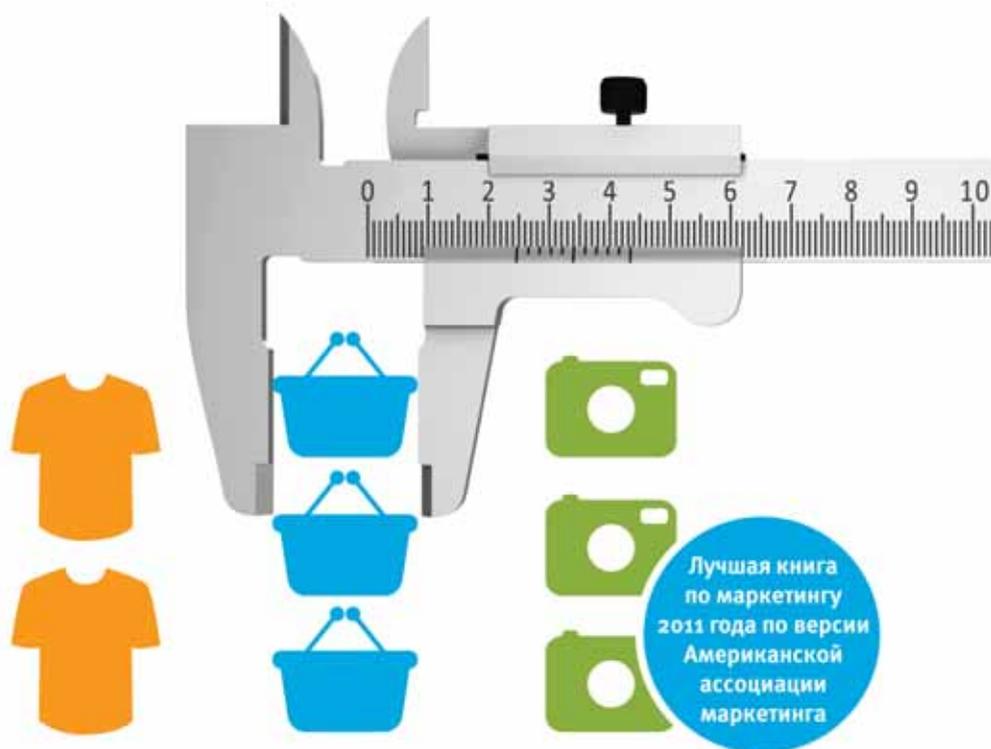


Марк Джеффри

# Маркетинг, ОСНОВАННЫЙ на ДАННЫХ

15 показателей, которые  
должен знать каждый



**Mark Jeffery**

**DATA-DRIVEN  
MARKETING:  
THE 15 METRICS EVERYONE IN MARKETING  
SHOULD KNOW**

John Wiley & Sons, Inc.

**Марк Джеффри**

**МАРКЕТИНГ,  
ОСНОВАННЫЙ  
НА ДАННЫХ**  
**15 ПОКАЗАТЕЛЕЙ,  
КОТОРЫЕ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ КАЖДЫЙ**

Перевод с английского Павла Миронова

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2013

УДК 339.138  
ББК 65.290-2  
Д40

*Издано с разрешения John Wiley & Sons International Rights Inc.  
и литературного агентства Александра Корженевского*

**Джеффри, М.**

Д40 Маркетинг, основанный на данных. 15 показателей, которые должен знать каждый / Марк Джеффри. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 384 с.

ISBN 978-5-91657-666-5

Автор этой книги — Марк Джеффри, старший преподаватель Kellogg School of Management, ведущей бизнес-школы США в области маркетинга.

На страницах книги он подробно объясняет, как измерить эффективность маркетинга, используя для этого всего лишь 15 показателей. На примерах из практики международных компаний он последовательно и четко описывает принципы работы с данными.

Прочитав эту книгу, вы узнаете: как использовать ключевые показатели для повышения эффективности маркетинга, с какими сложностями при анализе данных могут столкнуться маркетологи, а также как реальные компании применяют на практике описываемые методики.

УДК 339.138  
ББК 65.290-2

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

**VEGAS LEX**

ISBN 978-5-91657-666-5

© Mark Jeffery, 2010  
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

# Оглавление

Введение .....	13
----------------	----

## ЧАСТЬ I. ОСНОВЫ

### Глава 1. «Маркетинговое разделение»

Почему 80% компаний не занимаются маркетингом, основанным на данных, а остальные становятся лидерами .....	19
15 основных маркетинговых показателей .....	24
Кейсы .....	27
Маркетинговые бюджеты: ключевые различия лидеров и отстающих .....	38
Используем маркетинговые показатели, чтобы пережить экономический кризис .....	42
Первый шаг: определение стратегии маркетинга, основанного на данных .....	44
Выводы .....	48

### Глава 2. С чего начать?

Преодоление пяти препятствий к внедрению маркетинга, основанного на данных .....	50
Препятствие 1. С чего начать? Сбор нужных данных и создание импульса с помощью легких побед .....	52
Препятствие 2. Причинно-следственная связь. Небольшие эксперименты .....	58

Препятствие 3. Недостаток данных. Стратегия получения данных о потребителях .....	61
1. Обмен и совместное использование данных с торговыми партнерами .....	62
2. Программы для постоянных потребителей .....	63
3. Опросы как источник данных о потребителе .....	65
Сбор данных о потребителе: этические и юридические вопросы .....	66
Препятствие 4. Ресурсы и инструменты. Создание инфраструктуры для маркетинга, основанного на данных .....	67
Инфраструктура для маркетинга, основанного на данных .....	68
Инфраструктура для крупной компании .....	70
Маркетинг и ИТ .....	72
Препятствие 5. Люди и изменения. Создание культуры маркетинга, основанного на данных .....	73
Люди как основная проблема в процессе изменений .....	74
Создание стимулов к изменениям: измерения и поведение .....	76
Решение проблем, связанных с недостатком квалификации .....	78
Сверху вниз и снизу вверх .....	79
Алгоритм внедрения принципов маркетинга, основанного на данных .....	80
Выводы .....	82
<b>Глава 3. 10 классических маркетинговых показателей .....</b>	<b>84</b>
Связь маркетинговой деятельности и показателей .....	85
Маркетинг, направленный на создание осведомленности .....	85
Маркетинг, формирующий оценку .....	89
Маркетинг лояльности .....	91
«Золотой» маркетинговый показатель: удовлетворенность клиентов .....	92
Основной показатель оценки маркетинговой деятельности .....	94
Маркетинг, формирующий спрос .....	95
Сбалансированная система показателей для маркетинга .....	97
Проблема с измерениями в секторе B2B .....	103
Выводы .....	109

## ЧАСТЬ II. 15 ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ РАДИКАЛЬНОГО УЛУЧШЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

### Глава 4. Пять основных нефинансовых показателей

№ 1 — осведомленность о бренде, № 2 — тест-драйв, № 3 — коэффициент оттока, № 4 — удовлетворенность клиентов, № 5 — коэффициент отклика .....	112
Формирование восприятия. Показатель № 1 — осведомленность о бренде .	112
Брендинг потребительских продуктов .....	113
Брендинг для B2B .....	121
Маркетинг сравнения. Показатель № 2 — тест-драйв .....	126
Маркетинг лояльности. Показатель № 3 — отток .....	132
Удовлетворенность клиентов. Показатель № 4 — CSAT .....	138
Эффективность кампании. Показатель № 5 — коэффициент отклика .....	143
Выводы .....	147

### Глава 5. Покажите мне ROI!

Четыре основных финансовых показателя: № 6 — прибыль, № 7 — чистая приведенная стоимость (NPV), № 8 — внутренняя норма доходности (IRR), № 9 — окупаемость .....	149
Показатель № 6 — прибыль .....	150
Финансы для менеджеров по маркетингу.	
Определение показателей №№ 7, 8 и 9 .....	152
Возврат на инвестиции в маркетинг — методика принятия управленческих решений .....	162
ROMI для спонсорства спортивных состязаний .....	169
ROMI для запуска нового продукта .....	172
Базовый вариант .....	173
Объединение затрат на новый продукт и маркетинговых затрат .....	175
Предположения о потенциале роста .....	175
Условные данные в балансе прибыли и убытков .....	176
Амортизация, связанная с выпуском нового продукта .....	176

Показатели ROMI: № 7 — NPV, № 8 — IRR, № 9 — окупаемость в действии	179
Стресс-тест для цифр: анализ чувствительности	181
Выводы	187
<b>Глава 6. Не все клиенты одинаковы</b>	
<b>Показатель № 10 — пожизненная ценность клиента (CLTV)</b>	188
Показатель № 10: определение ценности клиента	189
Новая стратегия: маркетинг, основанный на ценности	192
Sainsbury's	198
3M	199
Continental Airlines	200
Сохранение баланса между прибыльностью покупателя в долгосрочной и краткосрочной перспективе	203
Управление жизненным циклом клиента	209
Выводы	214
<b>Глава 7. От кликов к ценности: показатели для интернет-маркетинга</b>	
<b>№ 11 — цена за клик, № 12 — конверсия по транзакциям, № 13 — возврат на инвестиции в рекламу, № 14 — доля отказов и № 15 — личные рекомендации</b>	215
СРС или СРМ: показатель оптимизации № 11 — СРС как инновация компании Google	217
Оптимизация контекстной рекламы: показатели № 12 — TCR и № 13 — ROA	219
Насколько хорош ваш сайт? Показатель № 14 — доля отказов	230
Изменение правил для поискового маркетинга с помощью моделирования атрибуции	234
За пределами поискового маркетинга: влияние изобразительной рекламы в интернете	240
Гипертаргетинг изобразительной рекламы в социальных медиа	243
Показатель № 15 — личные рекомендации: маркетинг вовлечения в социальных медиа	247
Выводы	254

## ЧАСТЬ III. СЛЕДУЮЩИЙ УРОВЕНЬ

### Глава 8. Гибкий маркетинг

Использование свежих данных для пятикратного улучшения результатов .....	258
Проигрывайте быстро .....	259
Разработка кампании с учетом необходимости измерений .....	271
Выводы .....	274

### Глава 9. То, что надо!

Три основных подхода к аналитическому маркетингу .....	275
Первый основной прием аналитического маркетинга: предрасположенность .....	277
Второй основной прием аналитического маркетинга: анализ потребительской корзины .....	281
Третий основной прием аналитического маркетинга: дерево решений .....	282
Сроки превыше всего: примеры маркетинга, основанного на событиях .....	291
DirecTV .....	292
Национальный банк Австралии .....	293
Ping Golf .....	295
Бизнес-кейс для аналитического маркетинга .....	296
Выводы .....	300

### Глава 10. Что для этого требуется?

Инфраструктура для маркетинга, основанного на данных .....	301
Какие данные вам действительно необходимы? .....	302
Какая инфраструктура вам нужна: одноэтажный фермерский домик или Эмпайр-стейт-билдинг? .....	305
Сложность требований .....	310
Перенести данные или изменить архитектуру для нового хранилища? .....	315

Что может пойти и пойдет не так (если вы не будете осторожны) .....	316
Narrah's Entertainment: создание инфраструктуры маркетинга, основанного на данных .....	319
Выводы .....	331
<b>Глава 11. Маркетинговые бюджеты, технологии и основные процессы</b>	
<b>Ключевое отличие лидеров от отстающих .....</b>	<b>332</b>
Управление маркетинговой кампанией: состояние отрасли .....	334
Исследование: маркетинговые процессы, технология и связь с результатами работы компании .....	337
Инвестиционный портфель B2B и B2C: лидеры против отстающих .....	342
Преодоление четырех препятствий к профессионализации маркетинговых процессов .....	347
Совершенствование процесса управления маркетинговой кампанией: трехэтапный подход .....	351
Уровень 1: базовый .....	353
Уровень 2: средний .....	353
Уровень 3: продвинутый .....	354
Выводы: сложность требует управления .....	355
Креативный X-фактор .....	358
Связываем все воедино .....	361
Выводы .....	363
<b>Благодарности.....</b>	<b>364</b>
<b>Примечания.....</b>	<b>365</b>

*Посвящается Энн, Энтони и Матео*



# Введение

В октябре 2008 года, всего через несколько месяцев после банкротства Bear Stearns\* и начала финансового кризиса, у меня состоялась встреча с директором по маркетингу компании из списка Fortune 500. Меня просили рассказать о маркетинговых показателях. Я решил сразу понять, с какими проблемами столкнулась компания, и поэтому спросил своего собеседника:

— Что не дает вам спать по ночам?

— Вчера вечером я разговаривал с председателем правления. Он хочет урезать мой бюджет на 36%. Сначала я подумал, что это шутка, но сегодня понял, что он говорил серьезно.

В 8 часов утра следующего дня этот человек перезвонил мне и сказал: «Марк, сегодня в 2 часа у меня будет встреча с председателем правления, и мне нужна ваша помощь».

В экономике сейчас сложились самые сложные условия за последние 20 лет, и этот директор по маркетингу не одинок. Маркетеры изо всех сил борются за то, чтобы оправдать свои бюджеты, и при этом их постоянно просят сделать еще больше за меньшие деньги. Руководители других направлений бизнеса часто относятся к маркетингу скептически, и в сложные времена именно маркетинговые бюджеты урезаются первыми. Поскольку концепции брендинга и осведомленности кажутся многим слишком «размытыми»

---

\* Bear Stearns — американский инвестиционный банк. Основан в 1923 году, в 2008 году куплен банком JPMorgan Chase. Здесь и далее прим. ред., за исключением особо оговоренных случаев.

и не связанными напрямую с выручкой компании, задача демонстрации конкретных результатов становится для менеджеров по маркетингу еще более важной.

Проведенное мной исследование 252 компаний (которые в совокупности ежегодно тратят на маркетинг до 53 миллиардов долларов) показывает, что многие маркетеры не могут измерить свою деятельность в количественных показателях. 55% опрошенных руководителей маркетинговых подразделений сообщили, что их подчиненные не понимают смысла основных показателей, а более 80% организаций не пользуются маркетингом, основанным на данных. Все эти проблемы вполне можно решить без значительных затрат времени или ресурсов, сосредоточившись на грамотном использовании правильных показателей.

Эта книга предназначена для специалистов, которые хотят улучшить свои профессиональные результаты и обосновать расходы на маркетинг. Она будет полезна и менеджерам других направлений, которые ждут от маркетинга ощутимых результатов. Вместо того чтобы перечислять 50 или 100 показателей для оценки маркетинга, я сосредоточиваюсь на 15 самых важных из них. Я покажу, как каждый показатель может использоваться для измерения ценности маркетинга и улучшения результатов работы. Мое исследование также демонстрирует, что компании, преуспевшие в маркетинге, основанном на данных, получают значительно более высокие финансовые результаты по сравнению с конкурентами. Выбор только 15 показателей дает важное преимущество: ими легко овладеть и их легко применять. Я привожу в книге подробные примеры из работы крупных и небольших организаций. Кроме того, вы сможете воспользоваться формами в формате Excel, которые приведены во всех примерах и которые можно бесплатно загрузить из сети.

Книга состоит из трех частей: «Основы», «15 показателей для радикального улучшения маркетинга» и «Следующий уровень». Принципы маркетинга и система показателей разъясняются последовательно, но все главы, начиная с 3-й, можно читать в любом порядке. Часть I, «Основы», состоит из трех глав. В главе 1 рассматривается разделение компаний по принципу использования маркетинга, основанного на данных, а также представлены 15 основных показателей. В главе 2 я расскажу, с чего стоит начинать

процесс внедрения обсуждаемой стратегии и как преодолеть пять основных проблем. В главе 3 описана последовательная методика стратегических маркетинговых измерений с использованием 10 классических показателей.

В части II более подробно рассказывается о 15 показателях. Читатель может сразу перейти к описанию интересующих его показателей. Пять из них связаны с интернетом, который в последнее время стал основным элементом большинства маркетинговых кампаний. В главе 7 приведен всесторонний анализ интернет-маркетинга и пять показателей нового поколения. Если вам не очевидна суть некоторых финансовых понятий, то можете изучить тему финансов для маркетеров (глава 5), а потом перейти к показателям финансового возврата на инвестиции в маркетинг и пожизненной ценности клиентов в главе 6.

Часть III посвящена дополнительным возможностям. Я расскажу о стратегиях, позволяющих перевести принципы маркетинга, основанного на данных, и использование показателей на новый уровень. Четыре главы будут посвящены обсуждению гибкого маркетинга; аналитического маркетинга; маркетинга, основанного на событиях; инфраструктуры маркетинга, основанного на данных; маркетинговых процессов, влияющих на результаты; а также «креативного X-фактора». Эта книга — не учебное пособие. Тем не менее она может использоваться в качестве вспомогательного материала при изучении курса маркетинга. В конце книги приведен список ресурсов для преподавателей, желающих использовать эту книгу и приведенные в ней примеры в целях обучения студентов.

Надеюсь, что книга поможет вам лучше понять, каким образом маркетинг обеспечивает компании ценность и как можно использовать 15 основных показателей его оценки в целях стратегического управления деятельностью организации.

*Марк Джефффри*



# Часть I ОСНОВЫ





# Глава 1

## «Маркетинговое разделение»

Почему 80% компаний не занимаются маркетингом, основанным на данных, а остальные становятся лидерами

Руководитель отдела маркетинга одной компании из списка Fortune 100 как-то сказал мне: «Еженедельная встреча с нашими топ-менеджерами для меня все равно что перестрелка. Жаль, что я могу взять с собой только нож». Он был в отчаянии, поскольку никак не мог найти конкретные данные, позволявшие дать однозначный ответ на трудный вопрос о ценности работы его подразделения для компании. Мы живем в непростые времена, и показатели маркетинговой деятельности, а также маркетинг, основанный на данных, становятся все более важными. Сейчас менеджеры вынуждены обосновывать свои маркетинговые расходы, демонстрировать, какую ценность для бизнеса они создают, и постоянно повышать свою эффективность.

Почему же маркетинг, основанный на данных, так сложен для многих организаций? Тому есть масса причин: от незнания основ до убежденности в том, что области брендинга и повышения осведомленности слишком туманны и никак не влияют на выручку от продаж в краткосрочной перспективе. Проблема усложняется ростом объемов данных в геометрической прогрессии. Согласно расчетам исследовательской компании International Data Corporation, объемы хранилищ данных ежегодно растут на 60%; иными словами, они удваиваются примерно за 20 месяцев. Маркетеры не могут справиться с такими огромными массивами данных — у них на это не хватает времени и ресурсов. Тем не менее некоторым маркетерам и организациям удалось овладеть принципами маркетинга, основанного на данных, и ключевыми маркетинговыми показателями. Несомненно, эти люди считаются героями в своих

компаниях, быстрее делают карьеру. Организации, активно использующие маркетинговые показатели, получают конкурентное преимущество в виде финансовых результатов, значительно превышающих доходы конкурентов.

Несколько лет назад я спросил Барри Джаджа, занимающего в настоящее время пост старшего вице-президента и директора по маркетингу компании Best Buy\*, кого он считает своим основным конкурентом. Он назвал Wal-Mart. Это неудивительно: Wal-Mart — крупнейшая в мире розничная сеть. Благодаря своей эффективной логистической цепочке (система поставок скорее относится к бизнесу, чем вопросы снабжения) и экономии на масштабе, способности удерживать цены и маржу на минимальном уровне, компания радикально изменила мир ретейла. Но я думал, что он назовет Circuit City\*\*, поэтому спросил, почему он этого не сделал.

— Они нам неинтересны, — ответил мой собеседник.

Маркетинговая стратегия Circuit City заключалась в постоянных распродажах. Это привлекало потребителей в магазины и позволяло повысить выручку. Однако с появлением Wal-Mart маржа в розничной торговле и так стала небольшой. В наши дни постоянные распродажи означают потерю денег и работу себе в убыток. В результате, по словам Джаджа, возникает замкнутый круг: для удержания оборотов требуются постоянные распродажи, а они неминуемо приводят к очередной потере денег.

Разумеется, эта история уже в прошлом, как и сама компания Circuit City, объявившая о своем банкротстве и ликвидированная в январе 2009 года. Аналогичные истории произошли в последние 20 лет с двумя другими американскими розничными сетями: Marshall Field's из Чикаго и John Wanamaker, известный ретейлер из Филадельфии, вынуждены были объединиться, поскольку, как и сотни других известных региональных сетей, они больше не могли выдерживать конкуренцию и оставаться прибыльными. Теперь они стали подразделениями Macy's.

---

\* Best Buy — американская сеть магазинов бытовой электроники и сопутствующих товаров.

\*\* Circuit City — американская сеть розничной торговли электроникой, компьютерами, программным обеспечением.

Однако история Best Buy совсем иная. Разумеется, значительная часть маркетингового бюджета компании тратится на формирование спроса — то есть на привлечение клиентов в магазины. Однако Best Buy тратит больше денег на брендинг, управление связями с клиентами и инфраструктуру для поддержки маркетинга, основанного на данных, чем ее конкуренты. Она также «ведет учет»: оценивает результаты своих маркетинговых действий с использованием каналов обратной связи и системы адаптивного обучения для оптимизации своей маркетинговой деятельности. Маркетеры Best Buy анализируют покупательские и демографические характеристики потребителей каждого магазина. Например, компания смогла выявить в нескольких регионах сегмент, получивший прозвище «Джилл». Это «футбольные мамы» (soccer mom)\*, которые напряженно работают и при этом успевают выполнять семейные обязанности. Именно эти женщины принимают основные решения, связанные с покупкой бытовой электроники для дома. Основываясь на этих данных, Best Buy смогла приспособить маркетинг под конкретные магазины, среди покупателей которых было много «Джилл». Маркетинговые мероприятия включали в себя: большие баннеры с изображением мам с детьми, использующих различные электрические приборы, прямую почтовую рассылку и изменение ассортимента товаров (чтобы он стал более привлекательным для «Джилл»). Измерения до и после маркетинговых мероприятий показали всплеск продаж в этих магазинах.

Этот пример наглядно иллюстрирует суть «маркетингового разделения»: немногие фирмы понимают суть маркетинга. В результате компании, «ведущие учет», получают конкурентные преимущества, а у тех, кто постоянно не борется за долю рынка, прибыльность снижается. В итоге либо их поглощают конкуренты, либо они выходят из бизнеса.

Вместе с Саурабхом Мисра и Алексом Красниковым я изучил 252 компании, ежегодно тратящие 53 миллиарда долларов на маркетинг, в частности на управление маркетинговыми программами и реализацию проектов,

---

\* Американское жаргонное выражение, обозначающее женщин среднего класса, проживающих в пригороде, которые тратят значительную часть своего времени на поездки с детьми в спортивные секции, кружки и клубы и активно болеют за них.

обеспечивающих самый высокий возврат на инвестиции в маркетинг. Наше исследование доказывает наличие четких различий в маркетинге между лидерами и отстающими, и некоторые данные подчеркивают этот контраст.

- 53% организаций не используют прогнозы возврата инвестиций в ту или иную кампанию, чистую приведенную стоимость, пожизненную ценность клиентов и/или другие показатели деятельности (см. главу 5, в которой приведены основные финансовые показатели, и главу 6, где описывается пожизненная ценность клиентов).
- 57% организаций не используют инструменты для оценки маркетинговых кампаний и принятия решений о финансировании (лучшие примеры и шаблоны приведены в главах 5 и 9).
- 61% организаций не разработали ясного задокументированного процесса оценки и определения приоритетов для маркетинговых кампаний (лучшие примеры работ приведены в главах 3 и 11).
- 60% организаций не проводят эксперименты, отражающие влияние пилотной маркетинговой кампании на контрольную группу (лучшие примеры работ приведены в главах 2 и 3).
- 73% организаций не используют оценочные листы, позволяющие соотнести каждую кампанию с ключевыми целями бизнеса до принятия решения о финансировании (лучшие примеры приведены в главе 3).

Я был шокирован этими выводами — выходит, что большинство организаций не разработали процессов управления маркетингом и не используют маркетинговые показатели в своей повседневной деятельности. Но если у вас перед глазами нет примера хорошей работы и вы не рассчитываете величину возврата инвестиций до момента финансирования кампании, то как вы можете измерить ее успешность по факту? Различие проявляется еще сильнее в способах использования полученных данных.

- 57% не используют централизованную базу данных для отслеживания и анализа своих маркетинговых кампаний (см. главы 2, 6, 9 и 10).
- 70% не используют корпоративные хранилища данных (Enterprise Data Warehouse, EDW) для отслеживания взаимодействия клиентов с компанией и их действий в рамках отдельных маркетинговых кампаний (см. главы 8–10).
- 71% не используют EDW и аналитические инструменты для выбора маркетинговой кампании (см. главы 2, 6, 8–10).
- 80% не используют интегрированные источники данных для автоматического маркетинга, основанного на событиях (см. главы 8–10).
- 82% никогда не занимаются мониторингом маркетинговых кампаний и активов с помощью автоматизированных программ, таких как системы управления маркетинговыми ресурсами (Marketing Resource Management, MRM) (см. главу 11).

Таким образом, подавляющее большинство организаций не используют централизованные данные для управления и оптимизации маркетинга. Однако имеются и лидеры, составляющие незначительную долю компаний (менее 20%), которые занимаются маркетингом, основанным на данных. Они используют различные показатели для измерения повседневной маркетинговой деятельности. Как мы увидим позже, эти компании достигают в итоге лучших финансовых результатов и занимают более прочное место на рынке, чем их конкуренты.

Почему возникает это разделение и почему многим организациям так трудно овладеть маркетингом, основанным на данных, и использовать в работе маркетинговые показатели? Статистика четко показывает, в чем проблема этих компаний: их внутренние процессы не направлены на поддержку культуры измерений. Кроме того, у них отсутствует инфраструктура

для поддержки системы показателей и маркетинга. Кроме того, как подсказывает опыт, большинство маркетеров в таких компаниях вынуждены обрабатывать слишком много информации и не знают, с чего начать процесс измерения, направленный на получение реальных результатов. 55% менеджеров сообщают, что их персонал не понимает сути таких показателей, как чистая приведенная стоимость и пожизненная ценность клиента (эти финансовые показатели обсуждаются в главах 5 и 6).

Не стоит расстраиваться, если ваша организация относится к тем 80%, которые не используют маркетинг, основанный на данных, и вы незнакомы с маркетинговыми показателями. Эта книга о простых секретах лидеров. Я познакомлю вас с понятными показателями, инструментами, примерами и планами действий. Благодаря ей вы научитесь применять на практике маркетинговые показатели.

## 15 ОСНОВНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Когда я только начинал заниматься организацией тренингов для руководителей в Microsoft (в 2003 году), некоторые из маркетеров компании предположили, что им нужно «убойное приложение» (killer app)\* для расчета ROMI. Мне было забавно это слышать: сама компания уже производила убойное приложение, и называлось оно Microsoft Excel. Эта программа по работе с электронными таблицами — потрясающий инструмент.

В этой книге я сосредоточусь на сравнительно простых, но эффективных показателях и общих рамках маркетинговых измерений. Excel — великолепный рабочий инструмент. Существуют и более эффективные программы и технологии, связывающие маркетинг с продажами. Они действительно полезны. Например, регрессия часто используется компаниями, торгующими упакованной продукцией, для сопоставления расходов на маркетинг

---

\* Компьютерный сленг: программа, которая настолько необходима или желанна, что оправдывает стоимость более дорогих технологий (потребитель готов покупать дорогие компоненты, платформу, операционную систему и пр., чтобы запустить приложение). Такое приложение может приводить к существенному увеличению продаж платформы, на которой работает.

и выручки от продаж. Однако у этих методов имеются и серьезные ограничения, в том числе необходимость наличия крупных массивов данных, которые часто недоступны многим компаниям. Я предлагаю сосредоточиться на методике маркетинговых измерений, сбалансированной системе ключевых показателей, каждый из которых связан с ценностью, и представляю подходы к анализу, достаточно понятные и простые в применении. Стоит отметить, что регрессионный анализ также полезен, и в главе 9 я расскажу о том, как медиаконгломерат Meredith использует его для прогнозирования будущих покупок клиента. Я сравню регрессионный анализ с другими методами обработки данных, например деревом решений, используемым в компании EarthLink в целях удержания клиентов.

Вы можете сделать немало с помощью Excel, и я дам вам шаблоны для всех примеров в этой книге. Скорее всего, вы захотите автоматизировать процессы маркетинга, основанного на данных. При наличии большого числа клиентов вам наверняка потребуется маркетинговая инфраструктура, в том числе базы данных и более сложные инструменты. Об основах инфраструктуры я расскажу в главе 2, а в главе 10 подробно опишу все ее составляющие.

Я рассмотрю минимальное количество показателей (15), имеющих наибольшую ценность для маркетинга.

1. Осведомленность о бренде.
2. Тест-драйв.
3. Отток клиентов.
4. Уровень удовлетворенности клиентов (CSAT, Customer Satisfaction).
5. Доля привлеченных потребителей (для интернет-маркетинга — количество посещений).
6. Прибыль.
7. Чистая приведенная стоимость (NPV, Net Present Value).
8. Внутренняя норма доходности (IRR, Internal Rate of Return).

9. Окупаемость.
10. Пожизненная ценность клиента (CLTV, Customer Lifetime Value).
11. Цена за клик (CPC, Cost per Click)\*.
12. Конверсия по транзакциям (TCR, Transaction Conversion Rate).
13. Возврат на инвестиции в рекламу (ROA, Return on Add Dollar Spent).
14. Доля отказов.
15. Сарафанное радио (WOM, Word of Mouth), личные рекомендации.

Повторюсь, ничего страшного, если вы не знакомы с этими показателями. Они будут подробно объяснены (с примерами) в главах 3–7.

Первые 10 показателей — классические маркетинговые. 1–5 — основные нефинансовые показатели, обсуждаемые в главах 3 и 4: они определяют эффективность брендинга, лояльность клиентов, относительную маркетинговую активность и результаты той или иной маркетинговой кампании. 6–9 — основные финансовые показатели, которые должен знать каждый маркетер. Обратите внимание, что к ним не относится возврат на инвестиции ROI (Return on Investment) — о причинах этого мы поговорим в главе 5. CLTV — основной финансовый показатель для оценки качества решений, основанных на ценности клиента. Рассказу о нем полностью посвящена глава 6.

Примерно 100 лет назад Джон Ванамейкер произнес знаменитую фразу: «Половина денег, которые я трачу на маркетинг, уходит впустую; проблема лишь в том, что я не знаю, какая именно». Не так давно один директор по маркетингу сказал мне: «Половина денег, которые я трачу на маркетинг, уходит впустую, но теперь я знаю, на что именно: на телерекламу». Его комментарий отражает важность нового канала маркетинга — сетевого (интер-

---

\* Стоимость одного перехода по ссылке; влияет на частоту показа рекламного объявления на странице.

нет и мобильная связь), а также возможность отслеживать маркетинговую деятельность в этом канале с невиданной прежде точностью.

Последние пять показателей я называю «маркетинговыми показателями нового поколения»: эффективность маркетинга поисковых машин отслеживается с помощью показателей 11–13. Доля отказов — ключевой показатель, позволяющий оценить уровень эффективности вашего сайта, а параметры новой области маркетинговых технологий — социального медиамаркетинга — можно выявить с помощью показателя 15, связанного с личными рекомендациями («сарафанным радио»). Все они будут подробно рассмотрены в главе 7. Вы можете перейти к изучению главы 7 в любое время: в ней представлены лучшие примеры работы в области интернет-маркетинга. Однако в главах 1–6 я приведу немало примеров того, как можно использовать интернет для усовершенствования традиционной маркетинговой деятельности. Начну с нескольких достаточно общих примеров маркетинга, основанного на данных, и практического использования маркетинговых показателей.

## КЕЙСЫ

Итак, что делать, если вы небольшая компания с незначительной клиентской базой? Для начала можно купить списки потенциальных клиентов, которых вы хотите привлечь. Несколько лет назад я получил по почте открытку. На ее лицевой стороне было красивое изображение поля для гольфа с подписью: «Специальное приглашение для Марка». Я отметил, что реклама предназначена специально для меня.

Я тут же почувствовал себя особенным. Разумеется, сценарий всем известен — мы сортируем входящую почту по стопкам: в одну — счета, в другую — письма от родственников, в третью — всякий хлам, который обычно оказывается в ведре. Именно поэтому традиционный директ-мейл невероятно дорог (из-за высоких расходов на печать и адресную рассылку), но при этом часто неэффективен, так как потребители просто не обращают на него внимания. Однако эта открытка была необычной.

Прежде всего, откуда-то отправители знали, что мне нравится гольф (возможно, они проанализировали историю моих покупок). Кроме того, она

была адресована лично мне, Марку. Поэтому я отложил открытку в сторону, а не бросил сразу же в ведро. Иными словами, шансы на то, что я изучу ее оборот, выросли. На обороте обнаружилось много интересного. Там была ссылка на мою личную страницу на сайте компании-отправителя: [www.название\\_компании.com/Mark.Jeffery](http://www.название_компании.com/Mark.Jeffery).

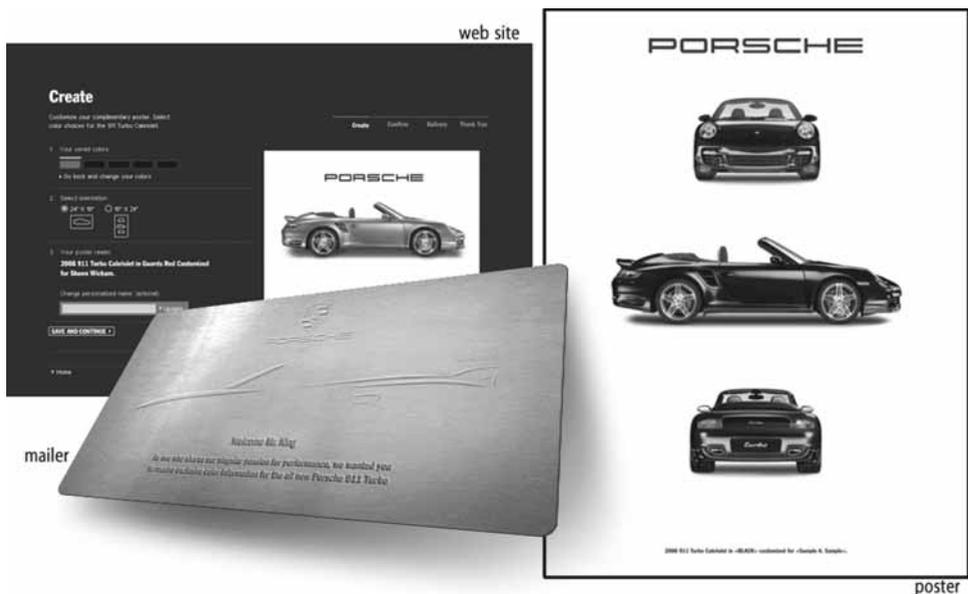
Любой клик человека, который ввел адрес и зашел на страничку, отслеживается, и этого пользователя можно считать лидом\*. Следующим шагом становится телефонный звонок, даже если пользователь не заполнил форму на сайте и не предоставил дополнительную информацию о себе. Компания получает полное право считать его потенциальным клиентом и позвонить ему по телефону, чтобы уточнить, насколько он заинтересован в ее продукции (пусть даже он и не дал своего телефонного номера). На рис. 1.1 приведен пример рекламной акции, связанной с запуском в 2008 году новой модели Porsche Turbo Cabriolet. Каждый владелец автомобиля получал по почте металлическую пластину с именной гравировкой вместе с пресс-релизом о скором запуске новой модели. В конверте был сертификат с личным паролем для входа на сайт, а в пресс-релизе говорилось: «Новый Porsche 911 Turbo Cabriolet ждет, какой цвет вы выберете для себя». На сайте клиенты могли выбрать понравившийся им цвет кузова и затем получить по почте индивидуальный постер с изображением Turbo Cab.

Подобный формат кампании с использованием сайта позволял отслеживать шаги пользователей на каждом этапе. В итоге на сайт зашло 2700 уникальных пользователей, а среднее время пребывания на нем составило почти 15 минут. Было заказано 5670 плакатов. Любопытно, что пользователи активно делились друг с другом информацией — почти 500 человек рассказали об акции и предложении своим друзьям (см. основной показатель № 15 — личные рекомендации, глава 7). Общий отклик по итогам кампании составил 30%, а рекламную рассылку получили 38% покупателей Turbo Cab.

---

\* В данном случае — потенциальным клиентом, стимулированным к желательным для компании действиям: он уже проявил интерес и прошел по ссылке. Основное значение термина — действие, которое совершает пользователь на сайте.

**Рис. 1.1. Интегрированная маркетинговая кампания по запуску новой модели Porsche Turbo Cabriolet с использованием прямой почтовой рассылки**



Источник: Porsche Cars North America Marketing

Такие значения уровня отклика и времени, проведенного на сайте, поразительны, учитывая высокую цену продукта (130 тысяч долларов) и демографические характеристики целевой аудитории: это вечно занятые руководители компаний, юристы и врачи. Однако самое интересное в этом примере то, что кампания была максимально интегрирована с сайтом, что позволило отслеживать данные об ответной реакции и быстро выявлять заинтересованных лиц.

Индивидуализация и маркетинг, основанный на данных, могут иметь важное и хорошо измеряемое влияние на работу как мелких, так и крупных компаний. Очевидно, у крупных компаний есть преимущество, связанное с размером и ресурсами, но лишь немногие из них пользуются ими в своей

маркетинговой деятельности. Давайте рассмотрим деятельность крупной компании из списка Fortune 500, работающей на рынке B2B.

Принадлежащий компании DuPont бренд Tyvek\* хорошо известен в США. Причины успеха продукта — не только инновационные свойства материала, но и инновационный характер маркетинга<sup>1</sup>.

Упаковки Tyvek уникальны: мембраны не пропускают воду, пар испаряется изнутри, что значительно повышает износоустойчивость. Очевидно, что это свойство позволяет применять продукт во многих областях: и в упаковке, и в защитной экипировке, для производства конвертов, обложек, графических материалов и в строительстве.

Водонепроницаемость Tyvek крайне полезна в строительстве: объекты «упаковываются» в него, и влага испаряется, не попадая внутрь. Это помогает минимизировать распространение грибка и образование плесени вследствие конденсации и защитить здания от дорогостоящих повреждений. На рис. 1.2 представлен пример печатной рекламы DuPont Tyvek.

Маркетинг, основанный на показателях, начинается с того, что компания «ведет учет» для всех основных видов своей маркетинговой деятельности. В случае с печатной рекламой это сложно: реклама призвана создать и осведомленность о бренде Tyvek, и определенную вовлеченность. Кроме того, DuPont спонсирует Джеффа Гордона на гонках NASCAR.

NASCAR, американские гонки на серийных автомобилях, крайне перспективны с точки зрения маркетинга. Это самое посещаемое спортивное мероприятие в США; кроме того, наряду с «Формулой-1» они входят в тройку самых популярных телевизионных трансляций в США: их регулярно смотрит около 80 миллионов человек. Демографические характеристики телевизионной аудитории NASCAR также отражают характеристики населения США в целом (возраст, уровень доходов). Компания DuPont выступает в качестве спонсора Джеффа Гордона, который стал победителем чемпионата NASCAR

---

\* DuPont — одна из крупнейших химических компаний в мире. Tyvek — диффузионная гидро-ветрозащитная дышащая мембрана, используемая в упаковке товаров и строительстве.

четыре раза; по данным спортивных опросов зрителей ESPN\*, Гордон — восьмой по узнаваемости спортсменов в США.

Рис. 1.2. Пример печатной рекламы DuPont Tyvek



Источник: DuPont Marketing

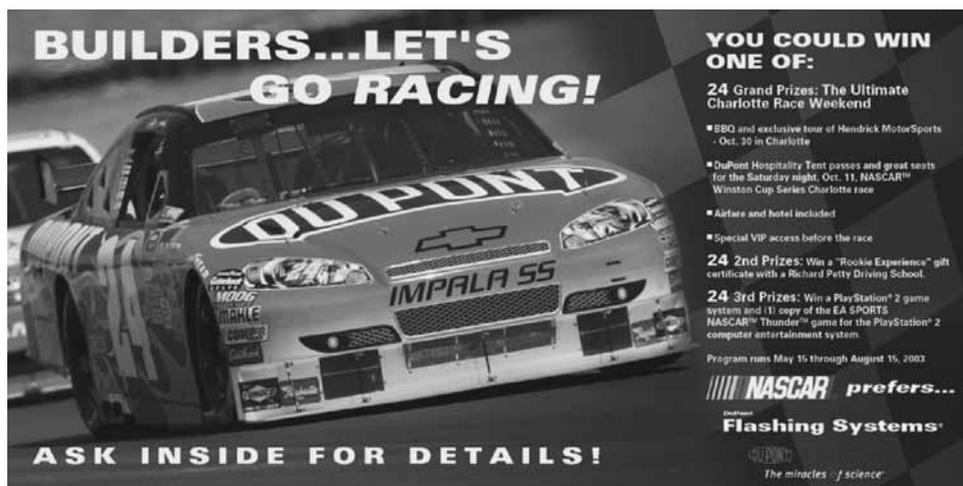
Рекламная кампания, связанная с запуском паропроницаемых мембран Tyvek Home Wrap, включала в себя нанесение на заднюю часть автомобиля под номером 24, на котором Гордон участвовал в гонках в Канзасе в 2006 году, «экрана» Tyvek, а также активную телерекламу в Канзасе на протяжении всей гонки. Телевизионная реклама была призвана повысить

\* ESPN — американский кабельный спортивный телеканал.

уровень осведомленности среди потенциальных потребителей. Тем не менее кампания в основном была нацелена на три группы потребителей из области B2B: ретейлеров, подрядчиков и других специалистов в области строительства.

На рис. 1.3 приведен пример рекламного плаката Tyvek Home Wrap, направленного дистрибьюторам строительных материалов в США.

**Рис. 1.3. Рекламный плакат Tyvek Home Wrap**



Источник: DuPont Marketing

Представителям этих целевых групп было направлено предложение в роскошной упаковке: приглашение на гонки в выходные с возможностью лично встретиться с Джеффом Гордоном. Награду получили 24 ретейлера со всей страны, продавшие больше других продукции DuPont; 24 подрядчика, купивших больше всего продукции DuPont; и 24 специалиста, сумевших заключить наибольшее количество контрактов с ретейлерами.

Результаты кампании были впечатляющими: об участии в программе заявили 438 ретейлеров (202 новых и 236 опытных), а рост продаж за время

акции составил 186% (подсчитывалось количество паллет с продукцией Тувек, отгруженных ретейлерам). Самым важным с точки зрения маркетинга, основанного на данных, было то, что DuPont вела детальный учет. Она измеряла продажи до и после кампании, что позволило ей выявить значительный прирост ROMI.

Слабое место кампании с точки зрения маркетинговых измерений состояло в невозможности адекватно оценить влияние бренда и уровня осведомленности. Тем не менее мероприятия с привлечением звезд — важный элемент брендинга. На рис. 1.4 приведен пример логотипа Тувек, заметного на всех новых строениях, где используется продукт Home Wrap. В блоге на сайте [www.NASCAR.com](http://www.NASCAR.com) появилось следующее сообщение:

*Мое лучшее воспоминание о NASCAR связано с нашим любимым пилотом Джеффом Гордоном и моим сыном Логаном. Когда Логану было 2 года, мы часто бывали в районе новостроек, и сын постоянно говорил нам, в каком доме живет Джефф Гордон. Пару месяцев мы никак не могли понять, что он имеет в виду, но каждый раз, проезжая или проходя мимо нового дома, мы слышали от сына, что здесь живет Джефф Гордон. В конце концов мы поняли, что наш двухлетний сын запомнил, какой логотип был нанесен на машину Гордона, и сопоставил его с логотипом DuPont House Wrap (Тувек) на новых зданиях. Спасибо DuPont за этот прекрасный бренд.*

Более подробно вопросы брендинга и маркетинга осведомленности, а также показатели и методы их измерения мы обсудим в главах 3 и 4. Пока обратите внимание на то, что вся рекламная кампания Тувек Home Wrap была разработана таким образом, чтобы можно было измерить ее результаты. Маркетинговое подразделение DuPont «вело учет», а разница в объемах отгрузок до и после кампании обосновала маркетинговые инвестиции.

Рассмотрим, как осуществляется прямая рассылка в компании Sears. Это известный ретейлер, столкнувшийся с серьезными проблемами. В результате в 2004 году он был куплен Эдвардом (Эдди) Лампертом. Ранее Ламперт уже купил обанкротившуюся сеть Kmart из расчета несколько

центров за каждый доллар активов. Sears начала работу в США и создала один из первых каталогов продукции в начале XX века. Благодаря этим каталогам жители отдаленных районов могли приобрести те же товары, что и жители крупных городов на востоке страны. Товары можно было заказать в местных магазинах, заказы отправлялись по почте: доставлялись паровозом в течение нескольких недель.

**Рис. 1.4. Реклама Tyvek Home Wrap, которую было видно в течение нескольких недель на всех новых строительных объектах, где применяется этот материал**

**DuPont™**  
**Tyvek®**  
**HomeWrap®**

**NASCAR® Prefers Tyvek®**

Meets the ASTM E177 Type IAB Standard when installed according to DuPont Tyvek best practices. See installation instructions.  
СООТВ. СТАНДАРТУ ASTM E177 ТИПА IAB СТАНДАРТУ КОГДА УСТАНОВЛЕНА ПОСРЕДСТВОМ НАИЛУЧШИХ ПРАКТИК TYVEK. СМ. ИНСТРУКЦИИ ПО УСТАНОВКЕ.

**Call 1-800-44TYVEK WWW.TYVEK.COM**

**DU PONT®** *The miracles of science™*

**USA**

Источник: DuPont Marketing

В 2001 году<sup>2</sup> ежегодный доход Sears превысил 30 миллиардов долларов, и ее финансовые проблемы в первую очередь были связаны со сменой потребительских предпочтений в сторону гипермаркетов, расположенных в пригороде. Я помню, как сам в детстве получал по почте огромный каталог Sears размером с телефонный справочник и каждый раз волновался, как будто выбирал подарок на Рождество. В наши дни каталоги сменились небольшими цветными брошюрами толщиной около 20 страниц, которые вкладываются в газеты или рассылаются по почте. Ниже приведен пример прямой почтовой рассылки Sears с целью привлечь покупателей в магазины. Очевидно, что для реализации такой кампании необходимы значительный маркетинговый бюджет и анализ больших массивов данных, доступа к которым у многих читателей нет. Однако это превосходный пример. В следующей главе я расскажу, как начать работу в условиях ограниченности информации и бюджета.

Изначально маркетинговая кампания Sears включала рассылку более 250 миллионов каталогов в год для аудитории численностью 14–18 миллионов клиентов. Каждый потребитель получал более 18 почтовых отправок. Такая рассылка обеспечивала компании рост продаж на 900 миллионов долларов в год. Она охватывала 40% домохозяйств из верхнего сегмента и составлялась с учетом новизны, частотности и цены, а также географических условий. Так, жители южных штатов, например Флориды, и жители Чикаго получали разные сообщения, поскольку погода в этих двух регионах существенно различается. Однако все жители Среднего Запада получали одинаковые послания (равно как и жители Юга).

Очевидно, что рассылка приводила к значительному росту продаж, но приносил ли прибыль такой маркетинг? Допустим, стоимость одной брошюры, с учетом тиража, составляет 1 доллар, включая расходы на печать и рассылку; соответственно, маркетинговая кампания обходится примерно в 250 миллионов долларов в год. Рассылка привела к росту продаж на 900 миллионов долларов. Маркетинговые затраты составляли примерно 25% от доходов. Маржа ретейлеров в США достаточно невелика из-за конкуренции с Wal-Mart: менее 10%. Это означает, что подобная маркетинговая программа приносит более 100 миллионов долларов убытка в год, несмотря на существенный рост объема продаж.

Руководство маркетингового подразделения компании осознало, что бизнес по старинке и привычные схемы маркетинга приведут к краху компании. В качестве решения была предложена сегментация рынка и таргетирование директ-мейла. Сама идея рыночного сегментирования не нова. Она казалась крайне сложной еще 20 с небольшим лет назад, когда данных было мало, а вычислительная мощность компьютеров была крайне невелика, — поэтому маркетеры предпочитали сосредоточиваться на трех сегментах: высшем, среднем и низшем<sup>3</sup>. Но в наши дни технологии хранения данных позволяют упрощать процессы сбора информации и более подробной сегментации.

Sears использовала EDW и аналитические инструменты, чтобы разделить целевую группу клиентов на 25 четко выраженных сегментов в соответствии с рядом характеристик и особенностей покупательского поведения. Брошюры были изменены: в них включили товары и разделы, подходящие для разных групп. Более того, компания отказалась от работы лишь с 40% наиболее лояльных клиентов и решила создать возможности для увеличения суммы покупки среди клиентов с более низкой ценностью, но с потенциально более высокой покупательной способностью. Что же случилось дальше? Доходы от продаж, связанные с рассылкой брошюр, достигли 215 миллионов долларов в год благодаря улучшению таргетирования и управления кампанией. Иными словами, Sears превратила проект с доходом в 900 миллионов в проект, приносящий доход в 1,1 миллиарда долларов. А главное, компания использовала детальные показатели для количественной оценки результатов. Количество визитов потребителей, получавших рассылку, в магазины выросло на 1%, средний объем покупок — на 5%, а валовая прибыль — на 2% благодаря тому, что потребителям предлагались более нужные им продукты, которые они были готовы покупать и без скидки.

Иными словами, получатели брошюр чаще приходили в магазины и больше покупали. И, что гораздо важнее, это обеспечивало существенный рост валовой прибыли. Он был связан с явлением, которое я называю «ах-вот-то-что-мне-действительно-нужно»: если вы показываете потребителям, что у вас есть продукт, который им необходим, причем в тот самый момент, когда они в нем нуждаются, то значительно повышаете шансы на то, что они его купят и вам не нужно будет устраивать распродажу.

Конечно, изменения в этом примере составили всего несколько процентов, но это уже значимый эффект, учитывая размер аудитории и сравнительно низкую величину маржи у ретейлеров. Например, даже 2% прироста валовой прибыли — существенный финансовый результат. По итоговой оценке, один только проект по улучшению таргетирования каталогов обеспечил компании NPV в размере свыше 40 миллионов долларов. Это невероятный показатель ROI для прямой почтовой рассылки.

Вот четыре совершенно разных примера того, как можно существенно повысить результативность маркетинга. Я приведу еще много примеров. Пока же отмечу, что самая простая форма маркетинга, основанного на данных, — «ведение учета», позволяющее оправдывать инвестиции в маркетинг. Измерения помогают улучшить результаты маркетинговой работы, поскольку явно показывают, что работает, а что — нет. Они позволяют убедиться в том, что бюджеты направляются именно на измеримые действия. На следующем уровне маркетинг, основанный на данных, использует различные аналитические механизмы для кардинального повышения эффективности. И эти механизмы принесут отличные результаты и крупным, и небольшим компаниям.

Майкл Портер\* по праву считается отцом современной конкурентной стратегии<sup>4</sup>. В работах Портера описан анализ пяти сил — методика для определения стратегии фирмы на основе анализа действий конкурентов и рынка. Он определяет устойчивое конкурентное преимущество как сочетание видов деятельности, которые сложно копировать. На самом высоком уровне стратегическое преимущество маркетинга создается за счет взаимодействия факторов (действий), которые сложно копировать. Маркетинг, основанный на данных, вместе с измерениями становится важным элементом этой деятельности.

---

\* Майкл Юджин Портер (род. 1947) — специалист в области экономической конкуренции, автор теории конкурентных преимуществ, профессор кафедры делового администрирования Гарвардской школы бизнеса. Его модель пяти рыночных сил включает новых конкурентов; существующих конкурентов; конкурентов, предлагающих продукты-заменители; поставщиков и покупателей.

## **МАРКЕТИНГОВЫЕ БЮДЖЕТЫ: КЛЮЧЕВЫЕ РАЗЛИЧИЯ ЛИДЕРОВ И ОТСТАЮЩИХ**

Чтобы лучше понять суть маркетинговых измерений, я провел исследование под названием «Рентабельность инвестиций в стратегическом маркетинге: мифы и реальность». Оно было посвящено изучению процессов, необходимых для улучшения маркетинговых результатов и ROMI. Мы провели интервью с руководителями маркетинговых подразделений (ведущими специалистами по маркетингу) компаний типа Best Buy, Microsoft, Continental Airlines, HP, Dell, Lowe's и многих других. Это помогло обозначить нужное направление и позволило команде сформулировать основные проблемы. Затем мы создали опросник, в котором собраны лучшие методики, полученные в ходе интервью. Разослав по почте 2000 обзоров, мы получили 254 ответа; 92% респондентов сообщили о том, что занимают в своих компаниях должность директора по маркетингу, CEO\* или их непосредственных подчиненных. Средний годовой доход компаний, участвовавших в исследовании, составлял 5 миллиардов долларов, а средний маркетинговый бюджет — 222 миллиона; в зону исследования попали инвестиции в маркетинг, составившие в совокупности 53 миллиарда долларов в год. Респонденты представляли в основном крупные компании, но, как я покажу ниже, многие наши наработки подходят не только для крупных, но и для небольших компаний.

Первые два вывода из исследования уже были изучены нами в первой части этой главы: подавляющее большинство маркетинговых подразделений не «ведет учет» и не пользуется всеми данными и аналитическими инструментами. Следующим открытием было то, как организации используют маркетинговые бюджеты. Если вы спросите директора по маркетингу типичной компании, каким образом он тратит бюджет, то услышите в ответ проценты и суммы, потраченные на телевизионную, печатную, интернет-рекламу, директ-мейл и телемаркетинг и т. д. Однако такая разбивка не вполне полезна, так как она не позволяет нам понять, что в точности организации

---

\* Chief Executive Officer, CEO (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора.

делают со своими деньгами; иными словами, в чем заключается ожидаемый результат маркетинговых действий.

Мы в своем исследовании решили выяснить, в чем состоит изначальная цель маркетинговых инвестиций. В частности, мы определили общие направления инвестирования — стимулирование продаж, брендинг и осведомленность, связи с клиентами, формирование рыночной ниши, а также развитие инфраструктуры и мощностей. Эти направления мы определили следующим образом:

- *Стимулирование продаж.* Этот вид маркетинговой деятельности направлен на повышение доходов в короткий срок после проведения маркетинговой кампании. Примеры такой деятельности — распродажи, купоны, мероприятия и акции.
- *Брендинг и осведомленность.* Эти виды маркетинговой деятельности помогают повысить уровень осведомленности о бренде и могут включать генеральное спонсорство спортивных соревнований, титульное спонсорство мероприятий\* или объектов недвижимости (строительства), а также рекламу (телевизионную, печатную, в интернете и по электронной почте), призванную повысить уровень узнаваемости, а не сообщить о распродаже или сезоне скидок.
- *Связи с клиентами.* Маркетинговая работа в этом направлении сосредоточена на создании личных связей с клиентами. Благодаря этому можно повысить уровень лояльности и вовлеченности клиентов. Примером могут служить благодарственные письма после совершения покупки и программы лояльности, например сопровождение.
- *Создание рыночной ниши.* Этот вид маркетинговой деятельности призван подготовить рынок к восприятию товара или услуги, часто с помощью независимых рекомендаций третьих лиц. Примерами деятельности в этом направлении могут быть отношения

---

\* Вид спонсорства, при котором название организации-спонсора включается в название проекта.

с аналитиками компаний, работающих на рынке B2B, а также записи в блогах, влияющие на восприятие конечных пользователей.

- *Инфраструктура.* Средства направляются на развитие технологий и обучение маркетингу. Примеры — инвестиции в EDW, аналитические инструменты и программы управления маркетинговыми ресурсами.

Затем мы попросили респондентов сказать нам, какая доля их бюджетов относилась к каждой категории. На рис. 1.5 приведены средние показатели разбивки бюджетов по этим направлениям на основе данных 254 респондентов. Стимулирование продаж — это маркетинг, призванный повышать продажи в краткосрочной перспективе, и в среднем на эту категорию приходится 52% всех расходов. Расходы, связанные с брендингом и повышением осведомленности, составляют 10%, а расходы на работу с клиентской базой — 12%. На развитие инфраструктуры, мощностей, технологий и обучение тратится еще 14% бюджета.

**Рис. 1.5. Средние значения распределения инвестиционного маркетингового портфеля (%)**



Первое очевидное наблюдение — примерно 50% маркетинговых бюджетов направляется на стимулирование продаж. Эти виды деятельности (продажи со скидкой, купоны или специальные акции) предназначены для повышения выручки вскоре после проведения мероприятий (при расчете купонами на кассе или посещении магазина в дни скидки, о которых потребитель узнал из рекламы). По определению, если вы знаете доходы от продаж, обусловленные маркетинговой деятельностью, и расходы на маркетинг, то можете использовать финансовые показатели для количественной оценки своей деятельности. Финансовые показатели помогают оценить примерно 50% всей вашей маркетинговой деятельности.

В начале этой главы мы обсудили различия между компаниями, понимающими и не понимающими суть маркетинга. На рис. 1.6 изображен портфель маркетинговых инвестиций для компаний, относящихся к 25% самых успешных и самых неуспешных (суть маркетингового различия показана достаточно наглядно).

**Рис. 1.6. Данные исследования, подтверждающие наличие «маркетингового разделения»**



Прежде всего обратите внимание на то, что неуспешные компании тратят на маркетинг в целом на 4% меньше среднего значения, а самые успешные — на 20% больше среднего. Более того, менее удачливые компании больше тратят на стимулирование продаж. Насколько больше? Примерно на 10% всего маркетингового бюджета; иными словами, 58%, а не 48%, как их более успешные конкуренты. Также следует отметить, что результативные компании больше вкладывают в брендинг и развитие клиентской базы — не менее 27% (менее эффективные — 18,5%). И наконец, успешные компании тратят значительно больше на развитие маркетинговой инфраструктуры — 16% против 10% у отстающих<sup>5</sup>. В совокупности все эти данные подтверждают гипотезу о том, что лидеры меньше инвестируют в создание спроса, а больше — в брендинг и развитие клиентской базы. Также лидеры тратят больше средств на инфраструктуру, которая обеспечивает маркетинг, основанный на данных.

В целом исследование показывает, что маркетинговое разделение — вполне реальное явление и что существует значительная разница между лидерами и отстающими. В главе 11 я более подробно расскажу о нашем исследовании и покажу, что лидеры уже разработали процедуры, позволяющие оптимизировать управление маркетингом. Благодаря этим процедурам и различиям в расходах лидерам удается наращивать объемы продаж и показывать лучшие финансовые результаты. Неудивительно, что ключевые маркетинговые процессы включают метрики для «ведения учета» и использование маркетинга, основанного на данных.

## **ИСПОЛЬЗУЕМ МАРКЕТИНГОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ, ЧТОБЫ ПЕРЕЖИТЬ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КРИЗИС**

В сложные времена естественная реакция руководителей — резко урезать расходы. Это может серьезно повлиять на деятельность компании как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Маркетинговые расходы сокращаются, поскольку возврат вложений сложно оценить. Однако существует прямая зависимость между инвестициями в маркетинг и результатами работы во время и после кризиса.

Исследование показывает, что лучшая стратегия — повышение расходов на маркетинг. В ходе изучения кризисов в США исследовательский центр McGraw-Hill Research проанализировал деятельность 600 компаний из 16 различных отраслей по стандартной промышленной классификации SIC за период с 1980 по 1985 год<sup>6</sup>. Результаты показали, что компании, сохранившие или увеличившие статью расходов на рекламу в период кризиса 1981–1982 годов, обеспечили себе значительный рост объемов продаж как во время кризиса, так и в три последующих года (в отличие от компаний, которые отказались от расходов на рекламу или значительно их урезали). К 1985 году продажи компаний, использовавших во времена кризиса агрессивный подход к рекламе, выросли на 256% по сравнению с теми, кто не смог удержать свои расходы на рекламу на прежнем уровне или повысить их.

Как ни парадоксально, лидеры рынка активно инвестируют в маркетинг даже в период экономического спада. Анализируя кризис 1990–1991 годов, Penton Research Services и Coopers & Lybrand вместе с Business Science International<sup>7</sup> обнаружили, что более эффективные компании сосредоточивались на создании сильной маркетинговой программы. Это позволило им укрепить клиентскую базу, поглотить бизнес менее агрессивных конкурентов и обеспечить дальнейший рост по выходе из кризиса.

Вот лишь несколько примеров.

- В 2001 году, в период кризиса в сфере информационных технологий, компания Intel инвестировала 2 миллиарда долларов в новое оборудование по производству микрочипов и принялась агрессивно продвигать на рынке двухъядерную технологию с целью захвата доли рынка у своего конкурента — AMD.
- В 2008 году, через три года после начала кризиса строительной отрасли, компания Johnson Controls развернула рекламную кампанию под лозунгом «Ingenuity Welcome» («Да здравствует изобретательность»). Кампания, предполагавшая активное использование традиционных медиа и сети, наглядно продемонстрировала, какие усилия тратит организация на создание энергосберегающих устройств.

- Для Hanley Wood, одного из самых успешных издателей в секторе B2B в последнее десятилетие, наступают трудные времена. СЕО Фрэнк Энтон признает, что его компания раздавлена экономическим спадом, однако при этом утверждает, что она продолжает агрессивно инвестировать в цифровой маркетинг, рекламу в журналах и мероприятия<sup>8</sup>.
- Еще один пример — Revlon и Philip Morris во времена кризиса 1970 года: обе компании увеличили объемы рекламы, чтобы расширить долю рынка. В первом квартале 2009 года возросли расходы на рекламу в Procter & Gamble, PepsiCo, Verizon и News-Corp Media, невзирая на обвал на финансовых рынках и кризис.

Расходы на маркетинг для повышения эффективности деятельности не ограничиваются периодами кризиса. Как я неоднократно еще замечу, реальные результаты достигаются как в хорошие, так и в плохие времена, если вы вкладываете средства и применяете принципы маркетинга, основанного на данных.

## **Первый шаг: определение стратегии маркетинга, основанного на данных**

Я уже говорил, что устойчивое конкурентное преимущество создается за счет сочетания процессов, которые сложно скопировать, и существуют различия в маркетинге лидеров и отстающих. Кто-то может подумать, что преодолеть пропасть «маркетингового различия» невозможно, так как лидеры уже обладают возможностями, которые сложно скопировать. Я же считаю, что лидеры идут по тому же пути, что и остальные, и лишь незначительная часть компетенций обеспечивает им значительное повышение результативности. Понимание и внедрение этих компетенций могут обеспечить вашей организации такие же преимущества. Хитрость в том, чтобы сосредоточиться на правильных действиях.

Для начала полезно создать стратегию развития маркетинга. Использование алгоритма, изображенного на рис. 1.7, начинается с определения стратегии и целей, после чего собираются соответствующие данные.

**Рис. 1.7. Методика разработки стратегии маркетинга, основанного на данных**



Источник: Winer R. *A framework for customer relationship management* // *California Management Review*, 2001

«Познать себя» одновременно просто и сложно. Наше исследование показало, что проекты централизованных хранилищ данных часто терпят неудачу, поскольку руководство компании не имеет четкого представления о том, что делать с собранными данными. Иными словами, данные собираются по всему предприятию (и на это уходит много времени и денег), но компания не может понять, как их использовать. Решать эту дилемму нужно с самого начала, а до того, как вкладывать средства в создание масштабных баз данных, необходимо разработать стратегический план.

Я приведу вам много примеров того, как организации определяют свое видение и стратегию маркетинга, и реализуют ее. В следующей главе и главе 6

есть примеры первых двух этапов работы по методике, приведенной на рис. 1.7. Я покажу вам, как нужно определять стратегию и собирать данные о потребителях. Глава 10 полностью посвящена инфраструктуре. Из нее вы узнаете, какие данные необходимы для небольших, средних и крупных клиентских баз и как их можно найти.

Многие менеджеры ошибочно думают, что для перехода к следующему шагу алгоритма, представленного на рис. 1.7, необходимо получить исчерпывающие данные. Это совсем не так. Главное — понять, какие данные важнее остальных. Нужно руководствоваться правилом 80/20: спросите себя, какие 20% данных обеспечат вам 80% ценности? Затем подумайте, каким образом получить эти данные. В крупной компании они наверняка уже имеются в двух-трех отдельных небольших базах данных. У небольших компаний может не быть доступа к крупным массивам данных. Но задайте себе еще один вопрос: какие из данных, уже имеющихся у вас или тех, которые вы можете собрать или купить, обеспечат вам максимальную ценность? В главе 2 я приведу несколько примеров того, как это можно сделать, и расскажу о работе Королевского банка Канады (Royal Bank of Canada) и авиакомпании Continental Airlines.

Следующий шаг — анализ, направленный на понимание потребителей. Рекомендую для начала воспользоваться программой Excel, если клиентов у вас не больше нескольких тысяч. Если же клиентов миллионы, то вам, скорее всего, потребуются более мощные профессиональные инструменты. Этот подход часто предполагает крайне подробную сегментацию, которая в итоге приводит к таргетированию аудитории. Чуть выше я привел пример Sears и хотел бы отметить, что работа в компании строилась именно по такому принципу: сбор данных и анализ, помогающий понять основные характеристики потребителей, затем — таргетирование и директ-мейл в соответствии с принципами маркетинга, основанного на данных.

На схеме (см. рис. 1.7) раздел «Вопросы защиты частной информации» располагается внизу. Вряд ли кто-то будет спорить с тем, что это вопрос первоочередной важности. Разумеется, защита частной жизни крайне важна; более того, ее регулирует целый ряд международных законов. В 2004 году

немецкая компания Metro, крупный ретейлер продуктов питания, перестала использовать радиочастотные идентификационные метки для электронного учета, так как полагала, что это может поставить под угрозу защиту личной информации клиентов. Разумеется, необходимо обратить внимание на содержание законов о защите тайны частной жизни в различных регионах (как минимум в США информацию о человеке можно купить по цене обычной футболки).

Что я имею в виду? Люди часто указывают свой адрес и другую контактную информацию в ходе промоакций в магазинах в обмен на бесплатный подарок (например, кепку или футболку) или бросают свою визитную карточку в прозрачную банку в ресторане в надежде выиграть в лотерее бесплатный обед. Подавляющее большинство жителей США хранит в своем бумажнике дисконтные карты продуктовых магазинов. Зачем? Чтобы получить в этих магазинах скидки.

Обратите внимание, что эти «карты лояльности» содержат достаточно ясное ценностное предложение, понятное каждому держателю: вы предоставляете магазину достаточно подробную информацию о том, какие покупки делаете для своей семьи, а взамен получаете скидки. Таким образом, сбор данных о пользователях (как в B2C, так и в B2B) требует ясного ценностного предложения: что это даст конечному пользователю или партнеру B2B-компании. Кроме этого, необходимо негласное соглашение о том, что данные будут надежно защищены, а их передача невозможна без согласия соответствующего лица. Именно оно и становится основой для построения доверительных отношений с клиентом.

Правила должны быть четко прописаны в вашей корпоративной политике в области защиты частной информации, а также доступны на вашем сайте и для маркетинговых служб, занятых сбором данных. Некоторые вопросы сбора данных в области B2B я освещу в следующей главе.

Приведенная на рис. 1.7 схема включает показатели, позволяющие «вести учет». Я верю, что если вы сумеете «измерить» маркетинг, то сможете и контролировать его, а следовательно, серьезно улучшить показатели своей деятельности. В следующей главе описано несколько стратегий, которые помогут вам преодолеть пять основных препятствий к маркетингу,

основанному на данных. В главе 3 приведена методика маркетинговых измерений, основанная на 10 классических маркетинговых показателях. В части II более подробно рассказывается обо всех 15 наиболее значимых показателях.

В 1974 году в розничной торговле появились сканеры штрихкодов, и впервые стало возможно отслеживать покупки каждого отдельно взятого потребителя непосредственно в точке продаж. Эта технологическая инновация подстегнула «маркетинговую науку», то есть идею, что маркетеры могут дать количественную оценку своим шагам с помощью аналитических принципов. В наши дни, благодаря интернету и сетям сотовой связи, вновь отмечается прогресс в области сбора информации о взаимодействии потребителей с компаниями. Я часто говорю своим студентам, что именно сейчас лучшее и самое интересное время для занятий маркетингом. Новые подходы к работе и новая инфраструктура для сбора данных о потребителях полностью меняют правила игры, и у тех, кто способен действовать на основании нового знания и более глубокого понимания происходящего, появляется масса возможностей.

## **ВЫВОДЫ**

- Существуют различия между компаниями, которые применяют маркетинг, основанный на данных, и теми, которые его не используют. С помощью 15 основных показателей можно дать количественную оценку подавляющему большинству маркетинговых действий.
- Исследование показывает, что компании, которые «ведут учет» в маркетинге, демонстрируют лучшие финансовые и рыночные результаты по сравнению с компаниями, которые этого не делают.
- Эффективные компании тратят больше денег на брендинг, развитие клиентской базы и технологий маркетинга, основанного на данных, и значительно меньше — на стимулирование продаж.

- Устойчивое конкурентное преимущество, создаваемое маркетингом, имеет в своей основе сочетание видов деятельности, которые сложно копировать.
- Существует методика разработки стратегии маркетинга, основанного на данных. На начальном этапе работы вся информация вам не нужна.

# Глава 2

## С чего начать?

Преодоление пяти препятствий к внедрению маркетинга, основанного на данных

Я не маркетолог по образованию. Мое знакомство с маркетингом началось, когда бизнес-школа Келлог получила крупный контракт на обучение руководителей маркетинговых подразделений трех компаний из списка Fortune 100. Я добровольно вызвался работать в этом проекте, поскольку к тому времени уже написал главу о рентабельности инвестиций для интернет-энциклопедии Wiley<sup>9</sup> и изучил 179 компаний из списка Fortune 1000 на предмет инвестиций в технологии и управления ими<sup>10</sup>. Связь между технологиями и маркетингом постепенно становилась все более тесной, и меня попросили применить свой опыт в новой, маркетинговой области.

Перед началом первых учебных занятий мне пришлось провести несколько ночей без сна: мне предстояло учить тому, в чем я не разбирался, аудиторию настоящих экспертов. Это было настоящее боевое крещение, однако я обнаружил, что, как только разговор заходил о маркетинговых показателях, все мы оказывались в одинаковом положении: мало кто из участников разбирался в этом вопросе.

Я понял, что большинство менеджеров по маркетингу достаточно хорошо разбирается в своих текущих задачах, однако мало кто из них способен четко сказать, как должен выглядеть маркетинг, основанный на данных. Я также обнаружил, что существуют одинаковые препятствия, которые мешают маркетерам и организациям внедрить принципы маркетинга, основанного на данных. Почему же эти задачи так сложны? Я задавал этот вопрос множеству маркетеров и руководителей. Наиболее частые ответы сгруппированы в пять основных категорий.

### **Препятствие 1. С чего начать?**

- Мы не знаем как.
- У нас нет правильных показателей (адекватной системы оценки).
- Проблема не связана с нехваткой данных — напротив, у нас есть масса данных, однако они бесполезны.
- Мы не знаем, с чего начать.

### **Препятствие 2. Причинно-следственная связь**

- Соединение большого количества разных факторов; перекрывающие друг друга кампании не позволяют оценить эффект от каждой из них.
- Временной разрыв между маркетинговой кампанией и действиями потребителей.
- Кампании по повышению осведомленности не всегда напрямую влияют на рост продаж, однако наш CFO\* хочет знать, какова рентабельность инвестиций.

### **Препятствие 3. Нехватка данных**

- Мы работаем на рынке B2B и не продаем напрямую. В результате мы не знаем, кто наш потребитель.
- Мы не можем собирать данные о потребителях вследствие законов о защите частной жизни.

### **Препятствие 4. Ресурсы и инструменты**

- У нас нет времени или оно стоит слишком дорого.
- У нас нет инструментов и/или систем для поддержки маркетинга, основанного на данных.
- Мы маркетеры и не можем полноценно взаимодействовать со специалистами по информационным технологиям.
- Подразделения IT создают системы, которые нам не подходят.

---

\* Chief Financial Officer, CFO (англ.) — высшая управляющая должность в компании. В принятой в России иерархии аналог финансового директора.

## **Препятствия 5. Люди и измерения**

- Мы не занимаемся измерениями, так как не хотим, чтобы нашу деятельность кто-то контролировал.
- Наша система мотивации связана с маркетингом, а не с его результатами.
- В нашей компании отсутствует культура измерений.
- У нас нет навыков для внедрения маркетинга, основанного на данных.
- Наша организация не восприимчива к новым идеям, таким как маркетинг, основанный на данных.
- Маркетинг — творческий процесс. Внедрение измерений и методик убьет творческий подход и стремление к инновациям.

В этой главе я постараюсь ответить на вопрос «С чего начать?» и рассказать о стратегиях преодоления препятствий.

## **ПРЕПЯТСТВИЕ 1. С ЧЕГО НАЧАТЬ? СБОР НУЖНЫХ ДАННЫХ И СОЗДАНИЕ ИМПУЛЬСА С ПОМОЩЬЮ ЛЕГКИХ ПОБЕД**

Королевский банк Канады начал внедрять маркетинг, основанный на данных, с анализа ситуации в компании. Кэти Берроуз, возглавившая новый проект, говорит: «Вы должны понять, чего вы уже достигли, и подумать, каким образом можно сделать то же самое лучше, дешевле, быстрее и рациональнее». Для начала сотрудники банка изучили отчисления на индивидуальный пенсионный счет\*.

Каждый год перед наступлением периода отчислений на пенсионный счет отдел продаж получал от отдела маркетинга список потенциальных

---

\* Канадский аналог не облагаемого налогом добровольного вклада на пенсионный счет, осуществляемого раз в год.

клиентов. Затем продавцы обзванивали клиентов, указанных в списке, в алфавитном порядке. Средний «улов» продавца — 1–2 человека из первой десятки кандидатов, принявших предложение. Маркетинговая команда банка создала модель, позволявшую ранжировать клиентов и создавать для них индивидуальные рейтинги, основанные на степени готовности внести более 5000 долларов на индивидуальный пенсионный счет. Модель включала анализ данных об 1 миллионе потребителей за 12 месяцев и позволяла определить 250 000 наиболее вероятных клиентов, которые могли бы сделать вклад. Объем данных кажется устрашающим. Но необходимо учесть, что если вы в состоянии решить проблему для 10 клиентов, то можете решить ее и для 1000. А если вы можете решить проблему для 1000 клиентов, то сможете решить ее и для миллиона или более того (однако, хотя принципы работы подходят и для разных по размеру клиентских баз, вряд ли вам хватит для работы одного персонального компьютера).

Что касается Королевского банка Канады, то сбор данных для ранжирования потребовал немало работы, беготни, занял 6 месяцев и обошелся примерно в 100 000 долларов. В итоге каждый продавец получил новый список из 25 наиболее интересных клиентов. Результаты оказались впечатляющими: 8 из 10 клиентов, которым позвонил продавец, согласились открыть персональный пенсионный счет.

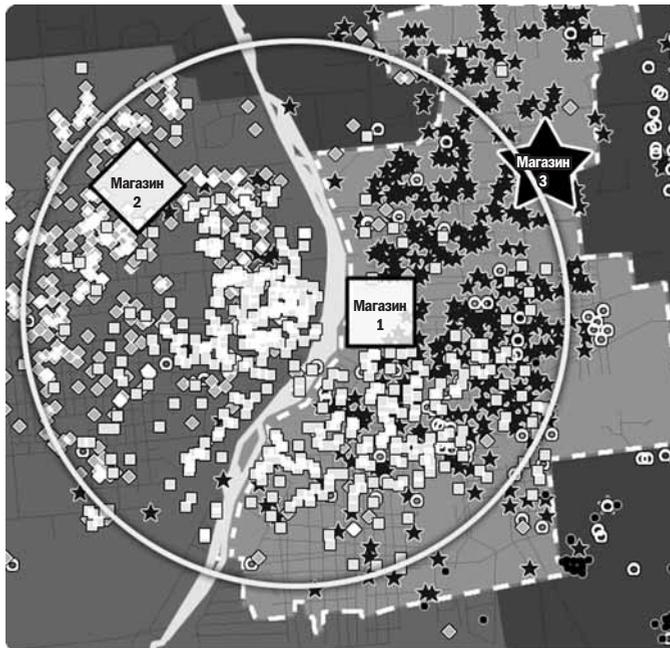
Однако для того, чтобы продавцы осознали всю ценность нового списка, потребовалось время. В первый год в программе участвовало всего 25% продавцов, однако к третьему году их было уже больше 75%. Этот пример наглядно показывает, что новые эксперименты в области маркетинга, основанного на данных, не могут проводиться только по воле руководства. Как сказала мне Берроуз: «Я хотела, чтобы продавцы сказали: “Какой замечательный список!” — после чего объяснили руководству его ценность. Точкой отсчета стала небольшая маркетинговая инициатива, однако она позволила нам создать хороший пример и обеспечила поддержку руководства и финансирование более масштабной программы в размере 4 миллионов долларов».

Для начала проекта вам не нужно иметь 100% данных и многомиллионную инфраструктуру. Главное — сосредоточиться на сборе необходимых

данных. Какие 20% данных обеспечат вам 80% результатов? Начните с них. Это позволит получить поддержку высшего руководства и обеспечит финансирование для следующего этапа.

На рис. 2.1 приведено изображение трех магазинов фармацевтической сети Walgreens — компании с ежегодным доходом в 59 миллиардов долларов, имеющей 6850 торговых точек в США. Это изображение содержит отметки, обозначающие место жительства клиентов. Форма точек зависит от того, в каком из трех магазинов Walgreens они покупают товар. Клиенты «ромбы» ходят в Магазин 1; «квадраты» — в Магазин 2; а «звезды» — в Магазин 3.

**Рис. 2.1.** Карта с указанием трех магазинов Walgreens. Отметки на карте обозначают места проживания клиентов. Каждая отметка связана с обычным для клиента местом покупок



Источник: Walgreens Marketing

В основном для рекламы сети использовались листовки, которые вкладывались в газеты. Оплата шла за каждую листовку, распространяющуюся в пределах определенного почтового индекса (указанного на картинке пунктиром). Майк Фелднер, менеджер по маркетингу, первым создавший эти изображения, заметил интересное явление: радиус круга на картинке составлял 3,2 километра. Изучив множество картинок по различным регионам США, он обратил внимание, что у аптек практически нет клиентов, живущих от них на расстоянии более трех километров. Он пришел к заключению, что жители США предпочитают аптеки, находящиеся не более чем в трех километрах от их дома.

В то время Walgreens проводила одинаковую политику во всех регионах США. На каждый почтовый индекс приходилась одна и та же сумма маркетингового бюджета. Однако данные показывали, что если какая-то аптека расположена за пределами трехкилометрового радиуса, то потребители в нее не пойдут. Поняв это, Walgreens перестала тратить деньги на рекламу в районах, где в радиусе трех километров отсутствовали аптеки. Как вы можете догадаться, это практически никак не повлияло на объемы продаж. К тому же компания смогла сэкономить свыше 5 миллионов долларов, притом что затраты на сбор информации и создание чертежей составили около 200 тысяч долларов.

Многომиллионная экономия маркетингового бюджета не потребовала серьезных затрат, а анализ был проведен на персональном компьютере. В распоряжении Walgreens уже имелась карта Института исследования систем окружающей среды и программа для создания графиков ([www.ESRI.com](http://www.ESRI.com)), с помощью которых она управляла расположением торговых точек. Инновация состояла в том, чтобы повысить отдачу от затрат на рекламу в газетах. Как рассказал мне Фелднер, «мы начали с простых таблиц Excel, в которых содержались данные о распределении рекламы по почтовым индексам. Нам было несложно внести данные в программу и составить карты с расположением магазинов и клиентов — для этого нам хватило обычного персонального компьютера».

Куда сложнее было изменить бизнес-процессы Walgreens для использования маркетинга, основанного на данных. Как сказал мне Фелднер, «когда мы только начинали, мы слишком быстро все меняли, и у нас не было

обратной связи. В результате служба управления магазинами испытывала дискомфорт от изменений в распространении листовок, и через несколько недель все вернулось на круги своя».

«Я понял, что нужно начать с малого, — сказал мне Фелднер. — Я договорился с вице-президентом службы управления магазинами и региональным менеджером, которые были готовы к изменениям. Помню, как я летел на встречу с ними в сопровождении коллеги из отдела рекламы. Мы показали чертежи, и они смогли сами убедиться в том, что нет смысла тратить 80 тысяч долларов на рекламу магазина, расположенного в восьми километрах от определенного района и приносящего в лучшем случае 20 тысяч долларов оборота. Продемонстрировав пять примеров, мы сэкономили 300 тысяч долларов и показали, что подход работает». Одержав первую победу, Фелднер и его коллеги запустили процесс оценки маркетинговых расходов для каждого мелкого регионального менеджера по всей территории США. Службе управления магазинами показали, как можно сэкономить маркетинговый бюджет и повысить прибыльность операций, и они тут же проявили интерес к новой методике. Как сказал мне Фелднер, «первоначальный провал, а затем успех, начавшийся с небольшой победы, стал для меня чуть ли не главным уроком за всю карьеру».

В середине 1990-х компания Continental Airlines была чуть ли не худшей компанией в своей отрасли, и показатели ее работы наглядно это отражали. Кульминация позора состоялась на ночном телевизионном шоу Дэвида Леттермана. В разгар забастовки бейсболистов в 1995 году Леттерман озвучил остроумный список их требований, и на первом месте был «отказ от использования Continental Airlines в качестве перевозчика». Эту реплику услышали 5 миллионов зрителей его программы.

Гордон Бетьюн, CEO Continental с 1994 года до отставки в 2004 году, срежиссировал прорыв компании «из грязи в князи»<sup>11</sup>. Сначала он сосредоточился на том, чтобы создать новый образ компании — безопасной и заслуживающей доверия. Кроме того, он изменил систему вознаграждения. Если самолеты вылетали вовремя, то сотрудники получали бонус в размере 100 долларов в месяц. Результаты оказались потрясающими: всего за один месяц Continental смогла стать самой пунктуальной авиакомпанией. Затем

Бетьюн использовал тот же прием на новом уровне: теперь он хотел, чтобы его компания стала не просто первой, а самой любимой.

Келли Кук, занимавшаяся в Continental вопросами маркетинга, рассказывала мне:

*В первую очередь мы поговорили с клиентами. Фокус-группы стали недорогим и относительно быстрым способом проверки наших идей. Мы также получили бесценную обратную связь о том, что нам необходимо изменить и что должно стать приоритетом. У нас не было бюджета или ресурсов для объединения всех наших данных, поэтому мы сосредоточились на двух базах, имевшихся у каждого из 45 подразделений. В случае успешного объединения данных это принесло бы нам максимальный результат.*

Менеджеры по маркетингу решили, что если они разошлют письма самым ценным для компании клиентам, испытавшим ранее серьезные неприятности при пользовании ее услугами (потерянный багаж, отмененный рейс или значительная задержка), то это пойдет компании на пользу. В их распоряжении не было миллионов долларов или общей инфраструктуры — только 45 не связанных между собой баз данных. Работал с ними внешний подрядчик. Первый шаг состоял в формировании двух самых важных баз данных: прибыльность в расчете на каждый полет и список особых услуг.

Затем команда разработала маркетинговую кампанию, в рамках которой письма с извинениями должны были рассылаться в течение 12 часов после инцидента. Были собраны фокус-группы из клиентов, получивших эти сообщения. В письмах говорилось: «...вы очень ценный клиент для Continental Airlines, и мы сожалеем о случившемся...» В качестве эксперимента к некоторым письмам прикладывался сертификат на дополнительные мили по программе для часто летающих пассажиров, а к другим — бесплатное членство в клубе и пропуск в зону для привилегированных клиентов в основных аэропортах, из которых отправлялись рейсы Continental.

Результаты фокус-групп показывали одно и то же. В контрольной группе, участники которой не получали от авиакомпании писем, первый

выступающий рассказывал печальную историю о задержанном рейсе или потерянном багаже. Другой давал авиакомпании еще более уничижительную характеристику. Вскоре вся группа дружно ругала Continental Airlines.

Получившие письма вели себя совершенно иначе. Типичная реакция участника была примерно такой: «Не успел я прилететь домой, как меня уже ждало письмо с извинениями» или: «Прежде ни одна компания не говорила мне, что сожалеет о случившемся». Эти фокус-группы предоставили маркетинговой команде убедительное и ясное подтверждение того, что отправка писем существенно изменяет восприятие компании клиентами.

Многие клиенты, получившие бесплатное приглашение в клуб авиакомпании, стали его членами. Это позволило обеспечить достаточно высокую рентабельность инвестиций в маркетинг, так как членство в клубе — услуга с высокой маржой. Позже, когда компания смогла интегрировать все 45 баз данных и рассчитать реальную прибыль и пожизненную ценность клиента, оказалось, что люди, получившие письма, обеспечили компании повышение дохода на 8%.

Итак, применяя принципы маркетинга, основанного на данных, Continental сначала использовала фокус-группы и эксперимент. Быстрые результаты позволили создать импульс для развития маркетинговых инициатив и помогли менеджерам получить поддержку со стороны руководства. Майк Горман, директор службы клиентского сервиса в Continental, сказал мне: «Создать базу данных было непросто. Но поскольку у нас уже имелись необходимые ресурсы, мы смогли быстро запустить дополнительные услуги для клиентов, которые позволили нам получить невероятную отдачу».

## **ПРЕПЯТСТВИЕ 2. ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННАЯ СВЯЗЬ. НЕБОЛЬШИЕ ЭКСПЕРИМЕНТЫ**

Я часто слышу и еще одно возражение против маркетинга, основанного на данных. Звучит оно примерно так: «У всего, что вы измеряете, может быть слишком много причин — невозможно установить единственную; маркетинговые кампании накладываются друг на друга, поэтому нельзя однозначно сказать,

что работает, а что — нет!» Необходим системный и дисциплинированный подход к управлению маркетинговыми кампаниями. Идея проста: проведите небольшой эксперимент, в рамках которого можно изолировать как можно больше переменных, чтобы понять, что работает, а что — нет.

Большинство маркетеров знакомо с этим подходом, однако мое исследование показывает, что подавляющее большинство занимающихся маркетингом организаций (почти 70%) не использует эксперименты для тестирования результатов кампании и сравнения с результатами контрольной группы. Почему? Ответ прост: в большинстве организаций система мотивации отдела маркетинга связана с его деятельностью как таковой, а не с ее результатами. Решение этой проблемы, связанной с культурой компании, подразумевает преодоление препятствия 5, описанного в конце этой главы. Пока приведу несколько примеров, показывающих пользу разработки маркетинговых экспериментов.

Компания Harrah's Entertainment — крупнейший в мире оператор казино. Она постоянно проводит эксперименты для количественной оценки своих маркетинговых мероприятий. Например, компания провела эксперимент, нацеленный на две группы поклонников самых популярных автоматов в городе Джексон. Предполагалось наличие контрольной группы, получившей стандартное маркетинговое предложение, и группы, получившей контрольное предложение под названием «Челленджер». В рамках обычного предложения клиенты могли, заплатив 125 долларов, получить бесплатный номер в гостинице, два ужина со стейком и бесплатные фишки для игры в казино на сумму 30 долларов. Как и ожидалось, игровая активность в этой группе не изменилась.

Предложение «Челленджер» выглядело так: бесплатные фишки для игры в казино на сумму 60 долларов, никакого номера в гостинице и никакого ужина со стейком. Игровая активность лиц, получивших новое предложение, в последующие месяцы оказалась значительно выше, чем у представителей контрольной группы. Дополнительные эксперименты показали схожий результат в других регионах США. В итоге Harrah's смогла урезать бюджет для этого маркетингового предложения более чем на 50% и значительно повысить его результативность.

В главе 1 мы назвали этот тип маркетинга стимулированием продаж. Такие мероприятия помогают повысить спрос на короткий период, часто даже до окончания акции. Ограничение количества людей, получающих специальное предложение, позволяет решить проблему причинно-следственной связи: этот тип маркетинга напрямую связан с созданием спроса, а кроме того, временной разрыв между проведением кампании и получением ее результатов незначителен.

В предыдущем параграфе я привел пример аптечной сети Walgreens и рассказал о том, каким образом компания использовала данные для изменения фокуса своей рекламы в газетах. После первой победы менеджеры по маркетингу начали эксперименты с другими рекламными вкладышами в других районах. Используя конкретные почтовые индексы в качестве основы для отбора контрольных групп и измеряя объемы продаж до и после мероприятия через различные каналы (аптеки), Фелднер смог оптимизировать схему маркетинга в СМИ.

Этот вид маркетинга используется уже на протяжении сотни лет. Тем не менее приведенный выше пример показывает, каким образом экспериментальная проверка вкупе с новой технологией (геопространственными данными) может использоваться для существенного улучшения маркетинговой работы (см. рис. 2.1). Геопространственные данные о потребителе можно использовать во многих видах маркетинговой деятельности. Например, компания Microsoft использует аналогичные данные для выявления зон, в которых находятся пиратские пиринговые сети, и активно борется с пиратством именно в этих регионах. Основная идея здесь состоит в том, что не все регионы одинаковы и маркетинг должен сосредоточиваться на зонах, представляющих наибольшую ценность.

Еще одно возражение, связанное с причинно-следственными связями, заключается в том, что между маркетинговыми мероприятиями (например, связанными с развитием бренда) и фактической покупкой товара имеется значительный временной разрыв. Знакомая однажды с немалым раздражением сказала мне, что CFO компании хотел увидеть финансовый ROI от проекта по развитию бренда. Финансовые показатели отлично подходят для

маркетинга, направленного на формирование спроса. Он предполагает короткий период между действием компании и ответным действием клиента: потребитель приобретает товар вследствие промоакции или рекламы, и его покупку можно оценить в денежном выражении. Однако финансовые показатели не подходят для оценки уровня осведомленности или других маркетинговых мероприятий в области брендинга, которые обычно осуществляются задолго до покупки. CFO просил невозможного: ROI неприменим в отношении брендинга<sup>12</sup>.

Если ваш CFO ожидает получить прибыль от всех видов маркетинга, вам нужно объяснить ему, почему брендинг и повышение осведомленности так важны для принятия потребителем решения и что для оценки намерения что-то купить используются совершенно иные показатели. В следующей главе будут описаны методики и ряд примеров маркетинговых измерений, связывающих между собой основные виды маркетинговой деятельности и 10 классических показателей. Пока же ограничусь общими выводами: проблема установления причинно-следственной связи может быть решена с помощью экспериментов, позволяющих выделить факторы, оказывающие влияние на поведение потребителя, и применения показателей для каждого вида маркетинговой деятельности.

### **ПРЕПЯТСТВИЕ 3. НЕДОСТАТОК ДАННЫХ. СТРАТЕГИЯ ПОЛУЧЕНИЯ ДАННЫХ О ПОТРЕБИТЕЛЯХ**

Многие маркетеры чаще сталкиваются с избытком данных, чем с их недостатком. Сбор и анализ нужных данных помогает нам преодолеть препятствие 1. Однако компании, работающие на рынке B2B, имеют вполне объективную проблему нехватки данных, так как не продают свою продукцию напрямую клиентам. Для продаж они используют множество различных каналов и не имеют доступа к информации об отдельных сделках с конечными пользователями. Для преодоления этого препятствия можно использовать три основных подхода.

## 1. Обмен и совместное использование данных с торговыми партнерами

Джон Чемберс, CEO компании Cisco Systems, работающей на рынке сетевых технологий и имеющей оборот в 39 миллиардов долларов, начинает каждое утро с того, что открывает банку диетической колы, а затем заходит на портал Cisco e-Sales. Он может детально ознакомиться с продажами за предыдущий день в разбивке по географическим регионам, покупателям, продуктам или менеджерам по продажам. Это непросто, учитывая, что Cisco продает более 95% своих продуктов с помощью VAR-партнеров\*.

Как же Cisco удается получать все эти данные? Все просто: контракт предусматривает обязанность всех VAR-партнеров предоставлять данные о продажах клиентам. Однако большинство компаний, работающих в секторе B2B, знает, что в ответ на просьбу о предоставлении данных о потребителях они могут услышать от своих партнеров твердое «нет». Партнеры отказываются давать информацию на том основании, что это их собственность, обеспечивающая конкурентное преимущество.

Cisco кажется исключением из правила. Компания обязывает своих партнеров, желающих распространять ее продукцию, предоставлять ей информацию. Многие представители компаний из сектора B2B, с которыми мне довелось работать, говорят, что контракты уже содержат все установленные правила и не могут быть изменены. Один из моих клиентов работал с широкой сетью дилеров и имел в собственности до 15% акций крупнейших дилеров. Самым простым решением было начать с тех дилеров, которые принадлежали компании, и убедить их в преимуществах управления данными, а затем использовать результаты работы для мотивации других к совместному использованию данных.

Компания, работающая на рынке B2B, должна ответить на вопрос: «Зачем моим торговым партнерам предоставлять мне данные?». Один из стимулов — значительные траты на совместный маркетинг. Совместный анализ

---

\* VAR (Value-Added Resellers) — компания, модифицирующая возможности уже существующего продукта (создающая добавленную стоимость), а затем перепродающая его конечным пользователям как новый продукт. *Прим. пер.*

данных помогает участникам понять, как повысить результативность маркетинга. Например, компания Microsoft обнаружила, что ее партнеры — OEM-производители\* активно использовали рекламные материалы, созданные компанией в рамках программ совместного маркетинга, и в ряде случаев были готовы предоставить данные о потребителях, позволявшие лучше рассчитать эффективность маркетинга.

Обратите внимание, что компаниям из сектора B2B не обязательно знать имена и адреса клиентов — эту информацию вполне можно удалить из общего файла. На самом деле нужна информация о том, какие продукты и услуги покупает клиент, и возможность действовать на основании этих данных, в том числе через торговых партнеров. Если партнер будет предоставлять неполные данные, он будет меньше беспокоиться о том, что ваша компания, получив нужную информацию, захочет работать с клиентами напрямую и исключит посредников.

## 2. Программы для постоянных потребителей

Компания Suntory — один из крупнейших производителей спиртных напитков в Японии и владелец пивного бренда Suntory Malts. Три самых популярных бренда пива в Японии — Asahi, Kirin и Sapporo. Suntory Malts занимает далеко не первое место по популярности, доходам от продаж и уровню осведомленности о бренде. В конце 1990-х годов компания нашла инновационный подход к работе в интернете: создала сайт для активных потребителей своей продукции.

Suntory продает все свои сорта пива через посредников — дистрибьюторов, бары, рестораны, продуктовые магазины и торговые автоматы. Идея

---

\* OEM (Original Equipment Manufacturer) — компания, осуществляющая сборку готового изделия под своим брендом (иногда с модификациями) из поставляемых типовых комплектующих. Например: компания создает отдельные сложные узлы для автомобиля (коробка передач, двигатель), а другие компании собирают из них разные автомобили под разными марками и с разными кузовами. OEM-поставщик — производитель комплектующих; OEM-производитель — сборщик готовой продукции под своим брендом. *Прим. пер.*

состояла в том, что посетители указывали на сайте количество выпитых ими бутылок, вводя коды, нанесенные на бутылках, за что получали призовые баллы. На эти баллы они могли покупать забавные шапки, именные пробки для бутылок или очень неудобные стулья.

Отличный пример маркетинга! На пике кампании Suntory заявляла о 300 тысячах уникальных посетителей сайта в месяц: это были клиенты с высокой ценностью, частые потребители спиртных напитков. Сайт позволил компании собрать данные для директ-маркетинга других продуктов.

Я прожил в Японии два года и прекрасно знаю, сколько алкогольных напитков потребляется на офисных вечеринках после работы. В Японии особая культура употребления спиртного, и именно поэтому Suntory удалось достичь успеха. В США этот подход сочли бы политически некорректным. Тем не менее идея программ для активных потребителей напитков не ограничивается отдельными культурами или географическими регионами.

Компания Coca-Cola использовала схожий подход при создании сайта My Coke Rewards ([www.mycokerewards.com](http://www.mycokerewards.com)). Это был элемент программы лояльности для постоянных потребителей продукции компании. Потребители получали баллы в зависимости от количества выпитых ими напитков, а затем обменивали их на призы: футболки, DVD и скидки у множества партнеров, участвующих в программе. Да, данные о потребителях действительно могут стоить не дороже обычной футболки! Сайт позволяет компании получать прямой доступ к «активным потребителям» и проводить акции посредством рассылки по электронной почте. Кроме того, на нем размещаются платные объявления, что также приносит доход.

Идея поощрения активных пользователей не ограничивается отраслью производства напитков. Вот пример из сферы B2B. Компания Microsoft продает почти всю свою продукцию через OEM-партнеров и другие каналы. В результате она не представляет, кто именно покупает ее программы (не считая крупнейших корпоративных клиентов). Один из особенно важных для Microsoft сегментов рынка, источник будущего роста, — средние компании, использующие ее продукцию.

Проблема в том, что Microsoft продает свою продукцию этому сегменту не напрямую и в результате не всегда знает, что в точности приобретают

клиенты. Структура дохода в сегменте среднего бизнеса и крупных компаний основана на продаже годовых лицензий на программные продукты. Если потребитель не продлевает лицензию, использует продукт, а затем хочет купить обновленную версию, ему приходится доплачивать за нелегальное использование программы.

Microsoft создала специальный портал для компаний среднего размера, на котором клиенты могут ввести номер своей лицензии, чтобы Microsoft контролировала процесс управления ею. И хотя точные цифры я назвать не могу, в настоящее время в базе данных Microsoft есть информация о многих компаниях среднего размера со всего мира. Портал позволяет Microsoft обеспечивать своим клиентам ценность: компания предлагает услугу, помогающую пользователям управлять своими лицензиями и экономить средства. Microsoft же собирает данные о покупках, а в дальнейшем может использовать их при разработке маркетинговых программ. Например, компания проводит анализ предпочтений, чтобы понять, какие пакеты продуктов покупают клиенты и что им больше всего нравится (в главе 9 описаны три основные техники анализа данных). Результатом анализа и целевого маркетинга стало почти пятикратное повышение результативности маркетинговой кампании.

Обратите внимание, что во всех этих примерах присутствует предельно ясное ценностное предложение для клиентов и дистрибьюторов в обмен на совместное использование данных. В случае с сайтами Suntory и My Coke Rewards ценность представляла собой возможность получить товары и услуги со скидкой. В случае Microsoft это была экономия средств благодаря более качественному управлению лицензиями на программные продукты. Задайте себе вопрос: «В чем может заключаться ценностное предложение для клиентов, стимулирующее их предоставить данные о себе?».

### **3. Опросы как источник данных о потребителе**

Третий подход — использование фокус-групп и опросов для более подробной сегментации и целевого маркетинга. Основная идея в том, чтобы получить сведения о демографических и прочих характеристиках, а также о покупательной способности ваших конечных потребителей с помощью глубинного исследования рынка. Затем можно создать предложения для этих сегментов

и вновь протестировать идеи с помощью фокус-групп и экспериментов (об этом я подробно рассказывал выше). Этот подход не так эффективен, как анализ обширных массивов данных о покупках, но может стать отличной отправной точкой для любой B2B-компании, имеющей проблемы с получением данных о конечных потребителях. В следующей главе я подробнее расскажу о том, как использовать опросы и фокус-группы для решения этих проблем.

Специалисты в области исследований рынка могут запросить свыше 20 тысяч долларов за разработку, проведение фокус-группы из 10–15 участников и анализ результатов. Однако вы можете сами провести это исследование, предложив участникам бесплатный обед и небольшой подарок. Компания Invoke Solutions ([www.invokeolutions.com](http://www.invokeolutions.com)) организует онлайн-фокус-группы. Примерно за ту же сумму, в которую вам обошлась бы очная фокус-группа для 10 участников, вы можете собрать в сети данные 100 и более людей. Как показывает мой опыт, подобный вид опросов отлично подходит для компаний, работающих на рынке потребительских товаров и визуальной рекламы. Тем не менее иногда возникает проблема привлечения достаточного количества участников («критической массы»). Кроме того, в вашей выборке может оказаться больше активных пользователей интернета, чем в целевой группе. Я предпочитаю вначале проводить небольшие очные фокус-группы, а затем, в случае необходимости, более масштабные исследования в интернете.

## **Сбор данных о потребителе: этические и юридические вопросы**

Сбор данных о потребителях может оказаться довольно щекотливым делом. Необходимо убедиться в том, что вы соблюдаете этические и профессиональные стандарты. Знакомая из отдела маркетинга как-то сказала мне, что юридический отдел ее компании распорядился удалить данные о клиентах из страха возможной ответственности. Причина заключалась в том, что у компании не было четкой политики защиты личных данных, а юридический отдел не понимал, зачем они нужны отделу маркетинга. Маркетерам следует четко и ясно рассказывать о политике конфиденциальности как в самой компании, так и за ее пределами и показывать, каким образом данные о клиентах будут (или не будут) использоваться.

В некоторых случаях сбор данных о потребителях запрещен законом. Например, в США Закон о праве сохранения и защите данных медицинского страхования\* запрещает фармацевтическим компаниям получать доступ к данным о выписанных рецептах. Законы неукоснительно соблюдаются; тем не менее у компаний всегда есть возможность создать для клиентов дополнительную ценность. Например, когда человек заболевает, он может найти нужные ему советы и поддержку на сайтах или форумах. Сайты могут запрашивать обратную связь и просить посетителей делиться своим мнением в обмен на предоставление информации о продуктах.

Самое главное — всегда добавлять ценность при взаимодействии с клиентом, а не снижать ее. Попробуйте ответить на вопрос «А зачем это мне?» с точки зрения клиента. Относитесь к данным уважительно — считайте, что это еще один актив вашей компании. Обеспечивайте безопасность и добавляйте ценность — именно это позволяет построить доверительные отношения с клиентами.

## **ПРЕПЯТСТВИЕ 4. РЕСУРСЫ И ИНСТРУМЕНТЫ. СОЗДАНИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ ДЛЯ МАРКЕТИНГА, ОСНОВАННОГО НА ДАННЫХ**

Маркетеры — очень занятые люди. Им всегда не хватает времени, ресурсов или инструментов. Чтобы обеспечить эффективность и простоту маркетинга, основанного на данных, нужно заранее планировать все кампании так, чтобы их результаты было легко измерить. На самом деле это не так сложно.

Мой опыт подсказывает, что определение приемлемых показателей и методов сбора данных обычно занимает всего несколько часов на этапе планирования (в особенно крупных компаниях этот процесс может занять пару дней). Однако именно эта работа закладывает основу в ходе реализации кампании. В следующей главе показано, как выбрать правильные

---

\* Первая часть закона регулирует медицинское страхование работников и их семей при утрате работоспособности; вторая устанавливает правила передачи данных пациентов в другие медицинские учреждения, страховые компании и компании-работодатели.

показатели для любого вида маркетинговой деятельности и разработать рекламные кампании с измеримыми результатами. Именно грамотное планирование показателей и методов их оценки — тот самый 1% усилий, обеспечивающий 99% ценности по завершении кампании: оно позволяет количественно оценить маркетинговые мероприятия.

Самое важное в маркетинговых показателях то, что они создают основу для будущих маркетинговых инвестиций и позволяют обосновать рост расходов на инфраструктуру.

## **Инфраструктура для маркетинга, основанного на данных**

Обычный персональный компьютер, на котором установлена программа Microsoft Excel, — очень мощный инструмент. Это все, что нужно маркетеру для внедрения маркетинга, основанного на данных. Но я бы хотел развеять некоторые иллюзии. Microsoft Excel 2003 имел ограничение в 65 536 строк (записей о клиентах) в пределах одного листа. Лист Excel 2007 ограничен 1 048 576 строками и 16 384 столбцами<sup>13</sup>. Если у вас много клиентов, то базу данных в этой программе вам создать не удастся. Вы наверняка хотите, чтобы база была единой, а не представляла собой набор дублирующих друг друга файлов с данными о потребителях на компьютерах разных маркетеров.

Excel идеально подходит для анализа данных, связанных с брендингом и опросами на тему удовлетворенности клиентов, работы с показателями маркетинга в интернете и расчетов возврата на инвестиции в маркетинг. Вы также можете создать в Excel расчетные таблицы для маркетинговых кампаний. В главе 8 я покажу вам, как компания Microsoft отслеживает состояние кампании с бюджетом в 17 миллионов долларов на основе еженедельных данных в формате Excel и в режиме, близком к режиму реального времени. Итак, Excel можно использовать для работы с большинством показателей, описанных в этой книге. Однако он точно неприменим для создания базы данных для директ-маркетинга и маркетинга, основанного на ценностях, или анализа маркетинга для крупной клиентской базы.

Масштаб необходимой вам инфраструктуры обусловлен объемом данных. Если вам нужно проанализировать набор данных для нескольких тысяч

клиентов или сегментировать клиентов по сложным параметрам, а затем разработать целевую маркетинговую программу для них, то вам вполне хватит ноутбука с программами типа Excel или SAS JMP\* (детальный пример компании EarthLink с инструкциями и возможностью загрузить массив данных приведен в главе 10). Если же ваша цель состоит в том, чтобы решить ту же самую проблему для 50 миллионов клиентов, то есть сегментировать более 1 миллиона клиентов по многочисленным характеристикам, а затем разработать целевую кампанию, вам потребуется мощная промышленная инфраструктура. По словам Ричарда Винтера, эксперта в области создания мощных хранилищ данных, «разница в требованиях для этих систем столь же велика, как разница между требованиями для дома фермера и Эмпайр-стейт-билдинг».

Более того, если вы планируете анализировать данные только единожды, то можете начать со сравнительно недорогих систем и большую часть данных обработать вручную. Однако если вы планируете заниматься маркетингом, основанным на событиях: текущих покупках клиентов и расчете их будущей ценности в режиме реального времени, — то требования к инфраструктуре будут более строгими.

Требования к маркетинговой инфраструктуре определяются объемом данных, получаемых из клиентской базы, информацией о взаимодействии клиентов с вашей компанией и вашими планами. Размер клиентской базы, наряду с объемом данных и желаемой частотой анализа, будет определять объем необходимых инвестиций в инфраструктуру. Глава 10 посвящена оптимальному соотношению инфраструктуры и размера клиентской базы.

Но главное — стремиться к большему, начинать с малого и быстро увеличивать масштаб. Когда вы мыслите масштабно, вы понимаете, что маркетинг, основанный на данных, приведет к возникновению новых требований к инфраструктуре, без которой вы не сможете быстро наращивать масштабы деятельности.

---

\* Программное обеспечение компании SAS для профессионального анализа данных (для статистиков). Создано Джоном Соллом в 1989 году для Macintosh, впоследствии разработаны версии для PC.

## Инфраструктура для крупной компании

Руководитель некой компании из списка Fortune 500 не так давно отчаянно восклицал: «Что они все делают?». Он был возмущен высокой стоимостью технологий для маркетинга, основанного на данных, и неспособностью сотрудников IT-отдела простым языком объяснить, что они делают. Другой руководитель компании сказал так: «Они не могут объяснить, что они делают в команде». Давайте для начала рассмотрим инфраструктуру маркетинга, основанного на данных; сначала я дам определение ее основных элементов и расскажу о концептуальной модели ее работы. Затем я покажу вам, как преодолеть препятствия в совместной работе отделов маркетинга и IT.

Крупная компания с большой клиентской базой требует соответствующей инфраструктуры (рис. 2.2). Попробуйте представить себе, что это полноценная инфраструктура, позволяющая в полной мере реализовать стратегию маркетинга, основанного на данных. Справа расположены системы сбора данных из разных точек контакта компании с клиентом. Обычно их называют операционными CRM-системами\*. В них накапливается информация о клиентах из точек продаж, колл-центров, с сайта и из личных отзывов. Например, как только клиент приезжает на станцию техобслуживания Jiffy Lube\*\*, CRM-система считывает данные с номерного знака и дает подсказку представителю компании. Сотрудник может приветствовать клиента, выходящего из машины, словами: «Добрый день, Марк, после последней смены масла вы проехали около 6500 километров».

Данным о каждом посещении клиента присваиваются коды, после чего информация помещается в корпоративное хранилище данных (нижняя часть рис. 2.2). На крупном предприятии EDW — огромная база данных, в которой хранится информация обо всех взаимоотношениях клиента с компанией и сопутствующие операционные и финансовые данные. В левой части рис. 2.2 изображены инструменты, необходимые для извлечения данных из EDW и создания отчетов (например, еженедельные обновления

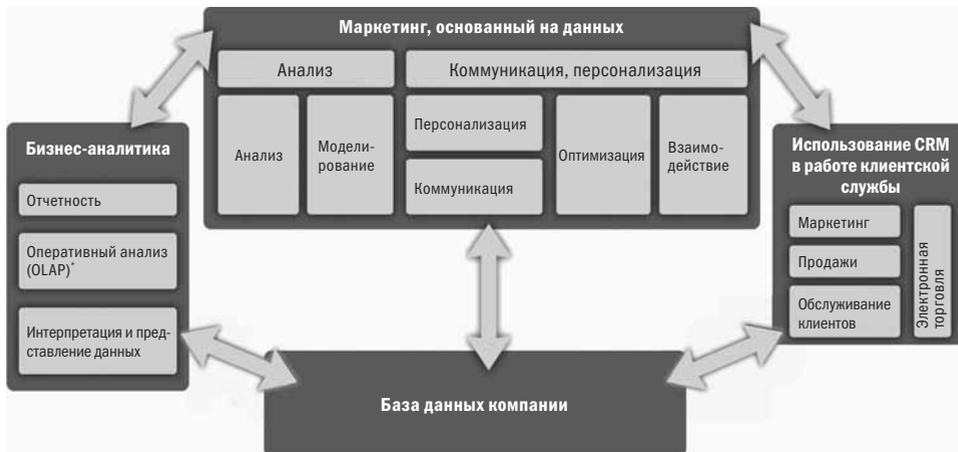
---

\* CRM-система (Customer Relationship Management) — система управления отношениями с клиентами. Отслеживает все взаимодействия клиентов и компании.

\*\*Jiffy Lube — американская сеть станций по замене масла в автомобилях.

по данным продаж в отдельных регионах, списки клиентов, отменивших подписку, и т. д.).

**Рис. 2.2. Трансформация стратегии маркетинга, основанного на данных, в инфраструктуру для крупной компании**



Главный элемент системы — маркетинг, основанный на данных. В частности, это аналитические инструменты для сегментации, таргетирования и выстраивания отношений с клиентами. Если вернуться к примеру с Jiffy Lube, то подобное «приветствие» в точке контакта представляет собой пример персонализации маркетингового взаимодействия с клиентом. Для этого необходима программа, считывающая данные с автомобильного номера, осуществляющая поиск данных о клиенте в EDW, использующая схему для создания подсказки и выводящая подсказку на экран мастера Jiffy Lube (подробный пример работы такой программы приведен в главе 6, где рассказывается о деятельности Королевского банка Канады).

\* Online Analytical Processing (OLAP) — аналитическая обработка в реальном времени, оперативный анализ данных (технология обработки больших массивов данных, структурированных по многомерному принципу, с высокой скоростью).

Анализ и моделирование предполагают использование инструментов сбора данных для целевого маркетинга. В главе 9 приведен пример трех основных техник анализа: моделирование предпочтений, анализ потребительской корзины и дерево решений. Например, компания Meredith, издатель журнала Better Homes and Gardens и многих других изданий для женщин, использует моделирование для прогнозирования следующей покупки клиента. В еженедельных маркетинговых кампаниях используются инструменты коммуникации и персонализации: они берут данные из EDW, создают модель предложения и рассылают персонализированные послания конкретным клиентам.

С чего начать создание подобной инфраструктуры? Начните с небольшого, конкретного случая, а затем продемонстрируйте, как маркетинг, основанный на данных, повышает скорость и снижает стоимость работы. Затем постепенно создавайте инфраструктуру и на каждом этапе обеспечивайте измеримые и понятные результаты. В главе 10 описана необходимая инфраструктура для маркетинга, основанного на данных, и подробно рассказана история создания соответствующей инфраструктуры в компании Harrah's. Ее пример показывает, как компания смогла постепенно создать ценностный портфель, ставший для нее источником стратегического преимущества в своей отрасли.

## **Маркетинг и IT**

Отношения между отделами маркетинга и IT часто напряженные. Они чем-то напоминают взаимоотношения пациента и врача. Например, если вы повредили локоть во время игры в теннис, вы не идете к доктору и не говорите: «Я хочу, чтобы вы провели магнитно-резонансную томографию, а затем дали мне упаковку виколина, чтобы снять боль». Скорее вы описываете симптомы, а доктор прописывает вам лечение. Аналогичным образом выглядит взаимодействие с отделом IT: вы должны четко определить требования, цели, пожелания по работе с данными и т. д. Специалисты предложат вам решение и будут нести ответственность за то, чтобы оно соответствовало вашим требованиям: они должны разработать систему в отведенное время и в рамках согласованного бюджета. За результат работы в системе отвечает уже отдел маркетинга.

Те, кому доводилось сталкиваться с тяжелой болезнью члена семьи — родителя, ребенка или другого родственника, — успели стать «экспертами» по этому заболеванию. Они ищут всю доступную информацию, выясняют мнения специалистов и знакомятся с лучшими методами лечения, прогнозами и рисками. Проекты создания инфраструктуры для маркетинга подразумевают тот же процесс.

Маркетер должен стать «продвинутым» пользователем технологии. Необходимо научиться задавать правильные вопросы, позволяющие однозначно убедиться в том, что все идет как надо и что система приносит дополнительную ценность. В главе 10 эти вопросы будут рассмотрены более подробно. Кроме того, вы сможете приобрести все необходимые знания для того, чтобы стать «продвинутым» партнером в разработке информационных систем для маркетинга, основанного на данных. Технологии слишком важны, чтобы отдавать их на откуп инженерам.

## **ПРЕПЯТСТВИЕ 5. ЛЮДИ И ИЗМЕНЕНИЯ. СОЗДАНИЕ КУЛЬТУРЫ МАРКЕТИНГА, ОСНОВАННОГО НА ДАННЫХ**

Я часто слышу фразы вроде: «Я всего лишь руководитель отдела и поэтому не могу инициировать изменения». Многие люди склонны недооценивать степень своего влияния на других. На самом деле небольшие изменения зачастую оказывают огромное воздействие. В главе 8 я расскажу вам о кампании Security Guidance («Управление безопасностью»), проведенной Microsoft. Как мы увидим чуть позже, простая смена места размещения баннера привела к 400%-ному повышению результативности кампании. Иногда даже небольшие изменения играют важную роль.

У вас самих есть определенная культура, и любые изменения начинаются с вас. Я предлагаю начать с изменений, которые могут положительно воздействовать на окружающих. Например, в следующей главе я расскажу о том, как систематически применять маркетинговые показатели для той или иной кампании и как создавать сбалансированную систему показателей. Вы можете применять эти же принципы в своей работе, обучить свою команду пользованию системой показателей или объяснить руководству ценность

этого подхода. Обычно результаты говорят сами за себя, а четкая система показателей позволит вам «вести учет» ваших маркетинговых действий.

Разумеется, создать культуру маркетинга, основанного на данных, в одиночку невозможно. Вам необходимо убедить остальных в правильности вашей позиции, и лучшее, что может вам помочь на ранних этапах, — это быстрая победа. Рядовому сотруднику это может показаться грандиозной задачей. Я спросил нескольких руководителей компаний, как они справлялись с этой задачей, только что начав работу в своих организациях.

Келли Кук рассказала мне, что, поступив на работу в Continental Airlines, она первым делом выяснила, у каких подразделений есть нужная ей информация. Затем она познакомилась с несколькими ключевыми представителями различных функциональных областей, обладающими схожим видением. В результате она убедила коллег в обоснованности своей стратегии, и они образовали неформальную группу, которая вскоре добилась успеха. Чтобы привлечь нужных людей, необходимо понять, кто имеет настоящую власть в организации. Зачастую самые влиятельные люди — вовсе не топ-менеджмент.

## **Люди как основная проблема в процессе изменений**

Если вы работаете в небольшой компании, то после получения согласия руководителя и демонстрации ему результатов изменения могут быть внедрены очень быстро. Однако задача трансформации культуры в сторону маркетинга, основанного на данных, в крупной компании не так проста. Поддержка со стороны руководителей требуется, например, для создания инфраструктуры (см. рис. 2.2), а это может потребовать многомиллионных инвестиций.

Существует три основных вида корпоративной культуры: рациональная, бюрократическая и политическая. Мои молодые студенты на программе MBA часто убеждены, что рациональные организации — идеальный вариант. Опытные менеджеры знают, что на практике это не всегда так. Чаще всего встречаются другие два вида культуры. Бюрократическая организация имеет крайне жесткую структуру, а с ее высшими руководителями можно общаться только в соответствии с протоколом. Такие компании напоминают армию: решения спускаются «генералом» сверху, а командиры обеспечивают их исполнение. Политические организации, напротив, имеют несколько центров

власти, некоторые сотрудники создают собственные «удельные княжества» с отдельным бюджетом и необходимым числом сотрудников. Я работаю в университете и могу авторитетно заявить: университеты — самый яркий пример политической корпоративной культуры. Как однажды сказал Генри Киссинджер, «причина ожесточенных баталий в академических кругах в том, что ставки в игре слишком низки».

Ориентация в политическом ландшафте требует немалого опыта, однако для начала вам стоит понять, кто наиболее влиятелен в вашей организации. Вам нужно найти покровителя (внутреннего инвестора) из числа руководителей, обладающих необходимыми полномочиями, способных оценить ваши результаты и предпочитающих принимать решения на основе данных. Чтобы добиться успеха в крупной компании, нужно создать своего рода коалицию под управлением одного из высших руководителей. Этот человек обеспечит создание и реализацию стратегии и будет отслеживать результаты. Возможно, кто-то захочет превратить процесс развития инфраструктуры (см. рис. 2.2) в крупный проект под руководством IT-отдела. Это будет смертельный удар для маркетинга: этим процессом должны руководить маркетеры, а не инженеры.

Кроме того, для успеха необходима поддержка менеджеров среднего звена и руководителей структурных подразделений. Почему так трудно что-то изменить? Дело в том, что люди склонны переоценивать важность того, что у них есть, и недооценивать преимущества изменений. Лучшая мотивация для перемен — кризис<sup>14</sup>:

- «Наш маркетинговый бюджет урезается на 36%; нам необходимо оправдать будущие маркетинговые расходы»;
- «Мы теряем значительную долю рынка»;
- «Наша система скидок съедает всю прибыль»;
- «Мы теряем огромное количество клиентов, при этом не зная, кто из них приносит больше прибыли»;
- «Конкуренты постоянно опережают нас по объемам продаж».

Все это может стать отличным стимулом для изменения системы маркетинга. В 2009 году финансовый кризис и последовавшая за ним рецессия привели к массовым увольнениям и повсеместному урезанию бюджетов. По прогнозам, выход из кризиса и возврат к докризисным показателям займет не менее трех лет, поэтому можно использовать эти условия как стимул для освоения маркетинга, основанного на данных.

Что нужно сделать, чтобы вас заметили и прислушивались к вашему мнению при принятии решений? Победителей любят все. Так что одержите быструю победу в малом. Это заметят окружающие. Затем добейтесь очередной быстрой победы — это позволит создать импульс для изменений и повлиять на остальных, завоевать доверие и получить более высокий статус в организации. Люди захотят присоединиться к команде победителей. Не забывайте рассказывать всем о том, что вы делаете, и покажите, насколько лучше становится всем, кто следует принципам маркетинга, основанного на данных.

## **Создание стимулов к изменениям: измерения и поведение**

У меня, как и у многих американцев, есть проблема лишнего веса — я много путешествую и часто питаюсь не дома, поэтому моя талия расширяется. Но я давно знаю простой рецепт снижения веса: потреблять меньше калорий, чем сжигается в результате тренировок. Однако подсчет калорий — это мука.

Не так давно я обнаружил бесплатное приложение для iPhone под названием Lose It, которое облегчает подсчет калорий. Вы можете добавлять в базу съеденные продукты и выполненные упражнения, копировать и редактировать предыдущие записи — это занимает считанные секунды. В результате вы получаете управляемый данными прозрачный рацион — я понял, что объедаюсь каждый вечер шоколадным печеньем с кокосовой стружкой (600 калорий, а то и больше). Но мой «бюджет» составлял всего 1600 калорий в день — в этом случае я мог терять по 1 килограмму в неделю. Я должен был принять решение: продолжать есть печенье или найти ему замену. Оказалось, что полстаканчика мороженого с карамельной начинкой и хрустящими орешками содержит всего 160 калорий, — и эта замена вполне меня устроила.

Я считаю, что если вы можете что-то измерять, то можете это и контролировать. В данном случае измерялось количество калорий, потребленных

и потраченных в результате физических упражнений. В результате я смог принимать осознанные решения об изменении диеты для снижения веса. Измерения могут даже изменить культуру, особенно если их результаты известны всем.

Летчики-истребители ВМС США привыкли работать в высококонкурентной среде. В каждом помещении для предполетного инструктажа на авианосцах висит табло, отражающее оценку каждого боевого вылета пилотов по многочисленным параметрам и сравнение с равными по техническим параметрам полетами. Результат — прозрачность в оценке эффективности операции и давление конкурентов, позволяющее улучшить индивидуальные результаты.

Школа менеджмента Келлог — одна из ведущих школ управления. Отчасти это связано с тем, что около 30 лет назад ее ректор Дональд Джейкобс открыл доступ к оценкам для всех студентов и преподавателей. Поначалу это возмутило преподавателей, но уже через несколько месяцев оценки значительно улучшились: никто не хотел выглядеть хуже своих коллег, и общее качество преподавания повысилось.

Обнародование результатов измерений в организации также неминуемо приведет к изменениям. Однако вам нужно измерять правильные показатели. Многие организации награждают за деятельность, а не за результаты. Для вас главное — сосредоточиться на показателях, которые наиболее точно оценивают ценность маркетинговых усилий.

Если вам нужно внедрить маркетинг, основанный на данных, в крупной организации, то, получив поддержку топ-менеджмента, объясните маркетерам, проводящим ту или иную акцию, почему им нужно менять тактику работы, и продемонстрируйте результаты. Обучение необходимо: им нужны инструменты и навыки, позволяющие использовать новый подход. В идеале поддержка рядовых сотрудников и освещение успешных маркетинговых мероприятий создают «снежный ком» позитивных изменений. Тем не менее всегда есть отстающие сотрудники, не в полной мере принимающие новые методы работы. И вам придется объяснять им преимущества и суть новых подходов. Возможно, нужно будет применить систему мотивации, например внедрить бонусы за хорошие результаты. Я считаю, что людям нужно давать

второй шанс. Однако когда речь заходит о третьем шансе, то наиболее эффективным инструментом становится большая и увесистая палка.

В середине 90-х компания Harrah's Entertainment полностью изменила методы работы, чтобы повысить спрос на свои услуги. Для реализации новой стратегии был необходим обмен данными между казино. Управляющих в первую очередь волновали прибыли и убытки их заведений, и поэтому некоторые из них начали активно сопротивляться новой стратегии (в сущности, они просто не хотели делиться данными со своими «конкурентами» из других заведений сети). Высшее руководство Harrah's незамедлительно уволило нескольких достаточно успешных менеджеров, отказавшихся поддерживать новую политику, — и все услышали этот сигнал и поняли его суть.

## **Решение проблем, связанных с недостатком квалификации**

Мое исследование указывает на значительный недостаток компетенций в области маркетинга, основанного на данных: 64% респондентов сообщили, что у них нет достаточного количества квалифицированных сотрудников, способных отслеживать и анализировать сложные массивы маркетинговых данных; 55% заявили, что в целом их маркетинговый персонал недостаточно хорошо разбирается в таких финансовых понятиях, как ROI, NPV и CLTV.

Тема ограничений, связанных с недостатком компетенций, часто поднимается в моих беседах со специалистами. Например, один руководитель сказал мне: «Одна из главных проблем — неспособность персонала понять суть нового мира маркетинга. Я могу по пальцам одной или двух рук пересчитать сотрудников, хорошо разбирающихся и в электронном маркетинге, и в брендинге». Другой руководитель заявил: «К сожалению, многие процессы в организации по-прежнему требуют вмешательства человека, а следовательно, зависят от его человеческих способностей. Все ошибки объясняются человеческим фактором».

Основная мысль этого раздела состоит в том, что для игры по новым правилам требуется обучение. Вам необходимо передать своим сотрудникам новые подходы, инструменты, техники и навыки, необходимые для оптимизации управления маркетингом и создания идеальной системы маркетинга,

основанного на данных. Келли Кук сказала мне: «У вас должна быть хорошая стратегия маркетинга и бизнеса, и ваша модель должна подкрепляться качественными рабочими процессами. Кроме того, вам нужны определенные технологические инструменты. Четвертый важный элемент — сотрудники. Маркетинг, основанный на данных, не строится по принципу “вы всё разрабатываете, а сотрудники приходят на всё готовое”. Они должны сами захотеть достичь выдающихся результатов в области маркетинга. Что я имею в виду? Знаете ли вы, насколько быстро вы способны убраться в доме, когда *этого хотите?*»

Как показывает мой опыт, обучение — основной элемент изменений в организации. Тренинги позволяют привить сотрудникам готовность к работе с новыми технологиями, подходами и инструментами. Не стоит экономить на тренингах — замените скучное обучение за партой активной и энергичной работой в группах. Дайте группе интересные упражнения, заставляющие ее расшевелиться и заинтересоваться маркетингом, основанным на данных, а после этого проведите несколько сессий коучинга для усиления эффекта. Приглашенные лекторы помогут укрепить ваши позиции в компании в части внедрения маркетинга, основанного на данных.

## **Сверху вниз и снизу вверх**

Стратегии, описанные в этой книге, позволяют вам повлиять на систему маркетинга в своей организации (как в вашей собственной работе, так и в командной). Мой опыт показывает, что маркетеры, которые применяют эти принципы, получают признание в своих организациях, быстрее делают карьеру, и в целом их профессиональная деятельность более успешна. Однако культурные изменения в крупной организации не могут быть внедрены лишь за счет импульса «снизу вверх».

Со временем я понял, что для успеха недостаточно дать маркетерам нужные инструменты и навыки. Необходимо, чтобы в компании был лидер из числа высших руководителей. Он становится примером для всех.

Возможно, вам кажется, что получить поддержку и нужные средства от топ-менеджмента — такая же сложная задача, как подъем на Эверест.

Вот почему так важно понимать баланс политических сил в вашей организации. Вы создаете мощную коалицию, показывая руководителям-единомышленникам, что со временем маркетинг, основанный на данных, позволит достигать лучших результатов с меньшими затратами времени и средств. И когда руководство примет продвигаемую вами стратегию маркетинга, можете считать, что вы достигли успеха.

## АЛГОРИТМ ВНЕДРЕНИЯ ПРИНЦИПОВ МАРКЕТИНГА, ОСНОВАННОГО НА ДАННЫХ

Давайте вернемся к вопросу «С чего начать?» и создадим детальный план для усовершенствования или внедрения системы маркетинга, основанного на данных (табл. 2.1). Разработка плана начинается с этапа 1, на котором определяется программа действий. На этом этапе крайне важно оценить текущую ситуацию. Выясните, какие показатели организация использует сейчас. Каким образом применяются данные при принятии решений? Верны ли принятые решения с учетом имеющихся данных? Подумайте о том, какие изменения к лучшему обеспечит маркетинг, основанный на данных.

**Табл. 2.1. План усовершенствования или внедрения маркетинга, основанного на данных**

Этапы	1 Разработка	2 Диагностика	3 Возможности	4 Инструменты	5 Изменения
<b>Элементы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Цели</li> <li>• Согласование целей</li> <li>• Масштаб</li> <li>• Категории</li> <li>• Показатели</li> <li>• Гипотезы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сбалансированность</li> <li>• Риски</li> <li>• Премия за риск</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Быстро внедряемые идеи</li> <li>• Непредвиденные ситуации</li> <li>• Корректировки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Показатели</li> <li>• Формулы</li> <li>• Модели</li> <li>• Методики</li> <li>• Мониторинг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Еженедельные</li> <li>• Ежемесячные</li> <li>• Квартальные</li> <li>• Годовые</li> </ul>
	↓	↓	↓	↓	↓
<b>Преимущества</b>	Четкий план игры, понятный и доведенный до исполнителей	Факты и наблюдения, необходимые для эффективного принятия решений	Результаты как возможности для будущих действий	Внедрение возможностей постоянной оценки	Постоянный анализ как основа для принятия решений

Следующий этап работы с планом — диагностика, основная цель которой состоит в переходе на новый уровень. Спросите себя, каковы ваши возможности или проблемы. Например, одна из организаций, с которой мне довелось работать, сосредоточивалась лишь на оценке изменения объемов продаж вследствие маркетинговых мероприятий и совершенно не занималась измерением перспективных показателей. Очевидно, что здесь крылась серьезная проблема: компании был нужен более сбалансированный подход.

На этапе диагностики определяются дополнительные возможности и последующие шаги. И здесь вам необходимо подумать о рисках и возможных последствиях: какие действия приведут вас к легкой победе, позволят получить максимальный эффект с минимальными усилиями и затратами? Короткий список быстрых побед приведен в разделе «Возможности».

Когда вы выявите возможности, воспользуйтесь самой простой из них, чтобы обеспечить себе быструю победу. Этап 4 — выбор инструментов: определите показатели, которые позволяют оценить степень успеха и развития навыков, необходимых в повседневной маркетинговой деятельности. Быстрые победы часто становятся подтверждением правильности ваших действий. На этом этапе главная задача — разработать инфраструктуру, позволяющую воспроизводить успешный опыт.

Последний этап связан с процессом — периодической оценкой деятельности и изменением (при необходимости) курса действий. Для начала этой работы вам не нужны многомиллионные инвестиции в инфраструктуру. Например, я сам использую Excel и систему оценочных листов на обычных бумажных карточках размером 7,6 × 12,7 сантиметра. Когда вы увидите первые результаты и отследите повторяемость действий или процессов, вы сможете заняться автоматизацией.

Я сам не раз создавал планы (подобные тому, который приведен в табл. 2.1) для множества организаций. В подавляющем большинстве случаев проводимые в течение 30 дней оценка и диагностика позволяют выявить все основные проблемы и найти возможности для быстрых побед. Однако для внедрения маркетинга, основанного на данных, требуется время.

Следование плану поможет значительно повысить результативность маркетинга, и ваша работа не останется незамеченной. Результаты говорят сами за себя. Согласитесь: куда лучше чувствовать себя победителем и пользоваться уважением в компании, чем постоянно отвечать на ехидные вопросы о том, в чем же заключается ценность ваших действий.

## **ВЫВОДЫ**

- Начните со сбора нужных данных для быстрого достижения результатов — спросите себя, какие именно 20% данных обеспечат вам 80% ценности.
- Препятствия, связанные с причинно-следственными связями, можно преодолеть путем внедрения правильных маркетинговых показателей и проведения экспериментов. Небольшие эксперименты могут значительно повысить результативность маркетинговых действий.
- Компаниям, работающим на рынке B2B, необходимо создать ценностное предложение для торговых партнеров и конечных потребителей, позволяющее в обмен на него получать от них необходимые данные.
- У вас нет ресурсов? Маркетинговые измерения представляют собой 1% усилий, обеспечивающий 99% ценности и помогающий обосновать будущие расходы.
- Вам нужна инфраструктура, позволяющая масштабировать стратегию маркетинга, основанного на данных. Объем инфраструктуры будет определяться необходимыми вам объемом и частотой поступления данных о потребителях.
- Технологии маркетинга, основанного на данных, слишком важны, чтобы оставлять их на откуп инженерам.
- Вознаграждайте за результаты, а не за процесс: создайте систему мотивации, привязанную к показателям, и обучите сотрудников работе с новыми инструментами и подходами.

- Для изменения маркетинговой культуры в крупной организации нужна поддержка топ-менеджмента.
- Разработайте подробный план действий по усовершенствованию или внедрению маркетинга, основанного на данных: начните с оценки ситуации и быстрых побед, а затем создайте инструменты, позволяющие обеспечить повторяемость результата, и добавьте гибкий процесс пересмотра, чтобы действовать на основе полученных ранее результатов.

# Глава 3

## 10 классических маркетинговых показателей

Когда я только начинал преподавать основы маркетинговых измерений, многие участники моих семинаров — руководители компаний — уверенно утверждали: «Вы не понимаете, о чем говорите». Я был вынужден с ними соглашаться: в то время я был новичком в мире маркетинга — по образованию я технолог и аналитик.

— Объясните, что вы имеете в виду, — обычно просил я.

— Маркетинг — занятие творческое, — говорили мне, — а измерить творчество невозможно.

Я верил и верю в то, что все можно измерить. Измерения — очень мощный инструмент, и они помогают не только повысить эффективность маркетинга, но и существенно изменить стиль работы организации — при условии, что вы грамотно используете правильные показатели.

Поэтому в рамках своего исследования я задал вопрос: «Отдаете ли вы творческую работу, связанную с маркетингом, на аутсорсинг?». 72% опрошенных компаний ответили утвердительно. Это важно. *Подавляющее большинство организаций не участвуют в творческой работе, а вместо этого управляют маркетинговым процессом.* Оптимизации маркетингового процесса и описанию четырех видов деятельности, на которых нужно сосредоточиться в первую очередь, посвящена глава 11.

Я знаю, что многие организации и маркетеры сталкиваются с проблемой измерения отдельных направлений маркетинговой деятельности: количество показателей исчисляется сотнями. Например, я сотрудничал с крупной

компанией из списка Fortune 100, использовавшей более 50 показателей. Чтобы свести их воедино, требовалось немало времени и усилий, а преимущества казались незначительными. Данных было слишком много, однако у менеджеров не имелось информации, необходимой для принятия решений. В этой ситуации нужно обдумать, какие показатели действительно важны для определенного типа маркетинговой деятельности.

## **СВЯЗЬ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

Давно известная идея не обязательно плоха. Модель маркетингового поведения потребителей, иногда называемая потребительской воронкой, впервые была описана в 60-х годах прошлого века. Суть ее в том, что различные виды маркетинговой деятельности обеспечивают осведомленность, оценку, первую покупку и лояльность. Иными словами, маркетинговые мероприятия разрабатывают таким образом, чтобы создать «воронку», ведущую потребителей от осведомленности о продукте к лояльности. Эта идея 50-летней давности приобрела в наши дни новое значение, поскольку современные технологии позволяют производить невозможные ранее измерения в этой области.

На рис. 3.1 изображена моя модель маркетинга, основанного на поведении потребителей. Потребительская воронка здесь — бесконечный цикл, в котором лояльность напрямую зависит от осведомленности. Давайте изучим этот цикл в свете современных методов маркетинговых измерений, а затем сопоставим его с 10 классическими маркетинговыми показателями.

### **Маркетинг, направленный на создание осведомленности**

Маркетинг, направленный на создание осведомленности, имеет множество форм: телевизионная реклама, наружная реклама, спонсорство спортивных состязаний, использование бренда компании в названии стадиона, печатная реклама, делающая упор на бренд, и интернет-реклама.

Осведомленность и брендинг тесно взаимосвязаны. Проще говоря, бренд — восприятие потребителем определенного продукта или услуги, иногда включающее и компании в целом, например Disney или Apple. Восприятие

формируется благодаря маркетинговым действиям компаний, собственному опыту использования продукта, а также рекомендациям друзей и коллег. Брендинг очень важен: он заставляет потребителя обратить внимание именно на ваши продукт или услугу. Кроме того, он позволяет компании назначать наценку на свои продукты (конкуренты со слабым брендом этого делать не могут).

**Рис. 3.1. Маркетинговая модель поведения потребителей с примерами маркетинговых действий**



В стандартном цикле покупок от момента создания осведомленности до непосредственного приобретения продукта потребителем может пройти много времени. Поэтому финансовые показатели малоприменимы для измерения уровней осведомленности и маркетинга бренда. Компании часто проводят широкомасштабные опросы по поводу осведомленности

о бренде. Качественные данные собираются с помощью опросов больших выборок потребителей (350 и более человек в каждом сегменте и географическом регионе). Подобные мероприятия обычно отнимают у компаний немало времени и денег. Поэтому крупные организации оценивают состояние своего бренда не чаще 1–2 раз в год.

Другие типичные показатели для измерения эффективности маркетинга, направленного на создание осведомленности, — число посетителей мероприятий, сайта или размер аудитории других медиа. Например, компания Joysе Julius\* измеряет количество контактов с брендом при спонсорстве спортивных мероприятий. Она использует сложную систему, отслеживающую появление их бренда в качестве спонсора телевизионных трансляций. После этого компания рассчитывает, сколько бы стоила аналогичная по времени демонстрация бренда в случаях, если бы спонсор просто покупал рекламное время.

Например, победа Тайгера Вудса на кубке Masters\*\* в 2005 году обеспечила компании Nike показы ее логотипа на общую сумму 10,4 миллиона долларов, а победа Джеффа Гордона на соревновании Daytona 500\*\*\* в 2005 году обеспечила компании DuPont показов на сумму 9,9 миллиона долларов. Всего за 2005 год благодаря спонсированию Джеффа Гордона компания DuPont обеспечила себе показы логотипа на 85 миллионов долларов. Проблема этих показателей в том, что они никак не связаны с намерением совершить покупку и не отражают эффективность маркетинга. Глава маркетингового подразделения DuPont Дэвид Биллз был явно разочарован результатами оценки спонсорства Джеффа Гордона в гонках NASCAR: «DuPont работает в сфере B2B, и мы обычно не тратим 85 миллионов долларов на рекламу для массового потребителя».

---

\* Joysе Julius & Associates — американская компания, исследующая влияние спонсорства на продажи продуктов/услуг.

\*\* Masters — один из самых престижных турниров мужского профессионального гольфа в США.

\*\*\* Daytona 500 — популярная гонка чемпионата NASCAR на автодроме Daytona International Speedway.

Очевидно, что здесь налицо «разрыв» между показами рекламы и ценностью с точки зрения маркетинга. Что считать основным показателем успешности для таких ситуаций? Главное — способность потребителя вспомнить ваш продукт или услугу:

***Показатель № 1. Основной показатель оценки осведомленности***

*Осведомленность о бренде = Способность вспомнить определенный продукт или услугу*

Top-of-mind recall\* означает, что в рамках цикла покупки (см. рис. 3.1) потребитель, размышляющий о приобретении товара или услуги, вспомнит в первую очередь ваш продукт. Существуют и другие, более сложные показатели, связанные с осведомленностью, но все они в основном оценивают способность потребителя назвать продукт или компанию.

А если у вас нет больших ресурсов или вы не можете ждать результатов глобального опроса на тему осведомленности о бренде? Новые инструменты — интернет и СМС — могут объединить осведомленность, пробные покупки и стимулирование продаж. Например, указав в объявлении на стадионе адрес сайта или номер для отправки текстовых сообщений, вы сможете получить количественную оценку эффекта от маркетинга. Я убежден, что любая телевизионная, печатная, наружная реклама должна содержать адрес сайта или номер для отправки текстовых сообщений.

Немного изменив адрес нужной страницы сайта или номер для отправки сообщений, можно рассчитать, какое количество людей действует с учетом рекламы, направленной на повышение осведомленности. В главе 8 я еще вернусь к этому вопросу и покажу, как гибко встроить этот метод в разработку и реализацию маркетинговой кампании. Благодаря этим изменениям результаты кампании могут улучшиться в пять и более раз.

---

\* Первая названная марка / наиболее часто вспоминаемый бренд.

## Маркетинг, формирующий оценку

Маркетинг оценки влияет на намерение потребителя совершить покупку: он позволяет сравнивать разные продукты или услуги. Примеры соответствующих мероприятий — экспертные заключения о продуктах, печатная реклама с подробным указанием преимуществ и свойств товара, брошюры или сайты, содержащие описание продукта. Например, компания Dell конкурирует преимущественно на основе цены: у нее есть недорогой канал распространения (сайт) и уникальная система поставок (что позволяет поддерживать низкий уровень издержек). Цена продукта занимает важное место в маркетинге Dell и часто фигурирует в рекламе (где приводятся конкретные цифры и факты). Это отличный подход в случаях, когда основной критерий для клиента — цена. Он позволяет потребителю быстро оценить конкурирующие продукты и понять, какое соотношение цены и качества будет для него оптимальным.

Компания Apple использует иной подход к маркетингу оценки, делая акцент на дизайн и инновационный характер продуктов. В рекламе iPhone подчеркиваются преимущества инновационных технологий, например App Store, содержащего тысячи приложений для разных целей. Apple сознательно делает наценку на свои ноутбуки (продавая их по значительно более высокой цене, чем Dell) и игнорирует вопрос цены в маркетинговых мероприятиях: например, вы не увидите на сайте Apple цены до тех пор, пока не начнете подбирать для себя компьютер с конкретными параметрами.

Маркетинг оценки позволяет показать ценность предложения товара или услуги, их преимущества и соответствие цены качеству. Есть много способов предоставления потребителю нужной информации, однако методики маркетинговых измерений всегда общие. Основная проблема маркетинга оценки состоит в том, что между оценкой и реальной покупкой есть временной разрыв, который (в зависимости от продукта) может составлять недели или даже месяцы. Вторая проблема — необходимость создать четкую причинно-следственную связь между маркетингом и реальной покупкой. Именно поэтому финансовые показатели неприменимы в области маркетинга оценки до тех пор, пока не появляется возможность отследить поведение потребителя, который сначала увидел рекламу, а затем через какое-то время совершил покупку.

Стандартные показатели для маркетинга оценки — объем загруженной с сайта информации о продукте или число людей, увидевших печатную рекламу. Однако они недостаточно хорошо отражают уровень влияния маркетинга. Так как же можно определить эффективность маркетинга оценки в количественных показателях? Ответ прост: нужно найти показатель, связанный с будущими продажами.

Каждый, кому доводилось покупать автомобиль (пусть и подержанный), наверняка заходил в автосалон, набирал там брошюры с описанием новых автомобилей интересующей категории и внимательно их изучал. Такие брошюры и тематические сайты — примеры маркетинга оценки в автомобильном бизнесе. В чем ценность яркой и красивой брошюры? Понять ее довольно сложно, однако мы можем найти показатель, измеряющий намерение совершить покупку в будущем и определяющий уровень влияния маркетинга оценки. Речь идет о тест-драйве.

Оказывается, те, кто участвует в тест-драйве, чаще покупают машину. Не все, но многие. Измерив число тест-драйвов и количество их участников, впоследствии купивших автомобиль, мы можем рассчитать среднюю вероятность покупки: количество покупок нужно разделить на количество тест-драйвов. Еще один заслуживающий внимания показатель — количество посетителей салона. Чем больше посетителей, тем больше тест-драйвов, а следовательно, тем выше вероятность покупки. Это сходно тому, как ведут счет тренеры в американском футболе. Основной показатель для них — не реальный счет, а количество «первых даунов»<sup>15</sup>. Если команда получит возможность обеспечить себе достаточное количество «первых даунов», она сможет рано или поздно заработать много очков и выиграть матч.

Тест-драйв — главный показатель, связанный с будущими продажами. В автомобильном бизнесе маркетинговые действия, связанные с потребительской оценкой, должны быть направлены на увеличение количества тест-драйвов и посетителей салона. Соответственно, вы можете начать экспериментировать и оценивать количество посетителей и тест-драйвов, ставших результатом конкретных маркетинговых действий, а затем оптимизировать свою деятельность с учетом этих показателей. Можно также использовать фокус-группы и качественные методы исследования для оценки

«намерения совершить покупку», возникающего вследствие воздействия различных материалов (например, брошюр с описанием характеристик новых автомобилей).

**Показатель № 2. Основной показатель потребительской оценки**

*Тест-драйв = Тестирование потребителем продукта или услуги до покупки*

Тест-драйв мы подробно обсудим в следующей главе. Как мы увидим чуть позже, его можно применять не только в автосалонах: к такой тактике прибегают производители компьютерных чипов (Intel), солнцезащитных очков и медицинского оборудования.

## **Маркетинг лояльности**

Маркетинг лояльности может включать в себя «консьерж-сопровождение», например в компании Nordstrom. Эта служба помогает в выборе покупок особо ценным клиентам. Другой пример — проактивный маркетинг, основанный на событиях. Так, компания Jiffy Lube рассылает потребителям предложение о замене масла после того, как те проезжают на автомобиле 5000 километров. Помимо повторной продажи, основной показатель лояльности — уровень оттока потребителей.

**Показатель № 3. Основной показатель лояльности**

*Отток = Доля потребителей, которые прекращают покупать ваши продукты или услуги, обычно измеряемая за год*

Отток потребителей — очень интересный показатель, влияние которого в некоторых отраслях особенно высоко. Например, в сфере продаж мобильных телефонов в США отток составляет в среднем 22% в год. Однажды я поделился этой статистикой с руководителем крупной южноамериканской

телекоммуникационной компании, и он воскликнул: «Ух ты, это действительно хороший результат!» Я спросил, какой показатель оттока можно считать нормальным для его страны, и он назвал цифру 50% в год. Получается, компания может потерять всех своих клиентов за два года. Сложно в это поверить.

Временной разрыв между маркетинговым действием и повторной покупкой может быть значительным, особенно если речь идет о продукте с длительным сроком службы: автомобиле, компьютере или стиральной машине. Отчасти именно поэтому отток можно считать важным показателем; уменьшение среднего показателя годового оттока до уровня ниже срока жизни продукта может приводить к улучшению ежегодных продаж, хотя эффект будет виден не сразу.

Компании, которые не знают, кто их клиенты, часто не знают и коэффициент их оттока. В результате когда-нибудь их ждет большой сюрприз. Например, я работал с одной крупной компанией, считавшей, что у нее нет проблем с оттоком клиентов. Тем не менее в какой-то момент она обнаружила, что в некоторых направлениях ее бизнеса отток был не менее 45%. Как я покажу далее, маркетинговая деятельность по удержанию клиентов с высокой ценностью может серьезно повлиять на прибыльность компании.

### **«Золотой» маркетинговый показатель: удовлетворенность клиентов**

До сих пор я не рассматривал показатель, связанный с осведомленностью как основным индикатором будущих продаж, — удовлетворенность клиентов (CSAT). CSAT — не то же самое, что осведомленность; она гораздо сильнее связана с лояльностью. Но лояльность и осведомленность взаимозависимы; как видно из рис. 3.2, в цикле покупки лояльность становится следствием осведомленности. Естественно, у крупных компаний есть устоявшаяся клиентская база, и у каждого клиента уже есть опыт взаимодействия с товаром или услугой, который и определяет восприятие бренда.

Например, один крупный автопроизводитель, измерив CSAT и намерение совершить покупку, обнаружил между ними прямую зависимость.

Интересно, что клиенты, у которых были проблемы с автомобилем, показывали более высокие уровни удовлетворенности и намерения совершить повторную покупку. Почему? Восприятие бренда изменил отличный сервис в случае возникновения проблем.

Таким образом, CSAT можно считать «золотым» маркетинговым показателем, объединяющим лояльность и осведомленность о бренде. Он может использоваться как основной индикатор будущих продаж. Измерять CSAT лучше всего с помощью простого вопроса: «Готовы ли вы рекомендовать этот продукт или услугу другу или коллеге?». Только те, кто дает оценку 9 или 10 по 10-балльной шкале (то есть однозначно готовы рекомендовать), могут считаться полностью удовлетворенными лояльными клиентами.

**Рис. 3.2. Показатели для измерения на каждом этапе маркетингового цикла**



**Показатель № 4. «Золотой» маркетинговый показатель**

*CSAT = Удовлетворенность клиентов, измеряемая с помощью вопроса  
«Готовы ли вы рекомендовать этот продукт/услугу другу или коллеге?»*

Существует несколько показателей, производных от CSAT (например, индекс NPS\*). В следующей главе описано еще несколько примеров практического применения CSAT.

## **Основной показатель оценки маркетинговой деятельности**

Имеет смысл обсудить показатели, позволяющие дать количественную оценку результатов любой маркетинговой кампании. Это могут быть: величина затрат; расходы в расчете на сотрудника; запуск в срок и в рамках бюджета и т. д. Многие из них можно считать важными и заслуживающими внимания, однако основной — количество откликов.

**Показатель № 5. Основной показатель оценки эффективности действий**

*Количество откликов = Доля клиентов, принимающих маркетинговое предложение*

Например, если вы разослали 100 маркетинговых предложений с помощью программы директ-мейла, телемаркетинга, телевизионной рекламы и т. д. и три человека из 100 приняли предложение, то доля откликов составляет 3%. Этот показатель определяет, насколько хорошо работает маркетинг с тактической точки зрения. Повышение доли потребителей, принявших предложение, значительно улучшает маркетинговые результаты.

---

\* Net Promoter Score (NPS) — методика оценки уровня лояльности потребителя бренду, выраженная в склонности рекомендовать или критиковать продукт.

Этот показатель чаще всего применяется в маркетинге, формирующем спрос, о котором мы поговорим в следующем разделе. Однако количество откликов также применимо и в любой другой области маркетинга, предполагающей «призыв к действию». На стадии оценки он может выражаться в предложении загрузить бесплатную версию программы, которую потребитель может тестировать в течение 10 дней. Коэффициент отклика может быть измерен как отношение количества показов к количеству скачиваний. Кстати, в интернет-маркетинге произведение кликабельности и конверсии по транзакциям ( $CTR \times TCR$ ) как раз и представляет собой коэффициент отклика.

## **Маркетинг, формирующий спрос**

Маркетинг пробного использования (см. рис. 3.2) — аналог стимулирования продаж, о котором мы говорили в главе 1. Маркетинговые кампании такого рода повышают продажи на сравнительно короткий период. Примерами могут быть купоны продуктовых магазинов, действующие в течение 30 дней, ограниченная по времени 10%-ная скидка или предложение специальной скидки для сотрудников всем клиентам (этот подход использовала компания General Motors).

Эти типы маркетинговой деятельности приводят к росту доходов и объема продаж. Еще один ключевой показатель на стадии пробного использования — конверсия продаж, которая также приводит к увеличению прибыли. Поскольку все акционерные компании обязаны предоставлять отчет об объеме продаж и чистой прибыли ежеквартально, этот показатель достаточно легко измерить и оценить в денежном выражении. Таким образом, маркетинг, формирующий спрос, можно количественно оценить с помощью финансового показателя — ROMI.

Глава 5 посвящена глубокому анализу ROMI. В ней есть как общий рассказ о финансовых концепциях, так и детальные примеры с шаблонами на базе Excel. Четыре основных финансовых показателя в совокупности позволяют давать количественную оценку маркетинговым кампаниям, стимулирующим спрос и связанным с запуском продукта.

### **Четыре основных финансовых показателя**

№ 6: Прибыль = Доходы - Затраты

№ 7: NPV = Чистая приведенная стоимость

№ 8: IRR = Внутренняя норма доходности

№ 9: Окупаемость = Время, необходимое для возврата инвестиций в маркетинговую кампанию

При рассмотрении портфеля маркетинговых расходов я отметил, что в среднем около 50% маркетинговых бюджетов тратится на стимулирование продаж (первой покупки). Во многом конечный результат маркетинга лояльности аналогичен результатам стимулирования продаж: клиент повторно покупает продукт или пользуется услугой, что приводит к поступлению денег в компанию. В результате эффективность мероприятий можно количественно оценить с помощью финансовых показателей. Однако мы не знаем, кто изначально покупает нашу продукцию, поэтому каждую покупку можно рассматривать как пробную. Поэтому нужно точно знать, кто наш клиент. Особенно сложно это для компаний, работающих на рынке B2B; в предыдущей главе мы уже обсудили несколько путей решения этой проблемы.

Итак, поскольку мероприятия по созданию спроса, запуску нового продукта и маркетинг лояльности приводят к появлению измеримого дохода от продаж, можно использовать показатель финансового ROMI для оценки маркетинга почти в 50% случаев. Разумеется, это не универсальный ответ на все вопросы, и в следующем разделе я расскажу о сбалансированном подходе с применением нескольких показателей. Сейчас же хочу лишь подчеркнуть, что финансовые показатели скорее применимы в маркетинге, чем нет.

На рис. 3.2 приведена схема, демонстрирующая, какие маркетинговые показатели следует использовать в разных видах маркетинговой деятельности. Пока что мы обсудили только первые 9 показателей, однако на рис. 3.2 приведены и другие. Обратите внимание на то, что тип маркетинговой деятельности определяет, какие показатели будут использоваться в работе.

Чаще всего маркетинговая кампания имеет множество различных целей и включает в себя два и более элементов, изображенных на рис. 3.2. Поэтому

для каждой кампании есть своя система показателей, позволяющая определить ценность по всему спектру маркетинговой деятельности.

## **СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ МАРКЕТИНГА**

Когда вы ведете машину, то получаете множество сигналов. Вы смотрите вперед через лобовое стекло, чтобы видеть препятствия. Перед вами находится приборная панель со спидометром и тахометром, которая помогает вам понять, с какой скоростью вы движетесь. Зеркало заднего вида показывает, что творится у вас за спиной. Датчики температуры двигателя и давления масла — дополнительные показатели, которые помогают понять, нормально ли работает двигатель; а благодаря указателю уровня топлива в бензобаке вы не остановитесь посреди дороги из-за того, что бензин внезапно кончился.

В маркетинге использование для оценки одного показателя доходов от продаж сродни вождению машины с использованием одного зеркала заднего вида: этот показатель отражает только то, что случилось в прошлом. На самом деле вам нужен сбалансированный набор показателей, своеобразный аналог системы входных сигналов при вождении. Сбалансированная система показателей стала популярной благодаря Ричарду Каплану и Дэвиду Нортона<sup>16</sup>, в работе которых определены четыре категории показателей для компании: финансы, потребители, внутренние процессы, рост и инновации. В маркетинге можно применять аналогичный подход. Его основой будет методика измерения маркетинговой эффективности, представленная в предыдущем разделе.

В маркетинге едва ли не самый важный показатель, «направленный в будущее», — пожизненная ценность клиента. Он обеспечивает количественную оценку ценности клиента в будущем и завершает список 10 классических показателей маркетинга.

***Показатель № 10. Основной показатель оценки ценности клиента***

*CLTV = Будущая ценность клиента*

Глава 6 полностью посвящена этому показателю и вопросу принятия маркетинговых решений на основании ценности. Обратите внимание на то, что CLTV — показатель, «направленный в будущее», поскольку он дает количественную оценку будущей ценности клиента. Continental Airlines, Королевский банк Канады, Harrah's Entertainment и многие другие компании активно используют его при принятии маркетинговых решений.

Система показателей для маркетинговой программы или кампании определяется типом последней. Тем не менее можно выделить три общие категории показателей — стратегические (направленные в будущее), тактические (направленные в прошлое) и операционные (внутренние). К стратегическим показателям относятся осведомленность и удовлетворенность клиентов, а также показатели тест-драйва для мероприятий в области маркетинга оценки и CLTV для прогнозов и моделирования ценности клиента в будущем. Финансовые показатели применимы в маркетинге, формирующем спрос, и некоторых других видах кампаний, ориентированных на потребителей. Операционные показатели — внутренние показатели маркетингового подразделения, демонстрирующие качество внутренней организации кампании.

Актуальность показателей для определенного вида маркетинговой деятельности определяется типом кампании и спецификой бизнеса. На рис. 3.3 приведена общая модель сбалансированной системы показателей с примерами.

Чтобы создать работающую систему показателей, маркетеры должны прежде всего продумать цели кампании и понять, насколько их маркетинговая деятельность соответствует поведенческой модели, изображенной на рис. 3.3. Работа в рамках различных кампаний следует из общего плана, и ко всем видам деятельности привязываются определенные показатели. Например, если у кампании две цели — повысить и осведомленность, и доходы от продаж, — то следует использовать показатели осведомленности о бренде и CSAT, ключевые финансовые показатели для маркетинга, формирующего спрос, и стимулирования продаж, а также коэффициент отклика (помимо показателей оценки затрат на кампанию и ее общих результатов).

На рис. 3.4 показано, как маркетинговые показатели для отдельной кампании и конкретные маркетинговые действия привязываются к общей

**Рис. 3.3. Сбалансированная система показателей для маркетинга**



**Рис. 3.4. Система маркетинговых показателей организации**



сбалансированной системе показателей, используемой директором по маркетингу. Задача в том, чтобы определить набор общих показателей. На уровне кампании система включает как общие, так и особые показатели, учитывающие ее специфику.

В начале 90-х годов прошлого века компания MasterCard столкнулась с сильным конкурентным противостоянием со стороны Visa в международном бизнесе пластиковых карт и в результате приняла решение стать спонсором ФИФА, в частности Кубка мира<sup>17</sup>.

Компания четко сформулировала свое видение спонсорства: «Мы хотели подчеркнуть, что MasterCard превращается из компании, ориентированной на рынок США, в настоящий глобальный бренд, предоставляющий и платежный сервис», — сказал Александр Маккивени, вице-президент по продвижению MasterCard International. MasterCard определила следующий набор целей, касающихся стратегии спонсорства:

- Создать осведомленность о бренде с помощью показа бренда в течение 7,5 минут во время 90-минутной трансляции спортивных событий (расходы на рекламу составляли 0,4 доллара на каждую тысячу зрителей).
- Стимулировать приобретение и применение карт за счет использования глобального привлекательного образа Кубка мира. Партнеры компании по всему миру получили возможность внедрить кастомизированные маркетинговые программы, разработанные с учетом местной специфики использования, активации и приобретения карт.
- Предложить клиентам и партнерам новые возможности за счет внутренних программ для увеличения потока клиентов, перекрестных продаж других продуктов (таких как дорожные чеки Maestro и MasterCard), широкого использования банкоматов, а также мероприятий по продвижению среди розничных компаний, стимулирующих их принимать карты в оплату и предоставлять привилегии тем, кто оплачивает покупки с помощью MasterCard.

- Усилить восприятие MasterCard как глобального бренда и платежной системы за счет ассоциации с самым популярным видом спорта в мире.

Интересно отметить, что MasterCard, по сути, компания, работающая на рынке B2B: ее карты выпускаются банками-партнерами. Целью маркетинговой программы был охват не только конечных потребителей, но и клиринг-банков. Обратите также внимание, что, хотя программа, по сути, была направлена на повышение осведомленности и усиление бренда, у нее была и дополнительная цель: повышение доходов от продаж; это типичный пример маркетинга, формирующего спрос и измеряемого с помощью финансовых показателей. На основании сформулированных целей был создан план мероприятий, который реализовался в течение нескольких лет (пока компания спонсировала Кубок мира). Была создана система показателей, позволяющая сравнивать состояние до и после проведения мероприятия в различных географических регионах.

Система включала два набора показателей: для конечных потребителей и клиринг-банков. Показатели для потребителей были связаны с осведомленностью о бренде. По результатам опросов выявлялись изменения в восприятии бренда: помогло ли спонсорство сократить «разрыв» в осведомленности по сравнению с Visa? Возрос ли уровень осведомленности благодаря спонсорству? Была ли осведомленность о бренде в ходе спонсорства выше или равна осведомленности о Visa во время Олимпийских игр? И по каждому из этих показателей у MasterCard были количественные данные для множества географических регионов.

Система показателей для клиринг-банков была иной. В основном она оценивала, помогло ли спонсорство создать новые возможности для развития бизнеса и увеличить как объемы продаж карт, так и выручку. Иными словами, она в основном сосредоточивалась на показателях формирования спроса. Проведенные до и после кампаний опросы в различных регионах дополнялись данными об объемах продаж и использования карт.

Результаты программы были впечатляющими. Осведомленность о бренде значительно выросла практически во всем мире. Возросли объемы

продаж и использования карт, что обеспечило MasterCard ощутимый доход и прибыль. Клиринг-банки внесли свой весомый вклад. Более 450 партнеров MasterCard (включая 75 из 100 ведущих мировых компаний, выпускавших карты) так или иначе приняли участие в программе глобального продвижения. В совокупности они инвестировали в маркетинговые мероприятия, связанные со спонсорством, 38 миллионов долларов. Измерялся уровень удовлетворенности участников-партнеров, и 87% из них заявили, что спонсорство обеспечило дополнительную ценность их собственным маркетинговым программам.

Этот пример наглядно демонстрирует роль системы показателей в разработке и реализации маркетинговых программ. Создание идеальной маркетинговой программы начинается с определения стратегического видения кампании. Затем это видение трансформируется в набор ключевых целей бизнеса, определяющих дальнейшие действия. Сбалансированная система показателей должна быть привязана как к основным целям, так и к процессу реализации. Все кампании должны быть связаны с общим видением и целями. Система показателей должна отслеживать изменения по каждому ключевому показателю, связанному с основными целями.

Не лишним будет попрактиковаться в создании системы показателей. Предложите маркетинговой команде на начальных этапах планирования кампании провести мозговой штурм и подумать о том, какие показатели стоит включать в систему и каким образом измерять каждый из них. Необходимо выбрать небольшое количество показателей: четыре-пять, связанных с ценностью, и не более десяти для специфической кампании. Я много раз проводил это упражнение с руководителями компаний, и разные команды приходили в итоге к обоснованной системе показателей и методологии измерений, которая основывалась на трех-пяти показателях для каждой категории, определяющих реальную ценность.

Если маркетинговая кампания с самого начала «заточена» под измерения, это сразу станет заметно по результатам. Но если у вас нет формулировки видения, ключевых целей, показателей и если критерии оценки успеха не разработаны, то итоговая ценность кампании будет неопределенной. Поэтому создание системы показателей — тот самый 1% усилий, который приносит 99% ценности. Если кампания успешна, то система показателей обеспечит

достаточное количество фактической информации для получения поддержки и финансирования ваших действий в будущем. Если же что-то пойдет не так, то она заранее предупредит вас о том, что маркетинговая кампания обречена на провал.

Создание системы показателей для маркетинговой кампании — задача несложная. Я уверен, что за пару часов вы сможете разработать систему для своей собственной маркетинговой кампании (можно использовать в качестве отправной точки рис. 3.3). Способность измерять и «вести учет» — первое и главное условие внедрения маркетинга, основанного на данных. Маркетеры, способные систематически измерять свою деятельность, быстрее продвигаются по карьерной лестнице и более востребованы во времена кризиса, так как могут показать ценность того, что они делают, и документально подтвердить ее объективными показателями.

## **ПРОБЛЕМА С ИЗМЕРЕНИЯМИ В СЕКТОРЕ B2B**

B2B-компании зачастую продают свою продукцию OEM-производителям, которые затем реализуют ее через VAR-партнеров или другие каналы (например, в розницу или через интернет) конечному потребителю. Чаще всего компании, работающие на этом рынке и продающие продукцию через OEM, незнакомы со своими конечными потребителями. Этим обычно объясняется сложность внедрения экспериментальных разработок и маркетинговых показателей в таких организациях.

Маркетинговые измерения для B2B — задача непростая. Но вот пример, показывающий, как можно с ней справиться. Компания Microsoft продает подавляющее большинство своих продуктов через посредников. Ее программы устанавливаются на персональные компьютеры, которые собирают такие OEM-производители, как Dell, Hewlett-Packard, Sony и т. д., а затем продают через различные каналы: интернет, магазины сетей Best Buy, Wal-Mart и др. Основная проблема для Microsoft (как уже было отмечено выше) состоит в том, что компания не знает, кто именно покупает ее продукцию. Более того, она тратит значительные средства на совместные маркетинговые мероприятия с OEM-партнерами.

Маркетинговая программа OEM-производителя, формирующая оценку, помогает потребителям оценить, какой из нескольких доступных продуктов можно считать лучшим. Типичное рекламное объявление OEM — непонятный список свойств и функций компьютера. Совместный маркетинг отражен во фразе, часто встречающейся в рекламе: «[OEM] рекомендует [продукт] компании Microsoft». Неужели это лучший вариант вложения миллионов Microsoft?

Чтобы узнать ответ на этот вопрос, компания регулярно проводит эксперименты, в ходе которых сравнивает оценочную рекламу с другими видами рекламы, связанной с потребительским опытом. На рис. 3.5 изображена тестовая «практическая» (с советами по поводу использования продукта) реклама для нового продукта (Windows 7), выпущенного в 2009 году. (CopToSo — вымышленное название OEM-компании для целей эксперимента.) Листовка содержит три основных сообщения — Windows 7: 1) упрощает повседневные задачи; 2) работает так, как вы хотите; 3) дает новые возможности. Реклама содержит несколько основных элементов этих сообщений: Windows 7 быстрее и надежнее, имеет расширенные возможности беспроводной работы, более совершенную систему работы с медиа-файлами, менее энергозатратна, что в совокупности позволяет потребителям испытать новый опыт работы и «увидеть свой компьютер в новом свете».

В табл. 3.1 приведены реальные данные двух рекламных кампаний Media Center Edition (MCE) — оценочной и связанной с впечатлениями. Программные продукты MCE помогают пользователям в управлении всеми файлами мультимедиа на персональном компьютере — становятся «центром медиавселенной». В данном случае Microsoft провела эксперимент. 350 его участников знакомились с вариантами печатной рекламы и отвечали на несколько вопросов до и после ознакомления. Участникам контрольной группы показывали стандартные рекламные объявления с описанием свойств продукта. Участники трех остальных групп изучали «впечатления от использования» (похожая реклама показана на рис. 3.5). Первой группе показывали только бренд OEM, второй — только бренд Microsoft, третьей — оба бренда.

Рис. 3.5. Тестовая печатная реклама для запуска нового продукта – Windows 7



Источник: Microsoft Marketing

Результаты приведены в табл. 3.1. Из соображений конфиденциальности я не привожу реальные цифры. Можете считать, что «–» — незначительные изменения к худшему, «++» — небольшое или умеренное изменение к лучшему, «+++» — значительное изменение к лучшему, «++++» —

очень серьезное изменение к лучшему. Показатели рассчитываются путем сравнения ответов на вопросы, заданные до и после просмотра печатной рекламы, например «Насколько сильно ваше намерение купить Windows PC?» и «Насколько сильно ваше намерение использовать Microsoft MCE на вашем новом компьютере?».

**Табл. 3.1. Сравнение традиционной печатной рекламы и рекламы, связанной с впечатлениями от использования Media Center Edition**

Группа	Изменения				Влияние рекламного сообщения		
	Вероятность покупки компьютера на базе Windows	Намерение использовать MCE на новом компьютере	Намерение использовать Win XP на новом компьютере	Положительное отношение к бренду Win XP	Узнаваемость бренда Microsoft	Узнаваемость логотипа Microsoft	Узнаваемость технического описания (характеристик) продукции Microsoft
Реклама OEM и Microsoft (свойства)	++	++	+++	++	+++	++	++
Microsoft (впечатления от использования)	+++	++++	-	+	++++	++	++
OEM (впечатления от использования)	+++	++++	++	-	+++	++	++
OEM и Microsoft (впечатления от использования)	+++	+++++	+++	+	++++	+++	+++

Источник: Microsoft Marketing

Эти результаты очень интересны. Прежде всего, контрольная группа (верхняя строка) показала хорошие, но не блестящие результаты. Проблема, конечно, в том, что потребителю сложно разобраться в рекламе, основанной на технических характеристиках: она делает акцент на каналах, скорости, битах и байтах, однако не позволяет понять, в чем состоят преимущества

МСЕ. Рекламные объявления, связанные с впечатлениями, напротив, четко показывают, что именно делает программа: она помогает вам контролировать всевозможные медиафайлы.

Очевидно, что реклама, связанная с впечатлениями от использования, сработала значительно лучше, чем объявления с перечислением свойств (показанные контрольной группе). Самое примечательное в этом эксперименте — определение оптимального варианта брендинга. Иными словами, эксперимент позволил ответить на вопрос, что лучше: запустить рекламу под брендом OEM, под брендом Microsoft или кобрендинговую программу.

Заметно, что кобрендинговая реклама OEM и Microsoft показывает наилучшие результаты, которым соответствуют наибольшие значения вероятности покупки, намерения использовать продукт и самые высокие значения показателя узнаваемости бренда и логотипа. Это типичный пример того, как 1 и 1 могут в сумме составить 10. Два других варианта (отдельно для брендов OEM или Microsoft) показали достаточно низкие результаты по показателям «Положительное отношение к бренду Win XP» и «Намерение использовать XP». Однако потребители гораздо лучше воспринимали рекламу, единственным отличием которой было присутствие обоих логотипов: OEM и Microsoft.

Этот пример иллюстрирует несколько важных идей из области маркетинговых измерений и экспериментальных разработок. Прежде всего, компания, работающая на рынке B2B, может использовать опросы для получения информации о потребителях. Во-вторых, для оценки будущей ценности могут применяться и нефинансовые показатели. Эту тему я детально рассмотрю в следующей главе, а пока отмечу, что «намерение совершить покупку» позволяет оценить и реальное намерение купить, и эффективность маркетинговых мероприятий.

По итогам экспериментов Microsoft решила увеличить затраты на совместные маркетинговые мероприятия с OEM, убедившись, что финансирование используется на маркетинговые мероприятия, разработанные с учетом результатов эксперимента. Реакция OEM-партнера была позитивной: Microsoft смогла повысить ценность и показать, каким образом можно оптимизиро-

вать влияние совместного маркетинга и увеличить прибыльность (как Microsoft, так и OEM-производителя).

Когда я только начинал заниматься маркетинговыми измерениями, то скептически относился к таким показателям, как «намерение совершить покупку» по данным опросов и фокус-групп. Отчасти это было связано с предыдущим опытом работы с количественными данными в науке и инженерном деле (я всегда вычислял «правильный» ответ). Однако маркетинговые исследования значительно чаще подразумевают проведение опросов. Я постепенно понял, что в маркетинге лучше быть хотя бы близко к правде, чем совсем неправым, и поэтому стал гораздо серьезнее относиться к качественным данным.

Разумеется, если вы опросите только одного-двух человек, то их мнение вряд ли стоит принимать за точку отсчета. Однако если вы опросите 350 человек, вдобавок после того, как покажете им одно и то же рекламное объявление, их ответы можно будет считать статистически достоверными. Иными словами, качественные данные очень полезны при достаточном объеме выборки.

Общее правило для опросов состоит в том, что выборка из 100 человек — хорошо, а из 300 и более — еще лучше. Однако чтобы получить неожиданные отклики, можно провести глубинные интервью, небольшие фокус-группы из 6–10 человек, а также быстрые онлайн-опросы 30–50 клиентов. Вы можете использовать небольшие выборки для быстрого тестирования, но при этом должны понимать, что точность полученных данных ограничена, а выводы не всегда применимы в отношении более крупных выборок или других географических регионов. Я считаю, что лучше потерпеть неудачу после ряда быстрых экспериментов, а затем быстро изменить то, что не работает, чем напрасно потратить миллионы долларов на кампанию без всяких измерений.

## **ВЫВОДЫ**

- Вы можете использовать множество различных маркетинговых показателей в зависимости от типа маркетинговой деятельности.
- Финансовые показатели отражают количественную оценку более чем для половины различных видов маркетинговой деятельности.
- Когда финансовые показатели неэффективны, выберите другие маркетинговые показатели, связанные с продажами.
- Разрабатывайте все свои маркетинговые программы и кампании так, чтобы их результаты можно было измерять с помощью сбалансированной системы показателей.
- Компании, работающие на рынках B2B, могут эффективно использовать опросы и фокус-группы для расчета нужных им показателей даже при отсутствии данных от конечных потребителей.



Часть II  
15 ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
ДЛЯ РАДИКАЛЬНОГО  
УЛУЧШЕНИЯ  
МАРКЕТИНГОВЫХ  
РЕЗУЛЬТАТОВ



# Глава 4

## Пять основных нефинансовых показателей

№ 1 — осведомленность о бренде,  
№ 2 — тест-драйв, № 3 — коэффициент оттока,  
№ 4 — удовлетворенность клиентов,  
№ 5 — коэффициент отклика

### **ФОРМИРОВАНИЕ ВОСПРИЯТИЯ. ПОКАЗАТЕЛЬ № 1 — ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ О БРЕНДЕ**

Брендинг — один из самых увлекательных аспектов маркетинга, поскольку он зависит от восприятия потребителей. В качестве примера рассмотрим бутилированную воду. Чистая вода — жидкость без вкуса и запаха, получаемая при соединении молекул, состоящих из двух атомов водорода и одного атома кислорода ( $H_2O$ ). Примерно 70% поверхности Земли покрыто водой. Я считаю, что вода — один из самых простых и широко распространенных продуктов. Тем не менее количество брендов бутилированной воды по-прежнему растет.

Почему же мы тратим деньги на бутылку известного бренда, а не на аналогичную воду под собственной маркой магазина, если сами продукты идентичны (а цена на воду под малоизвестным брендом ниже)? Когда я произношу эту фразу во время занятий, мои студенты возражают: «Это совсем не так. Воду, которую я пью, добывают высоко в Альпах». Представляю себе

эту картину: какой-то парень стоит у ручья и вручную разливает воду в миллионы бутылок. Не буду спорить, что Perrier отличается от других продуктов — в ней есть пузырьки, и ее наливают в симпатичную бутылку из зеленого стекла. Бренд Dasani заявляет об уникальном способе минерализации воды, которая разливается в синие пластиковые бутылки.

Бутилированная вода — своего рода символ власти бренда: продукт сообщает определенные чувства, опыт и восприятие стабильного качества, поэтому потребитель охотно платит завышенную цену. Ценность, или капитал бренда, особенно сложно рассчитать в денежном выражении.

Капитал бренда обычно рассчитывается путем вычитания всех материальных активов компании, оцененных с различной степенью точности, из рыночной стоимости компании, основанной на текущей цене акций. Проблема в том, что при наличии большого количества взаимосвязанных неизвестных факторов величина «капитала бренда» может считаться практически случайной.

Лучше провести опрос, чтобы выяснить, насколько больше готов заплатить потребитель за брендированный продукт (по сравнению с небрендированным). Эта разница, умноженная на объем продаж продукта, представляет собой примерную ценность бренда. Но этот расчет только примерный. На мой взгляд, ценность маркетинга, повышающего стоимость бренда, практически невозможно точно измерить с помощью финансовых показателей. Поэтому при оценке эффективности маркетинга того или иного бренда я сосредотачиваюсь на основных нефинансовых показателях. Также я демонстрирую, как можно использовать этот показатель для улучшения результатов кампаний в области брендинга.

## **Брендинг потребительских продуктов**

Хорошая осведомленность о бренде способствует тому, чтобы потребитель вспоминал о нем в первую очередь, когда он переходит на новую стадию цикла покупки — стадию оценки (см. рис. 3.2). Со временем восприятие бренда меняется. Поэтому брендинг должен проводиться постоянно. Например, компания Philips Electronics производит электробритвы, обеспечивающие очень чистое бритье. Со временем электрические бритвы как товарная

категория утратили популярность; есть мнение, что лезвия обеспечивают более качественное бритье (во многом оно обусловлено отличным брендингом Gillette). Сравнение популярности продуктов Gillette и Philips наглядно демонстрирует, как воспринимаемое становится реальным независимо от технических характеристик продукта.

Перед рождественским сезоном 2007 года Philips запустила в Нидерландах кампанию для новой электробритвы Philips Nivea for Men. В ролике изображалась красивая девушка-робот, помогавшая герою бриться в душе, что, видимо, должно было привлечь мужскую аудиторию. Компания задействовала различные средства, в том числе телевизионную рекламу, промоакции совместно с MTV, биллборды на станциях метро, прямую рассылку открыток и специальный сайт. На рис. 4.1 показаны образы, использованные в кампании.

**Рис. 4.1. Реклама электробритв Philips Nivea for Men:**

а – образ из телевизионной рекламы;

б – образ, использовавшийся в плакатах и почтовой рассылке.



а



б

*Источник: Philips Consumer Lifestyle и Ipsos ASI*

Британский филиал рекламно-исследовательского агентства Ipsos ASI провел ряд еженедельных опросов 120 представителей целевой группы, чтобы отследить уровень осведомленности о бренде и характеристиках продукта. Участникам задавались следующие вопросы:

- «Вспомните все случаи, когда вы видели, слышали или читали информацию об электробритвах (включая рекламу, спонсорство и другие виды продвижения). Слышали ли (видели, читали) вы что-нибудь в последнее время о следующих брендах электробритв?»
- «Видели (читали, слышали и т. д.) ли вы [определенный телевизионный ролик, рекламу в печати и т. д.]?»

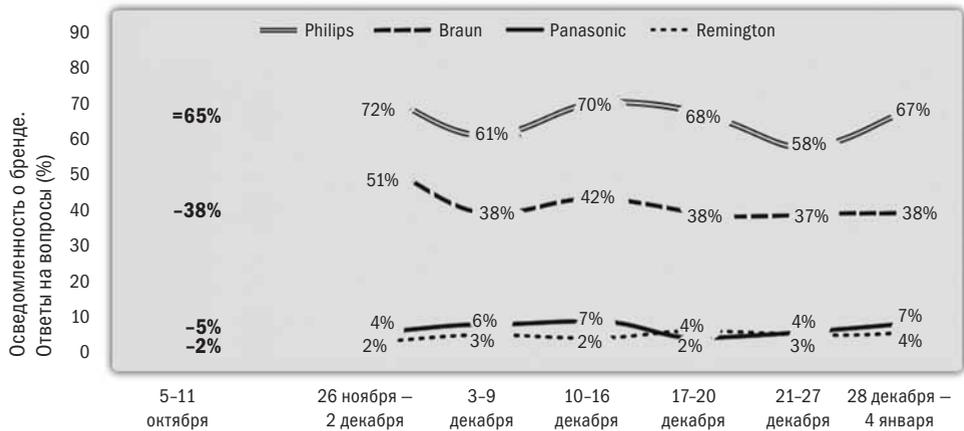
Для оценки узнавания с подсказкой участникам показывали различные рекламные материалы и спрашивали: «Какому бренду посвящена эта реклама?». А чтобы понять, как менялся уровень осведомленности об определенном продукте, задавали вопрос: «Ранее вы сказали, что знаете об электрических бритвах Philips. О каких из перечисленных моделей вы слышали?».

Намерение совершить покупку оценивалось с помощью вопроса «Какой из перечисленных ниже вариантов максимально точно описывает вероятность покупки электробритвы Philips Nivea for Men в будущем?».

На рис. 4.2 показан ответ на первый вопрос. Первоначальный опрос, проведенный 5–12 октября, показал, что осведомленность о бренде Philips составляет 65%, а о ближайшем конкуренте — 38%. Максимальные значения отмечены при первоначальном запуске и в середине декабря, на пике рекламной кампании. В тот же период 86% целевой аудитории заявили о том, что припоминают те или иные элементы кампании, когда видят «подсказки». Стоит отметить, что достаточно часто уровень осведомленности о рекламе отражает имеющуюся долю рынка, поэтому гораздо интереснее посмотреть, как меняется осведомленность о бренде конкретного продукта до и после кампании.

На рис. 4.3 показано изменение уровня осведомленности о бренде и намерения совершить покупку на протяжении всей кампании. Для бритвы Philips Nivea for Men Shaver уровень осведомленности вырос с 22 до 25%. Намерение совершить покупку после кампании увеличилось с 9 до 12%. Эти данные свидетельствуют о достаточно высоком влиянии маркетинга,

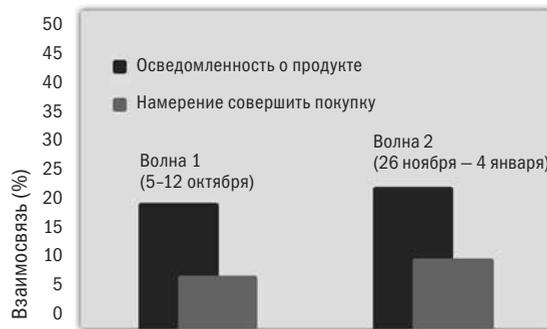
**Рис. 4.2. Пример еженедельного отчета для Philips Nivea for Men Shaver, требующего постоянного отслеживания данных о рекламе**



Общая база респондентов: 5-12 октября – 313 участников;  
26 ноября – 4 января – по 120 участников в неделю

Источник: Philips Consumer Lifestyle и Ipsos ASI UK

**Рис. 4.3. Измерение уровня осведомленности о продукте и его влияние на намерение совершить покупку до и после кампании для бритвы Philips Nivea for Men**



База: все респонденты

Источник: Philips Consumer Lifestyle и Ipsos ASI UK

сопровождающего запуск нового продукта, за сравнительно короткий период — три месяца. Кроме того, как я уже говорил, намерение совершить покупку — основной индикатор будущих продаж, поэтому имеет смысл измерять уровень осведомленности о бренде в начале потребительского цикла, а затем — и намерение совершить первую покупку.

Однако всего этого недостаточно, чтобы получить «окончательный ответ» в показателях осведомленности. Вы должны понять, что повлияло (и что не повлияло) на осведомленность. Самый распространенный подход — количественная оценка осведомленности на основании цены на 1000 показов. Сначала оценивается количество показов, а затем рассчитываются расходы на показ для каждого канала: телевидения, печатной прессы, директ-мейла, интернета и т. д. Вариант с наименьшей ценой показа считается лучшим. Проблема этого подхода в том, что он не позволяет измерить эффективность маркетинга. Иными словами, мы не можем точно сказать, повлиял ли маркетинг на восприятие.

Большинство рекламных обращений неэффективны, поскольку люди не понимают, что транслирует бренд. На рис. 4.4 приведены результаты кампании Philips Nivea for Men Shaver по двум направлениям: узнаваемость в точках контакта и соотношение рекламного сообщения с брендом. Участников опроса спрашивали, видели ли они рекламное объявление (спонтанная осведомленность = узнаваемость). Затем для определения связи с брендом им задавали вопрос: «Какой бренд продвигает эта реклама?» (припоминание с подсказкой).

Высокой осведомленности о бренде и высокому уровню узнаваемости соответствует верхний правый квадрант на рис. 4.4. Это своего рода идеал, ближе всего к которому (для Philips Nivea for Men Shaver) находятся реклама на телевидении и в сети. Низкой осведомленности о бренде и высокому уровню узнаваемости соответствует правый нижний квадрант. Элементы кампании, относящиеся к нему, грамотно распределены по каналам, однако брендинг в данном случае неэффективен. У Philips Nivea for Men Shaver в этом квадранте нет никаких видов деятельности. Однако многие направления работы кампании находятся в левом верхнем квадранте, которому соответствует высокий уровень осведомленности о бренде при

низкой узнаваемости. Эти элементы эффективны, но есть проблема с их заметностью. Основной вопрос в том, доходит ли сообщение до потребителя и эффективно ли размещение: можно ли найти лучшее место для рекламы?

**Рис. 4.4. Оптимизация кампании по повышению осведомленности на основе осведомленности о бренде и узнаваемости бренда в точках контакта**



Общая база респондентов (500 участников)

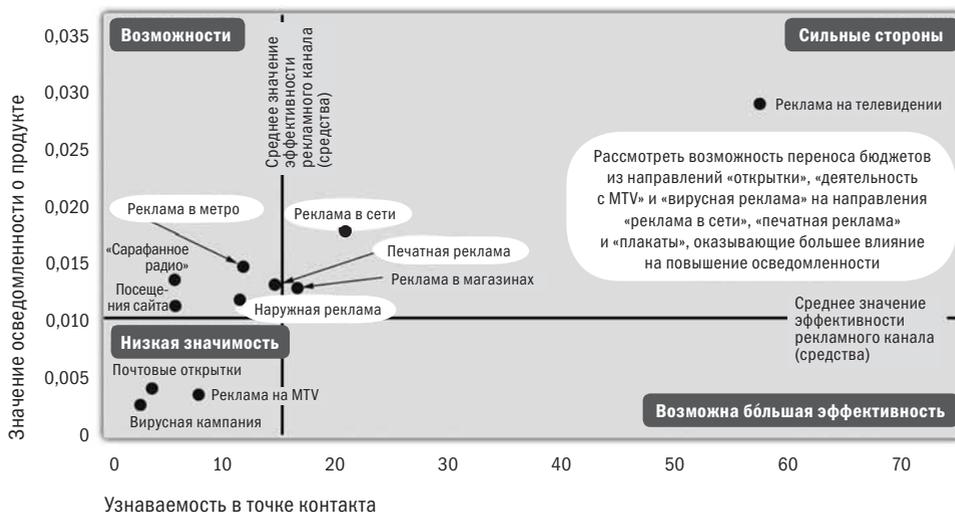
Источник: Ipsos ASI UK

Плохой заметности и низкому уровню осведомленности о бренде соответствует нижний левый квадрант, в который можно отнести средства вирусного маркетинга. Директор Ipsos ASI UK Джейми Робертсон сказал мне: «Даже если какой-то элемент маркетинговой кампании не работает, это

не значит, что мы не должны ее проводить. Нам необходимо пересмотреть стратегию маркетинга и найти возможности повышения эффективности».

На рис. 4.5 проанализирована кампания по повышению осведомленности по параметрам воспринимаемой значимости конкретного средства коммуникации (ТВ, открытки, постеры, канал MTV и т. д.) для повышения осведомленности и узнаваемости рекламных сообщений на ТВ, открытках, плакатах, канале MTV и т. д. Этот более детализированный анализ показал, что открытки, промоакции на MTV и вирусная реклама вносят незначительный вклад в осведомленность о бренде (нижний левый квадрант на рис. 4.5). Ipsos порекомендовала направить средства, предназначенные для продвижения на этих каналах, на рекламу в сети, печатную рекламу и постеры, для которых уровень осведомленности о бренде был достаточно высоким, а уровень узнаваемости — выше среднего.

**Рис. 4.5. Оптимизация кампании по повышению осведомленности по параметрам воспринимаемой значимости определенных средств коммуникации для повышения осведомленности и узнаваемости в точках контакта**



Источник: Ipsos ASI UK

Сабрина Туччи из подразделения Philips Consumer Lifestyle, занимающегося вопросами глобальной коммуникации, сказала мне:

*Измерения маркетинговой деятельности, направленной на повышение уровня осведомленности, не только дали нам правильное представление об осведомленности и намерении купить наш товар, но и позволили найти оптимальные решения для будущих кампаний по запуску нового продукта. Подход, основанный на анализе данных, помог нам понять особенности конкретных рынков и целевой аудитории. Эти уроки крайне важны для всех наших бизнес-подразделений и маркетинговой команды: теперь мы можем улучшить стратегию коммуникации для продукта и категории.*

Кампания была разработана для того, чтобы получить данные и найти оптимальные решения для будущих этапов: еженедельные опросы проводились для сбора данных об осведомленности о бренде и продукте и для выявления эффективных компонентов кампании. В результате кампании продажи электробритв Philips выросли незначительно, но достигли запланированных значений. Кое-кто из руководителей был недоволен, что кампания не обеспечила финансового возврата на инвестиции в процессе реализации. Но у нее не было такой цели — цель состояла в изменении уровня осведомленности и влиянии на намерение совершить покупку в будущем у потребителей, которые раньше вообще не покупали электробритвы. И с этой точки зрения кампания оказалась успешной. Кроме того, маркетинг, основанный на данных, помог понять, каким образом нужно оптимизировать расходы на следующих этапах.

Данные показывают, в выигрыше вы или в проигрыше, — это одновременно и хорошо, и плохо. Имея на руках данные, компания может и должна задаться вопросом: «Стоили ли изменения в восприятии денег, потраченных на маркетинг?». При обсуждении этого вопроса могут родиться ценные идеи о том, как лучше соотнести вложения в маркетинг и бизнес-цели. Однако руководителям при этом нужно объяснить, что не каждая инвестиция в маркетинг принесет измеримый финансовый результат — в частности, брендинг почти невозможно количественно оценить с помощью финансовых

показателей. Однако вы можете создать нефинансовые показатели осведомленности о бренде, влияющие на будущие продажи, и измерить степень влияния маркетинга на изменения в восприятии клиентов.

Оптимизация кампании по брендингу (см. рис. 4.4 и 4.5) может показаться крайне сложной задачей. Однако вы можете начать с простого опроса в одном регионе, а затем выяснить, приведет ли небольшая кампания в нем к повышению осведомленности потребителей. Далее вам будет несложно добавить несколько вопросов в анкету и оценить уровень осведомленности о бренде или продукте и узнаваемость для определенного типа рекламных средств — с помощью этих данных вы сможете создать аналоги рис. 4.4 и 4.5 для своей кампании. Тогда вы увидите, какие средства коммуникации приводят к большему эффекту.

## **Брендинг для B2B**

Потребительские и B2B-товары на удивление схожи, когда речь заходит об измерениях, связанных с брендом. Цель брендинга в B2B состоит в изменении уровня осведомленности клиента о продукте или услуге, которые не всегда понятны потребителям. Например, компания Intel произвела настоящую революцию в компьютерной индустрии, создав бренд Intel Inside, а компания DuPont использует гонки NASCAR для продвижения своей автомобильной краски.

Разница между потребительскими и B2B-продуктами заключается в том, что у B2B-компании чаще всего больше одного клиента. Иными словами, для торговых партнеров и производителей используется одна программа брендинга, а для конечных потребителей — другая. Например, DuPont ежегодно приглашает на мероприятия NASCAR свыше 20 тысяч «партнеров» из сферы B2B для усиления бренда и построения отношений. Тем не менее принципы измерений в области маркетинга бренда можно считать универсальными.

Компания Navistar — производитель большегрузных 18-колесных грузовиков под маркой International<sup>®</sup>, школьных автобусов и военных автомобилей с годовым доходом в 14,1 миллиарда долларов. Одно из подразделений Navistar, лидер рынка по производству школьных автобусов, носит название IC Bus. Экономический кризис 2009 года серьезно повредил компании: продажи промышленных грузовиков и автобусов резко сократились. Однако,

несмотря на все сложности, IC Bus продолжала заниматься инновациями и созданием бренда даже при небольшом маркетинговом бюджете. В 2009 году глобальное потепление и окружающая среда оказались в центре внимания всей страны, и IC Bus удалось занять уникальную нишу благодаря своему единственному на рынке автобусу с гибридным двигателем.

IC Bus начала с небольшой пилотной кампании, запустив радиоролик в Калифорнии. Главная цель состояла в повышении осведомленности в довольно серьезной демографической группе: мамы в возрасте 25–49 лет. В радиороликах на языке, понятном и ребенку, объяснялись преимущества перемещения на школьном автобусе<sup>18</sup>:

- По данным American School Bus Council, появление одного школьного автобуса позволяет убрать с дорог до 36 машин. Если дети будут ездить в школу на автобусах, то за год на дорогах будет на 17,3 миллиона машин меньше.
- Использование школьных автобусов позволяет сэкономить до 3,1 миллиарда галлонов топлива за год.
- Если бы школьными автобусами пользовалось еще 10% детей, то это привело бы к дополнительной экономии еще 300 миллионов галлонов топлива в год.
- Семья, отправляющая своего ребенка в школу на автобусе, ежегодно экономит 663 доллара на бензине, а пробег автомобиля уменьшается на 5800 километров. За период с детского сада и до 12 класса экономия составит 75 318 километров и 8619 долларов.
- Средние ежедневные расходы на отправку ребенка в школу на автомобиле составляют 3,68 доллара, а на автобусе — всего 0,73 доллара.

Название бренда упоминалось при этом всего один раз, в конце ролика («Информация предоставлена компанией IC Bus»).

Результаты программы оказались впечатляющими. В январе, а затем в апреле 2009 года были проведены телефонные опросы 300 мам в возрасте 25–49 лет,

у которых был хотя бы один ребенок, ходивший в сад или школу. Прежде всего участницам задали вопрос: «Слышали ли вы недавно какие-либо рекламные объявления, утверждавшие, что использование школьных автобусов — это проявление сознательного отношения к окружающей среде?». Был отмечен 29%-ный рост спонтанного припоминания рекламы школьных автобусов в таком контексте. Иными словами, почти треть целевой группы смогла вспомнить без подсказки, что слышала рекламу. Следующие вопросы показали, что респондентки также могли припомнить суть рекламы.

Затем участницам проиграли ролик и спросили: «Слышали ли вы сегодня это рекламное объявление по радио?». При сравнении ответов до и после демонстрации ролика был выявлен 32%-ный прирост положительных ответов. В большинстве случаев респондентки припоминали, что это реклама IC Bus. С помощью телефонного опроса изучалось возможное влияние рекламы: «Насколько вероятно, что прослушанное вами объявление повлияет на ваше решение отправлять детей в школу на автобусе в будущем?» (аналог «намерения совершить покупку» в брендинге). Для демографической группы с доходом свыше 75 тысяч долларов в год был выявлен 13%-ный прирост позитивных откликов.

Особенно в этом примере важно то, что маркетеры начали с небольшого проекта в отдельном регионе и измерили изменения восприятия и основных элементов бренда, связанных с целями бизнеса. Результаты наглядно показали, что треть целевой демографической группы может вспомнить объявление, а также подтвердили существенные изменения в восприятии идеи об использовании школьных автобусов.

Далее проводился конкурс школьных сочинений под названием «Самая “экологически дружелюбная” школа в Америке» (AGS). Школьники, победившие в нем, получали стипендию на обучение, а их школа — автобус с гибридным двигателем от IC Bus. Дина Лехтер, менеджер по маркетинговым коммуникациям IC Bus, рассказала мне:

*В 2009 году нам пришлось значительно урезать бюджет. Естественно, мы были вынуждены принимать решение о том, какие расходы сократить в первую очередь. Нам был крайне необходим бюджет на кампанию по запуску нового потребительского бренда. Поскольку*

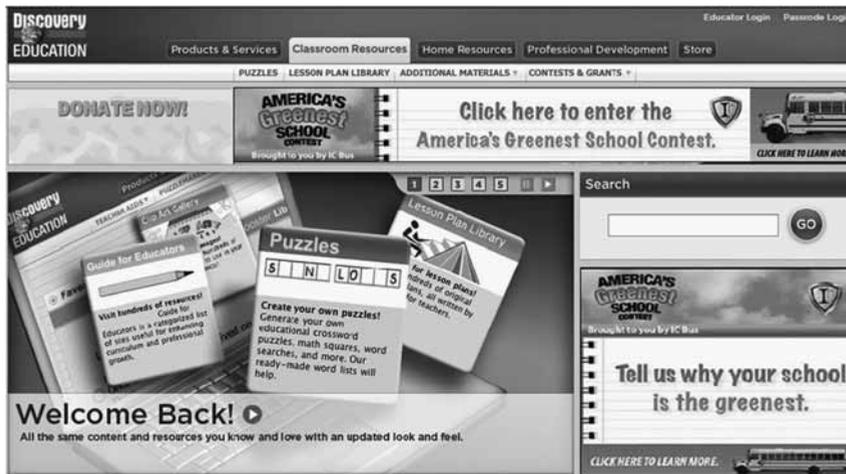
*идея AGS была совершенно новой и рассчитанной на прежде незнакомую аудиторию, эта программа была первым кандидатом на закрытие.*

*Однако я воспротивилась: когда у вас есть простая идея и вы чувствуете, что она способна привести к прорыву, вы просто не можете ее пожертвовать. Я очень надеялась на AGS, я знала, что мы должны ее реализовать, и поставила цель сохранить весь бюджет, выделенный на нее.*

Программа требовала сравнительно небольшого бюджета — 350 тысяч долларов. Главными призами были 5000 долларов стипендии для автора лучшего сочинения и гибридный автобус IC Bus стоимостью 200 тысяч долларов, передававшийся в дар его школе. Основными маркетинговыми инструментами были пресс-релизы, реклама по электронной почте и на сайте Discovery Education.com (рис. 4.6). Сотрудничество с Discovery Education позволило организовать электронную рассылку для 94 тысяч учителей. 13% из этих писем были открыты, и 16% респондентов прошли по ссылке, указанной в сообщении. Идею активно поддержали дети, их родители, учителя, школы и школьные советы — все, кто влияет на решения о покупках в школьном округе. Значительно повысился уровень осведомленности о факторах окружающей среды, на которые влияет использование школьных автобусов (в особенности гибридные автобусы IC Bus).

За период с 1 января по 12 июня 2009 года (день объявления победителя) кампания обеспечила почти 300 миллионов показов в СМИ (включая телевизионные репортажи в 10 крупнейших городских агломерациях, статью в USA Today и массу сообщений на сайтах и в блогах мам). Но главное — клиенты были полностью вовлечены в кампанию. Написание хорошего сочинения требует немалой работы, в которой, кроме самих школьников, участвуют все члены их семей. В голосовании приняло участие свыше 20 тысяч человек, причем более 30 тысяч голосов было отдано за 10 финалистов (голосовать можно было за несколько сочинений). Более того, в результате 80 тысяч визитов на сайт AGS в более 40% случаев посетители высказали желание получать электронную рассылку от IC Bus. Как сказала мне Лехтер: «Мы надеялись, что к нам зайдет хотя бы 100 человек, а когда количество визитов превысило 2000, мы поняли, что достигли успеха».

Рис. 4.6. Скриншот сайта Discovery Education.com с изображением рекламы конкурса



Источник: Discovery Education и IC Bus Marketing Communications

Кампания AGS наглядно показала, насколько важен творческий подход в процессе разработки и реализации кампании. Программа с самого начала содержала элементы, позволявшие оценивать результаты, и требовала высокого уровня вовлеченности потребителей. В совокупности это дало выигрышную комбинацию для брендинга, основанного на данных.

Таким образом, задав следующие два вопроса потребителям, можно изменить осведомленность о бренде как для потребительского, так и для B2B-продукта.

**Показатель № 1. Основной показатель осведомленности о бренде оценивается с помощью вопросов:**

Какое название [компании или продукта] первым приходит на ум при разговоре о [продукте или услуге]?

Какие другие названия [компаний или продуктов] из этой категории вы слышали?

Эти вопросы позволяют оценить, насколько аудитория способна без подсказки вспомнить о вашем продукте или услуге. Кроме того, вы можете понять место вашего бренда среди конкурентов. Эти вопросы ориентировочные, их содержание должно уточняться для каждой кампании. Дальнейшие вопросы могут служить примером маркетинга, направленного на повышение числа «припоминаний с подсказкой». Задав их, можно выявить степень влияния бренда или рекламного сообщения на намерение совершить действия.

Измерить уровень осведомленности о бренде достаточно просто с помощью сравнительно недорогих телефонных интервью и опросов, позволяющих собрать достаточно информации. Если вы используете еще и интернет (как в случае кампании AGS), то вам будет несложно отслеживать результаты. Еще один способ измерить уровень влияния бренда — оценить степень вовлеченности аудитории.

Далее вы можете сравнительно легко применить для оптимизации маркетинга бренда ряд принципов, о которых я упоминал в рассказе о программе Philips Nivea for Men Shaver. Вы думаете, что у вас нет для этого необходимых ресурсов? Предлагаю урезать рекламные расходы на 10% и вложить высвободившиеся суммы в организацию измерений — при таком оптимизационном подходе вы получите куда больше, чем 10%-ный рост результативности. Например, компания Ipsos документально подтвердила 20%-ный прирост эффективности маркетинга Philips Nivea for Men Shaver.

## **МАРКЕТИНГ СРАВНЕНИЯ. ПОКАЗАТЕЛЬ № 2 — ТЕСТ-ДРАЙВ**

9 марта 2009 года промышленный индекс Доу-Джонса упал до минимума за 12 лет — 6547 пунктов. А 6 марта того же года компания Porsche Cars North America запустила агрессивную маркетинговую кампанию. «Бренду Porsche можно доверять, и мы держим ситуацию под контролем, а владельцы Porsche верят нам. Мы хотели, чтобы кампания Porsche First Mile придала потенциальным покупателям больше уверенности после тест-драйва нашего продукта, — говорил Дэвид Прайор, вице-президент по маркетингу Porsche Cars North America. — Мы знаем, что если наш потенциальный

клиент проедет несколько километров за рулем Porsche, то он с большей вероятностью купит эту машину. Мы также понимаем, что многие люди считают наши автомобили недоступными».

В апреле 2009 года кампания, запущенная в США, обеспечила более 241 миллионов показов в сети и 17 миллионов — в печатной рекламе (детали приведены на рис. 4.7). В результате более 2000 человек записались на тест-драйвы. «Поначалу дилеры сомневались в целесообразности этой затеи, однако за следующие 3–4 недели их продажи выросли так, как никогда не росли без подобных маркетинговых действий. Эти результаты позволили им переосмыслить важность тест-драйва в маркетинге», — сказал мне Прайор.

Кампания Porsche First Mile — отличный пример применения на практике принципов маркетинга, основанного на данных. Команда отслеживала состояние каждого элемента программы. Обратите внимание, например, на номер для отправки СМС и ссылку на сайт в печатной рекламе на рис. 4.7а. Каждый случай обратной связи отслеживался в привязке к географическому региону, после чего кампания корректировалась для повышения эффективности.

Например, маркетинговая команда поняла, что обратная связь в южных штатах США ниже, чем можно было ожидать с учетом доли в общем объеме продаж. В результате в мае 2009 года для повышения числа откликов в этих штатах была запущена отдельная, таргетированная программа с использованием сети и печатной рекламы. По словам Скотта Бейкера, менеджера по маркетинговым коммуникациям Porsche Cars North America, «бюджеты других автопроизводителей в 5, а то и в 50 раз превышают бюджеты Porsche. Поэтому нам нужно сосредоточиться на повышении эффективности работы и создавать маркетинговые мероприятия с высокой ценностью».

Тест-драйвы уместны не только в случае автомобилей, но и в отношении практически всех решений, связанных с покупками. Например, Intel занимает более 80% доли рынка центральных процессоров для компьютеров и серверов на базе Windows (практически монополист). Такая ситуация обуславливает принятую в компании модель продаж: она имеет большой штат торговых представителей, мотивирующих OEM-партнеров к покупке дополнительных чипов Intel на материнских платах. Цикл продаж Intel обычно

составляет 18 месяцев, начиная с первичных переговоров и производства и заканчивая отгрузкой материнских плат с новыми чипами. Такой сравнительно длинный цикл обуславливает немало сложностей как с точки зрения стимулирования продавцов, так и с точки зрения измерения эффективности маркетинга.

**Рис. 4.7. Пример рекламных материалов Porsche First Mile:**

а – печатных; б – в сети. Обратите внимание на наличие адреса сайта и номера телефона для отправки СМС в печатной рекламе (а).



**Instead of waiting around for good news, make some of your own.**

The Porsche First Mile. Porsche dealers welcome you to experience the unequalled exhilaration of driving the new 2009 Porsche models. Visit [porschedealer.com/firstmile1](http://porschedealer.com/firstmile1) to secure a personal invitation to a test drive experience and see how easy it is to get into a Porsche. Porsche. There is no substitute.

**Instead of waiting around for good news, make some of your own.**

The Porsche First Mile. Porsche dealers welcome you to experience the unequalled exhilaration of driving the new 2009 Porsche models. Visit [porschedealer.com/firstmile1](http://porschedealer.com/firstmile1) to secure a personal invitation to a test drive experience and see how easy it is to get into a Porsche. Porsche. There is no substitute.

The First Mile will change everything.

Text "FIND" to 72579 to find the participating Porsche dealer nearest you.



**The First Mile will change everything.**

**Text "FIND" to 72579 to find the participating Porsche dealer nearest you.**

a



b

Источник: Porsche Cars North America

Чтобы сделать важный шаг вперед, каждый OEM должен в течение нескольких месяцев после начала переговоров с Intel создать команду, занимающуюся оценкой технических возможностей установки продуктов компании на материнскую плату. И Intel может считать это своей большой победой — в сущности, это своеобразный тест-драйв, показывающий возможность получения прибыли в будущем. Почему? К этому моменту OEM уже провел с компанией серию переговоров, однако еще не дал никаких обещаний. Любому OEM необходимо потратить на создание команды деньги и время; он не будет этого делать, если не планирует в будущем осуществить покупку. Собирая информацию в рамках своей CRM-системы, Intel может измерить показатели конверсии и предсказать вероятность получения дохода от продаж в следующие 12 месяцев и более. Если Intel хочет получить большую выгоду на этом этапе, ей нужно будет сосредоточиться на улучшении материалов для маркетинга оценки.

Компания Philips Medical Systems производит и продает огромные сканеры для магнитно-резонансной (МРТ) и компьютерной томографии (КТ). Решение о покупке в больницах принимается коллективно и требует согласия многих заинтересованных лиц: врачей, медсестер, представителей администрации и вспомогательного персонала. Представители Philips решили провести своеобразный тест-драйв обоих видов сканеров. Больницы часто просят дать возможность протестировать оборудование. Согласие на тест-драйв — сигнал о намерении совершить покупку, возможно, уже через несколько месяцев.

Интернет предоставляет новые и уникальные возможности для проведения маркетинговых измерений на стадии оценки. Например, компания Navistar отслеживает количество пользователей, создающих на ее сайте собственные модели грузовиков. Это своего рода виртуальный тест-драйв, а эффективность маркетинга оценки в сети может быть выражена в количественных показателях: вы можете оценить прирост значений. Очень оригинальный пример использования интернета в той же области продемонстрировала Luxottica, международная компания с годовым оборотом в 9 миллиардов долларов, расположенная в Милане и работающая в индустрии моды.

Luxottica объединяет мировых производителей очков люксовых брендов, а ценовой диапазон продукции варьирует от нескольких сотен долларов до полутора тысяч. Компания работает с брендами Ray-Ban, Oakley, Maui Jim, Prada, Dolce and Gabbana и многими другими. Кроме того, Luxottica представляет собой вертикально интегрированную систему и владеет компаниями Sunglass Hut и LensCrafters\* в США.

Обычно для покупки солнцезащитных очков потребители идут в магазин и примеряют различные модели перед зеркалом. Luxottica смогла сымитировать эти действия с помощью маркетинга оценки. Например, на сайте Ray-Ban есть инновационное приложение, дающее посетителям возможность посмотреть на себя в очках разных фасонов с помощью «виртуального зеркала» (рис. 4.8). Пользователь, на компьютере которого установлена веб-камера, может примерить очки и посмотреть на себя в виртуальном зеркале, двигая головой во все стороны, — то есть сделать практически то же самое, что и в обычном магазине. Кроме того, посетители могут распечатать свою фотографию в очках выбранного типа. Количество распечаток представляет для Luxottica основной показатель, связанный с тест-драйвом.

Этот показатель позволяет оценить эффективность маркетинговых действий и решить ряд проблем, связанных с управлением цепью поставок. Основная проблема этого бизнеса состоит в том, что очки продаются в течение всего лишь семи месяцев в году. Кроме того, жизненный цикл нового продукта ограничивается одним годом: мода каждый год меняется. Производственный цикл в отрасли составляет четыре месяца, поэтому у Luxottica есть только две возможности спрогнозировать спрос в течение жизненного цикла продукта: в начале сезона и в первые его месяцы.

Демонстрируя новые модели за несколько месяцев до их поступления в магазины и отслеживая количество распечаток для каждой модели, Luxottica может рассчитать спрос и скорректировать производственные планы. Этот

---

\* Sunglass Hut — международная компания, занимающаяся розничной продажей солнцезащитных очков и аксессуаров к ним.

LensCrafters — международная компания, продающая по рецептам очки, в том числе солнцезащитные, и крупнейшая офтальмологическая сеть в США.

показатель — мощный инструмент, который позволяет Luxottica максимизировать прибыльность своего продукта за счет грамотного формирования ассортимента и объема поставок в магазины в течение всего сезона.

**Рис. 4.8. Виртуальное зеркало Ray-Ban, позволяющее проводить тест-драйв солнечных очков в сети. См. сайт [www.rayban.com](http://www.rayban.com)**



Источник: Luxottica Group

Есть, однако, и ограничения: маркетинг оценки в интернете применим только для определенных демографических групп. Представители поколений X и Y\* более охотно знакомятся с новыми продуктами в сети, и приложение на сайте Ray-Ban отлично им подходит — у сайта более 3 миллионов

---

\* Термины, активно использующиеся в маркетинге, демографии и социальных науках. Поколение X — люди, родившиеся в период с 1965 по 1982 год, а поколение Y (также называемое «поколением миллениума») — люди, родившиеся после 1980 года.  
*Прим. пер.*

уникальных посетителей. Однако очки бренда Dolce and Gabbana чаще нравятся женщинам в возрасте старше 40 лет, которые значительно реже пользуются сетью для оценки продукта перед покупкой. Поэтому новинки вроде виртуального зеркала в данном случае не сработают.

Если вы узнаете, кто воспользовался тест-драйвом, а потом купил товар, то сможете рассчитать и долю конверсии. Доля конверсии в данном случае — количество покупок, деленное на количество тест-драйвов. Предположим, этот показатель составляет 20%. В этом случае каждые 100 тест-драйвов приносят компании дополнительные 20 покупок. Таким образом, они могут быть привязаны к реальным деньгам, но для этого нужно отслеживать количество тест-драйвов и покупок для конкретных потребителей.

Подведем итог: тест-драйв — основной показатель на этапе оценки в цикле покупок. Вам нужно определить, как организовать тест-драйв для вашего продукта или услуги, а затем провести маркетинговую акцию, стимулирующую участие в этом мероприятии. Изменение этого показателя позволит вам оценить эффективность кампании в области маркетинга оценки и послужит основным индикатором будущих продаж.

***Показатель № 2. Основной показатель оценки со стороны клиента***

*Тест-драйв = Тестирование потребителем продукта или услуги до покупки*

## **МАРКЕТИНГ ЛОЯЛЬНОСТИ. ПОКАЗАТЕЛЬ № 3 — ОТТОК**

Я живу в доме, построенном 75 лет назад. Дверь гаража слишком мала. Однажды воскресным утром я зацепился за нижнюю часть двери и поцарапал заднее крыло нашего семейного Lexus. Мне пришлось на протяжении трех дней выслушивать от родных лекции о моих водительских навыках. В результате я не выдержал и направился в сервис. Я мало знаю о ремонте автомобилей (за исключением того, что обычно даже небольшая запчасть стоит до 1000 долларов). Поэтому я был готов к худшему.

Жизнерадостный работник дилерского центра забрал у меня ключи и выдал мне бесплатный автомобиль в качестве временной замены. Я вернулся в центр ближе к вечеру.

— Ну, и во что мне это обойдется? — спросил я, потянувшись за кредитной картой.

— Мелкую покраску мы делаем бесплатно, сэр, — ответил сотрудник.

Это был очень приятный сюрприз. Я не верил своим ушам. Разумеется, я не знал, что крылья сделаны в основном из пластика и небольшие царапины можно быстро отполировать. Я в полном восторге отправился домой, чтобы поделиться своей радостью с женой.

Основной показатель для измерения уровня лояльности — отток клиентов: доля (в процентах) клиентов, которые перестают иметь с вами дело. Чаще всего этот показатель рассчитывается ежегодно. Предположим, отток ваших клиентов за год составляет 20%. Если у вас на начало года есть 100 клиентов, то на конец года у вас останется всего 80 (при условии, что вы не делаете ничего, чтобы удержать 20 уходящих).

Lexus может похвастаться невероятно лояльными клиентами — около 70% владельцев их автомобилей вновь покупают машину их марки. Предположим, что в среднем новый автомобиль покупается раз в 5 лет. Значит, Lexus имеет отток около 30% за 5 лет. Годовой показатель оттока составляет около 6% (иными словами, 6%-ный отток / год  $\times$  5 лет = 30%-ный отток в течение 5 лет).

Снижение оттока может существенно повлиять на чистую прибыль. У некоторых других производителей дорогих машин показатель повторной покупки составляет около 50%. С учетом 5-летнего цикла покупки это означает, что отток за год составляет 10%. Для Lexus разница между 10 и 6% огромна — она соответствует примерно 20% дополнительных повторных продаж для некоторых ее конкурентов!<sup>19</sup>

Программы лояльности Lexus включают выдачу бесплатной машины в качестве замены на время ремонта, бесплатную мойку, а также завтраки по субботам у некоторых дилеров, бесплатную подписку на журнал о жизни в стиле Lexus и приглашения на турниры по гольфу, посвященные выпуску новых моделей, например LS 450. Кроме того, программа лояльности включает возможность бесплатного мелкого ремонта (например, закраски мелких царапин).

Последняя услуга крайне важна и для самой компании. Уровень клиентской лояльности высок, и подавляющее большинство владельцев Lexus обменивают свой старый автомобиль на новую модель той же марки. Соответственно, Lexus имеет смысл предлагать мелкий ремонт, так как он предотвращает коррозию кузова и позволяет установить более высокую цену при перепродаже подержанной машины, сданной в салон по системе «замена старого автомобиля новым». Это лучший пример маркетинга лояльности — предложение «бесплатных» продуктов, которые обходятся производителю довольно недорого, однако имеют высокий уровень воспринимаемой ценности в глазах потребителя. Повторное общение повышает шансы на продажу им высокомаржинальных продуктов или услуг, создает лояльность и помогает удерживать клиентов. Иными словами, маркетинг лояльности уменьшает отток.

Действие этих принципов не ограничивается крупными компаниями. Возьмем, например, Dental Care Partners (DCP), основанную в 1981 году доктором Эдвардом Меклером. Много лет Меклер владел и управлял успешной стоматологической практикой в Кливленде. Он получал огромное удовольствие от лечения пациентов, но был обеспокоен тем, как много людей не получало стоматологической помощи, в которой они нуждались. Он также понимал, насколько сложно относиться к стоматологии как к бизнесу и при этом заботиться о пациентах.

Меклер придумал способ одновременно решить обе проблемы. Он разработал бизнес-модель, при которой стоматологи получали все необходимое, включая оборудование, административную и маркетинговую поддержку, что позволяло им тратить больше времени на работу с пациентами. Средства, полученные благодаря снижению издержек, перенаправлялись на лечение пациентов, многие из которых не могли платить полную цену за профессиональное стоматологическое лечение. В 2009 году DCP управляла работой 162 кабинетов, включая 80 офисов DentalWorks и Sears Dental в 10 штатах, а годовой доход компании составлял свыше 100 миллионов долларов.

DCP использует инновационную программу лояльности под названием «Бесплатное отбеливание в течение всей жизни». Идея в том, чтобы предложить пациентам бесплатно отбеливать зубы всю жизнь, если они согласились

на первичное отбеливание. Доктор Чарльз Зассо, главный стоматолог, сказал мне: «Мы используем советы стоматологов, собственные наработки и профессиональные продукты, чтобы обеспечить высококлассный сервис. “Отбеливание всю жизнь” воспринимается клиентами как очень ценная услуга, однако она не требует значительного времени или покупки дорогостоящих препаратов и материалов». Пациентов стимулируют периодически возвращаться к стоматологу, а следовательно, у клиник есть возможность оказывать им и другие услуги.

В результате работы в области маркетинга лояльности резко снизился отток клиентов и повысилась прибыльность компании. Однако маркетинг стоматологических услуг чаще всего сосредоточен на цене (проводятся промоакции в виде скидок на определенные процедуры). Брайан Ковач, директор маркетингового подразделения DCP, говорит: «С точки зрения маркетинга программа работает одновременно на привлечение и удержание, а также позволяет нам сосредоточиться на качестве стоматологических услуг, а не на их стоимости».

Компании, для которой характерен высокий ежегодный отток, важно заранее обращаться с предложениями к клиентам, которых она может потерять. Например, EarthLink — компания среднего размера с оборотом 955 миллионов долларов, предоставляющая услуги телефонного и широкополосного доступа в интернет. Сэм Макфол, старший менеджер отдела аналитики, рассказал мне: «Мы сосредоточены на том, чтобы максимально быстро оказаться в поле зрения клиентов и не позволить им уйти». В первую очередь EarthLink проводит маркетинговые программы лояльности для снижения оттока, рассчитанные на 30 и 90 дней. В главе 9 подробно разобрана кампания EarthLink, направленная на снижение оттока.

В табл. 4.1 показан шаблон, позволяющий рассчитать влияние снижения оттока на доходы. Предполагается, что ежегодный отток составляет 30%, годовой доход в расчете на клиента — 1000 долларов, а количество клиентов — 100 тысяч человек. Разумеется, вы можете ввести свои цифры. В шаблоне рассчитано влияние на доходы снижения оттока на 5, 10 и 25% за год. Для расчета влияния маркетинговых мероприятий на период 30 или 90 дней достаточно разделить годовой показатель оттока на 12 (получив ежемесячный

показатель) или на 4 (чтобы получить показатель на 90 дней). Вы можете воспользоваться шаблоном, размещенным в сети по адресу [www.agileinsights.com/ROMI](http://www.agileinsights.com/ROMI). Он позволяет провести анализ оттока за 30 и 90 дней.

**Табл. 4.1. Шаблон, позволяющий рассчитать, как влияет снижение оттока на доход**

<b>Входные переменные</b>	<b>Значение</b>
Количество клиентов	100 000*
Годовой доход на клиента	1000 долл.*
Годовой отток	30%*
Снижение оттока на 5%	28,5%
Снижение оттока на 10%	27%
Снижение оттока на 25%	22,5%
<i>Анализ годового оттока</i>	
Общие доходы (без учета оттока)	100 000 000 долл.
Клиенты, потерянные из-за оттока	30 000
Доходы, потерянные из-за оттока	30 000 000 долл.
Доходы с учетом потерь от оттока	70 000 000 долл.
Сумма утраченных доходов при снижении оттока на 5%	28 500 000 долл.
Влияние снижения на 5% на финансовый результат	1 500 000 долл.
Сумма утраченных доходов при снижении оттока на 10%	27 000 000 долл.
Влияние снижения на 10% на финансовый результат	3 000 000 долл.
Сумма утраченных доходов при снижении оттока на 25%	22 500 000 долл.
Влияние снижения на 25% на финансовый результат	7 500 000 долл.

\* Вы можете самостоятельно ввести данные для своей компании.

Источник: [www.agileinsights.com/ROMI](http://www.agileinsights.com/ROMI)

Большинство B2C-компаний имеют прямой доступ к данным о потребителях. Для них карты лояльности и собственные брендируемые кредитные карты — ключ к измерению оттока. Кроме того, бонусные карты авиакомпаний или скидки для держателей карт стимулируют повторные покупки. Измерения оттока могут показаться сложной задачей, особенно (в случае B2B) когда вы не знаете, кто ваши клиенты. Вы можете начать с опроса, чтобы измерить коэффициент оттока. Для начала выберите 300 клиентов и посмотрите, какая доля из них отказалась от ваших услуг за последние полгода-год. Это позволит вам рассчитать коэффициент оттока для более масштабной клиентской базы.

B2B-компания может также изучить отток среди торговых партнеров — клиентов, которые приобретают продукцию для перепродажи конечным потребителям. Таким образом, коэффициент оттока для B2B — количество торговых партнеров, которые перестали покупать продукт за последний год. Программы лояльности для B2B-партнеров, включающие соревнования по гольфу, конференции для топ-менеджмента, бонусные программы, могут использоваться для того, чтобы обеспечить своим товарам/услугам приоритетное место в ассортименте вашего торгового партнера, а также сократить отток партнеров.

Отток — основной показатель для измерения лояльности потребителей путем анализа повторных покупок и выделения доли клиентов, которые перестали приобретать ваши товары или услуги за определенный период: 1 год, 90 или 30 дней. Снижение коэффициента оттока может существенно повлиять на прибыль, поэтому маркетинг лояльности должен обязательно сосредоточиваться на этом основном показателе.

***Показатель № 3. Основной показатель лояльности***

*Коэффициент оттока = Доля клиентов, которые перестали покупать ваши продукты или услуги, рассчитанная за год, 90 или 30 дней*

С чего начать? Сначала вы должны измерить текущий уровень оттока: либо напрямую, отслеживая повторные покупки клиентов, либо косвенно — путем опросов. Скорее всего, отток окажется выше, чем вы предполагали.

Затем проведите кампанию по повышению лояльности для клиентов с самой высокой ценностью и займитесь экспериментами на небольших выборках, позволяющими измерить эффективность идей в области маркетинга лояльности.

## **УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ КЛИЕНТОВ. ПОКАЗАТЕЛЬ № 4 — CSAT**

В подростковые годы я носил очки со стеклами, толстыми, как дно стеклянных бутылок. Да, я был похож на чудика. В 2002 году я пошел на вечеринку, хозяйка которой, Джеки, без умолку рассказывала о том, как прошла ее операция по коррекции зрения по технологии LASIK\*. В разговоре с ней я объяснил, что практически слеп (-11), поэтому LASIK вряд ли мне поможет. Она же рассказала мне о своей подруге с такой же проблемой. Подруга, воспользовавшаяся LASIK, тоже была на вечеринке и сказала много хорошего и о результатах операции, и о проводившем ее докторе. То есть Джеки порекомендовала доктора своей подруги (после того как его порекомендовали самой Джеки). Я достаточно болезненно отношусь к медицинскому вмешательству, но мне уже надоело просыпаться каждое утро и видеть все как в тумане. В итоге я записался к доктору Джеки и сделал операцию. Теперь у меня стопроцентное зрение — этот опыт изменил мою жизнь<sup>20</sup>. Эта история наглядно показывает, насколько важна сила личной рекомендации продукта или услуги.

Я часто прошу своих клиентов — руководителей и слушателей MBA описать продукт или услугу, которую они готовы рекомендовать своему другу. Достаточно часто они называют бренды JetBlue, Blue Nile, Lexus, Netflix и Shutterfly\*\*. Студенты чаще всего восторженно отзываются о JetBlue — им нравятся кожаные кресла и личный телевизор у каждого пассажира

---

\* LASIK (Laser-Assisted in Situ Keratomileusis — лазерный кератомилез) — процедура коррекции зрения при помощи эксимерного лазера.

\*\* JetBlue — бюджетная американская авиакомпания.

Netflix — американская компания, создающая технологические решения для работы с потоковым мультимедиа.

Shutterfly — онлайн-сервис для размещения фотографий.

самолета. Компания Blue Nile ([www.bluenile.com](http://www.bluenile.com)) продает высококачественные бриллианты через интернет, предлагая 100% гарантии возврата денег, если товар по каким-то причинам не подойдет покупателю. Один студент рассказал мне, как покупал в Blue Nile обручальное кольцо для невесты и был поражен отличным уровнем сервиса и приемлемыми ценами. Он отнес кольцо к независимому оценщику, который подтвердил высокое качество продукта. Со временем он рассказал о своем позитивном опыте сотне людей.

«Готовы ли вы порекомендовать этот продукт другу?» — основной вопрос, позволяющий выявить удовлетворенность потребителей. Удовлетворенными могут считаться лишь те, кто оценил свою готовность на уровне 9 или 10 по 10-балльной шкале, где 10 означает «я однозначно готов рекомендовать товар и полностью удовлетворен». Фред Райхельд использовал этот вопрос для оценки «чистого индекса поддержки», то есть разности между средним количеством «детракторов» (давших оценку от 0 до 6 по 10-балльной шкале) и «промоутеров» (давших оценку 9 или 10)<sup>21</sup>.

Некоторые исследователи утверждают, что лучше спросить: «Готовы ли вы порекомендовать...», чем «Удовлетворены ли вы...», и подвергают сомнению целесообразность вычитания количества «детракторов» из количества «промоутеров». Я считаю, что имеет смысл включить в анкету оба вопроса — ответы будут взаимосвязаны. Однако я согласен с общей идеей Райхельда: чтобы показатель можно было использовать в работе, лучше задавать небольшое количество простых вопросов, позволяющих сосредоточиться на самом важном.

Разумеется, на ответ влияет и форма вопроса. Например, одна крупная американская компания, занимающаяся вывозом и переработкой мусора, задавала ряд вопросов, чтобы измерить уровень удовлетворенности клиентов. В самом начале опроса компания хотела больше узнать о том, какой мусор чаще всего выбрасывают потребители, довольны ли они вывозом мусора, чистотой мусоровозов, приветливостью рабочих, а потом задавался вопрос об удовлетворенности. Неудивительно, что после такого подробного обсуждения всех этих вопросов многие клиенты говорили о своем нейтральном отношении к компании. Если бы компания с самого начала задала

простой вопрос: «Готовы ли вы рекомендовать...», то это помогло бы четко определить уровень удовлетворенности клиентов.

Еще один интересный пример важности CSAT для компании можно найти в деятельности DSW — розничной сети-дискаунтере с оборотом 1,4 миллиарда долларов, занимающейся продажей обуви и ориентирующейся в основном на женщин (мужская обувь также присутствует в ассортименте). DSW предлагает более 2000 моделей парадной, повседневной и спортивной обуви. Кроме того, она торгует сумками, чулочными изделиями и аксессуарами. В составе DSW более 300 магазинов более чем в 35 штатах; также реализует свою продукцию через интернет. В 2010 году компания открыла 10 новых магазинов. Кроме того, она руководит деятельностью 375 отделов в магазинах других ретейлеров.

Для измерения CSAT компания задает следующие вопросы:

- «Насколько вероятно, что вы порекомендуете DSW другу, родственнику или коллеге?»
- «Насколько вы в целом удовлетворены DSW?»

Чтобы определить связь с будущими расходами, DSW задает вопросы:

- «Какую примерно сумму вы потратили на покупку обуви в DSW и других магазинах за последние 4 месяца?»
- «Какую примерно сумму вы планируете потратить на покупку обуви в DSW и других магазинах за следующие 4 месяца?»

На первый вопрос 37% клиентов ответили утвердительно. Причина высокой удовлетворенности в том, что в DSW используется бонусная программа, доступная всем покупателям (в магазинах и в сети). Покупатели накапливают баллы с каждой покупкой и обменивают их на подарочные сертификаты. Не менее 68% клиентов, готовых рекомендовать DSW, удовлетворены и этой программой. А главное, эти покупатели планируют увеличить долю трат в DSW в следующие 4 месяца (рис. 4.9). Этот результат крайне важен:

он позволяет установить связь между удовлетворенностью клиентов и будущими продажами. Разумеется, к этой информации нужно относиться критически: некоторым клиентам свойственно преувеличивать намерения потратить деньги. Однако результаты опроса показывают, что DSW движется в правильном направлении и основная идея компании верна.

**Рис. 4.9. Связь между показателем CSAT для компании DSW и намерением совершать покупки в будущем для клиентов с высоким уровнем удовлетворенности**



Источник: исследование DSW

Дерек Англесс, исполнительный вице-президент и глава маркетингового подразделения DSW, сказал мне: «Наши покупатели обожают обувь и преданы нашему бренду. Мы постоянно отслеживаем взаимосвязь уровня удовлетворенности и величины расходов и действуем с учетом этого фактора. Чем выше удовлетворенность клиентов, тем больше они покупают».

На мой взгляд, маркетинг успешен, когда клиенты настолько довольны вашим продуктом или услугой, что готовы рекомендовать их друзьям и коллегам. Англесс говорит: «Потребители-евангелисты и фанаты демонстрируют эмоциональную связь с брендом и становятся вашим отделом маркетинга».

Везде. А их страстное отношение добавляет достоверности: рекомендация клиента — лучший комплимент, который он только может сделать вашему бренду».

Удовлетворенность — палка о двух концах. Всегда можно задать противоположный вопрос: «Какие продукт или услугу вы бы не порекомендовали своему другу?». Эмоциональная реакция обычно прямо противоположная. Студенты рассказывали мне о дилерах, торговавших дорогими автомобилями и неспособных решить простейшую проблему; о телефонной компании, делающей ошибки в выставленных счетах; авиакомпания с ужасным обслуживанием. Они поделились своим негативным опытом общения с этими компаниями со многими людьми. Таким образом, если удовлетворенность клиентов начинает снижаться, это явно свидетельствует о скором снижении продаж и несомненно наносит серьезный ущерб бренду. Я считаю CSAT «золотым» маркетинговым показателем: именно он позволяет связать бренд и лояльность в рамках модели поведения потребителей (см. рис. 3.2).

CSAT — лучший показатель будущих продаж. Измерить его можно с помощью простого вопроса: «Готовы ли вы рекомендовать продукт...» Дополнительные вопросы помогают установить связь с намерением совершить покупку в будущем. Очевидно, что если CSAT со временем повышается, то это хорошо, а если снижается — плохо. Кроме того, необходимо управлять CSAT не менее активно, чем доходами от продаж.

***Показатель № 4. Удовлетворенность клиентов, измеряемая с помощью ответа на главный вопрос***

*Насколько велика вероятность, что вы порекомендуете [продукт, услугу или компанию] другу или коллеге?*

Возможно, вы сейчас не измеряете CSAT. Но вы сможете легко его определить для отдельных сегментов, конкретных продуктов или услуг. CSAT — один из самых важных маркетинговых показателей для вашей компании.

Вы завоеуете хорошую репутацию, если сможете объяснить CEO и CFO, что теперь у вас есть «золотой» показатель для прогнозирования финансовых результатов.

## **ЭФФЕКТИВНОСТЬ КАМПАНИИ. ПОКАЗАТЕЛЬ № 5 — КОЭФФИЦИЕНТ ОТКЛИКА**

Последний показатель, о котором я расскажу в этой главе, — основной операционный показатель: коэффициент отклика. Он позволяет измерять внутреннюю эффективность кампании и может быть привязан к ее стоимости. Коэффициент отклика — процент клиентов, принимающих ваше предложение. Например, если вы делаете маркетинговое предложение, направленное на формирование спроса, 1000 людям (по почте, электронной почте или телефону) и 50 человек его принимают, то коэффициент отклика составляет  $50 / 1000 = 5\%$ .

Представим, что стоимость контакта для каждого элемента директ-мейла или телефонного звонка составляет 5 долларов. Мы совершили 1000 контактов, и расходы на маркетинг составляют:  $1000 \text{ контактов} \times 5 \text{ долларов/контакт} = 5000 \text{ долларов}$ . Однако предложение приняли всего 50 людей, поэтому расходы на привлечение клиента AC (Acquisition Cost) составили:

$$AC \text{ в расчете на клиента} = 5000 \text{ долларов} / 50 = 100 \text{ долларов.}$$

Таким образом, расходы на привлечение клиента — общая величина маркетинговых расходов, деленная на количество клиентов, принявших предложение.

**Показатель № 5. Основной показатель результативности маркетинга**  
*Коэффициент отклика = Количество принятых предложений / Количество контактов*

Расходы на привлечение клиента рассчитываются так:

$$AC = (\text{Стоимость контакта} \times \text{Количество контактов}) / \text{Количество принятых предложений} = \text{Стоимость контакта} / \text{Коэффициент отклика.}$$

Я расскажу больше о прибыльности в следующей главе. Пока хочу отметить следующее: если сумма, которую вы можете заработать от продажи продукта или услуги, меньше суммы AC (100 долларов), то эта кампания по формированию спроса убыточна.

Этот показатель прост, но он существенно влияет на итоговые маркетинговые расходы. Обратите внимание, что показатель AC равен величине расходов на контакт, деленной на коэффициент отклика. Если вы снизите стоимость контакта, снизится и величина AC. Она снижается и тогда, когда вы повышаете коэффициент отклика. Теперь вы понимаете, в чем заключается суть многократного усиления.

Предположим, что расходы на контакт сократились в 2 раза, а коэффициент отклика вырос также в 2 раза. В этом случае AC сократится в 4 раза!

$$1/2 / 2 = 1/4.$$

Снижение стоимости контакта и/или повышение коэффициента отклика может привести к значительному снижению AC в расчете на клиента, что позволит сэкономить существенные средства. Вот еще один пример. Если коэффициент отклика равен 6%, а стоимость контакта — 4 долларам, то (в расчете на 1000 контактов) AC на клиента составит:

$$1000 \times 4 \text{ доллара} / 60 = 66 \text{ долларов.}$$

Это на 33% меньше, чем в случае, когда стоимость контакта равна 5 долларам, а коэффициент отклика — 5% (в этом случае AC составлял 100 долларов). В табл. 4.2 приведен шаблон, связывающий коэффициент отклика, стоимость контакта и стоимость привлечения клиента. Его можно бесплатно загрузить по ссылке [www.agileinsights.com/ROMI](http://www.agileinsights.com/ROMI).

**Табл. 4.2. Шаблон для расчета коэффициента отклика:**

А — для фиксированного количества контактов и переменного количества привлеченных клиентов; Б — для фиксированного количества привлеченных клиентов. Шаблоны можно загрузить на странице [www.agileinsights.com/ROMI](http://www.agileinsights.com/ROMI)

<b>Входная переменная</b>	<b>Значение</b>
Коэффициент отклика	3%*
Стоимость контакта	5 долл.*
Новый коэффициент отклика	3,5%*
<i>А. Расчет с фиксированным количеством маркетинговых контактов</i>	
Общее количество контактов	100 000 000*
Количество привлеченных клиентов	3 000 000
Общие расходы на маркетинг	500 000 000 долл.
Стоимость привлечения клиента	166,67 долл.
<i>Б. Расчет с фиксированным количеством привлеченных клиентов при коэффициенте отклика 3,5%</i>	
Количество привлеченных клиентов (фиксированная цель)	3 000 000*
Общее количество контактов	85 714 286
Общие расходы на маркетинг	428 571 429 долл.
Стоимость привлечения клиента	142,86 долл.
Экономия на общем количестве контактов	71 428 571 долл.

\* Вы можете подставить свои показатели.

Связи внутри шаблона в табл. 4.2 подходят и для больших, и для малых маркетинговых бюджетов. Очевидно, что нужно снижать стоимость контакта и повышать коэффициент отклика. Для целей маркетинга, формирующего спрос, необходимо тщательно измерять АС и останавливать кампанию, когда АС становится выше, чем сумма, полученная от продажи продуктов или услуг<sup>22</sup>. Некоторые специалисты говорят, что, даже если кампания приводит к потере денег, ее все равно надо продолжать из соображений,

связанных с брендингом. Я согласен, к брендингу финансовые показатели неприменимы. Однако если цель маркетинга состоит в формировании спроса, а кампания приводит к потере денег, разумный менеджер должен ее остановить и попробовать другой подход.

В случае крупных маркетинговых бюджетов даже небольшие изменения коэффициента отклика могут привести к значительным последствиям. Например, телекоммуникационные компании в США могут связываться со 100 миллионами клиентов в год с помощью директ-мейла или телемаркетинга. При стоимости одного контакта 5 долларов они могут потратить на директ-маркетинг до 500 миллионов! А повышение коэффициента отклика с 3 до 3,5% означает, что вы можете связаться с тем же количеством клиентов, но бóльшая доля их примет ваше предложение. Насколько большая?  $100 \text{ миллионов} \times 0,5\% = 500 \text{ тысяч новых клиентов}$ .

Вы также можете разослать меньше предложений и получить то же количество клиентов, что и раньше. При 3%-ном отклике на 100 миллионов предложений приходится 3 миллиона согласий. Но при уровне отклика в 3,5% для привлечения 3 миллионов клиентов нужно разослать всего 85,71 миллиона предложений. Расчет достаточно прост:  $100 \text{ миллионов} \times 3\% / 3,5\%$  (см. табл. 4.2). (Вы можете сами проверить правильность расчетов:  $85,71 \text{ миллиона предложений} \times 3,5\% \text{ отклика} = 3 \text{ миллиона принятых предложений}$ .)

Что это значит? Я хочу, чтобы мое предложение приняло то же количество клиентов, что и раньше (3 миллиона). 0,5% отклика означает разницу между 100 миллионами и 85,71 миллиона контактов, то есть 14,29 миллиона. При стоимости контакта 5 долларов я смогу достичь того же результата, при этом сэкономив 71 миллион долларов (см. табл. 4.2).

Скорее всего, у вас нет многомиллионного бюджета на маркетинговые эксперименты (мне просто нравится мыслить масштабно). Но моя цель — продемонстрировать, насколько сильно повышение коэффициента отклика влияет на финансовые результаты. Если же аудитория многочисленна, то влияние может оказаться крайне значительным. Вы можете подставить свои цифры в шаблон, представленный в табл. 4.2, предварительно скачав его с сайта [www.agileinsights.com/ROMI](http://www.agileinsights.com/ROMI).

Коэффициент отклика применим и к мероприятиям, связанным с брендингом, маркетингом оценки и маркетингом лояльности. В этом случае принятие предложения — эквивалент любого действия, возникающего в результате определенного призыва, например загрузка бесплатной версии программы или экспертных заключений либо отправка текстовых сообщений на номер, указанный в рекламе на стадионе.

Повышение коэффициента отклика и снижение стоимости контакта с клиентом может серьезно повлиять на маркетинговые расходы. Вот почему действия, нацеленные на повышение коэффициента отклика, характеризуются высоким возвратом на инвестиции. В главах 6 и 9 я расскажу о том, как использовать аналитические инструменты и маркетинг, основанный на событиях, для повышения коэффициента отклика и снижения коэффициента оттока, а соответственно, улучшения маркетинговых результатов по пяти и более параметрам.

Снижение маркетинговых расходов может быть отличной отправной точкой — это позволит высвободить средства для других проектов в области маркетинга, основанного на данных. Вот почему так важно понимать простые взаимосвязи между коэффициентом отклика и стоимостью контакта: одновременное улучшение коэффициента отклика и снижение стоимости контакта приведет к многократному усилению эффекта и позволит значительно сократить расходы.

## **ВЫВОДЫ**

- Осведомленность о бренде (показатель № 1): сильный бренд потребители вспоминают первым при принятии решения о покупке. Кроме того, он позволяет продавать продукцию или услуги по цене, значительно превышающей цены на небрендируемые аналоги. Используйте нефинансовые показатели, полученные по результатам опросов, чтобы отслеживать уровень осведомленности о бренде и влияние брендинга.

- Тест-драйв (показатель № 2) — основной показатель оценки со стороны потребителя. Создайте маркетинговые программы, стимулирующие участие в тест-драйве ваших продуктов и услуг, и измерьте показатели их конверсии в реальные продажи.
- Коэффициент оттока (показатель № 3) — основной показатель лояльности. Снижение оттока клиентов может серьезно повлиять на прибыль компании.
- Уровень удовлетворенности клиентов (показатель № 4): этот «золотой» маркетинговый показатель связывает брендинг и лояльность потребителей. Его нужно использовать так же активно, как и измерение доходов от продаж.
- Коэффициент отклика (показатель № 5) — основной показатель операционной оценки маркетинга. Повышение коэффициента отклика и снижение расходов на привлечение клиента позволяют сократить маркетинговые расходы.

# Глава 5

## Покажите мне ROI!

Четыре основных финансовых показателя:  
№ 6 — прибыль, № 7 — чистая приведенная стоимость (NPV), № 8 — внутренняя норма доходности (IRR), № 9 — окупаемость

Финансы — язык бизнеса, и маркетеры, которые умеют на нем разговаривать, заслужат уважение руководства. Одна моя знакомая директор по маркетингу как-то раз зашла в офис CEO и объяснила тому, что в случае реализации определенной маркетинговой программы цена каждой акции компании вырастет на 40 центов. CEO заинтересовался, и программа получила финансирование в кратчайшие сроки.

Как я уже говорил, финансовый возврат на маркетинговые инвестиции применим более чем для половины всех видов маркетинговой деятельности. К ним относятся стимулирование продаж и пробное использование, а также маркетинг запуска новых продуктов. В этой главе я подробнее рассмотрю эти вопросы и расскажу, как оценивать маркетинг с помощью финансовых показателей. В ходе моего исследования 55% опрошенных директоров по маркетингу сообщили, что их подчиненные не понимают смысла финансовых показателей. Возможно, вы не очень хорошо знаете математику и финансы, поэтому я постараюсь объяснить эту тему как можно проще. Читатели, разбирающиеся в вопросах финансов, могут пропустить раздел «Финансы для менеджеров по маркетингу» и изучить только примеры.

## ПОКАЗАТЕЛЬ № 6 — ПРИБЫЛЬ

Прибыль — основной финансовый показатель в маркетинге.

*Показатель № 6. Первый основной финансовый показатель маркетинга*  
*Прибыль = Доход - Затраты*

В определении прибыли нет ничего загадочного, но я хотел бы обратить внимание на несколько важных моментов. Прежде всего, маркетинговое разделение существует лишь потому, что некоторые компании решают тратить больше денег на стимулирование продаж, распродажи и промоакции, которые повышают доход от продаж, но снижают прибыль. Ведущие компании больше вкладывают в брендинг и работу с клиентами, поэтому могут ставить премиальную наценку и получать более высокую прибыль. Вот почему я не включаю доход от продаж в число «наиболее значимых» 15 показателей, хотя доходы, связанные с маркетинговой деятельностью, важны для любой компании.

Ценовая конкуренция зачастую становится игрой, в которой проигрывают все участники, поскольку снижается прибыльность. Некоторые фирмы, например Wal-Mart и Dell, успешно применяют эту стратегию. Они выдерживают конкуренцию, поскольку у них есть мощная система управления логистической цепочкой, которая позволяет снижать издержки до минимума. Если вы выбрали в качестве основной стратегии операционную эффективность, то вам придется всеми средствами поддерживать конкурентоспособную цену. Однако для большинства компаний лучшая стратегия — активное использование маркетинга для повышения прибыльности.

Имеет смысл вспомнить о сравнительной важности прибыли и доли рынка. Представители крупных компаний часто утверждают, что главное — «захватить» долю рынка. Разумеется, она важна, однако если вы стабильно теряете прибыль, увеличивая при этом долю рынка, то со временем вас ждет провал.

Поэтому возникают конфликты между отделами продаж и маркетинга: продавцы стремятся наращивать объем, а не прибыль. Анализ эффективности работы продавцов часто показывает, что даже лучшие из них, продающие больше товара (и в качестве вознаграждения получающие каждый год поездку на Гавайи), зачастую приносят компании меньше прибыли, а то и работают в убыток.

Марк Херд, став в 2005 году CEO Hewlett-Packard, в первую очередь изменил систему мотивации для продавцов — в качестве основного критерия успеха он начал использовать прибыль от продаж, а не их объем. Отчасти благодаря этому, а также улучшению системы управления издержками в компании общая выручка HP за период с 2005 по 2007 год выросла на 20%, а чистая прибыль — с 2,4 до 7,3 миллиарда долларов в год, что привело к росту цены акций на 243%.

Поиск «правильной» цены для максимизации прибыли и доходов от продаж, по сути, упражнение по ценообразованию, зачастую подразумевающее сложные математические расчеты. Однако в конечном итоге цена определяется рынком, точнее ценой, которую он готов заплатить за ценность предлагаемых вами продуктов и услуг. Вы можете использовать грубый подход: повышайте цены на 5–10% ежемесячно и отслеживайте, когда объемы продаж начнут снижаться. Именно в этот момент цена будет оптимальной и обеспечит максимальную прибыль при максимальном обороте. Однако книга посвящена не ценообразованию, а маркетинговым измерениям, поэтому читатели, которых заинтересовал этот вопрос, могут ознакомиться с некоторыми другими работами о стратегии ценообразования<sup>23</sup>.

В сложные времена и при росте давления со стороны конкурентов многие компании подумывают снизить цены на свою продукцию в ущерб прибыльности. Это ведет к потере денег в большинстве видов маркетинговой деятельности. Более правильная стратегия — создание бренда и развитие клиентской базы. Это позволит вам конкурировать в области ценности, а не цены.

## **ФИНАНСЫ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ ПО МАРКЕТИНГУ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ №№ 7, 8 И 9**

Спросите любого человека, у которого есть гандикап\*, ведет ли он счет, и, разумеется, он ответит утвердительно. Зачем? Самый частый ответ: «Для того, чтобы понять, улучшаются ли мои результаты или нет». Цель этой книги — показать, как можно «вести учет» в маркетинге и улучшать его результаты. Здесь можно провести параллели со спортом.

В гольфе есть понятие «гандикап», который рассчитывается на основе среднего счета за 10 последних сыгранных раундов. Гандикап — среднее количество ударов по сравнению с паром. Стандартная трасса в гольфе состоит из 18 лунок. Для некоторых лунок пар равен трем, четырем или пяти. Пар — количество ударов (длинных и коротких), которое требуется профессиональному гольфисту для прохождения трассы. Прохождение дистанции из 18 лунок обычно требует 72 ударов. Гольф — невероятно сложный вид спорта. Например, если Тайгер Вудс для выигрыша кубка Masters в 2001 году сыграл на 16 ударов ниже пара, то в среднем в каждом из четырех раундов он использовал на четыре удара меньше пара.

Для чего нужен этот экскурс в мир гольфа и связанных с ним расчетов? Я бы хотел провести параллели, чтобы объяснить основы финансов с помощью аналогий из гольфа. Если вам не нравится гольф, это не проблема: замените его своим любимым видом спорта. Альберт Эйнштейн славился своими «мысленными экспериментами», в которых использовал аналогии, чтобы объяснить те или иные физические законы. Давайте проведем такой эксперимент в отношении гольфа. Не бойтесь: финансы гораздо проще, чем теория относительности Эйнштейна.

Предположим, ваш гандикап составляет 10 (для меня это сложный мысленный эксперимент). Это означает, что вы обычно проходите трассу

---

\* Гандикап — числовой показатель игровых способностей гольфиста. Он рассчитывается по определенным правилам на основании сыгранных квалификационных раундов. Используется гольф-клубами и позволяет игрокам разного уровня соревноваться в равных условиях.

за 82 удара или наносите по 10 ударов на пар. Вам дали возможность поиграть на Пиббл-Бич — одной из самых знаменитых трасс для гольфа в мире (расположена в Калифорнии). Сможете ли вы пройти ее ровно за 82 удара? Маловероятно. Скорее всего, вам потребуется больше ударов, например от 82 до 100.

Что это значит? Мы уже установили, что хорошие игроки в гольф ведут счет, чтобы оценивать свои результаты и иметь возможность рассчитать гандикап. Иными словами, они отслеживают динамику показателей. Имея данные о динамике, они могут предсказывать будущее. Однако на неизвестной трассе возникает новый риск. В результате игроки не могут точно предсказать будущее: существует целый ряд возможных исходов. Эти выводы справедливы и в отношении финансового возврата на инвестиции в маркетинг.

Каждый год в феврале в Пиббл-Бич проходит профессионально-любительский турнир по гольфу. Его завсегдатаи — Майкл Джордан, Билл Мюррей, Кевин Костнер и многие другие знаменитости, а также профессионалы, например Тайгер Вудс и Фил Микельсон. Предположим, вы участвуете в этом чемпионате и проходите четыре раунда с отличными результатами — вы выигрываете чемпионат!

Вы получаете кубок и чек на 1 миллион долларов, однако тут же с разочарованием обнаруживаете, что в нижней части чека мелкими буквами напечатано условие получения приза: вы можете получать по 100 тысяч долларов в год в течение 10 лет или взять 520 тысяч долларов прямо сейчас. Вы должны принять решение. Что вы выберете?

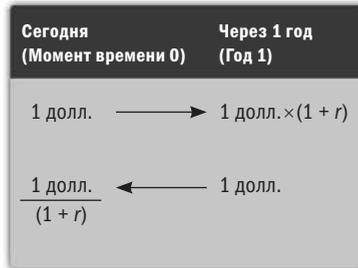
Очевидно, что это чисто финансовое решение, и для правильного ответа на вопрос необходимо знать, сколько стоят сейчас 100 тысяч долларов, которые вы будете получать ежегодно в течение 10 лет. Интуиция подсказывает, что сегодняшняя ценность доллара (или любой другой валюты) будет отличаться от его ценности через год. Насколько? Если бы у нас был доллар сегодня и мы могли бы сразу же инвестировать его, то есть через год:

$$1 \text{ доллар, инвестированный сегодня на 1 год} = 1 \text{ доллар} \times (1 + r),$$

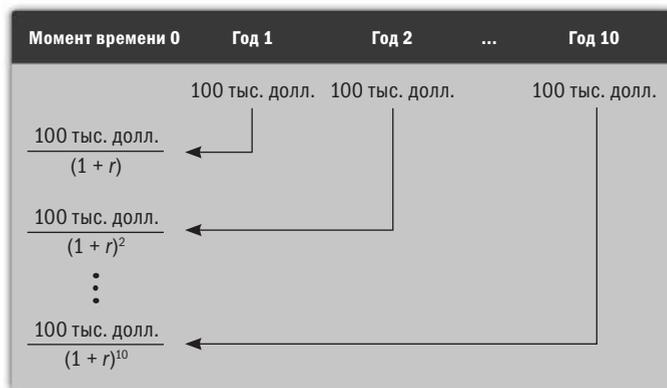
где  $r$  — ожидаемая норма доходности. Иными словами, 1 доллар сегодня должен вырасти до  $(1 + r)$  долларов и через год принести определенный доход. Мы можем разделить обе части равенства на  $(1 + r)$ . Значит, полученный нами через год доллар на сегодня имеет ценность, равную  $1 / (1 + r)$  в сегодняшних ценах (рис. 5.1а). Если  $r$  составляет 10%, то ценность доллара, полученного нами через год, на сегодня равна 91 центу.

**Рис. 5.1. Концептуальная диаграмма стоимости денег во времени:**

а — 1 доллар сегодня может быть тут же инвестирован и принесет нам процент  $(1 + r)$ , то есть ценность 1 доллара, полученного нами через год, сегодня равна всего лишь  $1 / (1 + r)$ ;  
 б — 100 тысяч долларов, полученные в конце каждого года, дисконтируются на величины  $(1 + r)$ ,  $(1 + r)^2$  и т. д., чтобы определить ценность в долларах в момент времени 0



а



б

Итак, если мы получали по 100 тысяч долларов в течение 10 лет в конце каждого года, то сегодняшняя ценность суммы составила бы:

$$PV = \frac{100 \text{ тыс. долл.}}{(1+r)} + \frac{100 \text{ тыс. долл.}}{(1+r)^2} + \frac{100 \text{ тыс. долл.}}{(1+r)^3} + \dots + \frac{100 \text{ тыс. долл.}}{(1+r)^{10}},$$

где PV — текущая стоимость, то есть ценность денег, дисконтированная с учетом стоимости денег во времени — коэффициента  $(1+r)$ . Дисконтирование необходимо: деньги в будущем стоят меньше. Насколько меньше? Для каждого периода достаточно разделить результат на  $(1+r)$ ,  $(1+r)^2$  и т. д. Итак, мы берем платежи будущего, пересчитываем в сегодняшние цены, а затем суммируем. На рис. 5.16 приведена схема этого процесса.

В этом расчете  $r$  — ожидаемая норма доходности инвестиций. Ее также называют ставкой дисконтирования, стоимостью капитала или минимальной ставкой доходности. До 2008 года руководители компаний в ходе неформальных обсуждений часто говорили мне, что ожидаемая величина  $r$  колеблется около 12% или больше в год; сейчас, когда ситуация в экономике усложнилась, я чаще слышу цифру 5% и менее. Предположим, что мы находимся в бизнес-школе (в которой для удобства величина  $r$  принята равной 10%). Заполнив все необходимые ячейки в листе Excel, выбрав правильную функцию из списка (NPV с  $r$ , равным 10%, и основной суммой 100 тысяч) и нажав кнопку «Ввод», мы получаем: PV = 614,457 доллара (рис. 5.2).

**Рис. 5.2. Шаблон для расчета текущей стоимости с использованием функции NPV в Excel. Шаблон можно скачать на странице [www.agileinsights.com/ROMI](http://www.agileinsights.com/ROMI)**

Год	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сумма	100 долл.	100 долл.	100 долл.	100 долл.	100 долл.	100 долл.	100 долл.	100 долл.	100 долл.	100 долл.
$r$	10%									
<b>PV</b>	614,46 долл. (000's)									

Это и есть ценность 100 тысяч долларов в год, получаемых вами в течение 10 лет, выраженная в сегодняшних долларах при ставке дисконтирования 10%. Какой вариант выбрать? 520 тысяч долларов прямо сейчас или постепенное получение в течение 10 лет суммы, которая по состоянию на сегодня составляет 614 тысяч долларов?<sup>24</sup> Очевидно, что 614 тысяч больше, чем 520 тысяч, однако решение все равно остается за вами. Возможно, вы хотите уйти на покой через 10 лет, и 100 тысяч долларов в год будут неплохой прибавкой к пенсии. В этом случае лучше будет получать по 100 тысяч долларов в год. Однако не исключено, что вы хотите купить дом и деньги нужны вам прямо сейчас. В этом случае лучшим можно считать вариант с 520 тысячами долларов.

Этот пример показывает, что расчет численных показателей — только первый шаг в процессе принятия управленческих решений. Важен контекст, и на ваше решение влияет множество факторов. В менеджменте, в отличие от физики, нет полностью неправильных ответов. Однако я уверен, что есть лучшие и худшие варианты.

Итак, процесс принятия управленческих решений зависит не только от цифр. Мы определили, что такое стоимость денег во времени, норма доходности  $r$  и текущая стоимость движения наличных денежных средств. Все это элементы второго основного финансового показателя для маркетинга.

Вернемся к эксперименту с гольфом. Вступительный взнос для участия в турнире, поездка к месту его проведения и стоимость гостиничного номера с видом на лунку номер 18 на Пеббл-Бич — некомпенсируемые издержки, сумма которых не зависит от того, какой вариант приза вы выберете. NPV дает вам возможность сравнивать маркетинговые кампании с различными издержками. Иными словами, расходы, связанные с проведением кампании, вычитаются из текущей стоимости. Точнее, расходы на маркетинг распределяются во времени, то есть показатель № 7 можно записать в таком виде:

$$NPV = -C_0 + \frac{(B_1 - C_1)}{(1 + r)} + \frac{(B_2 - C_2)}{(1 + r)^2} + \frac{(B_3 - C_3)}{(1 + r)^3} + \dots + \frac{(B_n - C_n)}{(1 + r)^n}.$$

На первый взгляд, это может показаться сложным, однако идея здесь достаточно проста. В начальной точке ( $C_0$ ) имеются маркетинговые расходы, а в каждый следующий период  $B_n$  — финансовые поступления, или доход, от маркетинга и  $C_n$  — затраты на маркетинг. Таким образом, мы рассчитываем разницу между доходами и расходами (прибыль) в каждый период и производим дисконтирование на коэффициент  $(1 + r)$  для правильного расчета стоимости денег во времени. Прибыль в будущем также стоит меньше, чем прибыль, полученная прямо сейчас.

В чем же суть ставки дисконтирования  $r$  для компании? Это норма доходности, которую инвесторы ожидают получить от инвестиций в похожие компании.

**Показатель № 7. Второй основной финансовый показатель — чистая приведенная стоимость (NPV)**

*Чистая приведенная стоимость = Текущая стоимость - Затраты*

Например, для производственных компаний возврат составляет около 12%, а для разработчиков ПО — около 18%. Второй вид бизнеса более рискован и имеет больший потенциал роста. Инвесторы сами выбирают, куда вкладывать свои средства; соответственно, показатель возврата на инвестиции для вашей компании должен быть сопоставим с показателями аналогичных компаний в вашей отрасли.

Имеет смысл инвестировать в случае, если NPV выше 0, и не инвестировать, если он ниже 0<sup>25</sup>. Почему? Если NPV выше 0, средняя величина доходов выше, чем величина расходов, в каждый период, с учетом того, что деньги в будущем стоят меньше.

Основной маркетинговый показатель № 7, NPV, используется не только для принятия решений об инвестировании. Например, ценность компании рассчитывается путем дисконтирования сумм, которые она может заработать в будущем, к состоянию на сегодняшний день<sup>26</sup>. Если у компании нет долгов, то эта сумма делится на количество акций в обращении, и тем самым

рассчитывается цена акции<sup>27</sup>. Вот почему директор по маркетингу, о которой я говорил в начале этой главы, могла сказать, что в случае проведения рекламной кампании цена акции вырастет на 40 центов.

Предположим, вы запускаете новый продукт — электронную книгу. Вам потребуется год на разработку новой технологии, и, с учетом затрат на маркетинг и расходов на создание продукта, NPV составит 50 миллионов долларов<sup>28</sup>. После того как компания заявит о намерении запустить новый продукт, финансовые аналитики со всего мира проведут оценку потенциальной прибыльности вашей идеи, и, если их расчеты совпадут с вашими, они начнут покупать акции. При отсутствии долгов и наличии 100 миллионов акций в обращении объявление о новой электронной книге приведет к тому, что цена каждой акции вырастет на 50 центов (50 миллионов долларов / 100 миллионов акций): после объявления о новом продукте акции торгуются с наценкой в 50 центов.

Теперь предположим, что через 6 месяцев разработки нового продукта вы значительно отстали от графика. Запуск продукта откладывается на год, и у вас появляются как дополнительные расходы на разработку, так и потери дохода (связанные с отсутствием продаж в этом году). Вы ожидаете, что NPV теперь составит не 50, а 25 миллионов долларов. Что произойдет с ценами на акции? Они снизятся. На сколько? 25 миллионов долларов / 100 миллионов акций = 25 центов.

Инвестировать в маркетинговые программы и кампании с положительным NPV имеет смысл потому, что цена акций компании будет расти; в случае же отрицательного NPV она будет снижаться. Руководители компаний хорошо представляют себе связь между NPV и ценой акций, хотя бы потому что во многих организациях к цене акции привязан размер их премии. В результате маркетеры, разбирающиеся в финансах, теперь могут говорить на одном языке с советом директоров.

Разумеется, я исхожу из того, что ситуация на финансовых рынках развивается по рациональному и прибыльному сценарию. Те, кто застал биржевой крах 2008 и 2009 годов, отнесутся к этому предположению скептически: бывают времена, когда рынок сходит с ума. Времена финансового кризиса характеризовались неуверенностью в состоянии экономики и будущей стоимости компаний, а паника привела к массовой продаже

обыкновенных акций. Расчет NPV — это не точная наука: всегда есть риск неопределенности в расчетах экономического эффекта, затрат и ставки дисконтирования  $r$ . Тем не менее это не значит, что в тяжелые времена нужно отказываться от показателя NPV. Напротив, в такие периоды менеджерам нужны более качественные инструменты для принятия более информированных решений, а NPV как раз и относится к таким инструментам.

Что же такое ROI? Как подсказывает мой опыт, если вы попросите у пяти менеджеров по маркетингу дать определение ROI, то услышите семь различных определений.

Это не вина маркетеров. Проблема в том, в каком виде обычно дается определение ROI в учебниках и статьях. Чаще всего встречается такое:

$$ROI = (\text{Доходы} - \text{Затраты}) / \text{Затраты} \times 100\%,$$

где доходы — оборот, возникающий благодаря маркетингу, а затраты — затраты на маркетинг. Иными словами, ROI — это показатель № 6 (прибыль), деленный на величину маркетинговых расходов.

У этого определения есть две проблемы, и обе они связаны со временем. Прежде всего, в нем не учтена стоимость денег во времени. Я уже говорил, что деньги в будущем стоят меньше, чем сегодня; однако определение предполагает, что все временные периоды одинаковы.

Вторая серьезная проблема — продолжительность временного интервала. Например, ROI для двух ваших компаний (продолжительностью 9 месяцев и 3 года) может быть равен 100%. Величина показателя одинакова, однако очевидно, что кампании качественно различаются между собой. Вот почему я не включил ROI в виде, представленном выше, в число основных маркетинговых показателей. Лучше использовать следующий показатель.

**Показатель № 8. Третий основной финансовый показатель для маркетинга — внутренняя норма доходности (IRR)**

*IRR = Ставка дисконтирования средств, вложенных в определенную кампанию или программу*

Например, если в первый период кампания приносит 100 тысяч долларов прибыли (Доходы – Затраты), а IRR составляет 25%, то во второй период 100 тысяч долларов вырастут до 125 тысяч. Если к этому прибавить величину прибыли (100 тысяч) за второй период, то в третьем периоде у нас уже будет  $225\ 000 \times (1 + 0,25) = 281\ 000$  долларов.

Величина IRR рассчитывается по уравнению для NPV, где NPV равен 0, а  $r = \text{IRR}$ .

$$0 = -C_0 + \frac{(B_1 - C_1)}{(1 + \text{IRR})} + \frac{(B_2 - C_2)}{(1 + \text{IRR})^2} + \frac{(B_3 - C_3)}{(1 + \text{IRR})^3} + \dots + \frac{(B_n - C_n)}{(1 + \text{IRR})^n}.$$

Задача усложняется, однако такой расчет можно легко провести в Microsoft Excel, где IRR и NPV входят в набор стандартных финансовых формул<sup>29</sup>.

В табл. 5.1 приведен шаблон с примером расчета IRR для кампании. Чтобы принять финансовые решения с использованием IRR, нужно сравнить его величину со ставкой дисконтирования  $r$ , также называемой «минимальной ставкой доходности». Если IRR выше  $r$ , то инвестирование имеет смысл, а если ниже — лучше отказаться вкладывать средства в проект.

**Табл. 5.1. Шаблоны, позволяющие рассчитать 4 основных финансовых показателя: А — для 3-летней маркетинговой программы; Б — для 9-месячной кампании (тыс. долл.). Шаблоны можно загрузить на странице [www.agileinsights.com/ROMI](http://www.agileinsights.com/ROMI)**

А	Год 0	Год 1	Год 2	Год 3
Маркетинг и другие расходы	(100)	(250)	(250)	(250)
Доходы	–	300	300	300
Прибыль (Доходы – Расходы)	(100)	50	50	50
$r$	15%	–	–	–
NPV	12,31 долл.	–	–	–
IRR	23%	–	–	–
Приростный поток денежных средств	(100)	(50)	–	50

Окупаемость → середина года 2

Б	Месяц								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Маркетинг и другие расходы	(60)	(20)	(20)	(10)	(20)	(20)	(10)	(20)	(20)
Доходы	–	25	25	15	30	30	20	30	30
Прибыль (Доходы – Расходы)	(60)	5	5	5	10	10	10	10	10
Годовой $r$	15%	–	–	–	–	–	–	–	–
Ежемесячный $r$	1,25%	–	–	–	–	–	–	–	–
NPV	1,04 долл.	–	–	–	–	–	–	–	–
Ежемесячный IRR	1,6%	–	–	–	–	–	–	–	–
Годовой IRR	19,21%	–	–	–	–	–	–	–	–
Приростный поток денежных средств	(60)	(55)	(50)	(45)	(35)	(25)	(15)	(5)	5

Окупаемость → конец месяца 8

Табл. 5.1 — шаблон в формате Excel для расчета основных финансовых показателей. Здесь приведены два примера: А — 3-летняя маркетинговая программа; Б — 9-месячная кампания. В обоих случаях прежде всего вводятся общие расходы и доходы для расчета показателя прибыли № 6 для каждого периода. Затем они дисконтируются по ставке  $r$ , предположительно равной 15%. В обоих примерах NPV намного больше 0, а годовой показатель IRR значительно выше 15%, что дает основания считать эти программы/кампании хорошими объектами для инвестиций.

Последний из основных финансовых показателей, связанных с ROMI, — окупаемость.

**Показатель № 9. Четвертый основной финансовый показатель для маркетинга**

*Окупаемость = Время, за которое мы получим финансовые доходы, равные величине затрат*

Период окупаемости обычно не связан с дисконтированием, однако именно он активно используется при принятии решений. В табл. 5.1 окупаемость рассчитывается для двух компаний — продолжительностью 3 года и 9 месяцев. Окупаемость — общая сумма (с прибавлением предыдущей ячейки) в строке «Прибыль», а по сути — период, когда прибыль становится положительной, то есть как минимум окупает расходы. В табл. 5.1А окупаемость составляет около 18 месяцев, а в табл. 5.1Б наступает после 8 месяцев. И то и другое хорошо. Чуть ниже я приведу более подробный пример, привязывающий все эти показатели к маркетингу. Общий вывод таков: эти параметры легко рассчитать с помощью шаблонов, которые можно загрузить по указанному адресу.

Финансовый возврат на инвестиции в маркетинг — не один, а три показателя: NPV, IRR и окупаемость. В этой книге я использую понятие ROMI, а ценность маркетинга рассчитываю с помощью этих трех показателей. Интуитивно понятно, что  $NPV = \text{Доходы} - \text{Расходы}$  (прибыль) за каждый период, дисконтированный с учетом стоимости денег во времени. IRR — ставка дисконтирования, рассчитанная исходя из сроков кампании, а окупаемость — период, за который расходы сравниваются с доходами. При принятии управленческих решений хорошими показателями считаются  $NPV > 0$ ,  $IRR > r$ , а плохими —  $NPV < 0$ ,  $IRR < r$ . Кроме того, короткий период окупаемости — хорошо, а долгий — плохо. Как я покажу ниже, эти показатели, связанные с финансовым ROMI, в совокупности позволяют принимать лучшие решения, чем традиционные показатели оценки ROI.

## **ВОЗВРАТ НА ИНВЕСТИЦИИ В МАРКЕТИНГ — МЕТОДИКА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Как вычислять ROMI для кампании и/или запуска новых продуктов? Последовательная методика расчета показана на рис. 5.3. Подход к анализу ROMI достаточно прост и одинаков для запуска нового продукта, расширения линейки или мероприятий по стимулированию продаж. Сначала нужно понять, какое влияние на бизнес оказывают уже имеющиеся продукты и проводимые маркетинговые мероприятия, а затем исследовать

степень возможного влияния новой маркетинговой программы или запуска нового продукта.

**Рис. 5.3. Методика определения ROMI для маркетинга, формирующего спрос или связанного с запуском нового продукта**



Далее нужно рассчитать доходы и расходы для базового варианта, то есть условий, в которых тактика ведения не изменится. Это просто, если организация ранее уже «вела учет». В противном случае может потребоваться некоторый объем дополнительной работы.

Третий этап на рис. 5.3 — определение расходов, связанных с новой инициативой. Если речь идет о новом проекте, связанном с уже имеющимися продуктами или услугами, то сюда относятся расходы на обеспечение дальнейшего развития, на контакты с клиентами, оплату труда сотрудников и агентскую комиссию. В случае запуска нового продукта также должны учитываться расходы на разработку продукта, маркетинговые мероприятия до запуска и все постоянные расходы, в том числе на маркетинг и организацию сервисной службы (помимо расходов, включенных в базовый сценарий).

Затем мы рассчитываем влияние маркетинговых программ и/или запуска нового продукта на обороты компании. «Потенциал роста» в данном случае — ваши прогнозы о степени влияния маркетинга или запуска нового продукта. И наконец, рассчитывается ROMI: денежный поток для базового сценария (чистая прибыль) вычитается из планируемого денежного потока, возникающего при реализации нового проекта.

Результат вычислений носит название «приростного потока денежных средств» для нового продукта или кампании: по сути, это дополнительная прибыль, полученная в результате маркетинговых мероприятий. Затем на основании этого показателя рассчитываются IRR, NPV и окупаемость. Последний этап — анализ чувствительности, позволяющий определить лучший, худший и ожидаемый исходы.

В табл. 5.2 приведен общий шаблон, который можно использовать для расчетов ROMI, а в табл. 5.3 — расчет ROMI при запуске нового продукта. Базовый сценарий рассчитывается в верхней части, а потенциал роста, связанный с новой маркетинговой кампанией, — в нижней. В данном примере аббревиатура COGS (Cost of Goods Sold) обозначает себестоимость реализованной продукции (товаров и услуг), а EBIT (Earnings Before Interests and Taxes) — операционную прибыль, то есть прибыль до уплаты налогов и процентов. Приростный поток денежных средств рассчитывается путем вычитания денежного потока, соответствующего базовому сценарию, из суммы, возникающей при реализации новой маркетинговой программы. Это своего рода баланс доходов и расходов, показывающий разницу с точки зрения прибыли при наличии или отсутствии маркетинговых действий. Затем с помощью стандартных функций Excel можно получить данные по NPV

и IRR — для этого достаточно подставить нужные формулы в ячейки, соответствующие приростному потоку денежных средств.

Шаблон, приведенный в табл. 5.2, используется для маркетинговой программы продолжительностью несколько лет, однако его можно применять и для программы длительностью несколько месяцев — для этого достаточно разделить значение  $r$  на 12. Обратите внимание, что IRR теперь тоже будет рассчитываться на месяц. Чтобы ответить на вопрос<sup>30</sup> «Будет ли годовой IRR выше  $r$  и следует ли нам инвестировать?», нужно умножить величину ежемесячного IRR на 12 (см. табл. 5.1Б).

Этот же подход можно использовать и в отношении методики, представленной на рис. 5.3: рассчитать дополнительную прибыль от маркетинговой кампании, чтобы получить приростный поток денежных средств. Однако если аналогичные продукты или маркетинговые средства уже существуют, выделить дополнительную прибыль будет сложнее, чем оценить общий приростный поток денежных средств для нового продукта, расширения продуктовой линейки и/или усилий в области маркетинга, а затем вычесть показатели для базового варианта.

Как я уже говорил выше, если IRR, рассчитанный на основе приростного потока денежных средств, выше, чем прогнозируемая ставка дисконтирования, новый продукт и/или кампания заслуживает финансирования — по сути, это эквивалент положительного NPV. Сложнее правильно объединить все бизнес-факторы в базовом варианте со всеми расходами и потенциальной прибылью: в этом случае возникает множество допущений.

Мне доводилось работать с организациями, которые после проведения маркетинговой кампании хотели рассчитать ROMI. Чаще всего они стремились получить обоснование для своих будущих расходов и при этом чувствовали, что их маркетинговые действия небесполезны. Чем-то подобная ситуация напоминает археологические раскопки или эпизод из сериала C.S.I.\*, в котором герой должен восстановить сценарий произошедшего на основании ограниченных фактов, ставших известными после события.

---

\* «C.S.I.: Место преступления» (CSI: Crime Scene Investigation) — американский детективный телесериал о работе сотрудников криминалистической лаборатории.

В результате этим компаниям пришлось потратить немалые средства и время на анализ и выяснение того, что же случилось на самом деле.

**Табл. 5.2. Шаблон расчета ROMI для маркетинговой кампании**

В данном случае проводится  $n$  кампаний по базовому варианту и  $m$  новых кампаний с потенциалом роста. Анализ осуществляется для  $N$  периодов (в данном случае годы, но могут быть и месяцы). Шаблон можно загрузить на странице [www.agileinsights.com/ROMI](http://www.agileinsights.com/ROMI)

Базовый вариант		Год 0	Год 1	...	Год N
Доходы (по сегменту или по кампании)	Кампания 1				
	Кампания 2				
	...				
	Кампания n				
	Общие доходы				
	COGS				
	Расходы на маркетинг				
	ЕБИТ				
	Налоги				
	Денежный поток для базового варианта				
Доходы (по сегменту или по кампании)	<b>Потенциал роста</b>				
	Новая кампания 1				
	Новая кампания 2				
	...				
	Новая кампания m				
	Общие доходы				
	COGS				
	Расходы на маркетинг				
	ЕБИТ				
	Налоги				
Денежный поток для потенциала роста					
Приростный поток денежных средств					

### Табл. 5.3. Шаблон ROMI для запуска нового продукта

В отличие от табл. 5.1, расчет приводится для  $n$  сегментов за период  $N$  лет

Базовый вариант		Год 0	Год 1	...	Год N
Доходы (по сегменту или по кампании)	Сегмент 1				
	Сегмент 2				
	...				
	Сегмент $n$				
	Общие доходы				
	COGS				
	Расходы на маркетинг				
	ЕВИТ				
	Налоги				
	Денежный поток для базового варианта				
Доходы (по сегменту или по кампании)	<b>Потенциал роста</b>				
	Сегмент 1				
	Сегмент 2				
	...				
	Сегмент $n$				
	Общие доходы				
	COGS				
	Расходы на маркетинг				
	Расходы на разработку нового продукта				
	Амортизация				
ЕВИТ					
Налоги					
Чистый доход + амортизация					
Денежный поток для потенциала роста					
Приростный поток денежных средств					

При условии, что продукт в рамках базового сценария полностью амортизируется.

Всех этих проблем можно избежать, если создать систему измерений до начала кампании. Необходимо отслеживать продажи продукта или услуги, ставшие результатом маркетинговой деятельности, а затем измерять прирост продаж в результате новой кампании. «Ведение учета» — основной элемент ROMI, естественным образом интегрированный в структуру компаний, показывающих высокие результаты благодаря маркетингу.

Вы можете заменять кампании на сегменты и месяцы на годы, даже при том что срок службы нового продукта обычно составляет несколько лет.

Есть альтернативный способ получения исходных данных: набрать контрольную группу, которая не подвергается воздействию кампании, и сравнить прирост продаж с результатами для этой группы. Например, компания Nissan в период с 14 февраля по 31 марта 2005 года проводила лотерею Drive to a Million при поддержке региональных и национальных СМИ. Чтобы создать у аудитории ощущение срочности, в интерактивных маркетинговых средствах (включая контекстную и интернет-рекламу, программы директ-маркетинга и т. д.) велся обратный отсчет до даты окончания акции — 31 марта. Затем измерялся прирост по сравнению с контрольной группой для каждого из маркетинговых каналов: у директ-мейла он составил 10%, а у электронной рассылки в некоторых случаях достигал и 50%. Показатели по контрольной группе представляли собой аналог базового сценария на рис. 5.3, а нижней части рисунка соответствовали результаты для группы, участвовавшей в программе Drive to a Million.

Если вы знаете сумму расходов на маркетинг, то можете использовать методику, представленную на рис. 5.3, и рассчитать величину финансового ROMI.

Поскольку программа Nissan продолжалась всего несколько месяцев, можно было бы предположить, что простой формулы ROI будет достаточно, так как стоимость денег во времени не так важна. Однако, как я уже говорил выше, формула расчета ROI неоднозначна и не позволяет проводить четкого сравнения кампаний разной продолжительности (например, 18 и 6 месяцев). Для сравнительно короткой кампании ежемесячный прирост может использоваться для расчета IRR и NPV: годовая ставка дисконтирования делится на 12 для получения месячной ставки.

## ROMI ДЛЯ СПОНСОРСТВА СПОРТИВНЫХ СОСТЯЗАНИЙ

Маркетинг, формирующий спрос (стимулирование продаж), включает действия, приводящие к росту выручки от продаж во время кампании или сразу же по ее окончании и тем самым напрямую увязываемые с ней. Ранее я уже упоминал о таких инструментах, как купоны, распродажи или акции, ограниченные во времени. Эти виды маркетинговых мероприятий напрямую связаны с доходами от продаж и, таким образом, поддаются количественной оценке с помощью финансового ROMI.

Рассмотрим подход, основанный на ROMI, на примере реальной маркетинговой программы, включающей несколько кампаний. Суть ее состояла в трехлетнем спонсорстве крупной европейской спортивной команды (я не указываю клиента из соображений конфиденциальности). У спонсорства была своя специфика: логотип клиента размещался на сайте команды, промоматериалах и плакатах на соревнованиях, однако спонсор не имел права наносить его на форму спортсменов или снаряжение, где он хорошо виден зрителям. Чему равен ROMI от такой инвестиции? Чтобы найти ответ на этот вопрос, важно узнать немного больше о спортивном спонсорстве.

Обычно спонсорство воспринимается как одно из направлений брендинга и маркетинга осведомленности и оценивается с помощью нефинансовых показателей.

Однако в данном случае спонсорство — комбинация мероприятий по формированию осведомленности и спроса. Мне доводилось сталкиваться с подобным двойственным подходом<sup>31</sup>, и я считаю, что спонсорство вполне может использоваться для одновременного решения двух задач: повышения осведомленности о бренде и получения прибыли. В данном случае стоит, правда, отметить, что важна в первую очередь не величина спонсорского взноса, а набор маркетинговых мероприятий, совмещаемых со спонсорством.

Спонсорский взнос был достаточно небольшим, однако привел к значительным результатам благодаря отличному набору маркетинговых действий. Оказалось, что один из спортсменов команды был очень популярен в Восточной Европе. Поэтому компания вступила в партнерство

с одним румынским производителем и дистрибьютором ее продукции, чтобы совместно провести для потребителей лотерею в магазинах и запустить несколько рекламных роликов. Расходы на спонсорство составили 850 тысяч долларов в год. По условиям контракта спортсмен соглашался сниматься в ролике. Партнер-дистрибьютор платил за трансляцию роликов, производство и размещение экранов в магазинах.

Компания-спонсор выступала, с одной стороны, как координатор промоакции, а с другой — как производитель продукта, получавший прибыль от его продажи. Прирост объема продаж и прибыли оказался впечатляющим (108 и 164% соответственно). В ходе промоакции поступило 7870 СМС, связанных с акцией. Спонсор решил провести аналогичные акции в Польше и Великобритании. Результаты измерялись с помощью контролируемых маркетинговых экспериментов. В Великобритании были отмечены такие же хорошие результаты (в тестовых магазинах продажи и прибыль выросли на 20%).

В табл. 5.4 приведена сводка трехлетнего анализа ROMI для программы спортивного спонсорства. Это чуть ли не идеальный пример расчета ROMI для маркетинговой программы: оцениваются кампании и инициативы, продолжающиеся менее года и представляющие собой элементы более масштабной трехлетней маркетинговой программы. В данном случае исходные данные удалены, показан только последовательный прирост продаж в результате каждого вида маркетинговой деятельности. Также мы изменили цифры, сохранив соотношения между ними.

В табл. 5.4 суммы COGS, расходов на спонсорство и маркетинг были исключены из суммы прироста доходов. В результате NPV положителен и составляет 917 000 долларов, IRR равен 132%, а срок окупаемости — 1,4 года. Положительный NPV, высокий уровень IRR и окупаемость за срок менее двух лет делают кампанию крайне привлекательной с точки зрения ROMI. Она, безусловно, заслуживает пристального внимания.

Однако, как показывает мой опыт, каждый раз, когда вы представляете руководству цифры (подобные приведенным в табл. 5.4), всегда найдется кто-то, кто спросит вас: «А откуда вы знаете, что 150%-ное улучшение в Румынии — это правда?». Иными словами: «Откуда вы знаете, что именно маркетинговая кампания привела к росту продаж?». Этот вопрос звучит всегда, что вполне

нормально для случаев, когда вы представляете конкретные цифры. Поэтому стоит подумать о том, как отвечать на эти вопросы, причем до собрания. Хороший ответ прозвучит так: до начала акции компания вообще не проводила никаких маркетинговых проектов здесь, так что 150%-ный прирост может объясняться лишь спонсорством. Что же касается мероприятий в Великобритании, то они проводились в контролируемых условиях, позволявших исключить влияние всех остальных факторов.

**Табл. 5.4. Пример анализа ROMI для спортивного спонсорства**

Цифры изменены из соображений конфиденциальности. Шаблон можно загрузить на странице [www.agileinsights.com/ROMI](http://www.agileinsights.com/ROMI)

	Год 0 (долл.)	Год 1 (долл.)	Год 2 (долл.)	Год 3 (долл.)
Продажи, связанные со спонсорством	–	500 000	750 000	1 000 000
Кампания в Румынии	–	2 500 000	2 500 000	2 500 000
Кампания в Великобритании	–	–	2 500 000	2 500 000
Кампания в Болгарии	–	–	2 500 000	2 500 000
Кампания в Польше	–	–	2 500 000	2 500 000
Итого доходы	–	2 500 000	10 000 000	10 000 000
COGS	–	(1 750 000)	(7 000 000)	(7 000 000)
Чистая прибыль	–	750 000	3 000 000	3 000 000
Расходы на спонсорство	(250 000)	(850 000)	(850 000)	(850 000)
Расходы на маркетинг	–	(250 000)	(600 000)	(750 000)
Итого расходы	(250 000)	(1 100 000)	(1 450 000)	(1 600 000)
ЕБИТ	(250 000)	(350 000)	1 550 000	1 400 000
Налог	96 250	134 750	(596 750)	(539 000)
Чистая прибыль или убыток после налогообложения	(153 750)	(215 250)	953 250	861 000
<b>IRR</b>		<b>132%</b>		
NPV		916 863		
Окупаемость (лет)		1,4		

Как показывает мой опыт, скептики есть всегда — поэтому будьте готовы дать хорошие ответы, когда они начнут задавать вопросы о проведенном вами анализе. Далее я расскажу о прогнозировании, предположениях и интерпретации показателя ROMI для принятия управленческих решений, а также анализе чувствительности. Эти инструменты помогут вам произвести хорошее впечатление на скептиков.

## **ROMI ДЛЯ ЗАПУСКА НОВОГО ПРОДУКТА**

Теперь вы можете показать финансовый ROMI для 50% всех маркетинговых действий, то есть для стимулирования продаж. Шаблоны и примеры из предыдущих разделов позволят вам сразу применить финансовый ROMI для оценки своего маркетинга вне зависимости от продолжительности кампании. Вы можете говорить на языке финансов — это впечатлит участников любого совещания высшего руководства. Далее я расскажу, как рассчитать финансовый ROMI для запуска нового продукта. Возможно, этот раздел покажется вам сложным, но, когда речь идет о ROMI, важна каждая деталь (если вы не очень хорошо разбираетесь в маркетинге новых продуктов и/или тонкостях финансового ROMI, то можете пропустить этот раздел).

В следующем примере будет проведен анализ ROMI в отношении нового сайта и связанной с ним маркетинговой кампании. Аналогичный подход применим и для запуска любого другого нового продукта или расширения линейки уже существующих товаров, а также для маркетинговых кампаний, направленных на повышение доходов (о них я говорил в предыдущем разделе).

В нашем случае сайт представляет собой интернет-магазин. Потребители могут купить продукт онлайн, не отправляя запрос по факсу или по телефону. Маркетинговые мероприятия связаны с привлечением посетителей на новый сайт. Интернет-магазин был создан для компании среднего размера — B2B-дистрибьютора электроники. Я изменил цифры из соображений конфиденциальности и несколько упростил пример<sup>32</sup>. Показатели затрат и доходов используются только в качестве иллюстрации. Цель в том,

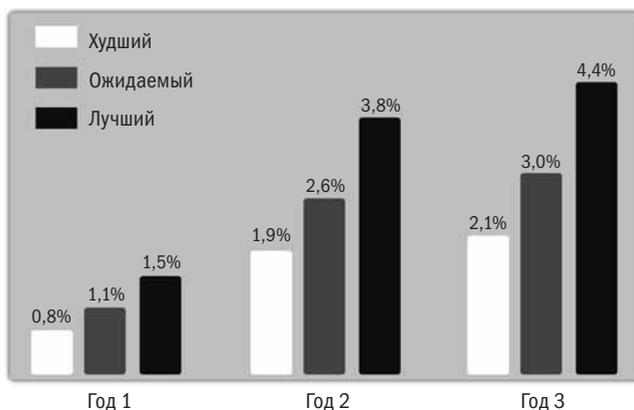
чтобы показать, как работает методика, представленная на рис. 5.3, и объяснить, как можно рассчитать величину ROMI на базе шаблона (см. табл. 5.3), а не точную величину затрат и доходов, связанных с запуском сайта.

## Базовый вариант

Первая задача в процессе анализа ROMI — понять существующую основу бизнеса. Иными словами, нужно знать, чему равны ожидаемые расходы и доходы в случае, если компания продолжает работать как обычно и не внедряет новый интернет-канал продаж. Ответ на этот вопрос поможет вам сосредоточиться на основных факторах, влияющих на затраты и доходы при запуске нового продукта. Процесс выявления сути существующего бизнеса называется «определением бизнес-перспектив» и представляет собой первый шаг в работе с методикой ROMI, приведенной на рис. 5.3.

Основная цель определения бизнес-перспектив в том, чтобы выявить факторы развития бизнеса на определенном рынке и сравнить свои показатели с показателями конкурентов из отрасли. Если у вас нет данных для сравнения, то нужно провести исследование рынка. В случае с сайтом мы предполагаем, что процесс исследования рынка позволил сформулировать предположения и прогнозы, отраженные в табл. 5.5 и на рис. 5.4.

**Рис. 5.4. Прогноз увеличения доли рынка: худший, ожидаемый и лучший сценарии, определенные в ходе исследования рынка**



**Табл. 5.5. Прогнозы величины ROI после запуска нового сайта:**

А – базовый вариант: доходы и затраты в Год 0; Б – затраты на развитие нового продукта и маркетинг; В – прирост доходов за счет повышения среднего размера заказа (%)

**А. Базовый вариант, тыс. долл.**

Доходы	Год 0
Алмазы	554
Платина	252
Золото	103
Серебро	55
Итого доходы	964

Ежегодные расходы на маркетинг	80
Годовая инфляция для базового варианта	3%
Налоговая ставка	38%
Ставка дисконтирования	12%

**Б. Потенциал роста, тыс. долл.**

Разработка нового продукта	275
Маркетинговые затраты на запуск продукта	100

**В. Прирост доходов при запуске новой инициативы**

Рост размера заказа	Ожидаемый вариант	Наилучший вариант
Год 1	5%	10%
Год 2	10%	20%
Год 3	13%	25%

Худший вариант развития – отсутствие прироста.

Базовый сценарий в табл. 5.5А описывает доход в течение Года 0 от существующих продаж в четырех сегментах рынка: алмазы, платина, золото и серебро. Кроме того, в процессе определения бизнес-перспектив были выявлены величины годового прироста продаж, налоговая ставка и ставка дисконтирования (минимальная ставка доходности)  $r$ . Эти показатели основаны на фактическом положении дел при ограниченном доступе на рынок и отсутствии канала продаж через сеть.

## **Объединение затрат на новый продукт и маркетинговых затрат**

Разработка и поддержка нового продукта требуют расходов. Кроме того, необходимы маркетинговые действия, связанные с запуском продукта и привлечением клиентов на сайт. Эти расходы отражены в табл. 5.5Б — к ним относятся затраты на разработку и ежегодное обслуживание сайта. Обычно расчет затрат не вызывает проблем — гораздо сложнее сделать прогнозы по приросту продаж и доходам, связанным с новым продуктом и маркетинговыми инициативами.

## **Предположения о потенциале роста**

Анализ перспектив бизнеса помог выявить два основных фактора, влияющих на ROI. Первый — увеличение охвата рынка. Доход, связанный с новым сайтом, возникает вследствие роста доходов в расчете на клиента (поскольку сайт обеспечивает таргетированные предложения и предлагает несколько продуктов в комплекте). Ожидаемый прирост дохода показан в табл. 5.5В.

У компании немного сотрудников, занимающихся прямыми продажами, и ее доля рынка ограничена. Второй фактор роста доходов от интернет-магазина связан с ростом доли рынка. При этом существует определенный риск, связанный с тем, какую долю рынка удастся завоевать. По результатам исследования рынка было определено несколько сценариев развития событий на следующие три года: лучший, худший и ожидаемый (данные о них приведены на рис. 5.4). Исследование бизнес-перспектив показало, что 1% повышения доли рынка для B2B-клиентов приводит к росту продаж в определенной продуктовой линейке на 105 тысяч долларов.

## **Условные данные в балансе прибыли и убытков**

С учетом данных о доходах и расходах для базового варианта, расходах на развитие нового продукта и маркетинг, связанный с запуском, а также расчетах по приросту дохода от новой инициативы вы можете заполнить шаблон, приведенный в табл. 5.3 (готовый шаблон — см. табл. 5.6). В результате вы можете получить прогнозируемые величины денежного потока для запуска нового продукта. В базовом варианте (верхняя часть табл. 5.5) доходы компании растут на 3% в год (это можно считать индикатором естественного роста компании). В нижней части таблицы приведен расчет с учетом предположений о доле рынка и доходах и затратах на разработку и запуск нового продукта.

## **Амортизация, связанная с выпуском нового продукта**

Теперь нужно поговорить о бухгалтерском учете расходов, связанных с разработкой нового продукта. Я знаю, что разговоры о бухгалтерском учете скучны для любого маркетера, однако, когда речь заходит о ROI, важна каждая деталь.

Расходы на маркетинг могут быть отнесены на затраты в тот же год, когда они возникли, однако в США по соображениям, связанным с налогообложением, расходы на разработку нового продукта не могут быть зачтены в год, когда они были произведены (исключение составлял лишь период с 2008 по 2010 год, для которого федеральное правительство сделало послабления с целью оздоровления экономики).

Для расчета чистой прибыли в табл. 5.6 мы вычитаем величину амортизации из расходов на разработку продукта (из расчета списания расходов в течение трех лет равными долями). Затраты на оборудование, программное обеспечение и профессиональные услуги должны амортизироваться в течение пяти лет по модели ускоренной амортизации (MACRS)\*. Этот метод ускоренной амортизации описан во всех грамотных пособиях

---

\* Modified Accelerated Cost Recovery System (MACRS) — нынешняя система амортизации в США. Суть ее в том, что базовая стоимость материальных активов восстанавливается путем ежегодных вычетов на амортизацию.

по бухгалтерскому учету<sup>33</sup>. Хотя для целей бухгалтерии может использоваться MACRS, амортизация для целей анализа ROI часто представляет собой линейную амортизацию на срок 3–5 лет. Иными словами, расходы на разработку нового продукта распределяются равномерными долями на несколько лет (обычно на три года).

Прямолинейная амортизация — хороший компромиссный вариант, поскольку она позволяет распределить расходы равномерно на весь год (при ускоренной амортизации в первые годы в расчетах учитываются большие суммы капиталовложений, чем в последние). Как только система будет внедрена, все дальнейшие операционные расходы (техническое обслуживание, дополнительные услуги и маркетинг) будут учитываться в том же периоде, в котором возникают.

Итак, чтобы рассчитать поток свободных денежных средств, связанный с новым интернет-магазином (см. табл. 5.6), на последнем этапе нужно добавить величину амортизационных расходов к величине чистой прибыли после уплаты налогов. Амортизационные расходы включались в расчет чистой прибыли, чтобы официально уменьшить налогооблагаемую сумму. Однако для целей расчета свободного денежного потока общая величина амортизационных отчислений добавляется к показателю чистой прибыли, поскольку это не «реальный» расход, влияющий на величину денежных потоков, а условный.

Я понимаю, что амортизация — сложная тема. Но нужно запомнить, что при разработке нового продукта следует принимать во внимание связанные с ней расходы. Поэтому нельзя списать все расходы по разработке продукта на год (или годы), когда они реально понесены, — нужно распределить их на весь срок эксплуатации продукта (это позволит получить соответствующие налоговые льготы). Тем не менее многие другие маркетинговые расходы могут списываться по мере возникновения. И если у вас есть вопросы, лучше проконсультироваться с грамотным бухгалтером.

**Табл. 5.6. Анализ ROMI для запуска нового сайта**

Шаблон можно загрузить на странице [www.agileinsights.com/ROMI](http://www.agileinsights.com/ROMI)

Базовый вариант (тыс. долл.)		Год 0	Год 1	Год 2	Год 3
Доходы по сегментам	Алмазы		571	588	605
	Платина		260	267	275
	Золото		106	109	113
	Серебро		57	58	60
	Итого доходы		993	1023	1053
	COGS		(675)	(695)	(716)
	Расходы на маркетинг		(82)	(84)	(87)
	ЕВИТ		236	243	250
	Налоги		(90)	(92)	(95)
	Движение денежных средств для базового варианта		146	151	155

Вариант с потенциалом роста (тыс. долл.)		Год 0	Год 1	Год 2	Год 3
Доходы по сегментам	Алмазы		765	1080	1183
	Платина		438	727	812
	Золото		277	553	629
	Серебро		225	497	570
	Итого доходы		1704	2857	3193
	COGS		(1159)	(1943)	(2171)
	Расходы на маркетинг	(100)	(82)	(84)	(87)
	Поддержка продукта		(50)	(52)	(53)
	Расходы на разработку нового продукта	(275)	–	–	–
	Амортизация		(92)	(92)	(92)
ЕВИТ		322	687	790	
Налоги		(122)	(261)	(300)	
Чистая прибыль (убыток)		199	426	490	
Возврат на амортизацию		92	92	92	
Денежный поток, возникающий в результате реализации новой программы	(375)	291	517	582	
Приростный денежный поток	(375)	55	275	331	
Общий денежный поток		(320)	(45)	286	
<b>NPV</b>		<b>129,3</b>			
<b>IRR</b>		<b>27%</b>			
<b>Окупаемость</b>		<b>2,2 года</b>			
<b>Ставка дисконтирования</b>		<b>12%</b>			

## **Показатели ROMI: № 7 — NPV, № 8 — IRR, № 9 — окупаемость в действии**

После того как вы рассчитали прогноз денежного потока для базового варианта и нового проекта, несложно определить NPV и IRR. Нужно вычесть денежные потоки, связанные с базовым сценарием, из величины денежных потоков, связанных с новым проектом, — получится приростный поток денежных средств (см. нижнюю часть табл. 5.6): чистая положительная или отрицательная денежная сумма, возникающая в каждый период дополнительно к базовому сценарию. Затем на его основе рассчитывается IRR.

Рассчитаем NPV и IRR для проекта в Microsoft Excel (они составляют 129 тысяч долларов и 27% соответственно). Если предположить, что наши прогнозы верны, то позитивный NPV и IRR, превышающий 12%-ную ставку дисконтирования, дают основания считать, что фирме следует финансировать запуск этого продукта. Еще один показатель оценки — окупаемость. Обычно считается, что нормальный срок окупаемости новых продуктов составляет 1–2 года после запуска. Разумеется, возможны и исключения, связанные с особенностями продукта и стратегией его продвижения. Например, Microsoft Xbox\* потребовалось несколько лет, чтобы окупить вложения, однако это была стратегическая инвестиция, позволившая Microsoft создать прочный фундамент.

Окупаемость продукта рассчитывается в табл. 5.6 на основании приростного потока денежных средств (нижняя часть таблицы). Она возникает в тот момент, когда кумулятивный денежный поток (сумма полученных и потраченных ранее денег) становится положительным. В данном случае это происходит в третьем месяце третьего года. Таким образом, проект окупится чуть позже, чем через два года, — и, возможно, придется пересмотреть общие расходы по проекту. Полный анализ для запуска нового продукта приведен в табл. 5.6. Таблица может использоваться как шаблон для расчетов ROMI, связанных с запуском любого продукта.

---

\* Microsoft Xbox — игровая приставка компании Microsoft, впервые поступила в продажу в 2001 году (на данный момент выпущено 6 поколений).

Новый продукт позволит извлекать доход в течение длительного периода, поэтому нужно задать себе важный вопрос: «Какой период следует взять для наиболее точного расчета ROMI?». Он должен соответствовать периоду, который использовался для расчета ROMI для других сходных инвестиций, произведенных компанией. Зачастую для принятия решения об инвестировании рассчитывается ROMI для одного, двух или трех лет, а затем руководство выбирает показатель для сравнения с другими инициативами в области маркетинга и выпуска новых продуктов.

Для новых продуктов ROMI чаще рассчитывается за срок эксплуатации, то есть до очередной значительной модернизации. Например, для анализа данных по сайту был принят срок, равный 36 месяцам. Для технологических продуктов ROMI обычно считается на срок не более трех лет, даже если проект может быть успешным и в течение более длительного периода. Однако если новый продукт — автомобиль (более долговечный), то ROMI может рассчитываться на срок его жизни (около семи лет) плюс двухлетний срок на разработку. Иными словами, анализ проводится для периода в девять лет.

Стоит отметить, что  $IRR = 27\%$ , рассчитанный в этом примере, не учитывает дополнительные преимущества, например повышение уровня информированности о клиентах и удовлетворенности потребителей (которые теперь могут размещать свои заказы круглосуточно в любой день недели, а также получать доступ к самой актуальной информации о продукте). Можно попытаться дать количественную оценку этим преимуществам и включить их в модель. Однако нематериальные преимущества, такие как повышение удовлетворенности клиентов и информированности, крайне сложно оценить с помощью финансовых показателей.

Чаще всего принято не включать их в расчет ROMI, поэтому реальный ROMI для новых продуктов должен быть несколько выше. Кроме того, мы не учитывали стратегической ценности маркетинговой инициативы. Не исключено, что создание такого интернет-магазина — это инвестиция, необходимая для того, чтобы компания могла остаться в определенном бизнесе. Таким образом, даже если  $IRR$  меньше минимальной ставки доходности, компания все равно должна инвестировать в продукт (иначе она рискует уступить долю рынка конкурентам). Однако помните: не всегда

обязательно придерживаться первоначального плана. Можно поискать альтернативы и в случае отрицательного NPV выбрать вариант, при котором компания потеряет меньше денег.

## **Стресс-тест для цифр: анализ чувствительности**

Доводилось ли вам представлять заявку на получение финансирования CFO или кому-то из его подчиненных? Если да, то наверняка в самом начале презентации вы слышали вопрос: «Извините, а в какую сумму обойдется эта маркетинговая идея?».

Однако этим дело не ограничивается. Вопросы начинают сыпаться один за другим: «Какова продолжительность акции?», «Когда мы увидим возврат [окупаемость]?», а затем и «Расскажите нам о ваших прогнозах». Как показывает мой опыт, обычно вопросы однообразны и вызывают раздражение: CFO или его подчиненные чаще всего не понимают сути вашей маркетинговой кампании. Тем не менее вы можете подготовиться к ним (как к экзамену). Выше я уже рассказал, как рассчитать затраты и (в случае кампании по созданию спроса или запуску нового продукта) получить показатель окупаемости из расчетов ROMI<sup>34</sup>. Теперь важно ответить на последний вопрос: что произойдет, если вы измените свои прогнозы?

Для этого необходимо провести анализ чувствительности для вашей модели ROMI, созданной в Excel. Основная идея проста: измените входные параметры и посмотрите, что получится на выходе. Полученные цифры помогут вам ответить на вопрос, как выглядят лучший, ожидаемый и худший сценарии для вашей кампании с точки зрения ROMI.

Этот раздел сложен, однако все описанные в нем расчеты можно легко проделывать в Microsoft Excel. Всего несколько щелчков мышью помогают вывести шаблоны в формате Excel на новый уровень. Такие инструменты анализа чувствительности используются лучшими CFO, и если вы сможете применить их для маркетинговых целей, то на следующей встрече вас ждет успех.

Одна из моих любимых функций в Excel — таблично заданная функция. Как ни странно это звучит, она дает возможность изменять цифры в модели и изучать полученный результат<sup>35</sup>.

В табл. 5.7 приведены расчеты для примера с запуском нового продукта из предыдущего раздела, где были изменены прогнозы о доле рынка и росте доходов, после чего пересчитан показатель IRR. Для каждого диапазона параметров 0 соответствует худшему сценарию, а 100% — лучшему. Главное достоинство этого инструмента — возможность присваивать цветовые коды отдельным ячейкам: зеленый означает «хорошо» (IRR выше минимальной ставки доходности), а красный — «плохо» (IRR ниже минимального допустимого уровня, в табл. 5.7 соответствующие ячейки закрашены темно-серым).

Одна иллюстрация может оказаться важнее сотни аналитических расчетов — табл. 5.7 позволяет вам сразу же делать глубокие выводы о ROI. В разделе «Финансы для менеджеров по маркетингу» я рассказал, как хорошие игроки в гольф ведут счет, получают данные о тенденциях для прогнозирования результатов и понимают, что неспособны предсказать будущее абсолютно точно, то есть осознают, что у ситуации может быть целый ряд исходов. Табл. 5.7 показывает ряд возможных исходов для запуска нового продукта, и на ее создание ушло всего несколько минут!

Достоинство табл. 5.7 заключается в том, что эти расчеты дают менеджерам возможность объективно обсуждать маркетинговую кампанию или действия, связанные с запуском нового продукта (возможные позитивные и негативные результаты). Анализ чувствительности позволяет модифицировать прогнозы и понимать степень влияния различных факторов, а также выявлять важные допущения в модели.

Обычно в этой функции изменяется не более двух параметров. Однако при наличии значительного количества параметров в модели ROI лучше использовать анализ по методу Монте-Карло. Его описание кажется сложным, но применять его на практике просто, и это помогает понять особенности происходящих явлений.

Прежде всего нужно понять, что каждое предположение в модели имеет целый ряд возможных исходов. Чаще всего их можно представить в виде колоколообразной кривой, где лучшие и худшие исходы занимают по 5%, а набор ожидаемых исходов — основную часть графика. Иными словами, лучшие и худшие исходы отделены от среднего на расстояние двух величин

стандартного отклонения (под стандартным отклонением подразумевается степень «размаха» кривой). Далее можно выбрать набор случайных входных параметров, используя для каждого из них определенный диапазон предположений. После этого нужно рассчитать параметры исхода для каждого случайно выбранного входного параметра.

**Табл. 5.7. Табличная функция анализа чувствительности**

Параметры доли рынка и размера заказа (0–100%) отражают предположения из табл. 5.5 и на рис. 5.4 – от худшего к лучшему. Шаблон можно загрузить на странице [www.agileinsights.com/ROMI](http://www.agileinsights.com/ROMI)

		Размер заказа (%)						
		100	83	67	50	33	17	0
Доля рынка (%)	100	68	64	60	56	52	48	44
	83	59	55	51	47	43	39	35
	67	49	45	41	37	33	29	25
	50	38	35	31	27	23	19	15
	33	27	23	20	16	12	8	4
	17	15	11	8	4	0	-4	-9
	0	2	-2	-6	-10	-14	-19	-23

Понятно, что один цикл оценки по методу Монте-Карло — возможный исход для модели ROMI с определенным набором входных переменных. По сути, это моделирование ситуации, при которой на проводимую маркетинговую кампанию влияют различные случайные риски и входные параметры входят в определенный диапазон. Если вы проведете расчеты несколько тысяч раз, то со временем выясните, что произойдет в результате тысяч идентичных кампаний с учетом возможной вариации входных параметров и связанных с ними рисков. Исход будет представлен в виде таблицы, показывающей частоту каждого из возможных результатов.

Суть моделирования по методу Монте-Карло состоит в том, чтобы создать набор случайных чисел для каждой из ключевых переменных. Для статистических расчетов входных параметров следует принять во внимание прежний опыт, исследования рынка и суждения управленческой команды. Затем случайные цифры помещаются в таблицу для анализа и рассчитывается исход (показатели IRR и NPV); определяется новый набор случайных чисел, основанный на статистических функциях для каждой входной переменной, и вновь рассчитывается возможный исход. Этот процесс повторяется много раз, что в итоге позволяет создать распределение различных исходов.

Для проведения расчетов по методу Монте-Карло есть целый ряд готовых программных продуктов, таких как Palisades@RISK и Crystal Ball. Они просты в использовании: сначала нужно выбрать конкретные ячейки, а затем определить возможные пределы для каждой переменной. После этого программа случайным образом меняет (в заданных пределах) значения в выбранных клетках. Исход (IRR или NPV) автоматически рассчитывается для огромного количества циклов, после чего создается совокупный статистический отчет о возможных исходах.

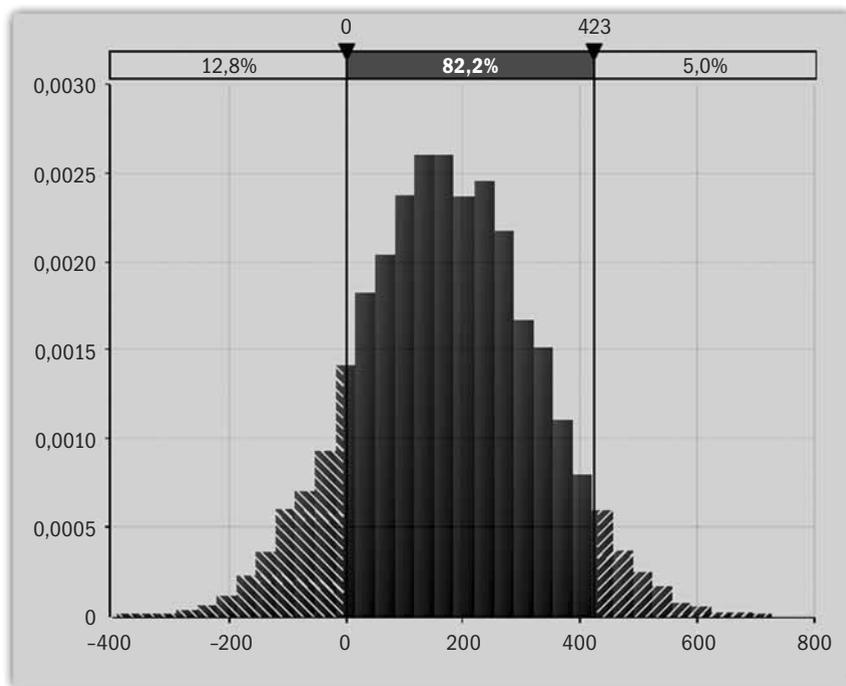
На рис. 5.5 приведен пример расчета по методу Монте-Карло для данных из табл. 5.6 и 5000 случайных вариантов входных переменных. При расчете одновременно менялись параметры общих расходов на проект, роста доли рынка и размера заказа. Функции соответствовали нормальному распределению, а стандартное отклонение определялось примерным значением лучшего и худшего сценариев для каждой переменной. Средняя величина NPV, или ожидаемая ценность, составила 171 тысячу долларов при величине стандартного отклонения в 153 тысячи.

А главное — все показатели могут меняться прямо на экране. Вы видите, как клетки в модели перемещаются, а через пару минут появляется «ответ» (примерно такой же, как на рис. 5.5). Я проводил подобные симуляции в рамках программ для руководителей и их клиентов ряда компаний, и аудитория была в восторге. С помощью программы @RISK я осуществлял расчеты по модели, сходной с моделью в табл. 5.6, не более чем за 10 минут, и окружающим я казался гением!

Главное достоинство этого подхода в том, что можно «видеть» лучший, худший и ожидаемый исходы для ROMI, а также рассчитать вероятность их наступления. Для данного примера есть 12,8%-ная вероятность того, что NPV окажется отрицательным, а IRR — меньше минимальной ставки доходности (рис. 5.5). Руководство компании может задать себе непростой вопрос: допустим ли подобный уровень риска, — а затем выбрать стратегию, способную снизить будущие риски за счет изменения входных параметров.

**Рис. 5.5. Пример моделирования по методу Монте-Карло для расчета ROMI при запуске нового продукта.**

Шаблон модели можно загрузить на странице [www.agileinsights.com/ROMI](http://www.agileinsights.com/ROMI), а на сайте [www.palisade.com](http://www.palisade.com) есть программа @RISK Monte Carlo, которой можно бесплатно пользоваться в течение 10 дней



В этой главе я показал несколько примеров анализа финансового ROMI (он применим более чем для половины видов маркетинговой деятельности). В них используются четыре основных финансовых показателя для маркетинга: прибыль, NPV, IRR и окупаемость. У вас есть шаблон для расчета ROMI для конкретной кампании, направленной на формирование спроса, и программы запуска нового продукта. Методика, приведенная на рис. 5.3, отражает системный подход, позволяющий собрать основные входные параметры для шаблона и рассчитать ROMI.

Также я показал, как нужно интерпретировать ответы и принимать решение о финансировании на базе основных финансовых показателей. Как только кампания завершится, нужно «провести учет»: включить в модель реальные результаты и оценить эффективность проделанной работы.

Когда речь заходит о цифрах и расчетах перед началом кампании, можно быть уверенным лишь в одном: все эти цифры будут в той или иной степени неверны. Я никогда не встречал кампании, результаты которой в точности соответствовали изначальным расчетам финансового ROMI. Почему? Мир изменчив и полон рисков. Поэтому при расчете ROMI всегда нужно отвечать на вопросы: «Каковы возможные сценарии развития событий — лучший, ожидаемый и худший?»; «Какие предположения мы делаем, составляя модель, и как изменится ответ при модификации входных параметров?». Анализ чувствительности — основной инструмент, позволяющий найти ответы для любой величины финансового ROMI и завоевать расположение совета директоров.

## ВЫВОДЫ

- Прибыль (показатель № 6) — основной показатель, которым необходимо управлять, если вы стремитесь к устойчивому развитию.
- ROI неоднозначен и не может считаться лучшим показателем для оценки маркетинга.
- Основные финансовые показатели ROMI — NPV, IRR и окупаемость.
- Расчет финансового ROMI — стандартная процедура, которая может быть применена в отношении более 50% видов маркетинговой деятельности. К ним относятся стимулирование продаж и запуск новых продуктов.
- Анализ чувствительности — основной инструмент, позволяющий оценить все возможные исходы с учетом рисков рынка. Microsoft Excel позволяет легко провести анализ чувствительности.
- Всегда старайтесь понять, каковы лучший, ожидаемый и худший сценарий при анализе ROMI, и критически относитесь к любым предположениям и прогнозам.

# Глава 6

## Не все клиенты одинаковы

Показатель № 10 — пожизненная ценность клиента (CLTV)

Несколько лет назад мой сотовый телефон сломался, и я пошел в гарантийный центр, чтобы заменить его. Я пришел в 8:55 и обнаружил у входа длинную очередь. Когда ровно в 9 часов утра двери магазина открылись, я представился менеджеру и объяснил, что через несколько часов мне предстоит лететь в Вашингтон и поэтому мне нужен новый телефон. Мне вежливо, но твердо сказали, что я должен дождаться своей очереди; соответственно, я мог поговорить с представителем компании не ранее чем через 45 минут. Я попытался объяснить, что мне действительно нужен телефон и я опаздываю на рейс.

Менеджер ответил: «Но сэр, все эти люди стоят перед вами, и они так же важны для нас, как и вы».

Я был лояльным клиентом на протяжении семи лет, однако после этого случая, вернувшись из командировки, расторг с этим центром контракт на обслуживание телефона, предоставление интернет-услуг, услуги для моей семьи, а также обслуживание стационарной телефонной линии. Представитель компании в сервисном центре дал мне «правильный» ответ, полностью соответствовавший политике компании, однако в результате она потеряла ценного клиента, который ушел к ее конкуренту.

Уравнительный подход в маркетинге и продажах не ограничивается сферой B2C. Однажды мне довелось работать с компанией из списка Fortune 500, занимавшейся деятельностью на рынке B2B и имеющей огромный штат торгового персонала. Отдел продаж провел анализ, согласно которому 8% B2B-клиентов компании обеспечивали ей 93% доходов. Однако продавцы все равно относились ко всем клиентам одинаково. Очевидно, что 8% клиентов

были для компании куда важнее остальных 92%, и, если бы любой из них ушел, последствия были бы катастрофическими. В данной ситуации лучше принять, что не все потребители равны, и строить стратегию маркетинга и продаж с учетом этого факта.

## ПОКАЗАТЕЛЬ № 10: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕННОСТИ КЛИЕНТА

Основной показатель, о котором я буду говорить в этой главе, — пожизненная ценность клиента (CLTV)<sup>36</sup>. О нем много говорится в книге, и стратегия маркетинга, основанная на ценности, часто требует высокопроизводительной инфраструктуры. Вначале большинство организаций обычно оценивают доходы от продаж, поэтому все усилия отделов маркетинга и продаж направлены на клиентов, обеспечивающих максимальный доход. Проблема этого подхода в том, что он не принимает во внимание расходы на обслуживание клиента (они могут быть значительными), а доходы, получаемые от него в настоящее время, не отражают его ценности в будущем. CLTV помогает решить обе проблемы и, на мой взгляд, представляет собой самый важный показатель для маркетинга. Каждый человек, работающий в этой сфере, должен понимать суть концепции маркетинга, основанного на ценности.

Обращаюсь к читателям, не имеющим технического образования: не паникуйте, когда увидите формулы! Показатель № 10 кажется сложным, однако на самом деле он прост и понятен (если, конечно, вы изучили главу 5).

**Показатель № 10: основной показатель ценности клиента — пожизненная ценность клиента**

$$CLTV = -AC - \sum_{n=1}^N \frac{(M_n - C_n)p^n}{(1+r)^n},$$

где  $AC$  — расходы на привлечение клиента,  $M_n$  — маржа, полученная благодаря клиенту в период  $n$ ,  $C_n$  — расходы на маркетинг и обслуживание клиента,  $p$  — вероятность того, что клиент не покинет компанию в течение года,  $N$  — общее количество лет или периодов.

Для понимания сути показателя № 10 следует прежде всего уяснить, что CLTV представляет собой чистую приведенную стоимость клиента. Мы дали определение этого показателя в главе 5. Чтобы в этом убедиться, запишем показатель № 10 в следующем виде:

$$CLTV = -AC + \frac{(M_1 - C_1)p}{(1+r)} + \frac{(M_2 - C_2)p^2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{(M_n - C_n)p^n}{(1+r)^n}.$$

Сравнив эту формулу с определением NPV, мы увидим, что расходы в момент времени 0 представляют собой расходы по привлечению клиента (AC). В каждом периоде 1, 2, 3, ...,  $n$  мы имеем маржу за вычетом расходов — прибыль от клиента за данный период. После этого мы производим дисконтирование по формуле  $(1+r)$ , поскольку прибыль в будущем стоит меньше.

Разница между CLTV и NPV заключается лишь в  $p$  — вероятности того, что клиент останется с компанией (доле удержания). Она рассчитывается как 1 минус вероятность ухода клиента:

$$p = 1 - c,$$

где  $c$  — коэффициент оттока, то есть основной показатель № 4. Иными словами, вероятность того, что клиент останется с вами в течение года, всего лишь 1 минус вероятность его ухода (коэффициент оттока). Мы можем переписать формулу CLTV в виде:

$$CLTV = -AC + \frac{(M_1 - C_1) \times (1 - c)}{(1+r)} + \frac{(M_2 - C_2) \times (1 - c)^2}{(1+r)^2} + \frac{(M_3 - C_3) \times (1 - c)^3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{(M_n - C_n) \times (1 - c)^n}{(1+r)^n}.$$

Формула кажется сложной, но суть ее такова: мы берем прибыль за каждый период (маржа минус расходы) и дисконтируем с учетом стоимости денег в будущем. Показатель  $1 - c$  — вероятность того, что клиент останется

с нами в течение года, или 1 минус вероятность оттока. В точке 0 стоимость привлечения клиента (AC) не входит в число стандартных функций в Excel, однако в табл. 6.1 представлен шаблон, позволяющий рассчитать этот основной показатель для отдельного клиента.

**Табл. 6.1. Пожизненная ценность клиента – шаблон в формате Excel для одного клиента**

Цифры могут меняться в зависимости от ваших условий. Шаблон можно загрузить на странице [www.agileinsights.com/ROMI](http://www.agileinsights.com/ROMI)

Ставка дисконтирования $r$	12%*
Расходы на привлечение клиента (AC)	100 долл.*
Коэффициент оттока	15%*
Коэффициент удержания = = (1 - Коэффициент оттока)	85%

	Год 0 (долл.)	Год 1 (долл.)	Год 2 (долл.)	Год 3 (долл.)	Год 4 (долл.)	Год 5 (долл.)
Маржа*		60	55	75	95	100
Расходы на маркетинг*	(100)	(10)	(10)	(15)	(15)	(15)
Другие обязательные расходы*		(5)	(7)	(6)	(7)	(8)
Прибыль в расчете на клиента	(100)	45	38	54	73	77
Прибыль $\times p^n / (1+r)^n$	(100)	34	22	24	24	19
CLTV	23 долл.					

\* Здесь вы можете ввести свои цифры.

Возникает вопрос: «Какой временной интервал лучше использовать для расчета CLTV?». Мне доводилось видеть, как рассчитывался CLTV для 85 лет — биологической продолжительности жизни клиента. Конечно, такой диапазон нереалистичен. Лучше ограничиться 3–5 годами. Причина (как и в случае

с возвратом на маркетинговые инвестиции) в том, что будущее крайне сложно предсказать. Ценность клиента может и не ограничиваться 3–5 годами, но лучше сосредоточиться на более коротком периоде для принятия решения — тогда ваш анализ будет более реалистичным.

Шаблон в табл. 6.1 основан на допущении о том, что величина расходов на привлечение и обслуживание клиентов, а также величина поступающей от них прибыли известны. Иногда эти данные получить сложно, особенно для крупного предприятия. Необходимо определить все точки контакта клиента с компанией: колл-центры, сайт, службу сервиса, маркетинговые коммуникации и т. д. — и узнать, что мы продаем клиенту, чему равна маржа каждого продукта и т. д.

CLTV достаточно легко рассчитать в Excel, но получить данные сложно; крупным компаниям иногда приходится организовывать корпоративное хранилище данных и высокопроизводительную инфраструктуру.

Ниже я расскажу, как использовать CLTV для стратегии и управления маркетингом.

## **НОВАЯ СТРАТЕГИЯ: МАРКЕТИНГ, ОСНОВАННЫЙ НА ЦЕННОСТИ**

Маркетинг, основанный на ценности, позволяет компаниям значительно улучшить свою деятельность. Компании, которым удастся сформировать маркетинговое отличие от конкурентов, должны сосредоточиться на ценности потребителя во всех видах своей деятельности. В табл. 6.2 приведен пример стратегии в области директ-мейла, основанной на ценности. Ценность каждого отдельно взятого клиента рассчитывается с помощью CLTV, и только потом начинается рассылка.

Основные параметры в табл. 6.2 — CLTV и доля отклика. Если для клиента характерны низкое или среднее значения показателя CLTV и низкое или среднее значения доли отклика, он исключается из программы рассылки. ROMI для таких клиентов будет низким или даже отрицательным (вследствие низкого коэффициента отклика), поэтому тратить на них деньги нет смысла. Клиентам с высоким уровнем CLTV и низкой долей отклика также не направляются письма. В данном случае расходы по рассылке

неоправданны. Лучше сосредоточиться на клиентах со средним или высоким уровнем CLTV и средней или высокой долей отклика.

Обратите внимание, что клиенты с максимальным значением CLTV и высокой долей ожидаемого отклика получают письмо со вторым по цене предложением. Клиенты с высоким CLTV и средней долей отклика получают предложение с максимальной ценой. Клиенты со средним CLTV и высокой долей отклика получают третье по величине цены предложение. Клиенты с низким CLTV и высокой долей отклика либо не получают предложения (поскольку, скорее всего, обратятся в компанию сами), либо получают самое дешевое для компании предложение. При такой стратегии директ-мейла можно сократить маркетинговые расходы вдвое за счет сосредоточенности менее чем на 50% потенциальных клиентов. Однако результаты оказываются намного лучше, поскольку мы ориентируемся на прибыльность.

**Табл. 6.2. Маркетинговая стратегия директ-мейла, основанная на ценности**

	<b>Низкий ожидаемый уровень отклика</b>	<b>Средний ожидаемый уровень отклика</b>	<b>Высокий ожидаемый уровень отклика</b>
Высокая прогнозируемая ценность	Не отправлять письмо	Отправить письмо с самым выгодным предложением	Письмо со вторым по выгоды ценовым предложением
Средняя прогнозируемая ценность	Не отправлять письмо	Не отправлять письмо	Письмо с третьим по выгоды ценовым предложением
Низкая прогнозируемая ценность	Не отправлять письмо	Не отправлять письмо	Не отправлять письмо или отправлять низкозатратное предложение

На рис. 6.1 указаны все клиенты, пользующиеся услугами беспроводного доступа, с указанием их CLTV. Здесь проявляется принцип 80/20\* —

\* Закон (принцип) Парето, или принцип 20/80, в общем виде звучит так: «20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий — лишь 20% результата». Назван в честь экономиста и социолога Вильфредо Парето, который и выбрал эти ориентировочные числа.

в данном случае 18% клиентов обеспечивают 55% ценности. Такие клиенты с высокой ценностью важны для компании. Расходы на их привлечение велики, а их уход оказывает ощутимое влияние на доходы и прибыльность бизнеса.

**Рис. 6.1. График пожизненной ценности клиентов, пользующихся беспроводными услугами**



Источник: Mercer Management Consulting

Какие характеристики соответствуют клиентам с высокой ценностью? Чтобы ответить на этот важный вопрос, необходимо провести фокус-группы и анализ. В банковском секторе клиент с высокой ценностью пользуется целым рядом услуг: депозиты на значительные суммы, и кредитные карты, и кредиты на покупку автомобиля, и даже ипотека. Стратегия управления отношениями с этими клиентами такова: во-первых, убедиться, что они от вас не уйдут; во-вторых, продавать более дорогие товары и дополнительные продукты и услуги. В банковском деле можно расширить предложение за счет пенсионных вкладов и услуг по инвестированию.

В отрасли беспроводных технологий клиент с высокой ценностью может заключить с одной компанией сразу несколько контрактов — на покупку нескольких мобильных телефонов, семейный тариф, персональный тарифный

план и, может быть, даже контракт на обслуживание стационарной домашней телефонной линии. Некоторые компании могут предложить даже услуги высокоскоростного интернета и телевидения. А если клиент заинтересовался телевидением, то у компании появляется возможность продать ему услуги трансляции в высоком разрешении и премиальный пакет телевизионных каналов, а также сдать в аренду устройство для записи и воспроизведения цифрового контента.

Продажа пакета клиентам с высокой ценностью имеет целый ряд преимуществ. Если они решат уйти к конкуренту, то цена перехода может быть для него слишком высокой. Однако старайтесь избегать ситуации, когда клиент «привязывается» к вам не по доброй воле. Плохой сервис может привести к резкому снижению удовлетворенности потребителей. И как только на рынке появится конкурент, придумавший способ привлечь ваших клиентов с минимальными затратами для последних, клиенты тут же уйдут к нему. В удержании клиентов с высокой ценностью особую роль играет служба поддержки и обслуживания.

Следующий элемент стратегии маркетинга, основанного на ценности, — сосредоточенность на клиентах, которым достаточно продать одну дополнительную услугу, чтобы их ценность стала высокой. В центре рис. 6.1 показана большая группа клиентов. Те из них, кто находится ближе всего к 18% клиентов с высокой ценностью, особенно важны для компании. Задача в том, чтобы предложить им более дорогую услугу или дополнительные продукты, тем самым повысив их ценность.

В крайнем правом углу рис. 6.1 показаны 5,2% клиентов с отрицательной рентабельностью. Они так же важны, как и клиенты с высокой ценностью, поскольку негативно влияют на компанию. Вот несколько примеров.

Компания Best Buy проанализировала прибыльность своих магазинов и обнаружила, что некоторые клиенты покупали товар, чаще всего на распродаже, а затем возвращали с требованием возмещения полной цены. Потом эти же клиенты приходили в магазин еще раз и покупали тот же товар, но уже «распакованный», с 20%-ной скидкой. У них был отрицательный CLTV. Такие случаи легко упустить из виду, если не проводить анализ ценности каждого потребителя. Так что же делать с такими клиентами? Как от них избавиться?

В Best Buy поняли, что проблема связана не с клиентами, а с процессами. Иными словами, в компании была принята политика, гарантировавшая 100%-ный возврат денег без лишних вопросов. Потом возвращенные товары продавались со скидкой. Компания поняла, что для предотвращения неудобного для нее поведения клиентов нужно изменить политику. В результате Best Buy ввела 15%-ную комиссию, взимающуюся с клиентов в случае, если упаковка возвращаемого товара была повреждена. Более того, она анализировала отдельные точки в регионах, где проблема встречалась слишком часто, и продавала товары с открытой упаковкой в других магазинах или сотрудникам самой компании.

Клиенты с отрицательным CLTV есть в каждом бизнесе. Так, большинство авиакомпаний продает со значительной скидкой билеты клиентам, в семье которых кто-то недавно умер («тариф, связанный с утратой»). Компания Continental Airlines в процессе анализа ценности клиентов выяснила, что один из них смог «за счет» одного умершего родственника совершить 44 перелета по льготному тарифу в течение года. Разработчик ПО Intuit обнаружил, что одна небольшая компания-клиент, имевшая единую для всего офиса лицензию на программный продукт Quickbooks, совершила в течение одного года около 800 звонков в службу поддержки.

Главное — выявить процесс, приводящий к возникновению отрицательного CLTV, и изменить его. Например, в банках стоимость каждой операции с участием кассира обходится примерно в 6 долларов, а через банкомат — менее 25 центов. Банк может изменить систему комиссионных так, чтобы клиенты с низким CLTV платили повышенный тариф за операции с участием кассира, но при этом могли бесплатно пользоваться банкоматами или сайтом.

В отрасли беспроводных технологий негативная прибыльность возникает в трех случаях. Первый и самый очевидный — неоплата счетов. Для клиентов-неплательщиков может быть введена дополнительная санкция за просрочку оплаты, а после определенного периода может быть полностью прекращен доступ к услуге. Поставщики беспроводных технологий часто предлагают бесплатное оборудование (например, мобильные телефоны), поэтому второй источник негативного CLTV связан с досрочным

расторжением контракта. Компания может ввести тариф за досрочное расторжение контракта со стороны клиента. Однако самая коварная проблема связана со звонками в службу поддержки. Расходы складываются из зарплаты оператора, накладных расходов и стоимости звонка. Последняя может варьировать от 2,5 до 7,5 доллара, в зависимости от того, где находится роуминг-оператор. Проблема усугубляется тем, что каждый оператор может ответить в течение дня на ограниченное количество звонков — именно поэтому каждый из них обходится так дорого. Некоторые клиенты с низким CLTV могут делать невообразимое количество звонков в колл-центр, возможно, чтобы разобраться в функциях своих телефонных аппаратов или оспорить сумму выставленного счета. В совокупности затраты на такие звонки могут привести к убыткам. Что же делать?

Как только вы вычислили таких клиентов, нужно переместить их в группу с более низкими затратами на обслуживание. Например, пусть они дольше ждут ответа оператора, а в процессе ожидания слышат записанное сообщение с призывом воспользоваться сайтом для решения своей проблемы. Клиенты с высоким CLTV должны получать максимально быстрый доступ к колл-центру. Это предложение может показаться слишком дорогостоящим и требующим значительных инвестиций в инфраструктуру. Но лидерам рынка действительно удастся принимать решения в режиме реального времени на основании CLTV. Пример недорогой альтернативы можно найти в работе авиакомпаний. Клиенты с высокой ценностью получают персональный номер телефона, и в случае обращения в колл-центр на их звонок отвечают моментально.

В сущности, новая маркетинговая стратегия состоит в том, чтобы прежде всего понять, как структурирована клиентская база с точки зрения пожизненной ценности. Скорее всего, можно выделить три крупных сегмента: высокая, средняя и отрицательная ценность. Клиентов с отрицательной ценностью нужно перевести на услуги с меньшими расходами для компании и агрессивно управлять их расходами. Клиентов с высокой ценностью нужно удерживать, стараться продать им более дорогие услуги и дополнительные продукты. А клиентов со средней ценностью нужно постараться перевести в приоритетную группу за счет дополнительных маркетинговых

усилий. Управление на основе ценности не ограничивается традиционным маркетингом. В наиболее результативных компаниях оно охватывает все организационные процессы. Вот еще несколько практических примеров, иллюстрирующих этот подход.

## **Sainsbury's**

Sainsbury's — одна из крупнейших британских торговых сетей. В ее магазинах еженедельно производится 10 миллионов транзакций, покупается 200 миллионов единиц продукции, а ассортимент составляет около 75 тысяч артикулов. Sainsbury's создала специальное хранилище данных для анализа покупок, что позволило ей выделить 10 групп покупателей по величине расходов и выбранным продуктам питания.

В результате Sainsbury's смогла выявить два основных сегмента потребителей: «ориентированные на качество» и «менее обеспеченные». Последний сегмент был заинтересован прежде всего в основных продуктах питания по разумным ценам. Однако ключевым сегментом была первая группа, которую в Sainsbury's называли «гурманами» (foodies). Они серьезно относятся к еде, и 21% таких клиентов тратят на нее до 24% своих средств. Данный сегмент был для компании очень прибыльным, так как его представители покупали продукты с большей маржой.

В самой идее того, что у магазина есть две основные группы клиентов, нет ничего удивительного. Интересно, однако, что на основании проведенного анализа Sainsbury's смогла выяснить, где живут ее клиенты. Оказалось, например, что 70% «гурманов» — из Большого Лондона, и лишь 6% — из Уэст-Мидлендс. Я сам уроженец Уэст-Мидлендс и могу подтвердить: тамошние жители предпочитают безвкусную английскую еду. Я хорошо помню, как моя бабушка гордо говорила про свою стряпню: «Будет готово, когда почернеет!»

На основании полученных данных Sainsbury's переоборудовала свои магазины и сделала их более удобными для покупателей. В магазинах для «гурманов» появилось больше деликатесов и натуральных продуктов. Магазины с «основными продуктами питания» тоже усовершенствовали: теперь в них были представлены в основном те продукты, которые в первую

очередь приобретает вторая группа. В результате анализа выяснилось, что из 75 тысяч артикулов 30 тысяч приносили компании менее 1% доходов.

Кто-то мог бы просто исключить эти 30 тысяч артикулов из ассортимента. Однако лучше в данном случае проанализировать, какие единицы действительно важны для покупателей. Для этого проводится анализ потребительской корзины (так называемый кластерный анализ). Суть его в том, чтобы понять, какие еще продукты кладут в свои тележки покупатели. Например, если житель Чикаго любит добавлять в мартини оливку, а в магазине оливок нет, то он вообще откажется от покупок в нем (магазин не сможет продать ему спиртное, имеющее высокую маржу).

Результаты оказались впечатляющими. Общий доход увеличился на 12%, однако прибыль выросла еще больше, поскольку основной фокус внимания сместился на предложение правильных продуктов «гурманам», клиентам с наибольшей ценностью. Более того, 14 тысяч товарных позиций было вычеркнуто из ассортимента, а высвободившиеся 12 миллионов фунтов стерлингов бюджета отдела закупок было направлено на приобретение популярных товаров.

### **3М**

Подход к продажам и маркетингу, основанный на ценности, не ограничивается областью B2C. В середине 90-х годов прошлого века компания 3М\* столкнулась с серьезной проблемой: она никак не могла получить выгодные ценовые условия с крупными партнерами (в частности, с Wal-Mart). Ее обороты превышают 25 миллиардов долларов, на нее работает свыше 79 тысяч сотрудников, а широкой публике она известна прежде всего клейкими листочками для заметок Post-It и клейкой лентой Scotch Tape. Однако компания производит тысячи других продуктов, в том числе хирургические перчатки, маски, изоленту и автомобильные комплектующие.

До 1995 года 3М ориентировалась на продукт. Она могла легко сказать, какие из ее торговых партнеров продавали больше всего Scotch Tape или Post-It, однако не понимала, кто из конечных пользователей покупает ее

---

\* 3М — американская многоотраслевая инновационно-производственная компания.

продукты. В результате компания не могла рассчитать ценность и прибыльность того или иного канала, а значит, не могла и обсуждать выгодные для нее цены для оптовых контрактов.

Задача была решена путем перехода к ориентации на рынок и централизации данных. 3М выстроила единое глобальное централизованное хранилище данных, заменив им 30 децентрализованных систем. Изначально преимущества были связаны со снижением издержек за счет сокращения числа баз данных. Однако реальное преимущество возникло, как только все сотрудники компании начали понимать, в чем состоит ценность (с точки зрения прибыли) каждого клиента.

В частности, 3М смогла создать график прибыльности для своих торговых партнеров (аналогичный тому, что представлен на рис. 6.1). Этот анализ позволил компании сосредоточить усилия отделов продаж и маркетинга на каналах с высокой ценностью, а также управлять издержками для партнеров с отрицательной рентабельностью. Задокументированная величина ROMI для этого проекта составила 56%.

## **Continental Airlines**

Пример Continental Airlines показывает одновременно и блестящее освоение методов маркетинга, основанного на ценности, и качество управленческих решений. Как я уже упоминал, в середине 90-х Continental считалась последней по всем мыслимым показателям в отрасли. А в 2005 году она стала первой и получила награду Gartner\* в области бизнес-аналитики как лучшая компания (не только в своей отрасли). Такой скачок — прекрасный пример грамотного использования маркетинга, основанного на ценности и данных.

В середине 90-х процессы и системы Continental находились в катастрофическом состоянии. Компания не знала, кого считать лучшими клиентами, ее данные были неполными и неточными. Она не могла оперативно реагировать на изменения в отрасли или на рынке и не могла сформировать отличия от предложений конкурентов. У нее не было возможности рассчитывать

---

\* Gartner — американская исследовательская и консалтинговая компания, специализирующаяся на рынке информационных технологий.

ценность, а кроме того, она использовала 45 отдельных баз данных с информацией о пользователях (в том числе внешнее хранилище одного из своих подрядчиков). Маркетерам было крайне сложно определить ценность клиентов.

Continental начала с малого: с фокус-групп с различными сегментами клиентов. Примерно 80% клиентов Continental путешествуют реже трех раз в год, и для них определяющим фактором служит цена. Проводя фокус-группы для этих клиентов, маркетинговая команда Continental узнала, чего они хотят: чистых самолетов, безопасного полета и надежности, причем по низкой цене. Понятно, что чистота, безопасность и надежность — «гигиенические» факторы, то есть то, чего клиенты ждут от продуктов и услуг «по умолчанию». Однако, кроме того, сотрудники Continental постоянно слышали, что «элитарные» клиенты с высокой ценностью хотят, чтобы сотрудники компании улыбались, обращались к ним по имени и относились немного иначе, чем к основной массе клиентов. Они хотели чувствовать себя особенными, важными, входить в самолет первыми по синей ковровой дорожке. Все это элементы хорошего сервиса для клиентов и важный фактор во взаимодействии клиента с компанией.

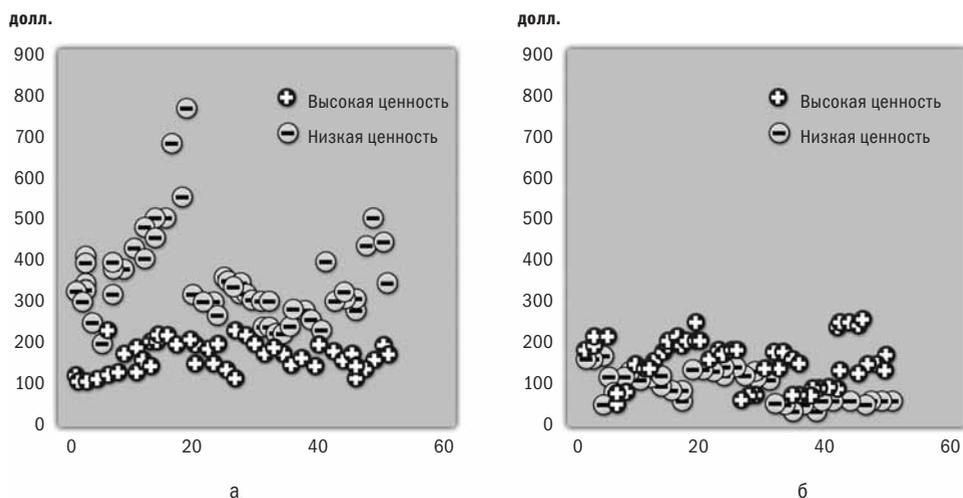
У меня маленькие дети, и каждый полет на самолете кажется им приключением. Однако для большинства взрослых куда важнее прибыть в пункт назначения, и фокус-группы наглядно показали, как сильно клиенты хотят, чтобы полет прошел как по маслу. При этом они понимают, что так бывает не всегда. Иногда рейсы задерживаются и отменяются, порой пассажиры не успевают на пересадку или даже теряют багаж. В случае возникновения проблем очень важен сервис, направленный на исправление ситуации. Именно это побудило компанию в качестве эксперимента рассылать письма с извинениями в течение 12 часов после возникновения проблемы для изменения восприятия службы, решающей проблемы.

Потом Continental начала определять текущую прибыльность работы с клиентами — это первый элемент для расчета CLTV, позволяющий понять, сколько денег компания зарабатывает на каждом клиенте и каждом полете. Оказалось, например, что традиционное ранжирование клиентов по ценности, основанной на милях налета, было неточным показателем. Когда компания стала учитывать тип билетов (первый класс, эконом-класс или покупка билета

за полную цену в последний момент) и расходы на обслуживание каждого клиента, рейтинг значительно изменился — многие «серебряные» клиенты стали «платиновыми» и наоборот. Также в результате анализа быстро выяснилось, сколько у компании убыточных клиентов.

Например, пассажиры могут получать компенсацию в случае задержки или отмены рейса и потери багажа. На рис. 6.2а, показан пример компенсационных выплат для 100 пассажиров: пассажиры с низкой ценностью отмечены светлыми точками, а с высокой — темными. Один пассажир умудрился получить компенсацию в размере 800 долларов, хотя заплатил за билет всего 300! Клиенты с низкой ценностью получают в среднем более значительную компенсацию. Почему? Они отлично понимают, как можно обмануть систему, поэтому постоянно жалуются в расчете на компенсации. Клиенты с высокой ценностью реже жалуются или ожидают компенсации, зато с большей вероятностью готовы уйти к конкурентам.

**Рис. 6.2. Пример компенсации для 100 клиентов авиакомпании Continental Airlines с высокой ценностью (темные точки) и низкой ценностью (светлые точки):**  
а — до введения управления на основе ценности; б — после введения



Источник: Continental Airlines

На рис. 6.2б, показан размер компенсации для 100 пассажиров после введения процедур, связанных с управлением ценностью. Теперь в компании размер компенсации зависит от ценности клиента и важности проблемы. Раньше ее средний размер в Continental составлял 300 долларов (среднее арифметическое для всех случаев), теперь же всего 195 долларов — это позволяет компании экономить много средств. Клиенты с высокой ценностью (темные точки со знаком «+» на рис. 6.2б) теперь получают куда больше, чем клиенты с низкой ценностью (светлые точки со знаком «-»). В результате у клиентов с более высокой CLTV наблюдается более высокий уровень CSAT, что приводит к ощутимому снижению оттока.

Майк Горман из Continental сказал мне: «Лучшие из наших клиентов не склонны жаловаться. Самое опасное — когда они три раза подряд сталкиваются с негативным опытом общения с нами. Тогда они приходят к выводу, что мы неспособны обеспечить “чистоту, безопасность и надежность”, и уходят к конкурентам. Поэтому нам нужно принимать меры заранее — мы подключаем маркетинг и улучшаем сервис».

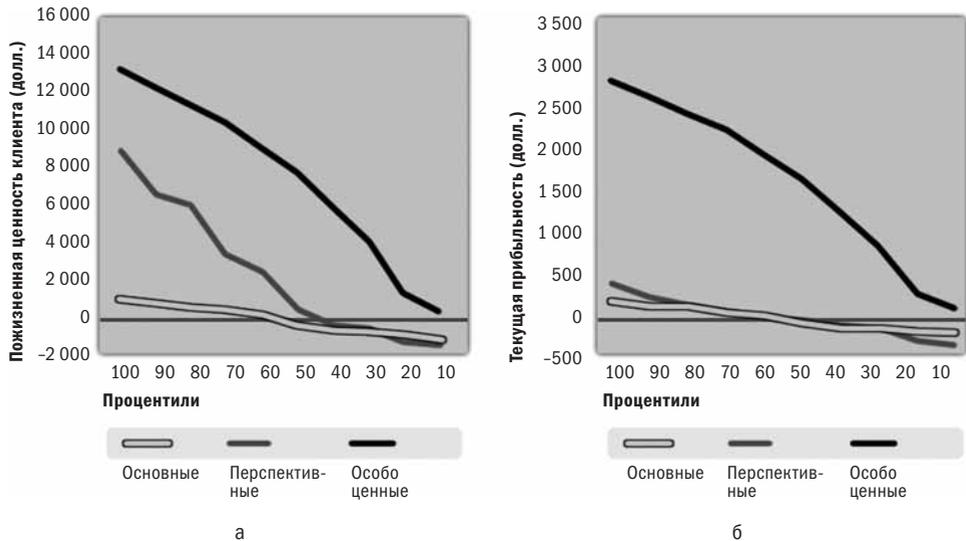
## **Сохранение баланса между прибыльностью покупателя в долгосрочной и краткосрочной перспективе**

Теперь нам нужно понять, каким образом можно сбалансировать краткосрочную и долгосрочную прибыльность клиента. Почему это важно? Сосредоточенность исключительно на долгосрочной прибыльности — не лучшая стратегия для публичных акционерных компаний, которым необходимо зарабатывать деньги в каждом квартале. Например, одна крупная энергетическая компания систематически «увольняла» всех клиентов с низкой или отрицательной ценностью, в результате чего разрушила свою клиентскую базу и лишила себя возможности получения дохода в будущем.

На рис. 6.3 показаны данные по краткосрочной и долгосрочной прибыльности Королевского банка Канады. Цифры изменены из соображений конфиденциальности, однако общие тенденции сохранены. Есть три основных сегмента клиентов: основные, перспективные, особо ценные. Для каждого из них были определены проценти́ли на короткий период (годовая прибыльность — рис. 6.3а) и в долгосрочной перспективе (CLTV за 5 лет, рис. 6.3б).

**Рис. 6.3. Три сегмента клиентов (основные, перспективные и особо ценные):**

а — пожизненная ценность клиента; б — текущая прибыльность. Данные намеренно изменены из соображений конфиденциальности, но общая тенденция сохранена



Источник: Кэти Барроуз, Королевский банк Канады, и Марк Джеффри, Agile Insights LLC

Годовая прибыльность — показатель № 6, рассчитанный на один год, а долгосрочная прибыльность рассчитывается для периода пять лет с помощью шаблона в табл. 6.1.

Суть процентилей на рис. 6.3 состоит в том, чтобы расположить клиентов в каждом сегменте в порядке возрастания ценности. Например, 100 клиентов в каждом сегменте были проранжированы в Excel от высокой к низкой прибыльности, после чего на основании данных был построен график. Если число клиентов превышает 100, то наносить на график данные по каждому из них будет неудобно, поэтому можно создавать группы по 10–100 клиентов. Если у вас 10 тысяч клиентов, имеет смысл провести ранжирование и рассчитать общую сумму по каждому 100 клиентам так, чтобы всего на графике у вас получилось 100 точек. Для очень больших клиентских баз вы не сможете использовать Excel; вам подойдет программное обеспечение SAS или его эквивалент.

Сегментация клиентов на «основных», «перспективных» и «особо ценных» в Королевском банке Канады основана преимущественно на возрасте. Иными словами, к ключевой группе относятся сравнительно молодые клиенты, в возрасте от 18 до 29 лет, начинающие взрослую жизнь и зачастую имеющие немного денег. Клиенты из группы «перспективных» — обычно люди среднего возраста (от 30 до 49 лет), а «особо ценные» — люди старшего возраста (от 50 и старше), часто пенсионеры. Обратите внимание, что почти 50% клиентов на рис. 6.3 имеют негативную прибыльность — как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе! Интересно отметить, что клиенты, приносящие компании убытки, наиболее лояльны. Почему? Они отдают меньше, чем получают взамен.

Что же делать: избавляться от таких клиентов? Первый вариант — уменьшить отрицательную рентабельность с помощью высокой комиссии за услуги. Однако избавление от клиентов с помощью тарифов или других аналогичных инструментов может привлечь внимание СМИ, что приведет к негативному восприятию со стороны других клиентов (и снизит общий уровень осведомленности о бренде и CSAT). Например, в Великобритании были приняты законы, предотвращающие назначение слишком высоких комиссий за банковское обслуживание, чтобы не допустить дискриминации менее обеспеченных слоев населения. Более того, если компания откажется от сегмента с негативной прибыльностью, то в будущем у нее не останется клиентов для обеспечения роста.

Рис. 6.4 — матрица  $2 \times 2$ , помогающая продумать оптимальную стратегию обеспечения баланса между краткосрочной и долгосрочной прибыльностью. Клиенты с низкой текущей и будущей ценностью показаны в левом нижнем углу. Этот сегмент можно считать убыточным на данный момент, но способным к росту. В отношении таких клиентов нужно жестко управлять затратами и рисками — побуждать их переходить на менее затратные услуги, например обслуживание через интернет. Следует также обратить внимание на возможности обеспечения более высокой ценности.

Очевидно, что стратегия в отношении клиентов с высокой текущей прибыльностью и высокой прибыльностью в будущем (в основном «особо ценный» сегмент) состоит в их удержании и маркетинге более дорогих услуг

и дополнительных продуктов для повышения их ценности. Интересно проанализировать клиентов с высокой текущей и низкой будущей прибыльностью. Как? Представьте себе клиента, пользующегося единственным банковским продуктом, например высокоприбыльным (для банка) автокредитом. Поскольку ничто другое его пока не интересует, его прибыльность в будущем окажется низкой. Стратегия для этой группы состоит в поддержании отношений и поиске возможностей для перевода этих клиентов на более высокий уровень. Верхняя левая группа на рис. 6.4 характеризуется высокой ценностью в будущем и низкой прибыльностью в настоящее время. В отношении этой группы мы должны активно управлять затратами и «растить клиентов», учитывая связанные с ними риски.

**Рис. 6.4. Стратегическая матрица — сопоставление CLTV и текущей прибыльности**



Королевский банк Канады определил ключевой сегмент, у которого есть все шансы перейти на более высокий уровень. Относящиеся к нему клиенты обычно молоды и переживают важные события, меняющие жизнь: свадьба, окончание колледжа, покупка автомобиля или первого дома. Они

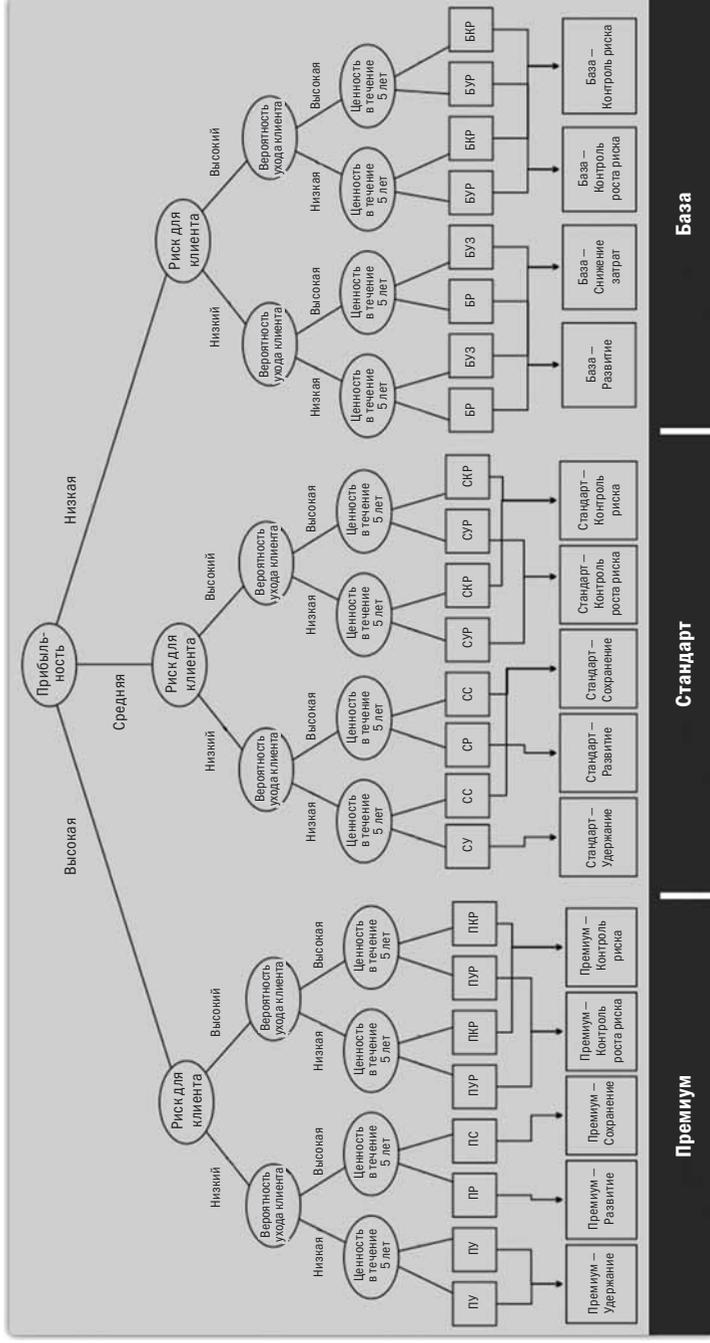
сопровожаются «первым опытом» использования финансовых продуктов. Например, покупка дома требует оформления ипотеки; покупка автомобиля — автокредита, а первые инвестиции — открытия инвестиционного счета.

Королевский банк Канады начал сотрудничать с сайтами, посвященными недвижимости и подготовке к свадьбе (такими как [weddingbells.ca](http://weddingbells.ca)). На сайте эта группа клиентов могла с помощью специального инструмента рассчитать бюджет для свадьбы или покупки дома. Результаты были впечатляющими. Понимание потребностей клиентов из этой группы и применение целостного подхода привело к значительному приросту оборотов (в некоторых случаях до 200%) с отличными возможностями для продаж дополнительных продуктов после выявления имеющихся потребностей. В частности, 30% новых ипотечных контрактов и 21% новых кредитных договоров были заключены с представителями этого сегмента. Кроме того, 36% таких клиентов перешли в течение двух следующих лет в сегменты с более высокой прибыльностью и пожизненной ценностью.

Рис. 6.5 показывает, каким образом Королевский банк Канады трансформирует свою краткосрочную и долгосрочную стратегию в тактические мероприятия. Это дерево решений представляет собой набор бизнес-правил, работающих следующим образом: при каждом взаимодействии клиента с банком и каждом направленном на него маркетинговом мероприятии осуществляется фоновый анализ. Иными словами, если клиент разговаривает с кассиром в банке, связывается с колл-центром или изучает состояние своего счета в сети, то информационная система анализирует следующие вопросы: «Чему равна краткосрочная прибыльность?»; «В чем заключаются риски для данного клиента?»; «Высока ли вероятность их оттока?»; «Чему равна долгосрочная ценность клиента в следующие 5 лет?». Затем банк совершает определенные действия исходя из ответов.

В нижней части рис. 6.5 представлен весь спектр тактик в области маркетинга и отношений с клиентами, причем с использованием только тех переменных, которые банк считает важными: прибыль, риски, коэффициент оттока и CLTV. Для каждой группы в нижней части дерева приведены конкретные маркетинговые кампании и заранее заданный спектр взаимодействий.

**Рис. 6.5. Дерево решений для перевода стратегии Королевского банка Канады, основанной на ценности, в практические решения**



Источник: Королевский банк Канады

Например, если клиент имеет низкую прибыльность и ценность, а риск его ухода высок, то возможные исходы для него будут находиться на правой стороне дерева решений. Такие клиенты не получают никаких маркетинговых материалов, и компания побуждает их использовать для общения и проведения операций самые низкозатратные каналы.

Клиенты же с высокими показателями прибыльности и CLTV, а также с низкими рисками и небольшим коэффициентом оттока оказываются в левой стороне дерева. Они размещаются во второй ячейке слева: рост до премиум-сегмента. Они получают различные предложения более дорогих продуктов и дополнительных услуг. В эту же группу попадают клиенты с высокой ценностью и высокой возможностью ухода — в этом случае в их отношении применяются лучшие из имеющихся, «премиальные» инструменты удержания. Общающиеся с ними агенты в колл-центре готовы тут же извиниться за возникшую проблему и предложить моментальную компенсацию.

Будет ли это дерево таким же для вашей компании? Нет, но это и не главное. Важнее превратить стратегию, основанную на ценности, в набор практических шагов — дерево решений помогает определить конкретные тактические шаги, учитывающие ключевые показатели ценности для каждого клиента. При создании дерева оказалось, что изначальная сегментация, принятая банком, недостаточно эффективна. На рис. 6.5 приведены три новых, основанных на ценности сегмента: премиум, стандарт и база. Они различаются с точки зрения сервиса и маркетинговых действий, с учетом специфических рисков, прибыльности, коэффициента оттока и CLTV. На мой взгляд, рис. 6.5 — самый важный в этой книге: он наглядно показывает, как реализовать маркетинговую стратегию, основанную на ценности.

## **УПРАВЛЕНИЕ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ КЛИЕНТА**

Управление жизненным циклом клиента — использование маркетинга в течение всего срока жизни клиента, чтобы его завоевать, расширить взаимодействие с ним и удержать его. CLTV позволяет добавить новое и важное измерение в процесс управления жизненным циклом. В идеале цель в том,

чтобы привлечь клиентов с высокой или средней, но никак не отрицательной прибыльностью. Следующая цель — развитие отношений с ними посредством продажи дополнительных или более дорогих продуктов. Но ни одна компания не хочет, чтобы ее покинули клиенты с наибольшей ценностью, поэтому задача удержания остается самой важной. В главе 8 я приведу пример маркетинга удержания клиентов в компании EarthLink. Пока что сосредоточусь на росте клиентов с самой высокой ценностью — как правило, это самая простая задача.

Carnival Corporation — крупнейший в мире оператор круизных рейсов с оборотом 14,6 миллиарда долларов. Компания управляет более чем 85 судами, способными перевозить около 170 тысяч пассажиров. Carnival работает в Северной Америке под несколькими брендами: Princess Cruise Line, Holland America, Seabourn (люксовый бренд), а также под флагманским брендом Carnival Cruise Lines. Для создания стратегии маркетинга, основанного на данных, Carnival воспользовалась методикой, приведенной в главе 1 (см. рис. 1.7).

Маркетинговая команда Carnival сначала выяснила, как вычислить ценность той или иной группы клиентов, а затем определила, какие типы поведения клиентов нужно изменить. Она поняла, что для нее особенно важны не отдельные люди, а домохозяйства и что без хороших данных о них Carnival не сможет понять истинной ценности своих клиентов. Иными словами, кто-то из членов семьи может заинтересоваться круизом и забронировать билеты, однако чаще всего услугами Carnival пользуются пары или целые семьи. Поэтому имеет смысл определять ценность не отдельного человека, а домохозяйства. Таким образом, основной задачей Carnival на первом этапе стала качественная сегментация данных о домохозяйствах.

Домохозяйства важны и для других отраслей B2C. Розница часто получает данные о них с помощью анализа операций по кредитным картам или приобретает информацию у третьих лиц. Однако семьям свойственно переезжать с места на место, их ценность растет и меняется, поэтому информацию нужно постоянно обновлять. Компания использует более 20 бизнес-правил, позволяющих обновить данные о домохозяйствах, и ежеквартально отправляет свою базу внешнему подрядчику, который сверяет ее

с почтовыми адресами по всей территории США и определяет, не переехал ли кто-то из клиентов в другой город.

Имея данные о домохозяйствах, Carnival сегментировала клиентов на основании ценности и потенциальной прибыльности в будущем. В круизном бизнесе текущая прибыльность пассажира формируется из двух элементов: стоимости тура и суммы, потраченной на борту во время круиза. Carnival произвела сегментацию на основе ценности более 10 миллионов гостей за несколько лет. Для 10 миллионов клиентов невозможно провести подобный анализ в программе Excel 2007 (хотя, возможно, Excel 2010 подойдет для этой цели). Carnival использовала инструмент SAS Enterprise Miner. В нем есть специальная функция под названием Proc Univariate, позволяющая находить «точки перехода» в наборе данных с множеством переменных — этот подход схож с поиском аналогичных точек в результатах студенческих экзаменов (чтобы определить, какую оценку нужно поставить). Функция помогает выявить такие точки в данных о ценности домохозяйств.

На основании анализа Carnival смогла произвести детальную сегментацию на основе ценности, которая позволила распределить клиентов на группы в соответствии с их ценностью (высокой, средней и низкой). Например, компания обнаружила, что более 50% ее клиентов приносили менее 50% дохода — это были клиенты с низкой ценностью. Анализ показывает, что важно выявить не только лучших клиентов, но и худших (и не тратить на них свои маркетинговые бюджеты).

По мере распределения по сегментам на основании ценности команда Carnival определила показатели, позволяющие предугадать поведение клиентов. Тогда было принято считать, что маркетинговые усилия должны быть направлены на то, чтобы «побудить людей к плаванию на кораблях». Однако анализ показал, что основная проблема была связана с резервированием круиза за несколько месяцев до отплытия. Иными словами, маркетерам было необходимо изменить фокус внимания и подумать над тем, «как побудить людей бронировать рейсы». Команда Carnival изучила каждый элемент цикла продаж и задалась вопросом: «На что может повлиять маркетинг?». Также она стремилась упростить результаты своих исследований и создать на их основе рекомендации, понятные руководству и определяющие конкретные шаги.

Для каждого ценностного сегмента команда рассмотрела множество различных параметров и задала вопросы типа: «Путешествуете ли вы с детьми?»; «Бронируете ли вы билеты в апреле?»; «Сколько дней обычно составляет ваше путешествие?» и «Какую сумму вы обычно тратите на билеты и прочие расходы во время круиза?». Ответы представителей разных сегментов позволили компании создать более четко сфокусированные маркетинговые предложения. Например, лишь небольшой процент клиентов с высокой ценностью путешествует с детьми. Соответственно, велики шансы на то, что многих из них заинтересует предложение жить в зонах «только для взрослых».

Маркетинговая команда Carnival определила, что ключевой элемент успеха — момент резервирования круиза. Изучив данные о бронировании в прошлом, Carnival способна точно предсказать, когда именно на рынке появятся клиенты с высокой ценностью, желающие забронировать билеты. За два месяца до планируемой даты резервирования компания отправляет им специальное предложение, позволяющее сэкономить на бронировании сейчас. Если клиент не принимает предложение и не резервирует круиз в этот срок, то еще через два месяца он получает еще более дорогостоящее маркетинговое предложение. Результаты программы впечатляли: объемы повторного бронирования выросли более чем на 10% за два года. Не менее важно и то, что Carnival значительно снизила величину своих маркетинговых расходов, поскольку не отправляла предложения клиентам с низкой ценностью.

Carnival начала с создания крупной базы данных, позволявшей предсказать ценность каждого домохозяйства, а затем сегментировала их на основании ценности. Компания решила, на что именно в поведении клиентов она хотела бы повлиять (резервирование круизов), и определила четкие цели своих маркетинговых мероприятий. Пример Carnival наглядно показывает, что даже с ростом объемов баз данных подход к работе усложнять не стоит. Компания начала с больших групп домохозяйств, имевших высокую, среднюю и низкую ценность. Сегментация показала, кто должен получать больше маркетинговых предложений, и Carnival в ходе ряда экспериментов

выяснила, какие маркетинговые предложения наиболее привлекательны для каждого сегмента.

Развитие отношений с существующими клиентами — естественный первый шаг для внедрения маркетинга, основанного на ценностях, если вы можете собрать достаточно данных. Маркетинг, направленный на привлечение клиентов, имеет множество форм, однако, по сути, включает три стадии цикла покупок (осведомленность, оценка и пробное использование), а его результативность измеряется с помощью таких показателей, как осведомленность о бренде, тест-драйв и доходы от продаж. Процесс привлечения клиентов может потребовать покупки списков адресов потенциальных потребителей для последующего целевого маркетинга. На этапе тест-драйва данные о потребителях могут собираться с помощью программы «конфигурации автомобиля» или регистрации для загрузки бесплатной 10-дневной версии. Эти пользователи могут стать объектами маркетинговой деятельности. При привлечении клиентов с учетом их ценности может потребоваться дополнительная информация для отбора лидов по качественным характеристикам. Не исключено, что придется купить списки потенциальных клиентов у третьих лиц.

Вы можете купить списки клиентов у сторонних подрядчиков, а затем провести их сегментацию, приобретя дополнительные данные об их ценности. Лишь немногим компаниям удалось собрать детальную информацию о покупках, сделанных всеми людьми и домохозяйствами в США. B2B-компания может купить полные досье потенциальных клиентов, но это слишком дорого для маркетинга товаров массового производства. Однако можно купить отдельные фрагменты такого досье (заплатив по несколько центов за одну запись), а затем произвести таргетирование на основании данных о ценности клиентов и уровне их восприимчивости к тем или иным предложениям. Я предлагаю проводить последовательные эксперименты в определенных географических областях, на различных демографических группах или в разных сегментах, чтобы оценить результативность кампаний по привлечению клиентов, — покупка данных для директ-мейла, рассылок по электронной почте и телемаркетинга может быть довольно затратной.

## ВЫВОДЫ

- Показатель № 10 — CLTV — основной показатель расчета будущей ценности клиента.
- Новая маркетинговая стратегия состоит в активном управлении CLTV для всех клиентов — вы должны удерживать клиентов с высоким CLTV и предлагать им дополнительные услуги или более дорогие продукты. Стоит обращать внимание и на клиентов со средним уровнем CLTV: вы можете предлагать им другие сопутствующие и дорогие продукты, позволяющие им перейти в группу с высокой ценностью. Для клиентов с отрицательным CLTV вы должны максимально снизить издержки на обслуживание.
- B2B-компании могут начать работу в этом направлении, рассчитав спектр CLTV среди своих торговых партнеров.
- Вряд ли уместно говорить об отрицательной рентабельности клиентов. Скорее, нерентабельны некоторые бизнес-процессы или системы обслуживания. Необходимо выяснить, что отнимает прибыль у компании, и внести нужные корректировки.
- Долгосрочная стратегия на основании CLTV обеспечивает лишь часть нужного результата — также нужно помнить об управлении краткосрочной прибылью с учетом ценности.
- Жизненный цикл клиента включает привлечение, рост и удержание. Для каждого элемента стоит использовать подход, основанный на ценности, и различные методы сбора данных для целевого маркетинга.

# Глава 7

## От кликов к ценности: показатели для интернет- маркетинга

№ 11 — цена за клик, № 12 — конверсия по транзакциям, № 13 — возврат на инвестиции в рекламу, № 14 — доля отказов и № 15 — личные рекомендации

Во время написания этой книги я столкнулся с серьезной проблемой. Интернет-маркетинг в наши дни напоминает Дикий Запад — это новый рунбег для маркетинга, и правила поведения пока не ясны. На Диком Западе в 1800-е годы царили беззаконие, бандиты, законы ad hoc и борьба за выживание. То же происходит и в интернет-маркетинге: постоянно появляются инновации, а правила переписываются заново. В 2007 году Google купилаDoubleClick за 3,1 миллиарда долларов, последовав примеру Microsoft, которая приобрела aQuantive за 6 миллиардов.

В главе 1 я рассказывал о маркетинговом разделении по принципу использования/неиспользования маркетинга, основанного на данных. Оно актуально и для интернет-маркетинга. Небольшая группа маркетеров успешно использует этот подход уже несколько лет, а многие другие пытаются его внедрить. Тем, кто делает в этом направлении первые шаги, интернет-маркетинг

действительно напоминает Дикий Запад. В этой главе я расскажу, с чего начать и как получить измеряемую ценность. А опытные специалисты по интернет-маркетингу найдут здесь несколько идей, которые помогут им усовершенствовать свою работу в этой сфере.

Я предлагаю прежде всего сосредоточиться на главном элементе бюджета онлайн-маркетинга: поисковом маркетинге\*. Проведенное в ноябре 2008 года eMarketer исследование показало, что на это тратится 45% всех расходов на онлайн-маркетинг, а к 2010 году эта доля (по некоторым расчетам) должна была вырасти до 49%\*\*. Сначала я расскажу о некоторых показателях, связанных с SEM. Каждый из них может быть рассчитан в Microsoft Excel<sup>37</sup>. Для этих показателей существуют аббревиатуры — CPC, TCR и ROA (основные показатели 11–13), которые, возможно, непросто запомнить. Но представьте себе, что вы выжимаете лайм в коктейль «Маргарита». Результат заметен сразу! Так и в маркетинге. Тем, кто пока не занимается оптимизацией SEM, я расскажу о рабочих методиках, позволяющих значительно повысить эффективность программ поискового маркетинга.

Кроме того, я покажу вам, как стремительно эволюционирует интернет-маркетинг. Чуть ниже я приведу примеры моделирования атрибуции\*\*\*, влияния целевых показов в социальных медиа и расскажу, каким образом можно отслеживать и измерять роль личных рекомендаций («сарафанного радио») в интернете. Мастерское управление этими пятью показателями «новой эры» поможет вам стать блестящим специалистом в области интернет-маркетинга, ценным для организации.

---

\* Search Engine Marketing, SEM.

\*\* Суммы затрат американских компаний на поисковый маркетинг продолжают расти, хотя темпы этого роста имеют тенденцию к снижению (так, с 2011 по 2012 год они возросли на 27%, на 2013 год планируется повышение на 17,2%, см. <http://lpgenerator.ru/blog/2012/07/20/skolko-tratit-amerikanskij-rynok-na-onlajn-reklamu/>).

\*\*\* Атрибуция в искусствоведении — определение авторства художественного произведения. В данной книге под «атрибуцией» понимается определение причинно-следственной связи (например, конкретной ссылки, переход по которой привел к совершению покупки).

## **СРС ИЛИ СРМ: ПОКАЗАТЕЛЬ ОПТИМИЗАЦИИ № 11 — СРС КАК ИННОВАЦИЯ КОМПАНИИ GOOGLE**

В 2002 году, во время полета из Вашингтона в Чикаго, я оказался рядом со старшим партнером консалтинговой компании из «большой пятерки». Google в то время выступила с очередной инновацией, привлекая внимание СМИ. В какой-то момент мой собеседник воскликнул: «Я не понимаю, в чем дело. В поиске нет ничего сложного, почему же все так носятся с этим Google?». В его словах была определенная логика. Поиск — не ядерная физика. В чем же заключалась инновация Google?

По сути, все довольно просто: вы создаете программы-«роботы», путешествующие по сети и создающие таблицы всех существующих в сети сайтов и ключевых слов на их страницах. Затем вы можете осуществить поиск по этой таблице и найти в ней конкретные страницы с соответствующими ключевыми словами. Самое сложное — упорядочить страницы с ключевыми словами, которые вам нужны. Иными словами, вы можете вести поиск по всем сайтам в мире, но как отсортировать их в порядке убывания — от наиболее к наименее важному?

На заре интернета, примерно в 1995 году, поисковые машины считали количество ключевых слов — и чем чаще они попадались на странице, тем выше было ее место в результатах поиска. Поэтому разработчики зачастую просто вводили ключевые слова по нескольку раз на каждой странице, чтобы повлиять на алгоритм поиска. Чтобы этому противостоять, Yahoo! нанимала на работу сотрудников, которые вручную просматривали сайты, изучали их содержание и давали оценку.

В 1996 году Ларри Пейдж и Сергей Брин пришли к мысли, которая изменила мир. Они решили ранжировать страницы в зависимости от количества ссылок на них<sup>38</sup>. Иными словами, человек, ставящий ссылку на внешнюю страницу, по сути, «голосует» за ее важность, поэтому поиск по методу Google — своего рода демократия в действии. Пейдж и Брин создали компанию Google 4 сентября 1998 года, и на тот момент ее патент защищал лучший в мире поисковый алгоритм. Удивительно, что Google меньше 20 лет. Мой 6-летний сын, возвращаясь из детского сада

домой, каждый день ищет в Google разные игры, о которых ему рассказали друзья на прогулке.

Бизнес-модель маркетинга в интернете до 1997 года основывалась на модели СРМ. Иными словами, модель доходов, связанных с рекламой, была основана на затратах в расчете на показ. В 1997 году компания Overture<sup>39</sup> впервые в мире разместила поисковую рекламу на странице с результатами естественного поиска, и рекламный тариф был основан на цене за клик (СРС). В наши дни это основной показатель оценки работы SEM.

Переход с СРС на СРМ — тонкий сдвиг в стратегии интернет-маркетинга. В модели СРМ важнее всего человек, осуществляющий поиск, а рекламодатели платят за то, чтобы он увидел их рекламу. В модели СРС основная роль отводится компании, которую ищут, а рекламодатели платят за клики, имеющие шанс привести к покупке. Исследование Media Contacts показало, что в 46% случаев люди ищут в сети нужные им продукты или услуги, чтобы их купить, и рекламодатели готовы платить высокую цену за каждый клик потенциального покупателя. Таким образом, SEM сосредоточен на цене за клик.

***Показатель № 11. Основной показатель поискового маркетинга***

*СРС = Цена за клик на контекстную или баннерную рекламу*

Однако в случае Overture в 1997 году выигрывала самая высокая ставка за ключевое слово. Благодаря этому маркетеры всегда могли легко обеспечить себе 1-е место в списках за счет максимальной ставки. Проведенная Google в 1998 году инновация была связана не просто с поисковым алгоритмом — компания изменила правила игры, начав использовать несколько переменных при определении ставки для ключевого слова, то есть оптимизировала доходы от СРС (подробности см. в следующем разделе).

На момент написания этой книги, в 2009 году, поисковые войны в интернете еще не закончились и невозможно было сказать, что кто-то

из участников одержал уверенную победу\*. В апреле 2009 года доля Google в общем объеме поисковых запросов составляла 64%, у Yahoo! было 20%, а у Microsoft — 8%. Microsoft попыталась в 2008 году купить Yahoo!, однако после неудачных переговоров занялась самостоятельными разработками и в июне 2009 года запустила сервис Bing. В августе 2009 года Yahoo! и Microsoft объявили о партнерстве, в результате которого Microsoft получила доступ ко всему бизнесу Yahoo!, связанному с поиском, и (опять же, на момент написания этой книги) распределение на рынке поиска составило 64% на 28% (Google и Microsoft соответственно). Очевидно, что у Google есть явные конкурентные преимущества.

CPC для Google стоит довольно дорого (от 1 до 5 долларов), и вы можете потратить несколько сотен, тысяч или даже сотню тысяч долларов в день, в зависимости от количества нужных вам слов и масштабности географического охвата (местный, вся страна или весь мир). Как же убедиться в том, что вы получаете максимальную отдачу на каждый доллар, вложенный в SEM? Для этого нужны еще несколько показателей, и два основных из них — конверсия по транзакциями (TCR) и возврат на инвестиции в рекламу (ROA).

## **ОПТИМИЗАЦИЯ КОНТЕКСТНОЙ РЕКЛАМЫ: ПОКАЗАТЕЛИ № 12 — TCR И № 13 — ROA**

Поиск в интернете бывает двух видов: естественный и оплаченный (контекстная реклама). Естественная выдача в Google основана на количестве ссылок на страницу с других сайтов. Результаты оплаченного поиска — ссылки, спонсируемые рекламодателями и расположенные сверху и по бокам страницы с результатами.

На рис. 7.1 представлена «тепловая карта». Точками на ней отмечены места, куда нажимают пользователи, осуществляющие поиск. Обратите внимание, что взгляд большинства пользователей обращен чаще всего в левый верхний угол экрана (чем больше нажатий, тем темнее соответствующий

---

\* К концу 2012 года общая тенденция существенно не изменилась: Google по-прежнему лидирует, на 2-м месте Yahoo!, на 3-м — Bing.

участок). Именно здесь расположены два результата оплаченного поиска и первая пятерка результатов естественного. Линии на «тепловой карте» — середина первой страницы и следующие страницы результатов. Интересно, что очень немногие люди переходят по ссылкам ниже середины первой страницы или на следующие страницы. Таким образом, SEM предполагает оптимизацию контекстной рекламы с точки зрения эффективности и релевантности, а оптимизация сайта — хорошее место в результатах естественного поиска.

Рис. 7.1. Тепловая карта для поискового запроса Google



Источник: Enquiro Eye Tracking Report, [www.enquiro.com](http://www.enquiro.com)

Ваш рейтинг при естественном поиске может быть повышен путем улучшения сайта, стимулирования ссылок и размещения нужных тегов в стратегически важных участках, посещаемых поисковыми роботами<sup>40</sup>. Однако я бы хотел прежде всего сосредоточиться на результатах контекстной рекламы: именно на это направление тратится значительная часть маркетингового бюджета.

Вопрос о том, как люди осуществляют поиск, весьма интересен. Например, кто-то решил провести отпуск там, где предлагается дегустация вин. Поначалу поиск не будет связан с конкретным брендом. Скорее всего, в поисковой строке будут слова «вино» и «отпуск». В результате на экране появятся ссылки на туры в долину Напа или Тоскану (Италия). Затем пользователь сосредоточится на определенном географическом регионе, например на долине Напа. Результаты одного поиска обуславливают новые запросы, и в итоге потребитель начнет искать конкретные бренды — например зайдет на сайты Expedia, Travelocity или Orbitz в поисках билета на самолет или гостиничного номера в Напа. Этот пример наглядно показывает, насколько важно (с точки зрения успешной стратегии SEM) покупать и ключевые слова общего плана (для начала поиска), и «брендированные» (для поиска на последних этапах).

Для того чтобы эффективно управлять поисковым маркетингом, необходимо пояснить некоторые термины (например, «стратегия ставок» и «типы соответствия»). Стратегия ставок связана с местом, которое вы хотите занять на странице с результатами запроса. Суть типов соответствия в том, что потребитель может вводить слова в определенном порядке (точное соответствие) или в произвольном (широкое соответствие), а также определенные фразы (фразовое соответствие) или слова, которые нужно исключить («минус-слова»).

Например, такие ключевые слова, как VOIP или Vonage\*, могут иметь широкое или точное соответствие и быть введены в определенном порядке.

---

\* VoIP (Voice over IP) — IP-телефония, коммуникационные протоколы и технологии передачи речевого сигнала по сети интернет в цифровом виде.

Vonage — технология обеспечения телефонной связи через компьютерные сети TCP/IP; действует в США, Великобритании и Канаде.

Запрос «звонки в Турцию (Turkey) через VoIP» представляет собой фразовое соответствие. Однако при этом вы должны исключить запросы, связанные с поиском бурбона Wild Turkey, то есть указать этот бренд как минус-слово. Стоит отметить, что чем точнее определен тип соответствия, тем более конкретным будет содержание целевой страницы. Например, при широком соответствии на запросы типа «звонки в Турцию через VoIP» или «звонки в Мексику через VoIP» поисковик может вывести одну и ту же страницу, однако в случае более точного соответствия или совпадения фразы посетитель должен направляться на разные целевые страницы.

Еще одним полезным показателем оценки интернет-маркетинга может считаться кликабельность (CTR): доля клиентов, нажимающих на ссылку; рассчитывается путем деления количества кликов на количество показов.

Основная идея SEM-маркетинга — в покупке ключевых слов на аукционе с учетом мест размещения и типов соответствия. Все участники делают свои ставки для конкретных слов (таких как «отпуск», «Долина Напа», «вино» и т. д.) и места показа. Google оценивает оплаченные результаты поиска с помощью довольно сложной формулы, включающей сумму ставки, CTR, вероятность перехода потребителей по ссылке, долю отказов (основной показатель № 14, см. ниже) и др. Например, вы можете сделать ставку в размере 4 долларов на ключевые слова «отпуск» и «вино», с широким типом соответствия и с расположением на позициях от 1-й до 4-й. С учетом ставок других участников и алгоритма ранжирования результатов оплаченного поиска, используемого Google, вы можете получить цену клика в размере 2,5 доллара и 2-е место в списке результатов.

Ранжирование в Google зависит от CTR, поэтому, если ваша оплаченная ссылка имеет устойчиво высокий CTR, вы можете получить лучшее положение на странице с меньшим CPC. Иными словами, Google отдает предпочтение большим объемам и высокой вероятности клика — это максимизирует доходы (доходы Google = CPC × количество кликов). Компания также предпочитает иметь дело с крупными брендами с историей хорошего CTR. Иными словами, новые игроки, не имеющие истории CTR, должны разработать стратегию оптимизации SEM для надлежащего управления расходами и повышения результативности работы.

С точки зрения оптимизации SEM основным можно считать показатель № 12 — конверсию по транзакциями (TCR).

***Показатель № 12. Основной показатель, определяющий связь между кликами и доходами***

*TCR = Конверсия по транзакциям; доля (%) клиентов, которые купили товар после нескольких нажатий на ссылки, приведшие их на ваш сайт*

Имея данные о CTR и TCR, мы можем рассчитать величину коэффициента отклика, но теперь уже для SEM:

$$\begin{aligned} \text{Коэффициент отклика} &= \text{Кликабельность} \times \text{Конверсия по транзакциям} = \\ &= \text{CTR} \times \text{TCR}. \end{aligned}$$

Иными словами, коэффициент отклика — произведение доли клиентов (%), перешедших по ссылке, на долю тех, кто в итоге также совершил покупку (аналогично произведению вероятности покупки на долю клиентов, принявших предложение после показа рекламного объявления).

Дополнительный показатель, помогающий определить эффективность SEM в интернет-торговле, — чистая прибыль:

$$\text{Чистая прибыль} = \text{Доходы} - \text{Затраты}.$$

Это уже знакомый нам показатель прибыли (основной показатель № 6). Он не включает в себя стоимость проданных товаров (но включает расходы на интернет-маркетинг) и показывает общий вклад каждого сайта в маркетинговую кампанию. Чистая прибыль может быть рассчитана для каждого клика (как доходы на клик минус CPC) либо как интегрированный показатель для всех кликов.

Для того чтобы картина была полной, необходим эквивалент ROI для SEM: возврат на инвестиции в рекламу (ROA).

ROA измеряет эффективность создания чистой прибыли от всех направлений рекламных инвестиций (в случае когда конечным шагом становится покупка продукта или услуги).

Самое главное в SEM — возможность получить массу данных от поисковиков. Они могут быть сведены воедино с помощью программного обеспечения DoubleClick, aQuantive или их эквивалента, но для начала вы можете объединить их в сводных таблицах Microsoft Excel<sup>41</sup>.

В табл. 7.1 представлен шаблон для расчета вышеупомянутых показателей на основе типичных данных о SEM-кампании. В первых нескольких колонках части Б указаны названия поисковика, кампании, ключевые слова и т. д. В следующих колонках приведены аукционная цена и текущая цена за клик, а в последних колонках — производные показатели, обсужденные выше.

**Показатель № 13. Основной показатель для оценки возврата на инвестиции в поисковый маркетинг**

$ROA = \text{Возврат на инвестиции в рекламу} = \text{Чистая прибыль} / \text{Затраты}$

С учетом этих показателей можно провести три мероприятия по оптимизации SEM:

1. Оптимизировать выбор поисковой системы. Определить, какие из поисковиков (Google, Yahoo!) или специализированных сайтов типа Kayak, посвященного теме путешествий, обеспечивают наилучшие результаты.
2. Оптимизировать стратегию кампании: проанализировать кампании для каждого поисковика и определить, какие изменения обеспечат максимальную ценность.
3. Рассчитать степень влияния кампании на ключевые показатели деятельности, например чистую прибыль и ROA. Эти данные станут основой для последующего тестирования.



Для того чтобы приступить к первому этапу, необходимо распределить ваши бюджеты в зависимости от доли рынка поисковика: примерно 60% — Google, 20% — Yahoo! и т. д. Затем нужно разработать первый вариант кампании, купить ключевые слова и собрать данные. На рис. 7.2 представлена матрица оптимизации SEM для этих поисковиков на основании данных о кликабельности. Взяты два параметра — средняя величина CPC и конверсия по транзакциям ( $CTR \times TCR$ ). Основная задача в том, чтобы сопоставить между собой показатели среднего CPC для конкретной поисковой машины (Google в стране, Google в мире, Yahoo! в стране и т. д.) и связанный с ними коэффициент отклика. Поисковики с невысокой средней ценой за клик и высоким коэффициентом отклика хорошо выполняют свою функцию (внизу справа на рис. 7.2). Необходимо увеличить маркетинговые расходы на работу с ними. Поисковые системы с высокой CPC и низким коэффициентом отклика неэффективны, поэтому не стоит вкладывать в них средства.

**Рис. 7.2. Методика оптимизации стратегии для разных поисковых систем на основе цены клика и коэффициента отклика**

Средняя цена за клик (CPC)	Высокая	<p>Высокая стоимость рекламы на поисковиках не обеспечивает продаж. Рекомендуется отказаться от работы с ними</p>	<p>Несмотря на высокие затраты, поисковик генерирует продажи. Выявить примеры деятельности с высоким показателем ROA и продублировать их на этих поисковиках</p>
	Низкая	<p>Вероятность покупки пользователями, пришедшими через данную поисковую систему, низка, но и стоимость клика невысока. Использовать матрицу TCR и CTR для оптимизации конкретных кампаний</p>	<p>Низкая стоимость рекламы на данном поисковике и высокая вероятность совершения покупки. Подумать об увеличении финансирования для этой поисковой системы</p>
		Низкая	Высокая
		<b>Коэффициент отклика (<math>CTR \times TCR</math>)</b>	

Верхний правый квадрант на рис. 7.2 соответствует высокому коэффициенту отклика и высокой цене за клик. Кампании на этих поисковиках эффективны, однако обходятся слишком дорого. Здесь нужно найти ключевые слова с высоким значением ROA и понять, какие из них работают. Например, вы можете искать конкретные ключевые слова и делать на них ставку, рассчитывая оказаться на 4-м или 5-м месте, но оказываетесь на 1-м или 2-м, поскольку на них не ставил никто, кроме вас. Даже высокая ставка по одному ключевому слову обычно обходится дешевле, чем цена размещения на одной или нескольких позициях; поэтому вы можете сэкономить деньги и использовать одни и те же ключевые слова для всех поисковых систем.

Кампании в нижнем левом квадранте на рис. 7.2 имеют низкий коэффициент отклика, однако цена за клик низка, поэтому не стоит упускать их из внимания. Основная задача на втором этапе состоит в том, чтобы оптимизировать отдельные кампании для конкретного поисковика. Рис. 7.3 показывает, как это можно сделать с помощью изучения конкретных кампаний по показателям CTR и TCR.

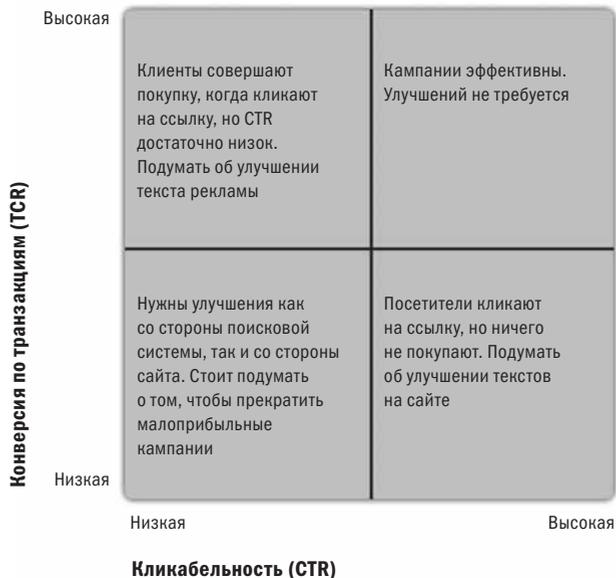
Верхний правый квадрант на рис. 7.3 обозначает кампании на конкретном поисковике, имеющие высокие значения CTR и TCR. Они достаточно эффективны и не требуют изменений. У верхнего левого квадранта высокий TCR, но низкий CTR — иными словами, если клиентам удастся добраться до нужной страницы, они чаще всего осуществляют покупку. Проблема в том, что они не добираются до этой страницы. В этом случае нужно внести изменения в контекстную рекламу. Кампания в правом нижнем квадранте на рис. 7.3 характеризуется высоким показателем CTR, но низким TCR — то есть посетители переходят по ссылке, но ничего не покупают. В данном случае необходимо улучшение текстов на сайте.

Наконец, левый нижний квадрант на рис. 7.3 характеризуется низкими значениями CTR и TCR. Здесь нужно менять текст и выбирать другие поисковики. От низкоприбыльных кампаний лучше отказаться.

Лучший способ оптимизировать SEM — быстро протестировать несколько вариантов и получить необходимые данные. Решение будет зависеть от величин ключевых показателей CPC, CTR и TCR: улучшение текста контекстной рекламы повышает CTR, а улучшение целевой страницы — TCR.

Кроме того, работа в этих направлениях позволяет снизить величину CPC, так как алгоритм Google для расчета цены за клик отдает предпочтение вариантам с высоким CTR и низкой долей отказов.

**Рис. 7.3. Методика оптимизации конкретной кампании, использующей контекстную рекламу, на основе анализа TCR и CTR**



Самый важный шаг описанной выше методики (этап 3) заключается в расчете влияния ключевых показателей. Определив чистую прибыль и ROA, вы можете выявить ценность каждого осуществленного клика. Эти данные помогут вам сделать выводы о том, сколько вы готовы предложить за те или иные ключевые слова в будущем. Отчасти показатель CPC для Google высок из-за того, что маркетеры не рассчитывают ценность кликов, а поднимают ставки на ключевые слова и в итоге платят за них больше, чем стоило бы.

ROA также помогает ответить на вопрос: «А что если я инвестирую еще больше денег Y в поисковик или кампанию X?». Прогнозируемое влияние —

всего лишь сумма новых инвестиций, умноженная на величину среднего измеренного ROA для поисковой системы или конкретной кампании. Иными словами, размер чистой прибыли при новых условиях =  $ROA \times Y$  (при том же значении CPC). В табл. 7.2 приведен шаблон расчета ROA для рекламной кампании в Google при условии снижения CPC на 10% и повышения коэффициента отклика на 10%. В примере, приведенном в табл. 7.2, ROA повышается на 110%.

**Табл. 7.2. Шаблон для оценки влияния на ROA снижения CPC и повышения коэффициента отклика для типичной рекламной кампании в Google**

Шаблоны можно загрузить на странице [www.agileinsights.com/ROMI](http://www.agileinsights.com/ROMI)

Предположения

Снижение CPC 10%\*

Повышение  
коэффициента  
отклика 10%\*

	Средняя цена за клик, долл.	Общее количество покупок	Средний доход в расчете на покупку, долл.	Коэффициент отклика (вероятность покупки), %	Общие расходы, связанные с кликами, долл.	Средние расходы в расчете на покупку, долл.	Общая величина чистых доходов, долл.	ROA, %
Текущие показатели*	1,84	1550	1126	0,04	353 641	228,16	1 745 482	494
Улучшенные показатели	1,66	1705	1126	0,044	318 277	186,67	1 920 030	603

\* Здесь можно ввести собственные значения

В 2007 году маркетерам авиакомпании Air France<sup>42</sup> понадобилось получить более высокий результат от вложений в поисковый маркетинг, повысить эффективность и увеличить доходы от онлайн-бронирования. Агентство Media Contacts работало с Air France над оптимизацией маркетинговой стратегии в поисковых машинах по методике, описанной в этом разделе. Результаты оказались впечатляющими: величина CPC снизилась

на 19%, а CTR вырос на 112%. Иными словами, Air France смогла значительно повысить общую эффективность кампании, не увеличивая при этом расходы в расчете на одно бронирование.

Я рассказал о методике оптимизации SEM — по сути, мерах по стимулированию продаж. Слабость этого подхода в том, что в процессе поиска товара последний клик получает 100% атрибуции, связанной с покупкой. На практике же в процессе поиска происходит множество кликов. Эти действия не рассматриваются в рамках подхода к оптимизации SEM. Чуть ниже я расскажу о моделировании атрибуции, использующем cookie для отслеживания пути клиента в процессе поиска, а пока рассмотрим основной показатель качества вашего сайта — долю отказов.

## **НАСКОЛЬКО ХОРОШ ВАШ САЙТ? ПОКАЗАТЕЛЬ № 14 — ДОЛЯ ОТКАЗОВ**

Помимо TCR, определение которому я дал в предыдущем разделе, существует еще несколько показателей, помогающих оценить ваш сайт. К ним относят время, проведенное на сайте, и количество просмотренных страниц. Однако зачастую смысл этих показателей неочевиден. Они могут свидетельствовать о степени вовлеченности клиентов. Если ваш сайт должен помочь потребителям в поиске продукта или услуги и максимально быстрой их покупке, то время, проведенное на нем, может быть не лучшим показателем: вы хотите, чтобы посетители, наоборот, находили нужную информацию как можно быстрее. Кроме того, если сайт представляет собой блог, то весь его контент представлен на одной странице, так что вам не поможет и количество просмотренных страниц. Поэтому я предпочитаю другой показатель — долю отказов<sup>43</sup>.

Я использую временной отрезок в пять секунд, но здесь нет никаких жестких правил: если вы считаете, что для вашего сайта более уместны 10 секунд, то нет проблем. Доля отказов для сайта — коэффициент оттока, то есть основной показатель № 3. Лично мне он очень нравится, ведь в комбинации с другими показателями он помогает увидеть общую картину того, что работает, а что — нет.

Например, в табл. 7.3А сравниваются различные типы рекламных средств: контекстная реклама, печатная реклама, рассылки по электронной почте, директ-мейл и показ рекламы на корпоративном сайте. Все они призваны направить потенциальных клиентов на определенный сайт, разработанный специально для конкретной кампании. Если бы вы рассматривали только показатель CTR, то пришли бы к заключению, что наиболее эффективен директ-мейл, а на втором месте — рассылка по электронной почте. Однако стоит нам добавить дополнительный показатель (долю отказов), и мы увидим, что у директ-мейла самая высокая доля отказов — 64,3%. Корпоративный сайт имеет наименьшую долю отказов (43,9%). Это дает основания считать, что он обеспечивает релевантный трафик. Высоки показатели и у электронных рассылок — доля отказов составляет 44,1%.

Затем вы можете выяснить, почему у директ-мейла так высока доля отказов по сравнению с рассылками по электронной почте. Возможно, дело в таргетировании списка рассылки. Можно создать несколько различных сайтов для разных демографических групп и разных маркетинговых предложений и тем самым снизить долю отказов. Сделать страницы с разными адресами для различных маркетинговых каналов и измерить долю отказов для каждой из них несложно. Поняв, кто именно решает уйти с вашего сайта, вы можете существенно повлиять на принятие предложения остальными посетителями.

В табл. 7.3Б приведен детальный пример отслеживания в течение некоторого времени трафика целевой страницы и сегментации по поисковым запросам Google для конкретной маркетинговой кампании, отражающий качество трафика и долю отказов. Средняя величина доли отказов и процент посетителей, пришедших благодаря контекстной рекламе, служат исходными данными для оценки. С их помощью вы можете оценить, насколько улучшается со временем поисковый маркетинг по сравнению с другими направлениями маркетинга. В частности, согласно данным табл. 7.3Б контекстная реклама на Google привлекает большую часть посетителей, доля отказов ниже средней величины, а кроме того, со временем снижается, — все это говорит о позитивной тенденции.

**Показатель № 14. Основной показатель эффективности сайта**

*Доля отказов = Доля посетителей сайта, покинувших его быстрее, чем через 5 секунд*

**Табл. 7.3. Шаблоны для расчета доли отказов:**

А — доля отказов для рассылки по электронной почте, контекстной рекламы, печатной рекламы и рекламы на корпоративном сайте; Б — пример распределения доли отказов по времени для контекстной рекламы во всех поисковых системах и для рекламы в Google

А

	Количество уникальных посетителей	Количество транзакций	Конверсия по транзакциям, %	Отказы	Доля отказов, %
Контекстная реклама	5118	427	8,3	3020	59
Директ-мейл с указанием URL	2566	850	33,1	1651	64,3
Рассылки по электронной почте	1700	434	25,5	750	44,1
Корпоративный сайт	758	186	24,5	333	43,9
Печатная реклама с указанием адреса сайта	568	42	7,4	329	57,9

Б

Месяц	Уникальные посетители	Посетители, которые провели на сайте <5 секунд	Итого доля отказов, %	Посетители, пришедшие через поисковые машины	Доля пришедших через поисковые машины, %	Только Google	Доля пришедших через Google, %	Число пришедших через Google и задержавшихся на сайте <5 секунд	Доля отказов для посетителей с Google, %
1	2200	1254	57	330	15	215	65	129	60
2	1750	1103	63	438	25	385	88	169	44
3	2800	1652	59	532	19	505	95	293	58
4	1800	936	52	468	26	370	79	129	35
5	1795	1041	58	305	17	269	88	110	41
6	2150	1097	51	473	22	454	96	145	32
<b>Общие данные для отправных точек исследования</b>			<b>57</b>		<b>21</b>		<b>85</b>		<b>45</b>

Источник: Кошик А. *Веб-аналитика: анализ информации о посетителях веб-сайтов*. М.: Диалектика, 2008.

Подводя итог, можно сказать, что вы можете сегментировать трафик из множества источников и наблюдать за эффективностью сайта в привлечении нужных посетителей или отсеке ненужных. Проведение измерений дает возможность получать средние исходные показатели, с которыми можно сопоставлять текущие результаты, то есть понимать, улучшается или ухудшается ситуация в результате изменений на сайте (и в какой мере).

Показатели среднего количества просмотренных страниц и времени, проведенного на сайте, не особенно важны, если вы не зарабатываете на контенте. Например, для интернет-торговли большое количество просмотров страницы и время, проведенное на сайте, свидетельствуют о том, что потребитель не может найти подходящий продукт или услугу. Стандартные общие показатели имеют куда меньшую ценность, чем показатели, соответствующие конкретной кампании, основанные на типе маркетинговой деятельности, потребительском сегменте и т. д. Поэтому имеет смысл заранее продумать стратегию своего сайта, сформулировать цели кампании, а затем выявить набор ключевых показателей, определяющих степень вашей близости к успеху.

Например, стратегической целью может считаться определенное количество регистраций на то или иное мероприятие, а также возникающее в результате этого определенное количество контактов с проверенными номерами телефонов и адресами электронной почты. Создав для события микросайт, вы сможете легко определить все три ключевых показателя его результативности: долю отказов, количество регистраций и количество контактов. Эти показатели, сегментированные по различным маркетинговым каналам, покажут уровень достижения цели, а наблюдение за ними позволит улучшить ситуацию разными способами.

Возможно, вы стремитесь привлечь потенциальных клиентов на сайт, с тем чтобы помочь сравнить различные преимущества продукта, его функциональность и характеристики с другими продуктами или услугами, которые вы продаете. В данном случае речь идет об этапе потребительского цикла — «маркетинге оценки» (см. рис. 3.2). Наблюдение за количеством просмотров определенных страниц с информацией о продукте поможет вам понять, какие элементы сайта работают, а какие — нет. Если вы сопоставите

информацию о просмотрах страниц с данными о доле отказов и количестве загрузок материалов с сайта (например, определенных экспертных заключений), сегментированных по различным маркетинговым каналам, то сможете получить полную картину происходящего и понять, эффективен ваш маркетинг или нет.

Здесь, как и в других случаях, прежде всего нужно определить стратегию для своей маркетинговой кампании, а затем разобраться с целями бизнеса. Проще всего измерить все показатели, связанные с сайтом: отслеживание доли отказов в сочетании со специфическими показателями для кампании поможет оценивать происходящее в режиме реального времени. В следующей главе приведен подробный пример того, как это делает Microsoft.

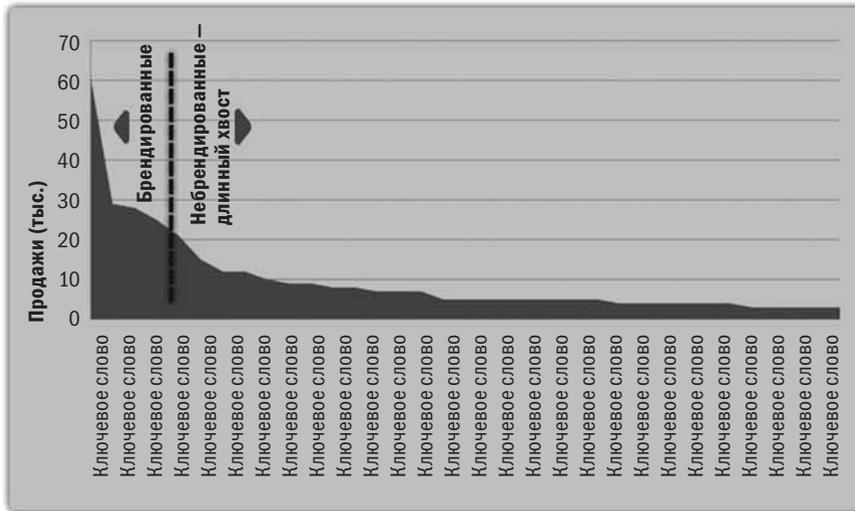
## **ИЗМЕНЕНИЕ ПРАВИЛ ДЛЯ ПОИСКОВОГО МАРКЕТИНГА С ПОМОЩЬЮ МОДЕЛИРОВАНИЯ АТРИБУЦИИ**

Как я уже говорил выше, основная проблема поискового маркетинга — атрибуция. Иными словами, когда пользователи осуществляют поиск, 100% веса присваивается только последнему клику, который они делают перед покупкой (или который приводит к определенным желательным действиям). На рис. 7.4 отображены конкретные поисковые слова в рамках SEM-кампании, количество генерируемых ими кликов и соответствующий каждому из них доход.

На рис. 7.4 первые три ключевых слова были брендированными (содержали название компании, например «отпуск Expedia» или «выходные Orbitz»). Они обеспечивают примерно 50% продаж. Стоит отметить, что распределение ключевых слов на рис. 7.4 имеет «длинный хвост»: есть много разных «небрендированных» поисковых слов, вносящих крайне незначительный вклад в продажи. Здесь снова проявляется принцип 80/20: в данном случае 17% ключевых слов, три из которых были брендированы, внесли минимум 50%-ный вклад в продажи. Поэтому кажется, что для оптимизации SEM имеет смысл прекратить инвестиции в небрендированные поисковые запросы, не приносящие денег. Однако это ошибочная

тактика: предполагается, что основную роль играет именно последний клик. На самом деле нужно выяснить, как потребитель перемещается в поисках вашего продукта и какие небрендируемые ключевые слова при этом использует.

**Рис. 7.4. Влияние различных ключевых слов контекстной рекламы на продажи**



Источник: Media Contacts

В табл. 7.4 указан реальный поток кликов для конкретного пользователя, покупающего туристическую поездку. Обратите внимание, что он использовал в разные дни различные инструменты. Он шесть раз проводил поиск на протяжении трех недель, что в конечном итоге привело к покупке тура на двоих. Данные такого рода можно получать с помощью анализа cookie для отдельных пользователей. Cookie — небольшой файл, располагающийся на компьютере пользователя и хранящий данные о его действиях в интернете. Каждый раз, когда пользователь совершает поиск с использованием определенных слов, информация обновляется. Cookie-файлы активны до 30 дней.

Компания Media Contacts, подразделение Havas\*, умеет анализировать данные cookie и сопоставлять уникальный ID пользователя и использованные им для поиска ключевые слова. Таким образом ей удается узнать все подробности перемещений клиента (табл. 7.4) на основании других видов его активности в интернете. В табл. 7.4 последний клик (брендированный поиск через Google) в рамках традиционной модели получил бы 100% атрибуции для тура ценой 1205 долларов. При этом очевидно, что свою роль сыграли и другие пять поисков. Насколько важную? Для ответа на этот вопрос нужно создать модель атрибуции для поискового маркетинга.

**Табл. 7.4. Реальная история перемещений пользователя, желающего купить «горящий тур»**

ID пользователя	Название поисковой машины	Ключевое слово	Дата и время клика	Продукт	Продажи	Доход, долл.
184	Yahoo!	«Горящие туры»	11.09.2007, 14:22			
184	Google	Брендированное	23.09.2007, 15:52			
184	Yahoo!	«Отпуск все включено»	23.09.2007, 16:54			
184	Yahoo!	«Горящие туры»	26.09.2007, 15:15			
184	Yahoo!	«Горящие туры»	26.09.2007, 15:22			
184	Google	Брендированное	26.09.2007, 18:52	Тур	2	1205

Источник: Media Contacts

Media Contacts разработала собственную уникальную систему для моделирования атрибуции, получившую название Artemis. Ее идея в том, чтобы

\* Havas — второе по размеру рекламное агентство во Франции. Специализируется на консультировании в области коммуникаций.

проанализировать все ключевые слова, их вес в процентном отношении в поиске, связанном с кампанией, и их вклад в итоговую продажу. Словам, которые встречаются чаще (например, из рис. 7.4), присваивается больший вес; соответственно, можно отследить, какие конкретно слова приносят доход. Например, в табл. 7.5А показана атрибуция кликов для трех различных кампаний, рассчитанная с помощью Artemis. Последние из нажатых ключевых слов получают примерно 50% атрибуции; это и есть те 20% кликов, обеспечивающих 80% успеха (см. выше). Другие «вспомогательные клики» получают определенный вес в зависимости от их роли в обеспечении продаж для каждой кампании.

Что это значит? Основная идея в том, что бюджет на интернет-маркетинг должен пропорционально распределяться по вспомогательным ключевым словам, а не направляться только на последнее брендированное ключевое слово. Анализ потока кликов позволяет точнее определить, какие слова в поиске действительно влияют на конечное действие. В частности, в табл. 7.5Б приведены данные по всем моментам поиска из табл. 7.4 с более тщательной атрибуцией ключевых слов. Их можно объединить по всем поисковым перемещениям, содержащим ключевые слова для определенной кампании, и средней атрибуции, рассчитанной для каждого из них. После этого можно более эффективно распределять свой бюджет на SEM: больше средств направлять на те слова, которые приносят доход, с учетом атрибуции.

Например, Media Contacts провела подобный анализ для крупной туристической компании. Их маркетинговая онлайн-кампания предполагала использование более 500 тысяч ключевых слов, а моделирование атрибуции позволило переместить 50% бюджетов с последнего клика на наиболее важные из предыдущих этапов поиска. Компания изменила подход и начала тратить больше на покупку небрендированных ключевых слов. Результатом стало 24%-ное повышение ROA, вызванное более грамотным использованием ключевых слов на первых этапах поиска.

Вопросы поискового маркетинга и моделирования атрибуции могут показаться слишком сложными, но всегда можно начать с простого — у Google, Yahoo! и Microsoft есть бесплатная веб-аналитика. Вы сможете легко выделить компоненты вашей маркетинговой кампании и отслеживать поведение

клиентов (что им нравится, на какие ссылки они жмут и т. д.) и собирать данные для следующих этапов.

**Табл. 7.5: А — доля доходов от продаж в результате клика в ходе поиска для трех различных кампаний; Б — реальная история для клиента, ищущего «горящий тур», с учетом взвешенной по доходу атрибуции**

А

	Последний клик	Последний клик, %	Предпоследний клик (последний - 1), %	Вспомогательные клики							
				-2%	-3%	-4%	-5%	-6%	-7%	-8%	-9%
Кампания № 1	58		18	9	6	2	2	2	1	1	1
Кампания № 2	48		22	1	8	3	2	2	2	1	0
Кампания № 3	42		21	1	1	5	3	2	1	1	0

Б

ID пользо- вателя	Название поисковой машины	Ключевое слово	Дата и время клика	Продукт	Продажи	Доход, долл.	Вес и атрибуция по модели Artemis
184	Yahoo!	«Горящие туры»	11.09.2007, 14:22				36
184	Google	Брендированное	23.09.2007, 15:52				60
184	Yahoo!	«Отпуск все включено»	23.09.2007, 16:54				84
184	Yahoo!	«Горящие туры»	26.09.2007, 15:15				181
184	Yahoo!	«Горящие туры»	26.09.2007, 15:22				241
184	Google	Брендированное	26.09.2007, 18:52	Тур	2	1205	603

Источник: Media Contacts

С помощью DoubleClick или другой аналогичной программы вы можете получить данные о поиске и истории кликов для конкретной маркетинговой кампании, а затем рассчитать важные показатели с помощью шаблона, приведенного в табл. 7.1. Поначалу анализ можно проводить в Excel, например создать матрицу  $2 \times 2$  (см. рис. 7.2 и 7.3). Эти цифры позволяют произвести первичную оптимизацию, основанную на CPC, CTR и коэффициенте отклика ( $CTR \times TCR$ ). Оптимизация осуществляется сначала для поисковых машин, так как это гарантирует наилучшую отдачу на клик с определенной ценой, а затем для конкретной кампании в конкретной поисковой системе. И наконец, анализ ROA и чистой прибыли позволяет вам определить размер реальной ценности CPC.

Оптимизировать SEM можно и в Excel, однако опытный специалист предпочтет более быстрые программы. Инструменты вроде Omniture или Sovago могут анализировать крупные массивы данных, создавать карты и автоматически рассчитывать показатели. Они нужны для оптимизации крупных кампаний продолжительностью в несколько дней или случаев, когда вы хотите отслеживать состояние дел и быстро улучшать отдельные элементы.

Ограничения методик, показанных на рис. 7.2 и 7.3, состоит в том, что они присваивают основной вес последним поисковым запросам, ведущим к покупке, — и это верно лишь наполовину, так как последние несколько кликов вносят примерно 50% вклада в реальную покупку. Чтобы получить однозначно верный ответ, необходимо моделирование атрибуции. Пока его невозможно провести с помощью бесплатных инструментов, и вначале вам понадобится помощь со стороны. Не сомневаюсь, что крупные поисковые системы начнут предлагать подобные услуги в недалеком будущем — более того, некоторые агентства уже их предлагают. Моделирование атрибуции переведет поисковый маркетинг на новый уровень: маркетеры будут покупать данные о конкретных пользователях и нацеливать на них рекламу на основе истории их кликов.

## **ЗА ПРЕДЕЛАМИ ПОИСКОВОГО МАРКЕТИНГА: ВЛИЯНИЕ ИЗОБРАЗИТЕЛЬНОЙ РЕКЛАМЫ В ИНТЕРНЕТЕ**

До сих пор я говорил только о контекстной рекламе — текстовых фрагментах, отображаемых в результатах поиска по ключевым словам. Согласно данным eMarketer, на нее тратится более 45% от всего объема инвестиций в онлайн-маркетинг (более 24 миллиардов долларов). А что же можно сказать о других типах рекламы в интернете? Расходы на изобразительную рекламу составляют до 19% всех маркетинговых расходов на работу в сети (видеореклама и rich media (мультимедийная реклама) составляют 2,5 и 8% соответственно).

Однако CTR подобной рекламы сравнительно низок<sup>44</sup>. Согласно данным DoubleClick и eMarketer, кликабельность статичных рекламных изображений в последние годы резко снизилась. По данным на 2006 год, средняя величина показателя составляла лишь 0,2%, а по данным comScore за 2008 год, она снизилась до 0,1%. Согласно исследованиям DoubleClick, eMarketer, Eyeblaster и IAB, даже rich media не обеспечивает значительно более высоких результатов — по состоянию на 2006 год показатель CTR для нее составлял около 1%. Из этого можно заключить, что у традиционной изобразительной рекламы в интернете нет будущего; однако на самом деле это совсем не так.

Исследовательская организация comScore изучила 139 кампаний в сети, использующих изобразительную рекламу, и пришла к интересным выводам. Компания провела ряд контролируемых экспериментов в области влияния на пользователей изобразительной рекламы, а затем сравнила результаты этой группы с контрольной (не подвергшейся воздействию рекламы). Результаты по первой группе выглядели следующим образом:

- Не менее 46% прироста количества посещений сайта рекламодателя за 4-недельный период.
- Не менее 38% прироста доли потребителей, производящих поиск с использованием брендированных рекламодателем слов и выражений.

- Средний 27%-ный прирост онлайн-продаж, связанный с изобразительной рекламой бренда.
- Вероятность покупки в розничном магазине рекламодателя выросла в среднем на 17%.

Иными словами, изобразительная реклама, несмотря на незначительные показатели кликабельности, может серьезно влиять на потребителей и в онлайн-среде.

В партнерстве с Yahoo! Media Contacts расширила свою модель атрибуции и включила в нее изобразительную рекламу. Она использует для отслеживания поведения индивидуальных потребителей cookie (обычно за последние 30 дней) и изучает три возможных сценария, возникающих после демонстрации изобразительной рекламы: потребитель делает покупку сразу же после нажатия на изображение; потребитель возвращается позже и совершает покупку; потребитель продолжает поиск, затем покупает.

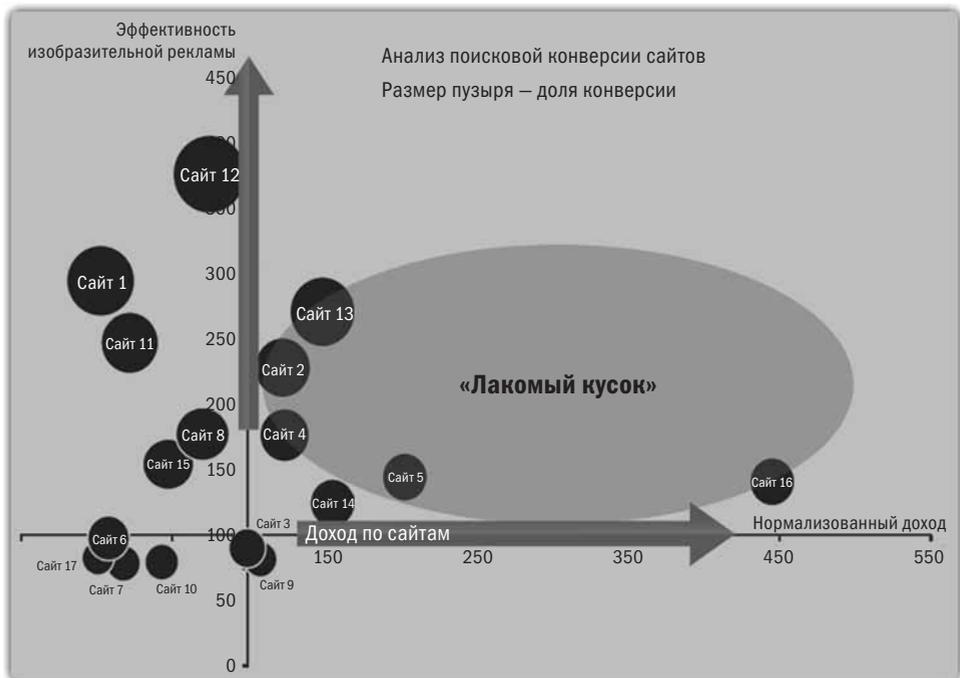
Для сценариев 1 и 2 эффективность изобразительной рекламы может быть оптимизирована с помощью подходов, применяемых в отношении SEM. Особенно интересен сценарий 3: Media Contacts обнаружила, что оптимизация кампании за счет сочетания изобразительной и контекстной рекламы обеспечивает 83% прироста в доле конверсии при поиске.

Рис. 7.5 показывает, как можно оптимизировать конверсию при поиске (этап 3) по показателям эффективности изобразительной рекламы и нормализованного дохода. Пузыри на графике отображают рекламные площадки, а их размер соответствует доле конверсии. На оси Y отложено количество сделок, сгенерированных поисковиком, а на оси X — нормализованная величина дохода от той или иной поисковой системы.

Нижний левый квадрант на рис. 7.5 соответствует изобразительной рекламе, которая приводит к низкому количеству сделок и низкому доходу. Кампании на этих сайтах лучше прекратить. В левом верхнем квадранте — реклама, обуславливающая большое количество сделок, которые, однако, приносят мало прибыли, — иными словами, расходы на рекламу могут оказаться выше, чем доход от нее. Финансирование кампаний из этого квадранта

стоит частично урезать. «Лакомым куском» можно считать верхний правый квадрант — относящиеся к нему сайты обеспечивают и большое количество сделок, и значительные доходы. Маркетинговые бюджеты должны быть переключены с менее результативных рекламных площадок на более эффективные, то есть в правый верхний квадрант рис. 7.5.

**Рис. 7.5. Оптимизация интернет-маркетинга, основанная на эффективности изобразительной и поисковой рекламы (от конверсии к доходу)**



Источник: Media Contacts

Вот что сказал Роб Гриффин, старший вице-президент Media Contacts и директор американского подразделения компании по вопросам поиска, работы с данными и аналитики:

*Ценность моделирования атрибуции по множеству кликов заключается в выборе изображений и ссылок, вызывающих и не вызывающих желание купить продукт. Медиабаинг уходит от конкретных площадок и смещается в сторону «приобретения» определенной аудитории, которую необходимо постепенно подвести к покупке товара.*

Изобразительная реклама может быть важным элементом вашего маркетинга в интернете, но для этого необходимо оптимизировать ее размещение в сочетании с другими маркетинговыми мероприятиями. Отдельно стоит рассказать о маркетинге в социальных сетях.

## **ГИПЕРТАРГЕТИНГ\* ИЗОБРАЗИТЕЛЬНОЙ РЕКЛАМЫ В СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА**

В широком смысле социальные медиа включают весь интернет-контент, создаваемый пользователями. Популярность социальных сетей в последние годы резко выросла. По данным Compete.com, количество уникальных пользователей Facebook выросло с 30 миллионов в апреле 2008 года до 105 миллионов в апреле 2009 года, а всего за 12 месяцев количество уникальных пользователей Twitter увеличилось с 1 миллиона до 20 миллионов (к апрелю 2009 года). Очевидно, что социальные медиа и социальные сети стали главной силой в интернете, однако маркетеры до сих пор не знают, как эффективно использовать этот инструмент.

В 2009 году средний показатель CTR по изобразительной рекламе в социальных сетях был крайне низок (около 0,03%). Это означало, что подавляющее большинство маркетеров не инвестировало в этот канал и CPC крайне низок (в пределах 5–8 центов) вследствие высокого предложения и низкого спроса на рекламу. Глава направления маркетинга в социальных медиа одной компании из списка Fortune 100 не так давно сказал мне: «В социальных сетях у изобразительной рекламы нет перспектив».

---

\* Гипертаргетинг — выделение целевой аудитории по большому числу критериев.

Почему CTR в социальных медиа настолько низок, особенно в сравнении с SEM, где значение показателя может превышать 1%? Когда люди что-то ищут, то в 46% случаев они хотят купить какой-то продукт; таким образом, можно ожидать высокого значения показателя CTR. Однако в социальные сети они приходят не за покупками, а за общением и обменом информацией. Здесь есть и проблемы, и возможности.

Маркетинг в социальных медиа вплоть до 2009 года был достаточно типичным. Таргетирование основывалось на пользовательском профиле, содержащем личные данные и информацию об основных интересах. Однако истинная сила социальных медиа заключается в том, что пользователи сами рассказывают о себе. Вот что нам удалось вычитать в сообщениях пользователей социальной сети MySpace:

- «До смерти хочу поехать в Вегас».
- «Я хочу новый ноутбук».
- «Мне уже пора покупать новый мобильный телефон».
- «Я очень, очень, очень хочу iPod».
- «Я всегда хотел увидеть Испанию».
- «Страдаю по пицце».
- «Мне нужно покупать учебники!»
- «Уже хочется какой-то новой музыки».
- «Мне нужно найти подарок на день рождения».
- «Как бы мне найти деньги на новую машину?»

А что если бы каждый из этих людей получал рекламные сообщения, основанные на том, что они хотят, чувствуют или думают в каждый конкретный момент времени?

В табл. 7.6А приведены данные эксперимента, проведенного компанией Orinmind\*. В рамках эксперимента производилась рассылка запросов на добавление в друзья, основанная на сборе данных из отдельных постов на странице в социальной сети MySpace. В частности, исследователи искали информацию о поиске работы, намерении совершить поездку, выборе автомобиля и т. д., а затем отправляли через MySpace заявку на добавление в друзья, связанную с конкретной темой поиска. Показатель CTR вырос на 439% с 0,7% (у контрольной группы) до 3,9% у тестовой.

Orinmind разработала запатентованный алгоритм сбора данных для гипертаргетинга изобразительной рекламы в социальных сетях. Он анализирует блоги и показывает пользователям изображения, связанные с тем, что те размещают на своих страницах. Учитываются различные параметры, описывающие потребителя. Например, анализ предыдущих сообщений помогает выявить человека, серьезно относящегося к окружающей среде и любящего гольф. Если он размещает сообщение типа «Мне нужна новая машина», вы можете показать ему рекламу Toyota Prius с гибридным двигателем и обратить его внимание на то, что в багажник этой машины помещается два набора клюшек для гольфа.

Табл. 7.6Б отображает результаты теста для гипертаргетинга изобразительной рекламы в социальных сетях. В некоторых случаях прирост, связанный с гипертаргетингом, составлял сотни процентов, а в среднем — 73%. Как сказал мне Джеймс Ким, CEO компании Orinmind, «традиционные маркетинговые подходы не позволяют получить требуемый уровень ROI при работе в социальных сетях. Единственный способ улучшить этот показатель — оптимизировать релевантность сообщений, направляемых пользователям».

Провести маркетинговую кампанию в социальных сетях очень просто. И Facebook, и MySpace позволяют любому пользователю создавать и проводить кампании, связанные с конкретным профилем пользователя

---

\* Orinmind — компания, предоставлявшая услуги поиска различных мнений в блогах. В декабре 2011 года прекратила свое существование.

**Табл. 7.6. А – тестирование таргетированной рассылки по электронной почте в социальных медиа;  
Б – данные теста Opinmind для целевой изобразительной рекламы, проведенного с помощью Right Media**

А	Отправка запросов на добавление в друзья		Показ в профиле		Клики		CTR		Прирост, %
	Контрольная группа	Тестовая группа	Контрольная группа	Тестовая группа	Контрольная группа	Тестовая группа	Контрольная группа, %	Тестовая группа, %	
Покупка камеры	290	290	134	174	1	7	0,75	4,02	439
Свадьба	1149	1149	1033	1413	12	80	1,16	5,66	387
Покупка автомобиля	989	989	649	599	3	16	0,46	2,67	478
Намерение отправиться в поездку	460	460	365	415	1	7	0,27	1,69	516
Ambien (снотворное)	1170	1170	808	1025	1	10	0,12	0,98	688
Сайт для поиска работы NoJobs	771	771	247	289	4	25	1,62	8,65	434
<b>Итого</b>	<b>4289</b>	<b>4289</b>	<b>3236</b>	<b>3915</b>	<b>22</b>	<b>145</b>	<b>4,4</b>	<b>23,7</b>	<b>439</b>
Среднее значение	805	805	539	653	4	24	0,7	3,9	
Б	Показы		Клики		CTR, %		Прирост, %		
	Контрольная группа	Тестовая группа	Контрольная группа	Тестовая группа	Контрольная группа	Тестовая группа	Контрольная группа	Тестовая группа	
Автомобиль	21 230	3296	5	2	0,024	0,061	158		
Камера	9031	677	3	2	0,033	0,295	7895		
Мобильный телефон	38 810	3968	12	7	0,031	0,176	471		
Путешествия	28 761	8975	6	4	0,021	0,045	114		
Обувь	15 681	1693	14	2	0,089	0,118	32		
iPod	5501	283	4	1	0,073	0,353	386		
Потеря веса	50 023	8503	18	4	0,036	0,047	31		
Путешествие в новые места	77 084	20 461	24	7	0,031	0,034	10		
<b>Итого</b>	<b>246 121</b>	<b>47 856</b>	<b>86</b>	<b>29</b>	<b>0,035</b>	<b>0,061</b>	<b>73</b>		

Источник: opinmind.com

(для MySpace см. [advertise.myspace.com](http://advertise.myspace.com), а для Facebook — [www.facebook.com/advertising](http://www.facebook.com/advertising)). Эти сайты не используют расширенный гипертаргетинг. Для проведения самостоятельных маркетинговых кампаний рекомендую воспользоваться алгоритмом Opinmind ([opinmind.com](http://opinmind.com)). Плата за размещение изобразительной рекламы (как и CPC) настолько низка, что за 100 долларов вы можете сделать многое. Относительно недорогая и масштабная площадка дает вам возможность провести ряд тестов и вычислить, какие кампании действительно эффективны.

## **ПОКАЗАТЕЛЬ № 15 — ЛИЧНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ: МАРКЕТИНГ ВОВЛЕЧЕНИЯ В СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА**

Поскольку нецелевая изобразительная реклама не достигает своей цели, в маркетинге в социальных медиа все чаще используется новый подход: создание «друзей», отвечающих на вопросы пользователей, страниц для продуктов и услуг в Facebook, а также спонсорство блогов по той или иной тематике. Например, компания Navistar, производящая 18-колесные грузовики, финансирует блог Life on Road («Жизнь на дороге»), ориентированный на водителей-дальнобойщиков и позволяющий им делиться своим опытом.

В чем ценность этих видов маркетинговой деятельности в социальных медиа? Ответить на этот вопрос крайне сложно. Есть несколько сервисов, отслеживающих ключевые слова в социальных сетях и способных посчитать количество их появлений в определенный период и в определенных доменах. Они также могут отличать негативные комментарии от позитивных; иными словами, помогают рассчитать долю и соотношение позитивных и негативных откликов (например, при запуске нового продукта). Однако этот средний показатель имеет ограниченную ценность, поскольку отражает уже произошедшие события и долю позитивного или негативного «шума». Гораздо более эффективен был бы показатель, позволяющий связать деятельность в социальных сетях с будущими доходами от продаж.

В главах 3 и 4 я уже рассказал об основном показателе № 4, CSAT, измеряемом с помощью вопроса «Готовы ли вы рекомендовать другу?..» Я назвал его «золотым», потому что он позволяет связывать между собой брендинг

и маркетинг осведомленности, с одной стороны, и лояльность — с другой. Это ведущий индикатор будущих продаж. Технологии интернета позволяют нам перевести этот показатель на новый уровень: пользователи часто делятся рекомендациями с друзьями и коллегами по электронной почте, в блогах, Twitter и т. д.

Я определяю термин «сарафанное радио» для интернет-маркетинга так.

***Показатель № 15. Основной показатель для оценки личных рекомендаций в интернете***

*WOM = Личные рекомендации = (Количество прямых (непосредственных) кликов + Количество кликов по рекомендации) / Количество прямых кликов*

Прямые клики — все клики, ведущие прямо на сайт, а не перенаправляющие, включая ссылки на любые показы: корпоративные сайты, изобразительную и контекстную рекламу, записи в блогах, страницу продукта в Facebook и т. д. Во второй части уравнения оценивается влияние «сарафанного радио», то есть количество кликов, полученных благодаря рекомендациям.

Вот пример вирусной рекламы, связанной с «сарафанным радио». Компания Palm\* запустила в декабре 2008 года кампанию с участием персонажа, напоминающего молодого и продвинутого Санта-Клауса, который без ума от Centro. Бюджет кампании (составивший 12 миллионов долларов) был потрачен на создание вирусного видео и других элементов социальных медиа, направленных на посев контента и более широкое вовлечение сообщества. Кампания состояла из двух элементов. Первый из них представлял собой интерфейс для отправки «сообщений Санте», который воспроизводил переписку с Санта-Клаусом — например, отвечал на вопросы о желаемых подарках

---

\* Palm — американский производитель персональных компьютеров и смартфонов. Существовала с 1992 по 2010 год (поглощена Hewlett-Packard). Centro — последний коммуникатор, выпущенный компанией.

на Рождество (подобный интерфейс для работы предлагают несколько компаний, см., например, [www.chacha.com](http://www.chacha.com) или [www.kgb.com](http://www.kgb.com)). Вторым важным элементом была страница Санты в Facebook.

Кампания Palm Centro иллюстрирует основные шаги в процессе создания и реализации интегрированной маркетинговой кампании в социальных медиа:

- Шаг 1. Повышение вовлеченности онлайн на Facebook и других площадках с помощью отправки текстовых сообщений на адреса, указанные в платной рекламе (телевидение, печатная реклама, реклама онлайн и уличные растяжки).
- Шаг 2. Предоставление пользователям контента для обмена (возможность бесплатной загрузки музыки, видео и «живой» контент, например Санта-Клаус, разговаривающий с посетителями сайта в режиме реального времени).
- Шаг 3. Измерение результатов с помощью оценки количества уникальных текстовых сообщений, заявок на добавление в друзья Санты и обмена информацией.

Как сказал мне Робсон Грив, управляющий директор брендингового агентства Creature, координировавшего кампанию, «чтобы маркетинг в социальных медиа работал, вам, как и прежде, нужна традиционная изобразительная реклама. Она позволяет начать общение, затем предложить пользователям контент, которым имеет смысл поделиться, а затем провести необходимые измерения и понять, сработал ваш план или нет».

Как можно измерить эффективность подобных каналов? Сначала маркетинговая команда Creature изучила данные о сопоставимых страницах знаменитостей в Facebook и взяла в качестве образца для сравнения страницу известного актера Джорджа Клуни. Традиционная реклама Palm Centro транслировалась всего в течение недели, однако к моменту завершения кампании у страницы Санты в Facebook имелось свыше 98 тысяч заявок на добавление в друзья (примерно в три раза больше, чем у страницы Клуни).

На адрес, указанный в рекламе, было отправлено свыше 400 тысяч уникальных текстовых сообщений. Количество таких сообщений и заявок на добавление в друзья помогает четко измерить степень вовлечения аудитории, а с точки зрения финансов кампания обеспечила 20% прироста доходов.

Методы изучения WOM, связанного с кампанией Santa's Gone Centro, отображены на рис. 7.6. Обмен информацией с помощью «сарафанного радио» на Facebook можно отследить с помощью имеющихся на сайте аналитических инструментов, а компания Meteor Solutions\* разработала систему оценки WOM на основе дальнейшего распространения ссылок в интернете. На рис. 7.6 показано, как Джейн следует по рекламной ссылке на страницу Centro Santa в Facebook, где может изучить специальные предложения и интересный контент. Затем она рассылает ссылку своим друзьям через различные каналы: Facebook, электронные письма, текстовые сообщения или твиты.

**Рис. 7.6. Пример «сарафанного радио» для компании Palm Centro в социальных медиа**



Источник: Creature и Meteor Solutions

\* Meteor Solutions — американская частная компания, предлагающая услуги и технические решения для развития бренда и отслеживания реакции пользователей в реальном времени.

Meteor Solutions присваивает каждой ссылке уникальный идентификационный код. Затем друзья Джейн идут по ссылке и возвращаются на Facebook. Кто-то принимает предложение, кто-то пересылает его дальше. Когда друзья Джейн нажимают на ссылку, выложенную ею в Facebook, то уникальный идентификатор отслеживает это действие, а когда они пересылают ссылку, создаются новые идентификаторы, позволяющие четко определить, сколько раз и каким образом использовалась ссылка, размещенная Джейн и каждым из ее друзей.

Вот еще один пример. Индустрия видеоигр США имеет оборот в 3,8 миллиарда долларов, а коллекция игр Resident Evil производства компании Capcom\* считается одной из самых коммерчески успешных в истории (валовой доход от ее продаж составил около 600 миллионов долларов). При запуске в марте 2009 года нового продукта — игры Resident Evil 5 (RE5) — Capcom активно пользовалась вирусным маркетингом и «сарафанным радио».

На рис. 7.7 приведен скриншот сайта RE5 с вирусным видео. Видеоматериалы были сняты на уровне, сопоставимом с голливудским, а концепция сайта заключалась в том, что для получения доступа к эксклюзивному контенту пользователям необходимо поделиться видео с друзьями. После того как первый видеофрагмент посмотрели 100 тысяч человек, открывался доступ к следующему.

Люди, которым удавалось побудить к просмотру видео не менее пяти других человек, получали доступ к специальному разделу с эксклюзивным контентом. Вирусная модель поощряла рассылку друзьям ссылки на страницу с видео и обеспечивала высокую степень вовлечения: для получения доступа к дополнительному контенту пользователям нужно было найти несколько подсказок, разбросанных по сайту.

В табл. 7.7 приведены данные по кликам из различных источников, проанжированные по доле прямого трафика. Прямой трафик — ссылки, ведущие непосредственно на сайт RE5 (а не посредством распространения пользователями). Обратите внимание, что вторая и третья строки — это оплаченные показы рекламы через AdLegend и DoubleClick. Колонка «Клики по рекомендации» — результат распространения ссылок среди друзей.

---

\* Capcom — японский ведущий разработчик и издатель видеоигр.

Рис. 7.7. Целевая страница сайта для запуска новой игры Resident Evil 5 компании Capcom



Источник: [www.meteorsolutions.com](http://www.meteorsolutions.com)

В некоторых случаях рекомендации оказались значительно более результативными, чем оплаченные рекламные ссылки. Поэтому, если вы добавите в свою кампанию «сарафанное радио», вам придется по-новому ранжировать важность сайтов. Иными словами, оплаченная реклама может иметь меньший рейтинг, чем некоторые сайты, которые по обеспечению прямого трафика ближе к концу списка. Колонка «Прирост за счет рекомендаций» показывает влияние вирусного маркетинга — благодаря ему прирост составил 93%.

WOM, показатель № 15, рассчитывается в последней колонке табл. 7.7. Он четко показывает уровень влияния подобного информационного обмена и то, какие именно сайты обеспечивают максимум прямых и опосредованных кликов. В частности, сайты с рейтингом от 19 до 23 по показателю прямых кликов обеспечивают максимум кликов по рекомендации, а фан-сайт на 20-м месте и Xbox 360 Achievements (21-е место) занимают, соответственно, 2-е и 3-е место по показателю общего трафика.

**Табл. 7.7. Данные по кликам, приводящим на сайт RE5**

Точные цифры были изменены из соображений конфиденциальности, однако общая тенденция сохранена. Шаблон можно загрузить на странице [www.agileinsights.com/ROMI](http://www.agileinsights.com/ROMI)

Рейтинг по прямому трафику	Сайт	Прямые клики	Клики по рекомендации	Прирост за счет рекомендаций, %	WOM
1	<b>Сайт компании</b>	14 467	2826	20	1,2
2	ad.adlegend.com (рекламный сервер)	12 850	247	2	1
3	g.doubkeclick.net (рекламный сервер)	8611	86	1	1
4	www.jeuxvideo.com	7844	2634	34	1,3
5	www.youtube.com	5412	1287	24	1,2
6	Фан-сайт	4455	731	16	1,2
7	Forums.gametrailers.com	3678	11 958	325	4,3
8	es.wikipedia.org	3630	1105	28	1,3
9	Фан-сайт	3494	13 780	394	4,9
10	www.pornbb.org	2251	13	1	1
11	www.meristation.com	2247	131	6	1,1
12	answers.yahoo.com	2064	11	1	1
13	mail.live.com	1985	219	11	1,1
14	www.giga.de	1906	16	2	1
15	www2.hshare.net	1531	48	3	1
16	www.spaziogames.it	1481	63	4	1
17	www.akiba-online.com	1477	2	0	1
18	www.joystiq.com	1097	967	88	1,9
19	www.neograf.com	1045	7112	681	7,8
20	Фан-сайт	1026	15 302	1491	15,9
21	www.xbox360achievements.com	725	14 656	2022	21,2
22	es.youtube.com	72	2500	3472	35,7
23	www.jeuxactu.com	61	2171	3559	36,6
<b>Итого</b>		<b>83 409</b>	<b>77 765</b>	<b>93</b>	<b>1,9</b>

Источник: Бен Стрейли, Meteor Solutions; Марк Джеффри, AgileInsights LLC.

Я называю «сарафанное радио» средством умножения эффективности социальных медиа. Оно отражает истинную ценность показа или клика по рекомендации в интернете. Таким образом, в социальных сетях количество кликов рассчитывается так:

$$\text{Общее количество кликов} = \text{WOM} \times \text{Прямые клики}.$$

Например, в табл. 7.7 ценность клика на изображение Xbox 360 Achievements равна не одному клику, а 21 (с учетом WOM), а ценность одного клика на es.youtube.com — 36 обычным кликам. Можно представить ту же самую картину в терминах CPC. Реальные расходы на клик с учетом WOM составляют:

$$\text{CPC}_{\text{WOM}} = \text{CPC} / \text{WOM}.$$

Поэтому для кампании, побуждающей пользователей рассылать рекомендации друзьям, величина CPC будет меньше, чем в случае оплаты прямых кликов (традиционный CPC). Насколько меньше? Разделите величину CPC на величину WOM. Разумеется, WOM-эффект возникает лишь тогда, когда маркетинг направлен на стимулирование обмена информацией и рекомендациями по «сарафанному радио». В противном случае WOM никак не влияет на результаты.

## ВЫВОДЫ

- Традиционный поисковый маркетинг (SEM) обуславливает почти 50% расходов на онлайн-маркетинг и представляет собой покупку ключевых слов поиска для конкретной кампании. Основные его показатели: цена за клик (CPC), конверсия по транзакциям (TCR), возврат на инвестиции в рекламу (ROA). В связке с CTR они позволяют провести оптимизацию SEM-кампаний.

- Показатель № 13 — возврат на инвестиции в рекламу (ROA) — обеспечивает количественную оценку каждого клика в рамках SEM и позволяет спрогнозировать степень влияния на чистый доход маркетинговых расходов на отдельные поисковые системы и кампании.
- Показатель № 14 — доля отказов — представляет собой основной показатель для оценки качества сайта. В сочетании с другими интернет-показателями он дает вам возможность понять, насколько эффективно контент вашего сайта удерживает внимание посетителей и какие маркетинговые каналы (контекстная реклама, рассылки по электронной почте, рекламные баннеры) лучше использовать.
- CTR изобразительной рекламы крайне низок (0,2% или менее), однако она серьезно влияет на коэффициент отклика (основной показатель № 5), даже если на эти объявления и не кликают в первую очередь. Моделирование атрибуции позволяет отслеживать поиск ключевых слов и цепочку просмотра изобразительной рекламы для конкретных пользователей.
- Таргетирование изобразительной рекламы для конкретных пользователей, основанное на анализе записей в блогах и социальных медиа, повышает CTR в социальных сетях на 100 и более процентов.
- Основной показатель № 15 — личные рекомендации — позволяет количественно оценить удовлетворенность клиентов в интернете. Он помогает усилить эффективность социальных медиа, так как повышает ценность кликов и показов на величину коэффициента WOM.



# Часть III СЛЕДУЮЩИЙ УРОВЕНЬ



# Глава 8

## Гибкий маркетинг

Использование свежих данных  
для пятикратного улучшения результатов

Одна B2B-организация из списка Fortune 100 провела масштабную маркетинговую кампанию с бюджетом 35 миллионов долларов, направленную на изменение восприятия со стороны клиентов. Предполагалось, что в рамках кампании на сайтах, созданных для отдельных стран, будут публиковаться данные третьих лиц и экспертные заключения. Реклама была размещена таким образом, чтобы привлечь посетителей. Однако к моменту начала кампании национальные сайты не были готовы: у фирмы возникли проблемы с получением разрешений на публикацию независимых экспертных заключений третьих лиц на иностранных языках. В результате сайты, расположенные в Японии и Германии, направляли клиентов на англоязычный сайт, расположенный в США, что устраняло влияние маркетинга, связанное с географическими особенностями. Кампания была запущена вовремя, продолжалась девять месяцев, а по завершении объявлена успешной.

Почему она считалась успешной? У фирмы не имелось никаких показателей, по которым ее можно было признать неудачной. Основная цель состояла в изменении восприятия со стороны клиентов на 5% (по данным ежегодного глобального опроса). Кампания была запущена в январе, а опрос проводился в октябре. Он занял три месяца, а еще два месяца ушло на обработку данных. В связи с новогодними праздниками данные не были доступны до января. Сама кампания продолжалась девять месяцев; иными словами, данные опроса стали доступны лишь через четыре месяца после ее окончания. Они никак не могли повлиять на эффективность кампании, а к моменту появления результатов маркетеры уже работали над другими задачами.

Этот пример наглядно показывает особенности традиционных маркетинговых измерений. Если данные собираются и анализируются после окончания кампании, они по определению не могут повлиять на ее исход. Я расскажу об ином подходе — сборе данных о результативности кампании в процессе ее проведения. Этот подход (который я называю «гибким маркетингом») позволяет изменить программу в случае, если что-то пойдет не так. Я уверен, что он помогает улучшить результативность в пять и более раз. Более того, гибкий маркетинг включает в себя создание индивидуализированных маркетинговых предложений, основанных на аналитике и триггерах\* событий.

## ПРОИГРЫВАЙТЕ БЫСТРО

Некоторые компании широко используют гибкий маркетинг. Они корректируют свои маркетинговые действия в режиме реального времени. Например, QVC — сеть магазинов на диване — отслеживает продажи продуктов в момент трансляции своих информационных роликов. Если продажи вдруг начинают расти после тех или иных слов актеров, компания передает ему по беспроводному наушнику инструкцию о том, как использовать фразы, которые сообщают импульс для покупки. Компании, занимающиеся продажей туров через интернет, ежегодно тратят не менее 100 миллионов долларов на рекламу в сети. Они отслеживают ценообразование на ключевые слова в Google и меняют их набор, исходя из оптимальной цены, каждые 15 минут.

Однако я считаю, что для начала (и для достижения первых успехов) не нужны данные в режиме реального времени — нужно то, что я называю «свежими данными». Суть в том, чтобы собирать данные о результатах маркетинговой работы в сроки, меньшие, чем длительность проведения кампании.

Общее правило таково: собирать данные нужно по крайней мере 10 раз во время кампании. Иными словами, если кампания продолжается 10 месяцев, то в конце первого месяца у вас уже должна быть информация, позволяющая

---

\* Триггер события — действие, которое начинается при возникновении событий на уровне базы данных. В данном случае имеется в виду изменение маркетинговых действий на основе полученных данных.

оценить ее результаты и предпринять необходимые действия для исправления ситуации. Если кампания неэффективна, то будьте готовы изменить или даже остановить ее. Лучше быстро потерпеть поражение, чем с треском провалиться и сжечь 35 миллионов долларов на кампанию, как на дирижабль «Гинденбург»\*. Если же вы сразу понимаете, что кампания эффективна и вам сопутствует успех, то нужно усилить позитивный эффект.

Гибкий маркетинг не предполагает использование метода «научного тыка», принятие скоропалительных решений и изменение плана при появлении первых признаков отклонений. Дело совсем не в этом. Как мы увидим чуть позже, гибкий маркетинг — планомерная и структурированная деятельность. Вы должны заранее создать план сбора данных и заблаговременно продумать, что будете с ними делать.

Пример гибкого маркетинга в действии — кампания Microsoft Security Guidance. В начале 2000-х годов Microsoft столкнулась с целым рядом проблем безопасности своих продуктов. Они были вызваны атаками профессиональных хакеров (в частности, вирусами ILOVEYOU и Blaster, заразившими миллионы компьютеров по всему миру). Еще более опасным оказался вирус SQL Slammer, атаковавший корпоративные базы данных на базе Microsoft SQL<sup>45</sup>.

В ноябре 2002 года Microsoft приняла участие в соревновании OpenHack, организованном журналом eWeek. В ходе конкурса разработчики, например Microsoft, Oracle и IBM, представляли свои системы электронной коммерции, а хакеры — участники соревнования — получали призы, если им удавалось каким-то образом заблокировать работу системы. Джонатан Перера, старший директор по маркетинговым коммуникациям подразделения Microsoft, занимавшегося технологиями обеспечения безопасности, рассказал мне следующее:

*За 23 дня система Microsoft столкнулась с 82 500 попытками атаки, однако смогла отразить 100% из них. При этом мы получили крайне важный урок: это удалось нам лишь потому, что в составе нашей команды*

---

\* Самый большой на момент своего крушения (1937 год) дирижабль в мире. Он загорелся и потерпел крушение, потому что был наполнен пожароопасным водородом. Поэтому автор употребляет глагол «сжечь». *Прим. пер.*

*были потрясающие эксперты (уровня Шакила О'Нила, Майкла Джордана и Йоды). Мы поняли, что теперь необходимо передать знания экспертов Microsoft в области безопасности конечным пользователям.*

Именно эта идея легла в основу маркетинговой кампании, направленной на изменение восприятия со стороны крайне важного сегмента клиентов Microsoft в сфере B2B: профессионалов в области информационных технологий. В ходе небольших тестов маркетеры Microsoft выяснили, что если для IT-специалистов провести бесплатный тренинг об организации защиты продуктов Microsoft, то восприятие продуктов и степени их безопасности может значительно улучшиться.

Таким образом, цель 17-миллионной кампании Security Guidance состояла в том, чтобы побудить профессионалов записаться на тренинги Security Summit. В частности, согласно планам Microsoft, программа должна была охватить примерно 50 тысяч американских IT-специалистов в год (то есть подавляющее большинство профессионалов, работающих в крупных и средних компаниях). Кампания была разработана с учетом необходимости измерений, отслеживалась в СМИ и транслировалась через интернет.

В главе 7 я рассказал об оптимизации веб-кампаний по параметрам кликабельности (CTR) и конверсии по транзакциям (TCR) в применении к поисковому маркетингу (SEM) (см. рис. 7.3). Этот подход применим и к описываемому выше примеру, где транзакцией может считаться запись участника на тренинг. Рекламные показы (более 34 миллионов) обеспечили достаточно высокий трафик, и CTR достиг хороших значений — около 1%. Однако после первой недели кампании на тренинги записалось всего 439 профессионалов. Маркетеры поняли, что у них есть проблема и что, если подобные результаты сохранятся в будущем, поставленных целей достичь не удастся.

Для этой кампании общий коэффициент отклика ( $CTR \times TCR$ ) был достаточно низким из-за низкого TCR. Из главы 7 мы знаем, что если у кампании приемлемый CTR и низкий TCR, то проблема, скорее всего, вызвана содержанием целевых страниц. Изначально на целевой странице сайта Security Guidance было четыре призыва к действию:

- Записаться на тренинг: три типа мероприятий, в том числе очные, прямая трансляция и запись интернет-конференции.
- Получить необходимые инструменты: Microsoft Baseline Security Analyzer (MBSA) и Software Update Services (SUS).
- Заказать диск с комплектом руководств по безопасности.
- Подписаться на новостные рассылки и бюллетени по вопросам безопасности.

Команде маркетеров Microsoft предстояло выяснить суть проблемы. Поскольку общий показатель TCR был слишком низким, команда решила разобраться, что происходило при промежуточных кликах, выделила отдельные действия на промежуточных и финальных этапах и проанализировала их по отдельности. Этот анализ предполагал изучение CTR со стартовой страницы до страницы, предполагавшей определенное действие: участие в тренингах, получение инструментов, заказ компакт-дисков или подписку на новости. В табл. 8.1 приведены реальные промежуточные данные, которые команда анализировала по итогам первой недели кампании (количество показов рекламы скрыто из соображений конфиденциальности).

При анализе табл. 8.1 обратите внимание на результаты показов различных баннеров на самом видном месте на домашней странице Microsoft.com. Самый высокий показатель обеспечила реклама конференции по безопасности Security Summit — 19,2% (реклама интернет-конференций — 2,7%, а тренингов — всего 0,9%). Что это значит? IT-специалисты действительно обращают внимание на рекламные изображения и жмут на них, чтобы попасть на страницу Security Guidance. Затем они, скорее всего (то есть в 7–10 раз чаще), перейдут по ссылке, ведущей на страницы Security Summit. Однако при этом величина TCR достаточно невелика — иными словами, нажимая по нескольким ссылкам для того, чтобы добраться до страницы Summit, посетители постепенно отвлекаются и в результате не записываются на семинар.

**Табл. 8.1. Данные о результатах кампании Microsoft Security Guidance после 1-й недели работы**

	Первоначальная реакция	Общее количество промежуточных действий	Коэффициент отклика на промежуточные действия
Баннеры	546	125	22,9
Отслеживание призыва к действию		105	19,2
Конференция по безопасности		5	0,9
Тренинги		15	2,7
Интернет-конференция		0	0
План стратегии безопасности		0	0
Мероприятия		0	0
<b>Поисковое продвижение</b>	<b>58</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Отслеживание призыва к действию			
Конференция по безопасности		0	0
Тренинги		0	0
Вебкасты		0	0
План стратегии безопасности		0	0
Мероприятия		0	0
<b>Задание</b>	<b>2718</b>	<b>843</b>	<b>31</b>
Отслеживание призыва к действию			
Конференция по безопасности		593	21,8
Тренинги		168	6,2
Интернет-конференции		67	2,5
План стратегии безопасности		7	0,3
Мероприятия		8	0,3
<b>Итого</b>	<b>3322</b>	<b>968</b>	<b>29,1</b>

Онлайновая реклама

Источник: Microsoft Marketing

**Табл. 8.2. Детальное отслеживание эффективности различных медиа в ходе кампании Microsoft Security Guidance**

Все задействованные средства Маркетинговый компонент	Итоговые значения			Количество кликов за неделю		
	Начало/дата отправки	Общие впечатления	Доставленные впечатления	21.02.04	28.02.04	06.03.04
<i>Письма, отслеженные с помощью FWLink</i>						
Нью-Йорк	24.03.04					
Нью-Йорк	24.03.04					
Рейли	24.03.04					
Вашингтон	24.03.04					
Миннеаполис	24.03.04					
Чикаго	24.03.04					
Денвер	24.03.04					
Феникс	24.03.04					
Изначальный отклик на рассылку – промежуточные данные		–	–	–	–	–
<i>Другое (директ-мейл, электронные письма и т. п.)</i>						
Листовки – сервер RSA, февраль. Интеграция контекстной рекламы	25.03.04			2	9	28
Листовки и письма от партнеров				2		
Общий шаблон для продажи продукта на сайте				75	115	186
Постеры и централизованная рассылка				198	118	4016
Поиск по ключевым словам						
Изначальный отклик на другие медиа, промежуточные данные		–	–	277	242	4230
<i>Размещение рекламы Microsoft в сети</i>						
Переходы на страницу Security Summit со страницы Security Program Guide		84 563	84 563	1305	1351	1012
www.microsoft.com/exchange		194 982	194 982	–	–	–
msdn.microsoft.com		2 102 526	2 102 526	–	–	–
www.microsoft.com/technet/default.aspx		1 116 312	1 116 312	–	–	–
www.microsoft.com		26 143 740	26 143 740	–	–	–
www.microsoft.com/windowsserver2003/default.aspx		289 680	289 680	–	–	–

Количество кликов за неделю								Точный уровень отклика, %
13.03.04	20.03.04	27.03.04	03.04.04	10.04.04	17.04.04	24.04.04	Точное число кликов	
		274	78	8	1	1	362	
		186	35	14	1		236	
		110	35	24			169	
		432	120	14		1	567	
		105	33	11	28		177	
		344	44	15	14		417	
		180	80	25	11		296	
		255	45	14	188	25	527	
–	–	1886	470	125	243	27	2751	
<hr/>								
3	9	8	2	7	6		74	
1	5	35	780	258	554	48	1683	
280	215	350	150	100	156	108	1735	
4319	2304	400	3988	4600	5038	4086	29 067	
				41	117	3336	3494	
4603	2533	793	4920	5066	5871	7578	36 053	
<hr/>								
2938	4175	3779	3572	3022	2210	2372	26 276	31,1
–	225	427	518	680	559	445	2855	1,5
–	316	7987	2364	1519	464	4	12 655	0,6
–	4648	5740	5737	10 069	8077	8723	42 995	3,9
–	13 593	17 764	21 797	6098	76	60	59 388	0,2
–	545	847	791	864	785	752	4583	1,6

Табл. 8.2 (окончание)

Все задействованные средства Маркетинговый компонент	Итоговые значения		Количество кликов за неделю			
	Начало/дата отправки	Общие впечатления	Доставленные впечатления	21.02.04	28.02.04	06.03.04
www.microsoft.com/windowsserver-system/default.aspx		456 840	456 840	–	–	–
Размещение в сети: изначальный отклик, промежуточные данные		30 388 643	30 388 643	1305	1351	1012
<i>Размещение информационной рассылки Microsoft</i>						
Деловая рассылка		115 503	115 503	0	0	0
Microsoft для партнеров		87 220	87 220	0	0	0
Рассылка Microsoft Security		103 085	103 085	0	0	0
Microsoft This Week!		2 136 328	2 136 328	0	0	70
MSDN Flash		312 855	312 855	0	0	0
TechNet Flash		788 955	788 955	0	0	0
Новости Windows		813 805	813 805	0	0	0
Электронная рассылка Microsoft: изначальный отклик, промежуточные данные		4 357 751	4 357 751	0	0	70
Изначальный отклик, общие данные		34 746 394	34 746 394	1582	1593	5312
<i>Активность на сайте Security Summit (www.microsoft.com/seminar/securitysummit/default.aspx)</i>						
Сайт – просмотры страницы				1344	1158	2608
Точное число новых зарегистрированных пользователей за неделю				439	262	794
Общее число новых зарегистрированных пользователей за неделю				439	701	1495
Достижение поставленной цели, %				2	3	5
Отслеживание посещений – другое						
Внешние информационные рассылки					11	3
Внешние электронные письма					1	
Директ-мейл						2
Изначальный отклик – общий показатель					12	5

Источник: Microsoft Marketing

Количество кликов за неделю								
13.03.04	20.03.04	27.03.04	03.04.04	10.04.04	17.04.04	24.04.04	Точное число кликов	Точный уровень отклика, %
–	1132	2055	2189	2128	2660	1438	11 602	2,5
2938	25 175	38 697	36 968	24 380	14 832	13 795	160 354	0,5
0	0	0	0	0	0	258	258	0,2
0	0	0	508	25	8	6	546	0,6
1024	185	39	12	9	522	80	1870	1,8
244	158	152	181	180	166	106	1255	0,1
0	0	420	38	25	7	8	498	0,2
0	94	9	3462	337	159	43	4103	0,5
0	0	0	1621	129	629	32	2410	0,3
1268	436	620	5821	705	1490	533	10 941	0,3
8809	28 144	41 896	48 179	30 216	22 436	21 933	210 099	0,6
14 048	15 400	15 928	23 738	17 718	14 392	13 828		
1272	1528	1741	3293	1980	1302	940		
2767	4295	6036	9329	11 309	12 611	13 551		
10	15	22	33	40	45	48		
310	305	120	22	131	7		909	
			1				2	
7	7	18	367	236	181	171	989	
317	312	138	390	367	188	171	1900	

Маркетеры Microsoft приняли решение перенаправить все показы рекламы непосредственно на страницу Security Summit, характеризовавшуюся максимальной долей промежуточных действий и предназначенную исключительно для рассказа об очном тренинге. К концу второй недели они существенно переработали кампанию, поскольку поняли, что она неэффективна.

В табл. 8.2 приведена сводка данных за первые 10 недель кампании. Обратите внимание на то, что вся реклама по электронной почте, печатная и интернет-реклама оценивается с помощью кликов за неделю. В строке «Точное число новых зарегистрированных пользователей за неделю» показано количество регистраций на тренинги по вопросам безопасности. Данные показывают, что в конце первой недели зарегистрировалось лишь 434 человека, а в конце второй — 262. После проведения изменений количество регистраций подскочило до 794 на третьей неделе и 1272 и 1528 на четвертой и пятой соответственно. Этот пример показывает, что результативность кампании всего за несколько недель улучшилась более чем на 400% благодаря гибкому маркетингу, а за девять месяцев — более чем в пять раз.

Больше всего в этой кампании мне нравится то, что она изначально была разработана с учетом возможности измерений. Вся реклама (по электронной почте, печатная и в интернете) отслеживалась, и результаты сводились в еженедельный отчет — это и есть «свежие данные». Сбор информации на еженедельной основе позволил маркетерам получить бесценные знания о кампании, которую они планировали проводить на протяжении 12 месяцев. Как только поступили первые данные, специалисты сразу поняли, что кампания неэффективна. После этого команда применила принципы маркетинга, основанного на данных: она проанализировала показатели CTR и TCR и поняла, что именно необходимо сделать для повышения результативности.

Я знаю, что табл. 8.2 сложна и напоминает таблицу для проверки зрения. Однако она очень важна. В сущности, она показывает, как можно регулярно отслеживать маркетинговую кампанию с бюджетом 17 миллионов долларов с использованием одного-единственного листа в формате Microsoft Excel. Уверен, что и вам это под силу! У вас есть необходимые

инструменты — нужно только включить в кампанию элемент, связанный с измерениями, и быть готовым действовать на основании собранных вами «свежих данных».

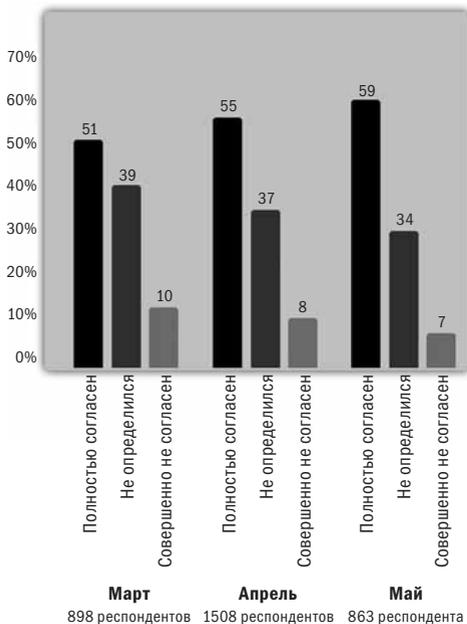
Кампания Security Guidance дает новую информацию и об использовании интернета для объединения данных опросов о восприятии. После того как пользователи покидали сайт Security Guidance, слева выскакивало окно, в котором им предлагалось оценить степень согласия со следующими утверждениями:

- Microsoft предоставляет инструменты и ресурсы, помогающие обеспечивать безопасность продуктов.
- Microsoft ответственно и внимательно относится к вопросам обеспечения безопасности.
- Microsoft предоставляет достаточно информации, помогающей обеспечить и сохранить должный уровень безопасности.
- Microsoft стремится обеспечить своих клиентов безопасными продуктами.

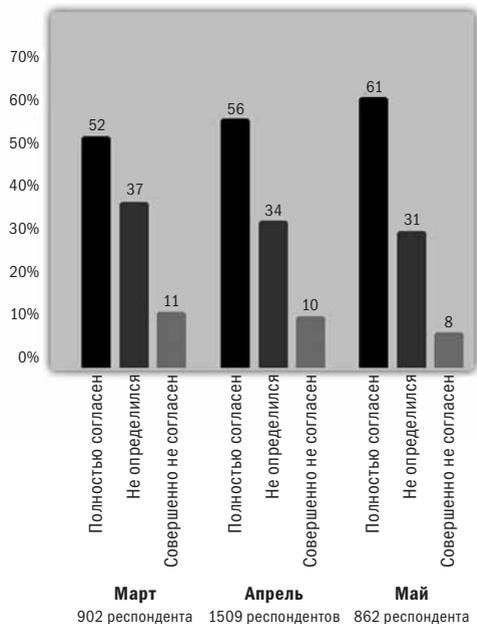
Данные опросов за три месяца, показанные на рис. 8.1, позволяют ответить на два вопроса, связанных с восприятием. Стоит отметить, что в среднем около 10% посетителей сайта за три месяца кардинально изменили свою точку зрения: сначала они были не согласны с приведенными утверждениями, а позже начали выбирать вариант «Полностью согласен». Можно ли считать это хорошим знаком? Не совсем — очевидно, что в данном случае речь идет только о тех, кто посетил сайт. При этом выборку можно считать вполне репрезентативной, хотя количество респондентов ограничивается несколькими сотнями. Помните: лучше быть наполовину правым, чем на 100% неправым. Показатели меняются в правильном направлении и дают нам основания считать, что маркетинговая кампания способствует изменению восприятия (по крайней мере среди посетителей сайта Microsoft.com).

**Рис. 8.1. Данные онлайн-опроса о восприятии**

Microsoft представляет достаточно информации, помогающей вам обеспечивать должный уровень безопасности



Microsoft ответственно и внимательно относится к вопросам обеспечения безопасности



Источник: Microsoft Marketing

Крупные фирмы обычно проводят оценку восприятия бренда раз в год. Масштабные опросы важны, и вряд ли интернет-опрос способен их заменить. Однако масштабное исследование, посвященное бренду, не сможет повлиять на кампанию, проходящую прямо сейчас. Свежие данные, полученные в результате онлайн-опроса, позволяют провести корректировки и отслеживать изменение тенденций в течение нескольких месяцев. Если тенденция негативна, то есть восприятие посетителей сайта ухудшается, разумный менеджер по маркетингу задумается об эффективности своих действий, призванных улучшить восприятие. И это крайне важно: веб-опрос

позволяет собрать свежие данные и определить особенности восприятия клиентов, то есть заблаговременно определить вероятность успеха или неудачи (и сообщить об этом руководству).

## **РАЗРАБОТКА КАМПАНИИ С УЧЕТОМ НЕОБХОДИМОСТИ ИЗМЕРЕНИЙ**

В разговорах о гибком маркетинге я часто слышу: «Это нельзя сделать в нашей компании» или: «Я занимаюсь брендингом, и эти идеи мне не подходят». Разумеется, гибкий маркетинг требует нового подхода: нужно заранее «закладывать» определенную степень гибкости и меняться в зависимости от поступающей информации. Это сложная задача для старомодных маркетинговых организаций, привыкших к масштабным и «монолитным» кампаниям. Однако даже они могут научиться новым трюкам.

Например, E.I. du Pont de Nemours and Company, основанная в 1802 году как производитель пороха, — одна из старейших компаний США. DuPont спонсирует Джеффа Гордона, участника гонок NASCAR, и в целом активно использует спонсорство в своей маркетинговой деятельности. В ноябре 2007 года маркетинговая команда решила разместить на бампере автомобиля Джеффа Гордона ссылку на сайт (см. рис. 8.2)<sup>46</sup>.

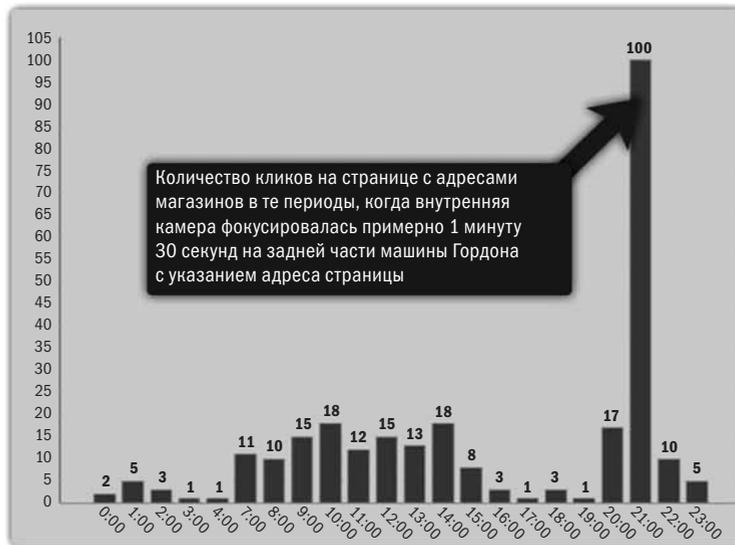
Пройдя по ссылке, телезрители попадали на сайт Performance Alliance (маркетинговая команда знала, что фанаты NASCAR очень лояльны к компаниям, поддерживающим соревнования). Ссылка вела на сайт мастерской кузовного ремонта, которая имела эксклюзивные права на использование автомобильной краски DuPont в США. На рис. 8.3 показано количество кликов, ведущих в раздел сайта Performance Alliance с указанием адресов магазинов. Эта ссылка транслировалась по телевидению каждый раз, когда во время гонки камера фокусировалась на задней части машины Гордона. Всего за время соревнования зрители видели ее на протяжении 1,5 минуты — и в эти моменты наблюдался всплеск заходов на сайт. Во все маркетинговые действия была изначально заложена возможность измерения. Данные помогли DuPont точнее выстроить кампанию перед очередными гонками NASCAR, а также наглядно показали ценность использования ссылок в спонсорской рекламе.

**Рис. 8.2.** Ссылка на сайт DuPont Performance Alliance, которая размещалась на машине Джеффа Гордона, участвовавшей в гонках NASCAR



Источник: DuPont Marketing

**Рис. 8.3.** Количество кликов на странице с адресами магазинов



Источник: DuPont Marketing

Обратите внимание на ссылку ([www.PA24.DuPont.com](http://www.PA24.DuPont.com)) на рис. 8.2. Я спросил маркетеров, для чего они использовали длинное и не очень удобное название страницы: «Люди из IT-отдела сказали, что ничего лучшего предложить не могут». На самом деле перенаправление посетителей с одного адреса на другой требует всего одной строчки кода на сервере, то есть нет никаких проблем с тем, чтобы перенаправлять посетителей с адреса [www.dupont.com/Performance](http://www.dupont.com/Performance) на адрес типа [www.PA24.DuPont.com](http://www.PA24.DuPont.com) и отслеживать количество кликов. Именно так собирались данные о кликах Microsoft, приведенные в табл. 8.2.

Как однажды сказал комик Граучо Маркс, «это понял бы и пятилетний ребенок. Ну-ка, приведите сюда пятилетнего ребенка». Молодое поколение (в том числе и мой шестилетний ребенок) рано овладевает технологиями. Чем серьезнее вы занимаетесь гибким маркетингом, тем больше вынуждены полагаться на технологии и анализ в процессе принятия решений. Поначалу вас может пугать необходимость говорить на техническом языке и осваивать новые аналитические навыки. Однако я считаю, что без этих знаний вы не сможете занять достойное место в компании.

Основной вывод таков: при разработке кампаний необходимо «закладывать» определенную степень гибкости и регулярно собирать свежие данные. Сетевые инструменты (как интернет, так и мобильная связь) могут помочь в организации процесса такой работы. Однако еще до начала кампании маркетинговая команда должна тщательно продумать, что она будет делать с собранными данными. Перед началом кампании задайте себе следующие вопросы: «Каковы возможные исходы кампании?»; «Какие критерии нужно использовать, чтобы принять решение о прекращении кампании?»; «Каким образом мы будем перераспределять ресурсы, если убедимся в том, что кампания действительно эффективна?».

Применять методы гибкого маркетинга в работе несложно. Если ваша кампания длится 9 месяцев, то заранее запланируйте моменты обсуждения текущих результатов (не реже раза в месяц). Если кампания длится 10 недель, то изучайте результаты каждую неделю. Вы должны заранее спланировать, как будете собирать данные и рассчитывать ключевые показатели успеха. Также необходимо продумать критерии для принятия решений о продолжении кампании или ее немедленной остановке.

Например, если вы планировали, что 12-недельная кампания приведет к появлению 1000 качественных лидов в неделю для отдела продаж, а получили только 100, то нужно спросить себя, стоят ли эти лиды потраченных на кампанию денег. Если нет, то имеет смысл хорошенько подумать над улучшением своей работы. Возможно, придется что-то изменить уже на второй неделе. Но если вы все равно не получаете нужных результатов, то прекратите неудачную кампанию и распределите оставшиеся 75% финансирования на другие цели.

## **ВЫВОДЫ**

- При разработке кампании следует «заложить» определенную степень гибкости и возможность действовать на основании свежих данных. Иными словами, вы должны собирать данные о ходе кампании за период, который меньше длительности кампании, и быть готовыми внести необходимые для ее оптимизации изменения.
- Проигрывайте быстро. Лучше остановиться раньше, чем закончить полным провалом.
- Выигрывайте по-крупному, увеличивая финансирование кампании, показавшей хорошие результаты в самом начале.
- Определите критерии успеха и провала до начала маркетинговой кампании.
- Включите в план реализации кампании точки принятия решений — и будьте готовы действовать в эти моменты.
- Методы гибкого маркетинга помогают повысить результативность работы в пять и более раз.

# Глава 9

## То, что надо!

Три основных подхода к аналитическому маркетингу

Несколько лет назад я получил по почте небольшую коробку от моих друзей из Procter & Gamble (P&G). До этого я даже не знал, что в этой компании у меня есть друзья. На лицевой стороне был изображен годовалый малыш, а под фотографией — надпись: «Сейчас, когда ты научился стоять, ты больше не хочешь сидеть на месте». Внутри коробки был обычный подгузник. Думаю, большинству читателей такой маркетинг не покажется интересным. Дети носят подгузники только в первые годы жизни. Но меня удивило, что посылка пришла всего через несколько недель после того, как мой сын научился ходить: именно этот короткий временной промежуток был оптимальным для маркетингового обращения к моей семье.

Это типичный пример того, что я называют подходом в стиле «ух ты, это именно то, что мне нужно!». Вы делаете нужное предложение нужным людям в нужный момент. Дети обычно начинают ходить примерно в год, а будущие родители часто подписываются на бесплатные специализированные журналы вскоре после того, как узнают, что у них будет ребенок. Думаю, что именно благодаря подписке компания P&G получила мой почтовый адрес. Триггером события в данном случае выступил тот факт, что мой ребенок начал ходить, а маркетинговым предложением стал образец подгузника (и компания совершенно права: годовалые дети не любят сидеть на месте). Вероятность того, что я приму предложение,

была достаточно высока: я получил его в тот самый момент, когда у меня появилась острая потребность.

Вот еще один пример. Компания Lowe's с годовым оборотом в 48 миллиардов долларов владеет сетью гипермаркетов, торгующих товарами для дома по всей Америке. Она начинала как маленькая скобяная лавка в Северной Каролине. Сейчас сеть выросла до 1640 супермаркетов, но сохранила свою философию обслуживания клиентов. Например, в каждом магазине до сих пор есть специально обученные сотрудники, помогающие клиентам спроектировать террасу для дома и подобрать подходящие материалы.

Проведенный Lowe's анализ покупок показал, что если кто-то строит террасу, то высока вероятность того, что скоро он купит новый гриль для барбекю. Основные материалы для строительства террасы — обычно недорогие и неприбыльные для продавца: доски, болты и гвозди. Гриль же — высокомаржинальный продукт, но нет никакой гарантии, что покупатель придет за ним именно в Lowe's, а не в магазин его прямого конкурента (Home Depot) или универсальный магазин типа Sears или Wal-Mart.

Компания решила провести таргетированную рассылку печатной рекламы вскоре после того, как покупатели побывали в ее магазинах. В листовке рассказывалось о разных моделях грилей (либо о дорогих, из нержавеющей стали, за 600 долларов; либо о более дешевых — в зависимости от демографических характеристик получателя). У потребителя возникала реакция: «Ух ты, это именно то, что мне было нужно!» В итоге повышалась вероятность того, что они приобретут гриль именно в Lowe's.

Для создания такого эффекта требуется аналитическая работа по таргетированию клиента и маркетинговых действий. Вы можете использовать три основных приема, в зависимости от типа вашей маркетинговой деятельности: лестница потребительской приверженности; анализ потребительской корзины; дерево решений. Рассмотрим эти подходы на примере компаний Meredith и EarthLink.

## **ПЕРВЫЙ ОСНОВНОЙ ПРИЕМ АНАЛИТИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА: ПРЕДРАСПОЛОЖЕННОСТЬ**

Компания Meredith Corporation с годовым оборотом в 1,6 миллиарда долларов — лидер среди американских маркетинговых компаний и медиаресурсов для женщин. Она владеет несколькими хорошо известными национальными брендами — в том числе журналами Better Homes and Gardens, Parents, Ladies' Home Journal, Family Circle, American Baby и Fitness, — а также несколькими местными телеканалами на быстрорастущих рынках. Также Meredith обеспечивает корпоративным рекламодателям и их агентствам доступ к своему обширному портфелю медиапродуктов — за это отвечает стратегическое подразделение Meredith 360.

Meredith применяет маркетинг, основанный на данных, уже более 25 лет. Компания активно использовала директ-мейл для организации подписки на свои издания и хотела заняться рассылками по электронной почте. Поначалу она ограничивалась стихийными разовыми рассылками по электронной почте, но знала, что способна на большее. У маркетинга с использованием электронной почты есть одно важное отличие от директ-мейла. Во втором случае потребитель не против трех-четырех различных сообщений по почте (например, четырех разных открыток). Однако когда речь заходит об электронной почте, вы должны сформулировать одно-единственное лаконичное предложение, позволяющее достичь целей и избежать переполнения клиентских почтовых ящиков. Команда Meredith, работавшая над электронным маркетингом, задала себе вопрос: «Какой продукт лучше всего предлагать по электронной почте нашим клиентам?». Для ответа на него требуется создание модели предрасположенности.

Meredith создала 20 различных моделей (с помощью метода логистической регрессии<sup>47</sup>), по одной для каждого журнала. Компания использовала максимально широкий подход и включила в модель все возможные переменные. Анализировались не менее 1000 элементов данных, причем все они были признаны статистически важными. К ним относились и регистрация на сайте Meredith, и возраст клиентов, и их хобби и интересы, и возраст их детей, и информация о подписке на другие издания, и тип района проживания,

и многое другое. Затем модель оценивала предрасположенность каждого индивидуального клиента к покупке определенного продукта, а самый высокий балл показывал, какой продукт будет товаром недели.

На рис. 9.1 изображены разные продукты Meredith и количество клиентов, для которых (по прогнозам модели) велика вероятность покупки товара в конкретную неделю. Иными словами, для каждого клиента создавался личный рейтинг, позволявший понять, какие именно продукты он вероятнее всего купит. Эта иллюстрация — часть панели мониторинга, которую руководители Meredith используют для отслеживания результатов.

**Рис. 9.1. Предрасположенность к покупке того или иного продукта (1–12-я недели)**



Источник: Meredith Corporation

Модели обновляются каждые 9–12 месяцев, а также еженедельно тестируются, чтобы определить степень соответствия прогнозов реальности. В некоторых случаях данные о потребителях меняются ежедневно, поэтому для достижения наилучших результатов необходим еженедельный пересчет рейтингов для 14 миллионов клиентов. Электронные письма направляются каждому

клиенту не чаще одного раза в неделю, при этом частота контакта основана на реакции клиента на предыдущую кампанию: если он открыл письмо или перешел по ссылке, то он может получить сообщение и на следующей неделе. При отсутствии реакции с его стороны Meredith может выждать четыре недели, а затем направить по электронной почте очередное сообщение.

На рис. 9.2 приведен пример индивидуализированной и таргетированной рекламы по электронной почте с учетом результатов модели. К предложению о подписке на журнал *Better Homes and Gardens* бесплатно прилагается книга рецептов блюд, приготовляемых на гриле. Эта таргетированная маркетинговая акция, основанная на аналитических моделях, привела к росту коэффициента отклика на предложение с 29 до 50%. Если сравнить количество подписок после электронной рассылки с результатами предыдущего года (без моделирования таргетинга), то уровень отклика вырос на 20–40%. Meredith в этом примере (см. рис. 9.2) использовала интересные показатели для дальнейшей сегментации. Иными словами, модели предрасположенности позволяли выбрать продукт, а затем подсказывали, какой бесплатный подарок лучше всего с ним сочетается. Например, если клиенты интересовались приготовлением еды, они получали выгодное предложение на покупку гриля. Те, кто интересовался обустройством дома, получали подарок, связанный с декорированием. То же относилось и к любителям садоводства. Meredith утверждает, что смогла добиться 15%-ного роста за счет сегментированного предложения подарков (основанного на знании интересов той или иной группы клиентов) — и это не считая среднего 40%-ного прироста конверсии вследствие применения моделей предрасположенности.

Эрин Хоскинс, директор компании Meredith по вопросам электронной торговли и онлайн-маркетинга, рассказала мне, с чего надо начинать работу и как важно иметь в команде хорошего аналитика:

*Я как маркетер знала, что мы можем значительно повысить результативность массовой электронной рассылки. Когда я только пришла в компанию, у меня фактически не было бюджета, баз данных или инструментов для электронного маркетинга. Для начала я подружилась с Келли [Тэгтоу], в то время ведущим аналитиком компании. Когда мы*

Рис. 9.2. Целевая реклама журнала Better Homes and Gardens с приложением бесплатной кулинарной книги

**Better Homes and Gardens**  
Live, work & play at home

Pretty as Spring  
10 IDEAS FOR YOUR HOME

**Better Homes and Gardens**  
All-Time Favorites Cookbook

**FREE Cookbook**  
with your 2 free years

Before I let your  
**2 FREE YEARS**  
go to someone else ...

Dear Erin,

... I need your Yes or No.

You see, I wrote recently about the **2 Free Years** of *Better Homes and Gardens* reserved in your name, but I haven't heard from you.

This limited-time 3-for-1 bargain is part of a special marketing test. And my publisher could decide to end it any day.

Because this is **double our best offer**, I want to give you **one last chance**. Take a minute right now to click here ... I'll make sure you get the 2 Free Years I promised.

Plus, I'll send you a **FREE copy** of our *All-Time Favorites, Vol. 2* cookbook. It's jam-packed with dozens of handpicked recipes from all 12 editions of our world-famous Red Plaid cookbook!

But be quick -- before I have to pass your bargain on to someone else. Claim your **2 Free Years** now ... while you still can!

Sincerely,  
*Ellen de Fathouder*  
for *Better Homes and Gardens*

P. S. **PLUS ...** be quick and get our **exclusive online bonus gift** -- *Sensational Grilling* -- **INSTANTLY!**

**SENSATIONAL GRILLING**  
**Exclusive Online BONUS!**

Источник: Meredith Corporation

*только начинали работать вместе, я часто не понимала, о чем она говорит, но знала, что если нам удастся применить принципы анализа к нашей маркетинговой электронной рассылке, то успех нам обеспечен.*

Самой сложной задачей для Хоскинс стало проведение более подробной сегментации и таргетирования, связанных с большим количеством продуктов при тех же ресурсах. Этим делом занимались один человек в отделе маркетинга и один сотрудник производственного подразделения (причем не полный день). Однако у Meredith уже была хорошая инфраструктура для работы с данными. Раньше с маркетинговыми базами данных компании работали подрядчики, но руководство всегда признавало стратегическую важность данных и в какой-то момент решило, что эту работу могут выполнять и сотрудники Meredith. Данные о потребителях были сведены в новую корпоративную базу. Meredith собирала электронные адреса своих клиентов, однако не имела нужных инструментов для проведения целевых рассылок по электронной почте.

Келли Тэгтоу, директор Meredith по вопросам бизнес-аналитики, рассказала мне: «Данные для первых целевых кампаний мы собирали вручную — это отнимало много времени. Сначала было сложно. Однако мы доказали, что модели предрасположенности действительно эффективны, и результаты работы позволили оправдать инвестиции в инструменты автоматизированного маркетинга с использованием электронной почты». Эта инвестиция многократно окупилась за счет повышения коэффициента отклика и более чем 20%-ного прироста количества подписок после получения письма.

## **ВТОРОЙ ОСНОВНОЙ ПРИЕМ АНАЛИТИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА: АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КОРЗИНЫ**

Программа электронных рассылок Meredith — типичный пример использования регрессии для прогнозирования очередной покупки отдельными категориями клиентов с учетом их предыдущих приобретений и демографических характеристик. Такой подход носит название модели предрасположенности («лучшей альтернативы»). Другой распространенный метод — анализ потребительской корзины (он особенно актуален для ретейла). Он подразумевает

определение набора продуктов (или услуг), которые потребители приобретают чаще всего. Этим подходом активно пользуется, например, компания Amazon.com — как на своем сайте, так и в электронных рассылках. Когда вы заходите на сайт Amazon как зарегистрированный пользователь, то видите в нижней части экрана обращение: «Вы смотрели [книгу или DVD-диск]. Возможно, вас также заинтересуют [другие книги или DVD]».

Для изучения потребительской корзины чаще всего используется техника сбора данных под названием «Кластерный анализ». В данном случае технические детали не так важны<sup>48</sup>. На основе такого анализа можно разработать практические рекомендации, называемые «ассоциативными правилами». Звучат они примерно так: «Клиенты, покупающие новый персональный компьютер, покупают и новый сетевой провод». Это ассоциативное правило позволяет сразу же перейти к практическим действиям: например, изменить ассортимент или маркетинговые программы. Хоскинс говорит так: «Не нужно бояться данных. Маркетеры часто полагаются на то, что кажется им интуитивно правильным. Однако после анализа картина может оказаться совершенно иной». Поэтому будьте готовы пересмотреть свои интуитивные убеждения и действовать на основе анализа.

## **ТРЕТИЙ ОСНОВНОЙ ПРИЕМ АНАЛИТИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА: ДЕРЕВО РЕШЕНИЙ**

Как же использовать события при принятии маркетинговых решений? Главное — правильно применять аналитические данные. Они помогают определить, какие события или покупки взаимосвязаны. Затем на основании данных можно определить таргетированные маркетинговые действия, активирующиеся триггером события для определенных потребителей. Иными словами, нужны модели прогнозирования, позволяющие понять поведение и характеристики потребителя, а также план маркетинговых действий, основанных на данных прогнозов. Благодаря моделям вы можете оценить маркетинговый эффект с помощью таких показателей, как коэффициент отклика, прибыль и/или коэффициент оттока. Ниже приведен подробный пример, показывающий, как проводить такого рода анализ.

Компания EarthLink, расположенная в Атланте, — интернет-провайдер среднего размера. Ее оборот за 2008 год составил 956 миллионов долларов. Компания обеспечивает интернет-соединение миллионам частных потребителей и ряду мелких и средних компаний. Примерно четверти клиентов EarthLink предоставляет высокоскоростной доступ в интернет (с участием компаний Time Warner Cable и Comcast Cable) и предлагает такие услуги, как веб-хостинг и онлайн-реклама. DSL-соединение обеспечивают операторы BellSouth, Covad, AT&T и др.

EarthLink активно использует данные, аналитические инструменты и маркетинг, основанный на событиях. Но ей пришлось пройти сложный путь. Стюарт Роузел, директор по исследованиям клиентов, аналитике и стратегии компании EarthLink, рассказал мне:

*Чтобы в компании применялся маркетинг, основанный на данных, команда аналитиков должна была привлечь на свою сторону и менеджмент, и маркетеров. Однако всем им было сложно понять наши принципы регрессионного моделирования. Многим маркетерам такой анализ казался неудобным, и поэтому они им не пользовались. Чтобы все начали пользоваться этим инструментом, нужно его упростить.*

Сэм Макфол, старший менеджер EarthLink по вопросам бизнес-аналитики, добавил:

*Более ранние модели прогнозов, основанные на логистической регрессии, не получили признания в организации, потому что маркетерам и менеджерам по продукту было сложно визуализировать полученные результаты. Когда же мы перешли к моделированию с помощью дерева решений, идеи сразу стали более наглядными, а после нескольких внутренних обучающих семинаров и запуска пилотных программ сотрудники начали активно использовать наши модели.*

Дерево решений — один из трех основных методов анализа данных. Два других — кластерный анализ и нейронные сети<sup>49</sup>. Детали этих алгоритмов

интересны «ботаникам» вроде меня, но большинству маркетеров они покажутся очень скучными. Однако для использования самих моделей все подробности не нужны.

Что же такое дерево решений с точки зрения анализа данных? Суть его в том, чтобы последовательно разделять набор данных на более «чистые» подгруппы, имеющие четко определенные характеристики. По сути, мы хотим просеять данные сквозь сито; в результате образуются две группы<sup>50</sup> — прошедшие и не прошедшие отбор.

Представьте себе кучу зеленых и синих шариков. Если ваш фильтр разделяет эти два цвета, то в итоге вы получите две кучки шариков — синие отдельно, зеленые отдельно. Каждая из них будет более «чистой» с точки зрения цвета, чем изначальный набор. Затем мы можем повторить тот же процесс с использованием других переменных и т. д. В итоге набор данных превратится в своеобразное дерево с «листьями» (синими и зелеными), соединенными ветвями (связями).

Поясню на примере. На рис. 9.3 показано, как компания EarthLink произвела первое разделение данных при создании дерева решений в программе SAS Enterprise Miner<sup>51</sup>. Общее множество — клиенты, пользующиеся DSL, и для начала компания разделила их на группы позвонивших в колл-центр и задавших вопрос «Можете ли вы подключить мне широкополосный доступ?» (левая ветвь) и не сделавших этого (правая ветвь). Обратите внимание, что триггером события выступает звонок в сервисный центр с вопросом «Можете ли вы подключить мне услугу?».

В верхней части дерева решений приведены данные о двух группах клиентов: 5,2% клиентов, пользующихся коммутируемым доступом, отказываются от услуг в течение 60 дней, а 94,9% остаются. Однако среди тех, кто звонил в компанию (первое разветвление в левой части дерева), заметна большая разница в показателе оттока: 12,8% (по сравнению с 42% не звонивших, см. второй набор ячеек на рис. 9.3). Иными словами, клиенты, звонящие в компанию и узнающие, могут ли они пользоваться широкополосным доступом, имеют в 2,5 раза больше шансов отказаться от услуг компании, чем вся совокупность клиентов (для расчета этого показателя достаточно разделить 12,8% на 5,2%) — это ветвь с «высоким коэффициентом оттока».

Правая ветвь — ветвь с «низким коэффициентом оттока»: клиенты, которые не обращались с запросом о предоставлении услуг широкополосного доступа, на 20% (4,2% / 5,2%) реже склонны расставаться с компанией (по сравнению со всей клиентской базой).

Дерево решений можно рассматривать и как способ подробной сегментации клиентов, основанной на широком наборе переменных, включая события. Самый важный вопрос для маркетинга в данном случае — «Почему коэффициент оттока для этих двух групп так различается?». Иными словами, почему коэффициент оттока в левой части дерева настолько выше, чем в правой? Ответ прост: клиенты, интересующиеся возможностью широкополосного доступа, активно ищут возможность получить более продвинутые услуги.

На третьем уровне клиенты подразделяются на еще более мелкие группы: правая (не обращавшиеся с запросом) делится на подгруппы в зависимости от использования сервиса WebMail, а именно количества почтовых ящиков на WebMail. Группа, расположенная слева (клиенты, обращавшиеся с запросом, в том числе и несколько раз), делится в зависимости от переменной, связанной с частотой использования услуг: количеством сеансов связи за месяц. Алгоритм создания дерева показал, что именно количество ящиков WebMail — лучший критерий для разделения на группы клиентов, относительно удовлетворенных коммутируемым доступом, а количество сессий лучше всего подходит для разделения на подгруппы клиентов, планирующих переход на широкополосный доступ.

Вторая развилка позволяет нам лучше понять причины оттока. Слева — клиенты, обращавшиеся с запросом, но редко пользующиеся услугами (менее 9,5 сеансов связи в месяц), на 338% (17,6% / 5,2%) чаще склонны расстаться с компанией, чем основная масса клиентов. Они прицениваются к разным предложениям на рынке и не удовлетворены услугами коммутируемого доступа; именно на них надо нацеливать кампании маркетинга вовлеченности и лояльности. Для клиентов в той же ветви (обратившиеся с запросом), пользующихся услугами чаще (более 9,5 сеансов связи в месяц), вероятность расставания только на 160% (8,3% / 5,2%) выше, чем в среднем по выборке.



Для клиентов, не обращавшихся с запросом о предоставлении услуг широкополосного доступа (правое ответвление на рис. 9.3), самая важная переменная — количество почтовых ящиков на WebMail. Клиенты, у которых нет ящиков (один ящик на двоих или более пользователей не считается), больше склонны к уходу по сравнению с общей базой (5,7% против 5,2%). Низкая вовлеченность приводит к высокому оттоку. Для клиентов с одним или несколькими ящиками на WebMail вероятность ухода практически наполовину ниже показателя для клиентской базы в целом (2,8% в сравнении с 5,2%). Они не ищут услуги широкополосного доступа на рынке и «привязаны» к электронной почте.

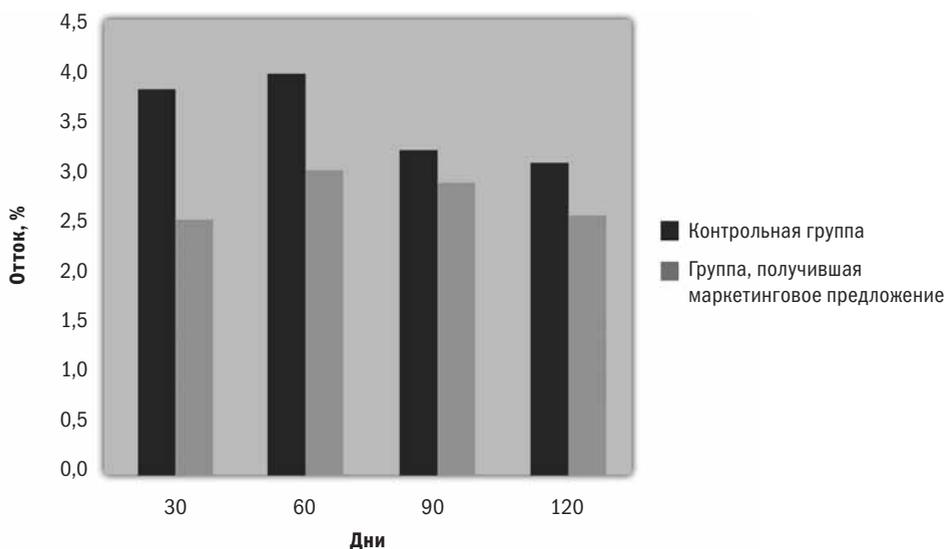
Дерево позволяет понять, на чем стоит сосредоточить маркетинговые усилия по удержанию клиентов: клиенты, которые обращаются с запросом и при этом редко пользуются услугами компании (мало сеансов связи в месяц), имеют самый высокий показатель оттока. По словам Стюарта Роузела: «Не стоит ждать, что клиенты перестанут размышлять о переходе на широкополосный доступ, однако вы можете снизить отток за счет нацеленных маркетинговых усилий, побуждающих их чаще пользоваться EarthLink и электронной почтой».

Каждые несколько недель EarthLink создает подобное дерево и выявляет конкретные группы клиентов с высоким риском ухода (модель подсказывает конкретные характеристики таких клиентов). Им EarthLink предлагает приятные и неожиданные решения: карты особо ценных клиентов, позволяющие получать скидки (например в Starbucks), приоритетный доступ к службе поддержки или даже предложение широкополосного доступа со скидкой. На рис. 9.4 показано влияние этих маркетинговых инициатив на уровень оттока для одной программы, направленной на клиентов, которые пользовались коммутируемым доступом. Отток за 30 дней сократился на 44%, а за 120 дней — почти на 20% в сравнении с контрольной группой, не получавшей маркетинговых предложений.

EarthLink также количественно оценивает влияние снижения оттока на финансы компании, в основном на текущую прибыль и пожизненную ценность клиента. В краткосрочной перспективе влияние от снижения оттока примерно на 30% невелико, однако со временем и с учетом всех

сегментов удержание клиентов приведет к 20-кратному повышению прибыльности. Иными словами, влияние маркетинга со временем станет еще более важным, будет приносить компании миллионы долларов чистой прибыли каждый месяц (и куда больше с точки зрения репутации как основы лояльности).

**Рис. 9.4. Данные об оттоке за 30 и 120 дней в EarthLink для маркетинговой кампании по удержанию клиентов, пользовавшихся коммутируемым доступом**



Источник: EarthLink

Затратная по времени регрессионная модель была заменена в EarthLink интуитивно более понятным методом дерева решений. Теперь создание десятков новых моделей занимает не недели, а считанные дни. Иными словами, у компании есть больше времени на анализ и интерпретацию данных, создание инноваций в области целевого маркетинга, разработку и реализацию стратегий в составе универсальных команд.

Однако кое-что в этом процессе заслуживает пристального внимания. Вот что рассказал мне Роузел:

*Многие маркетеры при проведении подобного анализа часто совершают ошибку. В качестве контрольной группы для анализа эффективности своих мероприятий они берут всю клиентскую базу. Но она по своим характеристикам может довольно сильно отличаться от группы, на которую направлены ваши усилия, поэтому влияние может показаться незначительным. Чтобы оценить реальное влияние, нужно сравнивать клиентов, получивших предложение, с клиентами со схожими характеристиками, не получившими его. И тогда вы поймете, насколько велико влияние маркетинга.*

С чего начала EarthLink? «Четыре года назад у нас уже была система показателей, однако измерения проводились для малой доли маркетинговых программ. Очевидно, что у нас отсутствовала культура маркетинга, основанного на данных. Вместо того чтобы проводить анализ и вникать в ситуацию, мы создавали кучу отчетов, на которые маркетеры не обращали внимания. Поэтому мы запустили процесс с нуля и применили более комплексный подход», — сказал Роузел. В EarthLink новая инициатива получила название TIAD: Today Is Another Day («Сегодня — новый день»). Суть ее была разъяснена сотрудникам всех подразделений. Программа позволила понять, каковы реальные потребности клиентов. Компания наняла талантливых аналитиков, чтобы решить проблему недостаточной квалификации, а кроме того, создала инструменты и инфраструктуру для поддержки аналитического маркетинга.

С помощью новых инструментов, позволявших изучать информационные массивы, аналитическая команда EarthLink смогла достичь хороших результатов. Маркетинг, направленный на удержание клиентов, позволил снизить отток более чем на 30% по сравнению с контрольной группой. Анализ прибыльности показал, что использовавшиеся компанией каналы телемаркетинга дороги и низкоэффективны, поэтому EarthLink переключилась на общение по электронной почте, что привело к значительному снижению

затрат. Более того, значительно выросла доля отклика на предложения, поскольку компания направляла нужные предложения нужным клиентам в нужный момент. В совокупности операционные расходы на маркетинг снизились на 60%, а его эффективность, соответственно, повысилась.

Эти победы привели к серьезным изменениям в организации маркетинга. В результате компания смогла от вопросов, основанных на данных («Какая доля потребителей от нас ушла?»), перейти к вопросам, связанным с сутью бизнеса: «Почему ушли клиенты этого типа?»; «Что мы можем сделать для снижения оттока?» и «Каким будет финансовый эффект от маркетинговых усилий?».

Крайне важным моментом для развития в EarthLink культуры маркетинга, основанного на данных, стало создание Совета по потребительскому опыту. Им управляет исполнительный комитет, состоящий из Роузела и других ведущих маркетеров и менеджеров по продукту, а также рабочей группы из 40 маркетеров компании. Совет устраивает ежемесячные совещания для обсуждения результатов предыдущих мероприятий, успешных примеров и новых моделей. «Работа Совета помогает нам регулярно проводить пилотные тесты, запускать кампании, измерять результаты и постоянно учиться чему-то новому», — сообщил Роузел.

Подводя итог, можно сказать, что дерево решений — отличный способ сегментировать клиентов и определять план дальнейших действий. Оно позволяет вам отвечать на массу вопросов, например: «Какие еще продукты и услуги покупают клиенты, приобретающие у нас данный продукт или услугу?»; «Какие события могут послужить для нас индикатором того, что потребитель купит новые продукты или услуги?»; «Какие события или действия клиента показывают, что он может уйти?». Затем начинаются расчеты. На основании данных, полученных от аналитиков, можно создать маркетинговые программы, нацеленные на конкретные группы клиентов с определенными характеристиками, или планы действий при наступлении определенных событий. Расчет моделей может производиться ежедневно, еженедельно, ежемесячно или в режиме реального времени при каждом взаимодействии клиента с вашей компанией (об этом я подробнее расскажу в следующем разделе).

Однако у большинства маркетеров нет навыков, необходимых для того, чтобы заниматься сбором данных и создавать запросы в программе типа SAS. Поэтому, скорее всего, придется нанять специалиста. Важно понять, в чем главные преимущества того или иного аналитического инструмента, как нужно интерпретировать данные и какие действия предпринимать. Сам процесс кажется сложным, но результаты просты и понятны. Я считаю, что экономический кризис — лучшее время для найма аналитика!

## **СРОКИ ПРЕВЫШЕ ВСЕГО: ПРИМЕРЫ МАРКЕТИНГА, ОСНОВАННОГО НА СОБЫТИЯХ**

Грамотное маркетинговое предложение, направленное нужным клиентам, может оказать на них серьезное воздействие. Модели предрасположенности, анализ потребительской корзины и дерево решений — инструменты, позволяющие провести гиперсегментацию и таргетинг. Однако главное начинается тогда, когда вы совмещаете аналитическое таргетирование и временную привязку: клиент, у которого только что сломалась стиральная машина, будет куда более восприимчив (согласно измерениям уровня отклика и прибыльности) к предложениям о покупке нового аппарата, чем другой потенциальный клиент, только что купивший стиральную машину. Приведенные ниже кейсы наглядно покажут, как можно значительно улучшить свои результаты с помощью грамотно внедренного маркетинга, основанного на событиях.

### ***Отступление: регрессия или дерево решений***

*Регрессионному анализу уделяется очень много внимания на программах MBA, посвященных методам принятия решений. Почему я о них умалчиваю? Суть регрессии состоит в выстраивании линейной модели для предсказания продаж — например, как производной функции от маркетинга и других входных параметров. Это отличный инструмент, если у вас есть много «чистых» данных и при этом вам несложно дать интерпретацию большому количеству переменных. Однако нехватка данных или их сильный разброс опасны для регрессии. Фактически в подобных случаях приходится отбрасывать*

значительную долю информации. В этом смысле деревья решений более гибкие, и их можно создавать и при недостаточности данных, и при большом их разбросе. Помимо прочего, регрессия предполагает наличие простой линейной модели, элементы которой не коррелируют между собой. Деревья же можно считать «непараметрическими». Данные четко не следуют математическому распределению, поэтому можно выделить степень взаимодействия между различными переменными и выбрать те из них, по которым лучше всего строить дерево, — то есть преодолеть две основные проблемы, присущие таким прогнозным моделям, как регрессия.

Разумеется, ограничения есть и у деревьев. Дерево может быть эффективным для анализа тестового набора данных, однако при введении нового набора данных смысл и логика теряются. Чтобы решить эту проблему, нужно провести некоторое количество тестов (с небольшими и крупными массивами данных). С этой задачей справляются многие алгоритмы создания деревьев. Вторая проблема в том, что результатом дерева становится ступенчатая функция — да или нет, высокие или низкие значения какой-то переменной, — а это значительно снижает достоверность прогноза. Регрессия — непрерывный процесс (что можно считать ее преимуществом), а большие деревья фактически подчиняются линейным функциям. Иными словами, если дерево можно разбить на достаточно большое количество уровней, оно способно отображать непрерывную функцию — в частности, именно поэтому дерево решений отлично подходит для анализа больших массивов данных.

Я не утверждаю, что регрессия — плохой метод. В сущности, она отлично подошла Meredith для маркетинга на основе модели предрасположенности с использованием электронной почты (причем оказалась гораздо более эффективной, чем дерево решений). Однако у дерева решений есть целый ряд преимуществ. Главное из них в том, что вам не нужны идеально «очищенные» данные, а результаты более наглядны для любого маркетера.

## **DirectTV**

Компания DirectTV (годовой оборот 17 миллиардов долларов) — оператор спутникового телевидения. Она была основана в 1994 году как подразделение Hughes Electronics. На компанию работает 7500 сотрудников, и она

предоставляет свои услуги примерно 18 миллионам жителей США и более чем 5 миллионам жителей нескольких стран Латинской Америки. Перед ней в определенный момент встала та же задача, что и перед компанией EarthLink: удержать клиентов из группы риска.

О проведенном компанией анализе я расскажу чуть ниже, пока же отмечу, что DirecTV удалось перевести маркетинг и обслуживание клиентов на новый уровень с помощью автоматизированной системы, позволяющей производить сбор и анализ данных в режиме, близком к режиму реального времени. В систему ежедневно загружаются данные примерно о 60 миллионах транзакций, а компания использует ее, например, для того, чтобы заблаговременно выявить клиентов, которые собираются позвонить и отменить ту или иную услугу. Созданные в компании модели позволяют специально сформированной команде сотрудников получать контактную информацию клиентов, готовых уйти, и та в течение считанных часов направляет специальные предложения, ориентированные на удержание.

Результаты работы оказались впечатляющими: DirecTV смогла удержать не меньше 25% абонентов из группы риска, а общий показатель оттока снизился в 2008 году с 19% в год до 16% (что было самым низким значением в отрасли). Снижение годового оттока на 3% кажется не особенно большим, однако для компании с годовым оборотом в 17 миллиардов долларов экономика составляет свыше 500 миллионов долларов в год.

## **Национальный банк Австралии**

Обычно банки проводят массовые маркетинговые кампании. Чаще всего они не таргетированы и совершенно бесполезны. Более правильный подход — использование технологий для поиска новых возможностей. Например, один крупный банк начал анализировать счета своих клиентов и обнаружил беспроцентный вклад на сумму 160 тысяч долларов, который был довольно крупным для клиента. Банкир позвонил ему в течение 24 часов и обнаружил, что эти деньги были собраны его семьей и друзьями для запуска нового бизнес-проекта. Телефонный разговор завершился продажей клиенту контракта на обслуживание специального счета для малого бизнеса, открытием кредитной карты и кредитной линии.

Национальный банк Австралии (National Australia Bank, NAB) — лидер в области маркетинга, основанного на событиях, в области финансовых услуг. С годовым оборотом в 14 миллиардов долларов он занимает первое место в области розничного обслуживания в Австралии. В 2008 году он выиграл награду Национального центра маркетинга баз данных (National Center for Database Marketing) за мероприятия в области аналитического маркетинга, основанного на событиях. NAB ежедневно изучает свыше 2,7 миллиона событий для своих клиентов с помощью так называемых детективов событий (программных средств выявления событий). Это позволяет за год найти около трех миллионов возможностей для развития нового бизнеса. На основании этой информации банк ежегодно совершает около 500 тысяч звонков настоящим и потенциальным клиентам, и коэффициент отклика по ним превышает 40%.

Интересно отметить, как NAB применяет эти принципы в недавно приобретенных банках, таких как Европейская группа Национального банка Австралии (включающая в себя Йоркширский банк и Клайдсдейл банк, работающие в Великобритании). Во всех этих банках до момента их покупки NAB процессы маркетинга и управления клиентами были нескоординированными. Кроме того, сотрудники не могли разобраться, кто в конечном итоге отвечает за клиента, — различные группы конкурировали, стараясь заполучить клиента с помощью разных предложений. Дублирование приводило к напрасной трате сил, а клиенты в результате оказывались в полном замешательстве.

NAB консолидировал данные о клиентах своих европейских банков в централизованное корпоративное хранилище, а затем использовал процессы сбора данных и аналитические инструменты для таргетирования и маркетинга, основанного на событиях. Банк выстроил систему координации сообщений по различным каналам, чтобы обеспечить большую последовательность и предотвратить дублирование. Цели маркетинговых кампаний были изменены и сфокусированы на потребностях клиентов, их поведении и CLTV. Предложения начали направляться клиентам своевременно, банк научился связываться с ними в течение 24 часов после поступления от них запросов, а маркетинг в целом стал более персонализированным.

Результаты оказались потрясающими. Доля отклика на маркетинговые предложения сразу же выросла в 30 раз (на 3000%!). По мере того как банк настраивал и регулировал аналитические инструменты, используя подход гибкого маркетинга — быстрое тестирование и освоение, — отклик рос на 15% в год. Отток клиентов снизился на 17%, а координация входящих и исходящих запросов позволила повысить уровень отклика еще на 20%. Более того, общее количество лидов снизилось на 22%, однако при этом показатель их конверсии вырос на 15% из-за улучшения качества.

## **Ping Golf**

Рассмотрим компанию, которая получает прибыль только благодаря маркетингу. Ping производит клюшки для гольфа в соответствии с точными требованиями клиентов и осуществляет их доставку не позднее чем через 48 часов. Компания может менять цвет, длину, гибкость и тип рукоятки клюшек. Перед ней стоит непростая задача: в день она получает до 3000 заказов, количество ее активных клиентов превышает 10 тысяч, а распространением занимается около 20 дистрибьюторов — не говоря о необходимости управлять сборкой по принципу «точно в срок» (just-in-time). Проблема усугубляется тем, что для производства некоторых частей клюшки может потребоваться от 3 до 12 недель, а годовые продажи неравномерно распределены во времени — более 40% продаж Ping происходят во II квартале.

Однако компании удастся решать большинство проблем с помощью аналитических инструментов и хранилища, позволяющего обрабатывать данные в режиме реального времени. В колл-центре трудятся 15–20 торговых представителей, которые обрабатывают от 1000 до 3000 звонков в день (ежедневно оформляется около 2000 заказов). Система хранит около 12 миллионов серийных номеров для всех компонентов клюшек, то есть клиент может заказать точную копию имеющейся у него клюшки через колл-центр или интернет. Ответ в режиме реального времени позволил компании создать лучший в своем роде колл-центр и повысить показатель удовлетворенности клиентов. Таким образом, аналитические инструменты и грамотная инфраструктура хранилищ данных помогают не только внедрить маркетинг, основанный на событиях, но и значительно улучшить работу других подразделений.

## БИЗНЕС-КЕЙС ДЛЯ АНАЛИТИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

Аналитический маркетинг чаще всего используется для более дорогих либо сопутствующих товаров и услуг или удержания (снижения оттока) клиентов. Такие виды маркетинговой деятельности приводят либо к количественно измеряемым новым продажам, либо (в случае снижения оттока) к получению доходов, которые при ином развитии событий компания не получила бы из-за ухода клиентов. Поскольку маркетинговая деятельность напрямую влияет на величину доходов, для этого случая вполне применим показатель финансового возврата на инвестиции в маркетинг.

В табл. 9.1 приведен пример расчета ROMI для аналитического маркетинга, позволяющий обосновать инвестиции. Этот шаблон позволяет оценить результаты маркетинга, направленного на продажу более дорогих продуктов, для компании с 400 тысячами клиентов. Клиенты компании подразделяются на три группы в соответствии с ценностью: «серебряные», «золотые» и «платиновые». Маркетинговые кампании разработаны таким образом, чтобы продавать более дорогие продукты и превращать «серебряных» клиентов в «золотых», а «золотых» — в «платиновых» (вы можете провести аналогичные расчеты, воспользовавшись шаблоном из сети). Верхняя часть шаблона ROMI в табл. 9.1Б представляет базовый вариант оценки степени влияния маркетинга в обычных условиях. Нижняя часть шаблона связана с аналитическим маркетингом и влиянием на результаты аналитической сегментации и таргетированного маркетинга.

Аналитические инструменты влияют на повышение отклика на маркетинговые предложения (в данном случае предполагается 5%-ный прирост) и повышение «доли кошелька» за счет продажи более дорогих продуктов и перехода клиентов в следующий по ценности сегмент. Затраты на хранение и обработку данных, а также аналитику (составляющие около 7 миллионов долларов) приведены в нижней части. Эти предположения — примерная оценка; вы можете подставить в шаблон собственные данные. Также не сложно будет изменить сегментацию клиентов и сосредоточиться

на продажах дополнительных или более дорогих продуктов либо снижении оттока для вашего бизнеса.

Показатели прироста отклика и доходов в результате аналитического маркетинга лучше всего получать из общеотраслевых источников. Предположения и прогнозы в шаблоне осторожные, хотя расходы и доходы могут быть значительными в сравнении с показателями ваших предыдущих кампаний. Расходы, связанные с инфраструктурой, зависят от размера клиентской базы и сложности требований, обусловленных спецификой бизнеса.

Шаблон, приведенный в табл. 9.1, подходит для анализа инвестиций любого масштаба. Например, вы можете начать с проекта с бюджетом в несколько сотен тысяч долларов и поработать лишь с частью данных о потребителях — для этого достаточно лишь изменить несколько цифр в нужных ячейках. Применение аналитики даже в случае небольшой клиентской базы приведет к реальным и измеримым последствиям. Если вы начнете с небольшого проекта, то сможете подтвердить или изменить свои изначальные предположения по мере получения новых данных. А результаты дадут вам больше уверенности, когда вы будете представлять анализ будущего ROMI от более масштабных акций. Интересный и подробный пример применения аналитического маркетинга и расчета финансового ROMI приведен в кейсе «ROI для проекта управления отношениями с клиентами в GST»<sup>52</sup>.

В нашем случае (см. табл. 9.1) IRR составляет 45,8%, NPV — 4,9 миллиона долларов, а период окупаемости — меньше двух лет. Показатели ROMI свидетельствуют, что эта инициатива заслуживает инвестиций ( $NPV > 0$ ,  $IRR > r$ , окупаемость  $< 2$  лет). Однако, в соответствии с положениями главы 5, вам нужно провести анализ чувствительности и понять, к каким последствиям приведут лучший, худший и ожидаемый сценарии развития событий, где основными факторами риска выступают коэффициент отклика и рост затрат (а также, возможно, расходы, связанные с технологической стороной проекта). В следующей главе я расскажу, как создать технологическую инфраструктуру и грамотно взаимодействовать с IT-отделом в целях повышения гибкости маркетинга и активного управления рисками.

**Табл. 9.1. Шаблон ROMI для аналитического маркетинга:**

А – предположения; Б – анализ ROMI. Шаблон можно загрузить на странице [www.agileinsights.com/ROMI](http://www.agileinsights.com/ROMI)

**А. Предположения**

	<b>Значение</b>
Размер клиентской базы	400 000
Доля «платиновых» клиентов, %	5
Доля «золотых» клиентов, %	10
Доля «серебряных» клиентов, %	85
Ежегодный плановый рост для «платиновых» клиентов, %	5
Ежегодный плановый рост для «золотых» клиентов, %	12
Коэффициент отклика на новые предложения, %	2
Планируемый рост отклика, %	5
Затраты на контакт с одним пользователем, долл.	0,5
Средние расходы на обслуживание «платинового» клиента (в квартал), долл.	23 750
Средние расходы на обслуживание «золотого» клиента (в квартал), долл.	13 500
Средние расходы на обслуживание «серебряного» клиента (в квартал), долл.	1650
Планируемый рост величины средних расходов, %	5
Валовая прибыль от «платиновых» клиентов, %	70
Валовая прибыль от «золотых» клиентов, %	50
Валовая прибыль от «серебряных» клиентов, %	2
Налоговая ставка, %	38
Средневзвешенная стоимость капитала (ставка дисконтирования $r$ ), %	14
Частота проведения кампаний	Ежеквартально
<b>Системные издержки, долл.</b>	
Оборудование	1 500 000
Программное обеспечение	2 500 000
Профессиональные услуги	3 000 000
Инвестиционные расходы = база амортизации	7 000 000

## Б. Базовый вариант

Показатель, долл.	Год 0	Год 1	Год 2	Год 3
Новые продажи, «платиновые» клиенты		35 625 000	96 781 250	101 620 313
Новые продажи, «золотые» клиенты		97 200 000	270 864 000	303 367 680
Минус: себестоимость продукции, «платиновые»		-10 687 500	-29 034 375	-30 486 094
Минус: себестоимость продукции, «золотые»		-48 600 000	-135 432 000	-151 683 840
Минус: стоимость контакта, «золотые»		-25 000	-26 250	-27 563
Минус: стоимость контакта, «серебряные»		-120 000	-134 400	-150 528
Прибыль до налогообложения		73 392 500	203 018 225	222 639 968
Минус: налоги		-27 889 150	-77 146 926	-84 603 188
Баланс		45 503 350	125 871 300	138 036 780

## Вариант с использованием аналитического маркетинга

Показатель, долл.	Год 0	Год 1	Год 2	Год 3
Новые продажи, «платиновые» клиенты		37 406 250	101 620 313	106 701 328
Новые продажи, «золотые» клиенты		102 060 000	284 407 200	318 536 064
Минус: себестоимость продукта, «платиновые»		-11 221 875	-30 486 094	-32 010 398
Минус: себестоимость продукта, «золотые»		-51 030 000	-142 203 600	-159 268 032
Минус: стоимость контакта, «золотые»		-23 810	-25 000	-26 250
Минус: стоимость контакта, «серебряные»		-114 286	-128 000	-143 360
Минус: расходы на обслуживание		-1 166 667	-1 166 667	-1 166 667
Минус: амортизация		-2 333 333	-2 333 333	-2 333 333
Прибыль до налогообложения		73 576 280	209 684 819	230 289 352
Минус: налоги		-27 958 986	-79 680 231	-87 509 954
Чистая прибыль		45 617 293	130 004 588	142 779 398
Плюс: амортизация		2 333 333	2 333 333	2 333 333
Баланс	-7 000 000	47 950 627	132 337 921	145 112 731
Приростный поток денежных средств	-7 000 000	2 447 277	6 466 621	7 075 951

**Чистая приведенная стоимость (NPV)** **4 898 655**

Внутренняя норма возврата (IRR) **45,8%**

## ВЫВОДЫ

- Маркетинг, основанный на событиях, позволяет перевести гибкий маркетинг на более высокий уровень. Используйте аналитические инструменты, чтобы нацелить правильное предложение на нужных клиентов в нужный момент, а затем и повысить коэффициент отклика в пять и более раз.
- Есть три основных метода аналитического маркетинга: модели предрасположенности, предсказывающие вероятность покупки; анализ рыночной корзины, обеспечивающий ассоциативные правила (ответ на вопрос «Какие еще продукты приобретают клиенты, купившие наш товар?»); дерево решений, которое позволяет производить гиперсегментацию, основанную на характеристиках потребителей.
- Аналитический маркетинг позволяет легко измерить основные финансовые показатели ROMI: чистую приведенную стоимость, внутреннюю норму доходности и окупаемость — для проектов, основные цели которых — повышение уровня отклика на маркетинговые предложения и повышение прибыли вследствие роста продаж или заказов.

# Глава 10

## Что для этого требуется?

Инфраструктура для маркетинга,  
основанного на данных

Я неоднократно подчеркивал, что вам не нужны многомиллионные инвестиции для запуска инфраструктуры маркетинга, основанного на данных. Вначале можно использовать Microsoft Excel. Но наверняка вам этого будет мало. Однако если вы спросите меня: «Какая инфраструктура нужна для внедрения новой модели маркетинга?» — я отвечу: «Все зависит от конкретных условий».

Если, например, цель в том, чтобы контролировать вопросы цикла покупки с применением сбалансированной системы показателей: осведомленности о бренде, удовлетворенности клиентов, тест-драйва, коэффициента отклика, показателей ROMI и интернет-показателей — вы можете начать с таблиц в Excel или даже бумажных карточек.

Однако если вы хотите активно управлять оттоком клиентов, заниматься маркетингом, основанным на пожизненной ценности клиента, и/или маркетингом, основанным на событиях, то хранилища данных и аналитическая инфраструктура необходимы. Что вам нужно и сколько придется за это заплатить? Все зависит от конкретных условий. Попробуем разобраться в этом вопросе.

## КАКИЕ ДАННЫЕ ВАМ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО НЕОБХОДИМЫ?

В самом начале разговоров о маркетинговых базах данных и технологиях мне всегда задают вопрос: «Какие данные мы должны помещать в хранилище?». Я считаю такую постановку вопроса неверной. В данном случае лучше спросить: «Каковы требования моего бизнеса?». Иными словами, вам нужно понять, на какие вопросы нужно найти ответ и для какого количества клиентов. Необходимые вам данные (и требования к ним) будут определяться вашими бизнес-целями.

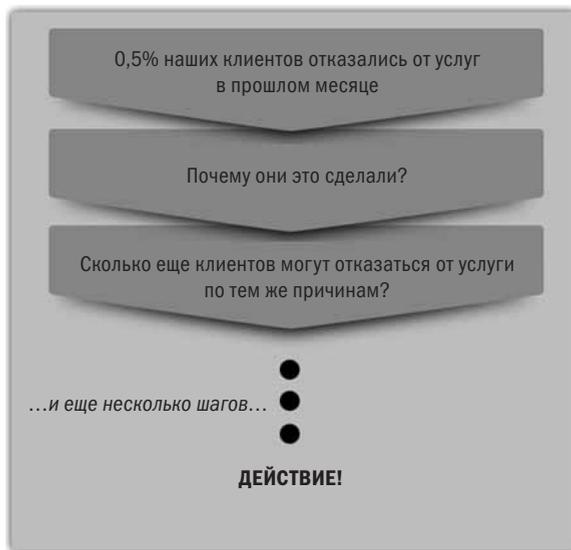
Для авиакомпании правильный вопрос мог бы звучать так: «Какое количество людей в возрасте от 30 до 49 лет, часто пользующихся нашими услугами, перестало летать из Чикаго в Вашингтон и обратно в прошлом месяце? Почему? Для каких сходных с ними клиентов с высокой ценностью высока вероятность расставания с компанией? Какое влияние могут оказать на них маркетинговые мероприятия, направленные на снижение оттока?». Ответ на первый вопрос требует проведения поиска по всем клиентам, в результате которого компания может выявить целевую группу потребителей. Последующие вопросы требуют еще больше данных. В частности, помимо информации о полетах и демографических данных, нужно определить ценность клиента, а это требует сбора данных по всей компании.

Каждый связанный с бизнесом вопрос обычно приводит к целому каскаду новых вопросов (рис. 10.1). Например, если вопрос звучит так: «Сколько клиентов отказалось от той или иной услуги в прошлом месяце?», то ответ может быть конкретным, например 0,5%. На первом этапе мы пытаемся понять, что же произошло. Затем мы стараемся выяснить причину отказа от услуги. На третьем этапе мы пытаемся предсказать, что произойдет в будущем. Для этого нужно ответить на вопрос: «Сколько клиентов, скорее всего, откажутся от услуги по той же причине?». Этот вопрос обуславливает ряд мер, направленных на получение нужных данных, а затем и решений, основанных на полученной и обработанной информации.

Расчет показателя CLTV требует данных о затратах и доходах по всем точкам контакта с клиентами. В розничной торговле это магазины, интернет, каталоги, дилеры и т. д. Для затратной части уравнения вам нужно

знать расходы: стоимость производства, гарантийные затраты, затраты на обслуживание и возврат товаров, привлечение и удержание клиентов,

**Рис. 10.1. От информации к действиям**



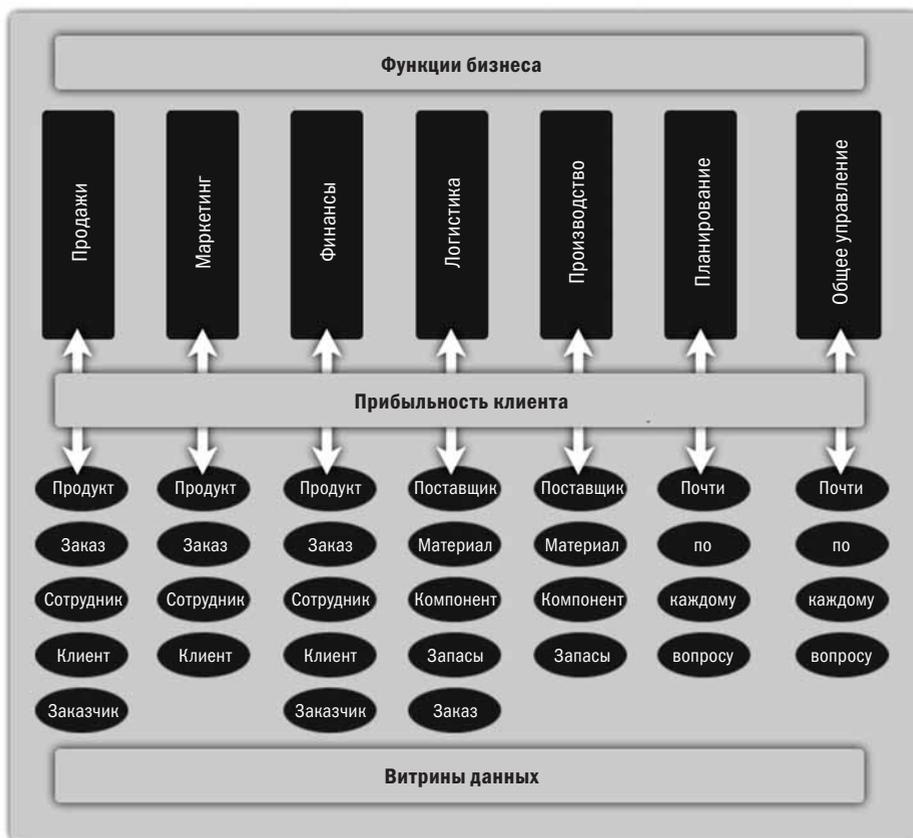
скидки и т. п., а также маркетинговые расходы, связанные с отдельными клиентами (директ-мейл, рассылка по электронной почте, сайт и т. д.). Скорее всего, они находятся в изолированных базах данных предприятия, называемых «витринами данных». Поэтому для ответа на маркетинговые вопросы необходимо свести всю эту информацию в центральную базу данных или корпоративное хранилище данных (EDW) для последующего анализа.

На рис. 10.2 приведена схема распределения в компании данных, необходимых для анализа CLTV. Здесь показано, каким образом все важнейшие с точки зрения прибыльности клиента данные накапливаются в различных функциональных зонах бизнеса: они поступают из различных источников. Для анализа нужен доступ к этим данным и их интеграция, что само по себе

может стать непростой задачей.

Однако самое важное — грамотный процесс мышления. Поймите суть маркетинговой проблемы, которую вы пытаетесь решить, и определите вопросы, на которые вам нужно получить ответ. Они определяют инфраструктуру и набор необходимых данных. Существует целый ряд дополнительных факторов, влияющих на требования к управлению данными: и количество

**Рис. 10.2. Данные от различных подразделений, необходимые для расчета CLTV**



Источник: Ричард Уинтер, [www.wintercorp.com](http://www.wintercorp.com)

клиентов, и необходимая степень детализации данных, и сложность запросов и анализа, и необходимость в анализе непредсказуемых событий.

## **КАКАЯ ИНФРАСТРУКТУРА ВАМ НУЖНА: ОДНОЭТАЖНЫЙ ФЕРМЕРСКИЙ ДОМИК ИЛИ ЭМПАЙР-СТЕЙТ-БИЛДИНГ?**

Объем и инфраструктура хранилища, которое необходимо для маркетинга, основанного на данных, зависит от двух важных параметров: количества клиентов и сложности требований. Первая переменная напрямую связана с размером EDW: каждое взаимодействие с клиентом (покупки, звонки в колл-центр, возвраты продукта и т. д.) создает новые данные о нем. Для анализа CLTV эти данные нужно собирать за период 3–5 лет. Если клиентская база велика, объем хранилища также будет большим. Вторая переменная выступает как множитель для расходов на создание сложной инфраструктуры. В следующем разделе я расскажу об этом подробнее.

В табл. 10.1 сравниваются три организации различного размера по возрастанию уровня сложности. Пример приведен для ретейла, но та же схема может применяться в любом бизнесе. Для уровня сложности в данном случае будет уместна аналогия со зданиями — в табл. 10.1 инфраструктура маркетинга, основанного на данных, для компаний различного размера сравнивается с домиком фермера, офисным зданием среднего размера и небоскребом Эмпайр-стейт-билдинг соответственно.

На нижнем уровне находится региональный ретейлер с 10 магазинами и 100 000 клиентов. Насколько велико будет хранилище данных для компании такого размера? Не больше фермерского домика (согласно данным последней переписи в США, площадь обычного американского дома чуть больше 200 м<sup>2</sup>). Что касается объема данных, то для небольшого регионального ретейлера со 100 000 клиентов он составит 1 терабайт, то есть в среднем объем данных о каждом клиенте будет равен примерно 10 мегабайтам ( $10^{12}$  байт /  $10^5$  клиентов =  $10^7$  байт в расчете на клиента = 10 мегабайт в расчете на клиента), что представляется вполне реалистичным. Приобретение системы, способной хранить и обрабатывать такие массивы данных (при среднем уровне сложности анализа), потребует инвестиций в оборудование

и программное обеспечение в размере 50 000–250 000 долларов. Величины расходов ориентировочны и представлены лишь для того, чтобы вы могли оценить порядок цифр.

**Табл. 10.1. Инфраструктура хранилища данных — домик фермера против Эмпайр-стейт-билдинг**

Параметр	Небольшое	Среднее	Крупное
Метафора	Одноэтажный домик фермера	Офисное здание	Эмпайр-стейт-билдинг
Площадь (м <sup>2</sup> )	211 (средний размер нового жилого дома в США)	2440 (средний американский 3-этажный офис)	200 500
Множитель	1	12	948
Данные о клиентах для хранилища	Локальный ретейлер, 10 магазинов	Региональная сеть, 400 магазинов	Крупнейшие национальные ретейлеры, 5000 магазинов
Количество клиентов	100 000	1 000 000	100 000 000
Объем данных (ТБ)	1	10	1000
Примерная цена приобретения системы, долл.	50 000–250 000	500 000–2 000 000	50 000 000–250 000 000

Источник: Ричард Уинтер, [www.wintercorp.com](http://www.wintercorp.com), и Марк Джеффри, [www.agileinsights.com](http://www.agileinsights.com)

Ретейлер среднего размера соответствует в нашей системе офисному зданию площадью около 2440 м<sup>2</sup> (примерно в 12 раз больше фермерского домика). У него региональная сеть из 400 магазинов и 1 миллион клиентов. Объем данных для него составляет примерно 10 терабайт. Иными словами, у ретейлера среднего размера в 10 раз больше данных, чем у небольшого! Для таких объемов данных вам понадобятся и значительные мощности, и инфраструктура — это может обойтись в сумму 500 тысяч — 2,5 миллиона долларов, в зависимости от сложности анализа данных (опять же, примерно).

На третьем уровне располагается национальный ретейлер с 5000 магази-

нов и 100 миллионами клиентов. Здесь вполне уместна аналогия с Эмпайр-стейт-билдинг — зданием площадью свыше 200 000 м<sup>2</sup>. Такое здание примерно в 1000 раз больше фермерского дома. В распоряжении национального ретейлера будут массивы данных объемом 1000 терабайт, то есть в 1000 раз больше, чем у местного ретейлера! Для работы со столь массивными объемами данных и запросов вам нужна настоящая инфраструктура промышленного масштаба стоимостью 50–250 миллионов долларов.

Вывод очевиден: разница в требованиях к системе, определяемая разницей в решаемых бизнес-задачах, может приводить к значительным последствиям; дом фермера ничуть не похож на Эмпайр-стейт-билдинг, а инфраструктура стоимостью в несколько сотен тысяч долларов — не то же самое, что инфраструктура стоимостью несколько сотен миллионов. Ричард Уинтер, CEO WinterCorp и эксперт в области дизайна и архитектуры масштабных хранилищ данных, рассказал мне следующее:

*Бизнесмены должны понимать масштаб и сложность хранилищ данных, создаваемых для них (примерно как в случае финансирования строительства здания). Они должны представлять себе, предполагает ли проект строительство дома для престарелых или башни Сирс\* — соответственно, дизайн, техническое проектирование и конструкция будут разными. К сожалению, хранилища данных физически не ощутимы, и руководители порой затевают проекты, напоминающие по сложности и масштабу башню Сирс, при этом представляя себе, что строят обычный дом престарелых... Тут-то и возникают проблемы.*

Самая сложная ситуация возникает в том случае, если ваша команда IT-отдела раньше строила только фермерские дома. Старая поговорка гласит, что, когда у вас есть только молоток, все вокруг напоминает гвоздь. Это справедливо и в отношении IT: если вы умеете строить только деревенские дома, то ваша IT-система, обслуживающая маркетинг, тоже будет напоми-

---

\* Уиллис-тауэр (до 2009 года — Сирс-тауэр) — небоскреб в Чикаго высотой 443,2 м, с 110 этажами. На данный момент самое высокое здание в США, пятое по высоте здание в мире.

нать такой дом. И здесь возникает проблема масштабируемости: сможет ли система работать после добавления в нее новых клиентов? Если система хорошо работает с несколькими клиентами, будет ли она так же эффективно работать с сотнями?

Ошибка, связанная с невозможностью масштабирования, возникает очень часто, а ее последствия получают широкую огласку. В 2001 году AT&T\* начала брендинговую кампанию для mLife, пакета услуг мобильной связи. Кампания, запущенная в период проведения Суперкубка по американскому футболу в 2001 году, обошлась фирме более чем в 20 миллионов долларов. Телевизионные ролики были очень простыми: адрес сайта [www.mLife.com](http://www.mLife.com) на белом фоне. Однако в итоге более 100 миллионов зрителей Суперкубка ожидало разочарование: когда на сайт зашло одновременно огромное количество пользователей, он рухнул, и никто не смог понять ни что такое mLife, ни каким образом сайт связан с AT&T. Так погиб только что родившийся бренд. Это классический пример того, что происходит, когда сотрудники отдела маркетинга не общаются с IT-специалистами.

Приведу еще один пример. Специализированная сеть продуктовых магазинов, включавшая несколько сотен магазинов с годовым доходом более 10 миллиардов долларов, решила внедрить новую систему для снижения числа ситуаций нехватки товара на складе. Ретейлер, торговавший свежими натуральными продуктами, знал из результатов исследования рынка, что снижение дефицита на складах помогает значительно повысить и прибыльность, и уровень удовлетворенности клиентов. Идея состояла в том, чтобы анализировать данные о запасах в каждом магазине и вычислять, какие продукты необходимо довозить каждый день (свежие фрукты, йогурт, рыбу, говядину и т. п.). Магазины начинали работу каждый день в 9 утра, а с полуночи до 5 утра грузовики загружались на центральном складе, чтобы товары попали в магазины уже к 6 часам.

Создав EDW, IT-команда поняла, что возможностей используемой системы хватает только на обработку данных по одному магазину (причем процесс будет длиться всю ночь). Однако компании нужно было решение, спо-

---

\* AT&T — одна из крупнейших телекоммуникационных компаний США.

собное просчитать данные по сотням магазинов за три часа (с 9 вечера до полуночи). Управленческая команда неправильно поняла требования. Система была логически верной, однако не могла выполнять свою функцию: никто не подумал о том, чтобы просчитать объем мощности, необходимый для управления значительными массивами данных. Как рассказал мне Уинтер:

*Проблемы с масштабируемостью хранилищ данных возникают в самый неподходящий момент. Они могут появиться на этапе проектирования или создания технических решений — часто из-за того, что требования к системе слишком расплывчаты или платформа выбрана неверно. Однако вы не узнаете о проблеме до момента полной загрузки системы. Проблемы с масштабируемостью, которые выявляются на ранних этапах, легко исправить, однако проблемы, возникающие на поздних этапах, способны уничтожить проекты, карьеры и целые фирмы.*

Вы как руководитель маркетинговой команды можете испытывать серьезные проблемы при работе с IT, так как, скорее всего, это не ваша область. В каком-то смысле владельцы бизнеса, где применяется маркетинг, основанный на данных, напоминают владельцев футбольных клубов. Владельцы не тренируют футболистов. Они только оплачивают счета, но при этом им нужны результаты, чтобы продавать билеты на стадионы.

Как же маркетеру решить эту задачу? Предлагаю обратиться к теме, которая хорошо знакома специалистам по маркетингу. Что если кто-то из сотрудников вашей компании представляет вам нереальный план продаж? Скорее всего, вы начнете задавать вопросы, позволяющие понять, каким образом он хочет достичь желаемой цели: каковы прогнозы, что говорят данные исследований рынка, какие меры предпринимаются для реализации плана и т. п. То же справедливо для инфраструктуры маркетинга, основанного на данных.

Если вам сложно найти общий язык с IT-командой, попросите ее представить вам собственный план создания программы для обработки большого массива данных. В приведенном выше примере (дефицит на складе ретейлера) маркетер должен задать команде вопрос: «Способны ли вы собрать данные со всех 500 торговых площадок, импортировать их в EDW

и проанализировать к полуночи, с тем чтобы мы могли загрузить грузовики продуктами к 5 утра?». Пусть она предоставит инженерные выкладки, показывающие, что это возможно. Можно также попросить независимых экспертов оценить представленный план.

Вам, как и владельцу футбольного клуба, необходимо знать, что ворота установлены в правильном месте на поле, что команда решает грамотно поставленную задачу и у нее есть разумный план по перемещению мяча в нужном направлении и зарабатыванию очков. Следовательно, вы должны принимать во внимание масштаб решаемых проблем, а это даст возможность понять, нужна ли вам инфраструктура размером с домик для фермера или Эмпайр-стейт-билдинг. Как я уже говорил, технологии для маркетинга, основанного на данных, — слишком важный вопрос, чтобы оставлять его на откуп IT-отделу.

## **СЛОЖНОСТЬ ТРЕБОВАНИЙ**

Объем клиентской базы определяет размер хранилищ данных для маркетинга, основанного на данных. Второе важное измерение — степень сложности требований. На рис. 10.3 приведена методика, позволяющая понять, какая инфраструктура хранилища данных нужна (с учетом этих измерений). Как я уже говорил в предыдущем разделе, сложность требований к данным определяется тем, какие вопросы вы хотите задать и какие ответы получить.

Низкой степени сложности соответствует модель, приведенная на рис. 10.4. В данном случае нужно ответить на достаточно простые вопросы: какие продукты, где и когда продаются в ваших магазинах. Анализ проводится по одному набору фактов (данным о продажах) и четырем аналитическим измерениям: продукты, клиент, магазин и дата. Анализ в данном случае довольно прост, его можно провести за ночь. Если другая информация вам не нужна, то создание системы для небольшой клиентской базы («фермерского домика») обойдется недорого. В случае большой клиентской базы можно без особых проблем масштабировать инфраструктуру с помощью простой модели, изображенной на рис. 10.4. В данном случае, невзирая на боль-

**Рис. 10.3. Сложность требований**



**Рис. 10.4. Связи между данными для ретейла с низким уровнем сложности**



Источник: Ричард Уинтер, [www.wintercorp.com](http://www.wintercorp.com)

шой объем данных, анализ достаточно прост. Вы работаете с единственной таблицей и вполне можете воспользоваться для этой цели обычными программами для витрин данных.

Что это за оборудование? Оно помогает создать недорогую информационную систему, способную выполнять одну-единственную функцию (подобно микроволновой печи на вашей кухне, которая только разогревает еду). Витрина данных для маркетинга требует сравнительно простой модели, наподобие приведенной на рис. 10.4; при этом она способна обрабатывать большие массивы данных. Этот пример с небольшой сложностью и большим объемом данных соответствует верхнему левому квадранту на рис. 10.3. В данном случае вместо домика для фермера вы строите большую, но простую структуру. Например, огромную парковку, для повышения емкости которой нужно добавить дополнительные места.

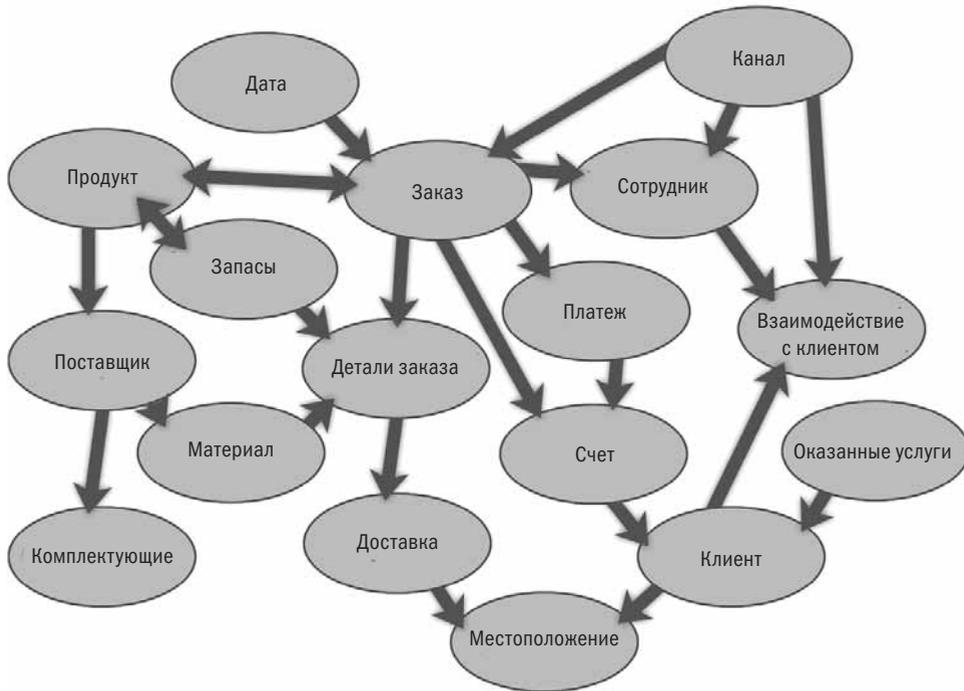
Сложность требований возрастает, когда компании для принятия решений нужны данные из различных источников, а их обработка носит нелинейный характер. На рис. 10.5 приведен пример модели расчета данных для CLTV в области ретейла. В данном случае имеется и масса сложностей с точки зрения аналитики, и различные, не связанные между собой наборы фактов, и сложная паутина взаимосвязей (что вполне нормально для сложных моделей).

С точки зрения масштабов инфраструктуры сложность требований может оказаться значительно более важной, чем количество клиентов. Нижний правый квадрант на рис. 10.3 соответствует сравнительно небольшому количеству клиентов, однако работа в нем связана с серьезными сложностями. В качестве примера приведу известную мне крупную производственную компанию из списка Fortune 500 с миллионом B2B-клиентов. Объем данных, связанных с этими клиентами, составлял всего 1 терабайт, то есть в случае низкой сложности требований инфраструктура могла бы представлять собой «фермерский дом».

Однако в компании работало около 10 тысяч продавцов, а ее философия состояла в том, чтобы сохранять контакт с менеджерами фирм-клиентов даже в случае их перехода на другую работу или в другую компанию.

У этого подхода есть важные преимущества: с его помощью продавцы могут со временем создать с клиентами глубокие и крепкие отношения. Но,

**Рис. 10.5. Сложные взаимосвязи, учитывающие пожизненную ценность клиента**



Источник: Ричард Уинтер, [www.wintercorp.com](http://www.wintercorp.com)

с другой стороны, это обуславливает крайне сложную схему взаимодействий, поскольку продавцы управляют множеством различных продуктов и отношениями со многими клиентами.

В этом примере миллион клиентов создавал 1 терабайт прямых данных, а сложные и разносторонние отношения с ними — еще 10 терабайт производных. Иными словами, вследствие сложности отношений реальный объем данных составил 11 терабайт. Откуда же возникла эта сложность? Свою лепту внесли и перемещения внутри 1 миллиона корпоративных клиентов, и 10 тысяч продавцов, и более 100 тысяч записей, связанных с различными взаимодействиями, и более 10 тысяч продуктов, и т. д. Если вы спросите: «На

какой объем продаж продукта Y в регионе X мы можем рассчитывать в этом квартале?» (вопросы, связанные с территорией, продуктом или клиентами, обычно считаются простыми) — то для этой компании ответ будет крайне сложным из-за большого количества перемещений клиентов.

Кроме того, сложность возрастает примерно в 10 раз, если компании требуется получать данные в режиме реального времени — например, проводить анализ CLTV «на лету» и использовать его в работе колл-центра, как в Королевском банке Канады (см. рис. 6.5). Верхний правый квадрант на рис. 10.3 представляет собой Эмпайр-стейт-билдинг в области инфраструктуры: большое количество клиентов и сложные требования. Такая инфраструктура для маркетинга, основанного на данных, обойдется в 50–250 миллионов долларов.

Возможно, вы уже запутались в битах, байтах, передаче данных, скоростях и многомиллионных инвестициях. Но именно они ключ к победе. Нужно заранее продумать модель работы с данными — точнее, необходима масштабная картина, основанная на том, какие ответы вы хотите получить. Именно требования бизнеса покажут вам, какого рода инфраструктуру следует создавать: фермерский домик или Эмпайр-стейт-билдинг. Однако не стоит строить небоскреб с нуля. Большинство известных мне успешных компаний начинали с малого: они понимали, как должна выглядеть итоговая модель, но создавали ее постепенно, одну таблицу за другой, применяя принцип 80/20 (сначала обрабатывали 20% данных, которым соответствует 80% ценности). Поэтому первый цикл модели может быть достаточно простым (наподобие приведенного на рис. 10.3). Достигнув успеха в малом, вы сможете внести новые данные и усложнять модель (см. рис. 10.4).

Поэтому, если вашей компании действительно нужна сложная модель, наподобие приведенной на рис. 10.4, необходимо спланировать все шаги заранее. Например, сайт Amazon.com начинал с продажи книг через интернет (большое количество разных ассортиментных позиций, которые сравнительно легко складировать и транспортировать). Однако когда он по мере роста стал продавать и товары иного рода, архитектуру системы менять не пришлось — все было уже запланировано заранее.

## **ПЕРЕНЕСТИ ДАННЫЕ ИЛИ ИЗМЕНИТЬ АРХИТЕКТУРУ ДЛЯ НОВОГО ХРАНИЛИЩА?**

В 1995 году Continental Airlines имела 45 различных баз данных. Их объединение в централизованное хранилище позволило сэкономить по 5 миллионов долларов в год. Экономия была обусловлена рядом факторов: меньшее количество контрактов с поставщиками баз данных, сокращение времени на переговоры с ними, меньшая площадь для оборудования (а соответственно, сокращение накладных расходов). Однако, что важнее всего, для обслуживания этого «монстра» требовалось меньше администраторов. Объединение различных баз данных в единое хранилище называется консолидацией витрин данных; понятно, за счет чего складывается экономия в рамках этого процесса<sup>53</sup>. Однако здесь возникает дилемма: переносить данные в текущем формате или изменять их архитектуру для новой системы?

Миграция данных означает, что вы перекачиваете данные из существующих мелких баз в большое хранилище. Если у вас есть 50 независимых витрин данных, внутри единого консолидированного хранилища разместятся 50 независимых баз данных. Это приведет к снижению расходов на обслуживание системы, но сами данные никак не изменятся. Однако в этом случае вы, как и раньше, не сможете дать ответы на важные вопросы, стоящие перед компанией.

Почему это важно? Многие руководители маркетинговых подразделений в разговорах со мной жаловались, что новое хранилище данных в их компании не дает им возможности получить ответы на самые простые маркетинговые вопросы. В чем же была проблема? Отдел IT увлекся идеей экономии расходов за счет консолидации данных в одном крупном хранилище, но не обратил внимания на суть проблем бизнеса: чтобы получить целостную картину, необходимо было изменить архитектуру данных.

Новая архитектура предполагает необходимость продумать все сложные взаимосвязи и оптимизировать модель данных так, чтобы она могла отвечать на самые важные для маркетинга вопросы. Разумеется, изменение архитектуры приводит к росту расходов, однако это с лихвой

компенсируется новыми преимуществами. Однажды я рассчитал финансовые последствия двух вариантов работы (простой миграции данных или изменения архитектуры) для крупного финансового учреждения<sup>54</sup>. Оказалось, что решение, основанное на новой архитектуре, позволяет повысить NPV в три раза!

## **ЧТО МОЖЕТ ПОЙТИ И ПОЙДЕТ НЕ ТАК (ЕСЛИ ВЫ НЕ БУДЕТЕ ОСТОРОЖНЫ)**

На обочине бизнеса покоятся останки масштабных IT-проектов, потерпевших крах (и проекты хранилищ данных не исключение). По оценкам Standish Group, ежегодно отслеживающей состояние тысяч IT-проектов, не менее 72% проектов не завершаются в срок или в рамках оговоренного бюджета. Иными словами, вероятность того, что система с самого начала будет работать, как задумано, составляет всего 28%. Что касается EDW, то здесь ситуация выглядит еще менее радужной: Барбара Уиксом и Хью Уотсон<sup>55</sup> обнаружили, что, по словам 55% руководителей, новая система хранения данных не может обеспечить необходимые результаты.

Статистика выглядит удручающе: впору задуматься, нужно ли вам хранилище данных для маркетинга в принципе. Однако основные причины неудач хорошо задокументированы, и вот какие основные факторы риска были отмечены Уиксом и Уотсоном:

- Отсутствие сосредоточенности и видения — общие цели усилий по развитию EDW недостаточно хорошо определены.
- Отсутствие поддержки (в том числе финансовой) со стороны высшего руководства.
- Отсутствие «борца», способного продвигать проект и обеспечивать информацию, материальные ресурсы и политическую поддержку.
- Организационная политика и культурные вопросы.
- Недостаточность ресурсов — финансов, времени и/или персонала.

- Масштабируемость решения — компании строили «дом для фермера», хотя нуждались в Эмпайр-стейт-билдинг.
- Технологии — система может быть основана на новой и незнакомой технологии, либо изначально выбрано неправильное технологическое решение.
- Отсутствие навыков — команде, занимающейся внедрением, недостает навыков и знаний для работы с системой. Для удачного запуска масштабных проектов в области EDW нужны отличный менеджер проекта и опытная команда технологов.
- Качество уже имеющихся баз данных — как ни странно, это довольно серьезная проблема (я расскажу о ней чуть ниже).
- Расчет на внешние ресурсы — зачастую работа перекладывается на плечи внешних подрядчиков, а IT-команда принимает результаты. На самом деле маркетерам может быть нужно что-то отличное от того, что предлагает подрядчик. В ряде случаев внутренней IT-команде не удается поддерживать предложенную подрядчиком систему в рабочем состоянии.
- Изменения, связанные с навыками персонала и уходом отдельных сотрудников, — иногда в разгар работы над крупным проектом уходят ключевые сотрудники. Если в работе участвует внешний подрядчик, то проблему можно решить с помощью контракта на оказание консультационных услуг.
- Неучастие конечных пользователей — эта проблема может быть связана с плохим знанием их потребностей. Если отдел маркетинга не вовлечен в работу, то IT-проект по созданию хранилища для маркетинга, основанного на данных, оказывается мертворожденным.
- Отсутствие обучения и тренингов — система создана, однако пользователи не знают, как ее грамотно применять.

Проверьте свой проект по всем этим пунктам. Все эти риски серьезны, но наиболее опасны отсутствие видения и поддержки руководства, политические игры, отсутствие ресурсов, неспособность к масштабированию и низкое качество базы данных. Проблема отсутствия видения удивительна, но возникает очень часто. Я встречал руководителей компаний из списка Fortune 500, которые тратили более 30 миллионов долларов на создание EDW, но при этом не задумывались над тем, что будут делать с данными, когда те окажутся в их распоряжении. Вот почему так важно начинать с небольших проектов и обучаться в процессе их реализации. Перед тем как приступить к строительству «небоскреба», нужно четко сформулировать стратегию маркетинга, основанного на данных.

Качество данных — особенно сложный вопрос. Если вы работаете в крупной организации, то, скорее всего, данные хранятся во множестве баз и в различных форматах. Для каждого клиента у вас есть различные записи, данные и описания. Кроме того, одни и те же вещи могут называться по-разному. В целом работа по очистке данных, извлечению нужных и их загрузке в EDW может оказаться сложной и затратной. Например, одна компания проанализировала свои 70 систем, в которых хранились данные о потребителях. Оказалось, что для 20 миллионов клиентов у нее было 200 миллионов уникальных идентификационных кодов!

Маркетеры авиакомпании Continental Airlines решили рассылать особо ценным клиентам благодарственные письма на день рождения и указывать количество лет, проведенных с компанией. Очистка данных для этой кампании оказалась нетривиальной задачей: помимо того что форматы дат в Европе и США различаются, оказалось, что данные о новых клиентах отслеживались лишь с конца 90-х.

Разумеется, я не хочу вас пугать. Моя задача в том, чтобы вы приступили к созданию масштабной инфраструктуры для маркетинга, основанного на данных, понимая суть вопроса. У вас не получится решить проблему сразу. Если рассматривать вопрос очистки данных, то даже если у вас имеется 150 предметных областей, вы можете выделить некоторые из них и понять, что вы хотите с ними делать. Можно гарантировать возникновение проблем с дублированием данных, их отсутствием, неправильным форматом или

единицами измерения и т. д. Прежде всего выявите суть проблемы, а потом сосредоточьтесь на интеграции нескольких информационных источников — например, объедините три вида данных в течение первых шести месяцев. Главное — постепенно обеспечивать нарастающую ценность и четко следовать плану движения к цели.

Инженеры и технологи склонны интегрировать данные логичным и последовательным способом. Проблема в том, что такой порядок может быть не лучшим решением для бизнеса. Например, если у вас возникла проблема с клиентами в Висконсине, то в первую очередь нужно интегрировать и анализировать витрины данных именно по этому региону. Не оставляйте эти вопросы на откуп IT-специалистам!

Специфика работы с таким «монстром» предполагает политические игры. Любое хранилище работает с данными со всего предприятия, и для успеха необходимо, чтобы все ключевые игроки в различных подразделениях предоставили свои данные. Не исключено, что начнутся битвы за территорию и прочие интриги — в результате многие пользователи не захотят пользоваться системой, возникнут сложности с интеграцией данных и нехватка ресурсов для работы. Вот почему в данном процессе так важны лидерство и поддержка топ-менеджмента.

В главе 2 я рассказал о пяти барьерах на пути к маркетингу, основанному на данных, стратегиях преодоления политических разногласий и получении поддержки руководства. Цель в том, чтобы одержать быструю победу, показать убедительные результаты и использовать их для получения поддержки дальнейших инициатив со стороны руководства. Ниже приведен детальный пример того, как компания Harrah's Entertainment смогла постепенно выстроить инфраструктурный Эмпайр-стейт-билдинг в отрасли азартных игр.

## **HARRAH'S ENTERTAINMENT: СОЗДАНИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ МАРКЕТИНГА, ОСНОВАННОГО НА ДАННЫХ**

Игра в казино — любимое развлечение многих миллионов американцев. Harrah's Entertainment — крупнейшая в мире компания в этой индустрии. Она владеет и управляет деятельностью более 50 казино (под брендами

Bally's, Caesars, Harrah's, Horseshoe и Rio), в основном в США и Великобритании. В ее структуру входят казино в гостиницах, портах, на речных лайнерах и целый ряд игорных заведений в индейских резервациях. В 2005 году Harrah's приобрела своего конкурента Caesar's Entertainment за 9,4 миллиарда долларов в виде материальных активов, акций и долгов. Эта сделка укрепила ее позиции как мирового лидера в области азартных игр, более крупного, чем компания, возникшая в результате слияния MGM Mirage / Mandalay. Harrah's была приобретена компаниями, аффилированными с инвестиционными компаниями TPG Capital и Apollo Global Management, за счет заемных средств в 2008 году. В годы, предшествовавшие покупке Apollo/TPG, когда Harrah's была публичной компанией, ей удалось достичь невероятного успеха. Она создала инфраструктуру маркетинга, основанного на данных, признанную уникальной (и не только в своей отрасли). Я расскажу вам, как компании удалось создать уникальную инфраструктуру до 2004 года. Из этой истории вы сможете извлечь важные уроки.

В начале 90-х Harrah's быстро расширялась, поскольку несколько штатов США смягчили законы в области азартных игр; однако к середине 90-х столкнулась с ростом конкуренции на большинстве своих рынков. Руководство приступило к формулированию новой стратегии маркетинга, основанного на данных и лояльности клиентов<sup>56</sup>.

Harrah's имеет целый ряд важнейших конкурентных преимуществ в отрасли азартных игр США: у нее был и есть самый большой географический охват. Майкл Портер говорил, что устойчивое конкурентное преимущество создается с помощью сочетания действий, которые сложно скопировать. В случае Harrah's потенциально важным устойчивым конкурентным преимуществом было присутствие в определенном регионе. Однако было непонятно, как именно извлечь из этого доход.

В середине 90-х Фил Сатр, CEO Harrah's, и Джон Буши, старший вице-президент по маркетингу и руководитель информационной службы, поняли, что у них есть отличная возможность для привлечения игроков сразу на нескольких рынках одновременно (чтобы они играли в разных заведениях по всей стране). Согласно демографическим данным США, примерно один из четырех взрослых жителей играет в казино не реже одного раза

в год, а один из четырех игроков играет по несколько раз в год в разных регионах. Скажем, клиент живет в Филадельфии и пару раз в год выезжает в Атлантик-Сити, где играет в казино, принадлежащем Harrah's. Кроме того, раз в год он ездит в Лас-Вегас и пару раз в год — в Новый Орлеан, чтобы повидаться со старыми друзьями и членами семьи. Во время каждой из этих поездок он с удовольствием проводит несколько часов в казино.

Но если клиент Harrah's приходит в принадлежащее компании казино в Атлантик-Сити, это еще не значит, что он будет посещать ее заведения и в других городах. Например, в Лас-Вегасе есть множество интересных объектов, принадлежащих конкурентам: Bellagio со знаменитым фонтаном; Mirage, перед которым выстроен извергающийся вулкан; и Luxor, имеющий форму египетской пирамиды. Принадлежащее Harrah's казино Las Vegas выглядит куда менее впечатляюще: перед его входом не стоят привлекающие внимание посетителей пиратские корабли или что-нибудь в этом роде.

В главе 9 я рассказал вам о Lowe's. Велика вероятность, что после строительства террасы покупатель захочет приобрести гриль. Схожий случай был и в истории Harrah's. Сам факт, что вы купили у Lowe's материалы для строительства террасы, еще не значит, что гриль вы приобретете в этом же магазине — их продают и другие торговые точки. Задача была в том, чтобы отправить таргетированное маркетинговое сообщение этим покупателям вскоре после того, как они приобрели материалы для постройки террасы.

Схожая идея легла в основу концепции Harrah's, которая использовалась для создания инфраструктуры маркетинга, основанного на данных. Если бы компании удалось определить ценность каждого клиента и узнать, кто в каких регионах играет, то она могла бы легко таргетировать свои усилия и побудить клиентов к посещению своих заведений в разных городах. Кроме того, имея на руках данные о ценности клиентов, Harrah's могла бы проводить целевые мероприятия по удержанию самых важных из них. Важность данных для развития новой стратегии была четко озвучена в 1996 году на собрании директоров, посвященном видению и миссии компании в 2000-е годы: «Harrah's доминирует в индустрии казино. У нас самые конкурентоспособные системы и процессы. Все начинается с отличной базы данных, позволяющей нам воспринимать каждого клиента как отдельную личность».

Harrah's первой в отрасли создала «карты частых посетителей», получившие в наши дни новое название — Total Rewards. Первый вклад в развитие инфраструктуры (20 миллионов долларов) состоял в объединении в общую сеть всех слот-машин и POS-терминалов в казино, а также в привязке данных об отдельных транзакциях к уникальным номерам клиентов в системе Total Rewards. Затем для каждого клиента был рассчитан показатель CLTV, основанный не только на величине его реальных выигрышей и проигрышей, но и (что еще более важно) на теоретической величине доходов, которые приносит «перевес казино»\*, и на том, как много клиент играет.

Оказалось, что величина реальных выигрышей или проигрышей в азартных играх не может считаться достаточно точным показателем CLTV в казино вследствие присущего азартным играм элемента случайности. Однако в силу «перевеса казино», «зашитого» в механизм работы слот-машин, у казино есть определенные теоретические шансы на выигрыш. Они равны ожидаемой величине доходов от каждой игры посетителя с учетом установленного для нее «перевеса казино». Одна из инноваций Harrah's в то время состояла в том, что компания использовала для расчета CLTV теоретические шансы клиента на выигрыш, а не реальные показатели его выигрыша или проигрыша, которые во многом обусловлены случайностью.

Вскоре после посещения заведений Harrah's клиенты, у которых величина показателя CLTV превышала установленный минимум, получали таргетированные маркетинговые предложения, стимулировавшие их играть в разных казино по всей стране. Чем выше был показатель CLTV, тем более выгодные предложения делались клиентам. Результаты оказались впечатляющими: за следующие пять лет эти клиенты начали играть в разных казино страны на 68% чаще, а инвестиции в маркетинг, основанный на данных, обеспечили 24% возврата (с учетом затрат на маркетинговое предложение). Это было первой большой победой, позволившей создать импульс для дальнейших шагов в области маркетинга, основанного на данных.

---

\* «Перевес казино» — одна из основных характеристик игры и игроков: процент от суммы сделанных ставок, который удерживает казино. Зависит от правил игры и/или уровня игроков.

К 1998 году Harrah's уже имела консолидированную базу данных о клиентах и последовательные данные о действиях каждого клиента за три года. Информация однозначно свидетельствовала о том, что клиенты начали чаще играть в разных казино. Гари Лавмен, прежде консультировавший компанию, стал в 1998 году исполнительным директором Harrah's (а в 2003 году был назначен на пост CEO). Сатр, Буши и Лавмен своевременно увидели открывшуюся перед ними невероятную возможность и смогли использовать огромный массив данных о клиентах для перевода бизнеса Harrah's на качественно новый уровень.

Решив задачу стимулирования более частой игры клиентов в различных казино, Harrah's решила перейти к многоуровневой программе повышения лояльности. В 1999 году компания разработала три уровня («золотой», «платиновый» и «бриллиантовый») для программы Total Rewards. В зависимости от уровня клиенты получали разные наборы услуг и бонусов казино. Посетители заметили отдельные стойки регистрации и «бесплатные» фишки. Результатом стали структурные изменения ценности клиентов: компания стимулировала их чаще играть для перехода на новый уровень обслуживания. С учетом уже имевшейся инфраструктуры новая инвестиция составила 1,4 миллиона долларов, а рост ROI от этой деятельности — 35%.

Потом компания решила задействовать сайт [www.Harrahs.com](http://www.Harrahs.com). Изначально она давала клиентам возможность бронировать гостиницу онлайн, что помогало снижать издержки и экономить на работе колл-центров, занимавшихся резервированием. Кроме того, клиенты могли распоряжаться накопленными по программе Total Rewards баллами онлайн и знакомиться со специальными предложениями. Harrah's также организовала рассылку по электронной почте Play for Fun. Все это потребовало инвестиций в размере 9,9 миллиона долларов, а основная цель состояла в привлечении новых клиентов и организации бронирования гостиниц без участия персонала компании. Потребовалось создать новую инфраструктуру для увязывания систем, учитывающих результаты игры в казино, с данными из гостиниц и с сайта. Реальная величина ROI от этих действий составила 18%. Эти первые три вида маркетинговой деятельности, основанной на данных (игра в разных казино, многоуровневая система Total Rewards и активное использование сайта), было довольно легко реализовать, и они принесли заметную

и хорошо измеряемую отдачу. Далее Harrah's начала работу над оптимизацией доходов от использования гостиничных номеров.

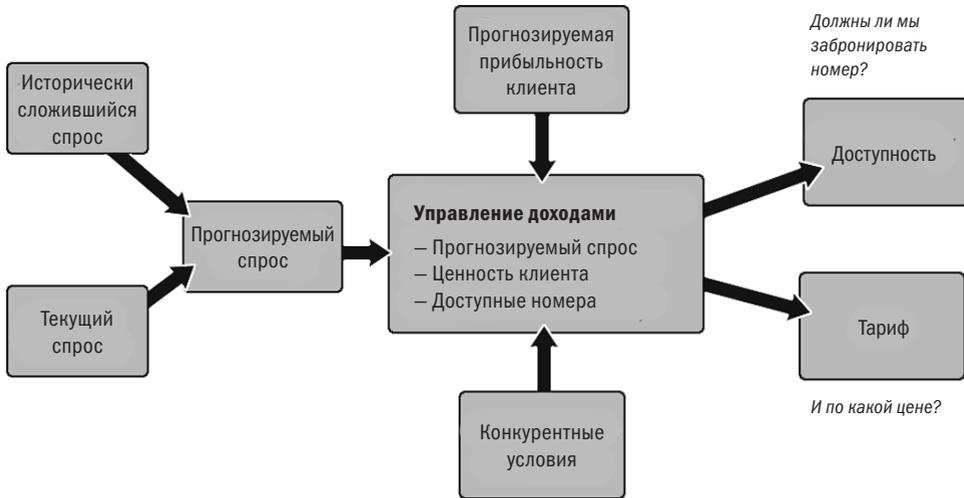
Вместо того чтобы назначать на все гостиничные номера одну и ту же цену, компания решила определять ее в соответствии с моделью управления доходами. Модель включала расчет прибыльности клиента из всех источников контакта с ним, внешних рыночных условий, количества свободных номеров и т. д. (рис. 10.6). Она следовала очевидному правилу: лучшие цены на номер получали клиенты, от которых ожидался самый высокий доход. Иногда компания зарабатывала самые большие деньги, бесплатно предоставляя «самым нужным» клиентам гостиничные номера.

Разумеется, для реализации этой идеи потребовалась новая система управления доходами от гостиничных номеров, интегрированная как с системой расчета CLTV, так и с гостиничной системой учета. Она была разработана с целью предоставления правильного номера правильному клиенту по правильной цене. Крайне важна была возможность работы в режиме реального времени: модель, приведенная на рис. 10.6, позволяла рассчитывать цену для конкретного клиента менее чем за четыре секунды. И вновь результаты оказались впечатляющими: за период с 2000 по 2003 год общий доход в расчете на номер вырос на 30% — со 172 до 224 долларов на клиента, что обеспечило компании свыше 40 миллионов долларов дохода. Дополнительная инфраструктура, связанная с более эффективным управлением гостиничными номерами, потребовала инвестиций в размере 8 миллионов долларов, а ROI от нее составил 18%.

Постепенно инфраструктура набрала определенную критическую массу и начала создавать дополнительные самоподдерживающиеся возможности. Огромный объем данных о клиентах обеспечил Harrah's массу новых направлений для улучшения работы. Например, компания в определенный момент смогла рассчитать степень корреляции между данными опросов на тему CSAT с данными о прибыльности клиентов. В 2001 году она получила 51 тысячу ответов на опрос о CSAT, а измерение CSAT показало, что клиенты, которые «определенно рекомендуют» компанию, приносили ей доход на 6% больший, чем те, кто не был готов ее рекомендовать. Таким образом, компания смогла не просто внедрить принципы

расчета CSAT в игровой отрасли, но и оценить традиционно нечеткие финансовые последствия программ, направленных на повышение удовлетворенности клиентов!

**Рис. 10.6. Модель управления доходами позволяет оптимизировать использование гостиничных номеров и получать максимум прибыли в расчете на каждый занятый номер**



Источник: Harrah's Entertainment

Джон Буши, занимавший в то время пост старшего вице-президента по вопросам операционной деятельности и управления информацией и отвечавший за улучшение опыта взаимодействия клиента и компании и развитие инфраструктуры, сказал мне: «С учетом уже имевшейся у нас информации и созданной технологической инфраструктуры, ROI от таких расчетов оказался поистине бесценным, особенно если учесть, что мы потратили всего 50 тысяч долларов. Руководство компании получило четкие фактические свидетельства того, как инициативы по повышению уровня удовлетворенности клиентов приводят к росту прибыльности». Позднее Буши стал руководителем департамента интеграции, и к его заслугам можно причислить

успешное присоединение бренда Caesar's к Harrah's. Затем он занял пост CEO компании Ameristar Casinos\*.

Рис. 10.7а выглядит загадочно. На самом деле это «тепловая карта», отображающая доходы от азартных игр в зале Harrah's: темным (красным) выделены автоматы, приносящие доход, а светлым (белым) — не приносящие дохода. Фактически это картина создания прибыли для казино в режиме реального времени. Как использовать этот инструмент? Казино спроектировано экспертом в индустрии азартных игр с 20-летним стажем. Он смотрит на карту и сразу понимает, что происходит: некоторые области внизу и сверху слева всегда «холодные». Автоматы в этих зонах нужно чем-то заменить.

Но история на этом не заканчивается. На рис. 10.7б отображен возраст посетителей, играющих на том или ином автомате (10- или 50-центовыми монетами). Средний возраст игроков в правой группе равен 50 годам, а в левой, 10-центовой, — 70 годам.

Harrah's работает в индустрии азартных игр, и поэтому ее помещения должны значительно отличаться от продовольственных магазинов. Так, в магазине молоко всегда располагается на витринах в глубине, и потребители, желающие приобрести его, вынуждены пройти через весь магазин (не исключено, что по дороге они решат купить что-то еще). Однако в казино ситуация иная. Проектируя дизайн помещения, вы можете задать себе вопрос: «Захотят ли 50-летние посетители играть рядом с 70-летними?». Ответ, скорее всего, будет отрицательным. Возможно, вам поможет опыт планирования тематических парков компанией Disney — она создает специальные зоны на основе демографических характеристик и анализирует данные, чтобы выявить предпочтения разных групп. Harrah's определила важнейшее условие выбора автомата игроками старше 75 лет: близость к туалету.

Однажды я выступал с речью на собрании, посвященном турниру по гольфу NCR Senior Open в Дейтоне. В наши дни в этом городе проходит не так уж много мероприятий, если не считать чемпионата NCR, впервые проведенного в 1884 году Джоном Паттерсоном. Однако Дейтон еще и колыбель

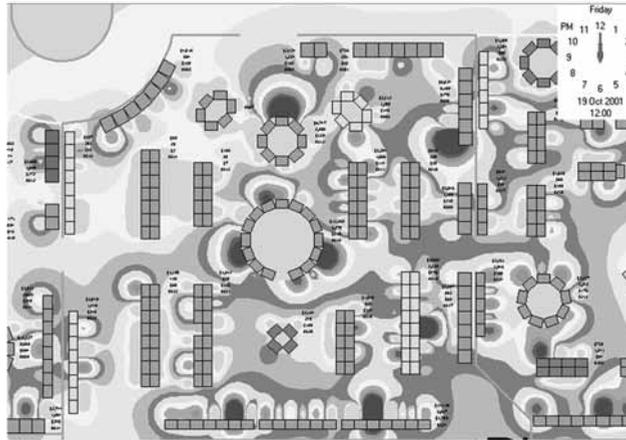
---

\* Ameristar Casinos — компания, управляющая сетью казино.

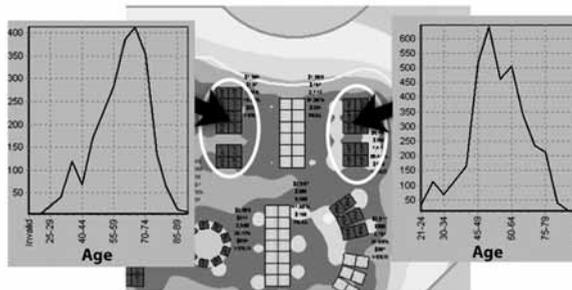
авиации. Именно здесь был магазин велосипедов братьев Райт, которые и сконструировали первый самолет в начале XX века<sup>57</sup>. Теперь в Дейтоне располагается база ВВС Райт-Паттерсон.

**Рис. 10.7. Динамическая тепловая карта доходов от слот-машин:**

темный цвет – высокий доход, белый – отсутствие дохода (а); на карту наложен возраст игроков (б)



а



б

Источник: Harrah's Entertainment

По окончании торжественного мероприятия ко мне подошел человек лет пятидесяти, с сединой в волосах и в отличной спортивной форме. На его плечах

были погоны с четырьмя звездами; я понял, что этот генерал — один из командующих ВВС США. Подойдя ко мне, он воскликнул: «Это именно то, что нам нужно!» — имея в виду мой рассказ об инфраструктуре Harrah's и анализе «тепловой карты». Так что теперь я точно знаю, что применение этих принципов не ограничивается одной компанией или даже одной отраслью.

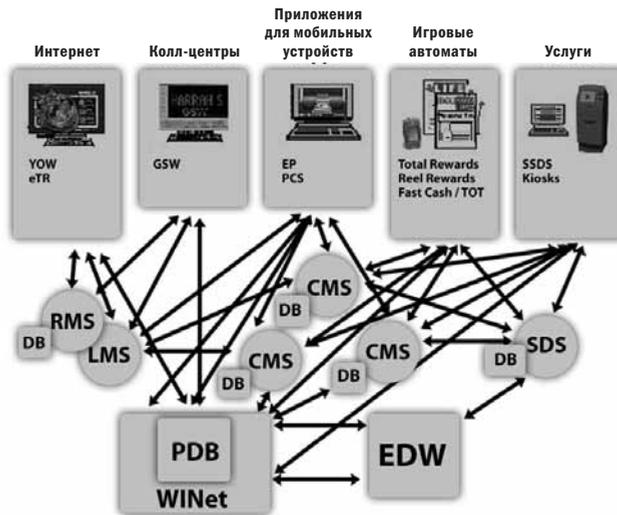
Динамическая тепловая карта Harrah's потребовала 3,5 миллиона долларов инвестиций, однако смогла практически сразу же обеспечить новую ценность — информированный выбор для принятия решения о распределении игровых автоматов по этажам казино. Фактический ROI от инвестиций составил 104%. Рассказывая о Harrah's, я хочу подчеркнуть важность создания интегрированной и самоусиливающейся инфраструктуры, на каждом этапе развития которой имеется определенная процедура с измеримым показателем ROI. В результате постепенно выстраивается правильная инфраструктура маркетинга, основанного на данных. Однако с точки зрения архитектуры этот подход связан с определенными проблемами.

На рис. 10.8а приведена схема инфраструктуры Harrah's в период с 1997 по 2001 год. Метод постепенного добавления ценности подходит для достижения быстрых побед, однако если инфраструктура недостаточно устойчива, то со временем ситуация станет неуправляемой. К 2001 году неразбериха в системе, представленная на рис. 10.8а стала невыносимой: компания не могла ни поддерживать ее в рабочем состоянии, ни заниматься масштабированием.

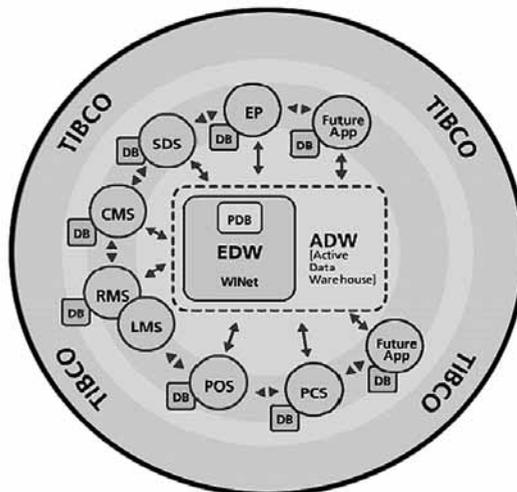
Как сказал мне Буши, «наша заикленность на определенных вопросах, несмотря на все успехи, привела к непредвиденным последствиям: заметно возросла сложность работы, реализация проектов стала занимать все больше времени, а расходы на поддержание работы постоянно растут». Поэтому Harrah's в 2002 году начала полностью перестраивать свою инфраструктуру (рис. 10.8б), что обошлось ей в 100 миллионов долларов. Компания смогла создать свою версию Эмпайр-стейт-билдинг.

100-миллионная инвестиция в инфраструктуру сопровождалась экономическим обоснованием. Бизнес-идея заключалась в изменении системы Total Rewards для увеличения частоты игры в различных казино, снижения оттока клиентов и оптимизации маркетинговых расходов. Измеренный ROI

Рис. 10.8. Инфраструктура Harrah's с 1997 по 2001 год (а); архитектурные и инфраструктурные измерения в Harrah's, 2002–2003 годы (б)



а



б

Источник: Harrah's Entertainment

от деятельности Narrah's по улучшению инфраструктуры составил в 2002 году свыше 60%. Инфраструктура в области информационных технологий вкупе с присутствием во всех регионах США и стратегией стимулирования клиентов к игре в различных регионах стала источником устойчивого конкурентного преимущества, не поддающегося копированию.

Если вы собираетесь заняться развитием инфраструктуры для маркетинга, основанного на данных, стоит помнить, что инвестиции в нее должны иметь четкую бизнес-цель и обеспечивать достаточную финансовую отдачу. В главах 5 и 9 есть немало детальных примеров того, как создать экономическое обоснование с ROMI. После вложения средств необходимо измерять возврат на инвестиции, то есть «вести учет». Например, Narrah's начала измерять ROMI в 1995 году и занимается этим и по сей день.

Тот же подход применяется и для улучшения инфраструктуры на дальнейших этапах. Пример Narrah's наглядно показывает, что, чрезмерно увлекшись созданием ценности, можно упустить из виду проблемы и затраты на поддержание инфраструктуры. В итоге придется переделывать всю систему. Буши сказал: «Если бы нам представился шанс начать сначала, то архитектура стала бы ключевым и необходимым элементом каждого проекта».

Выше я уже говорил о том, что для успеха проектов по развитию инфраструктуры маркетинга, основанного на данных, необходима поддержка руководства (в том числе финансовая). «Если для проекта не находится спонсора, мы им не занимаемся. Для любого проекта, в том числе инфраструктурного, нам нужны обоснование и средства», — сказал мне Буши. Пример Narrah's наглядно демонстрирует четыре важнейших фактора успеха при создании инфраструктуры маркетинга, основанного на данных: наличие экономического обоснования с количественными измеряемыми параметрами; бизнес-партнер, желающий реализовать проект вместе с IT-службой; вклад IT-подразделения и спонсора в обеспечение ROI; IT-архитектура и подробный план действий.

Выделю основные тезисы: мыслите масштабно, начинайте с малого и максимально быстро переходите к масштабированию успеха. Последнее невозможно без инфраструктуры и четкого плана действий. Теперь вы знаете многое об инфраструктуре маркетинга, основанного на данных, и умеете задавать правильные вопросы. Значит, ваши шансы на успех существенно возросли.

## ВЫВОДЫ

- На начальном этапе для работы над сбалансированной системой показателей, анализа ROMI и данных из интернета достаточно будет простых инструментов, например Microsoft Excel. Однако для управления уровнем оттока клиентов, маркетинга, основанного на ценности и на событиях, потребуется создание определенной инфраструктуры.
- Маркетерам нужно оценить масштаб задачи, которая связана с маркетингом, основанным на данных. Они должны четко понимать, чем они занимаются и что должна сделать IT-команда.
- Инфраструктура, которая нужна для поддержки маркетинга, основанного на данных, зависит от величины клиентской базы и сложности требований. Компания должна будет определить эти параметры.
- Разница между небольшими и крупными клиентскими базами и между простыми и сложными требованиями к данным равносильна различиям между фермерским домиком и Эмпайр-стейт-билдинг. Для строительства первого потребуется несколько сотен тысяч долларов, а второго — сотни миллионов.
- Риски, которые связаны с инфраструктурой маркетинга, основанного на данных, хорошо известны и задокументированы. Основные проблемы — отсутствие видения, финансовой поддержки высшего руководства, влияние политики компании, отсутствие ресурсов, невозможность масштабирования и низкое качество баз данных.
- Масштабное мышление, переход от малого к большому и быстрое масштабирование успеха требуют соответствующей инфраструктуры и методики. Прежде всего нужно понимать, куда вы хотите прийти, а затем постепенно двигаться к цели, добавляя важные функции и измеряя результаты ROMI на каждом шаге.

# Глава 11

## Маркетинговые бюджеты, технологии и основные процессы

Ключевое отличие лидеров от отстающих

В жизни разница между хорошим и великим часто почти незаметна: хорошее и отличное вино, стейк из мяса высшей или отборной категории, сотая доля секунды в олимпийском забеге на 100 метров, обычный костюм или костюм от Armani. В маркетинге отличие хорошего от прекрасного более выраженное. Как я покажу в этой главе, отличный маркетинг отличается от обычного несколькими воспроизводимыми процессами.

Возможно, читатель спросит: «Постойте, а как же творческая составляющая?». Как я уже говорил, подавляющее большинство организаций (72%) отдают творческую работу на аутсорсинг. По-моему, она постепенно превращается в обычную услугу. А поскольку все организации имеют одинаковый доступ к креативным ресурсам, сама по себе творческая составляющая не может считаться источником устойчивого конкурентного преимущества. (Вы работаете в рекламном агентстве? Можете выбросить эту книгу, но сначала обратите внимание на последний раздел.) Самое значительное различие между хорошей и отличной маркетинговой организацией связано с внутренними процессами отбора, реализации и измерения результативности кампаний, а также с технологиями, используемыми для поддержки этих процессов.

В этой главе приведены важные выводы из моего исследования, связанные с сутью маркетинговых процессов, различием между лидерами и отстающими и ролью технологий; описывается поэтапный подход к улучшению процессов управления маркетинговыми кампаниями. Я не хотел бы умалять важность творческой составляющей. Последний раздел посвящен так называемому креативному X-фактору: тому, как творческая работа в сочетании с маркетингом, основанным на данных, может существенно повысить результаты любой кампании.

## **МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ**

### ***Гипотезы***

*Формальная цель исследования состояла в том, чтобы протестировать четыре независимые гипотезы:*

- 1. В управлении маркетинговой кампанией применима модель зрелости.*
- 2. Самые зрелые фирмы достигают заметных финансовых результатов.*
- 3. Зрелые фирмы могут не только активно использовать централизованные данные о потребителях, но и организовывать аналитическую работу, позволяющую достичь нужных результатов, — иными словами, существует связь между передовым управлением маркетингом и активным использованием корпоративного хранилища данных для «ведения учета».*
- 4. Фирмы сталкиваются с препятствиями, не позволяющими максимизировать ценность имеющихся ресурсов. Их преодоление позволяет извлечь из маркетинга максимальную ценность.*

*Кроме того, наша команда хотела выяснить, есть ли в процессе развития эффективности МСМ четко выраженные этапы. Сравнивая данные о развитии МСМ с ответами на вопросы о проблемах при внедрении стратегии, мы смогли выявить общую траекторию развития МСМ и подобрать примеры, показывающие, как можно достичь нужных результатов в короткие сроки.*

### **Опросы и интервью**

Данные, необходимые для тестирования гипотез, были собраны в ходе масштабного опроса и ряда личных бесед. Анкета под названием «ROI от стратегического маркетинга: мифы и реальность» была отправлена руководителям маркетинговых подразделений 1000 ведущих американских компаний из списка Fortune. Перед рассылкой исследовательская команда проинтервьюировала 10 директоров по маркетингу из репрезентативной выборки и выявила основные проблемы, возникающие при внедрении стратегии, а также лучшие примеры успешной работы.

### **Выборка: демографические характеристики респондентов**

Наша команда получила заполненные анкеты более чем от 250 респондентов. Свыше 92% респондентов в поле «Должность» указали «Директор по маркетингу», «Директор», «Вице-президент по маркетингу» либо «Помощник директора/вице-президента». В среднем опыт их работы в области маркетинга составил 12 лет. Примерный годовой оборот компаний, в которых трудились наши респонденты, составлял около 5 миллиардов долларов, из которых около 8% тратилось на маркетинг. В совокупности эти люди контролировали примерно 53 миллиарда долларов маркетинговых расходов в год.

### **Исследовательская команда**

Первичные опросы, формулирование гипотез и исследование с помощью опроса были проведены Марком Джеффри и Саурабхом Мисрой в Школе менеджмента Келлог. Позже к команде присоединился Алекс Красников, который вместе с доктором Мисрой еще раз проверил связь между использованием МСМ и результатами работы компаний.

## **УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ КАМПАНИЕЙ: СОСТОЯНИЕ ОТРАСЛИ**

Глава в основном посвящена маркетинговым бюджетам и процессам управления маркетингом. Эти процессы — основной элемент эффективного маркетинга, основанного на данных. Как я покажу позже, для достижения цели недостаточно собрать нужные показатели или купить технологические

инструменты. Выводы этой главы основаны на исследовании 252 компаний с совокупным размером годовых инвестиций в маркетинг 53 миллиарда долларов (детали, связанные с методологией исследования, приведены ниже).

Результаты опросов и интервью показывают, что директора по маркетингу были готовы обеспечить прозрачность своей работы для других отделов. Они поняли, как важно говорить на языке финансов и стратегии, и хотят убедиться, что деятельность маркетингового подразделения соответствует стратегии и целям бизнеса. При этом они борются и за оптимизацию управления маркетингом в рамках организации.

Цикл МСМ начинается с выбора кампании и принятия решения об инвестициях в нее. Затем наступает этап практической реализации, после чего определяется ценность и проводятся измерения. Отличительные черты передового МСМ — обучение и обратная связь по завершении кампании (рис. 11.1). Ниже представлены результаты опроса, показывающие ситуацию в управлении маркетингом в целом и отдельными кампаниями в частности.

**Рис. 11.1. Замкнутый цикл управления маркетинговой кампанией**



### **Выбор кампании**

- 73% компаний не используют данные сбалансированной системы показателей, демонстрирующие соответствие кампаний ключевым целям бизнеса, до принятия решения о финансировании.
- 68% не используют эксперименты, позволяющие сравнить результаты пилотной кампании для контрольной группы, чтобы отобрать наиболее удачные кампании.

- 61% организаций не разработали ясного и задокументированного процесса оценки и расстановки приоритетов для маркетинговых кампаний.
- 57% организаций не используют практические кейсы для оценки маркетинговых кампаний перед принятием решений о финансировании.
- 53% респондентов сообщают, что выбор маркетинговой кампании не связан с прогнозами возврата на инвестиции (ROI), пожизненной ценности клиента (CLTV) и/или другими показателями результативности, например уровнем удовлетворенности клиентов (CSAT).
- 44% не принимают во внимание синергетический эффект при выборе маркетинговых кампаний.

### **Исполнение**

- 63% респондентов сообщили, что не производят разбивку маркетинговых кампаний на этапы и не используют показатели для оценки каждого этапа.
- 53% утверждают, что не оценивают результаты компании в процессе ее реализации, не вносят изменений в план и не прекращают неэффективные кампании (вне зависимости от стадии).

### **Измерения и получение ценности**

- 43% компаний указывают, что не занимаются мониторингом достигнутых результатов (и их сопоставлением с целями) по завершении маркетинговой кампании.
- 40% респондентов сообщают, что метод проведения кампаний не позволяет использовать измерения, а критерии успеха определить невозможно в принципе.

### Обучение и обратная связь

- 43% респондентов утверждают, что не используют никаких показателей для выбора и управления будущими маркетинговыми кампаниями.
- 36% организаций не изучают результаты программ после их проведения и не интересуются мнением команды, работавшей над кампанией, по поводу успешных и неудачных элементов — следовательно, не используют полученные знания для отбора и управления последующими кампаниями.
- 34% не используют результаты анализа данных предыдущих кампаний для внедрения инноваций в будущем.

Эти цифры дают основания предполагать, что большинство организаций не стремится оптимизировать процессы управления своими маркетинговыми кампаниями. Возможно, в вашей компании ситуация схожая. Однако не стоит беспокоиться: ниже я покажу, что лидерства можно достичь за счет внедрения нескольких воспроизводимых процессов.

## ИССЛЕДОВАНИЕ: МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРОЦЕССЫ, ТЕХНОЛОГИЯ И СВЯЗЬ С РЕЗУЛЬТАТАМИ РАБОТЫ КОМПАНИИ

Каковы основные процессы управления маркетингом и можно ли сказать, что компании, применяющие их, достигают большего? Проведенные нами интервью помогли понять, какими должны быть эти процессы. Вот несколько цитат из бесед с руководителями маркетинговых подразделений:

*«Грамотные маркетинговые и бизнес-процессы необходимы, но этого недостаточно. Вам не обойтись и без соответствующих рабочих процессов, в рамках которых все маркетинговые усилия сопоставляются с целями. Благодаря им вы можете убедиться в том, что ваша стратегия эффективна».*

*«Необходима согласованность всех маркетинговых кампаний. Под этим я понимаю избегание (по возможности) ситуаций, в которых различные руководители кампаний работают в одном регионе, с одними и теми же клиентами, предлагая им одно и то же. Здесь не обойтись без управления портфелями проектов и отличной координации между сотрудниками».*

*«В нашей организации проекты рассматриваются как элементы единого глобального портфеля. Мы вырабатываем общее видение, а затем приступаем к кросс-функциональному управлению, чтобы обеспечить наилучший опыт взаимодействия клиента и компании».*

*«У нас внедрен формальный процесс, позволяющий сосредоточиться на постоянном улучшении. Мы выделяем бюджет на определенные проекты, а затем убеждаемся в целесообразности своих действий. Никто из нас не пророк и не может заранее предвидеть то, что станет очевидным через 9 месяцев. Подобный процесс подразумевает сложную процедуру оценки деятельности. Мы постоянно пытаемся понять, что сохранить, от чего отказаться, чего недостает и что необходимо добавить в имеющиеся процессы. Мы оцениваем свои инвестиции в маркетинг за предыдущие годы и сопоставляем свои результаты со стратегией и текущим состоянием».*

В ходе интервью мы смогли выделить четыре параметра управления маркетингом, которые назвали МСМ-ресурсами компании: отбор, целостный анализ всех проектов, мониторинг и адаптивное обучение.

1. *Отбор.* Задокументированный процесс, определяющий выбор и финансирование маркетинговых кампаний. Включает бизнес-кейсы для кампаний и сбалансированную систему показателей, согласованную со стратегией бизнеса.
2. *Целостный анализ всех проектов.* Используется при выборе отдельных маркетинговых кампаний. Суть в том, что кампания А сама по себе может иметь большую ценность, чем в комбинации

с кампанией В. Подобная синергия ценностей должна приниматься во внимание в процессе выбора.

3. *Мониторинг.* Измерение и оценка прогресса маркетинговой кампании: способность «вести учет» с использованием показателей, описанных в этой книге.
4. *Адаптивное обучение.* Способность вынести уроки из прошедших кампаний и маркетинговых инициатив, а затем использовать полученные знания при разработке новых кампаний.

Кроме этих ресурсов, необходимых для эффективного управления маркетингом, имеется еще один вспомогательный:

5. *Технологии.* Технологические возможности и инфраструктура: EDW, управление маркетинговыми ресурсами (MRM)\* и аналитические инструменты для принятия маркетинговых решений.

В рамках исследования изучались связи между этими ресурсами, на рис. 11.2 приведены итоги анализа. Это своего рода усовершенствованное регрессионное уравнение. Модель показывает взаимосвязи МСМ-ресурсов и результатов. Рис. 11.2 кажется сложным, однако понять его смысл крайне важно.

***Ресурсы для управления маркетинговой кампанией, рабочее определение***  
*МСМ — комбинация процессов, методов и инструментов для развития, отслеживания, изменения и контроля маркетинговых кампаний и программ с целью повышения возврата на инвестиции в отдельные программы и маркетинговую деятельность в целом. Маркетинговые кампании включают в себя различные прямые и косвенные маркетинговые действия: промоакции,*

---

\* Marketing Resource Management (MRM) — общее название класса специализированных программных продуктов (разных производителей) для управления маркетинговыми ресурсами. Платформа для автоматизации маркетинга.

рекламу, взаимоотношения с аналитиками, проекты в области управления взаимоотношениями с клиентами и т. п.

Четыре элемента в левой части рис. 11.2 (отбор, целостный анализ всех проектов, мониторинг и адаптивное обучение) — составные части ресурса более высокого уровня: МСМ, который напрямую связан с показателями результативности (результаты деятельности на рынке, капитал бренда и клиентская база), обозначенными справа.

**Рис. 11.2. Ресурсы маркетинговых процессов и их связь с результатами работы компании**  
Сплошные линии показывают значимые связи ( $p < 0,05$ ), пунктирные линии — несущественные



Что это значит? Данные показывают, что между степенью развития МСМ-ресурсов и результатами компании существует статистически достоверная связь. Иными словами, компании, использующие такие процессы, имеют

лучшие позиции на рынке, большой капитал бренда и более качественную клиентскую базу по сравнению со среднестатистической фирмой.

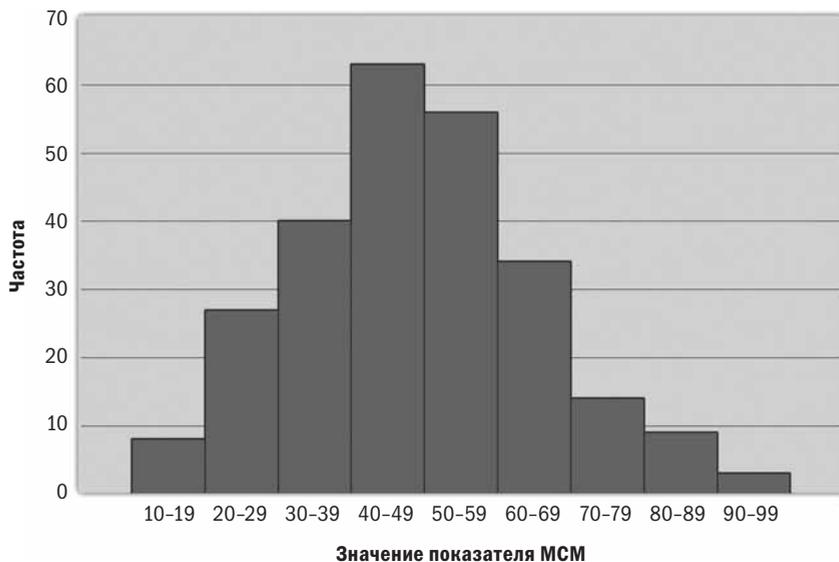
Анализ, показанный на рис. 11.2, основан на первичных данных, то есть информации, собранной в ходе опросов. Также мы проанализировали вторичные данные, взятые из базы данных Compustat, в которой содержится информация о финансовых показателях деятельности компаний, чьи акции котируются на бирже. Анализ показал наличие статистически достоверной связи МСМ-ресурсов с результатами фирмы. В данном случае к показателям результативности относятся рост продаж, ROI и долгосрочный акционерный капитал. Важно отметить, что организации, использующие все четыре МСМ-ресурса, показывают более высокие результаты по сравнению с конкурентами.

Пока я не говорил о технологии, которая позволяет развивать в компании принципы маркетинга, основанного на данных. Стоит отметить и еще одну интересную особенность рис. 11.2: пунктирную линию между технологическими ресурсами и результатами компании (отсутствие связи). Иными словами, маркетинговые технологии не связаны с результатами работы напрямую. Связь осуществляется через МСМ-ресурсы.

Отсюда следует важный вывод: вложение средств в технологии, связанные с маркетингом, само по себе не влияет на результаты работы. Технологии обеспечивают процессы управления. Иными словами, чтобы инвестиции в них привели к результатам, необходимы МСМ-ресурсы. Интересно отметить, что результаты не зависят от отрасли, стратегии фирмы или каналов продаж. МСМ-ресурсы универсальны и нужны всем организациям, стремящимся повысить эффективность своих маркетинговых мероприятий.

Исследование показывает, что среди компаний наблюдается значительный разброс с точки зрения зрелости маркетинговых процессов. На рис. 11.3 представлено распределение МСМ-ресурсов. Высокий уровень в правой части графика означает, что компании полностью используют все четыре МСМ-ресурса, а компании на начальных этапах имеют минимум ресурсов. Я уже говорил, что успешные компании демонстрируют более высокие финансовые результаты, имеют хороший капитал бренда и клиентскую базу, а также значительно более высокий уровень акционерного капитала по сравнению с остальными.

**Рис. 11.3. Уровень МСМ-ресурсов опрошенных компаний**



Исследование доказало необходимость использования четырех основных процессов (отбор, целостный анализ всех проектов, мониторинг и адаптивное обучение), а также инвестиций в технологическую инфраструктуру для их поддержки. Результаты не зависят от отрасли: МСМ-ресурсы универсальны. На протяжении всей книги я сосредоточивался на основных 15 показателях и объяснял, как можно усовершенствовать маркетинг по всем видам МСМ-деятельности: «выбирать» лучшие кампании, «отслеживать» качество их работы и использовать «адаптивное обучение» методом проб и ошибок.

## **ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПОРТФЕЛЬ В2В И В2С: ЛИДЕРЫ ПРОТИВ ОТСТАЮЩИХ**

Результаты исследования, определившие этапы процесса МСМ и его связь с показателями работы компаний, не зависят от отрасли. Однако заметна разница в том, как инвестируют свои средства в маркетинг компании,

работающие на рынках B2B и B2C. Представим себе маркетинговый бюджет как портфель, аналогичный инвестиционному. В главе 1 обсуждались пять основных элементов маркетингового портфеля; кратко опишу их еще раз.

1. *Брендинг*. Маркетинг, направленный на создание капитала бренда и повышение показателя припоминания: реклама, фокусирующаяся на определенных ощущениях или опыте, например ассоциация продукта с чем-то крутым, модным, приятным и т. п., либо ассоциация с другим брендом, вызывающим позитивные чувства (например, спонсорство ведущих спортсменов компанией Nike). Количественная оценка влияния производится с помощью основного показателя № 1 — осведомленности о бренде (см. главу 4).
2. *Связи с клиентами (клиентский капитал)*. Маркетинг отношений, направленный на создание связей с клиентами. Примеры — эксклюзивные предложения для лояльных клиентов, мероприятия для руководства компаний-клиентов в B2B, карты постоянного покупателя и т. д. Влияние этой маркетинговой деятельности оценивается с помощью основных показателей № 3 — коэффициента оттока и № 4 — CSAT (глава 4), а также показателя № 10 — CLTV (глава 6).
3. *Стимулирование продаж*. В данном случае маркетинг направлен на повышение продаж в краткосрочной перспективе. Можно вспомнить о купонах, распродажах, предложениях с ограниченным сроком действия и т. д. Их влияние можно количественно оценить с помощью основных показателей: № 6 — прибыль, № 7 — NPV, № 8 — IRR и № 9 — окупаемость (глава 5). Поисковый маркетинг (SEM) для электронной торговли можно считать разновидностью стимулирования продаж, а количественную оценку ему можно дать с помощью основных показателей: № 11 — CPC, № 12 — TCR и № 13 — ROA.
4. *Формирование рыночной ниши*. Маркетинг призван изменить восприятие клиентов: создать потребность в продукте или услуге и/или повлиять на мнение о продукте с помощью рекомендаций

третьей стороны. Сюда относятся маркетинг в социальных медиа, например создание спонсируемых сообществ с помощью влиятельных блогеров и развитие отношений с аналитиками (в сфере B2B). Основные показатели тесно связаны с брендингом — это не только показатель № 1 — осведомленность о бренде, но и № 2 — тест-драйв (глава 5), и № 15 — личные рекомендации (глава 7).

5. *Инфраструктура и ресурсы.* Эта последняя категория в маркетинговом портфеле представляет собой инвестиции в технологическую инфраструктуру — EDW, аналитику и MRM. Все эти ресурсы обеспечивают поддержку и развитие множества видов маркетинговой деятельности. Примеры бизнес-кейсов для инвестиций в инфраструктуру приведены в главе 9. К этой же категории относятся тренинги для продавцов и маркетеров, призванные улучшить их навыки.

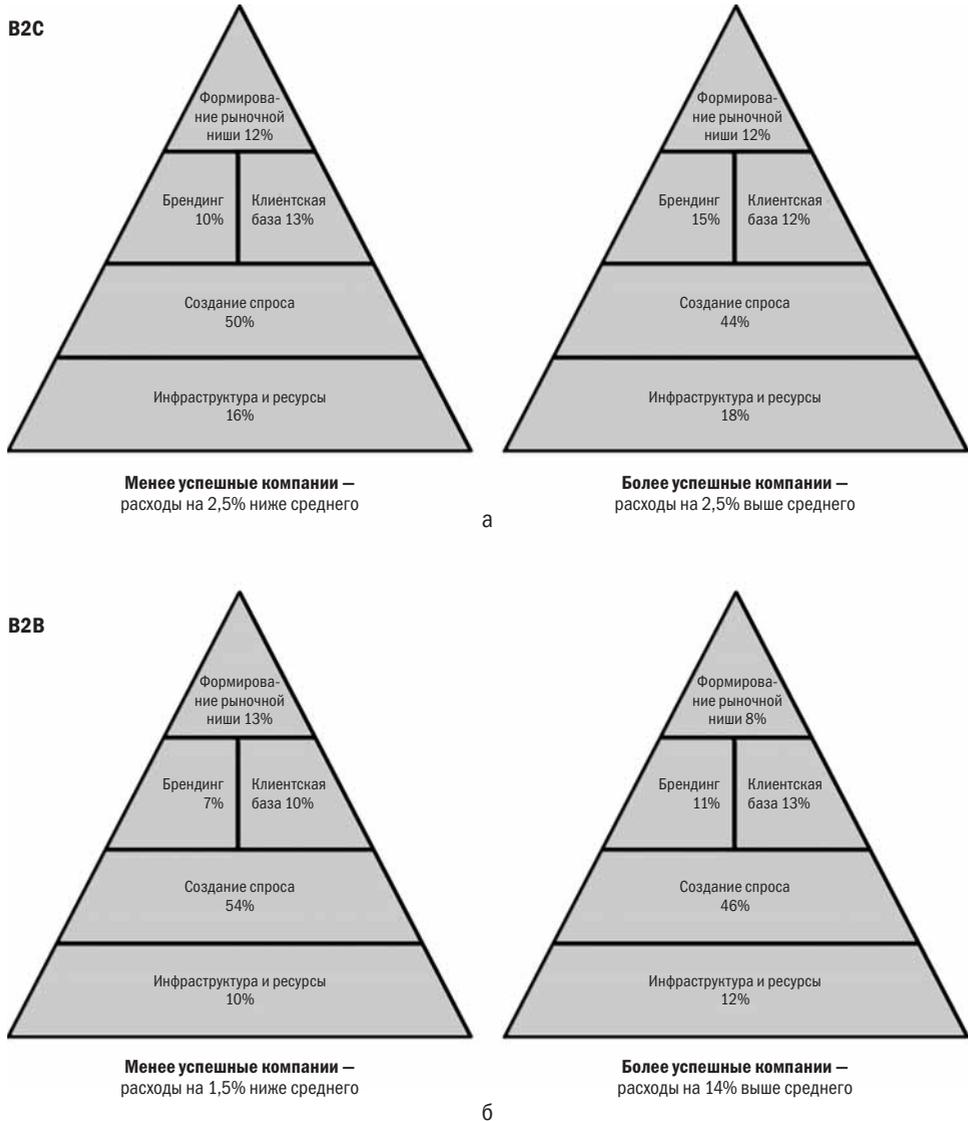
В главе 1 я уже говорил о существовании «маркетингового разделения», связанного с тем, как лидеры и отстающие формируют свой маркетинговый бюджет (см. рис. 1.6 — отстающие делают упор на стимулирование продаж, а лидеры — на брендинг, отношения с клиентами и инфраструктуру).

На рис. 11.4 изображена разбивка маркетинговых бюджетов компаний (лидеров и отстающих), отнесенных к группам B2B и B2C. Лидеры и отстающие — соответственно, «верхние» и «нижние» 20% компаний по показателю MCM (см. рис. 11.3). Для обеих групп характерно маркетинговое разделение.

Лидеры тратили значительно больше на маркетинг в целом (на 14–25% больше среднего). Разница между B2B и B2C заключается в процентном распределении маркетинговых бюджетов внутри портфеля. Для портфеля B2C разница между лидерами и отстающими заключается в том, что лидеры тратят меньше денег на стимулирование продаж и больше на брендинг и инфраструктуру. Для B2B создание спроса в большей степени связано с клиентской базой и инфраструктурой (лидеры этого рынка больше вкладывают в отношения с клиентами и меньше внимания уделяют брендингу).

**Рис. 11.4. Сравнение портфелей маркетинговых инвестиций лидеров и отстающих:**

а – В2С; б – В2В. Компании в обеих сферах (В2В и В2С) сообщили о том, что в среднем тратят на маркетинг около 6% доходов



Формирование рыночной ниши — очень интересная категория в маркетинговом портфеле. Этот элемент был предложен одним из моих коллег, Моханом Соуни. Интереснее всего то, что ответ невозможно вычислить заранее. Мы предположили, что формирование рыночной ниши важнее для компаний-лидеров. Судя по всему, на самом деле справедливо обратное (особенно в области B2B). Для B2C доли инвестиций в формирование ниши такие же; однако лидеры тратят на 25% больше на маркетинг в целом, поэтому можно сказать, что они вкладывают пропорционально больше в каждую категорию. Однако в секторе B2B формирование ниши куда менее важно для лидеров, чем для отстающих, — и это позволяет сделать интересные выводы.

Формирование ниши для B2B основывается прежде всего на отношениях с аналитиками и лидерами мнений. Эти отношения направлены на создание положительного образа продукта или услуги. Например, в отрасли высоких технологий, согласно магическому квадранту Gartner\*, продукты компаний можно оценить по параметрам «способность реализации» и «полнота видения». Понятно, что для поставщиков технологических решений «золотое дно» будет находиться в верхнем правом квадранте — там, где эти параметры достигают максимума. Некоторые компании всеми силами стремятся повлиять на аналитиков и занять с их помощью верхние строчки рейтингов.

Исследование, показанное на рис. 11.4б, предполагает, что формирование ниши для B2B через отношения с аналитиками — не самая важная задача. Иными словами, ведущие компании тратят меньше средств на формирование ниши, чем отстающие, хотя при этом общая величина их расходов

---

\* Компания Gartner использует две прогрессивные экспертные шкалы для оценки поставщиков на рынке информационных технологий: полнота видения (ось абсцисс) и способность реализации (ось ординат). Выделяются четыре типа поставщиков: лидеры (положительны оба значения), претенденты (положительно значение по оси ординат), провидцы (положительные значения по оси абсцисс) и нишевые игроки (отрицательны оба значения). Магический квадрант — анализ сегмента рынка с распределением поставщиков по этим четырем типам.

на маркетинг выше среднего на 14%. Они сосредоточиваются на развитии бренда и клиентской базы. Вполне возможно, что хороший бренд и клиентский капитал могут сами по себе сформировать рыночную нишу и повлиять на аналитиков.

Итак, лидеры и отстающие (как в B2B, так и в B2C) имеют сходные распределения расходов в структуре портфеля. Лидеры вкладывают меньше средств в стимулирование продаж и больше в брендинг и инфраструктуру. Однако между лидерами секторов B2B и B2C были выявлены определенные различия в работе с клиентской базой и формировании рыночной ниши.

Тем не менее нужно сделать важную оговорку. Наше исследование было основано на качественном опросе. Иными словами, руководителей маркетинговых отделов просили оценить примерные доли бюджетов, направляемых на каждую из пяти категорий. Подробный аудит маркетинговых бюджетов не проводился. Но все же выборка из 250 ответов может считаться статистически достоверной, а сами ответы — достаточно точными.

Я не утверждаю, что ваш маркетинговый бюджет должен в точности соответствовать цифрам, приведенным на рис. 11.4. Их нужно рассматривать как ориентир. Например, если ваша компания тратит на брендинг или инфраструктуру всего несколько процентов своего бюджета, то подумайте, нужны ли эти расходы в принципе. А если структура портфеля в значительной степени смещена в сторону какой-то одной категории, то, вероятно, она не сбалансирована.

## **ПРЕОДОЛЕНИЕ ЧЕТЫРЕХ ПРЕПЯТСТВИЙ К ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВЫХ ПРОЦЕССОВ**

Один из важнейших выводов исследования таков: несмотря на влияние МСМ-ресурсов на общие результаты работы компаний, лишь немногим из них удалось внедрить МСМ. Что же им мешает? Респонденты указали на четыре особенно важные проблемы: отсутствие поддержки со стороны топ-менеджмента; отсутствие уважения; отсутствие кросс-функциональной согласованности; отсутствие нужных навыков у сотрудников.

1. Отсутствие поддержки со стороны топ-менеджмента:
  - а) 69% респондентов заявили, что руководство их компаний принимает решение о финансировании отдельных маркетинговых кампаний на основании чутья и интуиции;
  - б) 69% утверждают, будто лидеры бизнеса не понимают, что ROI не всегда применим к оценке маркетинговых кампаний;
  - в) 50% считают, что топ-менеджмент компании не формулирует конкретных стратегических целей, основанных на показателях типа ROI, для маркетинговых кампаний;
  - г) 49% указывают на то, что маркетинг не воспринимается руководством как основная движущая сила стратегических преимуществ.
  
2. Отсутствие уважения:
  - а) 56% респондентов заявляют, что руководство компаний воспринимает маркетинг как «необходимое зло»;
  - б) 54% заявляют, что в их организации отсутствует взаимоуважение между руководителями отдела маркетинга и других подразделений;
  - в) 32% респондентов говорят, что лица, принимающие стратегические решения, недостаточно хорошо представляют себе суть маркетинга.
  
3. Отсутствие кросс-функционального взаимодействия:
  - а) 48% не требуют от руководителей других подразделений вклада в финансирование маркетинговых кампаний;
  - б) 25% утверждают, что маркетинг не считается основным элементом бизнеса в компаниях;

- в) 21% сообщают, что маркетинг в их организациях не считается важной и необходимой функцией.

#### 4. Отсутствие нужных навыков у сотрудников:

- а) 64% сообщают о нехватке сотрудников, имеющих навыки сбора и анализа комплексных маркетинговых данных;
- б) 47% утверждают, что маркетинговый персонал недостаточно хорошо понимает суть таких финансовых понятий, как ROI, NPV и CLTV.

Как можно преодолеть первый барьер и получить поддержку топ-менеджмента? Для этого необходимы доверие и понимание. Вам доверяют, когда вы выполняете свои обещания. В главе 2 я уже рассказывал о стратегиях получения поддержки руководства с использованием достигнутых результатов: начните с малого, одержите быструю победу, продемонстрируйте результаты и обеспечьте себе поддержку. Маркетеры должны уметь рассказывать о ценности достигнутых результатов в форме, понятной руководителям: следует использовать язык финансов, бизнеса и данных, когда это уместно. Методика маркетинга, основанного на данных, поможет вам создать доверие и уважение между работниками организации, то есть преодолеть первые два препятствия. Чуть ниже я расскажу, каким образом МСМ-процессы позволяют преодолеть несогласованность.

В беседах с руководителями маркетинговых подразделений несколько раз всплывала и еще одна проблема, связанная с недостатком квалификации персонала. Здесь никак не обойтись без обучения и тренингов. Сотрудники должны научиться применять новые подходы, инструменты, техники и навыки, позволяющие оптимизировать управление маркетингом и обеспечивать идеальную работу МСМ. Помимо поддержки со стороны руководства и навыков маркетеров, важно использовать передовые инструменты и техники для управления, разработки и реализации маркетинговых

кампаний. Например, одно из основных требований оптимизации MCM состоит в использовании данных по всем маркетинговым кампаниям, что позволяет разработать согласованный инвестиционный процесс.

Однако 83% респондентов указали, что им зачастую сложно оценить, какие преимущества для фирмы обеспечивает та или иная маркетинговая кампания. Наши наблюдения показывают, что лучший способ решения этой проблемы — использование новых технологических инструментов, позволяющих организовать сбор и анализ больших массивов данных для оптимизации MCM. К ним относятся централизованные базы данных, система управления отношениями с клиентами и MRM. Результаты опроса показывают наличие статистически значимой положительной связи между применением новейших инструментов и ROMI. В частности, организации, использующие EDW для отслеживания маркетинговых кампаний и взаимодействий клиентов с фирмой (а также автоматизированные программы типа MRM и данные для организации кампаний в области маркетинга, основанного на событиях), могут рассчитывать на более высокий рост продаж, увеличение доли рынка и капитала бренда.

Однако мы также обнаружили, что немногие организации используют на практике усовершенствованные инструменты, доступные им уже сейчас. Вот лишь несколько фактов, подтверждающих это:

- 57% респондентов не используют централизованную базу данных для отслеживания и анализа своих маркетинговых кампаний;
- 70% не пользуются EDW для отслеживания взаимодействий клиентов с компанией, в том числе в ходе маркетинговых акций;
- 71% респондентов не используют EDW и аналитические инструменты для выбора маркетинговых кампаний;
- 79% не используют источники систематизированных данных, поэтому неспособны автоматизировать маркетинг, основанный на событиях;

- 82% респондентов никогда не занимаются мониторингом маркетинговых кампаний и ресурсов с помощью автоматизированных программ типа MRM.

Очевидно, что эти недостатки необходимо устранять путем внедрения и использования эффективных инструментов. Однако этого недостаточно. Даже когда у организаций есть все необходимые инструменты, они используют их по-разному. Именно поэтому так важен поэтапный подход к внедрению инструментов и новых процессов.

Чтобы инструменты были согласованы с организационной структурой, нужно создать поэтапный план внедрения с четкими критериями оценки результатов для каждого этапа. Такой подход необходим для мягкого перехода от привычного метода к оптимизированному МСМ-процессу.

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ КАМПАНИЕЙ: ТРЕХЭТАПНЫЙ ПОДХОД**

Основной вывод таков: успешная оптимизация МСМ — не «большой взрыв», а спокойный и поэтапный процесс. Такой подход позволит сохранять импульс, укрепить доверие со стороны руководства (а следовательно, и привлечь его к участию), обеспечить плановое и управляемое развитие кросс-функционального взаимодействия. Кроме того, у сотрудников будет достаточно времени для развития навыков и освоения инструментов.

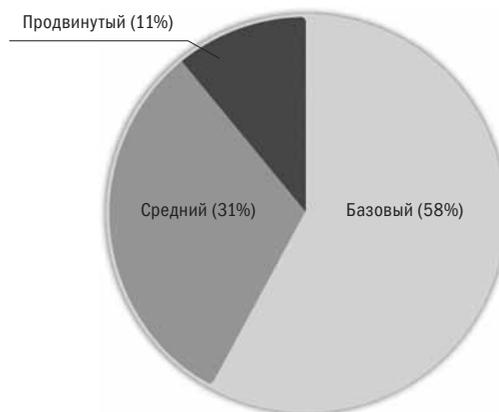
По результатам анализа мы выявили три основных уровня МСМ-компетенций: базовый, средний и продвинутый (на рис. 11.5 указаны критерии для каждой категории).

Для каждого респондента был рассчитан показатель уровня МСМ в диапазоне от 0 до 100 по количеству утвердительных ответов на вопросы нескольких категорий. Распределение величин помогло выделить несколько групп респондентов. График распределения значений МСМ-компетенций приведен на рис. 11.6. Обратите внимание, что лишь 11% организаций находятся на передовой стадии развития МСМ-компетенций, а подавляющее большинство (почти 90%) — либо на базовом, либо на среднем уровне.

**Рис. 11.5. Три уровня развития МСМ-компетенций**

		Уровни зрелости		
		Базовый	Средний	Продвинутый
Компетенции	— общие цели	— конкретные цели	— сбалансированная система показателей, согласующаяся со стратегией	
	— централизованный контроль кампаний	— четкий процесс выбора кампании для инвестиций	— общее видение для всех проектов	
	— маркетинговая база данных	— показатели успеха	— гибкий маркетинг — отслеживание бизнес-эффекта в процессе проведения кампаний	
		— показатели оценки общих бизнес-результатов по завершении кампании	— адаптивное обучение и обратная связь для выбора будущих кампаний	
		— хранилище данных	— аналитический маркетинг и расчеты CLTV	
			— маркетинг, основанный на событиях	
			— инфраструктура — система управления маркетинговыми ресурсами (MRM), централизованное хранилище данных (EDW) и аналитические инструменты	

**Рис. 11.6. Распределение компаний по степени зрелости МСМ**



## **Уровень 1: базовый**

Обычная организация базового уровня сосредоточена на развитии процессов и процедур, определяющих общие задачи и цели для отбора маркетинговых кампаний и управления ими. Такая компания уже смогла создать централизованные базы данных, где зафиксированы результаты всех маркетинговых кампаний и активов. Кроме того, у нее уже есть культура обучения (хотя и слабо развитая), а в процессе отбора будущих кампаний и управления ими учитывается мнение членов команды.

Таким образом, базовый процесс предполагает управление всеми видами маркетинговой деятельности в организации. Достоинства этого подхода понятны: при наличии четкого видения всех маркетинговых активов, инвестиций и ресурсов значительно проще принимать правильные решения. Компания отказывается от неконтролируемых расходов и оптимизирует использование ресурсов. Наличие общих целей и задач помогает снизить затраты на планирование и управление. И, наконец, менеджер по маркетингу готов учиться на ошибках прошлого, а следовательно, имеет все шансы со временем улучшить процессы управления маркетингом.

## **Уровень 2: средний**

Обычная организация среднего уровня уже достигла определенной степени централизации маркетинговых инвестиций и ресурсов и научилась формулировать конкретные цели и задачи, выбирать (исходя из них) маркетинговые кампании и управлять ими. Она также умеет учиться на ошибках прошлого. Усилия в области МСМ на этом уровне сосредоточены скорее на строгом соответствии целям и задачам, связанным с результатами инвестиций в маркетинг и применением расширенной системы показателей для их планирования, оценки и управления ими. Организация на этой стадии уже использует хранилище данных для отслеживания взаимодействий клиента с фирмой и его реакции на маркетинговые кампании. По общему мнению участников, такие компании уже используют анализ данных для выбора будущих маркетинговых кампаний.

В целом на этом уровне уже сформирован воспроизводимый процесс контроля всех видов маркетинговой деятельности. Кроме того, фирма достигает

следующего уровня компетенций: теперь она соотносит расходы на маркетинг с корпоративной стратегией, сокращает необоснованные маркетинговые инвестиции или вообще отказывается от них, улучшает коммуникацию с отделом финансов и руководителями компании путем использования унифицированного языка финансовых показателей (а также сравнения с результатами работы других компаний). Часто циклы исследований позволяют выявить отклонения от планов и бюджетов, а также оценить степень соответствия стратегии и максимально быстро внести необходимые корректировки.

### **Уровень 3: продвинутый**

Наиболее грамотные команды маркетеров способны отслеживать и контролировать маркетинговые кампании и ресурсы с помощью автоматизированных программ типа MRM. На этапе отбора они используют сбалансированные показатели, позволяющие оценить каждую кампанию на соответствие ключевым целям бизнеса и использовать целостное видение всех кампаний. Они также применяют техники управления портфелем для финансирования наилучшей комбинации кампаний. Компании, стоящие на более высокой ступени, также используют маркетинг, основанный на событиях, и гибкий маркетинг вместе с последовательным мониторингом результатов и ценности для бизнеса (ROMI) кампании во время ее проведения. В таких организациях есть устоявшаяся культура обучения, в обязательном порядке используются обратная связь и измерение результатов для планирования будущих кампаний.

Эти организации имеют ряд преимуществ, возникающих вследствие подобной организации работы: улучшение оценки маркетинговых инвестиций, способность максимизировать ценность портфеля маркетинговых кампаний, обеспечение должного соответствия корпоративной стратегии. В совокупности продвинутая инфраструктура, процессы и персонал организации с передовой системой МСМ обеспечивают развитие гибкого маркетинга.

Три уровня МСМ-процесса были определены исходя из ответов на опрос и личного опыта, которым делились участники в ходе интервью. Как и следовало ожидать, немногие компании идеально соответствуют какому-то

одному уровню. Почти каждая из них совмещает в себе черты, присущие двум или трем из них, однако чаще всего доминируют признаки только одного. Можно воспринимать эти три уровня как цели, к которым нужно стремиться. Но как же перейти от одного этапа к другому на практике? Для начала нужно разработать сбалансированную систему показателей, позволяющую оценить состояние организации по различным параметрам МСМ. Как только вы определите основные проблемы, переходите к разработке четкого плана действий для их решения.

Идеальный план включает ясное описание целей и временные рамки для поэтапного внедрения эффективных инструментов и техник. Обычно в его состав включается и программа тренингов, позволяющая сотрудникам научиться работать в условиях перемен, честная оценка и распределение ресурсов, необходимых для достижения цели. Идеальная схема работы — сосредоточиться на главном, быстро достичь результата и заслужить доверие и создать импульс для дальнейшей работы.

## **ВЫВОДЫ: СЛОЖНОСТЬ ТРЕБУЕТ УПРАВЛЕНИЯ**

Маркетинговые руководители вынуждены решать множество проблем. Крупные организации с большими маркетинговыми бюджетами могут проводить сотни, а то и тысячи кампаний в год. При отсутствии структурированного и методичного подхода к управлению процессом вполне естественна ситуация, когда система и планы каждый раз создаются с нуля, а функции дублируются, причем крайне неэффективно.

Для решения этой проблемы нужен простой набор правил, определяющих, каким образом руководство получает информацию и принимает решения. С точки зрения маркетинга власть — это МСМ-ресурсы: отбор кампаний, целостный анализ всех проектов, мониторинг и адаптивное обучение. Опросы и интервью помогли нам найти и изучить лучшие примеры развития этих компетенций.

Начать стоит с внедрения сбалансированной системы показателей и активного вовлечения в работу других подразделений компании. Успешно внедренные системы МСМ соответствуют бизнес-стратегии и общему направлению

деятельности компании. Они обеспечивают четкость и последовательность, а также создают правильный баланс приоритетов. Эффективный МСМ предполагает совместное определение общих показателей (подобных описанным в этой книге), помогающих оценивать и планировать успешные маркетинговые кампании.

Использование усовершенствованных инструментов и ресурсов в наши дни стало не привилегией, а необходимостью. EDW и аналитические инструменты дают возможность «вести учет». MRM помогает смоделировать и усовершенствовать маркетинговые процессы. В целом внедрение инфраструктуры повышает гибкость маркетинга. Но не стоит начинать с нее: успешные лидеры сначала разбираются в тонкостях процесса, достигают первых успехов и только потом вкладывают средства в инфраструктуру, позволяющую стандартизировать и автоматизировать процесс.

МСМ — сфера совместной ответственности всей команды топ-менеджеров, но ответственность за создание процессов и показателей должны взять на себя именно руководители маркетинговых подразделений. Успешные директора по маркетингу стремятся к развитию партнерства с другими членами руководящей команды. Более того, они помогают подчиненным повысить квалификацию и учат их самостоятельно управлять изменениями.

И последнее, но не менее важное замечание: для управления процессом развития МСМ важно подобрать команду людей, заслуживающих доверия. Успешные директора по маркетингу помнят о необходимости обучения подчиненных процессам работы, основам финансов и управления маркетинговыми кампаниями. Чтобы удержать хороших людей, необходимо их поощрять, а значит, и выстраивать систему адекватного вознаграждения и разумного стимулирования.

В главе 5 я уже затронул тему нормирования капитала. Обычно на финансирование маркетинговых кампаний выделяется ограниченный объем средств, и на реализацию всех хороших идей денег не хватает. Многие организации финансируют кампании, руководители которых умеют «громче кричать». Процессы управления, описанные в этой главе, позволяют оптимально распределить маркетинговые бюджеты и получить максимальную отдачу на вложенные средства. Успешное внедрение правильных механизмов управления

в области маркетинга и МСМ-процессов способствует продуктивным обсуждениям финансирования маркетинга с опорой на реальные данные.

Я помогал многим организациям внедрять и усовершенствовать ресурсы для МСМ и маркетинга, основанного на данных. В самом начале любого проекта я прежде всего прошу предоставить мне документацию о процессах: мне важно знать, что именно там говорится и как организация определяет для себя МСМ. Ответная реакция бывает двух типов. Иногда мне говорят, что нужно найти сотрудника, на компьютере которого имеется нужная презентация в формате PowerPoint. Это показательно: если процесс неизвестен самим маркетерам, то его точно нельзя считать принятым в компании стандартом. Как узнать, есть ли у вас МСМ-ресурсы? Принципы эффективного управления требуют, чтобы нужные процессы были зафиксированы на бумаге и доведены до сведения всех сотрудников.

Второй вариант ответной реакции — мне вручают несколько толстых папок, содержащих детально расписанные процессы. Чаще всего это плоды работы сторонних консультантов. В ходе интервью я обычно обнаруживаю, что на практике мало кто из маркетеров следует этим процессам и/или знает об их существовании. Процессы управления маркетингом должны создаваться совместными усилиями сотрудников организации, а затем принимать форму простых и понятных документов.

В организациях среднего и продвинутого уровня существует документ, в котором четко описано, как проводится оценка кампаний и принимаются решения об отборе. Более того, в нем определена система показателей, которые компания использует для измерения степени своей успешности, и приводятся шаблоны для расчета ROMI по различным типам кампаний. Поэтому я предлагаю тем из вас, кто решится внедрить маркетинг, основанный на данных, заняться параллельной разработкой описаний процессов. Разумеется, документы должны быть общедоступными, а их язык — простым и понятным. Я предлагаю ограничить описание основных рекомендаций 10–15 страницами четкого текста, чтобы отдел маркетинга смог взять их на вооружение. Кроме того, советую создать стандартизованные и легкие для заполнения шаблоны ROMI для различных типов кампаний.

Для внедрения в компании маркетинга, основанного на данных, недостаточно просто купить нужные технологии. Вы должны усовершенствовать МСМ-процессы и повысить уровень знаний и навыков своих маркетеров. Процесс имеет четыре управляемых элемента (отбор, целостный анализ всех проектов, мониторинг и адаптивное обучение), и ему соответствуют 15 основных показателей успеха, описанных в этой книге. Исследование показывает, что самые продвинутые в области МСМ и маркетинга, основанного на данных, организации получают лучшее место на рынке, имеют более качественную клиентскую базу, а их акционерная ценность в долгосрочной перспективе оказывается значительно выше, чем у конкурентов. Главное — использовать поэтапный подход к внедрению соответствующих ресурсов, оценке результатов на каждом этапе и развитию рабочих процессов.

## **КРЕАТИВНЫЙ X-ФАКТОР**

Эта книга полностью посвящена показателям, данным и процессам, позволяющим совершить качественный скачок в области маркетинга. Многие из описанных здесь стратегий и подходов применимы и эффективны также в других направлениях бизнеса. Однако у маркетинга есть существенное отличие от других функциональных областей: креативность используемых средств.

Вскоре после завершения своего исследования я встретился с Бетси Холден, бывшим руководителем Kraft Foods и признанным экспертом в области маркетинга. Я поделился с ней своими мыслями о маркетинге, основанном на данных, и процессах, улучшающих результаты работы компании, а она предложила мне добавить в систему еще одно измерение — креативный X-фактор. После этого я начал замечать вокруг себя множество его проявлений.

Если вы еще не видели на YouTube видеоклипы Will It Blend?<sup>58</sup>, то рекомендую с ними ознакомиться. Создателем серии вирусных роликов на эту тему стала небольшая частная компания Blendtec, производящая блендеры и расположенная в штате Юта. Ее основатель Том Диксон начинал в 1975 году с продажи устройств для измельчения и перемешивания пищевых ингредиентов. Изначально его компания поставляла свою продукцию в рестораны, однако постепенно вышла на рынок бытовой техники. Первая

модель ее блендера имела мощность 1,8 лошадиных сил при силе тока 10 ампер (а последующие — до 20 ампер). Иными словами, компания создает самые мощные блендеры из имеющихся на рынке.

Диксон создал простую вирусную маркетинговую кампанию. Он включал видеокамеру, клал в блендер различные предметы и задавал аудитории вопрос: «Сможет ли блендер это перемолоть?». После этого он запускал блендер. Снятые ролики размещались на YouTube. Оказалось, что мячики для гольфа, мрамор, садовые грабли, мобильные телефоны, фианит вполне поддаются измельчению, а вот монеты и лом — нет. Больше всего лично мне нравится ролик, в котором Диксон измельчает iPhone. Это идеальный пример креативного X-фактора в работе: у видеоролика на YouTube, в котором iPhone гибнет в блендере, более 7 миллионов просмотров, а расходы на его создание составили несколько тысяч долларов.

Вот что говорит сам Диксон:

*Мы разместили видео в интернете в начале ноября 2006 года. Всего через несколько дней у них уже было по миллиону просмотров. Иными словами, рекламная кампания стартовала почти мгновенно, и мы заметили, как сильно она повлияла на продажи и промышленных, и бытовых товаров. Именно благодаря ей мы смогли создать осведомленность о бренде и сделать так, чтобы люди не только сразу же вспоминали о нас, но и считали Blendtec создателем лучших блендеров в своем классе<sup>59</sup>.*

Пример Blendtec отлично демонстрирует роль креативного X-фактора в маркетинге. При этом кампания проста с точки зрения реализации — это всего лишь набор любительских видео с логотипом компании и адресом ее сайта на заднем плане, размещенных на YouTube. Более сложный пример использования креативного X-фактора в сочетании с маркетингом, основанным на данных, можно найти в истории о выпуске на рынок нового продукта — Nissan Qashqai. Проведя исследования рынка, Nissan осознала все перспективы небольших спортивных внедорожников с полным приводом (кроссоверов) на европейском рынке. Компания решила нацелить свои усилия на молодых потребителей. Маркетинговая кампания строилась вокруг

идеи популярного городского автомобиля, доминирующего в городском ландшафте. Qashqai собирались в Великобритании для продажи в Европе, Австралии и Японии, но не в США. В ролике были показаны огромные ступни, ехавшие на крыше автомобиля, как на скейтборде<sup>60</sup>.

Маркетинговые мероприятия, связанные с запуском нового продукта, начались с пресс-конференции 6 сентября 2006 года. На ней присутствовали 450 журналистов из 22 стран. После мероприятия в прессе появилась волна статей с заголовками типа «Nissan вновь открывает люк». Официальное представление модели публике состоялось 29 сентября 2006 года на Парижской автомобильной выставке. Ее увидело более 1,4 миллиона посетителей, а 22 тысячи из них записали на свои мобильные устройства через Bluetooth автомобильное шоу с участием Qashqai. Перед выпуском модели была проведена кампания с использованием прямой рассылки, в результате на новую машину по всей Европе было оформлено 39 444 заказа, а количество посетителей сайта, посвященного запуску модели, превысило ожидаемое в два раза.

Nissan умело применила принципы маркетинга, основанного на данных, для отслеживания результатов работы перед запуском модели. Вдобавок эту кампанию отличает умелое использование элементов креативного X-фактора. Nissan изобрела новый городской вид спорта — «игры Qashqai». Снимались любительские видеоклипы, в которых автомобили Qashqai выполняли необычные трюки, как на скейтборде: ramp mount, aerial banana, axel 360 flip. В клипах активно использовались спецэффекты, поэтому казалось, что все происходит по-настоящему<sup>61</sup>. В роликах принимали участие псевдокоманды со странными названиями типа «Команда Андромеда». У кампании был даже специальный сайт, посетители которого могли купить майки и другую сувенирную продукцию «игр Qashqai». Помимо прочего, Nissan организовала специальный автопробег в рамках «игр Qashqai» и проводила в некоторых городах соревнования по веломотокроссу.

Вирусное видео кампании появилось на более чем 2200 сайтах, а всего ролики посмотрели более 11 миллионов человек. Qashqai вышел на рынок в марте 2007 года, и за 6 недель было продано 70 тысяч автомобилей — Nissan не смогла полностью удовлетворить спрос, обусловленный маркетинговыми действиями. По состоянию на июнь 2009 года только в Европе было

продано 330 тысяч автомобилей Qashqai (благодаря чему они стали одной из самых успешных моделей Nissan в мире)\*.

Запуск нового продукта Nissan Qashqai подчеркивает всю важность совместного применения креативного X-фактора и маркетинга, основанного на данных. Главные достоинства этой кампании заключаются в идеальном взаимном соответствии всех ее элементов и четкой нацеленности на поколения X и Y. Вирусный маркетинг сопровождался онлайн-овыми и офлайн-овыми мероприятиями, а грамотный PR и работа с медиа позволили усилить эффект «сарафанного радио». Этот пример показывает весь потенциал совместного применения творческой составляющей и маркетинга, основанного на данных. При этом стоит отметить, что маркетинговые затраты, связанные с запуском Qashqai, составили примерно 1% от всех расходов на разработку и производство автомобиля.

Я рекомендую вам создать креативные команды, способные предложить не только обычную статичную рекламу, но и что-то более интересное. Попробуйте использовать креативный X-фактор. Если вам удастся совместить старые и новые медиа и воспользоваться принципами маркетинга, основанного на данных, и интересной творческой идеей, результаты будут потрясающими.

## **СВЯЗЫВАЕМ ВСЕ ВОЕДИНО**

В этой книге я дал определение 15 основным показателям для маркетинга. Это 10 классических показателей и 5 показателей, связанные с интернетом. С их помощью можно дать количественную оценку подавляющему большинству маркетинговых проектов. Как их использовать для улучшения маркетинговой деятельности? Начните с создания системы показателей, оценивающих вашу результативность, — грамотные измерения помогут вам лучше контролировать маркетинг. «Заложите» гибкость во все ваши маркетинговые кампании. И если придется проиграть — проигрывайте

---

\* На данный момент общее число проданных в Европе автомобилей Nissan Qashqai (включая более поздние модификации) превышает 1 миллион.

быстро. А если результаты превосходят ваши ожидания, постарайтесь закрепить успех и достичь новых побед. Измерения и гибкость помогают повысить результативность кампании в пять и более раз.

Аналитические инструменты помогают в осуществлении гипертаргетинга и сегментации. Сегментация на основе ценности плюс маркетинг, основанный на событиях в жизни потребителей (и направленный на то, чтобы предоставить им нужный продукт в нужное время), помогут повысить результативность работы в несколько раз. Использование аналитических инструментов требует наличия определенной инфраструктуры, а ее размер зависит от объема клиентской базы и сложности требований.

Недостаточно создать инфраструктуру и использовать инструменты; необходимо также усовершенствовать процесс управления маркетинговыми кампаниями. Выше я рассказал о четырех процессах, лежащих в основе управления маркетинговым портфелем: отбор, целостный анализ всех проектов, мониторинг и адаптивное обучение. Технологии поддерживают процессы маркетинга, основанного на данных, которые необходимы для контроля и управления сложной средой. Но чтобы это все заработало, необходимо привить маркетинговой команде новые навыки.

Используйте креативный X-фактор как преимущество — добавьте в маркетинговую деятельность механизмы сбора данных о потребителях (через сеть или мобильные телефоны). Совместите маркетинг, основанный на данных, с прекрасной творческой идеей и обеспечьте прирост результатов в 5 или даже 100 раз. Новый подход — маркетинг, основанный на данных, — представляет собой качественный скачок в области маркетинга. Лишь немногие организации из тех, что используют эти новые принципы, не достигают успеха; большинство же понимают суть устойчивого конкурентного преимущества и показывают более высокие результаты по сравнению с конкурентами.

Стратегия, ведущая к победе, может поначалу казаться сложной. Но в этой книге приведено много примеров, схем и планов действий, позволяющих понять суть этой работы. Нужно начать с малого, одержать быструю победу, показать результаты и обеспечить себе поддержку руководства, необходимую для развития и расширения проекта. Сила маркетинга, основанного

на данных, состоит в том, что с помощью 15 основных показателей вы можете рассчитать величину ROMI, а значит, и оправдать будущие маркетинговые инвестиции.

## ВЫВОДЫ

- МСМ-ресурсы — набор ключевых возможностей и соответствующих им процессов, позволяющих лидерам получать конкурентное преимущество от маркетинга.
- МСМ-ресурсы связаны с четырьмя основными процессами, требующими применения технологических инструментов и инфраструктуры: отбором кампаний, целостным анализом всех проектов, мониторингом и адаптивным обучением.
- Организации, обладающие МСМ-ресурсами, демонстрируют более высокие результаты.
- Инструменты и технологии маркетинга не всегда напрямую связаны с результатами работы компании в целом, однако всегда способствуют развитию МСМ-ресурсов. Это означает, что само по себе инвестирование в технологии не повышает эффективности маркетинга; помимо технологий, нужно развивать и четыре основных процесса.
- Лидеры и отстающие распределяют маркетинговые бюджеты по-разному. Лидеры тратят больше денег на брендинг и инфраструктуру и меньше — на стимулирование продаж. Ведущие B2B-компании вкладывают больше средств в отношения с клиентами.
- Стратегия, обеспечивающая победу, заключается в поэтапном подходе к развитию МСМ-компетенций — от базового уровня к продвинутому.
- Существует связь между творческим подходом и маркетингом, основанным на данных. Креативный X-фактор позволяет объединить отличные творческие идеи с маркетингом, основанным на данных, и повысить результативность в 100 раз.

# Благодарности

Многие люди помогли мне в написании этой книги. Прежде всего я хочу поблагодарить Ричарда Наррамора, моего редактора из издательства John Wiley & Sons, за руководство процессом и конструктивный вклад в работу над рукописью. Также благодарю Мохана Соуни, директора Центра исследования технологий и инноваций (Center for Research on Technology and Innovation, CRTI), за поддержку и помощь в формулировке условий исследования, и Дипака Джейна, ректора Школы Келлог (2001–2009), за участие в формировании выборки и ряд ценных советов. Исследование было проведено в сотрудничестве с Саурабхом Мисра и Алексом Красниковым (исследователями из CRTI). Теперь оба уже стали профессорами, и я очень благодарен им за помощь. Исследование, о котором я рассказывал в главах 1 и 11, было частично спонсировано компанией Teradata, и я хочу поблагодарить Мэри Грос за ее энтузиазм.

Большой вклад в эту книгу внесли руководители ряда компаний, которые поделились со мной своим опытом (и чьи слова я не раз процитирую). Особенно я благодарен Робу Гриффину за глубокий анализ и подробную информацию о поисковом маркетинге в интернете (глава 7); Дэвиду Шрадеру за предоставленные кейсы DIRECTV, NAB и Ping (глава 9), а также Ричарду Уинтеру за уникальную информацию и уточнение деталей архитектуры, описанной в главе 10. Спасибо Майку Коллинзу и Нине Ротелло за тщательное редактирование рукописи и рецензирование. Спасибо Робу Комороус-Кингу за отличные иллюстрации. И наконец, эта книга не появилась бы на свет, не будь моей жены. Энн, спасибо тебе за понимание и поддержку!

# Примечания

## Глава 1

1. *Jeffery M., Williams J.* DuPont-NASCAR Marketing. Harvard Business School Press, Prod. #: KEL166-HCB-ENG, 2007.
2. Этот пример относится к 2001 году (т. е. к периоду до того, как компания была куплена Kmart) и, возможно, не вполне отражает состояние дел в маркетинге Sears в 2009 году.
3. *Котлер Ф., Келлер К. Л.* Маркетинг. Менеджмент. СПб. : Питер, 2010.
4. *Портер М.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. М. : Альпина Паблицер, 2011.
5. Внимательный читатель заметит, что при создании ниши ситуация прямо противоположная (в случае сравнения более и менее успешных компаний). Во многом это связано с тем, какой канал продаж использует организация (прямые и не прямые). О составе портфеля маркетинговых инвестиций для компаний из секторов B2B и B2C я более подробно расскажу в главе 11.
6. McGraw-Hill Research, Laboratory of Advertising Performance Report 5262. New York: McGraw-Hill, 1986.
7. Recession Study. Penton Research Services, Coopers & Lybrand, and Business Science International, 2003.
8. *Kinsmann M.* Defying downturn, Hanley Wood continues to invest // Folio B2B. 6 nov. 2007.

## Глава 2

9. *Jeffery M.* Return on investment analysis for e-business projects // The Internet Encyclopedia., 1st ed. Vol. 3. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004. P. 211–236.

10. *Jeffery M., Leliveld I.* Best practices in IT portfolio management // Sloan Management Review, 45(3). Spring 2004. Reprint 45309. P. 41–49.
11. *Bethune G.* From Worst to First: Behind the Scenes of Continental's Remarkable Comeback. New York: John Wiley & Sons, 1999.
12. Из каждого правила есть исключения. В главе 4 я расскажу о примерной оценке ценности бренда с помощью финансовых показателей.
13. В Excel 2010 отсутствует официальное ограничение на количество столбцов и строк. Единственное ограничение — объем оперативной памяти вашего компьютера. Тем не менее хочу предостеречь читателя, что Excel, по сути, не может считаться маркетинговой базой данных.
14. *Kotter J.* Leading change: Why transformation efforts fail // Harvard Business Review, March-April 1995.

### Глава 3

15. Команда, владеющая мячом, имеет четыре попытки (дауна) продвинуть мяч на 10 ярдов вперед в сторону очковой зоны соперника. Если атакующая команда продвигается на 10 ярдов, она опять получает четыре попытки пройти следующие 10 ярдов.
16. *Каплан Р., Нортон Д.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М. : Олимп-Бизнес, 2006.
17. Этот пример взят из кейса: *Lane A.* MasterCard International: World Championship Soccer Sponsorship. HBS Case 500036, 1999.

### Глава 4

18. Пример этого рекламного ролика представлен на странице: [www.agileinsights.com/ROMI](http://www.agileinsights.com/ROMI).
19. Этот пример приведен лишь с целью иллюстрации, он предполагает наличие статичного рынка и содержит ряд серьезных допущений. Отток для вашей компании может приводить к иным результатам — все зависит от специфики бизнеса и клиентской базы.
20. Коррекция зрения по методу LASIK подходит не всем. Я рекомендую посоветоваться с врачом, прежде чем согласиться на нее.

21. *Reichheld Frederick F.* The one number you need to grow // Harvard Business Review, 1 декабря 2003 года.
22. Customer LifeTime Value (CLTV) включает в себя расходы на привлечение нового клиента и представляет собой наилучший показатель для оценки прибыльности клиента и принятия решения о том, стоит ли направлять на него маркетинговые усилия (см. главу 6).

## Глава 5

23. См., например: *Engleson M.* Pricing Strategy: An Interdisciplinary Approach. Portland, Or: Joint Management Strategy, 1995; и *Nagle T., Hogan J.* The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably. 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005.
24. Студенты часто говорят мне, что предпочтут 520 тысяч сегодня, так как их можно инвестировать и получить в итоге больше 614 тысяч. Однако, принимая финансовые решения, следует уравнивать ставки инвестирования и дисконтирования. В таком случае сравнительная ценность денег в будущем окажется одной и той же, то есть 614 тысяч все равно будут стоить в будущем больше 520 тысяч, инвестированных на 10 лет со ставкой  $r = 10\%$ .
25. Конечно, это можно считать «книжным» ответом. На самом деле финансирование всегда ограничено или нормировано. Мы обсудим вопросы нормирования капитала и важность изучения маркетингового портфеля в главе 11.
26. *Брейли Р., Майерс С.* Принципы корпоративных финансов. М. : Олимп-Бизнес, 2008.
27. Если у компании есть долги, то для расчета цены акции необходимо вычесть их сумму из общей цены компании, перед тем как делить ее на количество акций в обращении.
28. Этот пример гипотетический, а цифры взяты исключительно для демонстрационных целей.
29. Если заинтересовавшийся читатель умножит обе стороны уравнения  $NPV = 0$  на  $(1 + IRR)^n$ , то заметит, что IRR представляет собой, по сути, прибыль  $(B_n - C_n)$  за каждый учитываемый период.
30. Максимально точная формула:  $r_{\text{мес}} = \sqrt[12]{(1 + r)} - 1$ , где  $r$  означает годовой показатель возврата. Я хочу упростить объяснение и считаю, что для практических целей можно принять ежемесячное значение  $r$  равным годовому, деленному

на 12. Такая же логика используется при расчете IRR на ежегодной или ежемесячной основе.

31. См., например, *Jeffery M., Mishrah S. Sony-FIFA Partnership Marketing Program: The Value of Sponsorship* // Harvard Business School Press, Prod. №: KEL195-PDF-ENG, 2006; *Jeffery M., Williams J. DuPont-NASCAR Marketing* // Harvard Business School Press, Prod. №: KEL166-PDF-ENG, 2007.
32. Подробный пример есть в кейсе: *Jeffery M., Anfield J., Ritters T. B&K Distributors: ROI for a Web Based Customer Portal* // Harvard Business School Press, Prod. №: KEL149-PDF-ENG, 2006.
33. *Stickney C., Weil R., Francis J., Schipper K. Financial Accounting: Introduction to Concepts, Methods and Uses. Florence, KY: Cengage Learning, 2009.*
34. Если CFO захочет узнать величину ROMI от брендинговой кампании, вам нужно будет объяснить ему, что в данном случае он может рассчитывать только на нефинансовые показатели (см. главу 4).
35. Подробные инструкции можно найти в статье: *Jeffery M., Rzymiski C. How to Perform Sensitivity Analysis with a Data Table* // Harvard Business School Press, Prod. №: KEL151-PDF-ENG, 2006.

## Глава 6

36. Традиционно этот вопрос связывался с темой CRM. Однако в последнее время концепция CRM вышла из моды, и я убежден, что «маркетинг, основанный на ценности» — более точный инструмент.

## Глава 7

37. Как я покажу ниже, для SEM-кампаний, предполагающих быстрое тестирование и отклик, вам, скорее всего, придется автоматизировать процесс анализа с помощью таких инструментов, как Omniture или Covario.
38. Сейчас рейтинг Google для страниц включает множество различных переменных, таких как доля отказов (основной показатель № 14).
39. Компания Overture изначально называлась GoTo. Она была куплена Yahoo! в 2003 году.
40. Интересная информация об оптимизации естественного поиска приведена в работе Даррена Слаттена *The Professional's Guide to PageRank Optimization*, доступ-

ной по адресу <http://ru.scribd.com/doc/31056877/The-Professionals-Guide-to-Page-rank-Optimization>.

41. Детальный пример анализа и оптимизации данных по SEM-кликам приведен в работе *Jeffery M., Egli L., Gieraltowski A. et al.* Optimizing Google, Yahoo!, MSN, and Kayak Sponsored Search. Harvard Business School Press, Prod. № KEL319-PDF-ENG, March 06, 2009. Набор данных для анализа кликов можно найти по адресу [www.agileinsights.com/ROMI](http://www.agileinsights.com/ROMI), и вы можете самостоятельно провести в Excel анализ, описанный в этом разделе.
42. Там же.
43. Это обсуждение доли отказов приведено по материалам книги: *Кошик А.* Веб-аналитика: анализ информации о посетителях веб-сайтов. М. : Диалектика, 2008.
44. *Fulgoni G. M., Mörn M. P.* How Online Advertising Works: Whither the Click? Empirical Generalizations in Advertising Conference for Industry and Academia, Philadelphia: The Wharton School, 4–5 декабря 2008 года.

## Глава 8

45. По материалам кейса: *Jeffery M., Aoyagi I., Kalletta E.* Marketing@ Microsoft: The Value of Customer Perception. Harvard Business School Press, Prod. № KEL189-PDF-ENG, 2006.
46. *Jeffery M., Williams J.* DuPont-NASCAR Marketing. Harvard Business School Press, Prod. № KEL166-HCB-ENG, 2007.

## Глава 9

47. Подробную информацию о процессе создания моделей логистической регрессии для целей директ-маркетинга можно найти в книге: *Ratner B.* Statistical Modeling and Analysis for Database Marketing: Effective Techniques for Mining Big Data. Boca Raton, FL: Chapman и Hall/CRC, 2003. P. 32–86.
48. Детали можно найти в книге: *Berry M., Linoff G.* Data Mining Techniques. 2nd ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004. P. 287–320.
49. Там же, с. 165–209.
50. Алгоритмы работы с деревом несколько сложнее, чем простой фильтр: они позволяют разбивать данные множеством различных способов, а затем выявлять

лучшие параметры, позволяющие наиболее наглядно увидеть картину и ее основные компоненты.

51. Образец данных для этого примера можно найти в сети, и вы можете поработать с данными анализа SAS JMP на своем компьютере. Данные и инструкции по работе с ними есть на сайте [www.agileinsights.com/ROMI](http://www.agileinsights.com/ROMI).
52. *Jeffery M., Sweeney R. J., Davis R. J.* ROI for a Customer Relationship Management Initiative at GST. Harvard Business School Press, Prod. №: KEL232-PDF-ENG, 1 January 2006.

## Глава 10

53. См.: *Jeffery M., Sweeney R. J., Davis R. J.* Teradata Data Mart Consolidation Return on Investment at GST. Harvard Business School Press, Prod. №: KEL196-PDF-ENG, 2006.
54. *Benaroch M., Jeffery M., Kauffman R., Shah S.* Option-based risk management: A field study of sequential information technology investment decisions // *Journal of Management Information Systems*. 24 Feb. 2007. P. 103–140.
55. *Wixom B., Watson H.* An empirical investigation of the factors affecting data warehousing success // *MIS Quarterly*. 25 (1) March 2001. P. 17–41.
56. *Loveman G.* Diamonds in the data-mine // *Harvard Business Review*, 1 May 2003.
57. Первый полет братьев Райт на самолете «Китти Хоук» осуществлен в Северной Каролине 17 декабря 1903 года. Полет проходил над районом песчаных дюн, выбранным из-за хорошей розы ветров и возможности более мягкой посадки в случае аварии.

## Глава 11

58. Видеоклипы «Will It Blend»: [www.youtube.com/watch?v=qg1ckCkm8YI](http://www.youtube.com/watch?v=qg1ckCkm8YI); адрес по состоянию на декабрь 2012 года.
59. *Klonick K.* Will it blend? // *Esquire*, 3 мая 2007 года.
60. Телевизионная реклама Qashqai: [www.youtube.com/watch?v=El6OVFhipwM](http://www.youtube.com/watch?v=El6OVFhipwM); по состоянию на декабрь 2012 года.
61. Видеоигры Qashqai: [www.youtube.com/watch?v=xuVB\\_dLNu3k&feature=fvw](http://www.youtube.com/watch?v=xuVB_dLNu3k&feature=fvw); по состоянию на декабрь 2012 года.