

# 提升投資報酬率

## 在新常態下推動全球行銷成果指南

促發行動是行銷的唯一目的，也是一直以來行銷人員奉行的準則。行銷者無論是想提高消費者對新產品的認知、引發消費者對環保議題的情緒，或是透過直銷或任何其他方式來刺激銷售，他們都在刺激消費者於接觸到行銷活動訊息後採取某些行動。

但是，擬訂行銷計畫只是成功的一半。要達成目的須考量的是：了解行銷計畫是否有效。

本質上，所有的行銷計畫皆以推動營收為目標，但這並不代表所有的行銷活動或計畫都是以直接推動下層行銷漏斗為目的。舉例來說，在品牌有機會進行銷售活動之前，消費者必須先察覺到產品或服務的存在，了解其優點並相信該產品物有所值。因此，在這種情況下，行銷者的投資報酬率（ROI）將根據他們想要推動的成果類型而有所不同。

但無論追求的成果為何，衡量和驗證投資報酬率的需要皆是不變的。重要的是，各行各業都希望 CMO 或行銷領導人能為他們的工作提供可量化的結果。行銷者無法迴避這個需求並僅僅說「因廣告已成功觸及到我們的目標消費者，因此我們確實完成了我們的目標。」然而，現今因為品牌和公司擁有更多技術和工具可以獲得這些結果，使得評斷行銷成果的標準已然變得更高。但讓人有點震驚的是，由於過去過度依賴觸達率、點擊率和瀏覽量等基本指標，[只有 1/4 的行銷總監](#)對他們的投資報酬率衡量結果具有信心。

鑒於行銷者對其投資報酬率衡量的信心不足，如同尼爾森公司（Nielsen）估計，平均而言，品牌所能衡量的投資報酬率僅不到其總媒體投資量的一半。這代表著，大部分的行銷人員在不了解自己是否達到了首要目標（例如，提高認知、刺激購買等等）的情況下支出了數百萬美元的開銷。

除了行銷者在投資報酬率衡量方面所面臨的既有挑戰之外，2020 年還出現了一項最大挑戰：一場全球爆發的疫情已經在全世界奪走了超過 1 百萬人的生命，改變了日常生活中的每一個層面，經濟受挫，供應鏈受阻，而這一切在短期內卻毫無消散的跡象。這對今年的全球廣告市場有顯著的影響，然而互動廣告協會（IAB）的研究卻表明，2021 年的廣告的花費將會增加。

詳細來看，這場疫情在今年初先是抑制了許多消費者的開銷，讓全球廣告預算陷入困境。但隨著體育活動的回復、一些全新秋季電視節目上映、以及美國在封鎖後重新開放，廣告業在下半年開始好轉，互動廣告協會甚至預測數位開銷將比 2019 年高出 6%。

儘管情況已經有了些微的改善，未來的前景仍然不穩定，由此更加突顯了驗證投資報酬率的重要。例如，世界經濟論壇（World Economic Forum）指出，全歐洲和中國的廣告開支比起去年同期分別下跌了 9% 和 15%。因此，各大公司持續磨練他們的營運部門在脆弱的商業環境中保持敏捷之時，行銷者在證明和驗證他們的行銷計畫時，將不再擁有免費通行證。歡迎來到零基預算法的世界。

## 在投資報酬率衡量挑戰中保持領先

從數學上來說，投資報酬率的公式很簡單。但正如任何行銷者所知，量化行銷開支的影響絕非一件直截了當的工作。時間延遲、混亂的資料和複雜的歸因只是行銷者在試圖衡量投資報酬率時面臨的其中幾個挑戰。

然而，只針對片面的行銷投資數據作分析，將會導致災難性的測量結果。例如，如果行銷者只關注媒體開支的影響，那麼，投資報酬率的結果可能會相當地不完整。尼爾森公司發現，如果不囊括行銷活動的所有銷售驅動因素，品牌的預測能力平均錯誤率將增加 80%。這會導致 47% 膨脹的增量結果和 68% 錯誤歸因的投資報酬率。

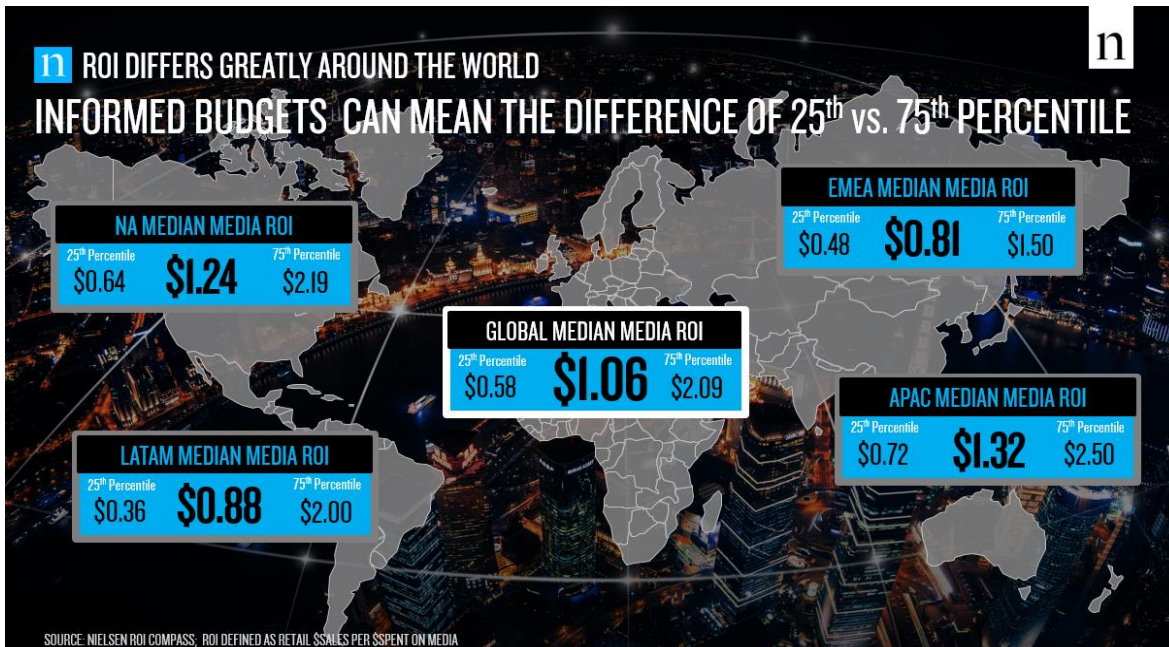
消費者歷程（及其追蹤）並不總是問題所在。在某些情況下，資料和工具沒有在恰當的時機下掌握在對的人手中。換言之，某些行銷者面臨挑戰，是因為他們沒有將記錄以及獲取資料落實在日常作業的環節中——一種允許他們開始將投資報酬率衡量納入他們的預算和計劃周期的方式。

按照傳統，企業的不同部門分別負責成果衡量和規劃。這需要改變。隨著科技的進步，行銷者有機會在整個規劃的過程中使用成果資料，而不僅僅是用於事後評估。對於行銷者來說，制定能讓不同報酬率標準化的衡量策略也至關重要，因為並非所有報酬率都是一樣的。

全球缺乏標準化指標是一個問題，因為這代表許多組織對他們的計畫各有不同的評價方法。這實際上妨礙了所有企業和行銷者取得有共識的標準。全球標準化的指標將允許行銷者做到三件事：

1. 以有意義的方式比較各個市場的投資報酬率。例如，如果一位澳洲的行銷者與同一家公司駐於加拿大的同事有著完全不同的觀點，那麼，如何將他們的行銷目標以單一品牌為前提來進行微調，將會非常具有挑戰性。
2. 利用標準化資料來縮小覆蓋缺口。如果位於美國的行銷者擁有高品質的資料但缺乏對日本行銷活動的深刻認識，則該行銷者將需要一種標準化的方法來比較成效，以進行最佳規劃。

3. 提供更好的基準化分析法 (benchmarking)。在尼爾森公司的 Nielsen Compass 資料中，各品牌每花費 1 美元所產生的投資報酬率在全球各地的差異很大。您是遙遙領先還是遙遙落後呢？如果沒有標準化指標，僅透過將您的利潤投資報酬率與零售投資報酬率進行比較來作出商業決策，可能會產生截然不同的結果。



圖例：投資報酬率中位數是基於各個地區品牌的平均行銷績效，並列出最低第 25 百分位數與最高第 75 百分位數的品牌的平均投資報酬率。

而如今全球的數位化也為投資報酬率測量增加了新的挑戰，尤其是在消費者隱私方面。在網頁瀏覽器即將告別 cookie 的世界中，如果行銷者缺乏高覆蓋範圍、同時將隱私作為其核心考量的未來型測量工具，行銷者將無法再將點擊和觀看與投資報酬率聯結起來。

### 全方位跨管道行銷

除了擺脫對 cookie 指標的依賴之外，組織還能夠全面了解其行銷效果。在這個過程中，行銷者可以從初階的基本指標轉換到例如曝光數的固定指標，以及其他能夠專注於量化開支價值的指標。透過對投資報酬率全方位的觀點，行銷者可以獲得觸及率和頻次指標，以及證明其行銷活動的有效性和提升作用的成果指標。有了對行銷活動績效的正確深刻理解，行銷者可以在走期間根據需求進行動態調整，而不是在行銷活動結束後才獲得績效指標。重要的是，成功的行銷需仰賴於行銷漏斗上層的品牌認知和行銷漏斗下層的銷售推動。傳統的網路行銷衡量指標有助於衡量需求以及組織如何產生品牌認知。行銷漏斗上層的品牌認知推動非常重要，但行銷者不能依賴它來達到行銷漏斗下層所需的業績目標。

尼爾森的研究顯示，觸及更廣的行銷活動與更好的頻次管理相結合，可以顯著提高廣告投資報酬率（ROAS）。為了獲得長期成功，行銷者必須在漏斗上層的品牌認知指標和行銷漏斗下層的投資報酬率指標之間取得平衡。因此，行銷者需要考慮所有可能的有效性驅動因素，從品牌規模到創意再到廣告組合。

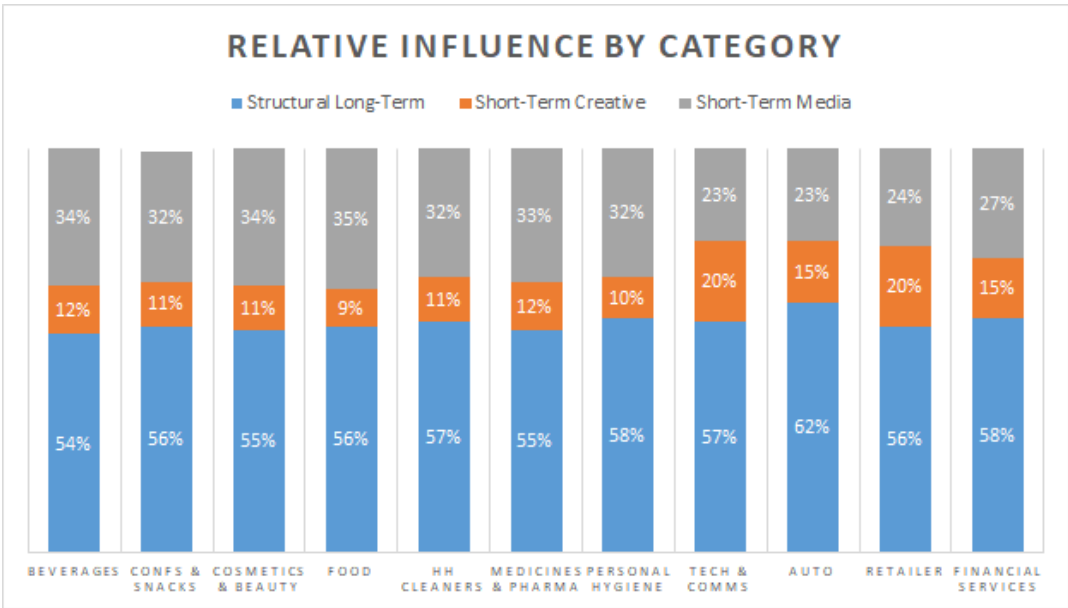
估廣告投資報酬率變化 1% 以上的因素

結構性長期策略	短期創意策略	短期媒體策略
品牌規模	廣告素材長度	時段
品牌價值	文案品質	經銷商
市場占比		觸及率
品牌媒體		頻次
增量性		市場位置
		Pod 配置
		廣告組合

上表重點指出了廣告計畫的各種驅動因素，但並未說明哪些手段將最有效地影響成果。廣告主有很多需要融會貫通的地方，而且很難判定哪些最值得去關注，哪些需要優先考慮。

重要的是，尼爾森的研究顯示，個別行銷戰術對不同行業有不同的影響。例如，結構性長期創意在汽車行業的影響力遠高於飲料行業。因此，能夠兼顧全方位衡量與跨行業衡量非常重要。

不同策略因素對於行銷效果的影響



來源：尼爾森非快速消費品和快速消費品行銷組合：11 項種類和 130 多個品牌。

有效的投資報酬率衡量不僅取決於各個策略因素的影響力，行銷人員通常會側重於短期策略因素—廣告主商對這些因素有最大的控制與決定權—以確保品牌的行銷活動能有效達成

投資報酬率指標。

### 投資報酬率的執行驅動因素

## ACROSS CATEGORIES, EXECUTIONAL DRIVERS OF ROI VARY SIGNIFICANTLY

	BEVERAGES	CONFECTIONERY & SNACKS	COSMETICS & BEAUTY PRODUCTS	FOOD	HOUSEHOLD CLEANERS & GOODS	MEDICINES & PHARMACEUTICAL	PERSONAL HYGIENE & HEALTH	TECHNOLOGY & COMMUNICATIONS	AUTOMOTIVE	RETAILER	CONSUMER FINANCIAL SERVICES
Reach	1	3	2	1	1	2	1	3	2	2	2
Ad Quality	2	2	1	7	3	1	6	1	1	1	1
Distributor	3	1	3	2	2	3	2	2	3	3	3
Duration	4	4	6	4	4	4	3	4	4	4	4
Frequency	5	6	4	3	5	5	5	7	6	9	6
Daypart	7	5	5	5	6	6	4	5	5	5	5
Position Placement	6	7	7	6	7	7	7	9	9	7	7
Pod Placement	8	8	8	8	8	8	8	8	7	6	9
Ad Clutter	9	9	9	9	9	9	9	6	8	8	8

來源：尼爾森非快速消費品和快速消費品行銷組合：11 項種類和 130 多個品牌。  
圖例：從最重要的投資報酬率（1）到最不重要（9）的執行驅動因素的順序排名

在抽絲剝繭影響投資報酬率的各項因素時，將指標標準化可能是最重要的一環。若僅僅依循直覺與對市場的個人見解，實在難以做出正確的判斷。事實上，經由 [Nielsen Compass 數據分析](#) 發現，與未使用標準化數據的品牌相比，利用標準化數據的品牌能夠有效地優化並提高其跨媒體開支的行銷效果達 70%。

### 優化績效和成果

一直以來，企業行銷人員不斷面臨須全面衡量和驗證成果的壓力，新冠疫情更是加劇了這樣的緊迫性。由於今年的廣告和預算又與過去的常態差異較大，各企業的 CMO 也因此面臨更大的風險，因為已經沒有任何可浪費或者效率不彰的空間。

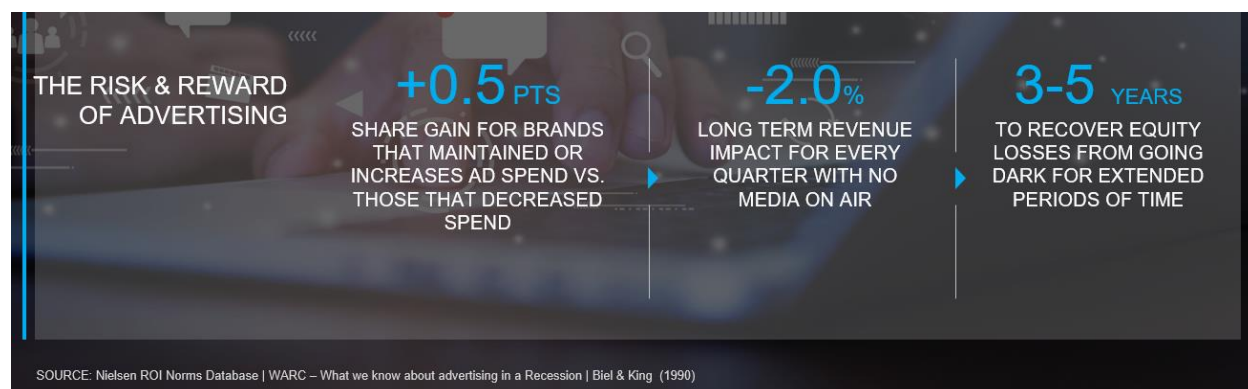
只有透過了解測量與成果如何相輔相成，行銷團隊才可以建立真正有效的投資報酬率分析，藉此提供可信和可操作的洞察。在這樣的目標下，行銷人員需關注三個關鍵：標準化、全面測量和適應性。

**大規模的標準化投資報酬率指標至關重要：**如果沒有可擴展的標準化指標，營銷人員注定會失敗。此外，他們也將無法展現整體的品牌價值，而這是整體企業價值的重要構成要素。經行銷責任標準委員會進行的分析發現，平均而言，一個品牌在企業價值中的佔比略低於 20%，然而企業通常不會對此進行衡量和評估。

**衡量策略需全方位兼顧：**企業需考慮的不僅僅是衡量個別行銷活動的有效性，受眾和行銷效果對於擬定下一步的策略有同等的重要性。此外，企業也需要預先訂定業務目標，以便能將目標與特定的行銷指標相互連結。超過 50% 的營銷人員將獲取新客戶和穩固現有客戶作為首要任務，為達成此目標，尼爾森發現，比起廣泛接觸，瞄準具購買意願的消費者的行銷活動有望收穫兩倍的投資報酬率。



**敏捷度就是新常態：**2020 年教會了我們許多事情，保持敏捷並迅速適應變化的營銷人員，無疑比袖手旁觀等待塵埃落定的人們更容易成功。我們知道，從來沒有所謂**削減廣告預算**的好時機，而今年與往年更是不同。憑藉著敏捷的思維和全方位的投資報酬率測量工具，行銷人員不應面臨停止行銷活動的困境，因為他們將在衡量結果中證明自己的價值和重要性。例如，與那些削減開支的品牌相比，在先前經濟衰退期間持續投放廣告的品牌提高了 0.5 個份額點。



除了顛覆日常生活各個層面外，COVID-19 也大幅增強業者對於行銷投資報酬率的關注程度，品牌一直在尋找消除過量成本的方法，這意味著毫無根據的行銷投資必定會在新常態下位居此列表的首位。新常態下排在首位，而專注於全方位指標和結果的行銷效果測量方式，可以消除與無法量化結果等相關風險。

## 掌握底線：投資報酬率案例研究

儘管有數百篇文章都闡述了在整個銷售漏斗衡量投資報酬率的困難之處，但各行各業中有遠見的企業都在加緊應對當今的挑戰並從中獲益。

### 透過重新分配支出來提高行銷投資報酬率

- **公司：**美國加油站便利零售商
- **挑戰：**這家零售商的預算有限，但仍想了解其行銷組合活動的影響和投資報酬率，包括媒體和現場指示牌（例如：加油機上的標示牌）。該公司也想了解，時機將如何影響執行和創意信息驅動銷售的價值。
- **策略：**零售商與尼爾森一同分析了其行銷組合活動，首先衡量其媒體花費所帶來的銷售量，分析店內和燃料銷售的銷售變化驅動因素。據此，該公司能夠透過挪移各媒體類型的支出，來優化收入。此外，它還根據中性預算優化了年度開支，以推動最大的店內銷售額。
- **結果：**結果令人大開眼界。跨媒體組合的開支重新分配確定了一個機會，透過中性預算將店內總銷售額增加了 2%。這個過程亦幫助該零售商將其媒體效率提高了 33%。

### 確定新的收入機會和提高投資報酬率

- **公司：**全球汽車製造商
- **挑戰：**這家在歐洲具有強大影響力的老牌製造商，希望優化每年 7 億美元的行銷開支—這筆開支橫跨產品和媒體以及非媒體等行銷目標。
- **策略：**此公司在從亞洲到南美洲的 10 個主要市場中實施了全球尼爾森行銷組合模型。為提高投資報酬率，尼爾森進行了深入的建模和分析過程，以優化每個國家所有媒體管道的開支，以及對於經銷商的獎勵措施。這個步驟有效幫助客戶了解與因應 COVID-19 期間消費者習慣所發生的巨大改變。
- **結果：**此公司的投資報酬率提高了 36%，並發現了 1.26 億美元的淨收入機會。該公司透過改善行銷策略和媒體綜效、經優化的媒體組合、品牌推廣和促銷策略活動的平衡以及優化行銷活動和預算分配來實現這些收益。

### 透過策略改變提高投資報酬率

- **公司：**法國的金融服務公司
- **挑戰：**這家大型金融服務公司需要幫助確定廣泛的行銷計劃、貸款產品、以及購買/轉換行銷漏斗的五個級別的投资報酬率。該公司還希望區分不同客戶接觸點（包括線下接觸點、客服中心和線上接觸點）的行銷效果。
- **策略：**尼爾森和此公司在幾年內會每年多次進行一系列的行銷組合分析。他們使用這些結果來實施行銷計畫方案，利用相同或更少的開支金額下提高投資報酬率及收入。

- **結果：**行銷投資報酬率的運用立即帶來了收益。在實施尼爾森分析所得的建議後，該公司實現了 30% 的行銷投資報酬率增值。其建議包括根據相對於投資規模的投資報酬率，進行各種戰術（例如，電視、關鍵字廣告、直郵廣告、平面媒體）的支出金額調整。