**Технология переговоров по покупке/продаже телевизионного рекламного времени**

С возникновением коммерческого телевидения, которое начало свое шествие по просторам России в начале 90-х годов с появления канала «2x2», возникла новая сфера бизнеса — покупка/продажа рекламного времени на телевидении. К настоящему времени эта сфера деятельности структурировалась и институализировалась. Сложились профессиональные организации, которые продают (селлеры) или покупают (байеры) рекламное время. В данной статье речь пойдет о технологии переговорного процесса между этими основными субъектами телевизионно-рекламного рынка.

**Продавцы времени**

Телевизионный канал, получив лицензию на вещание, приобретает право на продажу части своего эфирного пространства для размещения рекламы. У канала есть несколько вариантов реализации этого права: один вариант, когда у канала существует собственная служба продаж, второй — когда существует внешняя служба продаж (причем она может как принадлежать в той или иной степени средствам массовой информации, так и быть абсолютно внешней, независимой), и третий — комбинированная система, когда существует и то и другое.

В настоящий момент на отечественном рынке существует весь спектр изложенных вариантов. Рекламное время на ОРТ и РТР эксклюзивно продает «Видео Интернешнл», а, например, канал СТС использует комбинированную систему. Рекламное время на региональных каналах, как правило, продают собственные агентства.

Во всех случаях возникают экономические отношения (интересы) между названными институтами, которые и становятся предметом переговоров. Дискуссия сводится к выработке механизма реализации экономических интересов сторон, который может быть либо комиссионным, либо гарантийным, либо сложная ступенчатая система (гарантия не меньше, чем, а остальное — комиссионные).

Зачастую телевизионный канал не хочет сам заниматься продажей своих рекламных возможностей и передает это право (за определенную плату, которая и является предметом переговоров) сторонней организации — медиа селлеру. В основе такого решения может лежать несколько мотивов от чисто технологического — продажа рекламного времени на телевидении достаточно сложный процесс, который лучше доверить профессионалам до стратегического — крупный медиа селлер приведет с собой рекламодателей, которые работают с ним на других каналах. Приняв решение о передаче эксклюзивного права на продажу своего рекламного времени, канал и селлер должны определить механизм реализации экономических интересов сторон.

На первых этапах развития отечественного телевизионно-рек ламного рынка преобладала так называемая гарантированная схема, которая в условиях высокой инфляции позволяла телевизионным каналам иметь гарантированный доход, а селлерам, рискуя, получать сверхприбыли.

История развития отечественного телевизионно-рекламного рынка наглядно показала, что гарантийная схема в корне порочна, она ведет к разрушению партнерских отношений, поскольку угадать реальный объем в нашей экономической ситуации практически невозможно, в результате кто-то один оказывается в проигрыше.

Если канал оказывается в проигрыше, он начинает саботировать размещение, чтобы подтолкнуть продавца к изменению гаран тии. Условно говоря, рынок растет, продавцу нужны большие объемы, а канал говорит, что не может их предоставить по каким-то творческим соображениям, хотя первопричиной является то, что он хочет больше денег.

Обратная ситуация (то, что произошло в 1998 г. с «Премьер СВ»), когда принятые гарантийные обязательства оказались просто физически невыполнимыми на фоне объемов рынка. Они просто разорвали контракт и ушли, потому что никто не будет долго платить нереальную гарантию. Такая же ситуация была в 1995 году у «Видео Интернешнл» с телеканалом «2x2»: гарантия была многократно больше, чем то, что можно было тогда там собрать после падения рынка. И через полгода там соглашение было пересмотрено. Поэтому всегда та или иная сторона остается недовольна и это ведет к разрыву отношений. Это первая проблема.

Вторая проблема — то, что средства массовой информации оказываются в ситуации, когда они не заинтересованы в инвестициях и не заинтересованы в тактических текущих действиях. Средствам массовой информации не нужно вкладывать деньги в сегодняшний день. Они получают возможность вкладывать деньги в какие-то стратегические действия, а сегодня им по большому счету все равно, потому что деньги они получают гарантированно. И поэтому они не будут покупать какие-то дорогие фильмы, проекты, чтобы сегодня ставить их в эфир, а лучше купить, поставить на полку и подождать до того момента, когда это будет выгодно. А чем меньше они тратят денег на поддержание сегодняшнего дня, тем в более сложном положении оказывается селлер. Это ситуация замкнутая.

Поэтому гарантия априори порочна, и опыт «Премьера», который работал по этой схеме много лет, показал, что это так. Несмотря на огромные сверхприбыли, которые они получили в 1997 и 1998 годах, все закончилось крахом в течение 3 месяцев.

Более перспективной является комиссионная схема, которая может быть как простой, когда есть фиксированный процент (это система отношений «Видео Интернешнл» с телеканалами ОРТ и РТР), так и могут существовать какие-то более сложные схемы (плавающий процент, многоступенчатая и пр.). Процент комиссии для селлера является предметом переговоров и может достигать 15% от объемов размещения.

В свое время у «Видео Интернешнл» была ступенчатая схема с СТС, потому что им хотелось заинтересовать «Видео Интернешнл» в более активной работе селлера с каналом, и они построили такую ступенчатую систему комиссии, когда по достижении каждого следующего уровня все, что превышает этот уровень, делится уже не в соотношении 15% (продавцу) и 85% (каналу), а в соотношении, скажем, 20% и 80%, потом — 25% и 75% и т.д. Т.е. если мы продали на 1 млн, то комиссия составляет с этого миллиона 15%, а все, что свыше этого миллиона, — уже 20% и т.д.

В этом разрезе работа собственной службы продаж это уже внутреннее дело канала — как организовать перекладывание денег из одного кармана в другой.

Осталось только отметить, что пока среди продавцов времени (сел леров) можно встретить представителей только отечественного теле визионно-рекламного бизнеса. Сколько долго продлится эта нетипичная для отечественного рекламного рынка ситуация — покажет время.

Покупатели времени

Субъектов переговоров по покупке/продаже рекламного времени всегда два: продавец (селлер) и покупатель (байер). Селлер, как мы отметили, — это либо телевизионный канал, либо некая структура, представляющая интересы телевизионного канала. В качестве байера в переговорах участвует рекламное агентство, представляющее интересы рекламодателя. Вместе с рекламным агентством в переговорах может участвовать клиент (рекламодатель) — это, прежде всего, касается крупных рекламодателей, которые работают систематично, из года в год и, как правило, хотят принимать участие в переговорах. Иногда (хотя и крайне редко в последние годы) бывают ситуации, когда какой-нибудь неопытный клиент хочет сэкономить на услугах рекламного агентства и сам выступает в качестве покупателя. Однако поскольку сфера продажи-покупки рекламного времени уже достаточно профессионализирована, для клиента такая экономия ни к чему хорошему не приводит, так как, не зная каких-то профессиональных деталей и комбинаций, он в результате платит значительно дороже.

Таким образом, в 99 случаях из 100 переговоры о покупке-продаже рекламного времени ведутся между двумя субъектами: медиасел лером, представляющим интересы телевизионного канала, и рекламным агентством, представляющим интересы рекламодателя.

Схема взаимоотношений может различаться в зависимости от типа рекламного продукта.

Например, социальная реклама несет для медаселлера чисто технологическую функцию. Она не является предметом купли-продажи. Поскольку селлер должен каналу гарантировать заполнение неких временных промежутков (иначе у них возникают проблемы в эфире), но не может быть абсолютно уверен в том, что сможет продать все рекламное время, то надо чем-то эти промежутки заполнить физически. Для этого используется социальная реклама.

Политическая же реклама размещается по результатам переговорного процесса. Большие политические структуры, как правило, нанимают профессиональные агентства, которые этим занимаются, а меленькие — бегают сами везде, стараясь решить вопрос.

Более сложная система продаж связана со спонсорством. Субъекты переговорного процесса те же самые. Но для рекламного агентства спонсорство — это лишняя головная боль, т.к. деньги те же, а работы больше и она сложнее. Поэтому переговоры с рекламным агентством с точки зрения продажи какого-нибудь спонсорства — штука крайне неблагодарная (им неохота этим заниматься, поскольку им это ничего не дает). Для клиента (рекламодателя) спонсорская реклама предпочтительна, поскольку она позволяет выделиться из общего потока рекламных сообщений и, возможно, повысить эффективность рекламных сложений.

Спонсорство — достаточно специфическая реклама. Если не брать такие классические формы, как стартовые или финальные заставки, а рассматривать такие вещи, которые интересуют в данном случае клиента, — элементы, инкорпорированные в саму программу (подводки ведущего и проч.), то возникает достаточно простая вещь: если материально не заинтересовать людей, производящих эти программы, то они либо будут это саботировать, либо делать это формально, спустя рукава. Поэтому телевизионные каналы, как правило, оставляют часть денег программе (от 20 до 50% — в зависимости от канала, конкретной программы и т.д.). У программы появляется материальный интерес, и программа тут же начинает использовать свои ресурсы для поиска рекламодателей. Как правило, этим занимаются сами ведущие — люди достаточно популярные, имеющие широкий круг знакомств, связей, контактов.

Например недавнее спонсорство «Баскин Роббинс» в программе «Сам себе режиссер». Там реклама инкорпорирована в программу (щиты, оформление и пр.). Эта реклама — предмет переговоров программы «Сам себе режиссер» с «Баскин Роббинс».

**Интересы сторон**

При продаже рекламных возможностей на телевидении в первую очередь речь идет о стоимости пункта рейтинга. Это первый и самый главный вопрос.

Изначальное определение стоимости пункта рейтинга происходит математически. На основании статистики прошлых лет и анализа изменений в структуре телевизионного вещания (возникновение новых каналов) определяется исходный показатель — количество 30- секундных рейтингов, которое все телевидение России гипотетически может набрать в предстоящем году. Во времена общероссийской дневниковой телевизионной панели Russian Research эта цифра оценивалась примерно в 1 млн рейтингов. То есть телевидение может выставить на продажу на всех телевизионных каналах в течение года 1млн 30-секундных рейтингов.

Спрос на рекламное время определяется рекламными бюджетами. На основании общения с агентствами, клиентами и т.д. можно составить экспертную картину бюджетов крупнейших рекламодателей. На основании многолетней статистики известно, какую часть составляют эти 10 — 20 крупнейших рекламодателей в общем объеме рекламы. Это позволяет прогнозировать общий объем рынка и, следовательно, спрос на телевизионное рекламное время. Далее берется общий объем рынка и делится на количество рейтингов и получается некая цифра — «средняя температура по больнице». Это есть некая усредненная цена, по которой селлер должен продавать в следующем году.

Но это только первый шаг на пути рекламного маркетинга. Дальнейшие шаги уже связаны с более конкретными действиями, которые опираются не только и не столько на математику, сколько на маркетинговую стратегию. Например, существуют некие эмпирические заключения, которые говорят о том, что должна быть разни ца между конечной ценой, которую получает какой-то случайный маленький или средний рекламодатель, и многолетний клиент, чтобы многолетний клиент чувствовал себя комфортно, что к нему хорошо относятся, его любят. Соответственно клиенты получают разную цену за пункт рейтинга.

Но вообще-то расчеты еще сложнее. Зная бюджеты крупных клиентов, можно оценить, какое количество рейтингов они «съедят» при такой цене. Далее важно понять, оставшегося количества достаточно для того, чтобы разместить других по какой-то другой стоимости.

Например, рассчитали, что средняя цена должна быть $200 за пункт рейтинга (30 сек.). Дальше известно, что большие клиенты чувствуют себя комфортно, когда они покупают втрое дешевле, чем все остальные. Это означает, что если крупные постоянные клиенты будут покупать по цене $ 100, то все остальные должны покупать по цене $300.

Дальше, зная бюджеты больших клиентов, можно рассчитать: если им продадим по $100, — они у нас «съедят» 60% всех рейтингов. Значит, на остальных соответственно остается 40% всех рейтингов — примерно можем понять, сколько там денег. И дальше можем посчитать, получается $300 или нет. Если не получается, значит, надо поднять планку для больших клиентов — продавать им не по $100, а по $120. Тогда они у нас съедят не 60% рейтингов, а, скажем, 55%. На остальных останется 45%, что позволит цену для остальных чуть-чуть опустить. И так далее.

Иными словами, после того как есть оценка рынка и есть понимание, сколько всего открытых объемов (в 30-секундных GRP), методом итераций приходим к базовым цифрам. На основании этих базовых цифр появляется тариф, который фиксируется в прайс- листе.

Прайс-лист — это исходный документ для переговоров. И каждая из сторон старается реализовать свой интерес: купить подешевле, продать подороже.

Кроме этого, еще обсуждается большое количество деталей, которые в оконцовке все равно превращаются в стоимость пункта рейтинга, но которые трудно пересчитать напрямую математически. Первое и самое важное — целевая аудитория (т.е. какие рейтинги мы, собственно, считаем?). Здесь есть чисто математический процесс: любую целевую аудиторию можно пересчитать и привести к 18 +. Но, как правило, в переговорах это не действует, и возникают сложные комбинации. Скажем, рекламное агентство может сказать, что хочет аудиторию, условно говоря, 18 — 25, а на аффинити больше, чем 1,1, мы не согласны. (Математически эта целевая группа имеет аффинити 1,3.) В результате переговоров стороны приходят к более широким возрастным границам целевой группы (18 — 35) и соглашаются на 1,1. То есть уже не чисто математический процесс, а результат компромисса сторон.

Существует огромное количество вспомогательных действий, которые могут выглядеть как преференция для рекламного агентства или, наоборот, предоставление большей свободы действий для селле ра, как то: отсутствие ограничений по позиционированию в блоках. Есть контракты, в которых предварительно указано, что не менее 30% всех выходов должно быть в первой или последней позиции. Этот вопрос становится предметом переговоров. Продавец сразу может сказать, что согласен на 30% в первой или последней позиции, но тогда стоимость пункта будет не $200, а $220. Переговорный процесс — это процесс взаимных уступок. Можно сравнить с весами, где есть огромное количество гирек (все — разных достоинств), и как только мы снимаем с одной чаши одну гирьку, необходимо как-то чем-то уравновесить весы, сняв что-то с другой чашу. Это всегда сложная комбинация.

Предметом переговоров также является: наличие или отсутствие ограничений по времени выхода ролика — в прайм-тайм или не в прайм-тайм; наличие/отсутствие ограничений по программам (например, условие Procter & Gamble — размещение во всех программах, кроме спортивных). Может существовать ограничение по дням выхода — какое-то соотношение по выходным/будням и т.д. Т.е. в основном все переговоры ведутся вокруг этих пунктов. Они напрямую не пересчитываются, но любое ограничение дает селлеру повод возвращаться к пересмотру цены. Позиция селлера такова: когда рекламодатель вводит ограничения на отдельные позиции покупаемого времени, цена становится дороже.

Изложенная выше технология касается в основном федеральных телевизионных каналов. В регионах иная ситуация. Там есть исторически сложившаяся ситуация — некий прайс-лист. И предметом переговоров там является скидка, которая зависит от множества параметров: от суммарного количества денег, порядка платежей (деньги вперед или после, все или частично и т.д.), от доли аудитории канала и т.д. Интересы сторон и технология переговоров носят аналогичный характер.

**Аргументы сторон**

При ведении переговоров используются различные аргументы. Основной аргумент, который использует байер, выглядит следующим образом:

клиент больше денег не даст и

по такой цене клиент вообще не будет размещаться на телевидении, уйдет в прессу, наружную рекламу и т.д.

С точки зрения байера, если цена высокая, то размещаться на телевидении становится неоправданным. Нужно набрать 1000 пунктов рейтинга, потому что если меньше, то рекламное агентство считает, что телевидение теряет свою эффективность. Высокая цена пункта рейтинга не позволит набрать нужного количества рейтингов с тем бюджетом, который есть, а увеличить бюджет нельзя. А если 1000 пунктов рекламная кампания на телевидении не набирает, то нет смысла проводить ее на телевидении. Нетрудно увидеть за такой позицией срытый шантаж. Это основной аргумент, который использует байер в переговорах.

Есть, конечно, и критика каналов — это игра на конкуренции каналов, которая тоже используется покупателем. Байер утверждает: мы можем купить на другом канале, у них цена такая же (или ниже), но канал у них лучше. Эта аргументация тоже иногда используется.

Аргумент продавцов состоит в том, что он не может продавать дешевле, чем, предположим, $200 за пункт рейтинга, потому что есть рынок и на рынке объявляется цена, одинаковая для всех. Это, во- первых. Во-вторых, существует опасность переполнения телевизионного эфира, который имеет физические и законодательные ограничения. Если селлер все продал достаточно дешево, он не сможет физически выполнить взятые на себя обязательства. Это основная аргументация продавца.

Если говорить о некоей идеализации задачи, то в идеальной форме задача продавца состоит не в том, чтобы продать как можно дороже те рейтинги, которые у него есть, а в том, чтобы взять у клиента максимальное количество денег, которые он готов потратить в этом направлении. Теоретически задача заключается не в том, чтобы клиенту А и В продать подороже, а чтобы у клиента А и В извлечь максимальное количество денег, которое он готов потратить. Если, например, клиент А готов потратить 10 млн, а клиент В — только 1 млн и можно было бы втихую продать клиенту в 10 раз дешевле, то это надо сделать, и при этом задача селлера будет выполнена.

Именно отсюда появляются всякие специальные условия. В свое время еще на московском канале в прайс-листах были специальные цены для размещения рекламы культурно-массовых и спортивно- зрелищных мероприятий, специальные цены для предприятий общественного питания, еще для других групп. Сегодня существует специальная система цен для рекламы видео- и музыкальной продукции. Это и есть попытка взять еще те деньги, которые люди готовы потратить. Если подойти к ним с общей меркой, они не смогут покупать рекламное время на телевидении, а канал и селлер лишатся возможности «взять» эти деньги. Они их вложат, скажем, в рекламу на радио.

Те же самые функции выполняют московские рекламные блоки на РТР. Это попытка «взять» те самые деньги, которые люди теоретически готовы потратить, но не могут в общем списке. Когда объявляют, что отечественному производителю такая-то скидка, то это тоже есть попытка «взять» те самые дополнительные деньги, которые люди готовы были бы потратить.

Если взять политиков, то у них немного другие источники образования денег на политическую рекламу. Они имеют бюджет, и они его все равно потратят. Это не та ситуация, как у обычного клиента, когда бюджет образуется по неким правилам составления бизнес-плана (сколько процентов они выделяют на рекламу, маркетинг и т.д.). У политиков совершенно по-другому: у них есть сумма денег, которую им удалось собрать, и эта сумма денег в указанный временной период будет все равно потрачена.

Соответственно если селлер объявляет цену $100, то это не приводит к тому, что у них что-то улучшается в бизнесе, а приводит к тому, что оставшиеся деньги будут либо растрачены на расклейку листовок в метро, либо просто украдены. Поэтому логично заложить цену по абсолютному максимуму. Эта сумма денег, которую необходимо забрать, потому что если ее не заберет селлер, то ее заберет кто-то другой. Поскольку без услуг телевидения политики обойтись не могут в большинстве случаев, то логично, что объявляются максимальные цены.

Основные переговоры проходят осенью. Селлер ведет переговоры с каналом на продление эксклюзива, и одновременно ведутся переговоры с основными рекламодателями. Для большинства байе ров — это годовые контракты (раз в год). В реальности эти переговоры начинаются в октябре и продолжаются до конца года. К концу года, как правило, подписываются контракты, которые охватывают 65 — 70% всей емкости рынка телевизионной рекламы.