

# Инвестиции в маркетинг.

## К вопросу об оценке эффективности

**Сергей  
ГЛУБОКИЙ**

Когда заходит речь об оценке экономической или коммуникационной эффективности расходов на рекламу и промоцию, многие даже имеющие специальное образование по маркетингу топ-менеджеры предприятий демонстрируют полное непонимание соответствующих бизнес-процессов. Типичное высказывание: «Мы «вбухали» в рекламу столько-то тысяч уе. и продали на столько же! Где же эффект?»

**В**о-первых, смешиваются понятия издержек и инвестиций. Сегодняшние вложения в маркетинг дают результаты с определенным запаздыванием, или, как говорят финансовые менеджеры, с временным лагом.

Во-вторых, от «рекламы» требуют «продаж». Но ведь можно провести мощную рекламную кампанию, а слабая и неграмотная работа продавцов завалит показатели сбыта. Или наоборот – рекламной поддержки никакой, но целенаправленные усилия сбытовиков обеспечивают заданный уровень продаж.

### По мнению специалистов...

Посткризисный маркетинг, как в 1999-2001, так и в 2009-2011 годы, приучает маркетеров малых и средних предприятий осваивать новые технологии, не требующие больших денег.

По мнению специалистов, до кризиса маркетинг-программы белорусского малого бизнеса, часто ограничивались рекламными объявлениями в СМИ (главным образом, в «бесплатных» газетах), полиграфической продукцией (в основном, информационными листовками) и персональными (личными или телефон-

ными) продажами. Теперь, чтобы конкурировать, представителям небольших частных предприятий придется осваивать и другие инструменты.

«Прогнозировать развитие белорусского рынка в долгосрочном периоде сложно, но действия руководства страны по либерализации экономики обещают перспективы интенсивного роста малого бизнеса, что будет сопровождаться усилением конкуренции между компаниями. А в конкурентной борьбе победит тот, у кого маркетинг организован лучше», – комментирует ситуацию Антон Кахновский, директор маркетингового агентства Quality Trade.

Это касается и малых, и средних предприятий. Например, в Европе небольшие фирмы тратят на рекламу и маркетинг от 5 до 15% выручки. При этом руководство рассматривает вложенные в промоцию финансовые ресурсы не как затраты, а как инвестиции. В Беларуси такой уровень расходов на маркетинг среди малых и средних предприятий могут позволить себе единицы. Поэтому и отмена нормативов расходования средств на рекламу и маркетинг, относимых на себестоимость продукции (работ, услуг) по шкале от 7,5%, оказалась безболезненной. Многие

организации и так укладывались в норматив, не залезая в прибыль.

«Отношение к маркетингу в Беларуси следующее: все ждут моментальных результатов, а о вложениях, которые могут принести прибыль через несколько лет, и слышать не хотят!» – констатирует А. Кахновский.

С одной стороны, такой подход можно объяснить тем, что большинство индивидуальных предпринимателей и маркетеров малых предприятий не рискуют расширяться горизонтально, вторгаясь в уже занятые сегменты рынка и конкурируя с крупными компаниями. Действительно, для индивидуального предпринимателя и небольшой фирмы проще, а значит, в краткосрочном периоде – и эффективнее, укрепить свои позиции в той рыночной нише, от которой зависит успех бизнеса в текущий момент времени.

С другой стороны, по мнению Татьяны Долгих, директора маркетингового агентства «Чувство рынка», если индивидуальный предприниматель владеет несколькими торговыми точками и зарабатывает «на хлеб с колбасой», то прозрачные перспективы роста типа «хлеба с икрой» его попросту не привлекают. Руководство большинства малых компаний не видят смысла в маркетинге: «Мы на рынке не первый год. Зачем нам нести внеплановые затраты?»

«Последняя причина встречается в 70% случаев, – отмечает Т. Долгих. – На любой аргумент в пользу маркетинга у малой компании всегда один контраргумент – в виде вопроса «А зачем?». Ведь чтобы настроить маркетинг, нужен анализ компании, конкурентов, потребителей. Среднее исследование рынка стоит около 5 тыс. долл. Какой ИП в здравом уме заплатит эти деньги за то, во что он не верит, зная, что затем ему придется платить, чтобы еще и применить это исследование? Поэтому сперва ему следует определиться с целями в бизнесе. Если ИП, условно говоря, продает шубы

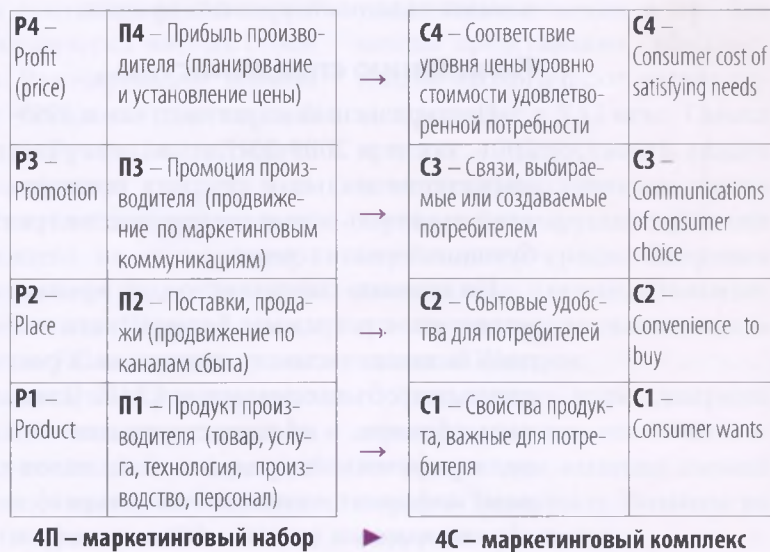
на рынке и хочет открыть еще одну торговую точку, то эффективны акции типа «купи шубу и получи скидку на пальто». Если же он хочет вырасти из малого в более крупный бизнес, то, как учит Джек Траут, начать нужно с позиционирования – определить желаемое место в сознании своей целевой аудитории. Это точка воздействия на потребителя, чтобы при слове «шуба» он вспомнил конкретного ИП».

### Инвестиции – в «сувенирку»?

Если останавливаться на маркетинговом инструментарии, то специалисты считают более жизнеспособными компании, которые выстраивают комплексную маркетинговую стратегию по схеме 4П-4С (см. рис. 1), а не вкладывают деньги в отдельные промоакции и рекламные мероприятия. Маркетинг – это именно долгосрочные инвестиции в бизнес.

«Важно не просто вложить деньги в продвижение, но и выбрать нужные инструменты, из тысяч которых сейчас активно используются только теле- и радиореклама, наружная реклама, реклама в метро, печатных изданиях и раздаточная полиграфия, – рассказывает А. Кахновский. – Концентрация рекламных обращений настолько высока, что

Рисунок 1. Переход к маркетинговому комплексу предприятия в соответствии с требованиями международных стандартов ISO



сознание потребителя игнорирует их. А нестандартные приемы используют редко. Например, в начале сентября прошлого года организация, оказывающая услуги по вскрытию замков, решила не тратить средства на полиграфию, которую, вероятнее всего, выбросили бы, даже не прочитав, а выпустила партию брелоков со своими контактными телефонами. Такой нестандартный ход удивил потребителей: компания не стремилась насильственно втолкнуть в сознание потенциальных клиентов информацию о себе, а проявила заботу, сделав недорогой подарок. Выбрасывать подарки жалко, поэтому и эффективность такой рекламы намного выше».

ний, а не пытаться охватить всех от мала до велика, в результате не охватывая никого. Эксперты также единогласно отмечают, что ни один маркетинговый инструмент не станет рабочим, пока компания не будет знать своей целевой аудитории.

«Маркетинг в бизнесе помогает существенно разгрузить руководителя, решая не только проблему привлечения клиентов, но и позволяя выставлять оптимальную цену и эффективно управлять имеющимися клиентами, – добавляет А. Кахновский. – Проблема нехватки времени решается перекладыванием обязанностей по организации и ведению маркетинга на отдельного специалиста, но

заполнить их. Затем ввести результаты анкетирования в Excel и вывести процент ответов, что даст видение своей целевой аудитории (их предпочтения и ожидания) и компании в ее глазах. Обобщив эти данные, можно приступить к выбору инструментов для воздействия на потребителей и реализовывать маркетинговую составляющую компании».

### **Формула, которая становится классической**

При крупных инвестициях в маркетинг по долгосрочным инновационным, сбытовым, рекламным и ценовым проектам (внедрение новой технологии для получения инновационной модификации продукта, строительство регионального представительства с сервисным центром, сооружение крупногабаритного рекламного объекта, компенсация финансовых потерь от введения дисконтной программы) маркетерам приходится иметь дело с существенным отставанием доходов от расходов по проектам. Между тем если бы эти же финансовые ресурсы были помещены на депозитные счета в банках или переведены в ГКО, то начали бы приносить доход с первого же дня. Учесть потери от запаздывания доходов (временного лага) позволяет процедура дисконтирования, которая представляет собой перевод прогнозируемых денежных сумм в «обесцененный» вид. И дело здесь вовсе не в учете потерь от инфляции (хотя и их тоже по этой методике можно учесть!), а именно в учете от-

«Отношение к маркетингу в Беларуси следующее: **все ждут моментальных результатов, а о вложениях, которые могут принести прибыль через несколько лет, и слышать не хотят!**» – констатирует А. Кахновский.

Такой вид промоции можно отнести к латентному (малобюджетному) маркетингу – при минимальных финансовых затратах достигается максимальный результат без навязчивой и потому отторгаемой рекламы. Подобные решения рекомендуется использовать малому бизнесу.

Наиболее популярными приемами, которые предоставят преимущества и не потребуют вложения больших средств, являются интернет-маркетинг, бесплатные консультации, реферальные программы (подарки посредникам за привлечение новых клиентов), мелкие подарки клиентам. Самое главное – выделиться на фоне других компа-

это решение не всегда окупается, так как зарплата хорошего маркетолога превышает 500 долл. Альтернативой является привлечение к реализации комплекса маркетинга внешней организации (маркетинговый аутсорсинг)».

«Но часто нанять маркетинговое агентство не позволяют финансовые вопросы, – возражает Т. Долгих. – Остается вариант самостоятельного исследования и продвижения. Алгоритм действий прост – достаточно через интернет-поисковик найти пример маркетингового анализа, на основе этой информации сформировать и распечатать анкеты и мотивировать клиентов

ставания доходов от расходов, что так актуально для вложений в маркетинг. И хотя в дальнейшем используется термин «расходы», отношение к этим денежным средствам – исключительно как к «инвестициям»!

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

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

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

$D_i$ ,  $P_i$  – дисконтируемые доходы и расходы (доходы и расходы по долгосрочному маркетинговому проекту в  $i$ -м периоде, прогнозируемые маркетологами «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. Это значит, что инновационная модификация продукта, региональное представительство, рекламная установка или система скидок оказывается эффективной по сравнению с вложением тех же финансовых ресурсов в депозиты или ГКО.

Формула, несмотря на ее относительную «молодость», уже становится классикой финансового маркетинга и даже в определенной степени превращается в догму...

Более прикладной характер ее использования – для формирования суммы бюджета на маркетинг. В № 1 журнала за этот год рассматривались четыре основных метода рекламного бюджетирования: - «остаточный» (исчисление от имеющихся средств – размер расходов на рекламу и промоцию определяется текущими финансовыми возможностями предприятия); - «процентный» (исчисления в процентах от выручки, продажной цены, валового дохода, суммы текущих или ожидаемых продаж); - «паритетный» (размер рекламного бюджета устанавливается на уровне или выше аналогичных затрат конкурентов); - «целевой» (формирование рекламного бюджета исходя из маркетинговых целей и сбытовых задач).

Метод, основанный на дисконтировании, можно отнести к «целевому» рекламному бюджетированию, но цели и задачи здесь имеются в виду скорее финансовые, а именно – планируемый уровень прибыли. Таким образом, средний уровень расходов на рекламу и маркетинг можно определить по формуле

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

где  $D_i$  – доходы по долгосрочному маркетинговому проекту в  $i$ -м периоде, прогнозируемые маркетологами «сглаживанием-скольжением»;

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

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

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

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

Пример расчета и оценки эффективности рекламного бюджета по такой методике приведен в таблице 1 для предприятия, выпускающего периодические издания. Наиболее распространенный срок подписки и переподписки на «перио-

дику» – полугодие, которое и рассматривается в качестве единицы периода дисконтирования. В I полугодии каждого года руководство компании выделяет на маркетинг меньшие финансовые средства, чем во II полугодии, когда на денежные поступления от полугодовой и квартальной подписок «наслаиваются» поступления от годовой подписки.

Следует обратить внимание, что для I полугодия 2011 г. расчетный момент времени совпадает с текущим, что делает показатель степени  $i$  в знаменателе коэффициента дисконтирования  $1 / (1 + E)^i$  равным нулю. Любое число в нулевой степени равно 1. Поэтому дисконтированный и дисконтируемый доходы равны между собой, также как и дисконтированный и дисконтируемый расходы:

$$Dd_1 = D_1 = 150\ 000 \text{ тыс. руб.};$$

$$Pd_1 = P_1 = 80\ 000 \text{ тыс. руб.}$$

Чистый приведенный доход по маркетинговому проекту составил 146 760 тыс. руб., что говорит о его экономической эффективности.

### Альтернативы есть!

Что касается прогнозов доходов  $D_i$  и расходов  $P_i$  по Z-диаграмме, то методикам «сглаживания-скольжения» были посвящены материалы рубрики «Маркетинговые исследования» в № 4-6, 8 журнала за 2009 год и № 9 журнала за 2010 год. Однако если топ-менеджер по маркетингу или генеральный директор компании не очень доверяют достижениям практической футурологии, или, проще говоря, предсказанию будущего, то дисконтирование требует альтернативы, которая ориентировалась бы не столько на предполагаемые доходы, сколько на текущие расходы и ближайшие инвестиции.

Таким альтернативным методом оценки маркетинговых проектов является тендерный подход на основе удельных внебалансовых затрат ОВС (off balance cost).

Таблица 1. Исходные данные и расчетные показатели для рекламного бюджетирования и оценки маркетинговых проектов по методике NPV

Показатель	Периоды дисконтирования			
	1-й (I полугодие 2011 г.)	2-й (II полугодие 2011 г.)	3-й (I полугодие 2012 г.)	4-й (II полугодие 2012 г.)
<b>Исходные данные</b>				
Предполагаемые доходы по маркетинговому проекту, тыс. руб.	120 000	140 000	160 000	180 000
Предполагаемая 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
Дисконтируемые расходы на маркетинг, тыс. руб.	80 000	120 000	100 000	140 000
Коэффициент дисконтирования	1,000	0,952	0,898	0,846
Дисконтированные расходы на маркетинг, тыс. руб.	80 000	114 240	89 800	118 440
Дисконтированные доходы по маркетинговому проекту, тыс. руб.	120 000	133 280	143 680	152 280
Суммарный рекламный бюджет, тыс. руб.	на 2011 г.		на 2012 г.	
	253 280		295 960	
Разность между дисконтированными доходами и расходами, тыс. руб.	40 000	19 040	53 880	33 840
Чистый приведенный доход, тыс. руб.	146 760			

$$OBC = C + A + Z_{пл} + \frac{C_{тр}}{Q} + \frac{C_{хр}}{Q} + \dots + E \cdot \frac{U}{Q} \rightarrow \min,$$

где  $C$  – удельные материальные затраты (стоимость приобретения товара, себестоимость изготовления продукции) или себестоимость за вычетом наиболее важных статей, которые выделяются в отдельные слагаемые;

$A$  – удельная амортизация маркетингового, торгового и (или) рекламного оборудования, удельная аренда офисных помещений и (или) торговых, складских площадей;

$Q$  – предполагаемый объем продаж (пессимистический показатель из  $Z$ -диаграммы);

$Z_{пл}$  – заработная плата маркетингового, торгового и (или) рекламного персонала;

$C_{тр}$  – сумма транспортных расходов;

$C_{хр}$  – суммарные расходы на хранение товаров;

... – другие виды затрат, включаемые в себестоимость и проходящие по трем «старым» формам финансовой отчетности (форма № 1 «Баланс предприятия», форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках», форма № 5 «Приложение к балансу»);

$U$  – инвестиции в маркетинговый проект, проходящие по двум «новым» (с 1999 г.) формам финансовой отчетности (форма № 3 «Отчет об изменении капитала» (до 2007 г. – «Отчет о движении фондов»), форма № 4 «Отчет о движении денежных средств») или не проходящие по ним (имеется в виду, что методика может быть использована и для так называемого управленческого учета).

Все слагаемые в этой формуле – от первого до предпоследнего – составляют т.н. балансовые затраты. Последнее слагаемое – упущенные возможности более выгодного использования финансовых ресурсов, пренебрегая которым, маркетолог отказывается от учета альтернативных стратегических проектов – банковских депозитов, арбитражных операций, игры на рынке государственных краткосрочных облигаций (ГКО) и др. Именно это слагаемое и обеспечивает альтернативу дисконтированию.

В ходе тендера (конкурсных торгов) выбирается вариант проекта, который с учетом инвестиций в маркетинг, дает минимум внебалансовых затрат. В примере, представленном в таблице 2, при классической ставке дисконтирования 10% годовых это – вариант 1, которому, кстати, соответствует и минимум балансовых затрат. Однако, если ожидается большая инфляция, то ситуация может коренным образом поменяться. Скажем, при реальной процентной ставке – 100% оптимальным по минимуму внебалансовых затрат становится

вариант 3. В таком случае возможен конфликт между экономистом предприятия, ведущим расчет исключительно по бухгалтерским показателям, и маркетологом – сторонником внебалансового анализа. Топ-менеджер также больше доверяет бухгалтерскому подходу и он отдал бы предпочтение варианту 1, но его привлекает и вариант 3 с самым большим предполагаемым объемом поставок. К тому же он высказывает сомнение в реальности показателя 10% годовых.

Преимущество внебалансового анализа в отличие от методики дисконтирования заключается еще и в том, что расчеты проводятся не для единственного значения процентной ставки, а в определенном диапазоне реальных ставок, например, от 10% до – 100% годовых, как в приведенном примере (см. табл. 2). Маркетолог может легко провести доказательство эффективности варианта 3, корректируя в сторону уменьшения себестоимость продукции и размер инвестиций в маркетинг. И если по поводу себестоимости могут быть серьезные возражения со стороны сотрудников производственных подразделений, то сумма инвестиций в маркетинг – вотчина маркетолога!

Следует отметить, что при больших инфляционных ожиданиях по методике ОВС, как правило, «выигрывает» вариант маркетинга с самыми крупными инвестициями. И здесь нет ничего удивительного – в таких условиях действительно следует вкладывать в проекты серьезные суммы. Окупится сторицей даже с учетом временного запаздывания!

Таблица 2.  
Исходные  
данные  
и расчетные  
показатели  
для оценки  
маркетинговых  
проектов  
по методике  
ОВС  
▶

Показатель	Варианты маркетинговых проектов			
	1	2	3	4
<b>Исходные данные</b>				
Себестоимость единицы товара, тыс. руб./шт.	30	33	37	40
Объем поставок, шт.	3 000	2 600	2 900	2 500
Суммарные транспортные расходы по маркетинговому проекту, тыс. руб.	15 000	16 000	18 000	14 000
Суммарные инвестиции в маркетинговый проект, тыс. руб.	90 000	83 200	116 000	70 000
<b>Расчетные показатели</b>				
Удельные инвестиции в маркетинговый проект, тыс. руб./шт.	30	32	40	28
Балансовые затраты тыс. руб./шт.	35,0	39,2	43,2	45,6
<b>Расчет внебалансовых затрат при E=0,1</b>				
Упущенные возможности, тыс. руб./шт.	3,0	3,2	4,0	2,8
Внебалансовые затраты, тыс. руб./шт.	38,0	42,4	47,2	48,4
<b>Расчет внебалансовых затрат при E=-1,0</b>				
Упущенные возможности, тыс. руб./шт.	-30,0	-32,0	-40,0	-28,0
Внебалансовые затраты, тыс. руб./шт.	5,0	7,2	3,2	17,6

## Мнение эксперта

**Александра СТРАХ,**  
маркетолог

### Как повысить рентабельность инвестиций в маркетинг: экспериментальное проектирование

Ежедневно потребителей бомбардируют сотнями, а то и тысячами маркетинговых обращений – от телевизионных рекламных роликов и навязчивых предложений по телефону до листовок в супермаркетах и баннеров в Интернете. Иногда они вызывают желаемый отклик, однако, большинство рекламных посланий не достигают цели.

Очевидно, что маркетологам было бы очень полезно научиться предвидеть, какие инструменты стимулирования потребителей действительно «сработают». Даже маленький рост числа покупок после посещения сайта может оказать большое влияние на рентабельность. Но понять, что же влияет на поведение потребителей, очень сложно из-за обилия возможных комбинаций стимулов.

Теперь маркетологам доступны более простые и сравнительно недорогие методики экспериментального проектирования, долгое время применявшиеся в других сферах.

#### Все выше, сложнее и дороже!

Рекламоносители становятся все разнообразнее и все чаще ассоциируются с тем, что мы называем высокими технологиями.

Экспериментальное проектирование количественно отражает воздействие отдельных стимулов на поведенческую реакцию и помогает руководителям маркетинговых служб анализировать влияние различных составляющих рекламной кампании на поведение потребителей. Такой подход дает гораздо более точные результаты и в сравнении с традиционным маркетинговым тестированием более эффективен с точки зрения затрат. А когда возможная реакция предполагаемых клиентов на рекламное предложение известна, маркетеры могут нацелить промопрограммы непосредственно на их потребности – и влиять на конечный результат.

Тестируя различные виды стимулов в маркетинге или рекламе специалисты используют на первый взгляд простые методики, такие как «дробные» рассылки с разными ценами и предложениями, но если они пытаются оценить больше пары предлагаемых альтернатив, затраты мгновенно становятся недопустимо высокими.

Возрастающая сложность методик, работающих по схеме «стимул – ответная реакция», означает для маркетологов наличие большего числа

коммуникационных альтернатив, чем когда-либо прежде. При этом процент альтернатив, которые они действительно тестируют, становится все меньше. Однако это усложнение может означать и большую гибкость промопрограмм – конечно, если маркетологам удастся выяснить, какие изменения в системе «стимул – ответная реакция» действительно влияют на поведение потребителей. Единственный способ узнать об этом – провести маркетинговый многофакторный эксперимент.

### **В отличие от корреляции...**

Теория экспериментального проектирования позволяет прогнозировать влияние многих стимулов на основе исследования лишь нескольких из них. Используя математические формулы для отбора и тестирования подмножества вариантов переменных, представляющих совокупность всех первоначальных переменных, маркетологи могут точно и эффективно построить модель воздействия десятков, сотен или даже тысяч стимулов.

Экспериментальное проектирование отличается тем, что, испытывая разные виды стимулов на покупателях, вы определяете и контролируете независимые переменные до их запуска на рынок, а не после, когда они уже проявились в естественных условиях. Поскольку вы контролируете внедрение стимулов, то можете видеть, когда изменение реакции соответствует исследуемым стимулам, таким как упаковка или цвет товара, а не другим, таким как ограниченная доступность товара. Другими словами, в отличие от простой корреляции, экспериментальная модель помогает выявить причинно-следственные связи.

В то время как экспериментальное проектирование существует давно, лишь немногие руководители маркетинговых служб применяли эту методику – либо они ее просто не понимали, либо им мешали привычные стереотипы маркетинга. Однако благодаря новым технологиям экспериментальное проектирование более доступно и его проще осуществлять. Намного легче стало собирать детальную информацию о клиентах, и компании могут быстрее и точнее использовать полученные сведения для построения моделей, предсказывающих реакцию клиентов.

### **Выведем маркетинг из тумана!**

Применение методов экспериментального проектирования требует всесторонней оценки и определенных познаний в области математики и статистики. Использование методики экспериментального проектирования особенно полезно компаниям, у которых много клиентов, и компаниям, рынок и продукция которых постоянно меняются.

Экспериментальное проектирование было применено в компании Crayola, подразделения Binney & Smith and Hallmark, где открыли интернет-портал, посвященный художественному и прикладному творчеству, под названием Crayola.com. С помощью экспериментального проектирования было достигнуто повышение эффективности маркетинговой кампании. Проведение экспериментального проектирования помогло организации привлечь посетителей на сайт и превратило их в покупателей.

Испытания, проведенные для компании Crayola, относительно простые. Были протестированы лишь немногие из атрибутов маркетинга и сравнительно малое количество уровней. Но даже в этом случае воздействие на потребителей оказалось впечатляющим.

Разумеется, экспериментальное проектирование имеет свои ограничения. Этот подход требует до начала эксперимента отчетливо сформулировать гипотезу, которую вы хотите подтвердить, и исключить не относящиеся к делу возможности. Кроме того, экспериментальное проектирование требует существенных знаний для постановки проблемы, осторожного применения научно обоснованных методик и искусной интерпретации результатов в соответствующем контексте. Экспериментальное проектирование должно быть лишь частью непрерывного цикла тестирования и познания рынка.

Маркетинг всегда был и останется процессом творческим. Однако ему незачем быть таким таинственным и сложным. По мере нарастания маркетинговой и рекламной неразберихи маркетологи неизбежно придут к выводу, что многофакторный эксперимент позволяет лучше взаимодействовать с клиентами и существенно увеличивать шансы, что маркетинговые усилия окупятся. ■