

Hogyan ~~ne~~ tervezz?

66 hiba, amit elkövethetsz
a marketingben

Les Binet – Sarah Carter

A fordítás alapja:

Les Binet – Sarah Carter: *How not to plan – 66 ways to screw it up*

Copyright © 2018 APG Ltd

Fordította: © Pétersz Tamás, 2021

Szakmailag lektorálta: Gál Sarolta

Szerkesztette: Koronczai-Fekete Viktória

HVG Könyvek, Budapest, 2022

Kiadóvezető: Budaházy Árpád

Felelős szerkesztő: Rapajka Gabriella

www.hvgkonyvek.hu

ISBN 978-963-565-175-7

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképes úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.


Kiadja a HVG Kiadó Zrt., az 1795-ben alapított Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja.

Felelős kiadó: Szauer Péter

Nyomdai előkészítés: Tekeres Tímea

Nyomás: Generál Nyomda Kft.

Felelős vezető: Hunya Ágnes



Les és Sarah több mint 30 éve terveznek együtt londoni irodájukban,
a Bishops Bridge Road 12. szám alatt. Vitáik, sikereik és kudarcaik közepette
mindig arra törekedtek, hogy egyre jobbak legyenek.

Ez idő alatt több mint 50 olyan esettanulmányt írtak, amelyeket az IPA a Hatékony Reklámozás Díjával jutalmazott, és abban a szerencsés helyzetben voltak, hogy a világ legjobb stratégiáival dolgozhattak együtt.

A könyvet mindenkinek ajánljuk.

Óriások vállán állunk!

ELŐSZÓ A MAGYAR KIADÁSHOZ

A Telekom küldetésének érzi, hogy szakmai műhelymunkájával a fontos társadalmi kérdések felkarolásán és a purpose-alapú kommunikáción túl hatással legyen a hazai marketing- és kommunikációs szakmára is, konstruktív, építkező beszélgetések formájában. Azt tapasztaljuk, hogy a márkák szerepe messze túlmutat a reklámok világán, és a fogyasztók márkákhoz fűződő viszonya is megváltozott. A márkaépítés és -menedzsment elért egy olyan szintre, ahol a márkák képesek az üzleti eredményeket és a társadalmi hatást összeegyeztetni és összehangolni.

Ez a könyv azért fontos, mert egy sor marketing- és kommunikációs rutint megkérdőjelez az eredményesség és a hatékonyság érdekében, továbbá ezeket példákon és gyakorlati tanácsokon keresztül mutatja be. Hasznos kézikönyv gyakorló és érdeklődő szakemberek számára, és fontos szempontokkal gazdagítja a magyar reklám- és marketingszakmát.

A kézikönyvhöz tartozó, *Lépj előre digitálisan!* című kiadványban úgy mutatjuk be a Telekom márkát, illetve működésünket és filozófiánkat, mint a könyvben megfogalmazott paradigma- és perspektíaváltások egyik hazai gyakorlatát. Szeretnénk bizonyítani, hogy a nemzetközi modellek és az új működési diszciplínák itthon is alkalmazhatók a helyi kihívásokra és feladatokra adaptálva.

Szabó Melinda,
kereskedelmi vezérigazgató-helyettes,
Magyar Telekom

„Mindig olyan könyvet olvass, ami jól mutatna a kezedben, ha éppen olvasás közben érne a halál.”²

P. J. O'Rourke

ELŐSZÓ

A stratégiai tervezés több mint 50 éves múltra tekint vissza, és manapság többen alkalmazzák, mint valaha. Mivel napjainkra a folyamat sokkal összetettebbé és változatosabbá vált, az APG elérkezettnek látta az időt arra, hogy Les Binet és Sarah Carter kítűnő könyvét kiadja.

Azok, akik részben vagy akár egészében figyelemmel kísérték az APG tevékenységét, találkozhattak a már korábban megjelent kötetekkel – az eredeti *How to Plan Advertising?* (Hogyan tervezzük meg a reklámozást?) című „kék könyvvel”¹³ és fiatalabb testvérével, a „piros könyvvel”¹⁴. Az elmúlt években mindkét kötet kiváló kézikönyvként és útmutatóként szolgált a szakemberek és a téma iránt érdeklődők számára.

A marketingstratégia dinamikus és gyorsan változó jellege miatt mérlegelnünk kellett, hogy előálljunk-e egy mérvadónak szánt kötettel a stratégiai tervezés elméletéről és gyakorlatáról – féltő volt ugyanis, hogy rövid idő alatt elavul. A folyamatosan változó körülmények ellenére azonban léteznek olyan állandó elvek, szabályok és megközelítési módok, amelyek hasznosak maradnak, mi pedig szerettük volna összegyűjteni ezeket. Hiszünk abban, hogy a legfőbb alapelvek irányítóként szolgálhatnak a tervezők, a stratégiák, a marketingszakemberek és a kutatók számára. Les és Sarah pedig éppen

ezekre az elvekre és gondolatokra építette fel a *Hogyan...*, pontosabban *Hogyan ne...* kézikönyvét.

A szemfüleseknek bizonyára feltűnt a furcsa és ellentmondásos cím. Szeretünk elmentétekben gondolkodni, ugyanakkor szeretnénk hangsúlyozni, hogy csupa releváns információt gyűjtöttünk össze. Könyvünket alapos kutatásra építettük, és részletesen ismertetjük benne, mit tegyünk és mit ne tegyünk a tervezési folyamat különböző fázisaiban. Könnyed stílusban, a humort sem nélkülözve írtuk, és rengeteg, a témába vágó, érdekes példával és ábrával tettük még színesebbé.

A formátum megtervezésében a gyakorlatiasság volt a fő szempont. Szerettük volna, ha a könyv elfér egy táskában, így bevihetjük a megbeszélésekre, ahol beleírhatjuk az ötleteinket, jegyzetelhetünk bele, és élvezhetjük, hogy mindig kéznél van.

Íme, a könyvünk! Ízlelgessük, élvezzük, de mindenekelett: használjuk!

Sarah Newman,
az APG igazgatója



BEVEZETÉS

Általánosságban véve elmondható, hogy nem igazán rajongunk az „üzleti könyvekért”. Ugyanakkor több polcra valót tartunk belőlük otthon, ahogy bárki más. Nagy részüket azonban nem olvastuk végig, sokat pedig még csak el sem kezdtünk, és az igazság az, hogy tulajdonképpen egyiket sem *használjuk*.

Azt szeretnénk, ha ez a könyv más lenne.

Nem „okos”, hanem valóban *hasznos* könyvet szerettünk volna létrehozni, amelynek ott a helye az asztalukon, ütött-kopottan, tele ujjlenyomatokkal és kávéfoltokkal.

Ez nem a stratégiai tervezés mindenre kiterjedő útmutatója – már ha lehet egyáltalán ilyen ími. A munkálatai még 2010-ben kezdődtek, amikor havi rendszerességgel cikkeket, tanulmányokat kezdtünk írni az *Admap* című magazinba. Cikksorozatunk mítoszromboló témák köré szerveződött, de valójában csak a frusztrációnkat vezettük le rajtuk keresztül. A tervezés frontján ugyanis egyre-másra hihetetlen számárságokba botlottunk.

Azt hittük, jó, ha egy-két évig tart majd a sorozat, ám hat évvel később még mindig volt mondanivalónk...

A szakma dicsőíti és szétkürtöli a sikereket, miközben az elhallgatni valónak vélt dolgokat – nyilvánvaló okokból – inkább a szőnyeg alá söpörjük. Felismertük azonban, hogy valószínűleg jóval többet tanulhatunk a mítoszokból, a félreértésekből és a bakikból, mint a sikerekből, így a cikkeink egyre inkább hasznos kis összefoglalók lettek, amelyekben a tervezéssel foglalkozók kérdéseire igyekeztünk válaszolni. A stratégiák pedig jó kiindulópontnak tartották ezeket az ügyfelekkel hasonló témákban folytatott beszélgetéseikhez.

Az *Admap* engedélyével és az APG támogatásával most tehát összegyűjtöttük mind a 66 „hogyan ne csináljuk” írásunkat, amelyeket kilenc téma köré csoportosítottunk. Az egyes részek a stratégiai tervezés folyamatának lépéseit követik, amelyeket néhány extrával – tevékenységi listákkal, mini-esettanulmányokkal, eszközökkel, ábrákkal és megfigyelésekkel – is kiegészítettünk.

Bárcsak 30 évvel ezelőtt a *mi* asztalunkon is hevert volna egy ilyen könyvecske, amikor pályakezdők voltunk!

Reméljük, olvasóink is hasznosnak találják majd.

**Les és Sarah,
adam&eveDDB**

1
CÉLKITŰZÉS

9
HATÁSOSság
ÉS ÉRTÉKELÉS

2
TERMÉK,
ÁR ÉS HELY

8
KREATÍV MUNKA

3
MÁRKA ÉS
KOMMUNIKÁCIÓ

TÁJÉKOZÓDÁS

7
KÖLTSÉGVETÉS
ÉS MÉDIA

4
KUTATÁS ÉS
ELEMZÉS

6
KIT SZÓLÍTUNK
MEG?

5
BESZÉLGETÉS ÉS
GONDOLKODÁS A
STRATÉGIÁRÓL

I CÉLKITŰZÉS

Hogyan ne készítsünk tervet?	1
Hogyan ne határozzuk meg a versenytársainkat?	4
Hogyan ne gondolkodjunk a hűségéről?	8
Hogyan ne „tértítsünk”?	12
Hogyan ne foglalkozzunk az „elidegenítéssel”?	18

2 TERMÉK, ÁR ÉS HELY

A márkák ne élhetnek örökké	27
Hogyan ne menedzseljük a termékportfóliónkat?	30
Hogyan ne gondolkodjunk a disztribúcióról?	34
Hogyan ne módosítsunk árat?	40
	46

3 MÁRKA ÉS KOMMUNIKÁCIÓ

Hogyan ne gondolkodjunk a márkaválasztásról?	53
Hogyan ne legyünk érdekesek?	56
A képtelenségek ne működnek	60
Hogyan ne legyünk mások?	64
Hogyan ne készítsük gondolkodásra az embereket?	70
Hogyan ne alakítsunk ki kapcsolatot a vásárlóinkkal?	74
Mit ne mondjunk?	78
Hogyan ne adjunk el?	82
	86

4 KUTATÁS ÉS ELEMZÉS

Mikor ne kell a szigorúság?	91
Hogyan ne használjuk a fókuszcsoportokat?	94
Hogyan ne gondolkodjunk a „pozitív” reakciókról?	100
A számok ne hazudnak	104
Hogyan ne lássuk meg a fától az erdőt?	110
A nagy számok ne is lehetnek hatástalanok	114
	118
Hogyan ne használjunk korrelációkat?	124

5 BESZÉLGETÉS ÉS GONDOLKODÁS A STRATÉGIÁRÓL

Hogyan ne használjuk a bizonyítékokat?	129
A mi márkánk ne olyan, mint a többi	132
A múlt ne számít	136
Hogyan ne használjuk ki a kollektív szellemi kapacitást?	140
Hogyan ne ötleteljünk?	146
	148

Hogyan ne válogassuk meg a szavainkat?	152
Hogyan ne használjuk azt a bizonyos sz-szel kezdődő szót?	156

Nem muszáj kiírunk	158
---------------------------	-----

Szavak, amelyek nélkül ne boldogulnánk	160
---	-----

6 KIT SZÓLÍTUNK MEG? 165

A te vásárlóid ne az én vásárlóim	168
Nem különbözl	174
Az idősebbek ne sokat költenek	180
A nagyszülőkben ne rejlik potenciál	182
Ezek ne a régi szép idők	186
Az emberek ne olvasnak könyveket	188
A régi dolgok ne számítanak	190

7 KÖLTSÉGVETÉS ÉS MÉDIA 195

Az elérés már ne számít	198
A pazarlás ne jó	204
A költési szint ne számít	208
A televízió már ne hatékony	214

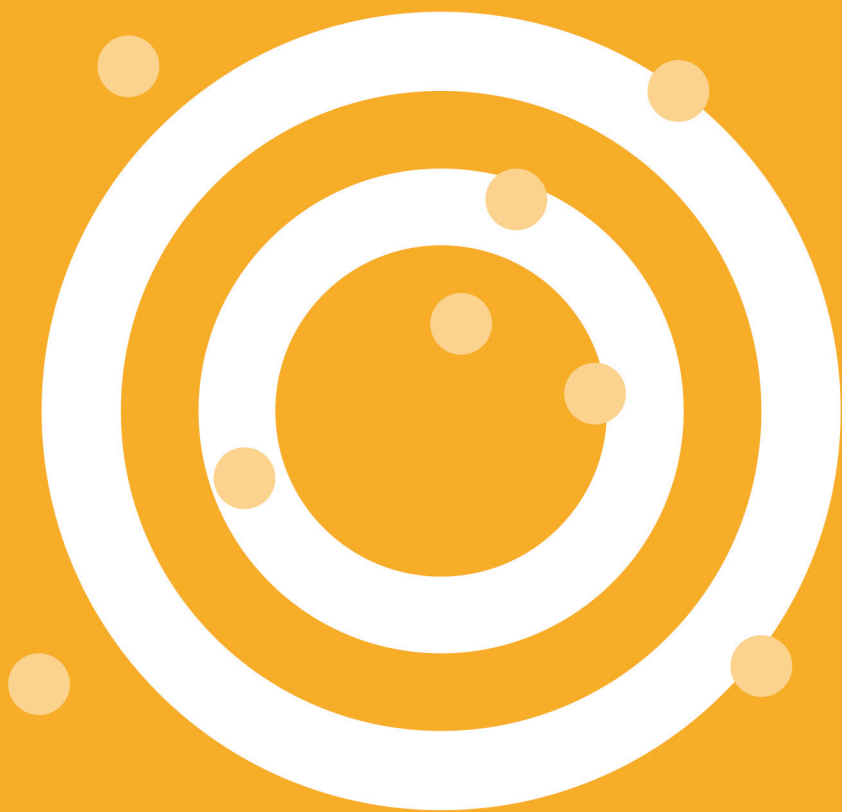
8 KREATÍV MUNKA 219

Az ötlet és ne a kivitelezés számít	222
Ha ne releváns, ne lehet hatásos	226
Ezt ne birtokolhatjuk	230
A humor ne kelendő	236
A részletek ne számítanak	242
A zene ne nagyon fontos	246
Hogyan ne használjunk valódi embereket?	252
A tökéletlenség ne vonzó	254
Hogyan ne ábrázoljuk a célközönségünket?	256
A következetesség többé ne számít	260
A régi reklámok ne működnek	262
A kreativitás és a határosság ne cimborák	270

9 HATÁSOSSÁG ÉS ÉRTÉKELÉS 275

Nem lehetünk túl hatékonyak	278
Hogyan ne javítsunk a határosságon?	282
Hogyan ne mérjük a határosságot?	286
Hogyan ne bizonyítsuk, hogy a reklámozás működik?	290
Az online értékelés többé ne probléma	296
Az online adatok ne korlátozottak	298
Ne nézzünk hátra!	300
A reklám ne biztonságos befektetés	306
A kudarc ne értékes	308
Zárszóként – Művészet és ne tudomány	314

Jegyzetek:



CÉLKITŰZÉS

„Ha nem tudod,
hová mész, oda
bármilyen úton
eljuthatsz.”¹

Lewis Carroll

EGY



BEVEZETÉS

A hatásos² kommunikáció azzal kezdődik, hogy tisztázzuk az ügyfelekkel, pontosan mi a céljuk.

Bár egyszerűnek tűnik, sokszor mégis elnagyoljuk ezt a munkafázist, mellébeszélünk, rosszul közelítjük meg a kérdést, sőt előfordul, hogy egy az egyben kihagyjuk. Utána pedig kénytelenek vagyunk elviselni a következményeket... Mégis, hogyan előtesztelhetnénk egy reklámot, ha nem beszéltük meg, mit is akarunk elérni vele? Miként mérhetjük a hatásosságot, ha a rendelkezésünkre álló kutatások nem azt vizsgálják, amire a reklámot szántuk? A „kudarcs” vajon a hibás reklám következménye? Vagy csak nem költöttünk elég pénzt arra, hogy elegendő emberhez eljusson?

Elsőként azt vizsgáljuk meg, hogyan kezdjük el jól; miképpen tűzzünk ki reális célokat; miként gondoljuk végig, mit is érhetünk el a kommunikációval, és hogyan valósíthatjuk meg a célkitűzést.

A meglévő ügyfelekre összpontosítsunk, vagy az újakra? Azt szeretnénk, hogy többet, vagy hogy többen vásároljanak? Mennyire kell aggódnunk amiatt, hogy elveszítjük a jelenlegi vásárlóinkat, miközben újakat próbálunk megszólítani?

Az itt következőket ábrándozás, közkeletű hiedelmek vagy találgatás helyett tapasztalati tudásra és kemény munkával szerzett gyakorlatra alapoztuk.

HOGYAN NE KÉSZÍTSÜNK TERVET?

„A terv nélküli cél csak kívánság.”³

Antoine de Saint-Exupéry

Az egyik híres márka azzal a problémával fordult hozzánk, hogy irányt tévesztettek. A briefben a következőképpen fogalmazták meg a célkitűzésüket: „Újra nagyvá akarjuk tenni a márkát.” A piaci részesedésüket 13 százalékponttal akarták növelni, a részvényárfolyamukat pedig a tíz évvel korábbira visszaállítani.

Csakhogy egyetlen szó sem esett a briefben arról, hogyan kívánják megvalósítani ezeket a nagyra törő célokat. Nyoma sem volt radikálisan új pozicionálásnak; nem határoztak meg új célközönséget vagy új fogyasztási alkalmat; nem volt új médiastratégia; és a költségvetést sem emelték meg. Semmiféle kapcsolat nem létezett a célok és a tervek, pontosabban a marketingfantázia és a valóság között.

Manapság egyre többször találkozunk ezzel a jelenséggel, vagyis a valóságtól teljesen elrugaszkodott marketingcélokkal. Érdekes

megfigyelni, hogy minél nagyobb az ügyfél, annál komolyabban jelentkezik ez a tünet.

Nem tudjuk, miért van ez így. Talán az az oka, hogy a globális cégeken nagyobb a nyomás, hogy kiváló mutatókat hozzanak, vagy a globális menedzsment sodródott messzebb az eredmények reális gyakorlati megvalósíthatóságától.

A menedzsment-tanácsadók szerint a céloknak mindig „SMART-nak” (vagyis okosnak) kell lenniük, ami annyit tesz, hogy: konkrétak (specific), mérhetőek (measurable), elérhetőek (achievable), reálisak (realistic) és időhöz kötöttek (timed). Tapasztalataink szerint azonban ritkán felelnek meg ezeknek a kritériumoknak.

Döbbenetes, hogy az ügyfelek sokszor milyen könnyelműen költenek jelentős összegeket világos célok megfogalmazása nélkül. De még ha a célok konkrétak is,