УСПЕШНАЯ РЕКЛАМНАЯ КАМПАНИЯ: внутрифирменная перспектива

АЛЕКСАНДР БАНКИН

Закончена и принята разработка. Утвержден бюджет. Прошло размещение. Кампания началась. Есть результаты. Казалось бы, можно перевести дух и – вперед, к новым победам… Но осталось одно решение. Оно будет принято явно — на каком-нибудь совещании — или сформируется спонтанно и осядет в корпоративной памяти. Это решение, скорее всего, не выйдет за пределы офиса, однако вскоре рекламная стратегия фирмы, а значит, и ее судьба на рынке, могут измениться.

Решение, которое влияет на судьбу фирмы, – это оценка проведенной рекламной кампании. Была ли рекламная кампания успешной или нет (и по каким причинам), какие из рекламно-маркетинговых ходов стоит продолжать и развивать, а от каких отказаться. Понимать, как принимаются такие решения, важно не только рекламистам, но и, в первую очередь, самим фирмам – их сотрудникам и руководителям.

С приходом в Россию иностранных компаний все важнее становится способность отечественных фирм быстро и эффективно принимать решения: использовать открывающиеся возможности, свертывая малоперспективные проекты. Понятно, что наибольшие шансы на успех будут у фирм, способных извлекать уроки как из удач, так и поражений.

На пути к созданию верной стратегии есть несколько ловушек. Их можно разделить на “ловушки процесса” и “ловушки критериев”. Первые связаны с особенностями самого процесса принятия решений, а вторые – с неверно выбранными критериями.

В этой статье рассматриваются три наиболее часто возникающие при оценке рекламной кампании и планировании последующей “ловушки процесса” — **отсутствие структуры, дисбаланс участников** и **“groupthink”.**

“Ловушка” 1: ОТСУТСТВИЕ СТРУКТУРЫ

Если процессу принятия решения о результатах кампании не будет придана определенная структура, мнения будут формироваться спонтанно. И тогда на сцену выступают уже социально-психологические закономерности, хорошо описанные Дэвидом Майерсом в его книге “Социальная психология” (СПб, 1997).

Люди склонны приписывать удачу себе, а в неудаче винить внешние обстоятельства. Если кампания воспринимается как удачная, то каждый, кто имел к ней отношение, может сказать: “Мы хорошо поработали!”, имея в виду непосредственных коллег. Более серьезная ситуация возникает, когда кампания оценивается как “проблемная”.

Поскольку в больших организациях то, что происходит в других отделах, уже относится работниками данного отдела к “внешним обстоятельствам”, то будет наблюдаться тенденция называть среди причин неудачи действия других отделов фирмы.

Если же кампания создавалась рекламным агентством, то агентство и фирма-клиент будут приписывать неудачу друг другу. Результат – затрудненная коммуникация и рост разобщенности.

Люди склонны задавать ошибочный вопрос “Кто виноват?” и давать на него скоропалительный ответ. Тогда как при наличии формальной структуры процесса есть возможность совместно обсудить действительно важные вопросы: “Что мы не учли в этот раз?” и “Что нам нужно сделать, чтобы достичь успеха впоследствии?”

Спонтанная оценка вместо структурированного обсуждения обещает возникновение сложностей и при планировании следующей кампании. Благодаря механизмам “стойкости убеждений” (если люди сами пришли к какому-то убеждению, их сложно разубедить даже фактам) и “ложного консенсуса” (люди склонны считать, что большинство других думают так же, как они сами) эти механизмы также описаны Дэвидом Майерсом — противоречивые спонтанные оценки закрепляются в сознании. Впоследствии восстановить факты будет весьма не просто: в большинстве российских фирм мало внимания уделяется фиксации событий и результатов, тогда как в западных компаниях многочисленные служебные записки, стенограммы совещаний, промежуточные и окончательные отчеты стали стилем ведения бизнеса.

Чтобы миновать первую “ловушку процесса”, надо создать структуру принятия решения по результатам рекламной кампании: определить, кто отвечает за принятие решения – организует процесс, — кто участвует в процессе, в какие сроки он проходит, какой документ принимается и кого нужно оповестить о результатах. Очень простое действие. Похоже, что оно относится к тем 20% действий, которые приносят 80% результата.

“Ловушка” 2: ДИСБАЛАНС УЧАСТНИКОВ

Любая рекламно-маркетинговая акция проводится в интересах фирмы в целом. Поэтому ее обсуждение должно проходить с участием представителей, как минимум, трех функциональных зон – менеджера по товару (brand-manager), менеджера по рекламе (и представителя рекламного агентства, если оно участвовало в проведении кампании) и менеджера по сбыту.

Поскольку возможны разные интерпретации должностных обязанностей этих лиц, необходимы пояснения.

Менеджер по товару (направлению/товарной группе/марке) – отвечает за продвижение товара в целом. Этот человек владеет информацией о самом товаре, его особенностях и свойствах, о конкурентах и ситуации на рынке, об условиях продажи или поставки товара клиентам или покупателям, о производственных или закупочных возможностях, о цене и принципе ценообразования, а также о дистрибуции — наличии товара в продаже в розничной или оптовой сети.

Менеджер по рекламе (и/или account-manager рекламного агентства) – отвечает за проведение рекламной кампании в целом. Он владеет информацией о том, какие рекламные материалы использовались, в каких средствах рекламы велась кампания и в каком объеме, а также о сроках и бюджете кампании. Хорошо, если ему доступна информация о стратегиях и бюджетах конкурентов.

Менеджер по сбыту – отвечает за непосредственные продажи и организацию взаимодействия с покупателями или клиентами. Его задача в ходе обсуждения — сообщить “вести с фронта” — оттуда, куда приходят клиенты и где происходят продажи. В сферу компетенции менеджера по сбыту входит знать, как

изменился по объему и структуре поток покупателей или клиентов, с какими ожиданиями приходят новые клиенты и какие проблемы возникают при их обслуживании.

Можно утверждать, что это минимально необходимый состав участников группы, которая принимает решение об оценке рекламной кампании и о стратегии следующей.

В зависимости от специфики проекта группу можно расширить, включив в нее представителей других подразделений.

Однако если из трех отмеченных направлений представитель какого-либо будет отсутствовать, "разбор полетов" нельзя назвать корректным, потому что каждая из трех функциональных зон имеет свои критерии и интересы. Рассмотрим их подробнее.

Цель **менеджера по товару** в большинстве случаев состоит в том, чтобы достичь заданных показателей по своему товару или направлению: стабильного, предсказуемого, планируемого роста продаж и прибыли.

Как правило, менеджер по товару отчитывается по этим показателям за месяц, квартал или год и получает премию, если они выполнены, или, если что-то не в порядке, к нему применяют негативные санкции. С его точки зрения, идеальная реклама — это та, которая помогает достичь планируемых показателей и в то же время не вносит неопределенности и дополнительных хлопот.

Менеджер по рекламе, не говоря уже о разработчиках рекламы, принадлежит к иному профессиональному сообществу.

Для рекламистов недостаточно критериев экономической эффективности, которыми руководствуется brand-manager. Им крайне важно, чтобы реклама была оригинальной, свежей, стильной, была замечена и оценена профессионалами. Рекламисты готовы пожертвовать стабильностью ради оригинальности, новизны и профессионального признания. В крайнем выражении позиция рекламиста такова: пусть ревущая толпа покупателей сметает товар с прилавков, выстаивает многочасовые очереди и рисует на руках чернильные номерки, а рекламный "шедевр" получает "Гран-при" на международных фестивалях и входит в учебники по рекламе как образец для подражания.

Если менеджеру по товару необходима стабильность, то рекламисту нужен стремительный успех. К тому же при резком росте продаж успех с большим правдоподобием можно приписать хорошей рекламе, чем в случае небольшого, но стабильного увеличения сбыта в течение нескольких лет.

Однако и менеджер по товару, и рекламист сходятся в одном — для них более ценным является результат, который будет достигнут в ближайшее время – от нескольких недель до нескольких месяцев, — чем успех в долгосрочной перспективе.

Тем не менее, из мировой практики известно, что марки-лидеры создаются за годы рекламы, построенной на одной сильной идее ("Wolkswagen", "Perrier", "Marlboro"). Для примера: успешная кампания минеральной воды "Perrier" велась в Великобритании в неизменном виде с 1978 по 1992 год. По данным Дэвида Мерсера (*David Mercer*. Marketing, 1992), за первые 11 лет этой кампании ежегодный рекламный бюджет возрос в 26 раз, а продажи — в 22 раза, причем постепенный рост затрат на рекламу сопровождался таким же увеличением сбыта.

Это подтверждает мысль Дэвида Огилви: "В долгосрочной перспективе производитель, который посвятит свою рекламу созданию наиболее четкого имиджа своего продукта, получит наибольшую долю рынка" (Ogilvy on Advertising, 1984).

Кстати говоря, из-за стремления к скорому успеху и рекламист, и менеджер по товару будут более склонны к проведению эпизодических промоушн-акций — распродаж, конкурсов, лотерей, — чем менеджер по сбыту, настороженно относящийся к мероприятиям такого рода. И его можно понять.

Менеджер по сбыту объективно заинтересован в большем объеме продаж (от этого, как правило, зависят премии), который достигается меньшими усилиями службы сбыта. Поэтому для него интереснее постоянные крупные клиенты, чем эпизодические мелкие, для него важнее стабильный и предсказуемый поток клиентов, чем неожиданные "волны". А также имеет значение, с какой информацией и отношением приходят потенциальные клиенты, — готовы ли они сделать покупку сразу или же не готовы купить товар и после двухчасовой беседы.

Можно предположить, что в немногих фирмах служба сбыта участвует в оценке и планировании рекламы. Иначе клиентам не приходилось бы слышать так часто фразу: "Нет, у нас нет такого товара по такой цене – это, наверное, рекламщики что-то напутали".

И еще один пример. Сейчас передо мной на столе лежит расписание рейсов авиакомпании "Трансаэро". Всё, как положено: города, время вылета, время прилета… Если бы не строчка внизу: "Расписание рекламное, возможны изменения". Понятно, что измениться может всё. Однако если одна из служб фирмы пытается решить свои проблемы за счет другой, страдает имидж всей компании.

Главная причина, по которой необходимо включать менеджера по сбыту в число тех, кто оценивает результат рекламной кампании, состоит в том, что он может лучше других сказать, сколько потенциальных клиентов не смогли купить товар (не хватило запасов или пропускной способности) или не получили хорошего обслуживания (не хватило продавцов или других ресурсов).

Он также знает, спровоцировала ли реклама нереалистичные ожидания покупателей или, наоборот, ничего не сообщила о главном преимуществе товара и это пришлось делать продавцам или сотрудникам службы сбыта. Конечно, иногда имеет смысл проводить специальное исследование удовлетворенности клиентов (customer satisfaction study), но первую информацию "с линии фронта" все-таки предоставляет менеджер по сбыту.

Возможно, что менеджеры по товару, рекламе и сбыту не придут к согласованной оценке кампании. В таком случае к обсуждению необходимо привлечь руководителя более высокого уровня, который может расставлять приоритеты и выносить суждения с позиции фирмы в целом, абстрагируясь от целей и проблем отдельных функциональных подразделений.

"Ловушка" 3: GROUPTHINK ("ГРУППОВОЕ МЫШЛЕНИЕ")

Эта ловушка – из числа известных психологических опасностей, общих для всякой группы, принимающей серьезное решение. Тем не менее, в нашем случае ее стоит выделить отдельно.

Термин "groupthink" был введен в 1982 году социологом Ирвингом Джейнисом (Irving Janis), который изучал процесс принятия важных политических решений высшими госчиновниками США, приведших к катастрофам (неготовность отразить атаку на Pearl Harbour, провал высадки десанта на Кубу, развертывание войны во Вьетнаме и др.).

С другой стороны, практики менеджмента отмечают поразительное сходство ситуаций разработки маркетинговой стратегии менеджерами бизнес-организаций и планирования реальных военных кампаний офицерами штабов – сходство не только по поведению участников, но даже по употребляемой ими лексике.

Феномен "группового мышления" состоит в следующем: если группа явля-

ется очень сплоченной, то более важным может стать приход к единому и поддерживаемому всеми ее членами решению, а не к взвешенному и объективно наилучшему.

В дальнейшем группе придется отстаивать правильность своего решения, поэтому сохранение "духа единства" становится важнее объективности. В такой ситуации качество решения резко ухудшается за счет сокращения числа рассматриваемых вариантов, отказа от обсуждения возможных негативных последствий принятого решения, а также игнорирования информации, которая может свидетельствовать не в его пользу.

Менеджеры, обсуждающие рекламно-маркетинговое мероприятие и составляющие новый план, оказываются в той же ситуации. А если учесть, что в российских условиях руководство многих фирм зачастую состоит из хороших друзей и риск неудачи любого проекта достаточно высок, то вероятность возникновения "groupthink" еще более возрастает.

Кстати, один из симптомов этого явления – отношение к противнику или конкуренту свысока, недооценка его способностей и возможностей и переоценка собственных сил.

Однако, если в группе есть хотя бы один компетентный коммуникатор, негативных последствий "groupthink" можно избежать. Достаточно ввести роль "адвоката дьявола" – участника, который примет на себя роль критика, даже если он вполне согласен с мнением группы. Этот человек должен искать обоснования противоположной точке зрения и привлекать к ним внимание участников.

Три "ловушки процесса" – отсутствие структуры, дисбаланс участников и "groupthink" — сами по себе могут направить тех, кто оценивает и планирует рекламно-маркетинговые мероприятия по неверному пути.

Другой источник ошибок может состоять в выборе и использовании критериев, по которым делается оценка прошедшей кампании или ставятся задачи на будущее. Он будет рассмотрен в следующей публикации.

P.S. Обращайтесь, пожалуйста, с комментариями, вопросами или примерами из вашего опыта – буду искренне рад.

YES! СПРАВКА ОБ АВТОРЕ

Александр Банкин (Санкт-Петербург) — менеджер по маркетингу фирмы "Лаверна". Закончил факультет социологии Санкт-Петербургского университета. Работал в рекламной группе "Экспресс Сервис", участвовал в разработке и проведении рекламных кампаний.
Контакт: тел. (812) 543-70-04, e-mail: bankin@laverna.spb.su