

ЗМІСТ

| | |
|--|-----|
| Передмова Томаса Девенпорта | 9 |
| Вступ | |
| <i>Переосмислення маркетингу в еру аналітики</i> | 12 |
| Розділ 1. Новий шлях клієнта до рішення | 20 |
| Розділ 2. Нове аналітичне мислення | |
| <i>Від реакційного до проактивного</i> | 34 |
| Розділ 3. Нова структура | |
| <i>Від ізоляції до зближення</i> | 62 |
| Розділ 4. Нові кадри та навички | |
| <i>Від традиційних до сучасних</i> | 92 |
| Розділ 5. Новий аналітичний стиль керівництва | |
| <i>Від реакційного до гнучкого</i> | 114 |
| Висновки | |
| <i>Що далі? Заклик до дії</i> | 137 |
| <i>Нові посади</i> | 140 |
| <i>Подяки</i> | 150 |
| <i>Про автора</i> | 152 |

ПЕРЕДМОВА

Ця чудова книга — об'єктивний і реалістичний літопис одного з найбільш переломних моментів сучасного бізнесу — трансформації маркетингу.

Стереотип (і десь чиста правда) про маркетинг другої половини ХХ століття майстерно зображено в одній із серій мого улюбленого мультфільму «Ділберт». Ділберт тужливо дивиться на вечірку маркетологів (ясна річ, нашого інженера туди не запросили). Біля входу висить плакат: «Ласкаво просимо до маркетингу! Мінімальне замовлення — два напої». Маркетологи були креативними, творчими, винахідливими й (іноді надміру) товариськими Особистостями з великої літери. Вони могли змусити людину полюбити щось завдяки рекламі й промоушену. Зазвичай найкраще з цим давали собі раду невеличкі піар-агентства, однак ефективність друкованої і ТБ реклами виміряти було майже неможливо. Тож успіх визначався радше гучними нагородами, а не фінансовими результатами.

Усе почало змінюватися, коли поштові розсилки і клієнтські бази даних вторглися у процеси контролю і вимірювання наприкінці ХХ століття. Однак справжню революцію на зламі тисячоліть зчинив інтернет і «всесвітня павутина», які подарували маркетингу так звану «адресовність»: тепер компанії знали, на кого спрямована реклама і як на неї реагують. Уперше з'явилася можливість детально виміряти вплив реклами, промоушену та іншого

маркетингового контенту. Дізнатися, дивиться аудиторія реклами чи ні, як довго дивиться і що робить опісля. Тепер маркетологи можуть відстежити, хто саме купує їхній продукт чи послугу, а отже, ефективніше шукати потенційних клієнтів. Тобто в маркетологів з'явилася можливість і потреба тісніше працювати із продажами. У найближче десятиліття функції маркетолога можуть перевернутися догори дригом і зруйнувати вцент старі стереотипи.

Певен, маркетологи знайомі з цим переходом у загальних рисах, але перебудовувати маркетинговий відділ у власній компанії надто довго і складно. Непогано було б мати якесь керівництво, щоб вивчити цю трансформацію під лупою. Дізнатися, що працює, а що — ні. І, бажано, в межах однієї компанії, яка зважилася на шлях до змін. Хоча авторка й наводить приклади інших провідних організацій у трансформаційний період, загалом книга присвячена дослідженню маркетингового перетворення в єдиній компанії — SAS. Так читач може детально вивчити контекст, який супроводжує основні зміни в маркетинговому відділі. Наприклад, як отримати підтримку від керівництва? Чи необхідні нові ролі й структурні підрозділи? Як це вплине на маркетинговий бюджет? Яких змін культура маркетингу зазнає з часом? Усі ці теми детально розглянуто на сторінках книги, формуючи своєрідний шаблон, за яким до трансформацій можуть долучитися й інші компанії.

Хоча й SAS — продавець аналітичного програмного забезпечення, це ніяк не впливає на трансформацію маркетингу, тож будь-яка інша компанія здатна повторити успіх. Так, SAS дійсно розробляє деякі програми, описані в книзі (зокрема, для професійних користувачів), але далеко не всі. Не варто плутати цю працю із рекламою продукції SAS — суть тут у принципах використання даних і аналітики задля створення нового виду маркетингу, за різної технічної спроможності.

SAS — розробник програмного забезпечення, однак це не дає компанії фору в плані перетворень, про які я говорив. Деякі аспекти маркетингової трансформації навіть проблемніші в компаніях на зразок SAS. Наприклад, з огляду на те, що SAS працює загалом із компаніями, клієнтська аналітика є набагато складнішою

ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ МАРКЕТИНГУ В ЕРУ АНАЛІТИКИ

Аналітика на межі можливостей, «великі дані» та «інтернет речей» — гарячі теми в маркетингових колах. Ба навіть найгарячіші. Дані та аналітика змінюють те, як компанії розуміють, прогнозують, створюють і поступово вдосконалюють клієнтський досвід. Однак, щоб сформуванати конкурентну ціннісну пропозицію, маркетинг повинен зазнати змін у культурі, кадрах, структурі, ролях, функціях і керівництві.

Традиційний образ маркетолога в наших головах може різнитися, але зазвичай це щось на зразок творчого профі, оспіваного в серіалі «Божевільні»^{*}, або купи людей в однакових футболках з однаковими ручками. Однак насправді найкращі маркетологи сучасності — ті, які чітко розуміють потреби клієнта і повністю концентруються на них завдяки складним аналітичним методикам на основі даних. У цифровому світі в режимі 24/7, де ми постійно, у реальному часі збираємо величезні кипи даних про клієнтів, маркетинг завдяки цим даним може зрозуміти аудиторію і догодити їй так, як «божевільні» минулого століття могли лиш мріяти. Однак сучасні клієнти прекрасно розуміють, що тепер

* «Божевільні» — американський телесеріал про рекламне агентство 1960-х років. Назва «mad men», або «божевільні», — це сленговий термін, створений у 1950-х роках рекламодавцями з Медісон-авеню на позначення самих себе. — Прим. пер.

у нас набагато більше даних про те, чим вони користуються, що купують, що люблять і чого не люблять, тож стають вибагливішими. Вони чекають, що ми дамо їм саме те, чого вони хочуть і коли вони того хочуть. А ще сучасні клієнти знають більше про нас: усе, що вони прагнуть дізнатися про ту чи іншу компанію, просто під рукою. Всі ці дані (те, що компанії знають про клієнтів, а клієнти — про компанії) зчинили революцію і вплинули на те, як організації взаємодіють із зовнішнім світом, як будують і підтримують відносини з клієнтурою. Своєю чергою, ці зовнішні зміни потягли за собою внутрішні і набагато масштабніші. Аналітика стала причиною глобальних трансформацій у сучасних маркетингових відділах. Змінилося все: від організації та підбору персоналу до управління і навіть взаємодії з іншими підрозділами компанії.

Якщо коротко, то все, що ми зараз вважаємо найкращим варіантом організації маркетингового відділу, далеко не кінцевий варіант. У новій ері аналітики ніщо не стоїть на місці. Аналітика здатна докорінно трансформувати і ваші відносини із клієнтами, й організацію маркетингу загалом. Щоб узяти від аналітики максимум, маркетологам доводиться модернізувати майже все, що вони вміють і знають, а це немало болю і проблем для всіх маркетологів та маркетингових відділів.

Знаю це не з чуток, бо відчула біль змін на собі. Я — маркетинговий керівник, який починав кар'єру ще двадцять років тому, коли галузь мала геть інший вигляд. Тепер я керую величезним маркетинговим відділом. Мені довелося пережити немало кардинальних змін (аналітика і дані — одні з найбільших) і трансформувати свій відділ разом із цими змінами. Мені й досі доводиться вносити корективи в роботу, щоб іти в ногу з революцією, у стані якої ми всі зараз перебуваємо.

Сьогодні в нашого маркетингового відділу новий тип мислення, нова структура, нові кадри і новий стиль управління. Нам потрібно було перейти від концентрації суто на візуальних і креативних компонентах маркетингу до елементів, що спираються на дані й аналітику. Це потребує еволюції професійних навичок

НОВИЙ ШЛЯХ КЛІЄНТА ДО РІШЕННЯ

Маркетинг змінився. Уже позаду часи універсальних рекламних кампаній, набридливого спаму й оцінки поштової розсилки за вагою макулатури. Уже не працює підхід «наосліп», бо клієнти очікують від маркетологів набагато більшого. Сподіваються, що спілкування із брендом стане більш персоналізованим і безпосереднім.

Ці зміни спричинила поява широкого спектра каналів комунікації, через які клієнти взаємодіють із нами, а також той факт, що клієнти не розрізняють понять «офлайн» і «онлайн» — для них усе це одна кампанія й один досвід. Вони хочуть, щоб ми вивчали їх до найменших деталей, пропонували їм бажані послуги й робили бажані пропозиції незалежно від того, які канали комунікації вони використовують. І ця тенденція охоплює не лише маркетинг, а й інші галузі.

Загалом для маркетологів вимальовується така картина: складність каналів комунікації, складність і обсяги даних, складність клієнтів і складність їхніх очікувань стали ще більш заплутаними. У результаті маємо складнішу роботу і складніші завдання для маркетологів. Нам треба розумно підходити до професійної діяльності — покладатися на саму інтуїцію вже недостатньо. Відчуття повинні спиратися на дані.

Зміни очікувань клієнтів змусили світ маркетингу вдатися до аналітики, щоб зрозуміти поведінкові тенденції та краще персона-

лізувати взаємодію з клієнтами. «Від світанку маркетингу і донедавна ми навіть не знали, хто відкриває те, що ми розсилаємо, — якось сказав мені Том Девенпорт, відомий аналітик з коледжу Бебсон. — Але зараз усе змінилося. Тепер ми розуміємо, якою силою наділяє нас інформація про те, хто читає повідомлення і як на них реагує».

Осягніть шлях клієнта до рішення

У SAS ми розуміємо термін «клієнтський досвід» як будь-яку взаємодію клієнта з компанією і його уявлення про неї. Досвід — складне поняття саме по собі, однак воно ускладнюється ще більше закрученим шляхом до покупки або рішення. Коли клієнт напряму взаємодіє з компанією (наприклад, заходить на сайт, щоб завантажити брошуру), він уже пройшов десь 60 % шляху до рішення. Тобто пошукав інформацію, поговорив із приятелями чи колегами, переглянув дослідження, завітав до тематичних спільнот, прочитав пости в блогах тощо. Зараз більша частина цього шляху прокладена крізь світ інтернету і соціуму. Тепер шлях — це не пряма лінія, а заплутаний лабіринт із чинників впливу, який охоплює всі канали комунікації і відкидає послідовність. Колись лінійні відносини перетворилися на щось звивисте. Людина може перебувати на будь-якій стадії цього шляху. Наші клієнти постійно рухаються і споживають інформацію в режимі 24/7.

Наше завдання як маркетологів — забезпечити компанію присутністю і репутацією на цих 60 (чи навіть більше) відсотках шляху клієнта до рішення. Завдання це постійно ускладнюється, адже кількість способів комунікації клієнта з організацією в цифровому світі росте, як на дріжджах. Уже відійшли в минуле ті часи, коли можна було просто чекати клієнта біля дверей свого магазину, щоб зав'язати діалог. Ті часи, коли вся взаємодія з клієнтом зводилася до елементарних телефонних дзвінків і черепащачої паперової пошти. Тепер ми живемо в цифровому соціумі, де контролювати місце і спосіб зв'язків із клієнтами вже просто неможливо.

НОВЕ АНАЛІТИЧНЕ МИСЛЕННЯ

ВІД РЕАКЦІЙНОГО ДО ПРОАКТИВНОГО

Якщо хочете перетворити свій маркетинговий відділ на аналітичний, то спершу треба зосередитися на мисленні. Моє керівництво з трансформації починається саме з мислення, а еволюція організації — зі зміни того, як ви і ваша організація сприймають дані та аналітику в контексті маркетингу.

Перехід до аналітичного мислення неабияк вплинув на мою кар'єру. Почалося все з потреби в ефективнішій роботі над оцінкою цінності маркетингових зусиль, особливо при аналізі нашого впливу на воронку продажів і прибутки компанії. Ми мали мислити по-іншому, бо тепер у нас була купа нових даних і метрик, які дають змогу не лише оцінити ефективність, але й прорахувати потенціал. Оцінка впливу в кількісних показниках — це добре, але можливість передбачити, що спрацює, а що — ні, і правильно зреагувати на дії клієнта — навіть цінніший мотиватор.

Ще одна причина для нас як маркетологів змінити світогляд — величезний вплив нових цифрових каналів комунікації в інтернеті й соціальних медіа і, як наслідок, зміна очікувань клієнта. І ці очікування досі міняються. Ми розуміли, що якщо хочемо ефективніше реагувати на рішення клієнта, доведеться пристати на аналітичну культуру, яка дає можливість взаємодіяти з клієнтурою в більш персоналізованому та індивідуальному порядку — достатньо гнучкому, щоб можна було швидко змінити напрямок.

Перший крок до трансформації колективного мислення — змінити свій погляд на дані.

НЕСІТЬ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ДАНІ

І бізнес, і звичайні користувачі розуміють цінність даних. Даних усіх типів і розмірів, зокрема й еволюцію великих даних та інтернету речей. Ключовим моментом для аналітичного маркетингового відділу (байдуже, в якій галузі і з ким ви працюєте) є розуміння того, як можна ефективно використати всі ці нові види даних, щоб персоналізувати взаємодію з клієнтом. Урешті-решт, Емметт Кокс (експерт з бізнес-аналітики, який працював на таких гігантів, як Walmart, GE і Kmart) пише у своїй книзі «Аналітика рітейлу» (Retail Analytics): «Дані, якими не можна скористатися, — гроші на вітер».

Історично склалося так, що глибоку роботу з даними зазвичай провадили лише спеціалісти з IT-відділу. Якщо потрібні були дані у формі звіту чи щось таке, ви спрямовували запит до IT-відділу і чекали, поки вам нададуть інформацію. Тепер ця схема не працює. Маркетологи-аналітики зараз є одночасно і виробниками, і споживачами даних, а це тягне за собою зміни в структурі взаємовідносин усередині компанії (це ми розглянемо детальніше в наступному розділі) і в підборі кандидатів з необхідними навичками (а до цього повернемося в розділі 4).

Дані — Святий Грааль маркетингової аналітики, і байдуже, великі це дані чи малі, складні чи прості, структуровані чи неструктуровані. Усе тому, що будь-які дані розповідають історію. Найцінніші дані (і водночас найскладніші) — клієнтські. Якщо маєте на руках якісні, чіткі дані, то можете застосувати до них аналітичні інструменти — так ви здатні робити проактивні кроки відповідно до історій, які розповідають вам дані про клієнтів чи потенційних клієнтів. Якщо почнете розглядати дані як «автора», що задає тенденції, допомагає розпізнати поведінку і виміряти цінність вашої активності, то зможете сповна оцінити їхній вплив на всі складники маркетингу.

НОВА СТРУКТУРА

Від ізоляції до зближення

Якщо ваша команда вже прищепила собі аналітичне мислення, наступним логічним кроком буде зміна структури — як усередині маркетингової групи, так і в контексті взаємодії з іншими відділами. Традиційне уявлення про лінійні відносини вже на працює. Раніше кожен відділ — маркетингу, продажів та клієнтського обслуговування — будував свою комунікацію з клієнтом. Але тепер, коли з'явилося стільки нових каналів, а запити клієнта до комунікації стали іншими, старий підхід уже не актуальний. Тепер потрібно думати, як налагодити більш згуртовану комунікацію з аудиторією. Ніхто не хоче відчувати на собі нашу розрізненість.

Одна з головних відмінностей нової структури полягає в роботі з усіма новими каналами комунікації в цифровому просторі. малюнок 3-1 демонструє, як виглядає зміщення акценту з каналів на клієнтів очима аудиторії.

До всіх цих каналів ми поступово звикали, тестували та інвестували в них. З часом ми навіть сколотили команди навколо кожного. Щоразу, як з'являвся новий канал комунікації, наприклад, електронна пошта чи соціальні медіа (блоги, твітер, фейсбук тощо), ми створювали нову команду — команду діджитал-маркетингу, пошукового маркетингу, e-mail-маркетингу, маркетингу соціальних медіа — чи передавали канал у підзвітність готових команд. Ми навчилися першокласно звітувати та оцінювати ці канали:

за допомогою тестових стратегій ми визначаємо його ефективність і важелі, які можна налаштувати.

Від...



До...



Малюнок 3-1. Центр уваги: від каналів до клієнтів

НОВІ КАДРИ ТА НАВИЧКИ

Від традиційних до сучасних

Щойно ви проаналізували менталітет підлеглих і пропрацювали майбутні структурні зміни, подумайте, хто має із вами залишитися. Хто вписується у новий відділ? Хто вибивається? Яких посад не вистачає для оптимізації аналітики? Зараз про це трохи поговоримо.

Якщо ви трансформуєте відділ у більш аналітичний і клієнт-орієнтований, ваш персонал повинен мати необхідні навички для нових ролей. План реалізації охоплює два компоненти: введення нових критеріїв відбору кандидатів і оцінку наявного персоналу на предмет бажання й готовності розвиватися і розвивати нові аналітичні навички. «Люди, що працюють із даними, зазвичай покладаються на ліву півкулю мозку, коли в класичних маркетологів активніша права, — пояснює старший маркетинговий директор Дженіфер Чейз. — Побудувати аналітичну маркетингову організацію означає звести воедино дві півкулі. Хай одна у вас працюватиме краще за іншу, але все одно необхідно залучити обидві».

ЯКИЙ ВИГЛЯД МАЄ АНАЛІТИЧНИЙ МАРКЕТОЛОГ?

Менеджери з маркетингу повинні шукати необхідні навички і досвід під час оцінювання і нових кандидатів, і наявних працівників, які зацікавлені в перепрофілізації. Однак список цих навичок досить туманний. Ось кілька наших міркувань.

- 1. Навички продажів.** Маркетологові вже недостатньо перейматися лиш верхівкою воронки продажів, намагаючись якомога швидше скинути лідів на продавників. Аналітичний маркетолог повинен бути активний від початку і до кінця покупки й працювати пліч-о-пліч з відділом продажів, надаючи їм необхідну для успішної угоди інформацію.
- 2. Навички в соціальних медіа.** Соціальні медіа просто кардинально змінюють динаміку купівлі-продажу. Однак лиш активні користувачі соцмереж здатні відчутти різницю між неактуальним одностороннім спілкуванням і груповою інтерактивною бесідою.
- 3. Навички журналіста й оповідача.** Оскільки потенційні клієнти отримують більшість інформації про продукт з інтернету, потреба в яскравому, таргетованому контенті ні на мить не вщухає. Талант оповідача — також невіддільна частина в розробці кампанії.
- 4. Навички роботи з процесами.** Автоматизація лиш починає просочуватися в маркетинг. І кожен, кого застав етап модернізації, може підтвердити, що автоматизація сама по собі не підвищує продуктивність, а радше вдосконалює процеси. Впровадження автоматизації в роботу вимагатиме від маркетолога таких навичок, як моделювання процесу, управління проектами, вміння контролювати зміни і спілкуватися з технологіями на «ти».
- 5. Навички роботи з даними та аналітикою.** Програми збирають і обробляють просто гори даних про поведінку покупця і продавця. Тому маркетолог повинен бути гуру даних із пристрастю і цікавістю до аналітики. (Про ці навички ми поговоримо детальніше в цьому розділі).
- 6. Знання тонкощів галузі.** Клієнтам начхати на нашу продукцію. Не начхати їм лише не себе і свої проблеми. А для того, щоб встановити контакт між продуктом і клієнтом, потрібні вичерпні знання про обидва складники рівняння.
- 7. Навички співпраці і комунікації.** Ці два вміння тісно взаємопов'язані. Ледь не в кожній сучасній вакансії навички ко-

мунікації прописані обов'язковим пунктом. Однак для маркетологів комунікація — це дещо особливе. Традиційні навички спілкування повинні бути підкріплені пильною увагою до співпраці і продуктивного діалогу. У нас немає сольних артистів — лише цілі оркестри з чіткою метою і постійною взаємодією.

8. **Креативність та потяг до інновацій.** Ми хочемо, щоб люди шукали свіжих ідей. Термін «креативність» уже давно вийшов за межі кола дизайнерів і піар-агентств. Сучасні цифрові канали потребують творчого підходу і заохочують його на всіх стадіях маркетингу. Креативність — це серце інновації, якого ми потребуємо і яке цінуємо.
9. **Лідерські якості.** Лідер — це той, хто готовий прийняти на себе ризик, рухати зміни і будувати відносини на довірі. І ці навички потрібні нам не лише у вищих ешелонах компанії. Сучасний маркетолог, незалежно від посади, має унікальну можливість продемонструвати лідерські якості — як у межах відділу, так і на рівні організації — для максимальних результатів роботи.

Хоча список і не є вичерпним, він покликаний продемонструвати, що тепер ми не схильні наймати традиційних маркетологів — менеджери з маркетингу шукають у кандидатах чи наявних працівниках поєднання різноманітних навичок та досвіду. А хороші аналітичні маркетологи, своєю чергою, знають, як зробити ці принади якомога помітнішими.

НОВІ АНАЛІТИЧНІ МАРКЕТОЛОГИ

З появою сучасної маркетингової організації з'явилися і нові посади.

- Клієнт-менеджери:
 - одночасно є заступниками, посередниками і маркетологами;
 - провідники до бізнес-одиниць та внутрішніх клієнтів.
- Диригенти: