

- i -

ИНТЕРВЬЮ

# РЕКЛАМНЫЙ БЮДЖЕТ

**НЕОБХОДИМОСТЬ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ** МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ ТРЕБУЕТ ДЕТАЛЬНОГО ПОДХОДА К ПЛАНИРОВАНИЮ ИНВЕСТИЦИЙ. ПРИ ЭТОМ ОЧЕНЬ ВАЖНО РАССМОТРЕТЬ КАЖДУЮ СТАТЬЮ РАСХОДОВ ПОДРОБНО, ПОСКОЛЬКУ САМА ПО СЕБЕ, НАПРИМЕР, ОПЛАТА ЗА РАЗМЕЩЕНИЕ РЕКЛАМЫ — ЭТО ЕЩЕ ДАЛЕКО НЕ ПОЛНАЯ ЕЕ СТОИМОСТЬ, ЧЕМ ЧЕТЧЕ РАССТАВЛЕНЫ ПРИОРИТЕТЫ, ТЕМ РЕЖЕ ИНВЕСТИРОВАНИЯ В РЕКЛАМУ ТРЕБУЮТ СРОЧНОГО ПЕРЕСМОТРА, ДОБАВОК, И ТЕМ ПОЛНЕЕ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ ПРОГРАММА КОММУНИКАЦИЙ.

**ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ** И ПО СЕЙ ДЕНЬ ИМЕЕТ НЕЗАВИДНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ В СРАВНЕНИИ С ИНОСТРАННЫМ: РОССИЯНЕ, СЛЕДУЯ ЗАКОНУ, ДОЛЖНЫ РАССЧИТЫВАТЬ РЕКЛАМНЫЙ БЮДЖЕТ ИЗ ПРИБЫЛИ, В ТО ВРЕМЯ КАК ИНОЗЕМЦЫ СПИСЫВАЮТ ЕГО НА СЕБЕСТОИМОСТЬ. ТАК СВОИМ СРЕДИ СВОИХ ПРИХОДИТСЯ ПЛАТИТЬ В ДВА РАЗА БОЛЬШЕ.

**РЕКЛАМНЫЙ БЮДЖЕТ** МОЖНО ФОРМИРОВАТЬ ПО ОДНОМУ ИЛИ НЕСКОЛЬКИМ ПРИНЦИПАМ. СРЕДИ НИХ «ПРОЦЕНТ ОТ ПРОДАЖ», «ИСХОДЯ ИЗ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ», «КОНКУРЕНТНЫЙ ПАРИТЕТ», «ВСЕ, ЧТО ТОЛЬКО МОЖНО» И, НАКОНЕЦ, ПО «ОСТАТОЧНЫЙ» ПРИНЦИП. ВСЕ ЭТИ ПОДХОДЫ ОПИСАНЫ В УЧЕБНИКАХ ПО РЕКЛАМЕ, И МЫ В ЭТОЙ СТАТЬЕ НЕ БУДЕМ ИХ ПЕРЕСКАЗЫВАТЬ. НАС ИНТЕРЕСУЕТ, КАКИЕ СПОСОБЫ ИСЧИСЛЕНИЯ РЕКЛАМНОГО БЮДЖЕТА ИСПОЛЬЗУЮТСЯ НА ПРАКТИКЕ. ПОЧЕМУ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ ИМЕННО ЭТИ СПОСОБЫ. КАК ПРОИЗВОДИТСЯ УЧЕТ ВСЕХ СТАТЕЙ РАСХОДОВ И НАСКОЛЬКО ТОЧНО УДАЕТСЯ ПРОСЧИТАТЬ ВСЕВОЗМОЖНЫЕ ЗАТРАТЫ, ЧТОБЫ ВСЕ ПЛАНЫ БЫЛИ РЕАЛИЗОВАНЫ В СРОК В ЗАПЛАНИРОВАННОМ ОБЪЕМЕ.



**Светлана КОНДЫРЕВА**, начальник отдела маркетинга «Невская Косметика»: «Много средств тратится на интеллектуальные разработки: новые названия, тексты, слоганы, новые идеи разного рода. Мы считаем, за идеи надо платить». АО «Невская Косметика» — один из крупнейших производителей косметики в России, входит в тройку отечественных лидеров своей отрасли

## ОТ «ОСТАТОЧНОГО ПРИНЦИПА» — К «ПЛАНИРОВАНИЮ ОТ ЦЕЛЕЙ»

**ПОКА ТЫ НЕ ПРОШЕЛ ВСЕ СТУПЕНЬКИ ВНИЗУ, НЕ ПРОЧУВСТВОВАЛ СОБСТВЕННОЙ КОЖЕЙ СИТУАЦИЮ, НЕ СТОИТ ПЕРЕПРЫГИВАТЬ НА УРОВЕНЬ ВВЕРХ — ТАМ БЕЗ ЭТОГО ЗНАНИЯ ТУМАН, А НЕ ВИД НА ПЕРСПЕКТИВЫ.**

**?** Как происходит отчисление средств на рекламу в косметической отрасли, среди российских и зарубежных производителей?

**!** Ясно, что многие зарубежные производители богаче наших. К примеру, крупные интернациональные компании традиционно отдают на рекламу косметики от 5 до 20% товарооборота, и это очень много. Российский производитель, если он не имеет каких-либо долгосрочных кредитов, такого себе позволить не может. У нас на рекламу расходуется 5% от товарооборота. Я думаю, что российским предприятиям принцип «процент от продаж» не стоит делать основным. Что касается «конкурентного паритета», то нельзя даже сравнивать наши бюджеты с бюджетами зарубежных компаний. Отечественные производители довольно часто планируют с учетом бюджета отечественных же конкурентов: «Сколько дала на рекламу «НК»? Нам надо лучше, значит, дадим больше...» На некоторых предприятиях определяют бюджет и по «остаточному принципу». Но на «НК» он не используется. Я бы определила наш основной принцип формирования бюджета как: «все, что мы можем себе позволить». Этот принцип мы комбинируем с принципом «от целей». Задача формирования бюджета усложняется еще и тем, что мы торгуем от Калининграда до Владивостока, а расстояния в России такие, что вся она представляет собой множество локальных рынков.

### ПЛАНИРОВАНИЕ БЮДЖЕТА ПРЕДПРИЯТИЯ НА «НК» ОПРЕДЕЛЯЮТ ДВА ПРИОРИТЕТА: МАРКЕТИНГ И ТЕХНОЛОГИЯ

1 Ясно, что в условиях нарастающей конкуренции российские предприятия должны очень внимательно следить за ассортиментом, возвращать свои технологии. Кроме того, необходимо докупать новое оборудование, менять старое, так как конкурентоспособный продукт на старом оборудовании и по старым технологиям не выпустить. Поэтому здесь доли отчислений надо взвешивать очень разумно. В бизнес-плане определяется все: как мы развиваемся, сколько даем в год на развитие технологий, сколько тратим на реконструкцию линий, сколько на развитие научно-исследовательской лаборатории и сколько даем на рекламу.

2 *Разделяется ли общий рекламный бюджет на отдельные бюджеты продвижения торговых марок?*

1 Мы соединили в рекламе отдельные торговые марки и наш собственный бренд «Невская косметика». Это создает некоторые сложности сегодня, но дает преимущества в будущем. Главные направления деятельности определяют затраты. Если мы планируем выпустить новое мыло, упакованное в блоки, значит, необходимо оповестить оптовиков о том, что теперь им будет удобнее его продавать. Если мы запланировали новую серию косметики, значит, должны подумать, когда ее лучше продвигать, в какое время года. Расписать затраты на продвижение всех брендов в течение года на разных рынках — задача достаточно сложная.

2 *Как вы делите рекламный бюджет в расчете на «прибыль сегодня» и «прибыль завтра»? Как выделяете средства на новые продукты, чтобы уже известные, приносящие прибыль, не потеряли свои позиции?*

1 Я думаю, 50% на «прибыль сегодня» и 50% на «прибыль завтра». Но есть различия по регионам. В Петербурге нас знают хорошо, в Москве мы добиваемся того же. Стремимся к тому, чтобы по всей России у нас был такой же вес, как здесь. При появлении нового продукта мы усиливаем рекламное давление по всей стране. Сейчас мы делаем рекламу отдельных серий товаров. Наступит время — мы будем проводить более четко выраженную рекламу торговой марки. У нас несколько брендов, которые мы должны и будем продвигать, например «Новый жемчуг», «Ворожея», «Цветы любви», «Дивный сад». Деньги на рекламу выделяются в зависимости от того, какой удельный вес этого продукта в обороте «НК» и какие мы хотим получить результаты по плану. «Новый жемчуг» занимает огромный процент в обороте, «Лесная», как паста специальная, имеет меньший вес, значит, денег на ее рекламу выделяется меньше.

2 *На какое время вперед планируется рекламный бюджет?*

1 Производственные планы мы делаем на большой срок — 3 года. В рекламе удобней ориентироваться на год, затем на полгода.

Соотношение затрат по различным статьям рекламного бюджета во многом зависит от стадии развития предприятия, масштабов его деятельности, планов производства и стратегии сбыта. Для каждого предприятия это соотношение должно быть выработано на основе анализа места фирмы на рынке.

2 *Как выглядит соотношение затрат по статьям рекламного бюджета на «НК»?*

1 Каждый год приоритеты менялись по мере роста на-

шей компании. Не думаю, что слепое копирование нашего плана приведет к успеху какую-либо другую компанию, поэтому охотно поделюсь соображениями на этот счет. Прежде всего много средств и сил тратится на интеллектуальные разработки: новые названия, тексты, слоганы, новые идеи разного рода. Мы считаем, за идеи надо платить. Дизайн — и основа любой нашей упаковки, и главная составляющая большей части рекламной продукции. Мы никогда не жалели на это средств. Тексты на плакатах, листовках, пояснения о свойствах продукции на этикетках и упаковке — все это потребитель ценит. Тексты читают очень внимательно — как замечена, в основном женщины. С продукцией хорошего дизайнера и собственный персонал, и торговые представители работают с большим удовольствием. Если же все, что ты предлагаешь, выглядит недостойно — волей-неволей кривишь душой, и реклама тут не поможет в полной мере. Дизайн нашей продукции разрабатывается с учетом выпуска серий продукции, поскольку без хорошей идейной и даже философской проработки успеха не добиться. Такая работа ведется как для всей фирмы, так и для отдельных товаров. За разработку маркетинговой стратегии, философской идеи коммуникации, составления текстов, дизайнера платятся немалые деньги — около 10% от общего рекламного бюджета. На исполнение этих замыслов в производстве — 25%. На размещение резервируется около 85%. На стимулирование сбыта — порядка 10%. Прочие расходы (в них входят участие в выставках и другое) составляют около 5%.

2 *Закладываете ли какую-то сумму на исследование эффективности рекламных акций и самой рекламы?*

1 Общий годовой бюджет на рекламу включает в себя как программы продвижения продуктов, так и программы на маркетинговые исследования. Мы покупаем сведения о тенденциях развития рынка, отслеживаем количество звонков. Если мы даем рекламу для промежуточных покупателей (например, в справочниках типа «Оптовик»), то отследить ее продуктивность даже в контакте с таким покупателем бывает сложно. Но некоторые оптовики сами проводят исследования, результаты которых помогают и нам корректировать свою рекламную политику. Причем понятно, что им выгодно делиться с нами сведениями.

2 *Существует ли на «НК» программа PR? К какой статье расходов вы относите их осуществление?*

1 В области PR мы работаем особенно тщательно. Можно отнести к PR и отдельные акции на выставках, где мы проводим конференции для своих дилеров по всей России. Своим дилерам мы совершенно открыто демонстрируем бизнес-планы, бюджеты, балансы. Мы убеждены, что успех компании во многом зависит от того, какое качество наша фирма имеет в сознании наших партнеров. Вообще пресс-конференции мы стараемся проводить постоянно. Мы также убедились, что нужно финансировать антикризисные программы и акции быстрого реагирования на действия конкурентов. Эта статья расходов заложена в нашем годовом рекламном бюджете. Мы прогнозируем действия конкурентов на год вперед, их сильные и слабые стороны. Годовой бюджет разбит на квартальные этапы, ежеквартально мы вносим в него поправки по основным направлениям расходов и даже расписываем их на ежемесячные затраты. Поэтому в любой момент мы имеем возможность сменить приоритеты, не ломая стратегическую программу.



**Андрей ПАВЛОВ**, начальник отдела маркетинга «Nienschantz»: «Когда перед фирмой стоит долгосрочная задача, фирма просто обязана найти свое креативное решение в рекламе».

## СТАТИСТИКА ПОМОЖЕТ ОПРЕДЕЛИТЬ БЮДЖЕТ

**ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ПОЛУЧИТЬ СТАТИСТИКУ, ДЛЯ НАЧАЛА НЕОБХОДИМО СДЕЛАТЬ ПРАВИЛОМ ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ СВОДКИ КОНТРОЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ.**

❶ Как и зачем это делается, можно продемонстрировать на примере корпорации «Дженерал Сателайт», где заказ спутниковой системы можно было осуществить без предоплаты прямо по телефону. Сбор статистики поступивших в диспетчерскую службу звонков и произведенных установок велся постоянно. Можно было проанализировать результаты по дням, неделям, месяцам, годам. Что это давало? Например, анализ рекламной кампании, сочетавшей размещение рекламы в газетах и на листовках, показал, что при почти равенстве расходов на данные рекламоносители эффективность листовок была выше примерно на порядок. Если вы ясно увидели пропорции затраты/доход, вы можете оптимизировать затраты на коммуникацию, и в дальнейшем более точно планировать бюджет.

❷ *Чего же стоила эта статистика для «Дженерал Сателайт»?*

❶ Очень немного. Телефонные диспетчеры, помимо их основных обязанностей, задавали всего один вопрос клиентам и ставили галочку в анкете. Затраты по времени — 10 секунд на клиента. Обработка всего массива данных — час работы в день оператора со средним образованием на самом примитивном ПК.

❷ *Реклама «Дженерал Сателайт» присутствовала и на других рекламоносителях (книги, поездка, рекламные щиты и т.д.).*

❶ Оставив единственный канал — листовки, — можно было бы ненароком обрести образ «макулатурности» в своей рекламе. Поэтому в рамках рекламного бюджета также использовались рекламоносители, поддерживающие имидж фирмы или позволяющие сделать пробные «заходы» в другие целевые аудитории (но с обязательным отслеживанием эффективности). Через год не осталось практически ни одного рекламоносителя или мероприятия, по которому бы не была известна удельная стоимость рекламных затрат на звонок и установку.

❷ *Можно ли оценить не коммуникативную, а реальную эффективность затрат на рекламу?*

❶ Я приведу пример планирования рекламной кампании по созданию нового сегмента потребителей и удержанию имеющегося. Ассоциация «Исток», которая в начале 90-х годов называлась ЛПК «Вита», предлагала медицинские услуги под общим слоганом: «Акупунктурное программирование — всего один сеанс». Рекламная кампания проходила весной 1992 года под лозунгом «Близится лето — сбрось лишний вес». Анализ графика «цена услуги — доход (по данному виду лечения)» показал, что среди пациентов есть группа желающих получать персональное об-

служивание («богатые клиенты») без участия в коллективных сеансах, как до этого предлагала фирма. Рекламу «Звони по мобильному» разместили на одной из двух существовавших тогда FM радиостанций — «Европа плюс», т.е. специфическому (в то время) каналу информации для владельцев радиотелефонов. Реклама, рассчитанная на оперативный отклик потребителей, сработала: пациента подкупало то, что его могут обслужить через 30 минут после звонка. При этом цена \$100 никого не смущала. По сравнению с рекламой в общественном транспорте коммуникативная эффективность рекламы на радио оказалась ниже (если судить по числу обращений). Однако доходы фирмы с начала работы с «богатыми клиентами» возросли более чем в полтора раза, тем самым доказав выгоду грамотного сегментирования рынка и позиционирования услуги.

**О КРЕАТИВЕ В РЕКЛАМЕ И ЕГО СТОИМОСТИ МОЖНО ГОВОРИТЬ ТОЛЬКО ПРИ СЕРЬЕЗНОМ ОТНОШЕНИИ К РЕКЛАМЕ СО СТОРОНЫ ФИРМЫ.**

❶ Нередко фирмы работают на уровне объявлений, считая это рекламой. Однако между этими понятиями есть разница: объявление — это сообщение о чем-то, а реклама — способ неличного представления товара. Когда перед фирмой стоит долгосрочная задача, фирма просто обязана найти свое креативное решение в рекламе. Реклама «Дженерал Сателайт» на первых порах была хаотична: использовались изображения Тины Тернер, Шварценеггера и многих других известных или просто ярких персонажей. Со временем стало ясно, что фирме необходим авторитетный источник обращения к потребителям, который будет подчеркивать достоверность утверждений о качествах рекламируемого товара, вызывать симпатию, поддерживать уверенность в профессионализме фирмы. Этим источником стал Кирилл Набутов. Немедленной отдачи не произошло, общественный резонанс начался только после того, как появился слоган «У твоего соседа уже стоит». Юмористический подтекст, которые многие считают эротическим, и вызвали этот резонанс. Мы сознательно шли на скандал, который принес фирме известность.

❷ *Каковы разумные цены за креатив, если учесть, что реклама, сделанная с умом, работает на прибыль фирмы в течение нескольких лет?*

❶ По оценкам Котлера, заработок профессионального креативщика в месяц составляет 10 000–20 000\$. Наши специалисты в лучшем случае получают за такую работу на порядок меньше. Если бы я приглашал специалиста, я сделал бы его совладельцем этой фирмы, акционером: «Вот эта сумма — ваш вклад. Но вы получите еще энную сумму, если ваши предложения обеспечат определенные показатели». Например, если после завершения рекламной кампании 70% потребителей будут знать слоган и идентифицировать его принадлежность к фирме.

❷ *Сколько денег стоит оставлять на исследования?*

❶ Работа со сводкой контрольных показателей в «Истоке» занимала до 1/10 от рабочего времени регистратора. Анализ материалов у меня занимал порядка 30% рабочего времени (без применения ПК). Это только обработка «внутренней» информации. Что же касается «внешней», то для «Дженерал Сателайт» исследование «Отношение жителей Санкт-Петербурга к спутниковому телевидению» обошлось в ноябре 1996 года в 10% от рекламного бюджета. Данные использовались в течение года, по прошествии которого было принято решение провести очередной опрос.

МАТЕРИАЛ ПОДГОТОВИЛ ДМИТРИЙ ТАНОФИЛЬЕВ



**Ирина Леонидовна ШАРИПОВА**, кандидат экономических наук, директор по связям с общественностью Балтийского финансового агентства: «Сейчас ситуация на рынке складывается так, что имеет смысл еще большее внимание уделять прямому маркетингу, просвещению клиентов, а значит — систематизации коммуникаций».

## PR И РЕКЛАМА: К ЦЕЛИ – ВМЕСТЕ, НО БЮДЖЕТЫ – ПОРОЗНЬ

❶ Сегодня при определении коммуникационного бюджета нами используются два основных принципа: «доля от прибыли» и «исходя из целей и задач». Однако так было не всегда — в первые годы существования компании мы выделяли на рекламу «сколько можем», пытаясь четко обозначить место продажи, стимулировать сбыт услуг. В этом нет ничего удивительного — 5 лет назад БФА была одной из тысячи питерских инвестиционных компаний, покупавших ваучеры, продававших акции банков, инвестиционных фондов. Такую политику диктовал рынок, положение на нем компании. И лишь в деловом сезоне 1995/96 годов фирма обрела «свое лицо». Именно тогда были сформулированы цели и задачи построения системы маркетинговых коммуникаций, появился структурированный бюджет, ориентированный на эти цели. В рекламный бюджет за прошлый год было выделено порядка 10—15% от прибыли, отдельно формируется и бюджет на PR, просветительские программы.

❷ *Насколько детально должен быть разработан план и бюджет? Существуют ли специальные отчисления на антикризисные программы?*

❶ Мы планируем бюджет на год. Но после этого детально определяем расходы поквартально. В бюджет на PR у нас заложены и расходы, связанные с просветительской деятельностью. Затраты на PR планируются большие, но мы стараемся их минимизировать, и нам это удается. Расходы на антикризисные программы отдельно не планируются, а если возникает необходимость в них — средства черпаются из бюджета PR.

**ТОЛЬКО ПОСЛЕ ВТОРОГО ГОДА СУЩЕСТВОВАНИЯ  
ФИРМЫ ПОЯВЛЯЮТСЯ РАСХОДЫ, СВЯЗАННЫЕ  
С СОЗДАНИЕМ И РАЗВИТИЕМ ФИРМЕННОГО СТИЛЯ.  
ПЛАНИРУЮТСЯ ЗАТРАТЫ, КОТОРЫЕ СВЯЗАНЫ  
С РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОГРАММЫ PR.**

❶ Нашей компании уже пять лет. Сейчас довольно сложно анализировать и оценивать рекламную деятельность фирмы в течение первых двух лет ее существования. Реклама тех лет — простая, бесхитростная. Тогда компания активно работала с частными лицами, поэтому реклама в прессе и на радио была одной из значительных составляющих всех коммуникаций компании. Она работала безотказно, помогая решать главную задачу — активно продавать услуги. Рекламные объявления «съедали» до 70% бюджета. Порядка 10% выделялось на рекламную информационную полиграфическую продукцию. Все прочие затраты того времени можно объединить в группу «представительские расходы». Пожалуй, самым интересным для того времени рекламным действием компании можно считать совместную с газетой «Невское время» серию публикаций «Семейный финансовый советник». О ней наши клиенты,

да и сотрудники вспоминают до сих пор. Каждый год работы имеет свою специфику, с точки зрения соотношения статей затрат коммуникационного бюджета. В 1996 году значительные средства выделялись на продвижение коллективных форм инвестирования. Были «разъясняющие» передачи на радио, участие в выставках, регулярные новостные публикации в газетах. Так, участие в выставке «Капиталы Петербурга» компания спланировала как мероприятие по стимулированию сбыта. В результате приток средств частных инвесторов в коллективные портфели БФА составил за 2 месяца после выставки более чем 8 млрд руб. Инвестиционные портфели увеличились втрое. Эффект превзошел ожидания. И хотя очень часто для финансовых структур участие в выставках оценивается как имиджевый фактор, для БФА эта выставка была способом привлечь клиентов.

**ДОЛЯ ПРЯМОЙ РЕКЛАМЫ ФИРМЫ СО ВРЕМЕНЕМ  
ЗНАЧИТЕЛЬНО УМЕНЬШИЛАСЬ. ТЕПЕРЬ ЗАДАЧИ  
ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ КОМПАНИИ, ЕЕ УСЛУГ,  
УПРАВЛЕНИЯ ИМИДЖЕМ РЕШАЮТСЯ ПО-ДРУГОМУ.**

❶ Начиная с 1996 года особый бюджет выделялся на информационные поводы для СМИ. По сути своей — это затраты в области PR. Компания отдельно проводит мероприятия для клиентов, отдельно для различных категорий партнеров, представителей СМИ. Много внимания уделено внутреннему PR. Все это и складывается в возросшую сумму затрат на PR. Сейчас ситуация на рынке складывается так, что имеет смысл еще большее внимание уделять прямому маркетингу, просвещению клиентов, а значит — систематизации коммуникаций. Для выполнения этих задач мы пошли на очень серьезные затраты. Например, в 1997 году была проведена работа по проекту «Web-сервер БФА». Он дает нам возможность не только предоставлять клиентам качественно новые услуги, но и рассказывать о себе, оперативно информировать, проводить маркетинговые исследования. Часть стоимости работ по разработке проекта и его текущему обслуживанию отнесена на рекламный бюджет. Ведь Web-сервер — это «электронное лицо» фирмы, а все, что касается лица, — дело служб рекламы и PR. В этом году мы снизили долю прямой рекламы и не планируем использовать ее так же масштабно, как ранее. Однако ситуация может измениться — если у нас «состоится» проект, связанный с паевыми фондами, то здесь без прямой рекламы не обойтись. Во-первых, ее необходимость предписана законодательством. Во-вторых, работа с «мелким» частным инвестором без прямой рекламы просто невозможна. Этот проект предусматривает выпуск рекламной полиграфической продукции, офисной деловой полиграфии, здесь снова оправдают себя вложения в WEB-сервер. Но все эти затраты — затраты не рекламного подразделения компании, а нового отдельного проекта.

❷ *Как поставлена в БФА работа в области производства и оценки новых рекламных проектов?*

❶ У нас их было не так много: проект по продвижению коллективных портфелей БФА, разработка графических элементов фирменного стиля, проект по созданию WEB-сервера. Так, в свое время необходимо было внести некоторую коррекцию в фирменный стиль БФА. Довольно оперативно был сформирован бюджет, организован просмотр работ нескольких групп дизайнеров. В результате мы остановили свой выбор на варианте, который используется по сей день. И наши клиенты, и наши сотрудники уже привыкли к необходимости соблюдения разработанных правил и приемов использования фирменного стиля.