

«половина грошей,  
які я витрачаю на  
рекламу, не  
приносять  
жодної користі, а  
проблема  
полягає в  
тому, що я  
не знаю,  
яка саме  
половина

## Півбюджету

ефективне використання  
інструментів маркетингу

дослідження Львівської бізнес-школи УКУ (LvBS)

осінь 2008

координатор дослідження Антон Арапетян

[arapetyan@lvbs.com.ua](mailto:arapetyan@lvbs.com.ua)

**Джон Ванамейкер**  
(John Wanamaker)

автор першого  
супермаркету в  
сполучених  
штатах Америки

В той час, коли ми запланували це дослідження і дали йому назву «Півбюджету», тоді ще ніхто не говорив про світову фінансову кризу. Однак з початком дослідження ми зрозуміли, що тема виявиться не просто цікавою для компаній, а надзвичайно актуальною. Адже багато компаній в період кризи насамперед скорочують дві складові бюджету: на рекламу і на навчання. Скорочують, можливо, не через те, що такий крок вважають найефективнішим, а тому, що це найшвидший шлях до скорочення поточних витрат.

Ми бажемо компаніям залишатися настільки ж ефективними, як в умовах кризи, так і в час розквіту ринку.

До Вашої уваги результати і аналіз інтерв'ю з кращими директорами з маркетингу (за національним рейтингом 2008 року) - їх роздуми щодо ефективності маркетингових інструментів.

Як не варто читати результати дослідження:

- ми представили Вам «чисту» практику, тому не варто шукати наших експертних висновків. Аналітика LvBS знаходиться в останньому окремому розділі
- ми представили для Вас «чисту» практику, тому не варто копіювати наведений досвід без врахування індивідуальних особливостей
- інформація, представлена у дослідженні, – це пожива для розуму, що може стати натхненням для нових ідей. Тому не варто сприймати цю інформацію як суто сухі факти

Кожний розділ дослідження представлений у двох частинах:

- 1) опис практики
- 2) відповідь на ключове запитання: як реформувати роботу напрямку маркетинг, якщо бюджет скоротять удвічі

У 2008 році темпи росту бізнесу компанії Microsoft в Україні перевищили темпи росту ринку: показники обсягу продажу продукції Microsoft зросли більше, як на 45%, при тому, що загальний ринок ІТ зростав із швидкістю близько 20%. Без ефективного маркетингу таких показників досягнути важко.

Експерт дослідження:  
 Сергій Кадулін  
 Microsoft Україна  
 Директор з маркетингу  
 (на момент проведення досліджень)

Ключова особливість маркетингу Microsoft полягає в тому, що успішний розвиток бізнесу компанії вимагає поновлення знань партнерів та замовників щодо продуктів, які є результатами інтелектуальної праці розробників ПЗ. Тому велика частина маркетингу здійснюється через навчання, освіту і, як наступний крок, сертифікацію. Тобто значна вага інструментів маркетингу – це трансформовані інструменти навчання і розвитку. Як це виглядає в житті (спрощено): компанія Microsoft навчає представників інших компаній користуватися своїм продуктом, видає відповідні сертифікати, оцінює рівень працівників ІТ сфери, які користуються продукцією Microsoft. Це стосується як безпосередньо замовників-користувачів ПЗ, так і бізнес-партнерів Майкрософт, які впроваджують рішення та постачають продукти компанії на ринок.

*Погляд класичний (генерація попиту, комунікації, зовнішній ринок)*

Продаж	Через мережу дистриб'юторів та їх реселерів, непрямий	
ATL	Бігборди Метро Інтернет Преса Телебачення, радіо	
BTL	Партнери-компанії (навчання і сертифікація компаній, які користуються продуктами Microsoft) Партнери-розробники (навчання і сертифікація розробників (програмістів) з користування продуктами Microsoft) POS матеріали Участь у семінарах, конференціях, виставках B2B акції для замовників Підтримка партнерів (наприклад, роздрібних мереж)	
Промоційні програми	Програми для розвитку системи освіти, програми з соціальної відповідальності Public relations (зв'язки із суспільством) Спеціальні промо-програми для ринкових сегментів	

### *Погляд спеціалізований*

Ключові завдання в маркетингу – розробка, планування та впровадження комплексу заходів, що надають змогу у короткостроковій та довгостроковій термін реалізувати потенціал компанії-виробника на специфічному ринку. Це повинно робитися із врахуванням особливостей продукції виробника та його здатності принести певні переваги для користувачів того чи іншого сегменту ринку. Серед особливих для Майкрософт завдань можна відзначити навчання клієнта (знання про продукт), створення попиту на цей продукт (просування та розвиток ринку), підтримка партнерів та замовників після здійснення продажу, моніторинг ринку та впровадження системи реагування на потреби локальних замовників (донесення зворотнього зв'язку до відділу розробки ПЗ та їх підтримки), включаючи систему моніторингу дій конкурентів, а також пошук нових перспективних сегментів ринку для майбутнього зростання.

Інструменти маркетингу, що їх застосовує компанія, діють для 3 головних категорій бізнес-партнерів:

1. партнери-компанії, що займаються постачанням продуктів та рішень (на момент проведення дослідження) – 1166 компаній-реселерів в Україні
2. дистриб'ютори (тобто великі компанії, що не продають продукти кінцевим замовникам, їх головна мета – постачання для компаній-реселерів, роздрібних мереж і т.п.)
3. партнери-розробники ПЗ (велика кількість (більш 20,000) компаній, які розробляють ПЗ на платформі Майкрософт та для користувачів її продуктів

Впровадження навчальних заходів для різних категорій партнерів має свої особливості.

1. Microsoft проводить навчання для своїх компаній-партнерів, щоб підвищити їх рівень управління і продажу, покращити якість рішень, що пропонуються для замовників; та сертифікує компанії, визнаючи їх партнерами Microsoft (норми і процедури сертифікації визначені на глобальному рівні і складають комплексну систему). Бюджет на розвиток цього напрямку планують в Україні, з урахуванням потреб певних сегментів ринку (корпоративного, малого та середнього бізнесу, урядових установ і т.п.), та затверджують на рівні регіону центрально-східної Європи
2. Це дуже важливий елемент у ланцюгу постачання та продажу продукції. Зусилля докладаються у напрямку навчання персоналу дистриб'юторів (Sales Excellence program), а також їх дилерської мережі. У 2008 році Microsoft вперше за свою історію в Україні почав на системному рівні співпрацювати з роздрібними мережами, для чого були впроваджені програми навчання персоналу роздрібних мереж, а також спеціальних груп промоутерів, які працювали в магазинах 7 міст країни.
3. Microsoft сертифікує працівників ІТ сфери (розробників ПЗ), тим самим підвищуючи знання про свої продукти і потребу у їх використанні. Бюджет на розвиток даного напрямку визначається на рівні Головного офісу (Редномд, США).

Також велика частка маркетингових заходів спрямовується на засоби комунікацій – преса, мережа Інтернет, радіо, семінари, виставки, тощо. Мета цих заходів – підвищити рівень знань про переваги, що дають продукти компанії, та навчити користувачів їх правильному застосуванню.

Тобто 2/3 ключової маркетингової діяльності спрямовані на освіту і сертифікацію замовників та бізнес-партнерів компанії.

Бюджет маркетингу розподіляється приблизно таким чином:

- 2/3 на основну групу продуктів компанії
- 1/3 на стратегічну групу продуктів (складають біля 10% у портфелі продуктів компанії)

Також існують програми навчання, що використовуються як маркетингові інструменти у складі програми «citizenship», де компанія Майкрософт діє як відповідальний громадянин України, якому не байдуже майбутнє:

1. підвищення рівня розуміння і знань про ІТ у громадян країни, навчання і підвищення кваліфікації, в тому числі для тих громадян, які втратили роботу (спільно з центрами зайнятості)
2. інвестиції в сферу навчання країни (до прикладу, значні знижки на програмне забезпечення для шкіл, курси підвищення кваліфікації для вчителів, інше)
3. Навчання вчителів, дітей та їх батьків щодо безпеки, яка існує при роботі в мережі Інтернет, та засобам її протидії.
4. Навчання силових органів у складі Міністерства Внутрішніх Справ щодо протидії розповсюдженню дитячої порнографії в мережі Інтернет, засобам виявлення та запобігання розповсюдження цього явища.

Робота із замовниками:

- Візити в центри розробки та компетенції Microsoft
- Семінари: кращі практики
- Круглі столи
- Вебінари (навчання/спілкування в режимі on-line, )
- Програми професійного розвитку «на місцях» - найчастіше при реалізації складних проектів, коли треба передати специфічні знання

Якщо бюджет скоротити удвічі...

«В умовах будь-якої кризи для кожної компанії важливо ефективно управляти оборотним капіталом та мати достатній рівень грошових потоків (*cash-flow*)», – говорить Сергій Кадулін. Виходячи з цього, у компанії Microsoft насамперед враховують, як зміна попиту на портфель продуктів, що ними користуються замовники та партнери Microsoft, вплине на ключові показники бізнесу.

Відповідно, Microsoft в першу чергу проводить аналіз спільно із партнерами: чи необхідно знижувати рівень витрат, чи перенести інвестиції у інший сектор продуктів Microsoft.

---

По-друге, під час кризи знижується кредитоспроможність, що в свою чергу викликає падіння попиту на дорогі продукти. Відповідно, насамперед будуть зменшені маркетингові витрати на просування дорогих продуктів.

Не варто скорочувати бюджет маркетингу продуктів, які приносять короткостроковий прибуток. До того ж слід пам'ятати, що для сильних компаній криза – це можливість розширити свою долю ринку через слабкість інших компаній і, до того ж, не можна скорочувати інвестиції в ті ресурси, які будуть потрібні під час швидкого росту після завершення кризового періоду.

Важливо зрозуміти, що для великої кількості замовників продукти Майкрософт дають змогу значно покращити ефективність ведення їх бізнесу, скоротити витрати або покращити рівень роботи (спілкування) з їх замовниками. Тому в період кризи Майкрософт спрямовує свої зовнішні комунікації на пояснення таких переваг та фокусується на просуванні саме таких продуктів.

Останнім часом доля маркетингу в цифрових медіа зростає, тоді як в пресі та на ТБ – зменшується. І це є глобальна тенденція, яка буде з розвитком Інтернету мати все більше впливу в Україні. Зміна у структурі бюджету маркетингу – це відповідна зміна користування «рекламними площами». Microsoft більше орієнтований на розвиток маркетингу у «цифровій площині», так, наприклад, сайт компанії став гігантським джерелом інформації для мільйонів користувачів.

При скороченні бюджету вдвічі, Microsoft точно не зменшував би інвестиції в навчання. **Вартість бренду компанії на 90% складає інтелектуальний потенціал.** Тобто вартість бренду компанії багато в чому залежить від освіти партнерів компанії. Освіта і знання про продукт – передусім.

Коли Beeline вийшов на простори України, аналітики впевнено заявили: головні гравці «на полі», тепер питання лише за частками ринку. За перші два роки Beeline Україна вдалося стати самоокупним. Яка

доля маркетингу у боротьбі за ринок і який маркетинг є ефективним на ринку, де головні гравці вже зайняли свої місця?

Експерт дослідження:  
 Антон Володькін  
 Beeline Україна  
 Директор з маркетингу

На ринок України Beeline прийшов із чіткою концепцією і філософією бренду та двома чіткими точками диференціації:

- Простота (жовто-чорні смуги і справді можуть нагадувати один із найпростіших методів визначення індивідуальності групи людей - прапор)
- Візуальне використання логотипу в житті (розфарбуйте стілець в жовто-чорні смуги і будь-хто, хто хоч раз знайомився з брендом Beeline безпомилково виголосить назву компанії)

*Погляд класичний*

Продаж	Прямий Через дистриб'юторів	
ATL	Практично усі інструменти, за виключенням радіо	
BTL	Неофіційний блог Beeline в Україні POS матеріали Підтримка і спонсорство	

*Погляд спеціалізований*

У сфері мобільного зв'язку сьогодні маркетинг вийшов на перше місце. Потужна цінова конкуренція у минулому, жодних проривних технологічних рішень, які переформатують ринок мобільного зв'язку, немає. Зараз у операторів мобільного зв'язку вирішальними є: сильний продаж і потужний маркетинг. Оператори мобільного зв'язку створюють свої продукти, міксуючи різні пропозиції, які несуть додану вартість для клієнта: безкоштовні sms, безлімітне спілкування з визначеною кількістю номерів усередині мережі, бонусні системи. Однак, це аж ніяк не нові цінові пропозиції, клієнт продовжує витрачати значну кількість грошей; до того ж варто зазначити, що вартість sms та mms повідомлень останнім часом зросла у певних пакетах. Знижувати ціну більше немає сенсу, а відсутність перспективних технологій і проривних ІТ рішень в мобільному зв'язку змушують робити більшу ставку на маркетинг. Тепер оператори мотивують вже існуючих абонентів змінювати провайдера мобільного зв'язку на свою користь.

Що ж робить маркетинг? У Beeline Україна відділ маркетингу вирішує питання:

1. Ціноутворення – формування нових пакетів
2. Позиціонування – «живий» бренд. Два «червоних» конкуренти – це додатковий бонус для Beeline виділитися на ринку.

3. Реклама Beeline в Україні не копіюється, а локалізується. Визначено, що адаптація реклами до місцевого ринку набагато ефективніша, саме тому 60% реклами є результатом роботи саме на специфіку українського ринку.
4. Дослідження - вивчення ринку і руху абонентів між операторами, визначення ефективності реклами, тестування маркетингових концепцій.

#### Якщо бюджет скоротити удвічі...

Відповідь на це запитання настільки ж проста, як і дві кольорові смуги бренду компанії:

- залишити рекламу на телебаченні
- використовувати візуальну рекламу

Beeline в Україні не використовує рекламу на радіо. Це рішення базується на тому, що:

- вартість контакту з клієнтом значно вища порівняно з іншими медіа
- відсутня адекватна статистика аудиторії радіоефіру

Таке рішення базується на двох ключових показниках:

- Найнижча вартість прямого контакту з клієнтом
- Пряме донесення конкретної інформації

Тут важливо уточнити розуміння маркетингу:

**«Маркетинг – це не наука, а набір інструментів»,** - говорить Антон Володькін – Маркетинг не можна віднести до точних наук, таких як математика чи фізика; маркетинг швидше можна віднести до соціальних явищ. А соціальні явища – це більше запитань, ніж відповідей».

Тобто у маркетингу є набір інструментів і базові принципи, які наразі не змінилися та залишаються класичними. На кожну з 4P (*price, promotion, product, place*) припадають свої 25% важливості. Тому і маркетинг по суті свій повинен бути досить простим, а продукти маркетингу доступними і зрозумілими. «Коли Beeline тільки виходив на ринок України, - розповідає Антон, – то компанія стояла перед вибором: пропонувати декілька різноформатних пакетів, чи тільки один? Успішним рішенням став вибір на користь простоти».

З однієї сторони, в час кризи існує безліч можливостей для росту і розвитку. З іншої сторони, ринок мобільного зв'язку, який вже розігрітий до межі, обмежує компанії у розвитку, тому необхідно шукати нові шляхи росту. І коли інтенсивний ріст необхідно доповнити екстенсивним, Beeline робить наступний крок – купує GoldenTelecom і виводить на ринок під одним брендом пакет додаткових можливостей, та купує пакет акцій (49,9%) «Євросеть». Вихід на новий сегмент ринку – це нова конкуренція, де зараз має значення ціна, технологія та маркетинг. І це вже зовсім інший бюджет, про який ми зможемо говорити з Beeline Україна за декілька років.



Сьогодні ресторани, фаст-фуди, заклади в форматі звично і швидко (quick&casual) говорять про спад оборотів у 20-25%. Натомість зменшення оборотів Fast Food Systems (FFS) складає усього 7-9%. Як це вдається FFS при бюджеті маркетингу 0,5% від оборотів компанії?

Експерт дослідження:  
 Галина Кашеєва  
 Fast Foods System  
 Директор з маркетингу

FFS (ТМ Челентано, Картопляна Хата, Япі, Пункт, По-перше, Кумпель) сьогодні розвиває найбільшу в Україні національну мережу, що працює в форматі quick&casual та є піонером франчайзингу. Власне через франчайзинг у компанії є 2 групи клієнтів: франчазі (ті, хто купили франшизу – право на відкриття закладів під певними брендами) і клієнти самих ресторанів швидкого харчування. Така особливість вимагає від відділу маркетингу працювати одночасно як в системі B2B так і B2C.

Варто зазначити, що маркетинг FFS досить бюджетний і складає 0,5% від обороту мережі. Як за такого бюджету вдається реалізовувати маркетингову діяльність, забезпечувати якісне позиціонування та «дружити» з клієнтом (будувати лояльність клієнтської бази).

#### *Погляд класичний*

Продаж	Франшиза	
ATL	Використовується дуже рідко	
BTL	Акції стимулювання збуту (акційні сувеніри) Мерчандайзинг ресторану (POS-матеріали щодо просування асортименту) Авторські листівки	
Програми лояльності	Програма Егоїсти	

#### *Погляд спеціалізований*

Перша реклама франшизи була розміщена на пакетиках цукру, що їх давали в «Піці Челентано» до кави і чаю. Це була єдина тоді доступна бюджетна рекламна площа, оскільки цукор фасували на замовлення. Іншу зовнішню рекламу FFS тоді вирішила не використовувати. І цукор спрацював – тепер це легенда, яка розповідає про ефективність бюджетного маркетингу. Безперечно можна економити на бюджеті, але ніколи не економити на стилі – один з головних принципів FFS: унікальний посуд, унікальний дизайн форми для персоналу, унікальні листівки.

FFS використовує вірусну рекламу: дізнався сам – привів друга. Усі маркетингові заходи, події, отримання бонусів і подарунків відбувається на території закладу. Це

визначає територію, на якій існує певна атмосфера і стиль життя. «Не потрібно сіяти гроші, - говорить Галина Кашеєва – часто маркетологи кидають гроші в стіну, в надії, що вони (*гроші*) прилипнуть до цих стін». Вірусна реклама – це і листівки, і маленькі презенти, орендовані, приємні і потрібні (а не просто ті, що є в каталогах виробників сувенірів). Все це клієнти можуть забрати із собою з закладів - таким чином поширюючи інформацію про мережу.

Однак креативний маркетинг не може існувати без такої складової, як вектор.

Маркетинг полягає не в тому, щоб забезпечити роботу системи «зроби-продай». Маркетинг повинен працювати за принципом «почуй і відгукнись»

Векторами маркетингу FFS є цінності компанії, серед яких є повага до індивідуальності та інноваційність. Такий вектор забезпечує синергію роботи компанії.

Надзвичайним успіхом напрямку маркетинг було впровадження програми лояльності Egoїсти. Кожен клієнт кожного з закладів мережі мав (і має) можливість отримати накопичувальну дисконтну картку. По-перше, ця програма об'єднала 5 торгових марок, що були виведені на ринок України за 10 років роботи FFS і перетворила бренд-систему у «парасолькову». По-друге, - це дозволило краще розуміти і сегментувати клієнтів. І, по-третє, - це відкрило простір для нових ідей, організації програм для клієнтів та створення інтернет-простору Egoїстів. Система, назва котрої відповідає першій цінності, – повага до індивідуальності, стала сьогодні подушкою безпеки в часи невизначеності і спаду темпів розвитку ринків. При нормі 20% постійних клієнтів (по картках лояльності), FFS працює на рівні 60% активності по картках. Уроки розробки і введення програми:

- Назва повинна відповідати цінностям (варіант EGOїсти був вибраний саме через те, що він підкреслює індивідуальність кожного клієнта; перша цінність компанії – повага до індивідуальності)
- Назва повинна бути універсальна і гнучка (EGO сьогодні стало грошовою одиницею мережі, що дозволяє створювати цілу систему із своїми розрахунками)
- Подумайте, що буде після того, як клієнт досягне вершини (максимальна знижка складає 10%. Сьогодні, коли кількість клієнтів із знижкою 10% досягла десятки тисяч, FFS вводить нове поняття EGOбонди, за які можна отримувати сертифікати на безкоштовне харчування)

#### Якщо бюджет скоротити удвічі...

Здавалося б, куди вже менше ніж 0,5% від обороту компанії? Однак, припустімо гіпотетично такий варіант... Пані Галина планує:

- Робити ставку на сервіс. Необхідно підтримувати і покращувати рівень сервісу, запускати нові проекти в цьому напрямку і, як наслідок, - це підвищить рівень віддачі від внутрішнього маркетингу

- Підсилювати зворотній зв'язок – необхідно дуже чітко і добре розуміти, про що думає клієнт, що йому подобається і не подобається, що варто змінювати
- Переходити в on-line. Це здешевлює контакт з клієнтом і дозволяє робити менш затратні маркетингові проекти

Використовувати програми лояльності. Зараз це чи не ключовий інструмент і можливості компанії утримати свою позицію на ринку, не розмити бренд, не перейти в площину цінової конкуренції.

Креативний бюджетний маркетинг, що функціонує у відлагоджених системах – поєднання маркетингу синього (раціонального) і червоного (емоційного) кольорів. В цьому полягає успіх FFS, яка вивела на ринок вже багато «фіолетових корів» - результати селективного маркетингу.