

# Глава 1

## Каким образом эта книга поможет вам расширить бизнес?

Отрасль, в которой я работаю, славится своим умением сводить сложные идеи к одной ключевой мысли, выраженной несколькими словами. Слоганы Bullish on America; Finger Lickin' Good и Don't Leave Home Without It созданы моими коллегами из Ogilvy & Mather\*.

На любом месте, которое мне довелось занимать в нашем рекламном агентстве, — и когда до недавнего времени возглавлял группу аналитиков Ogilvy, и когда сейчас руковожу нью-йоркским отделением подразделения OgilvyOne, занимаясь проблемами интернет-маркетинга, — я всегда придерживался этого принципа: самое сложное передавать простыми словами. В своей работе я вместе со своей командой руководствуюсь одним довольно бесхитростным постулатом: сегодня самыми успешными станут компании, способные не только овладеть информационным «всемирным потоком» — в нем всем приходится захлебываться, — но и преобразовать его в полную аналитическую картину, без которой невозможен реальный рост.

---

\* Bullish on America («Играем на повышение Америки») — слоган с начала 1970-х гг. инвестиционного банка Merrill Lynch; Finger Lickin' Good («Пальчики оближешь») — полувекковой слоган сети ресторанов быстрого питания KFC (Kentucky Fried Chicken), Don't Leave Home without It («Не покидайте дом без нее») — слоган с 1970-х гг. финансовой компании American Express.

Наша работа состоит в том, чтобы помогать своим клиентам выявлять ценную информацию и учиться ее анализировать. Объяснять людям, о чем могут поведать их данные, следует простым, очень доступным языком. Скажем, любой финансовый директор не моргнув глазом выслушает мои рассуждения о логистической регрессии, тогда как у слабо разбирающегося в математической терминологии руководителя (и CEO, и даже коммерческого директора, озабоченного вопросами маркетинга) обычно через десять секунд такой беседы ясный взор начинает тускнеть\*.

Поэтому я всегда учился «творчески» подходить к рассказу о своих идеях, преобразовывая их в простые и внятные образы — смею надеяться, чем-то напоминающие такое: «При скорости 60 миль в час самый сильный шум, который производит новый “роллс-ройс”, — от установленных в его салоне электрических часов» (кстати, этот рекламный ход тоже придуман одним из нас\*\*). Я сделаю все возможное, чтобы максимально пользоваться именно таким языком в своей книге.

Еще один весьма существенный фактор, требующий от меня доступного языка изложения: ведь мне придется

---

\* Не так давно один парень из моей команды с восхищением рассказывал мне о недавно увиденной презентации: «Все было невероятно круто. Ребята использовали триста переменных, взятых у стороннего агрегатора данных, сопоставили их с кукисами на рекламном сервере, затем, чтобы оценить потенциал для конвертации, вырастили дерево кси-квадрата, а после всего этого еще и скормили рекламным серверам алгоритмы оценки в формате языка запросов, чтобы получить возможность нацеливаться на индивидуальные кукисы в системах обмена рекламой». Он был совершенно прав, на самом деле все звучало убойно. Но подозреваю, мало кто из читателей продерется сквозь этот захватывающий рассказ. Подобным стилем нельзя объяснять людям сложные вещи. *Прим. авт.*

\*\* *Придуман одним из нас* — речь идет об основателе рекламных агентств Ogilvy Дэвиде Огилви (1911–1999), который создал эту рекламу, сразу ставшую классической, в 1958 г.; не менее знаменитым стал ответ механика компании Rolls-Royce: «Я всегда говорил, что с этими часами что-то не так».

донести до вас апробированный нами метод, как *при помощи данных, которыми вы уже владеете, но не имеете ни малейшего представления, что с ними делать*, ваша компания сможет резко и одновременно увеличить объем продаж и улучшить показатель возврата инвестиции (return on investment; далее по тексту — ROI).

Каким образом?

Отлично, сейчас объясню, если вас действительно беспокоит этот вопрос. На самом деле любой бизнес имеет всего лишь две стороны — предложение и спрос.

Когда речь идет о предложении, иными словами, когда выполняются все заказы и таким образом удовлетворяются потребности клиентов, то всеми деловыми процессами полностью управляет сама компания. Например, руководители компаний отлично знают, насколько вырастет производительность в случае покупки нового оборудования.

В таких ситуациях наиболее уютно себя чувствуют люди с левополушарным типом мышления, то есть дружащие с логическими и финансовыми моделями бизнеса. Десятилетиями они занимались повышением эффективности цепочек поставок, модернизацией производственных процессов и развитием системы показателей, оценивающих рост бизнеса.

Когда речь заходит о спросе, то положение резко меняется: компания не имеет никакой возможности управлять данной стороной бизнеса — это прерогатива потребителей. Разумеется, вы можете перебрать массу способов влияния на них и на рынок, но в итоге только за клиентом-потребителем-пользователем остается последнее право решать, заинтересован ли он в том, что вы предлагаете. Спрос — очень загадочная область, в которой не всегда можно установить связи между причиной и следствием. Почему клиенты покупают ваш продукт? — он идеально удовлетворял их потребности? понравилась ваша реклама?

ваша цена оказалась наиболее привлекательной? Им кто-то посоветовал? Не исключено, что решение было принято благодаря целой комбинации перечисленных и сотни других факторов.

Я как раз занимаюсь этой совершенно неупорядоченной стороной бизнеса: выясняю, что происходит, когда клиенты нажимают на ту или иную кнопку или идут по той или иной ссылке. Предположим, человек что-то приобрел сразу, как только прочитал ваше рекламное объявление в Интернете, но можем ли мы считать, что именно оно послужило причиной покупки? Как вы увидите ниже, я использую качественные, апробированные на практике инструменты, взятые из мира предложения и перенесенные в хаотичный мир спроса.

С помощью предложенных мной инструментов вы сможете — как я и обещал вам еще в названии книги — развить свой бизнес таким образом, чтобы одновременно повысить объем продаж и прибыль.

В первую очередь это важно усвоить первым лицам компаний, поскольку именно им придется держать ответ перед акционерами, насколько эффективно расходуются деньги. Однако и другим сотрудникам, стоящим на разных уровнях иерархии, необходимо владеть такими знаниями. Маркетологи и руководители подразделений должны знать, кто является самым ценным клиентом. Исследователи, разрабатывающие новые продукты и услуги, обязаны думать об интересах прибыльных для компании потребителей. Работникам сервисного обслуживания клиентов также следует уделять больше внимания самым ценным покупателям. Сотрудникам финансовых отделов часто требуется понять, получит ли компания доход от своих последних разработок. Благодаря идеям, о которых мы собираемся говорить в книге, прибыль на ваши инвестиции может быть очень большой.

Насколько большой? Позвольте привести вам пару простых примеров.

- Компания Ceasars повысила прибыльность своей интернет-рекламы на 15–30% за счет проведенного анализа всех отзывов клиентов об отелях, в которых те жили. Компания использовала программу, которая не только находила каждый комментарий клиента, размещенный в Интернете, но и автоматически сортировала отзывы по огромному множеству категорий. Это позволило руководству изменить и содержание, и язык рекламной продукции. В частности, выяснив, что клиенты просто бредят видом из окна, в рекламных материалах моментально появились соответствующие картинки, а вопрос цены номера был отодвинут на задний план.
- Брокерская компания TD Ameritrade повысила долю новых клиентских счетов, открывавшихся через сайт, на 14% — и все за счет крайне незначительных изменений в тексте, дизайне и изображениях на сайте. Для этого команда Ogilvy провела невероятно тщательное исследование домашней страницы Ameritrade. Мы протестировали каждое слово, цвет и элемент дизайна, чтобы понять, где и что можно улучшить. Всего лишь потребовалось заменить на кнопке фразу «Открыть онлайн-счет» на слова «Для старта» и заодно поменять цвет этой кнопки с оранжевого на зеленый — и пошел стремительный приток людей, желавших открыть счета.

Примеры показывают, что вам не надо относиться к прочитанному в этой книге как к исключительно теоретическим выкладкам. Наши наработки уже используются компаниями для повышения спроса на их продукцию. Я покажу, каким образом вы сможете проделать то же самое и в своем бизнесе.

С помощью нового взгляда на уже имеющиеся у вас данные о клиентах вы можете многое улучшить, и прежде всего свою стратегию, тактику и сбыт.

- *Стратегия.* Вы научитесь точно регулировать свои отношения с клиентами и конкурентами и сможете выделять доминирующие направления — и все это благодаря анализу тех цифр, которые накопились в ваших базах данных. Например, вы начнете понимать, кто является вашими самыми прибыльными клиентами, что каждый из них предпочитает приобретать в вашей компании, а также каким потребительским сегментам можно не уделять никакого внимания.
- *Тактика, используемая для реализации стратегии.* При тщательном изучении своих данных вы поймете, каким образом обращаться с самыми прибыльными клиентами; цифры научат вас правильному подходу к клиентам, которые с наибольшей вероятностью будут покупать ваши продукты.
- *Реализация тактики.* Данные помогут вам понять, какие действия способны принести наибольшую отдачу, а также в какое время лучше всего заняться реализацией той или иной тактики.

Существуют две причины, по которым должны произойти улучшения в вашем бизнесе. Прежде всего современный уровень развития технологий позволяет нам отсортировать все имеющиеся данные о поведении клиентов, а затем понять (и предсказать), что и как они делают или будут делать. Подобная информация всегда имелась в нашем распоряжении. Но до недавних пор компании могли пользоваться лишь незначительной ее частью. Помимо этого, к появлению новых данных приводит практически каждое наше действие. Иными словами, мы можем получить куда

более полную картину поведения людей, с которыми имеем дело, — и об этом следующая моя история, в которой рекомендую обратить внимание на данные, позволяющие нам четко оценить сумму недополучаемого компаниями дохода.

Недавно, находясь по делам в Лондоне, я проживал в гостинице «Хилтон» — это в деловом районе Кэнэри-Уорф. Утром, когда пришло время уезжать, я выписался из отеля и поехал на метро до станции «Паддингтон»; приехав на Паддингтонский вокзал, я взял билет на экспресс-поезд, идущий без остановок в аэропорт Хитроу. «Хитроу-экспресс» — это чуть ли не самый дорогой поезд в мире, хотя он и дешевле и быстрее такси, а самое главное — меня в нем не подташнивает.

Я зарегистрировался на рейс компании British Airways до аэропорта имени Джона Кеннеди, а перед посадкой зашел в магазин Boots (крупнейшая аптечная сеть Великобритании), где купил несколько пачек влажных салфеток с запахом огурца. Моя жена, англичанка, уверяет меня, что это лучшие салфетки в мире, однако она не может найти их в Америке, как и два других странных и типично английских продукта: пищевую пасту «Мармайт» и шоколадное яйцо «Кэдбери» с кремовой начинкой, — по которым британцы почему-то испытывают постоянную ностальгию. Я также прошелся по парфюмерному отделу и купил новейшие духи «Флора», выпущенные Gucсi. Итак, через три часа после пробуждения я уже находился в самолете и летел домой.

За очень короткое время мной оставлен настоящий шлейф информации. Если люди из «Хилтона» знали бы, где искать «следы», то легко бы поняли, что за последние шесть месяцев я уже в третий раз останавливался в их отеле. Они без проблем могли бы узнать, что я люблю перед сном выпить бокал вина и что предпочитаю легкий

«континентальный» завтрак, невзирая на рекламу их плотного «английского» завтрака. Транспортное ведомство Лондона при желании могло бы заметить, что я провел в городе целых семь дней (мой недельный проездной) и что каждый день после всех своих путешествий возвращаюсь в Кэнэри-Уорф; кроме того, там могли бы обратить внимание, что семь лет назад, когда я жил в Лондоне, то делал все то же самое, причем каждый день. Сотрудники компании Heathrow Express из своих записей могли бы выяснить, что за последние шесть месяцев я пользовался их услугами три раза. То же самое могли бы заметить и служащие авиакомпании British Airways. Аптека Boots могла бы предположить, что я британец, живущий за границей (на самом деле я бельгиец с женой-британкой) и истосковавшийся по родным салфеткам с огуречным запахом. Если бы сотрудники Gucci были повнимательнее, то заметили бы, что духи «Флора» куплены мною в магазине, где по огромным телевизорам постоянно транслировали рекламные ролики этого бренда.

Информация обо всех моих передвижениях, привычках, пристрастиях и покупках уже существовала без каких-либо усилий с чьей-либо стороны. Ни мне не потребовалось выходить в Интернет, ни интернет-компаниям не надо было отслеживать каждый мой шаг, фиксируя любое, даже случайное нажатие на кнопку.

Я не собирался рассказывать вам, как часто езжу по делам в другие страны. На самом деле эта небольшая история приведена мною затем, чтобы вы поняли, какое огромное количество данных можно было бы собрать и насколько легкомысленно к ним относятся даже довольно крупные компании. Разумеется, Hilton знает, что я являюсь членом их программы лояльности, в которую включены постоянные гости отеля (Hilton HHonors), но пока я не получил от них ни одного письма со словами: «В следующий раз, мистер



Маекс, когда вы посетите Лондон, мы хотели бы предложить Вам...» (некоторые отели уже начали рассылать подобные письма). Компания Boots ни разу не прислала свой каталог на наш почтовый адрес в Бруклине, и я никогда не получал предложений от Gucci (что, возможно, и к лучшему, ведь моя жена обожает их продукцию).

В тот самый день, о котором я рассказываю, миллионы других людей оставляли за собой примерно такие же информационные «шлейфы». Они делали это, посещая веб-сайты, социальные сети, включая свои мобильные устройства и оплачивая свои покупки наличными в магазинах, что всегда фиксируется кассовыми аппаратами.

Мне крайне досадно, когда компании не используют в собственных интересах гигантскую часть создаваемой нами информации, причем не делается этого по одной причине: они (по крайней мере до недавних пор) просто не знали, как с этим справиться должным образом. Объемы данных растут с каждым днем. Чтобы понять, о чем идет речь, представьте базу данных из всех слов, когда-либо произнесенных людьми за все время существования человечества на земле; а потом умножьте все это количество на 200 — и вы получите примерный объем информации, имеющейся в нашем распоряжении (на конец 2012 года). Естественно, в будущие годы горы данных будут расти намного быстрее.

Однако в наши дни ни для какой компании уже не может найтись ни одного оправдания, поскольку благодаря новейшим средствам, появившимся за последние годы, нет никакой сложности в обработке и сортировке подобных объемов данных. Давайте посмотрим, каким образом это происходит. Я приведу пример из реальной жизни — пример, связанный с применением новой стратегии. Рассказанная ниже история началась сразу после моей свадьбы.

## Cisco Systems

Для своего медового месяца мы с Кэтрин выбрали фантастическое место — Кремниевую долину. Правда, нельзя сказать, что выбор мы сделали совершенно добровольно.

За пару дней до свадьбы, состоявшейся в 2004 году, мне позвонили и сказали, что меня решили направить в одну компанию в Сан-Хосе. Я очень люблю свою родину, Бельгию, но всегда хотел работать в Америке. Мне было необходимо иметь дело с большими массивами информации, а в Бельгии живет всего 10 миллионов человек, поэтому базы данных там довольно невелики. Шанс поработать на материале крупномасштабных и сложноструктурированных рынков показался мне весьма соблазнительным.

Мы с Кэтрин дали друг другу клятвы в антверпенской ратуше XVI века и тут же отправились в путь. И вот мы со своим скарбом, уложенным в коробки, оказались в самом центре Кремниевой долины, где меня ждала работа в Cisco Systems, технологическом гиганте с ежегодным оборотом в 40 миллиардов долларов.

Новый глава подразделения Cisco по стимулированию спроса обратился к Ogilvy за помощью в создании группы по самым современным методам аналитики, ее даже назвали Advanced Analytics. Этой группе предстояло разобраться со многими вопросами: как строить маркетинг в Cisco; на кого из клиентов обращать внимание; сколько денег вкладывать в развитие отношений с ними. До того времени решения в Cisco (возможно, как и в вашей компании) принимались на основе здравого смысла, интуиции и не всегда правильно обработанных данных.

Для начинающей компании это вполне нормально, но когда вы уже утвердились на рынке и тратите на маркетинг большие деньги — а в данном случае речь шла о десятках миллионов долларов, — то вам нужно нечто другое, чем

просто здравый смысл, догадки или универсальные практические методы, как, например, принять решение выделить из общего бюджета 5% на маркетинговые исследования.

Поэтому компания Ogilvy отправила меня в Кремниевую долину, чтобы понять, смогу ли я помочь Cisco. Никто в компании кроме главы подразделения по стимулированию спроса особо не жаждал создавать группу аналитиков. Специалисты по маркетингу не особенно интересовались тогда результатами аналитических исследований (такая ситуация имела место в 2004 году, к счастью, сегодня многое начало меняться). Большинство сотрудников вообще не думали ни о каком маркетинге, поскольку были математиками. А мне приходилось всех убеждать в обратном. Мое положение осложнялось тем, что единственный человек, на которого я мог рассчитывать и, собственно, по чьему желанию я приехал, к моменту моего приземления в Сан-Хосе уже покинул Cisco и перешел на работу в компанию Oracle.

Итак, в чужой стране в первый день своего присутствия на чужой работе я сидел в отведенном мне маленьком отсеке с серыми стенами (мне всегда казалась странной сама идея этих кабинок, правда, я видел их только в американских фильме вроде «Клерков» и думал, что в подобных загончиках могут работать лишь неудачники). Ни один человек не обращался ко мне за помощью. Никто не понимал, чем должна заниматься «продвинутая аналитика». Люди даже не знали, что означает сей термин.

С учетом всего вышеизложенного я решил прежде всего найти единомышленников, людей, способных понять потенциальную силу данных и аналитики для маркетинга. Одним из них оказался Майк Фоли, отвечавший в Cisco за реализацию баз данных. Он рассказал мне обо всей имеющейся в компании информации о текущих и потенциальных клиентах. Это было прекрасно. Если я собирался заняться аналитической работой, то не мог обойтись

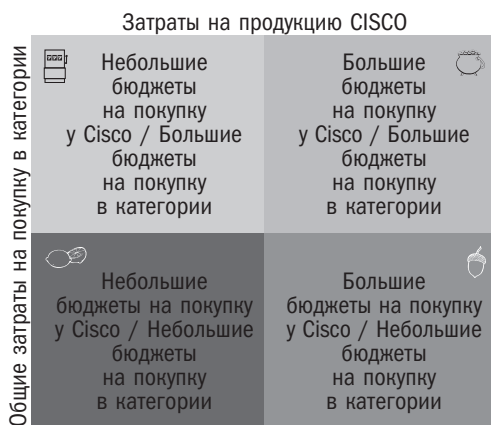
без этой информации. Данные — это сырье для всего, что я делаю.

Мы с Майком объединились, и я углубился в изучение информации, знакомясь с тем, что знала Cisco о своих клиентах, и оказалось, знала она на удивление много. По каждому корпоративному клиенту, когда-либо покупавшему у Cisco какой-либо продукт, имелись данные о дате покупки, предмете контракта, израсходованной сумме и частоте покупок. (Возможно, подобные данные есть и у вас. Наверняка кто-то в вашей компании занимается выставлением счетов, так что вы найдете все, что вам нужно, в недрах его компьютера.)

Меня с Майком подобная информация восхитила, но я понимал, что вряд ли она вдохновит кого-то еще в компании. С какой стати? Просто набор цифр? Поэтому мы поставили перед собой задачу показать маркетологам, как уже имеющиеся у них данные помогут им принимать правильные решения. Это следовало сделать максимально просто. Нам был необходим *рассказ* о цифрах, поскольку сами по себе, оставаясь голыми, они ни в чем никого не способны убедить.

Я начал манипулировать данными, пытаясь найти способ изобразить маркетинговую стратегию Cisco более наглядным образом. В итоге я решил взять на вооружение довольно простую идею, которую ранее уже использовал в Ogilvy, — это матрица «два на два», названная «Модель ценностного спектра» (см. ниже).

Матрица представляет собой простое упражнение по сегментированию, делящее ваших клиентов на четыре категории в зависимости от уровня их ценности для вас, то есть, по сути, она помогает понять, на кого стоит тратить время, а от кого можно безболезненно отказаться. Детально я буду рассказывать о матрице в третьей главе, а пока посмотрите, как она выглядит в варианте Cisco.



## Поиск дополнительного миллиарда в системе сбыта

Если вы уже делали нечто подобное, занимаясь сегментацией, то такой вид матрицы вам знаком. Однако сегодня возможно делать массу вещей, о которых совсем недавно нельзя было и мечтать. В прежние времена вы могли разделить клиентов на четыре группы, руководствуясь концептуальными соображениями. Разумеется, вы при этом четко понимали, кто входит в список ваших двадцати пяти ключевых клиентов. Возможно, вы представляли и следующую группу, состоящую примерно из пятидесяти клиентов, но вряд ли были бы способны назвать каждого из них. Словом, вы знали, что в северо-восточном регионе страны у вас имеется тысяча постоянных клиентов, но при этом вряд ли могли бы вычлениить из них конкретную Мэри Смит. Вы не знали, ни где она живет (123, Мэйн-стрит, Плимут, Массачусетс), ни как связаться с ней (телефон 781-555-1234; электронная почта MarySmith@email.com). Этого не могла сделать и Cisco. В наши времена все иначе. Вы можете воспользоваться методами, описанными ниже в этой книге, не только для того, чтобы сегментировать свою клиентскую базу, но и чтобы

выделить каждого из них (чем в наши дни Cisco занимается на регулярной основе).

Вы можете пойти дальше. Так как у большинства компаний имеются данные о том, сколько клиенты им платят, мы разработали для Cisco статистическую модель, показывавшую, сколько денег ее клиенты тратят на продукцию конкурентов компании. Это далеко не мелочь. Если вы знаете, что вам принадлежит львиная доля бюджета клиента, то наверняка не захотите тратить лишние суммы на бесплодные попытки убедить его покупать еще больше. У него может просто не найтись больше денег. Напротив, если вы знаете, что вам принадлежит лишь 10% кошелька ваших клиентов, то можете разработать довольно агрессивную политику по получению оставшихся 90%.

Каким образом мы выяснили, сколько тратили клиенты Cisco на конкурентов? Давайте предположим, что в Чикаго имеются два архитектурных бюро с одинаковым оборотом и двадцатью пятью сотрудниками в каждом. Из своих баз данных мы знали, что фирма A&A тратит на приобретение информационных технологий 50 тысяч долларов в год (причем отдавая всю эту сумму Cisco). Также наши записи показывают, что бизнес с Cisco ведет и фирма B&B, перечисляющая компании за услуги 10 тысяч долларов в год. Cisco в точности не знает, сколько тратит на информационные технологии фирма B&B, однако понимает, что профиль компании очень похож на профиль деятельности ее конкурентов в A&A. Это означает, что Cisco с большой степенью вероятности может быть уверена, что B&B тратит 40 тысяч долларов из своего годового бюджета на информационные технологии, закупая их у кого-то еще. За эти тысячи имело смысл побороться.

Выстроенные нами статистические модели позволяли проводить сходную оценку в гораздо больших масштабах, среди миллионов компаний по всему миру. Они давали нам возможность выявить клиентов-«джекпотов» в структуре

«Ценностного спектра» и узнать о них побольше: что они покупали, в каких объемах, когда, по каким мотивам, какие еще продукты они приобрели — этот список может быть бесконечным.

Но даже в этом случае данные нужно было предоставлять ясным и простым образом. Мне доводилось выстраивать для своих клиентов массу довольно комплексных сегментационных структур, которые помогали выявлять наиболее потенциально прибыльных клиентов (о некоторых из этих структур мы поговорим позднее), но я почти всегда возвращался к старому доброму «Ценностному спектру» с его «джекпотами», «самородками» и прочими персонажами. Когда данные показываются подобным образом, выводы кажутся очевидными, а маркетологи довольно быстро понимают, каким образом их можно использовать.

Майку такой подход понравился. Он тут же понял, что такое простое изложение фактов, представленное в виде матрицы «два на два», способно идеально продемонстрировать всю силу баз данных, которые он уже несколько лет выстраивал в Cisco. Это не было теоретическим упражнением. Мы на самом деле привязали модель к реальной базе данных. Иными словами, если кто-то из продавцов захотел бы получить список «джекпотов» в Детройте, то мы могли предоставить ему список компаний с именами, телефонами и лицами, принимавшими решения. История получилась простой, но мощной.

Используя все свои контакты и знакомства, мы получили разрешение представить свою модель вниманию сотрудников отдела продаж. Я помню, как в конце моего выступления кто-то пошутил: «Не думаю, что вы сможете вытащить какой-нибудь „джекпот“ прямо сейчас». И вот тут мы вручили аудитории списки «джекпотов» и «самородков» — естественно, в соответствии с областью ответственности каждого сотрудника. Публика от восторга потеряла дар речи. Умудрившись привлечь на свою сторону продавцов, мы привлекали

внимание маркетингового сообщества Cisco. Меня попросили сделать презентацию для Джеймса Ричардсона, занимавшего в то время в Cisco пост директора по маркетингу. В сложившейся ситуации это могло дать серьезный шанс, и нам предстояло постараться и доказать, что наша матрица действительно работает. На тот период мы еще не были готовы доходчиво рассказывать, каких успехов с нашими данными могли достичь продавцы, поэтому мы решили внимательнее изучить уже имеющиеся факты. Чтобы не утонуть в материале, мы выделили из всего рынка Cisco один конкретный сегмент — небольшие и средние компании — и оценили изменения в покупательском поведении этой группы в течение определенного времени. (Например, клиенты, прежде бывшие «золотыми самородками», переходили в группу «джек-потов», а клиенты, составлявшие группу «желудей», вдруг становились «самородками». Думаю, идея понятна.)

Приведенная ниже матрица показывает количество компаний, перешедших из одного сегмента в другой, и изменения доходов, связанные с такой миграцией.








		2004/2005 финансовый год					
						0	Итого
2002/2003 финансовый год		8705	2640	200	31	2833	14 409
		2767	3369	446	104	7660	14 346
		188	494	5301	1839	3465	11 287
		25	92	1632	2303	7299	11 351
	0	4940	9618	5274	8991	692 829	721 652
	Итого	16 625	16 213	12 853	13 268	714 086	773 045

		2004/2005 финансовый год					
						0	Итого
2002/2003 финансовый год		28 231 119	-86 311 374	-876 566	-747 962	-75 968 611	-35 673 394
		10 308 480	-859 266	11 689 854	-37 751	-11 420 133	109 681 185
		287 400	-12 467 497	11 752 737	-54 199 522	-82 802 880	-137 429 762
		736 250	-1611	66 666 187	230 044	-10 911 497	56 719 372
	0	91 830 565	13 508 956	194 258 103	11 886 436	0	411 484 060
	Итого	31 393 815	-86 130 792	283 490 315	-42 886 755	-181 103 121	404 781 461



Хотя таблица охватывала все изменения, из ее содержания не был понятен смысл произошедшего. Иными словами, у меня не было ясного рассказа, который помог бы объяснить все эти цифры. Поэтому мы с Майком упростили цифры в таблице, чтобы наглядно показать как хорошие, так и плохие изменения.

Данные по пяти основным потокам увеличения оборотов

0 → 	194 млн долл.	5274 компании
0 → 	192 млн долл.	4940 компаний
 → 	128 млн долл.	8705 компаний
 → 	110 млн долл.	2767 компаний
 → 	67 млн долл.	1632 компании

Данные по пяти основным потокам снижения оборотов

 → 	-86 млн долл.	2640 компаний
 → 0	-83 млн долл.	3465 компаний
 → 0	-76 млн долл.	2833 компании
 → 	-54 млн долл.	1839 компаний
 → 	-12 млн долл.	494 компании

0 — компании, которые либо раньше не были клиентами, либо перестали ими быть

С помощью нашего аналитического метода Cisco смогла узнать многое: за два финансовых года (2002/2003 и 2004/2005) доходы компании в сегменте небольших и средних компаний выросли на 404 миллиона долларов; причины такого роста; точное понимание того, где именно компания теряла доходы.

Наша последняя таблица получилась лучше, чем изображенная выше детальная таблица. Тем не менее мне все равно казалось, что этого недостаточно. Думаю, в подобной ситуации вы наверняка не захотите ждать, пока ваш начальник или акционер спросит: «Ну и что все это значит?» Вы стремитесь к полной ясности.

Поэтому перед встречей с Джеймсом Ричардсоном я свел все, что мне удалось узнать (об этом процессе мы еще поговорим позднее), к следующим трем рекомендациям (подкрепленным двумя диаграммами, которые вы уже видели выше).

1. *Нам необходимо больше получать от существующих клиентов.* В среднем получение дополнительного 1% от бюджета «самородков» на информационные технологии означает ежегодный прирост доходов на 8,6 миллиона долларов. Получение еще 1% от бюджета «желудей» означает прирост на 6,3 миллиона долларов в год.
2. *Мы должны превращать как можно больше «джекпотов» в «самородков» еще.* Каждый дополнительный 1% «джекпотов», ставших «самородками», приносит нам дополнительный доход в размере 5,7 миллиона долларов.
3. *Мы должны остановить уход «самородков».* С каждым 1% снижения продаж «самородкам» общая величина дохода снижается на 4,1 миллиона долларов в год.

После того как мы дошли до столь высокого уровня детализации, у нас появился по-настоящему интересный рассказ о цифрах. Теперь мы могли повлиять на общее отношение Cisco к маркетингу. До этого основные усилия отдела маркетинга концентрировались на ознакомлении потенциальных клиентов с брендом Cisco и принятии его в список возможных поставщиков, а также на привлечении потенциальных покупателей, список которых передавался в отдел продаж.

Предложенные мной рекомендации могли не только усилить степень концентрации Cisco на клиентах, но и позволяли компании сфокусировать свои маркетинговые активы там, где это обещало наивысшую отдачу.

Вооружившись всей информацией, я направился в десятое здание Cisco — именно там, в этом корпоративном святилище, сидели и председатель правления Джон Чемберс, и CEO компании, и высшие руководители, такие как

Джеймс Ричардсон. Я почувствовал всю серьезность момента. Не каждый день вам приходится делать презентации для всего руководства компании вроде Cisco. Помню, мне пришлось изрядно поспорить с Хизер, моей коллегой, которая отвечала в Ogilvy за отношения с Cisco. Мы никак не могли договориться, включать ли в презентацию приведенную выше таблицу со всеми данными. Эта идея не казалась Хизер хорошей. Она полагала, что таблицы перегружены цифрами и это может раздражать столь занятых людей. Я настаивал на включении всех данных, так как каждая цифра означала реальные деньги. Цифры позволяли нам не просто рассказать, как обстоят дела, но и продемонстрировать высочайший уровень нашего метода детализации, который даст нам возможность объяснить Джеймсу, где он зарабатывает или теряет деньги. В конце концов Хизер приказала мне убрать таблицу, но я решил ее показать, и именно она понравилась Джеймсу больше всего. Чуть позже мы еще поговорим о визуализации данных, но пока запомните: вам не следует стесняться показывать цифры, если они помогают приходиться к интересным и нужным выводам.

Презентация, сделанная для Джеймса, дала нам необходимый уровень известности и уверенности в себе. Теперь всем стало ясно, что аналитики могут раскопать данные, способные изменить стратегическое направление маркетинга компании. Cisco всецело приняла наши рекомендации. Компания отказалась от идеи искать потенциальных клиентов и сконцентрировала свои силы на создании программ, призванных увеличивать доход от реальных покупателей.

Мы с Майком не остановились на «Ценностном спектре». Следующие шесть месяцев мы провели вместе, выстраивая модели для каждого продукта из портфеля Cisco. Наши модели рассчитывали вероятность покупки определенного продукта существующим или потенциальным клиентом в течение следующих двенадцати месяцев. Это позволяло понять,

какой продукт скорее всего окажется интересным для каждой отдельно взятой компании, и, следовательно, распределить усилия команды продавцов правильным образом.

Как мы это сделали? С помощью процесса «моделирования подобных». Предположим, вы обратили внимание, что как только оборот вашего клиента, занимающегося глобальным экспортом, достигает отметки 5 миллионов долларов, он чаще всего покупает систему IP-телефонии (что позволяет значительно снизить расходы на международную связь). Зная это, вы направляетесь ко всем своим клиентам, занимающимся глобальным экспортом и достигшим аналогичного оборота, и начинаете (как это сделала Cisco) предлагать им аналогичные телефонные системы. Благодаря нашей модели количество откликов на электронные рассылки Cisco (призванные заинтересовать потенциальных покупателей) выросло в два раза — а основная цель этой рассылки как раз и заключалась в создании такого списка. Компания была счастлива.

Как можно увидеть из примера Cisco, идею об использовании существующих данных о ваших клиентах вряд ли можно считать гипотетической. Каждая компания — от Ameritrade до UPS, не говоря уже о массе более мелких компаний, — делала то же самое, что позволяло им резко увеличивать объемы продаж при минимальных затратах. По сути, сейчас происходит безвозвратный слом старого представления о наших клиентах и о наших методах увеличения прибыли.

Однако кое-что из происходящего сегодня предвидел основатель нашего агентства Дэвид Огилви, как-то точно и довольно откровенно заметивший:

У меня практически не осталось сомнений, что агентства и их клиенты зачастую подтасовывают результаты исследований. Порой они пользуются данными лишь

для того, чтобы доказать свою правоту. В сущности, они используют исследования в тех же целях, что и пьяница, которому фонарный столб нужен не для освещения, а для поддержки.

Теперь же у нас появилась возможность увидеть все в новом свете.

## Быстрый взгляд на предстоящий путь

Я структурировал книгу примерно таким же образом, каким строится работа в большинстве компаний, когда у управляющих и высшего руководства появляется задача понять, как лучше всего использовать имеющиеся данные.

Например, вам необходимо начать с вопроса «Что мы хотим сделать?». (В конце концов, если вы не знаете, куда хотите пойти, то вас устроит любая дорога.)

Перед тем как вы начнете по-новому смотреть на свои данные, вам необходимо знать, где вы находитесь, куда вы хотите пойти и чего хотите добиться. Хотите ли вы больше продавать? Добиться более высокой лояльности со стороны клиентов? Чего в точности вы хотите добиться? Какие вы видите для этого возможности?

Как только вы найдете ответы на все вопросы, то легко поймете, в чем ценность вашей информации.

Чтобы показать, каким образом это может происходить на практике, позвольте познакомить вас с выдуманной Сью Смит, старшим вице-президентом по маркетингу выдуманной компании Planetary Co. Сью обратилась ко мне за помощью, при этом она четко представляла свои задачи: «Операционный директор, мой босс, поставил передо мной ясную цель. Я должна обеспечить рост оборотов компании на четыре процента выше роста ВВП без какого-либо увеличения маркетингового бюджета». Что сказать, цель вполне типичная.

Вот как мы могли бы выстроить дальнейшее обсуждение со Сью.

Димитри. Как только вы поймете свои цели, первый шаг состоит в том, чтобы понять, кому вы собираетесь продавать свои продукты. (Или, как мы скажем во второй главе: «С кем следует говорить?») Не все клиенты одинаковы. Вы хотите нацеливаться на тех, кто ценен для вас более всего. Здесь особую важность приобретают процессы сегментации и различные методы, о которых мы детально поговорим, — это и ранжирование клиентов по величине их пожизненной ценности, и частота покупок, и любой другой критерий (или даже несколько), важный для вас.

Сью. Да, я понимаю. Честно говоря, мы не так много занимались сегментацией. Возможно, я могу назвать вам имена двадцати наших самых ценных клиентов. Но я не думаю, что где-то у нас есть список всех клиентов. Примерно так же обстоят дела и в отношении других подходов.

Димитри. Нет проблем. Вот несколько вопросов, на которые вам нужно ответить, и я гарантирую, что вам помогут данные, которые у вас уже есть.

- *Каким образом вы определяете свою целевую аудиторию, то есть на основании чего вы понимаете, кто является вашим наиболее ценным клиентом или на каких потенциальных клиентов следует обращать внимание в первую очередь?*
- *Собираетесь ли вы смотреть на одни лишь показатели дохода? Планируете ли вы принимать во внимание принадлежащую вам долю кошелька целевого клиента?*
- *Знаете ли вы, как рассчитать долю кошелька? Если нет, то я могу показать вам, как это делать.*

- *Знаете ли вы о возможных намерениях ваших лучших клиентов переметнуться к конкурентам?* Здесь мы снова используем методы, о которых расскажем чуть позже.
- *Знаете ли вы, чему будет равна ценность ваших клиентов, если они останутся с вами на всю жизнь?* Мы поможем вам вычислить и этот показатель.

Как только вы определите, с кем хотите говорить, вам потребуется понять, что нужно сказать. (Подробнее об этом — в третьей главе.) В сущности, здесь я затрагиваю тему «обмена ценностями». Возможно, лучшим примером компании, которой это отлично удается, является Amazon.com. Я как потребитель лишь приветствую, когда они отслеживают мое поведение — ведь в результате я получаю от них рекомендации, соответствующие моим потребностям.

Сью. Почему мы никогда не думали об «обмене ценностями»? Что нужно для этого сделать и какие вопросы мы должны себе задать?

Димитри. Вот лишь частичный список.

- *Действительно ли вы понимаете, чего ищут ваши клиенты?* Если нет, то как вы в настоящее время выстраиваете коммуникацию с ними?
- *Доводилось ли вам проводить исследование нужд и предпочтений своей целевой аудитории?* Если нет, то каким наилучшим для себя образом мы могли бы использовать методы качественных и количественных исследований для лучшего понимания клиентов?
- *Каким образом мы можем воспользоваться данными исследований для создания архетипов потребителей?* Например, «заботливой мамы-домохозяйки» или «метросексуала» — чтобы при попытках общения

с нынешними и потенциальными клиентами мы всегда представляли живой образ?

- *Можем ли мы пойти еще дальше и предсказать, в каких именно продуктах или услугах может быть заинтересован тот или иной потребитель?* (Даю подсказку — внимательно изучите его нынешнее покупательское поведение.)
- *Каким образом мы можем еще лучше познакомиться с нашими клиентами с помощью интеллектуального анализа текстов и даже научных исследований, связанных с мозгом?* Все это позволит сделать наши предложения более уместными и значительно повысить отдачу от капиталовложений в маркетинг.

Не волнуйтесь, если вы не знаете ответов. Мы можем использовать имеющиеся у вас данные и дополнить их данными внешних поставщиков информации.

Сью. Хорошо. К этому моменту я уже буду знать, с какими типами клиентов хочу поговорить и о чем им рассказать. Но как мне найти этих людей?

Димитри. Отличный вопрос. Но и на него у нас есть ответ (мы найдем его в четвертой главе). Как вы знаете, сегодня происходит фундаментальное изменение нашего представления о том, кого признавать потенциально интересными клиентами. Мы привыкли считать, что размещаем рекламу там, где ожидаем встретить большие группы потенциальных клиентов. Мы покупаем рекламное место в газетах, которые они читают (например, The Los Angeles Times), или в сериалах, которые они смотрят (например, «Симпсоны»). Разумеется, не все, с кем мы общаемся, могут считаться потенциальными клиентами, однако подобная «растрата» — неотъемлемый элемент нормального бизнеса.



Сегодня у нас появилась возможность концентрировать внимание на отдельных покупателях. Например, небольшие фрагменты данных на персональном компьютере (cookie) могут сообщить нам, что человек зашел с сайта CNN.com на сайт с информацией о новых автомобилях и провел там кучу времени за изучением гибридного двигателя. Зная это, компания Toyota может в следующий раз показать этому отдельно взятому человеку рекламный баннер модели Prius, когда он зайдет на сайт CNN.com.

Еще раз скажу, что все дело заключается в том, чтобы задавать правильные вопросы (и отвечать на них). Это позволит нам найти правильных потенциальных клиентов, как только поймем, что они из себя представляют. Вот лишь несколько вопросов, на которые нам стоит найти ответы.

- *Каким образом мы могли бы определить набор средств массовой информации, позволяющий наиболее эффективно достигать до наших клиентов?*
- *Стоит ли нам по-разному относиться к клиентам, живущим в разных географических регионах? Если да, то насколько детально нам нужно продумать этот вопрос? Стоит ли нам принимать во внимание различия между штатами или обращать внимание на почтовые индексы? Какие средства мы используем при географическом таргетировании? Ограничимся ли мы традиционными способами, такими как наружная реклама и реклама в СМИ, или же будем использовать и цифровые медиа?*
- *Насколько хорошо мы умеем искать клиентов через поисковые системы (например, Google)? Смогли бы мы оптимизировать свои цифровые активы, чтобы обеспечить максимальную отдачу от поисковых систем?*

- *Нацеливаемся ли мы на разные персоны разным образом? Если да, то делаем ли мы это с помощью баз данных, создаваемых нами самими на основе информации о проведенных сделках, либо покупаем данные у внешних поставщиков?*

Сью. Все это звучит отлично... но, боюсь, это может стоить слишком дорого. Как я уже говорила, мне приходится действовать в условиях реального мира. Мои финансовые возможности ограничены. В сущности, у меня нет ни одного лишнего доллара.

Димитри. Понимаю. Вот почему следующий шаг заключается в том, чтобы не только вычислить необходимую вам сумму затрат, но и определить наиболее эффективные направления расходования вашего бюджета. И сделаем мы это, задавая себе следующие вопросы.

- *Сколько денег вы тратите на создание спроса?*
- *Каким образом вы рассчитываете свой бюджет? Используете ли вы здравый смысл, методы приближенного подсчета или следуете научному подходу, например используете эконометрическое моделирование (обещаю чуть позже рассказать вам о внутренних принципах работы этого метода).*
- *Можете ли вы использовать комплексный подход, объединяющий научные принципы и стандартные методы принятия решений?*
- *Как много денег вы тратили в течение рецессии? Нужен ли вам совет, как формировать бюджет в контексте изменяющихся макроэкономических условий?*
- *Как выглядит ваша долгосрочная политика в области маркетинговых инвестиций?*

Теперь, когда мы узнали, каким образом вы создаете бюджет, необходимо понять, каким образом вы его

расходуете. Вам нужно ответить на несколько вопросов.

- Распределяете инвестиции по основным маркетинговым задачам?
- Перераспределяете бюджет по географическим регионам?
- Перераспределяете бюджет по средствам коммуникации?

Что нам необходимо понять на самом деле, так это то, каким образом вы формируете свою маркетинговую структуру. Я собираюсь показать, как превратить этот процесс в научный и целиком основанный на фактах. Мы не пытаемся избавиться от творческого подхода, но мы будем использовать его нужным нам образом.

Сью. Как нам понять, на правильном ли мы пути?

Димитри. Это одна из самых моих любимых тем. Итак, как нам убедиться, что мы делаем все правильно? Первый шаг состоит в том, чтобы понять, насколько результативны наши усилия, точнее, что работает, а что нет (об этом будет рассказано в шестой главе). А для этого необходимо понять следующие положения.

- *Каким образом вы оцениваете успех?*
- *Какие показатели вы используете и почему?* Мы можем помочь вам определить правильные показатели, чтобы вы могли измерять лишь то, что по-настоящему имеет значение.
- *Измеряете ли вы входные, выходные и результирующие показатели?* Если нет, то мы покажем вам, где найти данные, позволяющие это сделать.
- *Какие инструменты вы используете для измерений по различным платформам?* Вам потребуются

различные инструменты не только для разных медиа — например, поисковые системы против печатной рекламы, — но и для различных категорий, в которых вы планируете применять эти инструменты. Предположим, речь идет о работе в Интернете — тогда инструменты для измерения эффективности электронных рассылок будут отличаться от инструментов, оценивающих ответную реакцию на покупаемую вами баннерную рекламу.

- *Используете ли вы приборные панели? И спроектированы ли они правильным образом?*
- *Какие другие методы визуализации данных вы используете?*
- *Каким образом вы оцениваете успешность отдельных видов маркетинговой деятельности? Руководствуетесь ли вы общими правилами или используете более точные многовариантные статистические методы? (Не беспокойтесь, если вы не знаете, что это означает. Все не так страшно, как может показаться.)*

Как только вы узнаете, что этот метод работает, то сможете увеличивать суммы, направляемые в действия, обещающие максимальную отдачу (эти деньги вы можете получить, отказываясь от направлений, работающих недостаточно хорошо, — и вам не придется просить об увеличении бюджета). Каким образом делать больше вещей, которые получаются? Все дело в оптимизации (об этом мы расскажем в седьмой главе). Вы сможете улучшить свою работу с помощью анализа и тестирования.

- *Занимаетесь ли вы постоянным изучением того, что действительно работает хорошо? Имеется ли у вас формальный процесс постоянного измерения, анализа и оптимизации?*

- *Каким образом вы используете свое знание о том, что работает, а что нет, для формирования творческого подхода к появлению на рынке?*
- *Занимаетесь ли вы тестированием? Если да, то имеется ли у вас формальный процесс, позволяющий последовательно проверять ответную реакцию на ваши шаги и понимать, что нужно изменить, а что оставить?*
- *Используете ли вы в полной мере все преимущества и возможности для тестирования, используя цифровые платформы?*

Тестирование — это не разовый процесс. В примере TD Ameritrade, который мы приводили выше, мы протестировали двести сорок три немного различающихся между собой варианта страницы, чтобы в точности определить, какой текст использовать, какие изображения показывать, как организовывать выкладку информации на странице и какие цвета сделать основными — и все для того, чтобы превратить максимально возможную долю посетителей сайта в клиентов TD Ameritrade.

Сью. Хорошо. Я поняла суть процесса. Давайте двигаться дальше.

Димитри. Великолепно. И давайте для начала поговорим, на каких клиентов вам в первую очередь надо ориентироваться, чтобы заставить все эти привлекательные маленькие цифры работать именно на вас.