



Цели и средства

Томас Барта, Сергей Братухин, Корнелиус Групен

Как получить максимальный эффект от маркетинговых расходов? Прежде всего, надо понять, что успех зависит не от величины бюджета, а от того, как вы распорядитесь своими средствами.

Последние несколько лет рекламный рынок в России стремительно растет. Только в 2004 г. объем рекламы в средствах ее распространения вырос на 33% и достиг почти 4 млрд долл.¹ Соответственно, растет количество коммуникационных помех, и достигаться до потребителя становится все сложнее. Смогут ли отдельные рекламодатели избежать увеличения рекламных расходов в условиях растущего рынка? Мы считаем, что да.

Компании, действующие на развитых рынках, давно столкнулись с проблемой перенасыщенности рекламного поля и осознали, что механическое увеличение объемов рекламы отнюдь не гарантирует успеха. Многочисленные исследования последних лет подтверждают, что эффективный маркетинг не означает дорогой. Как сказал Эндрю Робертсон, глава BBDO Advertising, «дело не в том, сколько вы тратите,

¹ По данным Ассоциации коммуникационных агентств России.

Схема 1

Отношение к рекламе в Европе, %

а в том, насколько грамотно это делаете». И правда, малоубедительные рекламные кампании не попадают в цель независимо от величины их бюджета. Тут есть о чем задуматься компаниям, которые работают на российском рынке, ведь здесь потребители особенно негативно относятся к рекламе (см. схему 1). Если раньше считалось, что телевидение — вне конкуренции, то сейчас выясняется, что реклама по радио и в кино может столь же

эффективно воздействовать на аудиторию — так же повышать узнаваемость брэнда и так же мотивировать потребителей (см. схему 2). Все больше компаний успешно проводят альтернативные рекламные акции. Эта тенденция проявляется и в России, где хорошо зарекомендовали себя такие приемы, как реклама внутри фильма (*product placement*) или спонсорство спортивных и культурных мероприятий, поддерживающее или создающее определенный имидж рекламодателя.

Таким образом, альтернативой расходованию огромных средств на абстрактные цели становится тщательная расстановка приоритетов маркетинговой кампании: выбор каналов коммуникации, которые позволят лучше всего донести сообщение до потребителя, и составление бюджета в соответствии с четко выбранными целями и средствами. Работая с компаниями разных отраслей над повышением эффективности маркетинговых расходов, McKinsey выработала подход, состоящий из трех взаимосвязанных этапов: сначала формулируются четкие цели; затем определяется, сколько вложить денег и как именно их потратить; и, наконец, создается система оценки эффективности и управления расходами на маркетинг. Рассмотрим эти этапы более подробно.

Формулировка целей

Прежде чем принимать новые решения о финансировании маркетинговых кампаний, логично оценить текущую эффективность брэнда. Поняв, по каким важнейшим критериям, влияющим на потребительское поведение, брэнд компании имеет преимущества перед брэндами конкурентов или, наоборот, в чем он проигрывает им, компания сможет четко расставить приоритеты и сформулировать цели развития брэнда. Формулируя цели (а эта задача тоже распадается на несколько основных шагов), необходимо прежде всего определить самые

привлекательные для компании потребительские сегменты². В некоторых отраслях сегментацию можно проводить на основе простых критериев например, социально-демографических или, если речь идет о компаниях-клиентах, «фирмографических». Однако на зрелых, конкурентных рынках, скажем телекоммуникационном или автомобильном, нужны более тонкие градации. Тут маркетологи полагаются на другие критерии отбора. Они выделяют, например, любителей броского дизайна или потребность во взаимодействии (для этого потребителей разбивают на группы в зависимости от отношения к уровню сервиса). Большинство российских компаний до последнего времени весьма легкомысленно подходили к сегментации, что в основном объяснялось бурным ростом рынка. Как только рынки достигают насыщения, возникает потребность в более точной информации о потребителях и компаниям уже не обойтись без формализованных методов, ведь маркетинг может развиваться только благодаря основанной на фактах сегментации.

Затем анализируется, как потребители выбранных целевых сегментов воспринимают бренд компании³. «Отношения» потребителя с брендом развиваются от знакомства до лояльности. Определив, на какой стадии процесса принятия решений о покупке находятся те или иные потребители, то есть насколько они готовы приобрести товар под конкретным брендом, и каково положение у конкурирующего бренда, компания поймет, какие меры помогут ей изменить отношение потребителей к ее бренду. Возможно, он должен быть более известным или нужно что-то сделать, чтобы потребители чаще покупали товары под этим брендом или чтобы покупателей стало больше. Например, многие автопроизводители, в том числе российские, попадают в одну и ту же ситуацию: их марка широко известна, но ее узнаваемость не конвертируется в покупку, то есть потенциальные покупатели не превращаются в реальных.

Схема 2

Сравнение эффективности разных рекламных носителей



² Подробнее об этом читайте в статье «Сегментация, с которой можно работать» в этом номере «Вестника McKinsey».

³ Подробнее об этом читайте в статье «Улучшение экономики бренда» в этом номере «Вестника McKinsey».



Значит, затем нужно понять, какие характеристики брэнда заставляют потребителя отдавать предпочтение именно ему и благодаря чему у него появляются постоянные покупатели. Вероятно, окажется, что компании удастся изменить потребительское поведение в отношении узнаваемой, но плохо приобретаемой марки автомобилей, если она усилит такой фактор, как «доверие», который, в свою очередь, связан с факторами «сильные позиции в рейтингах» и «надежность». Понимая, какие основные факторы воздействуют на потребительское поведение, можно оценить позиции своего и конкурирующего брэндов по этим факторам, выяснив, например, какой брэнд пользуется наибольшим доверием у потребителей и доверяют ли они вашему брэнду в той же степени. В результате вы получаете полную информацию о том, что в процессе принятия решений мешает потребителю однозначно предпочесть ваш брэнд и на каких именно стадиях компания теряет потенциальных клиентов.

Располагая информацией о целевых потребительских сегментах, основных факторах принятия решения о покупке и об относительном положении своего брэнда, компания может устанавливать стратегические приоритеты маркетинга и соответствующие цели по развитию брэнда. Предположим, что одна из стратегических задач — увеличить долю лояльных потребителей в высокодоходном сегменте с 50 до 75%. Чтобы выполнить ее, нужно прежде всего закрепить уже завоеванные сильные позиции брэнда по показателю «доверие» и поднять уровень обслуживания — так, чтобы это заметили и оценили потребители. Для достижения последней цели необходимо скорректировать кампанию по раскрутке брэнда таким образом, чтобы улучшить отношение потребителей к услугам компании, и, конечно, повысить качество обслуживания. Если адресно тратить средства на донесение необходимой информации до потребителей, отдача от маркетинговых расходов существенно вырастет.

Как тратить разумно

Определив, на что нужно тратить деньги, важно понять, как извлечь из расходов максимум пользы. Сегодня многие компании, составляя маркетинговые бюджеты, не мудрствуют лукаво: часто разбивают бюджет на самые общие категории, например по основным рекламным носителям или по таким статьям расходов, как «брэнд», «товарная реклама» и «поддержка продаж». Однако, идя таким путем, менеджеры нередко забывают о реальной цели всех маркетинговых мероприятий — донести информацию до определенных групп потребителей и изменить их поведение. Если распределять бюджет в соответствии с конкретными целями, маркетинговые расходы будут

гораздо эффективнее. Компании, стремящиеся обезопасить себя от излишней расточительности, следуют нескольким хорошо зарекомендовавшим себя правилам.

Проанализируйте свои расходы

В первую очередь необходимо трезво оценить, как распределяются деньги сегодня. Проведя несложный, но тщательный анализ, компании нередко сразу выявляют источники потерь и экономят весьма значительные средства. Так, один европейский сотовый оператор выяснил, что его рекламная кампания, направленная на повышение узнаваемости брэнда, обошлась ему на 40% дороже, чем конкурентам. Такой перерасход объяснялся непоследовательностью акции: реклама постоянно менялась без всяких на то оснований. Другая компания из сферы услуг, распространяла 25 видов рекламных брошюр, а ее конкурент достиг такого же успеха, ограничившись всего пятью. Когда первая компания сократила количество рекламных материалов, обилие которых лишь сбивало потребителей и продавцов с толку, она не только сэкономила расходы на подготовку и печать брошюр, но и высвободила время своих сотрудников.

Определите оптимальный уровень расходов

Так сколько надо тратить? Нам известны три самых популярных подхода к определению маркетингового бюджета: «как в прошлом году» (с учетом инфляции), «столько же, сколько и конкуренты» и «сколько скажет рекламное агентство». Безусловно, эти принципы привлекают своей простотой, но, к сожалению, они не гарантируют, что цель будет достигнута: нередко выделенная сумма оказывается либо слишком незначительной, либо чересчур большой для решения стоящих перед компанией задач. Поэтому грамотные маркетологи в первую очередь определяют, какие ресурсы необходимы, чтобы донести сообщение до аудитории, и уже в соответствии с этим составляют бюджет. Новейшие модели повышения эффективности маркетинговых расходов позволяют довольно точно оценить потребность в ресурсах в зависимости от поставленных целей: например, сколько нужно средств и какие потребуются рекламные носители, чтобы потребители из целевого сегмента начали воспринимать ваш брэнд так же, как брэнд конкурентов.

По какому принципу создаются такого рода модели? Способ коммуникации зависит от того, что вы хотите сообщить потребителям и какие цели преследуете. Так, если ваша цель — привлечь потребителей на распродажу дорогой модной одежды, то достаточно будет сообщить о ней через один канал коммуникации, например вывесить плакат

«Скидка 50%» на оживленной магистрали. Но если цель масштабнее, а сообщение сложнее, то необходимо многократное взаимодействие с аудиторией через тщательно отобранные каналы коммуникации. Так, если компания стремится изменить отношение потребителей из высокодоходного сегмента к обслуживанию, то важно создать у них сугубо положительное впечатление об обслуживании. Значит, для решения этой задачи нужны каналы коммуникации, создающие ощущение реальности происходящего, такие как телевидение и кино, и важно нацеливать рекламную кампанию на конкретную аудиторию. Также маркетологи должны понять, насколько потребителям интересен предлагаемый товар или услуга. Если компания продает компакт-диски с современной музыкой, продукт, безусловно, эмоционально заряженный, то потребители, вероятно, охотно будут читать длинные рекламные листовки с рецензиями на диски. Но если продукт не столь привлекателен, например что-то из бытовой техники, то придется подумать о выборе каналов коммуникации, которые смогли бы гарантировать внимание аудитории, скажем, кино. Оценив таким образом свои возможности, вы поймете, какие каналы коммуникации годятся для решения ваших задач, а какие — нет.

Выбранные вами каналы коммуникации нужно проанализировать с точки зрения стоимости контакта с аудиторией. Как правило, профессионалы пользуются показателями стоимости за тысячу контактов. Однако стоит учесть особенности вашей целевой аудитории. Простой опрос может показать, что ее представители в действительности гораздо чаще обращаются к какому-то одному носителю информации. Кроме того, у разных средств коммуникации разная эффективность. Рекламный ролик перед кинофильмом люди будут смотреть 30 секунд не отрываясь, а брошюре уделят лишь две секунды. Когда эти особенности не учитываются, стоимость реального контакта с аудиторией значительно увеличивается. Важно, чтобы стоимость взаимодействия с аудиторией соответствовала тому, что вы получаете взамен.

Таким образом, бюджет, ход кампании и каналы коммуникации определяются с учетом целей компании, а также параметров целевой аудитории. Компания избежит ошибок при составлении бюджета, если будет представлять себе, как аудитория воспримет ее рекламные сообщения (для этого можно использовать наработки когнитивной психологии), и оценивать стоимость реального контакта с аудиторией при использовании разных каналов. Проведя такого рода расчет для каждого ключевого сообщения, запланированного на ближайшую перспективу, компания построит реалистичный бюджет. Он станет основой для «брифа» — руководства к действию для рекламного агентства, которому будет доверено общение с аудиторией. Несмотря на кажущуюся сложность, этот подход довольно прост. Он позволяет

компании, ведущей активную рекламную деятельность, экономить большие средства, а также принимать гораздо более качественные решения в маркетинге, основываясь не на интуиции, а на реальных фактах.

Впрочем, этот метод подходит и тем компаниям, которые не могут выделять большие средства на маркетинг и проводить масштабные исследования. Годится он и для российского рынка, тем более что на нем зачастую не хватает информации независимых агентств о потребителях, динамике восприятия брэндов, эффективности разных средств коммуникации. Некоторые компании получают маркетинговую информацию, опрашивая основных клиентов. Опираясь на собранную информацию, они направляют свой сравнительно небольшой бюджет только на те мероприятия, которые, по их представлениям, действительно принесут выгоду.



Оптимизируйте маркетинговые расходы

После того как вы определились с бюджетом, наступает время подумать о принципах закупки рекламы. Судя по опыту ведущих компаний мира, чтобы оптимизировать маркетинговые расходы, нужно изменить способ взаимодействия с рекламными агентствами. Традиционно они получают вознаграждение в процентах от стоимости контракта на размещение рекламы и, кроме того, зарабатывают на производстве рекламы. Это значит, что агентства заинтересованы прежде всего в высоких затратах на размещение и изготовление рекламы, а не собственно в результатах рекламных акций. Компании, которые понимают это, разработали новую схему вознаграждения агентств и размер их гонорара определяют в зависимости от успеха рекламных мероприятий. Первыми такие отношения с рекламными агентствами выстроили гиганты потребительского рынка, расходы которых на маркетинг традиционно велики (см. схему 3 на с. 66).

Обеспечение устойчивого результата

Одна из главных трудностей в деле оптимизации маркетинговой деятельности — обеспечить стабильность изменений. Проведя один цикл планирования по новой схеме, многие компании возвращаются к старой практике распределения маркетинговых расходов. Единственный способ обеспечить стабильность изменений — формализовать маркетинговую деятельность, а сделать это можно, только имея информацию о ее реальной результативности. Таким образом, вывести маркетинг на новый уровень и обеспечить стабильный результат можно за счет перехода к интегрированному планированию, разработки системы мотивации сотрудников

Схема 3

Компании, первыми установившие зависимость между вознаграждением рекламных агентств и эффективностью проведенных ими кампаний

The diagram shows a progression of compensation models for advertising agencies across three companies: Unilever, Nestle, and Procter & Gamble. Unilever uses a commission-based model with a bonus. Nestle uses a hybrid model based on campaign costs and results. Procter & Gamble uses a model where compensation is directly tied to campaign results.

Используемая схема	Unilever	Nestle	Procter & Gamble
Комиссионные плюс бонус		Гибридная модель (исходя из затрат на кампанию и достигнутых результатов)	В зависимости от результатов кампании
Структура оплаты	<ul style="list-style-type: none"> • Вознаграждение от величины рекламного бюджета равно 13% • Агентство получает 2% сверх вознаграждения, если кампания признана успешной 	<ul style="list-style-type: none"> • Оплата часов, затраченных агентством на разработку кампании • Гонорар агентства увеличивается, если в результате кампании увеличились продажи/доля рынка 	<ul style="list-style-type: none"> • Вознаграждение агентства зависит от того, насколько возрастают продажи товаров под рекламируемым брендом

Источник: анализ McKinsey.

и постоянного измерения эффективности маркетинговых кампаний.

Интегрированное планирование

Интегрированное планирование означает согласованность стратегических приоритетов компании с тем, что она реально предлагает потребителю. Иными словами, нельзя допустить, чтобы информация,

полученная в ходе анализа эффективности бренда, оказалась похороненной в отделе маркетинга. В реализации сформулированных на ее основе задач должна участвовать вся компания, нужно разрабатывать новые, соответствующие этим задачам продукты и услуги, устанавливать адекватные цены и т.д. Например, если компания хочет добиться признания у высокодоходных потребителей, то она должна не только определенным образом вести рекламную кампанию, но и обеспечить в точках продаж уровень сервиса, соответствующий потребностям взыскательных клиентов. Приоритеты маркетинговой деятельности должны отражаться в конкретном плане, охватывающем всю деятельность организации — продажи, дистрибуцию, рекламу, продвижение и т.д.

Показатели эффективности

Реально изменить маркетинговую деятельность компании вряд ли удастся, если сотрудники не будут заинтересованы в результатах своей работы. Чтобы создать эту заинтересованность, нужно разработать показатели эффективности. При этом критерии оценки должны быть понятны сотрудникам, участвующим в маркетинговых мероприятиях. Все подразделения, имеющие отношение к маркетинговым мероприятиям, нужно привлекать к работе на самых ранних стадиях планирования. Не менее важно, чтобы при проведении этих мероприятий сотрудники ощущали заинтересованность и поддержку топ-менеджмента. Поначалу руководители компании могут просто регулярно общаться с менеджерами, ответственными за маркетинг и обслуживание клиентов, чтобы постоянно понимать, как, например,

меняется восприятие потребителями уровня обслуживания. Но со временем необходимо перейти к новому порядку: сформулировать конкретные цели для каждой ответственной должности и регулярно измерять успехи работников в достижении этих целей.

Постоянный мониторинг

Единственный способ удержать на должном уровне эффективность и нацеленность на результат — создать адекватную систему измерения эффективности маркетинговой деятельности. Современные системы, основанные на информационных технологиях, позволяют отслеживать результативность как отдельных кампаний, так и всей маркетинговой деятельности в целом. Эти системы помогают понять, как то, что вы делаете — проводите рекламные кампании, составляете бюджет, выбираете рекламные носители, — связано с тем, что вы получаете на выходе — отношение потребителей к брэнду, динамика объемов продаж и доля рынка. Например, если цель — увеличить лояльность клиентов за счет улучшения восприятия сервиса, подобная система покажет, насколько успешно вы двигаетесь (например, как изменилась доля постоянных клиентов), каковы были затраты компании на это и какие рекламные носители сыграли важнейшую роль. Отслеживая ситуацию по ряду установленных ключевых показателей, таких как воздействие роста узнаваемости брэнда на увеличение доли рынка, руководство компании может контролировать ситуацию и, в случае необходимости, корректировать бюджет или стратегию в целом.

Создание и использование таких систем — последовательный и непростой процесс. Он требует дисциплины, изменения привычных методов работы, регулярного сбора информации, а это особая проблема в России, где многие рынки еще не сложились, стремительно меняется состав игроков, не хватает объективной информации. Вместе с тем потребительские рынки в России достигают состояния стабильности — это, например, уже справедливо для рынков бытовой техники или сотовой связи многих регионов России. В таких условиях система измерения эффективности расходов, а также взвешенное планирование маркетинговых акций, которые будут проводиться мотивированными сотрудниками, позволят компании избежать необоснованных расходов. Имея полноценную информацию, руководство сможет принимать точные решения по многим направлениям деятельности компании и получит рычаги для управления маркетингом не на основе интуиции, а на основе фактов.