



Александр ЕРОФЕЕВ
(Москва) – менеджер по исследованиям рынка компании «Трансмарк» (SAB, Россия). До этого работал в исследовательской фирме Gallup St. Petersburg, компании Cilliette.
Контакт: yerof@mail.ru.

Жонглер на трапеции, или Заметки наблюдателя

О достоинствах, необходимых сколько-нибудь успешному менеджеру торговой марки, в просторечии также именуемому брэнд-менеджером

Автор данной статьи в силу особенностей своей профессии — исследователя рынка — постоянно оказывается в роли наблюдателя за менеджерами торговой марки (или в англофильском просторечии — брэнд-менеджерами). Такая позиция, с одной стороны, исключает моральное право судить, то есть высказываться ясно и определенно, явно указывая, что надо и что не надо делать. С другой стороны, кажется, что сторонний наблюдатель иногда в состоянии увидеть какие-то такие вещи, которые достаточно сложно понять или сформулировать, чем-то непосредственно занимаясь.

Автор заранее снимает с себя ответственность за схожесть упомянутых в тексте ситуаций с реальными марками, компаниями и действующими специалистами. Хотя и признает, что все приведенные примеры имеют непосредственное отношение к реальной жизни.

Менеджер торговой марки: скрипач не нужен!

На последней московской церемонии вручения «Брэнда года», который теперь носит гордое название EFFIE, кто-то в кулуарах сказал об одном из победителей: «Ей (ей) хорошо! С таким брэндом и с таким бюджетом не только «Брэнд года», а и нобелевку можно запросто получить».

И в самом деле, все кажется так просто: чем больше тратишь денег и чем лучше товар (не тобой придуманный), тем лучше результат. Последние пару лет в России наблюдается относительно устойчивый экономический рост, поэтому спрос растет фактически во всех категориях товаров и услуг.

При этом качество российской рекламы активно и охотно ругают даже достаточно незлобные и стилистически спокойные анонимы (см. сайт creatiff.ru). Если и появляются хорошие ролики, то всем, вроде бы, понятно, что это заслуга талантливого рекламного агентства (или даже одного только гениального креативного директора). А отнюдь не клиента или его представителей, работа которых зачастую сводится к своевременной оплате все время растущих счетов, а также спорам по поводу снижения означенных в этих счетах сумм.

Наверное, такие мысли посещали сознание многих директоров по маркетингу. При этом делались естественные выводы: брэнд-менеджмент как отдельный вид профессиональной маркетинговой деятельности не нужен, есть лишь пустое раздувание щек и зарплатных требований. Такие рассуждения происходили даже в весьма уважаемых западных компаниях, работающих на российском рынке. Отсюда — многочисленные «ведущие специалисты, бизнес-менеджеры и руководители торговых направлений», названия позиций которых хорошо отражают всю бездну задач, которыми им приходится заниматься.

Между тем на магическое сочетание «брэнд-менеджер» поисковый сайт дает несколько сотен вакансий. То есть потребность в специалистах не просто существует, а носит массовый и почти катастрофический характер. По крайней мере, существует понимание, что процесс управления торговой маркой требует особой квалификации и навыков, непохожих на навыки бухгалтера или офис-менеджера.

С другой стороны, до сих пор качество поддержки многих российских торговых марок не отвечает мировым требованиям. При этом все отмечают значительный рост уровня различных маркетинговых технологий (производства рекламы, VTL, исследований), появление большого количества новых марок в самых разных категориях, отмечают общее увеличение роли маркетинга в деятельности фирм самого разного профиля. Как же всем этим руководить?

**Аналоги профессии
брэнд-менеджера**

Возможный список навыков или то, что позволяет брэнд-менеджеру успешно работать и при этом не сойти с ума

Так есть ли такая профессия — брэнд-менеджер? Ведь для успешной работы в области управления брэндом требуется набор фактически взаимоисключающих навыков и якобы не требуется никакого специального образования! Получается, что брэнд-менеджер больше напоминает актера (там нужен талант), чем, например, финансиста (там прежде всего надо знать нормативные документы). Перечислить все навыки невозможно, но наиболее важные из них отметить удалось.

Итак, от брэнд-менеджера требуется:

1. Умение принимать решения в ситуации ограниченных полномочий

Это, пожалуй, самое главное «проклятие брэнд-менеджера», связанное с тем, что по своей сути он человек подневольный и не входит в состав высшего руководства компании. С другой стороны, по отношению к управляемой им торговой марке он выступает в роли капитана корабля (часто — в условиях непрекращающегося жестокого шторма) и масштабные решения вынужден принимать быстро, без оглядки на начальство. Выбора обычно нет: либо ты рискуешь принять непопулярное решение (например, не начинать рекламную кампанию, так как разработанные средства рекламы оказались очевидно негодными), либо твой корабль (брэнд) утонет, и тогда риск еще сильнее возрастет.

Принятие решений

2. Умение управлять другими людьми, которые тебе не подчиняются

В некоторых очень больших и серьезных международных компаниях до кризиса 1998 года были такие большие отделы маркетинга, что этой проблемы не ощущалось. К сожалению, с тех пор маркетинговые подразделения были сильно сокращены и пока еще не вернулись в докризисное состояние. А это значит, что современный российский брэнд-менеджер вынужден директивно управлять специалистами внешних компаний, которые помогают развивать твою торговую марку — большая и очень специальная работа(!) менеджера. Да, юридически всегда можно заменить неважно работающее рекламное (промоушенговое, исследовательское, дизайнерское и т.д.) агентство на другое или хотя бы попытаться заменить специалистов. Но фактически это оказывается не эффективно.

Управление людьми

Проблема состоит именно в том, что работающие с тобой люди являются сотрудниками другой компании, и помимо работы с твоей маркой у них есть еще с десяток других задач. Соответственно, умение убедить подрядчика, что работа с твоей компанией суперважна, — высокое искусство. Достигнуть этих высот совершенно необходимо, иначе ничего хорошего для твоей марки сделано не будет, тем более — вовремя.

3. Хорошее знание потребительской психологии

Замечательно, если в отделе маркетинга есть специалист по исследованиям рынка, который может в спорной ситуации сослаться на результаты исследований. Но очень часто штатный исследователь занят совершенно другими делами (например, готовит масштабную презентацию для начальства), а никаких исследований о том, каким именно должен быть наиболее эффективный размер рекламного плаката, никогда не проводилось. Решение надо принимать быстро и точно, имея в виду огромный тираж плакатов. Что делать? Чувствовать потребителя!

Брэнд-менеджер не должен быть профессиональным психологом, но он должен очень хорошо знать потребителей своей марки и в идеале быть одним из них. Но такое возможно далеко не всегда; и тогда требуются специальные профессиональные навыки для того, чтобы заняться «переселением душ» и в какой-то момент почувствовать себя «домохозяйкой 30 — 44, со средним доходом», или «стремящимся к успеху мужчиной, проживающем в среднем и малом городе», или «девушкой 13 — 17 лет с доходом выше среднего».

Знание психологии

Не помешает и личная харизма. «Мне постоянно нужно заново доказывать вещи, которые мы уже обсуждали месяц назад, и тогда все были согласны», — жаловался один коллега. Проблема, однако, в том, что недостаточно доказать правильность своей точки зрения, необходимо сделать так, чтобы твое мнение стало мнением людей, к которым ты обращаешься. При этом они должны не только поверить тебе (например, в том, что предлагаемая рекламная акция обязательно сработает), но и пойти за тобой.

4. Увлеченность и умение эмоционально «понимать» торговую марку

Хотя работа менеджера торговой марки требует хороших аналитических способностей, очень важно чувствовать брэнд на уровне эмоций. Это качество незаменимо при работе и с рекламным агентством, и с любыми креативными людьми, которые воспринимают реальность на уровне образов и эмоций. Сухие слова хорошего аналитического отчета будут для них мрачноватой абракадаброй. Поэтому необходимо умение подать задачу красноречиво, как эстрадную репризу: «Эта марка похожа на хитрую лисицу на охоте. Кстати, она прекрасный охотник, и увидев мышь, она делает вот так...» — далее набор движений и звуков. Впрочем, в присутствии высшего начальства такие навыки лучше не демонстрировать — могут понять неправильно!

Эмоциональность

5. Хорошие навыки финансового планирования в ситуации ограниченных ресурсов

Финансовые навыки

Существует масса самых неожиданных ограничений, которые делают управление бюджетом чем-то вроде жонглирования на трапеции. Страшно потратить лишнее: обвинят во всех смертных грехах вплоть до должностного преступления. Страшно потратить «не вовремя»: к концу финансового года вдруг выяснится, что прибыль всей компании оказывается ниже, чем планировалось; и первой жертвой борьбы за снижение издержек окажется, естественно, маркетинг. Страшно даже сэкономить: во-первых, все поймут, что в прошлый раз бюджет был слишком большим, и уменьшат его раза в два; во вторых, возникнут подозрения: экономия возникла из-за того, что было не сделано что-то действительно важное и нужное.

6. «Экономическое мышление»

Экономическое мышление

Все решения должны и приниматься и оцениваться прежде всего с точки зрения их коммерческой эффективности. Маркетинг — профессия творческая. Все, что связано с брендом — это сплошной креатив: эмоции, образы, нестандартные идеи и оригинальные решения. К сожалению, бренд не принадлежит менеджеру торговой марки, а принадлежит компании, в которой он работает. А компания рассматривает торговую марку как актив, который позволяет ей зарабатывать деньги, желательно побыстрее и побольше. Поэтому череда безумно талантливых и абсолютно нестандартных решений, не имеющих, однако, сколько-либо измеряемой эффективности, могут привести (и, увы, часто, приводят) к весьма печальному последствию как для торговой марки (ее снимают с производства), так и для бренд-менеджера. В подобных случаях его увольняют или переводят в отдел продаж с понижением.

7. Инициативность, предприимчивость

Предприимчивость

Это, пожалуй, те качества, которые не нуждаются в каких-либо пространственных комментариях. Бренд-менеджер, лишенный предпринимательских качеств — просто администратор, случайно оказавшийся в маркетинге, или же хороший могильщик для старого, изношенного и уже никому в компании не нужного бренда.

Наверное, есть еще одна весьма расплывчатая характеристика, которую можно назвать «масштаб личности». Конечно, опытный, но по-человечески скучный маркетолог скорее всего сможет управлять состоявшимся брендом. Но запуск новой марки, особенно на таком огромном и сложном рынке, как российский, окажется выше его человеческих возможностей.

Различные «неверные стереотипы» в работе бренд-менеджера, или Чего делать не надо, хоть и очень хочется

До обидного часто приходится сталкиваться со специфическими привычками бренд-менеджеров. Их можно назвать «неверными стереотипами», и проблема здесь не в том, что «так делать не надо», а в том, что часто такие модели поведения начинают преобладать в работе менеджера — и почти неизбежно приводят к проблемам с торговой маркой, правда в долгосрочной перспективе.

Стереотип № 1. «Все должно быть правильно»

Управление торговой маркой все-таки дело творческое, то есть возможны конфликты, споры по поводу сложных и неочевидных идей и просто непонимание. Стремление «все делать правильно» и соответствовать бюрократическим стандартам работы компании во многих случаях может привести к тому, что результаты деятельности будут разочаровывающими. Правда, порадует финансовый директор...

Стереотип № 2. «Сотрудник рекламного агентства»

Чего следует избегать в работе

Как уже было сказано выше, торговая марка — это актив компании, который должен приносить прибыль. К сожалению, не все, что приносит прибыль, кажется очень интересным и привлекательным. И наоборот. Кроме того, работа над идеями — во многом функция внешнего агентства, менеджер торговой марки должен прежде всего управлять этим процессом. И стремление влезать во все детали рекламного процесса (подбор актеров, обсуждение мельчайших нюансов различных схем съемки, споры до хрипоты по поводу того, как лучше смонтировать ту или иную последовательность кадров) часто приводит к потере фокуса на самом главном — как сделать бренд прибыльным и привлекательным для потребителя.

Стереотип № 3. «Главное — продать»

Излишняя увлеченность краткосрочными коммерческими результатами вредит торговой марке. Соблазн решить все проблемы с помощью временного снижения цены всегда был, есть и будет. Но при этом часто забывают, что роль бренда в том, чтобы сделать коммерческую эффективность больше, чем при продажах продукта, не обладающего ничем, кроме его базовых физических свойств.

Стереотип № 4. «Маркетинг – это точная наука»

Установка правильная, хотя маркетинг скорее всего не наука, и тем более — не точная. Но необходимо помнить, что:

а) далеко не все можно просчитать, так как ряд вещей практически не поддается рациональному анализу;

б) хорошие просчитанные решения могут оказаться слишком запоздалыми, — например, они могут потребовать дорогостоящих и длительных исследований, результаты которых появятся как раз тогда, когда конкуренты уже будут доминировать на рынке.

Все-таки менеджер торговой марки и менеджер по исследованиям рынка — несколько разные должности...

Стереотип № 5. «Дьявол в подробностях»

Очень важно, чтобы все элементы торговой марки были тщательно проработаны. Однако всегда важно учитывать, как время, затраченное на решение мелких проблем, соотносится со стоимостью самой проблемы. Впрочем, думать о мелочах гораздо приятнее, чем пытаться понять, как будет выглядеть рынок через несколько лет...

Что делать и кто виноват, или Попытки понять, откуда все-таки будут появляться хорошие бренд-менеджеры

Хорошие бренд-менеджеры в России все-таки появились. Новое поколение проросло через череду ошибок и просчетов, окрепло в постоянном общении с западными коллегами и черпает силы в горячем желании не просто «находиться при исполнении», а управлять брендом и добиваться осязаемых результатов.

Во многих крупных международных компаниях обучению сотрудников уделяется очень большое внимание, это тоже способствует росту квалификации. Правда, западные тренинги к нашей действительности пока еще мало приложимы.

Однако истории про профессиональный рост многих известных российских специалистов часто напоминают известную циничную шутку про то, что у каждого блестящего хирурга сначала появляется собственное кладбище зарезанных пациентов. Обсуждение того, какие именно марки уже похоронены и как они туда попали — дело отдельной статьи. Но в любом случае хочется, чтобы неудач было поменьше, а успешных брендов — побольше. Кроме того, есть убежденность, что менеджер торговой марки — это ключевая фигура маркетинга, и пока их квалификация будет недостаточной, эффективность продвижения брендов в России будет неоправданно низкой. Это плохо для всей индустрии маркетинга, и несомненный прогресс в других областях, например технологиях производства рекламы или измерения телеаудитории, не снимает проблему скептического отношения высшего менеджмента (особенно российского) к любой работе в области рекламы и развития брендов.

Проблему эту нельзя решить иначе, как через систематический обмен опытом и результатами, а в перспективе — через создание российских обучающих программ в области бренд-менеджмента. Маловероятно, что управлению торговой маркой в России будут обучать как специальной профессии. Скорее всего, такое образование всегда будет дополнительным и ориентированным на специалистов, имеющих определенный опыт работы и желающих значительно повысить свою квалификацию.

Таких полноценных программ в России до сих пор не было, — по крайней мере, автору статьи они неизвестны. Тем не менее, можно попытаться представить себе, что может содержать такая обучающая программа: вопрос «Что делать?» требует хоть какого-нибудь ответа.

Обучающая программа для бренд-менеджеров, или Dream project («Программа-мечта»)

Программа должна быть достаточно короткой (всем некогда!) и одновременно достаточно длительной, чтобы можно было отвлечься от удушающих реалий повседневной работы. Возможно, она должна быть модульной, так как многие менеджеры уже обладают частью необходимых знаний. Необходимо включение в нее как западных, так и российских специалистов и, по возможности, работающих практиков.

Подобную программу нельзя делать дешевой, иначе не удастся обеспечить привлечение лучших ресурсов. Да и знание, полученное за копейку, обладает тенденцией к полной девальвации.

Теоретическая часть

- Теория массовой коммуникации.
- Некоторые основы социальной психологии.
- Прогнозирование.

**Знания
приходят с опытом**

- Различные техники поиска и нахождения эффективных решений.
- Способы создания и управления рабочей группой.
- Некоторые основы эстетики и дизайна.
- Прикладная лингвистика.

Практическая часть, основанная на case studies

Изучение примеров

Проблема с этой частью такова, что до сих пор не создана «российская библиотека маркетинговых проектов», как успешных, так и явно провальных. Можно использовать западные примеры, прежде всего связанные с запусками новых торговых марок на относительно низкоконкурентных рынках (т.к. большинство рынков в России все еще являются низкоконкурентными). Соответствующие примеры должны уже появиться для стран, хотя бы относительно близких к России (Польша или Бразилия).

Автор статьи не сомневается, что появление такой программы (а еще лучше — серии программ, конкуренция в области образования приводит к росту качества) несомненно позволит повысить качество российского бренд-менеджмента.

Кто создаст школу?

Возникает только один вопрос: кто всем этим будет заниматься? Автор статьи, будучи исследователем рынка, вынужден, тем не менее, констатировать, что ответа на этот, в общем-то не самый сложный, вопрос не знает.

Остается только надеяться и верить, что невидимая рука рынка сработает и на этот раз, и если существует какой-либо неудовлетворенный спрос (на услуги профессионального образования в области бренд-менеджмента), то рано или поздно появится и соответствующее предложение. ■