

# СОЧЕТАНИЕ ПАРИТЕТНОГО, ПРОЦЕНТНОГО И ЦЕЛЕВОГО МЕТОДОВ РЕКЛАМНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Одна из самых серьезных проблем, периодически встающих перед экономистами, – планирование, формирование и оценка эффективности бюджета расходов на рекламу и маркетинг. Казалось бы, проблема встает не так уж часто – раз год, в квартал или, если приходится действовать на рынке агрессивно и оперативно корректировать медиапланы, раз в месяц. Тем не менее от грамотности выполнения этих процедур зависит успех на рынке. В кризисных условиях актуальность уверенного рекламного бюджетирования еще больше возрастает, потому что, как говорится, «каждая копейка на счету».

Сергей  
ГЛУБОКИЙ,  
маркетолог

## С УЧЕТОМ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ...

Самым простым подходом к решению проблемы является исчисление от имеющихся средств – так называемое «остаточное» рекламное бюджетирование. Размер расходов на рекламу и маркетинг определяется текущими финансовыми возможностями предприятия. Маркетологи получают от главного экономиста информацию о выделенных средствах с учетом существующих ограничений и руководствуются этой суммой при планировании рекламных мероприятий. Оценка влияния рекламы на сбыт продукции при этом, как правило, отсутствует.

Метод применяется, когда у маркетинга нет четко поставленной задачи, и, к сожалению, это – наиболее распространенный вид рекламного бюджетирования на отечественных предприятиях.

Но это вовсе не значит, что другие виды не применяются параллельно. Например, метод конкурентного паритета (паритетное рекламное бюджетирование) предполагает, что размер рекламного бюджета устанавливается на уровне (или выше, но не намного) аналогичных затрат конкурентов. Такое со-

отношение 1:1 применяется, если мы хотим «работать на равных» с конкурентом. Как известно, по аналогии с военной атакой, для успеха которой необходим численный перевес над противником в живой силе и технике примерно 3:1, в такой же пропорции должен быть больше рекламный бюджет «атакующей» компании, чем у «атакуемого» конкурента, которого планируется вытеснить с рынка. Если же вследствие нехватки финансовых и других ресурсов мы можем позволить себе лишь покорно «следовать за лидером рынка», то необходимо ориентироваться на паритет 1:3 по отношению к приоритетному конкуренту. Достоинство метода – учитывается опыт отрасли промышленности или сектора экономики, что особенно важно для b2b-сегментов рынка. Недостатком метода считается то, что он не способствует применению адекватной маркетинговой стратегии и тактических маневров в отношении конкурентов. Однако если сопоставить рекламный паритет с типом позиционирования, выбранным компанией, то может быть подобрана соответствующая стратегия с выходом даже на такие «экстремальные» сочетания, как 4:1 и 1:4 (табл. 1).

Метод учета альтернатив (или программное рекламное бюджетирование), описанный в № 10 журнала «Главный экономист» за 2013 год, опирается на сравнение плановых расходов на рекламу с затратами при других возможных комбинациях инструментов маркетинга, т.е. при реализации других альтернативных «цепочек» стратегии продвижения. Это – один из наи-

более грамотных подходов, незначительно уступающий по сложности и результативности методу целей и задач (или «целевому» рекламному бюджетированию).

Снизить влияние недостатков и усилить преимущества методов можно путем их комбинации в ходе одного процесса рекламного бюджетирования, например, паритетного, процентного и целевого.

Таблица 1

Позиционирование на рынке и рекламные паритеты

Тип позиционирования (рекламный паритет)	На чем основано или на что ориентировано	Стратегия позиционирования	Пример
1. Инновационное позиционирование (4:1 или 3:1)	Основано на отличительных свойствах продукта, которые неосуществимы конкурентами, т.к. они не владеют техническими ноу-хау или не могут преодолеть высокие барьеры входа в сегмент	«Снятие сливок»	CD-проигрыватель, пьезо-зажигалка, торшер с сенсорным направлением, альфа-капсула
2. Экономичное позиционирование (1:3 или 1:4)	Основано на выгодах или на решении проблем потребителя, которые игнорируются крупными конкурентами	«Снятие низко висящего фрукта»	Крышка топливного бака с замком или с сеткой-фильтром
3. Пользовательское позиционирование (1:1)	Ориентировано на особом способе использования, как правило, в комплекте с товаром других производителей (выгодно позиционирующих себя брендов)	«Оперативная фланговая атака»	Электронные торговые весы, работающие в комплексе с принтером и кассовым аппаратом
4. Эксклюзивное позиционирование (1:1)	Ориентировано на определенную категорию покупателей, потребителей товара или заказчиков промышленной продукции	«Постепенный обход с флангов»	Термос для минеральной воды, облицовочная плитка
5. Конкурентное позиционирование (3:1 или 1:3)	Основано на позиционирующих действиях по отношению к конкурентному аналогу или к конкурирующей марке	В зависимости от активности и реактивности стратегии – соответственно «фронтальная атака» (3:1) или «защита укрепленного холма» (1:3)	Бытовая техника, стиральные порошки, зубная паста
6. Конверсионное позиционирование (4:1 или 1:4)	Основано на разрыве с определенной товарной категорией	В зависимости от имеющихся ресурсов на перевооружение производства или рекламной кампании – «щапящая конверсия» (1:4) или «толстый кошелек» (4:1)	Конверсионная (бывшая оборонная) продукция

### ЧТО ПРИНЯТЬ ЗА 100%?

Долгое время неизбежным для белорусских субъектов хозяйствования оставался метод исчисления в процентах от выручки (или процентное рекламное бюджетирование). При таком подходе размер рекламного бюджета устанавливается в процентах либо от суммы текущих или ожидаемых продаж, либо от продажной цены. С учетом действовавших в стране нормативов расходования средств на рекламу и маркетинг затраты, превышающие нормативы, можно было производить только за счет чистой прибыли. Как ни странно, у этого метода есть достоинства – сравнительная простота расчетов и хоть какая-то увязка с типом товара, с объемами его продаж, а значит – и с ситуацией на рынке. Недостаток – при постоянстве процентных отчислений не учитывается

коммуникационная и экономическая эффективность маркетинга и промоции. Поэтому данный метод можно использовать только для ориентировочных расчетов, что и происходит в связи с отменой нормативов. Экономисты продолжают ориентироваться на ставшие уже «классическими» 7,5% (табл. 2), как до этого ориентировались с 1994 года на 2% и с 2002 года – на 5%.

Отметим, однако, что в качестве базы, от которой берется процент расходов на рекламу, может рассматриваться не только выручка или валовый доход, но и прибыль, и себестоимость, и добавленная стоимость (как разность между выручкой и материальными затратами), и чистая добавленная стоимость (выручка за минусом материальных затрат и амортизационных отчислений), и даже сама амортизация. Последний вариант особенно

эффективен, если предполагаются крупные вложения в дорогостоящие рекламные объекты, но для отечественного бизнеса это пока не слишком актуально.

Прибыль рассматривается в качестве такой базы для процентного бюджетирования на тех предприятиях, где топ-менеджеры, включая главного экономиста, считают, что реклама должна быть ориентирована на рост прибыли в кратко- или среднесрочной перспективе. Добавленная стоимость принимается как база для расчета расходов на рекламу, если руководство понимает, что маркетинг нацелен на средне- и долгосрочную максимизацию прибыли. Естественно, сторонников такого подхода гораздо меньше, особенно в кризисных условиях. Хотя выбор чистой добавленной стоимости более обоснован как минимум по трем причинам.

1. Прибыли у предприятия в отчетном периоде может не быть, и если ориентироваться на нее, то в плановом периоде расходы на маркетинг даже при самом высоком проценте оказываются на нуле. Аналогичная ситуация может сложиться с амортизацией: основные фонды уже изношены «до нуля», а на обновление средства отсутствуют. Чистая же добавленная стоимость (в виде заработной платы) есть всегда, и хотя бы минимальный рекламный бюджет организации гарантирован.

2. Привязка расходов на рекламу к чистой добавленной стоимости стимулирует специалистов по маркетингу к росту этого показателя от периода к периоду, что способствует развитию инновационного и интеллектуального потенциала организации и снижению материалоемкости продукции гораздо больше, чем привязка к прибыли. Уменьшение же материалоемкости и привлечение более экономичных технологий приведет в конечном счете к снижению себестоимости продукции и росту прибыли.

3. Рост доли добавленной стоимости в цене продукции отечественного производства всячески приветствуется государством, что является важным стратегическим фактором.

## ОТ РУБЛЕЙ - К У.Е. И ОБРАТНО!

Например, экономист вместе со специалистом по маркетингу составили план-график рекламной кампании по продвижению корпоративной информационной системы (КИС) «Флагман» на рынке Беларуси и с учетом инфляции белорусского рубля произвели необходимые калькуляции в у.е. Таким образом, в соответствии с программным бюджетированием общая сумма рекламного бюджета составила 36 920 у.е.

Далее эта сумма оценивается с помощью процентного бюджетирования. При объемах продаж КИС на сумму 400 000 у.е. в течение 2013 года, когда курс у.е. колебался в достаточно широком диапазоне, лучше применить известный принцип осмотрительности и считать, что расходы на рекламу и маркетинг попадают в первую позицию шкалы – 7,5% от размера выручки (табл. 2). Тогда превышение норматива может составить:

$$36\,920 - 400\,000 \cdot 7,5\% / 100\% = \\ 36\,920 - 30\,000 = 6920 \text{ у.е.}$$

Как видно, норма расходов на рекламу и маркетинг составила бы 30 000 у.е.

В связи с создавшейся неопределенностью есть несколько вариантов решения проблемы:

- пересмотреть план рекламной кампании, уменьшив сумму бюджета до 30 000 у.е.;
- включить в себестоимость товара всю сумму рекламного бюджета 36 920 у.е.;
- включить в себестоимость товара всю сумму рекламного бюджета 30 000 у.е., а превышение норматива 6920 у.е. погасить из прибыли;
- увеличить сумму бюджета рекламы на государственных ТВ-каналах 3600 у.е. (на величину 6920 – (3600 + 500) = 2820 у.е., где 500 у.е. – расходы на рекламу на государственном радио.

Последний вариант является наиболее приемлемым. В плане маркетинга теперь значится сумма 3600 + 2820 = 6420 у.е., но общая сумма рекламного бюджета осталась неизменной – 36 920 у.е. (Сумма 2820 у.е. получена за счет перераспределения других статей расходов на рекламу.)

Интересно, что при предполагаемом курсе 9600 руб./у.е. рассматриваемый рекламный бюджет попал бы во вторую позицию таблицы 2 – 250,0 млн руб. + 3,75% от размера выручки (дохода), превышающего 3330 млн руб., но результат все равно был бы очень близким.

Сумма выручки от реализации в рублях:

$$400\,000 \cdot 9600 = 3\,840\,000\,000 \text{ руб.}$$

Превышение границы диапазона нормативов:

$$3840 - 3330 = 510 \text{ млн руб.}$$

Норма расходов на рекламу и маркетинг:

$$250 + 110 \cdot 3,75\% / 100\% = 250 + 4,125 = 254,125 \text{ млн руб.},$$

что в пересчете по тому же курсу даст близкое к 30 000 у.е. значение:

$$254\,125\,000 / 9600 = 26\,471 \text{ у.е.}$$

Решение ситуации аналогично тому, которое приводилось выше.

Если теперь «включить» паритетное бюджетирование и сравнить эти прогнозы с предполагаемыми рекламными бюджетами приоритетного конкурента на уровне 150 млн руб. в квартал, то можно сделать вывод:

1) в I квартале 2014 г. (период «маркетинговых» праздников – Новый год, 14 февраля, 23 февраля, 8 Мар-

та) может быть установлен рекламный бюджет исходя из соотношения 1:1 к бюджету приоритетного конкурента на уровне 150 млн руб.;

2) во II квартале 2014 г. (период спада покупательской активности) – исходя из соотношения 3:1 на уровне 450 млн руб.;

3) в III квартале 2014 г. (период еще большего спада покупательской активности) – исходя из соотношения 4:1 на уровне 600 млн руб.;

4) в IV квартале 2014 г. (период покупательского оживления в преддверии рождественских и новогодних праздников) – исходя из соотношения 2:1 к бюджету приоритетного конкурента на уровне 300 млн руб.

Как видим, обоснованность этих цифр довольно слабая, но все-таки посильнее, чем у процентного и паритетного методов рекламного бюджетирования, применяемых по отдельности.

Таблица 2

Действовавшие ранее нормативы расходов на рекламу и маркетинг (в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 15 июня 2006 г. № 398 «Об утверждении норм расходов на представительские цели»)

Описание субъекта хозяйствования	Размер выручки, полученной от реализации товаров (работ, услуг), или валового дохода за отчетный период	Нормы расходов на рекламу, маркетинговые, консультационные и информационные услуги (общая сумма)
Организации и индивидуальные предприниматели (за исключением организаций и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих туристическую деятельность, деятельность по организации и проведению театрально-зрелищных мероприятий; основным видом деятельности которых является организация выставок, ярмарок, в части норм расходов на рекламу; при размещении рекламы через государственные телерадиовещательные организации и с долей государственной собственности не менее 51% в части норм расходов на рекламу; а также государственных телерадиовещательных организаций в части норм расходов на маркетинговые, консультационные и информационные услуги)	до 3330 млн руб. включительно	7,5% от размера выручки (дохода)
	свыше 3330 млн руб. до 33 300 млн руб. включительно	250,0 млн руб. + 3,75% от размера выручки (дохода), превышающего 3330 млн руб.
	свыше 33 300 млн руб.	1374 млн руб. + 1,5% от размера выручки (дохода), превышающего 33 300 млн руб.
2. Организации и индивидуальные предприниматели:		
2.1. осуществляющие туристическую деятельность, деятельность по организации и проведению театрально-зрелищных мероприятий	до 3330 млн руб. включительно	22,5% от размера выручки (дохода)
	свыше 3330 млн руб. до 33 300 млн руб. включительно	750,0 млн руб. + 11,25% от размера выручки (дохода), превышающего 3330 млн руб.
	свыше 33 300 млн руб.	4122 млн руб. + 4,5% от размера выручки (дохода), превышающего 33 300 млн руб.
2.2. основным видом деятельности которых является организация выставок, ярмарок	фактически полученная сумма	в размерах фактически произведенных расходов (в части расходов на рекламу)
2.3. при размещении рекламы через государственные телерадиовещательные организации и с долей государственной собственности не менее 51%	фактически полученная сумма	в размерах фактически произведенных расходов (в части расходов на рекламу)
3. Государственные телерадиовещательные организации	фактически полученная сумма	в размерах фактически произведенных расходов (в части расходов на маркетинговые, консультационные и информационные услуги)

## ТАКОЕ ЦЕЛЕВОЕ ДИСКОНТИРОВАНИЕ

Еще более усилить обоснованность вышеприведенных цифр можно добавлением целевого рекламного бюджетирования, т.е. с ориентацией на показатели экономической эффективности расходов на рекламу и маркетинг.

Как известно, динамическая оценка экономической эффективности инвестиций в долгосрочные маркетинговые проекты должна происходить с учетом упущенных возможностей более выгодного размещения тех же финансовых ресурсов. Это можно сделать, если привести будущие доходы и расходы к текущему моменту по известной методике расчета чистого приведенного дохода (*net present value*):

$$NPV = \sum_{i=1}^t D_{di} - \sum_{i=1}^t P_{di} = \sum_{i=1}^t \frac{D_i}{(1+E)^i} - \sum_{i=1}^t \frac{P_i}{(1+E)^i} \geq 0,$$

где  $D_{di}, P_{di}$  – дисконтированные доходы и расходы (сегодняшние аналоги сумм будущих доходов и расходов по долгосрочному маркетинговому проекту в  $i$ -м периоде);

$D, P$  – дисконтируемые доходы и расходы (доходы и расходы по долгосрочному маркетинговому проекту в  $i$ -м периоде, прогнозируемые экономистами компании «сглаживанием-скольжением» по Z-диаграмме);

$E$  – ставка дисконтирования в десятичном виде (ставка рефинансирования Национального банка Республики Беларусь, реальная процентная ставка или ставка платы за кредит – в зависимости от источника финансирования долгосрочного маркетингового проекта);

$t$  – число периодов дисконтирования (число временных периодов, отделяющих расчетный момент от текущего, или длительность долгосрочного маркетингового проекта).

Долгосрочный маркетинговый проект признается эффективным, если величина NPV – неотрицательная.

До сих пор не стихают споры теоретиков, можно ли рассматривать расходы на маркетинг в качестве инвестиций, но с точки зрения практиков эффект запаздывания доходов от расходов на рекламу (т.н. «временной лаг», исчисляемый месяцами, кварталами и даже годами) имеет место всегда.

Метод, основанный на дисконтировании, можно отнести именно к целевому рекламному бюджетиро-

ванию, но цели и задачи здесь имеются в виду скорее финансовые, а именно – планируемый уровень прибыли. Аналогично средний уровень расходов на маркетинг можно определить по формуле:

$$P_{cp} = \sum \Delta_i / t,$$

где  $\Delta_i$  – доходы по долгосрочному маркетинговому проекту в  $i$ -м периоде, прогнозируемые маркетологами «сглаживанием-скольжением» (этой методике был посвящен цикл статей в журнале «Главный экономист» в 2011-2012 годах);

$t$  – период (число месяцев, кварталов, полугодий, лет), на который составляется рекламный бюджет.

Естественно, реально выделяемые (дисконтируемые) на рекламу и маркетинг средства отличаются от этого «среднего» показателя, как правило, в меньшую сторону. Коэффициенты дисконтирования

$$k_{di} = 1 / (1 + E)^i,$$

в которых ставка дисконтирования может тоже меняться, уменьшают их еще больше. Так вступает в силу формула NPV.

Однако при оценке предельно допустимых расходов на рекламу по методике дисконтирования вступает в силу обратная величина – коэффициент капитализации:

$$k_{xi} = (1 + E)^i,$$

который в нашем случае учитывает «наращение» стоимости рекламы во времени.

## ПРЕДМЕТ ПЕРЕГОВОРОВ С РЕКЛАМНЫМ АГЕНТСТВОМ

Пример рекламного бюджетирования с учетом капитализации приведен в таблице 3 для предприятия, выпускающего периодические издания. Допустим, экономисту необходимо оценить предельную стоимость рекламы журнала, который начнет выходить в I полугодии 2014 г. (во II полугодии 2013 г. проводилась активная рекламная кампания по этому изданию). Наиболее распространенный срок подписки и переподписки на «периодику» – полугодие, которое и рассматривается в качестве единицы периода капитализации.



Следует обратить внимание, что для II полугодия 2013 г. расчетный момент времени совпадает с текущим, что делает показатель степени  $i$  в коэффициенте капитализации  $(1 + E)^i$  равным нулю. Любое число в нулевой степени равно 1. Поэтому капитализированный и капитализируемый расходы равны между собой:

$$P_{k4} = P_4 = 140\,000 \text{ тыс. руб.}$$

Преимущество методики капитализации по сравнению с оценкой эффективности маркетинговых проектов дисконтированием еще и в том, что нет необходимости прогнозировать размеры будущих доходов.

Чистый капитализированный доход по маркетинговому проекту составил 171 986 тыс. руб., что говорит о его экономической эффективности.

Существует мнение, что в качестве рекламного бюд-

жета следует брать именно чистый капитализированный доход. Однако это – ошибочная точка зрения. И дело вовсе не в том, что столь малые суммы не понравятся даже отечественным бизнесменам, а в том, что чистый капитализированный доход – это показатель экономической эффективности маркетингового проекта. Поскольку он получился неотрицательным, то реклама оказалась эффективной.

В качестве рекламных бюджетов следует рассматривать ориентировочные расходы на рекламу по капитализированным доходам и расходам. В первом случае – это верхний предел стоимости рекламы (643 056 тыс. руб.), выгодный для рекламного агентства, в последнем – нижний предел стоимости рекламы (471 072 тыс. руб.), привлекающий компанию, которая рекламу заказывает. В этом диапазоне и могут происходить торги при обсуждении суммы рекламного бюджета с представителями агентства.

Таблица 3

Исходные данные и расчетные показатели для оценки эффективности брендинга методом дисконтирования и стоимости бренда периодического издания по капитализации доходов и расходов

Показатель	Периоды капитализации			
	1-й (II полугодие 2013 г.)	2-й (I полугодие 2014 г.)	3-й (II полугодие 2014 г.)	4-й (I полугодие 2015 г.)
<b>Исходные данные</b>				
Расходы по маркетинговому проекту, тыс. руб.	80 000	120 000	100 000	140 000
Доходы по маркетинговому проекту, тыс. руб.	120 000	140 000	160 000	180 000
Полугодовая ставка дисконтирования (в десятичном виде)	0,0525	0,0500	0,0550	0,0575
<b>Расчетные показатели</b>				
«Средние» расходы на маркетинг, тыс. руб.	150 000	150 000	150 000	150 000
Коэффициент капитализации («наращения» стоимости рекламы)	1,1659	1,1025	1,055	1,000
Капитализированные расходы по маркетинговому проекту, тыс. руб.	93 272	132 300	105 500	140 000
Капитализированные доходы по маркетинговому проекту, тыс. руб.	139 908	154 350	168 800	180 000
Разность между капитализированными доходами и расходами, тыс. руб.	46 636	22 050	63 300	40 000
Чистый капитализированный доход, тыс. руб.	46 636 + 22 050 + 63 300 + 40 000 = 171 986			
Суммарный бюджет по маркетинговому проекту, тыс. руб.	80 000 + 120 000 + 100 000 + 140 000 = 440 000			
Ориентировочные расходы на рекламу по капитализированным расходам, тыс. руб.	93 272 + 132 300 + 105 500 + 140 000 = 471 072			
Предельные расходы на рекламу капитализированным доходам, тыс. руб.	139 908 + 154 350 + 168 800 + 180 000 = 643 058			