

«Все предсказуемо»

Сопрезидент компании Ipsos Дидье Трюшо уверен, что исследования - это просто

Когда в 1975 году Дидье Трюшо создал компанию Ipsos, в активе у него было шесть лет работы исследователем и английский язык на уровне средней школы. Спустя почти 30 лет Трюшо по-прежнему руководит Ipsos. Но теперь это одна из крупнейших в мире исследовательских компаний с оборотом \$644 млн.



«К»: Существует множество компаний, которые занимаются исследованием восприятия брендов и эффективности рекламы. Чем Ipsos отличается от конкурентов?

Дидье Трюшо: Во-первых, это единственная международная исследовательская компания, которая до сих пор принадлежит и управляется исследователем. Я занимаюсь этим делом более 30 лет. Мне кажется, это важно. Лично мне ис-

ЧТО ТАКОЕ IPSOS

Год основания: 1975

Профиль деятельности: проблемно-ориентированные маркетинговые исследования

Количество офисов в мире: 41

Общее количество сотрудников: 3466

Оборот в 2003 году: \$644 млн

следовательский опыт помогает при принятии многих управленческих решений. Он дает возможность взглянуть на проблему с разных сторон, проанализировать разные «входные» данные, провести «корреляционный анализ». (Смеется.) Мне было бы труднее работать без этого бэкграунда.

Второе. Мы не хотим быть самыми большими. Хотя в некоторых сегментах Ipsos - крупнейшая компания, не это наша цель. Мы хотим сосредоточиться и быть лучшими в нескольких вещах: в исследованиях рекламы, лояльности, маркетинговом моделировании. Если вы запускаете новую кампанию - мы возьмемся за это. Если вы хотите совместить это с моделированием рынка - за это мы тоже возьмемся. Многие исследователи специализируются на работе с той или иной индустрией. Мы специализируемся на типе исследований.

Третье наше отличие касается методов работы с клиентами. В 1975 году, когда я организовал эту компанию, для меня главным был вопрос: «Как стать ближе к клиенту?» И сейчас это самый важный вопрос для всех наших подразделений. Кроме того, мы стараемся быть более императивными. Приходя к клиенту, мы не говорим: «Вы могли бы сделать то-то и то-то». Мы говорим: «Вы должны сделать вот что». Обычно исследователи не разговаривают так со своими клиентами. Кроме того, мы активно развиваем программу Key Account Management (RAM) - работу с ключевыми клиентами.

«К»: В чем суть этой программы? Д.Т.: Суть программы - знать своих ключевых клиентов лучше, чем самих себя. В прошлом году компании потратили на маркетинг порядка \$1 трлн. 35% этих денег пошло на рекламу. Для многих маркетинг - самая значительная статья расходов. Почему? Потому что произвести товар в XXI веке - это не самое главное; главное -

ДОРОЖЕ НЕКУДА

Пример использования методики Novaction*

его продать. В связи с этим пять лет назад мы выбрали 10 клиентов - международных компаний с огромным потенциалом роста как бизнеса, так и расходов на маркетинг. Среди них - Procter&Gamble, Unilever, Colgate, Danone, L'Oreal, Kraft Foods, Mars, Pfizer. С частью этих компаний мы уже работали, к другим стали приглядываться. Мы сказали, что готовы предоставить им лучших специалистов, уделять больше времени, разрабатывать новые методики. Но кое-что потребовали взамен: роста и соответственно увеличения бюджетов на маркетинговые исследования. То есть мы, конечно, не требовали 50-процентного роста этой статьи расходов. Но, увеличивая свои затраты, мы вправе ожидать увеличения отдачи с их стороны.

«К°»: Каковы результаты программы КАМ?

Д.Т.: В 1999 году 10 ключевых клиентов принесли нам 35 млн евро (10% нашего оборота в то время). К 2003 году мы увеличили количество ключевых клиентов до 14, и они принесли нам более 140 млн евро (около 25% оборота). Динамика, по моему, заметна. А к 2007 году планируем довести число до 20 (а долю в обороте Ipsos до 35-40%).

Три секрета успеха

«К°»: Как развивалась группа Ipsos в последние годы?

Д.Т.: За последние два года мы купили 10 компаний - в Китае, одном из самых быстрорастущих рынков, в Корее и США. Последнее особенно важно: 40% расходов на потребительские исследования тратятся в Америке, но что еще важнее - именно там расположены головные офисы большинства наших крупнейших международных клиентов (P&G, Kraft Foods, Colgate). Работать с ними «на их территории» - ключ к успеху и на других рынках. В Европе мы усилили позиции, приобретая в 2002 году несколько компаний (во Франции - Novaction; в Швеции - IMRI, Eureka, Intervjubilaget; в Германии, Бельгии, Испании и Чехии - Inga, а также агентства в Польше, Румынии, на Украине, среди которых Demoskop, NMR) и объединив их с уже существующими представительствами группы Ipsos. А 18 месяцев назад мы купили компанию F-Squared в России.

«К°»: Каковы результаты работы Ipsos в России в 2003 году?

Д.Т.: Стоит отметить несколько достижений. В 2003 году Ipsos в России подтвердил репутацию лидера в области исследований ad hoc (под заказ клиента), а также по объему качественных исследований. Кроме того, в прошлом году оборот российского подразделения вырос на 40%.

Международная компания, производящая напитки, вывела на рынок новую категорию продукции, которая за год достигла стабильного уровня продаж. При отсутствии позитивной динамики продаж руководство компании приняло решение пойти по пути изменения ценовой политики, так как единая интернациональная стратегия ограничивала возможности внесения изменений в упаковку или коммуникационную политику брэнда. Вопрос, поставленный перед исследователями, звучал так: что будет более прибыльным для производителя - повышение цены и связанное с этим увеличение прибыли или, наоборот, снижение цены, сопровождающееся ростом объема продаж? Исследование Ipsos-Novaction показало, что существенное повышение цены приведет к значительному сокращению числа пользователей марки. Даже при позиционировании, выделяющем ее среди конкурентов, марка тем не менее уже сейчас страдает от того, что потребители воспринимают ее как малодоступную и не стоящую своих денег. Дальнейший рост цены мог бы только увеличить дистанцирование потребителей от марки и тем самым создать дополнительные проблемы в конкурентной борьбе в категории, где выбор покупателей обуславливается ежедневным «общесемейным» характером потребления. К тому же в ходе исследования было обнаружено, что потребители не видят в международных марках каких-либо существенных достоинств, дающих им преимущество по сравнению с традиционными местными марками. С помощью методики Perceptor (одного из продуктов Ipsos-Novaction) был использован прием воспроизведения ситуации покупки (тестируемый продукт был помещен на магазинную полку в один ряд с конкурентами). Поведение потребителей пока-

Принимая во внимание рост рынка на 20%, это существенное достижение.

«К°»: Добиться успеха порой бывает легче, чем сохранить его...

Д.Т.: Исследования - очень простой бизнес на самом деле. Я этим занимаюсь 35 лет, так что поверьте мне - это просто. Если хочешь добиться здесь успеха, нужны три вещи. Во-первых, хорошие люди. Второй элемент - лучшие люди. Наконец, третья составляющая - самые лучшие люди. Это бизнес, основанный на людях. Чтобы сохранить позиции, нам нужно придерживаться нескольких направлений. Быть в курсе всех новых методов, технологий, которые появляются в наших офисах по все-

зало, что «стартовый» уровень покупки остается на текущем уровне, но, после того как потребители пробуют тестируемый продукт, их предпочтения смещаются в сторону конкурирующих марок. Анализ второго варианта - снижения цены на тестируемый продукт - показал, что в этом случае привлекается лишь небольшое количество новых покупателей, а незначительное повышение объема продаж не могло заинтересовать производителя. В ходе исследования была обнаружена еще одна проблема: упаковка тестируемого продукта оказалась плохо заметной в ряду конкурентов на полке, что приводило к уменьшению силы воздействия на покупателей и как следствие к снижению количества покупок.

В результате Ipsos рекомендовал клиенту не идти по пути повышения цен, которое, несмотря на возможность кратковременного повышения прибыли, в дальнейшем привело бы к значительному риску объемом продаж.

Было рекомендовано, во-первых, краткосрочное снижение цен, чтобы стимулировать пробные покупки среди «не-пользователей» марки. Во-вторых, на фоне продолжения рекламных кампаний Ipsos посоветовал сделать акцент на BTL-акциях в местах наиболее высокой конкуренции с традиционными местными марками (промо-акции «несколько упаковок по цене одной»), чтобы стимулировать пробные и повторные покупки; новые форматы упаковки - например, меньшего объема - для стимулирования импульсных покупок; рекламные материалы в местах продаж - для того чтобы упаковки выделялись на полке среди конкурентов).

*предоставлен компанией Ipsos-Novaction

му миру. Для этого мы проводим всевозможные тренинги и обучающие программы для наших специалистов. Чем больше ты можешь рассказать о том или ином исследовании, сидя перед клиентом, тем больше у тебя шансов. Второе - наша программа КАМ. Третье - правильный баланс «локальности» и «глобальности». Мы не можем добиться успеха у российских клиентов или российских подразделений транснациональных конгломератов, если не будем русскими в России, американцами - в Америке, немцами - в Германии. В то же время наше конкурентное преимущество - это методики, доказавшие свою эффективность в других странах.

Пример использования Loyalty Optimizer *

Компания «Х» стала лидером на внутреннем рынке одной из европейских стран по предоставлению доступа в Интернет и в настоящее время продолжает удерживать лидерские позиции. Однако ее положение в последние годы ухудшилось с началом введения широкополосного доступа в Интернет и увеличением опыта самих пользователей. «Х» не смогла достичь большого успеха в переводе своих услуг на использование широкополосного доступа. Для стимулирования спроса компания сфокусировала свое внимание на предоставлении платной информации и наиболее современных (новаторских) услуг, в то время как пользователи Интернета активно пытаются найти источники аналогичных, но бесплатных услуг. Для определения возможных путей выхода из данной ситуации была использована методика Loyalty Optimizer. Она выявляет характерные факторы лояльности в сравнении с конкурентами и определяет стратегии перемещения клиентов в наиболее привлекательные сегменты. В данном случае были рассмотрены четыре стратегии (см. рис. 1). После выделения ключевых факторов лояльности (см. рис. 2) стало понятно, что лояльность к компании «Х» определяют параметры «Предложение», «Взаимоотношения» и «Опыт». «Х» имеет хорошие результаты по факторам «Брэнд», «Предложение» и «Взаимоотношения» и худшие результаты в категориях «Цена» и, что наиболее важно, «Опыт». Исследование выявило, что стратегия А (перемещение клиентов из сегмента «много тратящие, нелояльные» в сегмент «ключевых клиентов») наиболее важна для компании «Х», так как доля «много тратящих, нелояльных» клиентов высока в целом. Для этой стратегии приоритетным является удержание на текущем уровне показателей по факторам «Взаимоотношения» и «Предложение» и улучшение показателей, соответствующих фактору «Опыт».

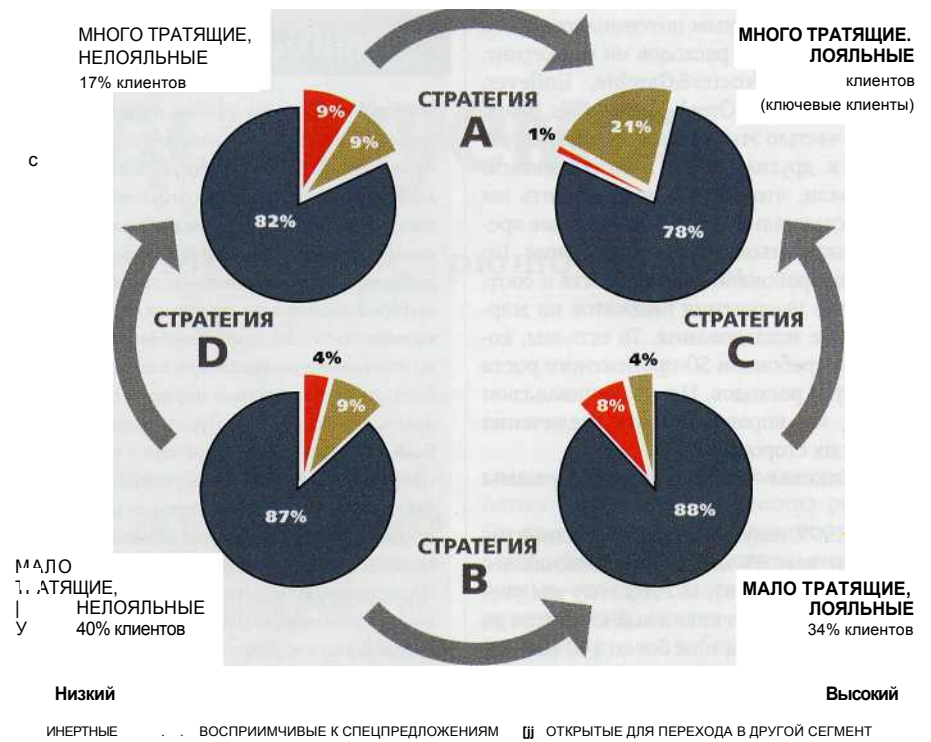
*предоставлен компанией Ipsos-Novaction

Счастливым клиент - не значит лояльный

«К»: Перечисляя сильные места Ipsos, вы упомянули исследования лояльности. Как это работает? Д.Т.: 20 лет назад в США один человек сказал, что привлечение нового клиента стоит в три раза больше, чем удержание существующего. Смысл этого сообщения таков: если ваш клиент счастлив, он будет оставаться с вами. Но это верно лишь с одной стороны.

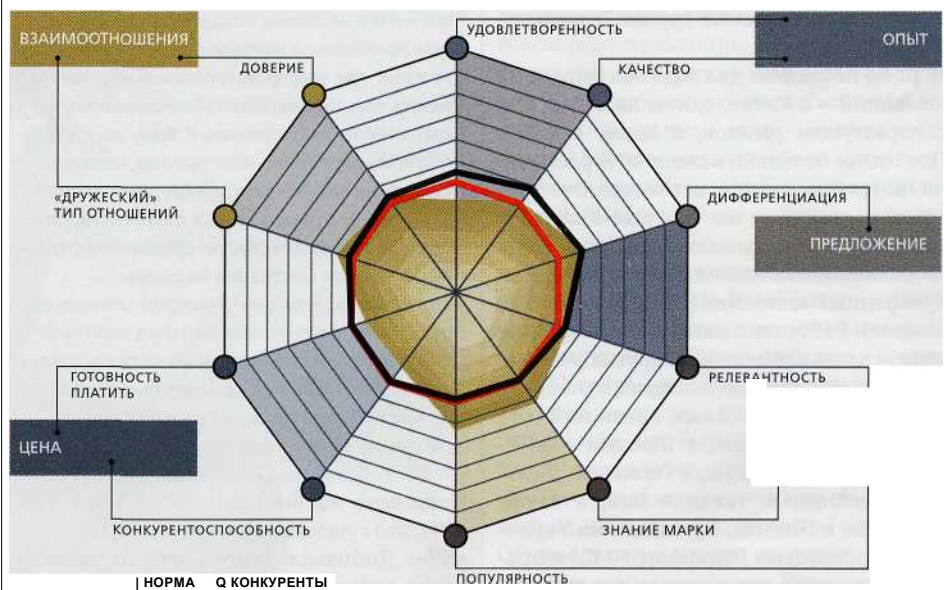
СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ ЧИСЛА ЛОЯЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ

РИСУНОК 1



ФАКТОРЫ ЛОЯЛЬНОСТИ

РИСУНОК 2



Действительно, важно делать все возможное, чтобы клиент был счастлив. Иначе он уйдет. Но, к сожалению, счастье клиента - не гарантия его лояльности. Он все равно может уйти. Автомобильные компании тратят миллионы на улучшение технических возможностей машин, повышение качества сервиса. Но клиенты все равно меняют свои предпочтения. Уровень конкуренции только растет. Раньше, обладая определенной суммой, вы выбирали между тремя-четырь-

мя моделями, теперь выбираете между 20 - 30. Компании понимают, что улучшение услуг необходимо, измерение уровня удовлетворенности клиентов важно, но этого недостаточно. Они начинают развивать CRM-системы, сегментировать своих клиентов. Руководители понимают, что из всего списка только 30% клиентов абсолютно лояльны, а 70% подумывают о смене партнера. Для того чтобы этого не произошло, необходимо работать с заказчиками: кому-то по-

30-СЕКУНДНЫЙ ДВИГАТЕЛЬ ТОРГОВЛИ

Пример использования Next TV в России *



АНДРЕЙ НИКОЛЬСКИЙ

звонить, спросить, что он думает о последней модели, где-то провести промоушн-мероприятия, кому-то предоставить скидку, кого-то пригласить на корпоративную вечеринку - все зависит от ситуации. Но если у вас не 10 клиентов, а 110 000, оценить, как работать с конкретным заказчиком, сложно. Необходимо формализовать процесс. Этим и занимаемся. Мы разработали новый продукт - Loyalty Optimizer. Он уже задействован для нескольких клиентов в США и Великобритании. Я думаю, Loyalty Optimizer пригодится многим средним и небольшим компаниям. Крупные холдинги обычно не очень инициативны в том, что касается новых маркетинговых продуктов, они слишком неповоротливы.

«Мы предлагаем решение»

«К^o»: Теперь что касается маркетингового моделирования - второй области вашей специализации. Как работает методика Novaction?

Д.Т.: Мы начали внедрять Novaction два года назад, когда купили одноименную французскую исследовательскую компанию. Начинается работа с анализа так называемых драйверов рынка (почему он развивается именно в этом направлении, почему одни брэнды лидируют, а другие начали стагнировать) и анализа восприятия брэндов у потребителей (как тот или иной брэнд реагирует на основные тенденции рынка). Второй этап - прогноз: каким может быть результат (в объемах продаж) маркетинговой ситуации (существующей или новой). Например, когда происходит запуск (launch) того или иного продукта, мы стараемся предсказать, какими будут его продажи че-

рез два месяца, полгода, год в существующих рыночных условиях. Кроме того, мы смотрим, как отразится на продажах возможный выпуск похожего продукта конкурентами или любое другое изменение ситуации. Третий этап - маркетинговое моделирование. Это похоже на то, что мы делаем при работе над оптимизацией отношений с клиентами, только здесь мы пытаемся оптимизировать маркетинговые бюджеты. **«К^o»: Вы говорите, что можете предсказать поведение потребителей. Относится ли это к таким непредсказуемым рынкам, как Россия? Д.Т.:** Один из внутренних слоганов Ipsos - «Все предсказуемо!» Почему вы считаете, что русские менее предсказуемы, чем все остальные? Россия не самая стабильная страна, конечно, но это не единственная такая страна.

«К^o»: Чем занимается ваше подразделение Ipsos-ASI?

Д.Т.: Ipsos-ASI - наше международное подразделение по исследованиям рекламы, развивающееся в последнее время очень динамично. Сейчас оборот этого подразделения составляет 23% от всего оборота группы Ipsos. Из методик ASI наиболее известны методики рекламных претестов Next*.

Если говорить о телевизионной рекламе, наша методика Next*TV отличается от продуктов конкурентов (тестированием рекламы также занимается, например, компания Millward Brown. - Прим. «К^o») тем, что тестирование рекламы осуществляется в условиях, максимально воссоздающих реальную обстановку домашнего просмотра.

ЕКАТЕРИНА ВИНОКУРЦЕВА

Компания сектора FMCG планировала поддержать перезапуск своей марки (разновидности уже существующей) новой рекламной кампанией на телевидении. 30-секундный ролик должен был рассказать о новых достоинствах марки, мотивировать целевую аудиторию к ее покупке, четко связывать рекламу с брэндом и положительно влиять на долгосрочную стратегию марки. Благодаря методологии Next TV было выяснено, что запоминаемость рекламы, ее способность привлечь внимание были выше нормы, и представители целевой аудитории были мотивированы совершить покупку.

Однако связь с рекламируемым брэндом практически отсутствовала, а показатель запоминаемости основного сообщения был ниже нормы. По результатам исследования было сделано несколько выводов. Во-первых, реклама, хотя и привлекала внимание своими необычными визуальными элементами, была перегружена быстрой сменой кадров, что размывало понимание основной идеи и слогана. Во-вторых, голос за кадром акцентировал внимание на многих преимуществах марки, что не оставляло единой стройной картины в памяти респондентов. В-третьих, люди не могли вспомнить рекламируемую марку (спонтанно и по подсказке), так как в рекламе доминировала основная марка (parent brand). Это доминирование было зафиксировано как в визуальном ряде, так и в аудиосопровождении, что смещало акцент с марки-разновидности. Сам рекламируемый брэнд-разновидность присутствовал в рекламе всего два раза - в середине и в конце ролика. Ipsos Russia рекомендовал клиенту уменьшить количество кадров, акцентировать сообщение на одном, максимум двух достоинствах марки, показать и упомянуть брэнд ближе к началу сюжета, сформировав четкую связь с маркой-разновидностью в отличие от основной марки. По данным Ipsos Russia, можно выделить следующие наиболее часто встречающиеся ошибки рекламных роликов:

- слабая связь с маркой - 50%;
- отсутствие понимания основного сообщения - 25%;
- отсутствие оригинальной идеи - 10%;
- другое - 15%.

*предоставлен компанией Ipsos-Novaction