

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

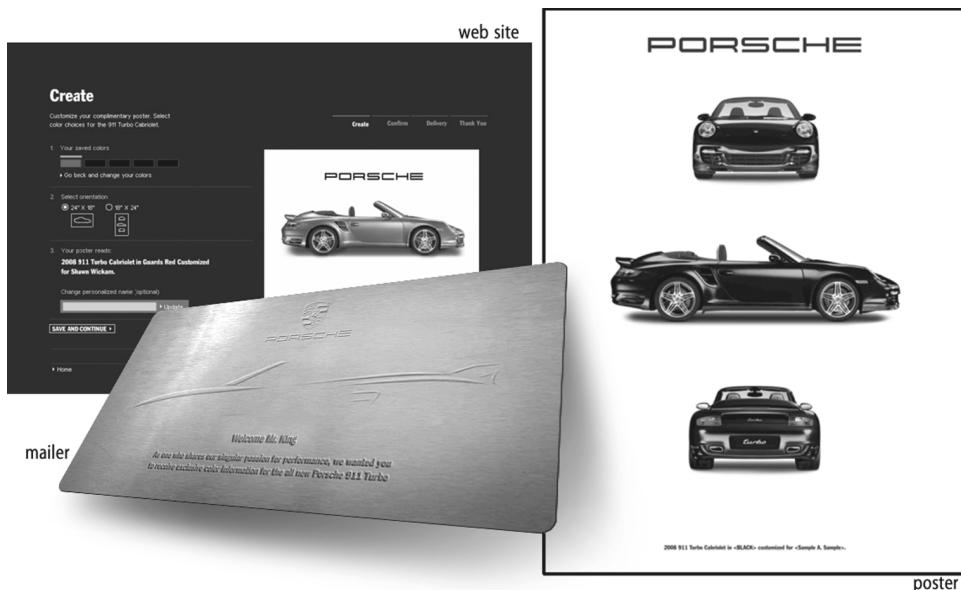
была адресована лично мне, Марку. Поэтому я отложил открытку в сторону, а не бросил сразу же в ведро. Иными словами, шансы на то, что я изучу ее оборот, выросли. На обороте обнаружилось много интересного. Там была ссылка на мою личную страницу на сайте компании-отправителя: www.название_компании.com/Mark.Jeffery.

Любой клик человека, который ввел адрес и зашел на страничку, отслеживается, и этого пользователя можно считать лицом*. 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 маркетинга¹.

Упаковки Tyvek уникальны: мембранные не пропускают воду, пар испаряется изнутри, что значительно повышает износостойчивость. 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 Джейффи 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 смотрят 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 Джейффи 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 спортсмен 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, направлявшегося дистрибуторам строительных материалов в США.

Рис. 1.3. Рекламный плакат Tyvek Home Wrap



Источник: DuPont Marketing

Представителям этих целевых групп было направлено предложение в почтовой упаковке: приглашение на гонки в выходные с возможностью лично встретиться с Джоном 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 Tyvek, 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 Tyvek, заметного на всех новых строениях, где используется продукт Home Wrap. В блоге на сайте 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 (Tyvek) 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 Tyvek 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

центов 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 пакетом 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



Источник: DuPont Marketing

В 2001 году² 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 отправлений. 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 рetailеров 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 низшем³. 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 покупательской 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, приносивший 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 ROMI 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 стратегии⁴. 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.