

The logo for EBITDA marketing is displayed on a white arrow-shaped banner. It features the text "EBiTDA" in a bold, blue, sans-serif font, with a small red star above the letter "i". Below "EBiTDA", the word "marketing" is written in a smaller, red, lowercase sans-serif font.

EBiTDA
marketing

ЛЕДНИКОВЫЙ ПЕРИОД: СТРАТЕГИЯ ВЫЖИВАНИЯ И УСПЕХА

Андрей Рукавишников
Дмитрий Ширшов













I 
**SAVING
MONEY**

- ★ Это надолго... Возможно на несколько лет
- ★ Экономическая стагнация
- ★ Покупатели экономят и меняют привычки
- ★ Большинство компаний теряют продажи, но обязаны показывать рост прибыли
- ★ Любой компании жизненно необходимо оптимизировать структуру затрат
- ★ Это приводит к дальнейшему снижению доходов и покупательной способности
- ★ Спираль медленного ухудшения









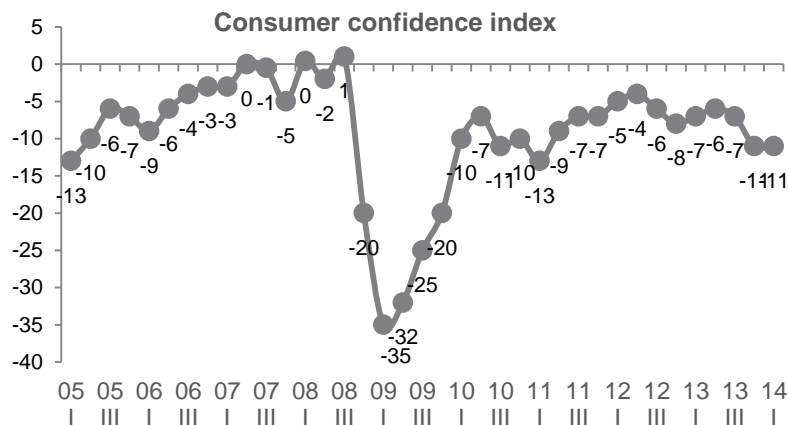
- ★ Не существует волшебной формулы, позволяющей справиться с кризисом.
- ★ Можно лишь обозначить некоторые характеристики экономического спада, так и некоторые уроки, которые можно извлечь из предыдущих кризисов.



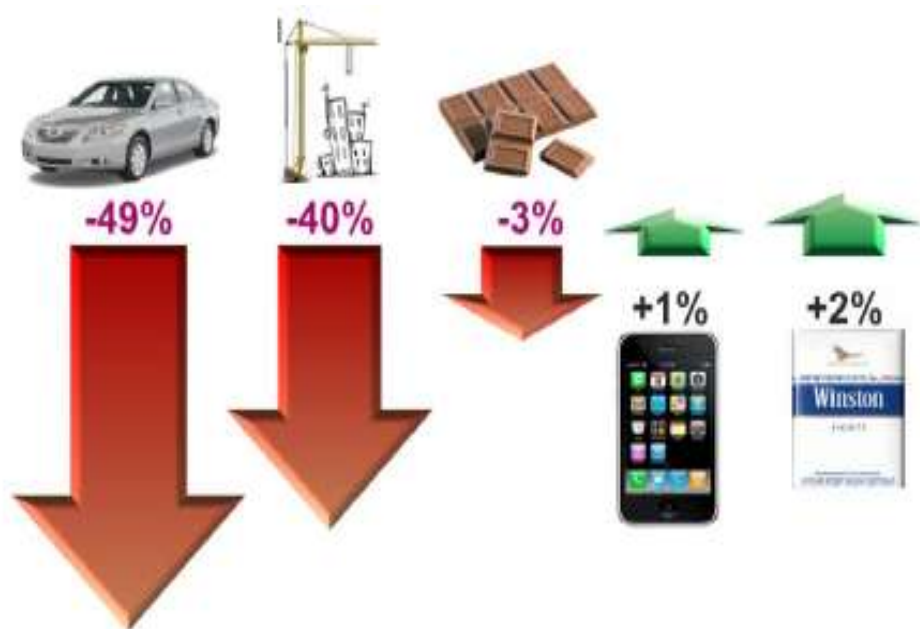
- ★ Лучшие маркетинговые компании в трудные времена наращивают долю рынка
- ★ Кризис – лучшее время для роста и инноваций
- ★ Бренды, которые не режут рекламные бюджеты, забирают долю рынка у тех, которые это делают.
- ★ Субъективные факторы: в рецессии, рекламируемые бренды кажутся потребителям более безопасными и желаемыми.



- ★ Рубль в считанные дни обесценился в 5 раз
- ★ Произошел коллапс торговли и продажи компаний рухнули до 30% от докризисных
- ★ Начались банкротства и масса людей осталось без работы
- ★ Покупательная способность резко упала, что вызвало переключение в эконом сегмент
- ★ Большинство компаний резко сократили персонал и все расходы, чтобы выжить
- ★ Придется вернуться к эффективности-1998



- ★ 10 месяцев «режима экономии»
- ★ Общее снижение спроса и покупательской активности
- ★ Самые ходовые сегменты рынка— либо дорогие товары, либо эконом.
- ★ Down-trading: средний класс активно перемещается в сторону эконом-сегмента







★ -15% -20%

www.marketingone.ru



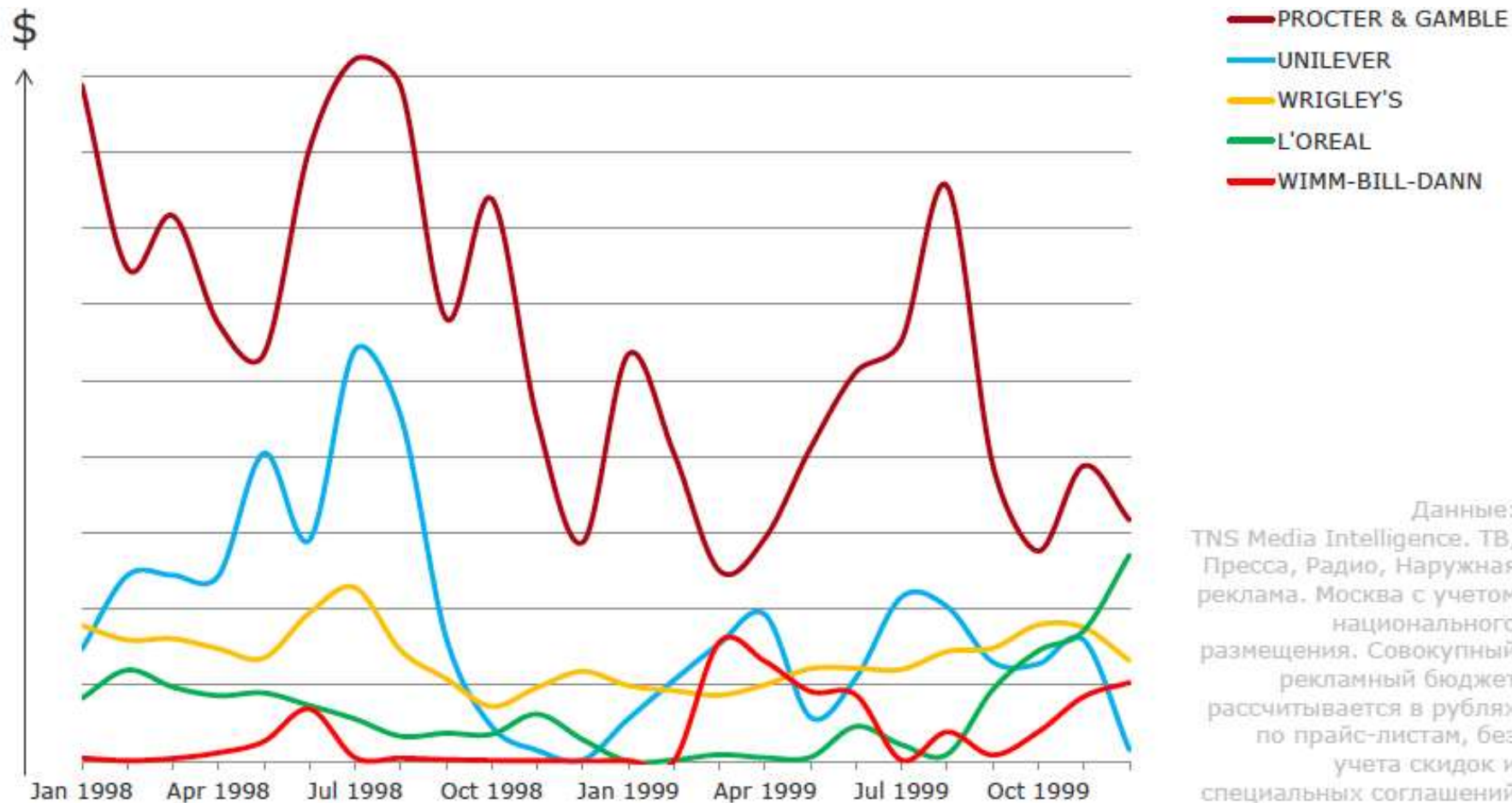
- ★ **Сохранение** – продолжу покупать в том же объеме (детские товары), но буду искать более выгодные условия (опт, скидки, смена канала покупки) – мультипаки, ежедневная промо-цена (+20% бесплатно)
- ★ **Сокращение** – снижение регулярности или размера покупки, например - переход на меньшую упаковку
- ★ **Откладывание** – в части сервиса и товаров длительного пользования – поношу пальто еще сезон



- ★ **Замещение** – не могу купить новую машину, побалую себя дорогой шоколадкой. Не могу сменить телефон – сменю его чехол. Простые сигареты на неделе, а на выходных любимые (дорогие)
 - Дорогая, мы не можем позволить себе пойти в ресторан, давай купим что-нибудь вкусненькое и поужинаем дома
- ★ **Секвестр** – обойдусь! Не до жиру....

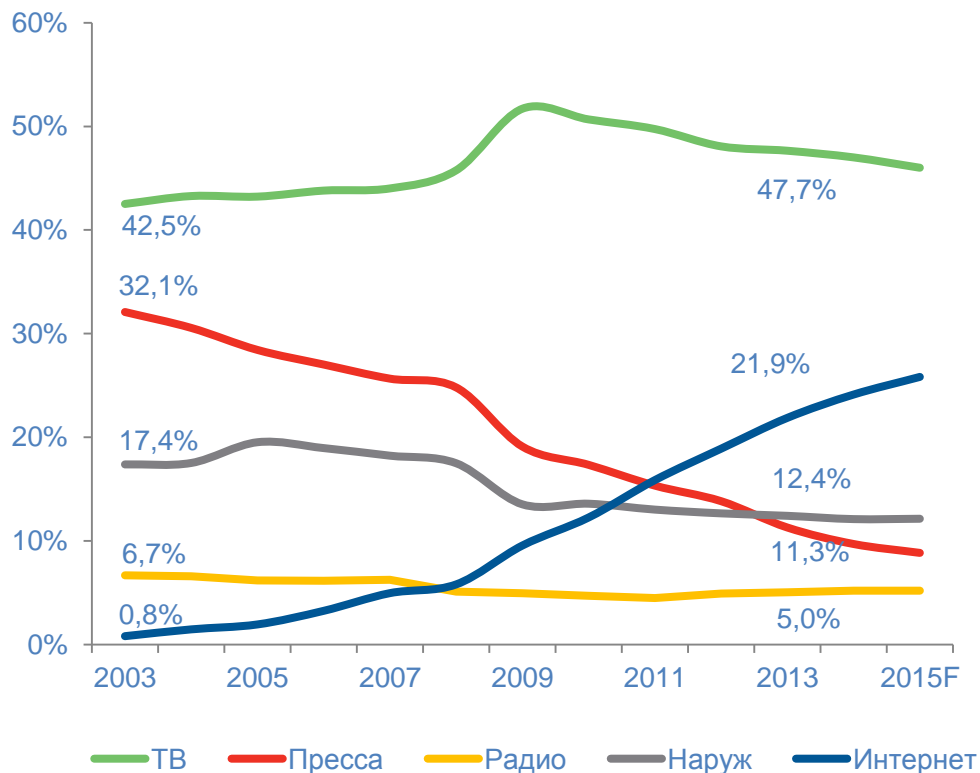
- ★ Если люди просто не могут себе позволить купить их предпочитаемый бренд или вы имеете дело с заядлыми искателями скидок, ключевой вопрос - это воспринимаемая ценность.
- ★ Считают ли ваши потребители, что ваш бренд предлагает лучшую/большую ценность, чем у конкурентов?
- ★ Если да, то при условии, что его цена в приемлемом диапазоне, покупатели скорее выберут известный и надёжный бренд, чем дешёвый.
- ★ Во время рецессии нужно напомнить людям, почему ваш бренд стоит своих денег, сосредоточив внимание на функциональных преимуществах.

ЗАТРАТЫ НА РЕКЛАМУ В РФ В 1998-1999ГГ.

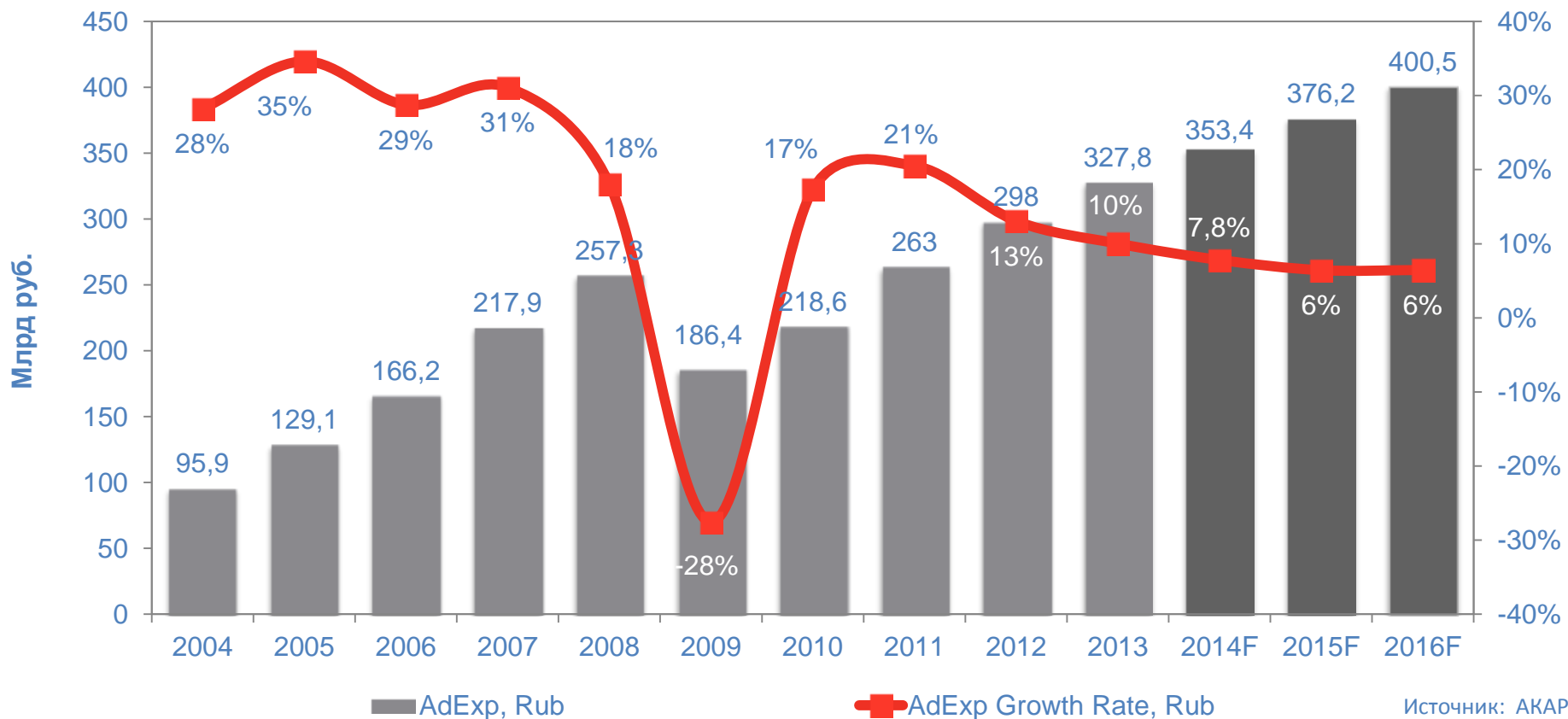


Данные:
TNS Media Intelligence. ТВ,
Пресса, Радио, Наружная
реклама. Москва с учетом
национального
размещения. Совокупный
рекламный бюджет
рассчитывается в рублях
по прайс-листам, без
учета скидок и
специальных соглашений

★ Procter & Gamble CEO A.G. Lafley, **“We have a philosophy and a strategy. When times are tough, you build share.”**

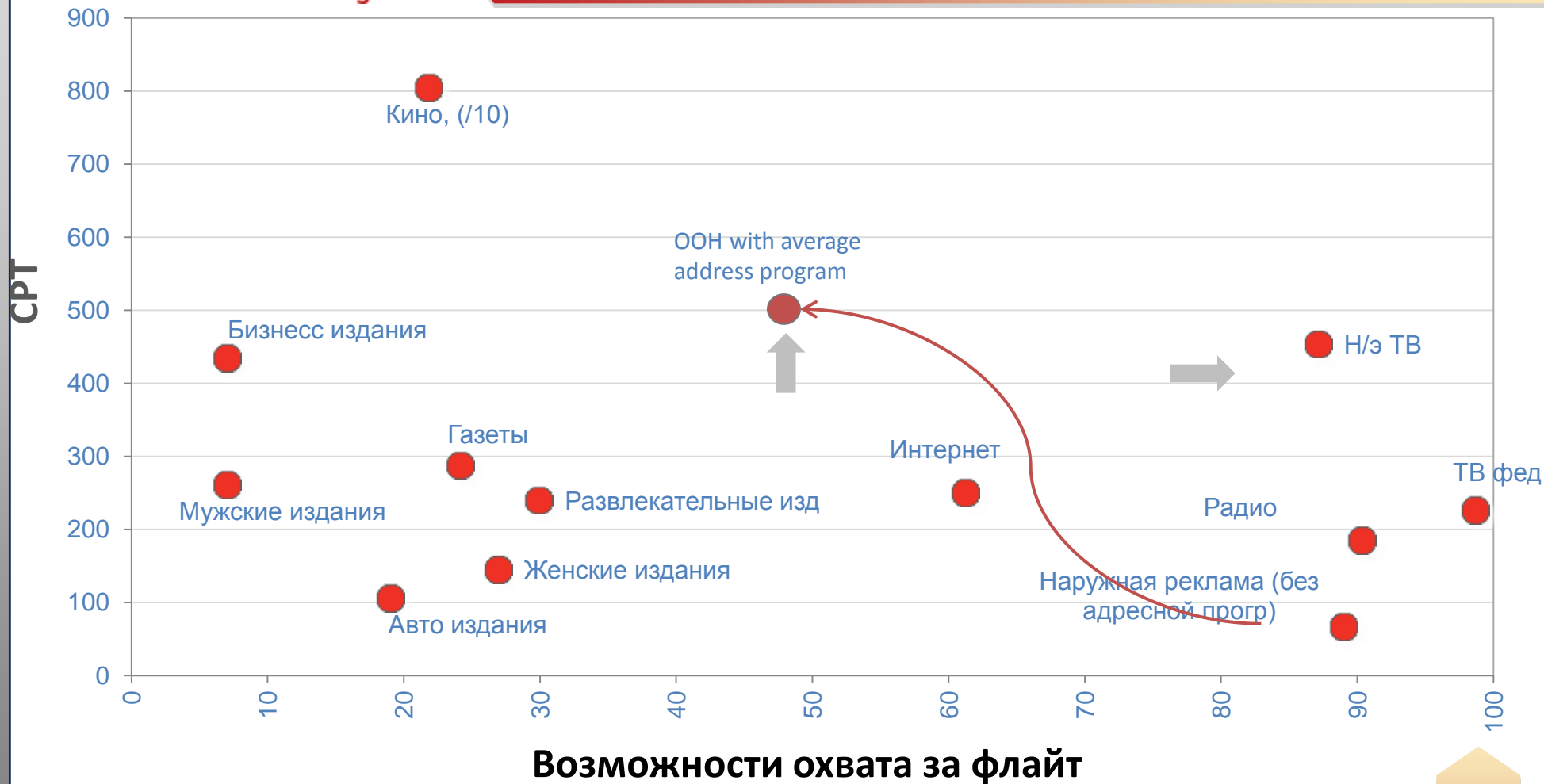


- ★ 2009 год стал поворотным пунктом в медиа-индустрии, который обострил многие процессы
- ★ Большинство крупных игроков предпочли не рисковать и сократили остальные бюджеты, вложив в ТВ.
- ★ В это время мелкие игроки инвестировали только в Поиск
- ★ Падение доли Прессы усилилось

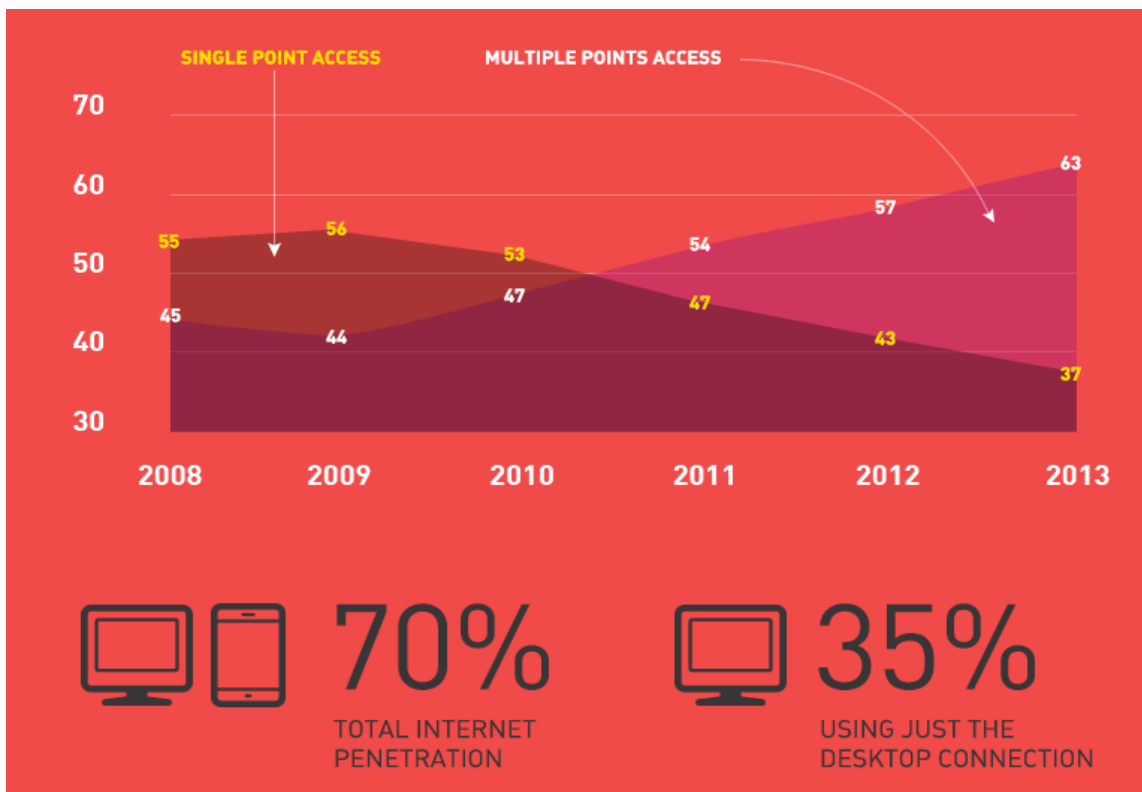


- ★ Кризис 2009 отрезвил рекламную индустрию, снизив непомерный рост инфляции и, как следствие, рост инвестиций.
- ★ Восстановление рынка произошло за 2 года www.marketingone.ru

СРАВНЕНИЕ СТОИМОСТИ 1000 КОНТАКТОВ



Source: TNS, Media Research, Russia, 18+, 2014



- ★ Общее число пользователей достигло 76 млн на конец 2013, вырастая на 9%, что ниже предыдущего года (14%)
- ★ Основные ресурсы роста – более возрастные группы и жители регионов

- ★ Перераспределение бюджета между различными медиа-каналами:
ATL → BTL, Offline → Online
- ★ Давление на маркетинговые команды сделать “больше за меньшее”.
- ★ Бренды, сохранившие бюджеты в период экономического спада, становились сильнее и успешнее справлялись с кризисом, чем те, которые сократили расходы.
- ★ Основным фактором является то, что бренд рекламируется больше, чем его конкуренты.
- ★ Для успех недостаточно быть храбрым и поддерживать бюджеты в условиях экономического спада. Нужно, чтобы по крайней мере некоторые конкуренты не были настолько смелыми и сокращали свои расходы на маркетинг.
- ★ Реклама становится дешевле из-за снижения спроса. Потребители снижают свои расходы и больше проводят время дома, поэтому ТВ аудитория растет.

- ★ Чтобы просто вернуться на докризисный уровень продаж в течение года придется потратить на 60% больше средств, сэкономленных за счет сокращения рекламного бюджета.
- ★ При условии, что " утерянных " потребителей можно будет легко вернуть.
- ★ С финансовой точки зрения, единственное оправдание для сокращения маркетинговых затрат в период спада - если компании жизненно необходим поток денежных средств, предназначенных для рекламы
- ★ В то время как вы можете быть не в состоянии игнорировать агрессивное снижение цен у конкурентов, худшее, что можно сделать, это реагировать симметрично и начать ценовую войну. www.marketingone.ru



- ★ Сократить маркетинг – людей и бюджеты.
- ★ Перераспределить бюджеты – больше на скидки и другие торговые продажи
- ★ Остановить новые проекты и запуски
- ★ Сократить ассортиментную линейку, чтобы улучшить оборачиваемость

- ★ В конечном счете, у вас может не оказаться иного выбора: маркетинговые бюджеты, возможно, придется сократить, чтобы бизнес мог выжить при снижении выручки.
- ★ Какие варианты нужно рассмотреть в качестве альтернативы:
 - медиа-оптимизация
 - совершенствование рекламного креатива.
 - практическая коммуникация, сфокусированная на функциональных достоинствах предложения
- ★ Определяющим является не абсолютный уровень расходов, а то, что вы можете увеличивать или хотя бы поддерживать ваш относительный (по сравнению с конкурентами) уровень расходов (SOV).

★ Что необходимо учитывать при разработке маркетингового плана во время рецессии :



1. Оценка внешних факторов
2. Оценка внутренних факторов
3. Определение стратегии

- ★ **Сроки:** когда это рецессия, скорее всего, начнется и когда закончится? Сколько времени займет восстановление?
- ★ **Влияние индустрии:** в прошлые кризисы, насколько глубоко отрасли и компании пострадали относительно других отраслей и конкурентов?
- ★ **Технология:** может ли компания или ее конкуренты получить долгосрочные преимущества, инвестируя в R&D в кризисные периоды?
- ★ **Конкуренция:** как бизнес основных конкурентов отреагировал на предыдущие экономические спады? Как они будут реагировать на будущие кризисы, учитывая их сильные и слабые стороны? Каким образом может фирма лучше всего ответить на возможные действия конкурентов?

- ★ **Клиенты:** Как, вероятно, изменится их покупательское поведение во время экономического спада? В какой степени они могут перемещаться вниз по цепочке потребления, отложить покупки, требовать скидки и уступки или искать менее дорогих поставщиков?
- ★ **Сегменты рынка:** Как спрос различается по сегментам рынка? Например, какие сегменты являются более [или меньше] чувствительными к цене? Какие сегменты могут быть более выгодными во время спада? Базовые опции без наворотов?
- ★ **Ценность:** Как пользователи определяют ценность в вашей отрасли? Каким образом ценность может быть повышена без увеличения расходов или сохранена без ущерба имиджу бренда / компании?



- ★ **Финансовые ресурсы:** Каковы финансовые сильные и слабые стороны компании, такие как прибыль, денежный поток, доступ к капиталу и структура затрат?
 - Какие финансовые ресурсы могут быть вложены в будущую рыночную позицию [например, в рекламу, чтобы построить рыночную долю в то время как конкуренты сокращают свои рекламные бюджеты]?



★ **Производственные ресурсы:**

Насколько сложно было бы расширить или сократить деятельность компании, если необходимо?

- Например, если выбрана стратегия роста доли рынка, есть ли у компании возможности по увеличению производства во время и после рецессии?



★ **Маркетинговые сильные и слабые стороны:**

- Насколько сильны ваши бренды и продукты?
- Каковы имидж компании и репутация среди клиентов?
- Какова ваша доля рынка по сравнению с конкурентами?
- Как ваши сильные стороны могут быть использованы и слабые стороны исправлены до и во время рецессии?



- ★ Что будет делать ваш бизнес: наступать, чтобы использовать возможности и воспользоваться уязвимостью конкурентов, или занимать оборонительную позицию в стремлении выжить?

ОБОРОНА

Если выбрана защитная стратегия, какие варианты будут лучше подходить краткосрочным целям выживания компании: снижение цен для поддержания объемов продаж или сокращение расходов, чтобы сохранить маржу?

Если выбрано наступление, какие варианты представляют наибольшую возможность: построить рыночную долю, развивать инновации, выходить на новые сегменты рынка, заняться диверсификацией предлагаемых продуктов или повышением репутации в качестве и сервисе?

НАПАДЕНИЕ

СВЯЗЬ МЕЖДУ ДОЛЕЙ РЫНКА И ДОЛЕЙ ГОЛОСА



- ★ Чем выше ваша доля голоса по сравнению с вашей долей рынка, тем больше вероятность того, что ваш бренд увеличит свою долю на рынке в последующий год.
- ★ Сокращение доли голоса однозначно ведет к потере доли
- ★ В зависимости от силы бренда есть временная задержка и устойчивость, но она ограничена временем (12-18 месяцев)
- ★ Если вы увеличиваете ваши инвестиции в маркетинг в то время, когда конкуренты их сокращают, вы можете существенно увеличить заметность и ценность вашего бренда. Это может помочь Вам установить преимущество, которое может сохраняться в течение одного-двух лет.



- ★ Ваш потенциальный возврат на инвестиции зависит от размера категории, в которых вы конкурируете.
- ★ Крупные бренды имеют преимущество над малыми с точки зрения привлечения повторных покупок и окупаемости своих маркетинговых инвестиций.
- ★ Ваш ROMI зависит от размера категории, в которых вы конкурируете.



- ★ Снижение "шума" во время рецессии предоставляет возможности
- ★ Запуск нового продукта может иметь большее воздействие во время экономического спада, чем в другие времена
- ★ Продукт, который является уникальным или явно лучше, чем у конкурентов, будут покупать по более высокой цене даже экономные покупатели.

- ★ Отложенные покупки товаров длительного пользования, таких как бытовая техника и автомобили.
- ★ Клиенты, которые покупают, будут тратить больше времени на исследования альтернатив и будут жестко торговаться.
- ★ Базовые продукты с меньшим количеством опций будут продаваться лучше, чем альтернативы с большим количеством наворотов (если вы не готовы включить их в качестве стимула без дополнительной платы).

- ★ В привычных покупках набор брендов и продуктов, вероятно, будет пересмотрен, так как покупатели стали более чувствительны к цене.
- ★ С другой стороны, доступные предметы роскоши могут пользоваться повышенным спросом, так как люди будут искать компромисс и замещать дорогие путешествия и покупку дизайнерской одежды в пользу более дешевых радостей, таких как шоколад, алкоголь и косметика.
- ★ Сервисные категории, такие как телекоммуникации, которые опираются на долгосрочные контракты или фиксированные тарифные планы, могут быть в меньшей степени подвержены влиянию кризиса, чем другие категории, так как большинство экономических спадов относительно краткосрочны.

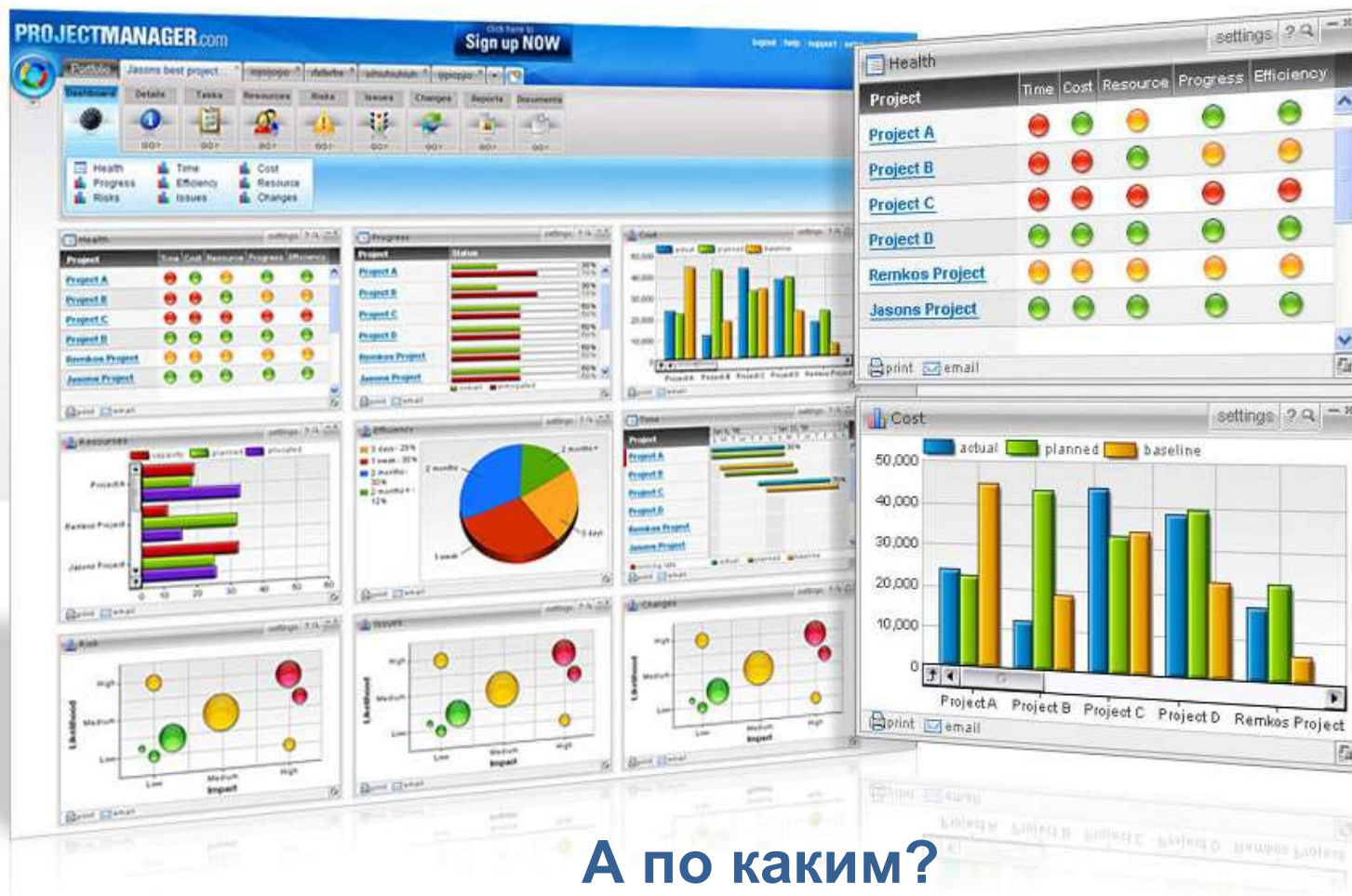
- ★ Маленькие или нишевым брендам стоит сосредоточить инвестиции на ключевом предложении и не размазывать имеющиеся ресурсы слишком тонким слоем.
- ★ Агрессивный сэмплинг и распространение пробников принесет дивиденды, при условии, что они не подрывают воспринимаемое качество и ценность бренда.
- ★ Крупные бренды могут пойти на расширение, особенно если новая категория предлагает лучшие перспективы роста.
- ★ Компании с высокой долей продаж новых продуктов, как правило, превосходят конкурентов.



- ★ Более слабые бренды, которые предлагают приемлемые продукты, должны быть в состоянии выдержать шторм.
- ★ При выбранной стратегии защиты существующей доли, необходимо сосредоточиться на ваших самых преданных и уважаемых клиентов.
- ★ Что эти клиенты ищут?
- ★ Меняется ли их определение ценности?
- ★ Стоит ли попробовать сохранить потребителей, которые, скорее всего, будут переходить на более дешевые альтернативы?

- ★ Почти все можно измерить
- ★ Стройте защиту маркетинговых планов через финансовые модели и доказательства
- ★ Система трекинга расходов и оценки отдачи на маркетинговые программы – «формула любви» как вложенный рубль увеличит продажи и прибыль
- ★ Идем по приборам – приборная доска аргументация цифрами и индексами/

ИДЕМ ПО ПРИБОРАМ!



А по каким?



- ★ Система DASHBOARD показывает влияние Маркетинговых программ на выполнение Функциональных и Бизнес задач.
- ★ Показывает долю рынка продажи, дистрибьюцию, прибыльность, ROI
- ★ Плюс эффект Маркетинговых и Коммерческих индексов на эти общие бизнес индексы

- ★ Комплексный аудит маркетинговой деятельности компании и ключевых бизнес-процессов – как ТО на 100,000.
- ★ Диагностика маркетинговой функции: организационная структура, компетенции, проекты и т.д. – Маркетинговый ДД
- ★ Анализ взаимодействия Маркетинга с поставщиками и ключевыми клиентами (внутренними и внешними)
- ★ Программа Тюнинга службы маркетинга для роста эффективности маркетинговых мероприятий – минимум жира, максимум аутсорсинга.
- ★ Пересмотр все расходов по проектам в сторону снижения – на снижающемся рынке нужно торговаться и повышать КПД

SNICKERS YO-YO, ЛАТВИЯ 1998-1999



- ★ 1998: Продажа воздуха конкурентами из Литвы, падение доли и объемов
- ★ Объединение экономного и инвестиционного подходов
- ★ 1999: Самое эффективное промо в Европе: скидка 20% + обмен 5 этикеток на йо-йо + национальные чемпионаты по йо-йо с дорогими призами
- ★ Скачкообразный рост продаж... 400%
- ★ Доминантная рыночная доля

ЭКОНОМИТЬ?

- ★ Фиксирование доли и прибыли... не рисковать
- ★ Срезать рекламу, мораторий на новые продукты, фокус на бестселлеры, ценовые войны
- ★ Проект супер-дешевого корма «Кот Матроскин»
- ★ Наладить производство дешевого комбикорма для разведения карпа.

ИНВЕСТИРОВАТЬ?

- ★ Нарращивание рекламных расходов, запуск инновационных продуктов и упаковок, сильный рост доли рынка
- ★ Решение было принято владельцами которые смотрели долгосрочно и сказали «мы не будем играть в эконом – у нас нет компетенций, чтобы стать там успешными и долгосрочно там нет для нас прибыли»



★ Лучше я без любимого
Галуаз, чем мой мурзик
без Вискас

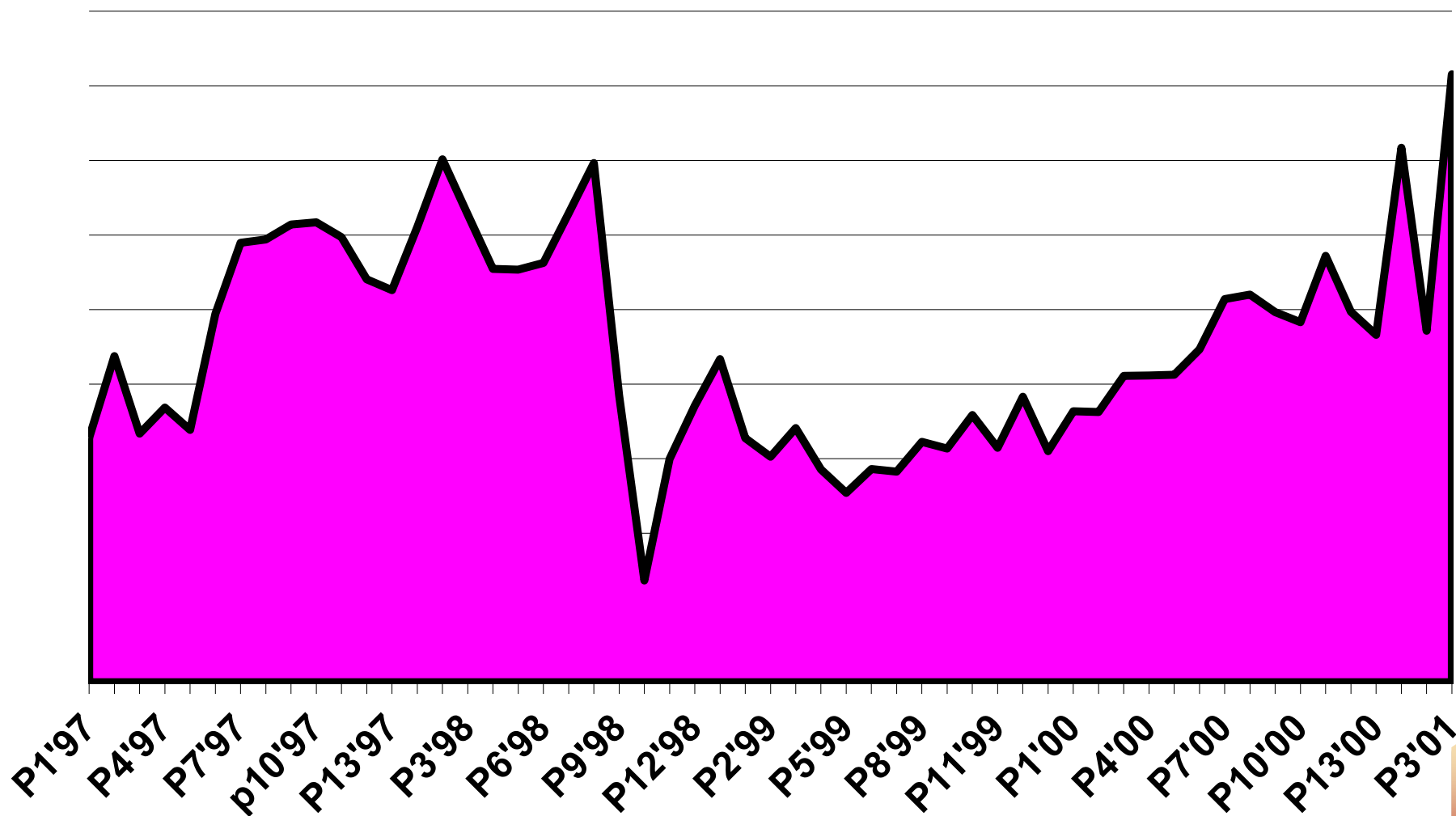


- ★ Продажи WHISKAS рухнули в кризис 1998 года в 8 раз и медленно восстанавливались
- ★ До кризиса 1998 Нестле практически догнал Mars с брендом Friskies – доли были равные
- ★ Mars решил использовать кризис, чтобы превратить Whiskas в лидера, но в рамках кризисных финансовых возможностей.
- ★ Mars решил запустить в 1999 году инновацию 100г пауч, которая в пересчета на грамм стоила в 3,24 раза дороже чем 400г банка
- ★ А также сфокусировать маркетинговый бюджет на поддержку этой инновации



- ★ Усилить УТП вкуса: «Вкусный обед» должен доставлять супер удовольствие
- ★ Инновационная сфокусированная коммуникация: мяукающие ситиформаты в Москве и СПб
- ★ Рост путем продуктовых инноваций: новые вкусы, текстуры
- ★ Доступная цена для пробы: меньше 10 рублей,
- ★ Массовый семплинг: продажи в точках выросли на 30-50%

Whiskas быстро восстановил продажи





- ★ Скачкообразный рост продаж при восстановлении после кризиса
- ★ Доминантная рыночная доля в категории кормов для кошек.
- ★ Пауч стал основным форматом всех кормов и приносит Mars 80% прибыли в категории
- ★ Whiskas стал основным брендом Mars по деньгам и прибыли
- ★ Friskies понес настолько сильные потери, что Nestle вынужден был репозиционировать бренд в эконом сегмент.

www.marketingone.ru



- ★ Несмотря на кризис рынок кваса рос и по объему превысил рынок колы, такой сегмент пропустить компания не могла.

- ★ RBG планировало купить ПершинЪ и в 2008 начала продавать его продукцию. Неожиданно ПершинЪ обанкротился.
- ★ В ноябре 2009 года у RBG была дилемма – нет своего бренда кваса и негде его производить (нужна специальная линия брожения), самые ранние сроки показывали на запуск кваса осенью 2010 (а кому нужен квас осенью?)
- ★ На рынке уже было 4 сильных бренда борющихся за лидерство и откладывать запуск на 2011 было нельзя

- ★ Через 4 месяца в марте 2010, PepsiCo успешно запустила квас «Русский Дар» который вошел в первую тройку лидеров и превысил в первый год прогнозы продаж на 36%.
- ★ Рекламная поддержка на запуск бренда была достаточно скромной, так как время было после кризисное и проект показал высокую прибыльность в первый год продаж.
- ★ Успех бренда привел к решению кампании не инвестировать в покупку существующего лидера, а вместо этого инвестировать в собственное производство и органический рост.
- ★ Как RBG удалось этого добиться?

«Русский стандарт кваса»



СТАНДАРТНЫЙ ПРОЦЕСС

- ★ 9-12 месяцев подготовка
- ★ Бренд менеджер в штате с массой проектов
- ★ Вовлеченность большого количества одобряющих
- ★ 3-4 раунда исследований
- ★ Последовательность шагов
- ★ Расходы на подготовку запуска более \$500,000

ПРОЕКТ «РУССКИЙ ДАР»

- ★ 4 месячный «экспресс» план
- ★ Опытный менеджер на аутсорсинге на 4 месяца
- ★ Компактная команда принимающих решения
- ★ Экспресс тестирование
- ★ Параллельные процессы
- ★ Расходы на подготовку запуска около \$150,000

- ★ Аутсорсинг при нехватке внутренних ресурсов это эффективный способ сделать быстро и качественно
- ★ Проект получает гораздо больше фокуса и времени со стороны менеджера у которого это основной проект, а оплата привязана к срокам и качеству работы
- ★ На аутсорс можно найти людей с опытом экспресс запуска, которые не часто встречаются в корпорациях
- ★ Аутсорсинг дает гибкость менять и комбинировать поставщиков (своего сотрудника так просто не сменишь если у него не пошел проект)

- ★ Как не парадоксально стоимость проекта на аутсорсинге не возрастает потому что не имея опыта либо берут дорогие брендинговые агентства которые стоят также.
- ★ Либо берут дешевые агентства (фрилансеров) которые с неопытным клиентом делают плохо и долго. В 80% случаях потом переделывают и платят дважды плюс упущенные продажи.
- ★ Менеджеры на аутсорсинге как правило работают с виртуальной командой поставщиков-фрилансеров. Пакетно это выходит дешевле.
- ★ В нашей команде работают два человека которые вели проект «Русский Дар», мы готовы оказать проектную помощь.

- ★ Практичный инструмент Директора по Маркетингу, направленный на Прибыльный Рост
- ★ Забудьте про Brand Health и другие маркетинговые индексы – это никого не волнует, кроме Маркетологов
- ★ От вас ждут роста продаж, но на самом деле есть всего один параметр оценки работы - рост прибыли
- ★ Форматирование отдела маркетинга – оставляем и усиливаем все, что напрямую повышает прибыльность
- ★ Все остальное – ликвидируем и отдаем на аутсорсинг



Выбирайте аутсорсинг

- ★ Часто эффективнее ездить на работу на представительском такси, чем содержать Форд с водителем





E B I T D A

efficiency

branding

innovation

transformation

diagnostics

acceleration

Рост EBITDA клиента - это единственное, что важно

Дмитрий Ширшов,
Управляющий Партнер

Shirshov@ebitda.pro

+7(916)908-00-15



Андрей Рукавишников,
Управляющий Партнер

Rukavishnikov@ebitda.pro

+7(985)991-991-0

