

# ПРЕДИСЛОВИЕ ОТ АВТОРА

Уважаемый коллега!

Если по долгу службы вы отвечаете за продажи вверенного вам товарного ассортимента, но вам кажется, что заморские маркетинговые термины и действительность вашей компании пока находятся в параллельных мирах, значит, вы — тот самый человек, для которого я старался. Вы озадачены тем, как сделать так, чтобы товар хорошо продавался, верно?

У вас в руках инструкция бренд-менеджера торговой марки в оптовой компании (или лица, исполняющего его обязанности) с пояснением технологии выполнения этой самой инструкции. С определенными поправками ее можно применить и к розничным продажам, и к корпоративным, и к сфере услуг. И все же при написании я подразумеваю управление торговыми марками именно в оптовой компании, поскольку мой личный многолетний опыт относится к оптовой марочной торговле.

Эта книга не для бренд-менеджеров из Procter & Gamble, Unilever и прочих флагманов с развитой технологией маркетинга. И не только по причине их очевидной качественной профессиональной подготовки, а еще и потому, что здесь описаны проблемы, с которыми они вряд ли сталкиваются в своих структурах с хорошо отточенным разделением труда и налаженными бизнес-процессами. Попади такой специалист с впечатляющим портфелем успешных марочных проектов в реалии среднестатистической российской оптовой компании — не факт, что он сможет там себя проявить.

Данная книга не призвана заменить собой работы Котлера, Дойля, Траута, Портера и других ученых от маркетинга и смежных наук. Специалист, который хочет вырасти в грамотного бренд-менеджера, обязан заниматься самообразованием и знать теорию. Эта книга имеет целью всего лишь помочь адаптировать небольшую часть подобных

знаний к бизнес-процессам типичной российской оптовой компании. Поэтому опытному специалисту она может показаться недостаточно концентрированной, а некоторые трактовки — слишком вольными. Но я не хотел изложить в очередной раз выдержки из теории. Я хотел продемонстрировать логику их применения для начинающих специалистов. Кроме того, книга описывает те части бизнес-процесса, которые напрямую не относятся к компетенции бренд-менеджера, но которыми зачастую ему приходится заниматься. Ведь функционал данной профессии в разных компаниях понимается по-разному.

Зачем я решил написать эту книгу? Поделиться опытом с будущими конкурентами? В общем-то, да. Во-первых, с теми, от кого зависит появление позиций бренд-менеджеров в их компаниях и судьба самих компаний. Работу бренд-менеджера, пока не начались продажи, очень трудно контролировать и оценивать. Использование отчетности по приводимому в книге шаблону позволяет отследить логические связи в решениях бренд-менеджера на этапе разработки, когда убытков еще можно избежать. Ведь именно логические ошибки в разработке торговой марки и процесса ее продаж — самые распространенные причины неудач. Во-вторых, я хотел поделиться опытом с соотечественниками вообще. Ибо от того, чьи марки будут покупать — российских компаний или зарубежных, — зависит наше общее благополучие. Стоя в очереди в кассу в супермаркете, присмотритесь к содержимому своей тележки. Если только вы не принципиальный сторонник бойкота импортных товаров, более 3/4 в ней составляют либо торговые марки советского периода, либо марки, принадлежащие нероссийским компаниям. Среди последних немало марок с абсолютно родными названиями и историей, но они все равно созданы не отечественными мозгами. Раз уж речь зашла об истории, вспомним, что Советский Союз одолели не пентагоновские генералы с помощью ядерных ударов и танковых клиньев, а бренд-менеджеры — или как бы ни назывались их официальные должности — западного образа жизни, сумевшие добиться выгодного восприятия этой идеи в определенных слоях советского общества. И в СССР за ценой не постояли... Тоже классический случай бренд-менеджмента.

А еще все мы, российские граждане, имеющие возможность выезжать в государства цивилизованного мира, с горечью воспринимаем отсталость собственной страны во многих аспектах жизни. Относится, правда, эта отсталость больше к сфере услуг, а не товаров. Но суть создания успешных товаров и услуг схожа. И без наших собственных усилий ситуация все равно не изменится. Для того чтобы совершенствоваться, нужно самим совершенствоваться, учиться у самых успешных на их опыте и изучать опыт неудачников, чтобы не повторять их ошибок. Эта книга предоставляет вам возможность самосовершенствоваться на опыте и ошибках автора.

В данной книге я постарался создать некий обобщенный шаблон, который сможет облегчить работу бренд-менеджера. Однако помните, что универсальное всегда хуже специализированного. В бытность бренд-директором я всегда подчеркивал своим бренд-менеджерам: «Шаблоны призваны облегчать работу, а не усложнять. Поэтому, если вы можете обосновать неэффективность применения конкретного шаблона в вашем случае, обоснуйте — и не пользуйтесь. Предложите свой вариант или модифицируйте имеющийся». Такой же подход я настоятельно рекомендую и вам, дорогой читатель.

Удачи!

*Юрий Шкляревский*

ЧАСТЬ I  
ОБЩЕЕ ВВЕДЕНИЕ.  
МИНИМАЛЬНЫЕ  
ЗНАНИЯ И ПОНЯТИЯ,  
БЕЗ КОТОРЫХ ЭТА  
КНИГА БЕСПОЛЕЗНА

# 1 КАК РАБОТАТЬ С КНИГОЙ

Знание — настолько ценная вещь, что его не зазорно добывать из любого источника.

*Фома Аквинский, философ XIII в.*

Книга, которую вы держите в руках, разделена на четыре части, каждая из которых разбита на главы. После каждой главы приведены контрольные вопросы либо сообщение о том, что контрольные вопросы к данной главе не предусмотрены. Убедитесь, что вы способны обоснованно ответить на все контрольные вопросы. Если не знаете ответ, ищите его или подсказки в материале пройденной главы. И только затем сверьте свой ответ с приведенным в конце части.

После контрольных вопросов к главам частей под заголовком «Практикум» идут пункты работы. Это и есть шаблон разработки торговой марки и управления ею. Выполните последовательно задания практикума, опираясь на материал главы. Теоретический материал к практикуму всегда находится в предшествующей ему главе. Некоторые практические методики, требуемые для обработки статистических данных и сравнения с конкурентами, приводятся в соответственно названных главах в приложении. Если данные методики требуются для выполнения практикума, в тексте главы об этом обязательно говорится. Вы можете использовать эти методики и для практикума по другим главам, если сочтете это необходимым.

Я рекомендую выполнять все пункты работ практикума в электронной таблице Excel, где колонки соответствуют пунктам. При таком построении каждый последующий пункт увеличивает количество рассматриваемых комбинаций даже не в геометрической прогрессии, а возведением их в степень, равную количеству вариантов в очередном пункте работ. Поэтому заведомо очевидно бесперспективные комби-

нации не записываются. Фиксируйте только те комбинации, которые обещают дать жизнеспособную марочную концепцию. По мере продвижения с заполнением шаблона количество веток на дереве комбинаций будет сокращаться, а оставшиеся (или оставшаяся) будут снова разветвляться на разные варианты. Это нормальный ход разработки торговой марки.

Часть I — вводная, сугубо теоретическая, часто отвлеченная от непосредственной практики бренд-менеджера оптовой компании. В ней приводятся и разъясняются основополагающие понятия бренд-менеджмента. Если хотите работать бренд-менеджером, вы просто обязаны их знать и понимать.

Часть II посвящена разработке товара и системы его продаж и пост-продажного обслуживания с точки зрения вероятного восприятия конечным покупателем. Основа этой части представляет собой авторские интерпретации принципов теории позиционирования Джека Траута и Эла Райса.

Часть III расписывает методики определения предпочтительного канала продаж, конкурентной ситуации в нем и тактику конкурентной борьбы за него.

Часть IV повествует о внутренних ресурсах компании и методах их оценки. Демонстрирует технологию создания внутрикорпоративных инструментов продаж марки и марочной отчетности.

В приложении приведено описание некоторых конкретных методик для использования в электронном виде.

## 2 С ЧЕГО НАЧИНАЕТСЯ ТОРГОВАЯ МАРКА

Люди обыкновенно не столько наслаждаются тем, что им дано, сколько горюют о том, чего им не дано.

*Виссарион Белинский, критик XIX в.*

Есть два рычага, которыми можно двигать людей: страх и личный интерес.

*Наполеон Бонапарт, французский император начала XIX в.*

В идеале торговая марка начинается с обнаружения неудовлетворенной потребности конечных покупателей. Подчеркиваю, не просто потребности, а *неудовлетворенной*. Как частный случай — с идеи товара или услуги, открывающей более выгодные (по сравнению с существующими) возможности решения проблем потребителей, то есть опять-таки неудовлетворенных потребностей конечных потребителей.

Например, молоко — полезный продукт для детей. У родителей есть потребность покупать молоко для детей. Но вряд ли эта потребность неудовлетворенная. Почти в любом большом магазине есть детское молоко. А уж в специализированных магазинах обязательно. Чтобы новый продукт пользовался спросом, он должен удовлетворять какую-то потребность либо совершенно очевидно лучше, чем товары существующих марок, либо — идеальный вариант — удовлетворять потребность, которую товары конкурентов вообще не могут удовлетворить. Примером «объективно лучшего» удовлетворения потребностей является цена. Ее легко сравнить с ценами конкурентов. Низкая цена удовлетворяет у одних родителей потребность сэкономить, у других — «не дать себя обмануть» и т. д. Высокая цена — подтвердить в своих

или чужих глазах собственную заботу. Примером «идеального варианта» стало бы молоко, которое бы вызывало у детей желание его пить. Мало у кого из родителей существует проблема купить молоко для своего ребенка. Но у огромного числа родителей есть проблема с тем, чтобы ребенок его выпил. Это на сегодняшний день (2013 г.) — очевидно неудовлетворенная потребность. Рынок детского молока еще ждет появления продукта с концепцией Kinder Surprise или какой-то другой, способной решить неудовлетворенную потребность.

В некоторых случаях торговая марка может быть успешной, не имея отличительных особенностей для конечных потребителей, но предлагая уникальные решения для партнеров в канале продаж. Таким образом, в основу марки может быть положено более выгодное (по сравнению с существующими) решение конкретных проблем партнеров (клиентов) в канале продаж. Например, марка, предлагающая бесплатное торговое оборудование, экономящее торговую площадь, снижающее затраты труда розничного персонала, улучшающее презентацию товара, обеспечивающее его лучшую сохранность и пр., имеет шансы элементарно вытеснить равноценных конкурентов с торговых площадей.

Однако на практике в оптовых компаниях собственные марки чаще всего растут не из потребностей потенциальных конечных покупателей и не из потребностей партнеров по каналу продаж, а из неудовлетворенных потребностей топ-менеджмента и владельцев самой компании. Например:

- желание зарабатывать больше, чем на текущей марке поставщика;
- как разновидность предыдущего случая, сокращение общей наценки в канале продаж, не позволяющее более владельцу марки оплачивать услуги оптовой компании;
- стремление избежать прямой ценовой конкуренции с другими поставщиками той же марки;
- пример успеха конкурента или стремление поддержать с ним паритет в предложении для клиентов;

- «озарение» кого-нибудь из топ-менеджеров или владельцев компании вследствие впечатления от увиденного на презентации или выставке;
- желания владельцев и/или топ-менеджеров инвестировать образовавшиеся свободные оборотные средства во что-то перспективное;
- попытка увеличить оборот через тот же канал продаж.

Список можно продолжить. Результатом становится вывод: «А почему бы нам не создать собственную торговую марку?» Вывод трансформируется в задачу, и бренд-менеджер (или лицо, выполняющее его функции) приступает к выполнению этой задачи, обычно имея три исходных параметра:

- ресурс канала продаж в виде возможностей собственной компании;
- общее обозначение области деятельности на уровне товарной категории;
- ожидания руководства в виде определенных минимальных показателей.

Иногда к исходным данным добавляется еще один заранее известный параметр — строго обозначенный поставщик. Последнее изредка бывает подспорьем, но чаще — фактором, ограничивающим возможности.

Определять неудовлетворенные потребности рынка и создавать продукты для их решения бренд-менеджеру в таких случаях приходится с чистого листа.

Отдельно стоящим случаем является выход на местный рынок зарубежной торговой марки. У многих иностранцев Россия вызывает, с одной стороны, небезосновательные надежды на значительное увеличение сбыта, а с другой — такие же небезосновательные опасения получить возможные неприятности самого разнообразного характера. Проще говоря, боятся высоких рисков. Поэтому большинство иностранных владельцев марок предпочитают альянсы с российскими импортерами инвестициям в создание собственных

локальных маркетинговых структур. При этом зачастую российский партнер получает полный карт-бланш без каких-либо ограничений на управление маркой в обмен лишь на обязательство обеспечить некий объем закупки.

Истинно успешная торговая марка всегда удовлетворяет потребности всех участников бизнес-процесса — покупателей, партнеров в канале продаж, поставщиков, владельцев, топ-менеджеров, менеджеров отдела продаж. И делает она это либо очевидно эффективнее других, либо эксклюзивно. Какова бы ни была изначальная идея и откуда бы она ни появилась, профессиональной задачей бренд-менеджера является оценка ее жизнеспособности и обоснованные рекомендации по ее корректировке или отбрасыванию как бесперспективной, если это так. Методики при этом используются те же, что и при последовательной разработке марки от потребности рынка.

### **Контрольные вопросы к главе 2**

Контрольные вопросы к главе 2 не предусмотрены.

### **Практикум к главе 2**

Практикум к главе 2 не предусмотрен.