

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 сосредоточиваюсь 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.]?»

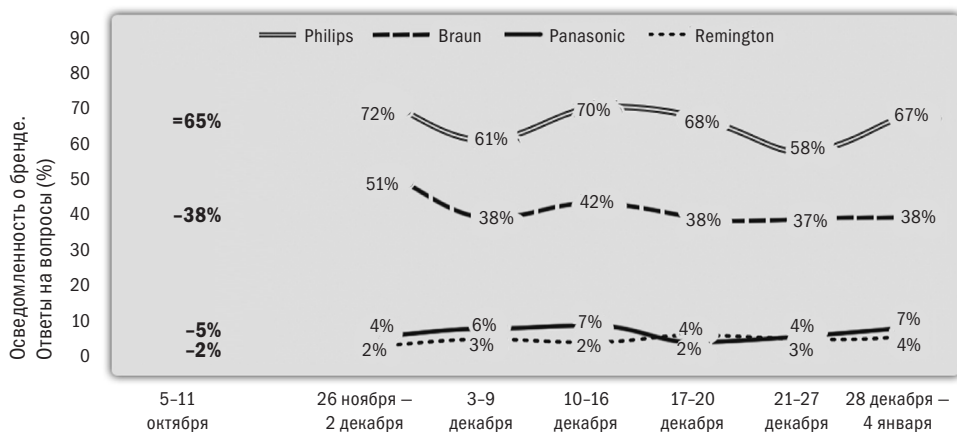
Для оценки узнавания с подсказкой участникам показывали различные рекламные материалы и спрашивали: «Какому бренду посвящена эта реклама?». А чтобы понять, как менялся уровень осведомленности об определенном продукте, задавали вопрос: «Ранее вы сказали, что знаете об электрических бритвах Philips. О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

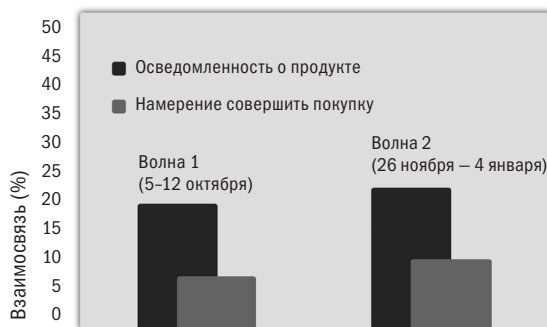
Рис. 4.2. Пример еженедельного отчета для Philips Nivea for Men Shaver, требующего постоянного отслеживания данных о рекламе



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.

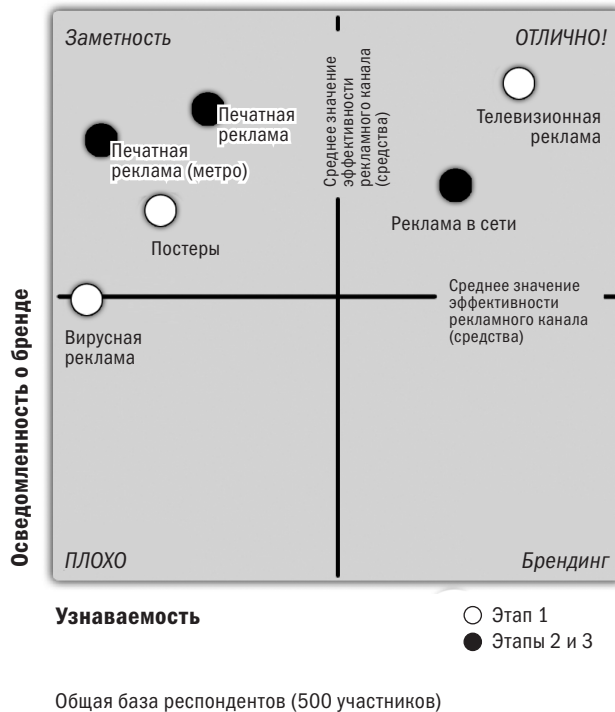
Однако всего этого недостаточно, чтобы получить «окончательный ответ» в показателях осведомленности. Вы должны понять, что повлияло (и что не повлияло) на осведомленность. Самый распространенный подход — количественная оценка осведомленности на основании цены на 1000 показов. Сначала оценивается количество 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



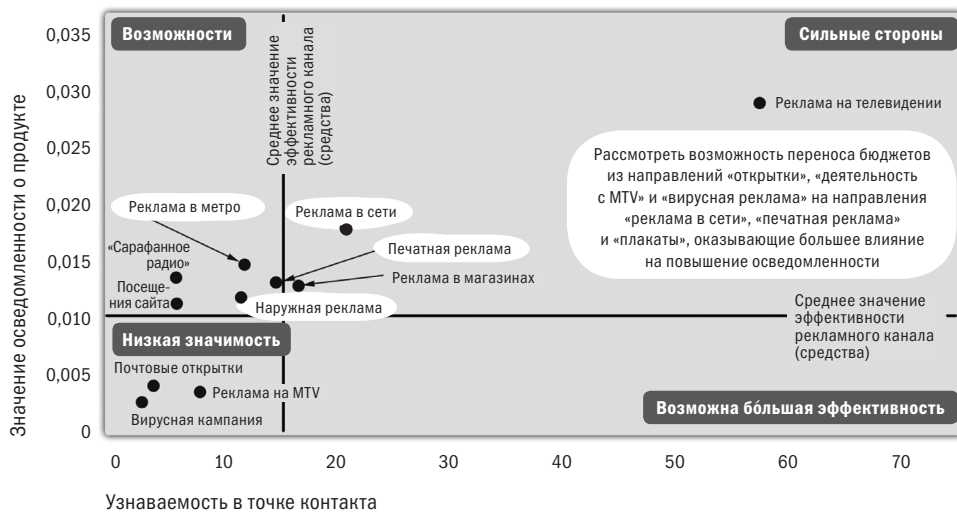
Источник: Ipsos ASI UK

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, 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 автобусе¹⁸:

- 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 припомнили, 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:

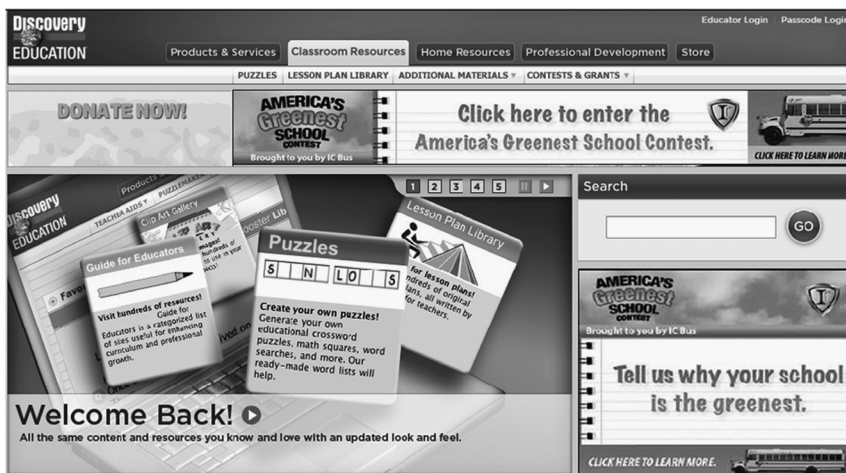
В 2009 году нам пришлось значительно урезать бюджет. Естественно, мы были вынуждены принимать решение о том, какие расходы сократить в первую очередь. Нам был крайне необходим бюджет на кампанию по запуску нового потребительского бренда. Поскольку

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 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 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 79879 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



б

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 симитировать 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



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 работают.

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!¹⁹

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 раньше 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. Он позволяет провести анализ оттока за 30 и 90 дней.

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

Входные переменные	Значение
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

Большинство B2C-компаний имеют прямой доступ к данным о потребителях. Для них карты лояльности и собственные брендированные 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 сосредотачиваться 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 жизнь²⁰. 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) 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)²¹.

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?»

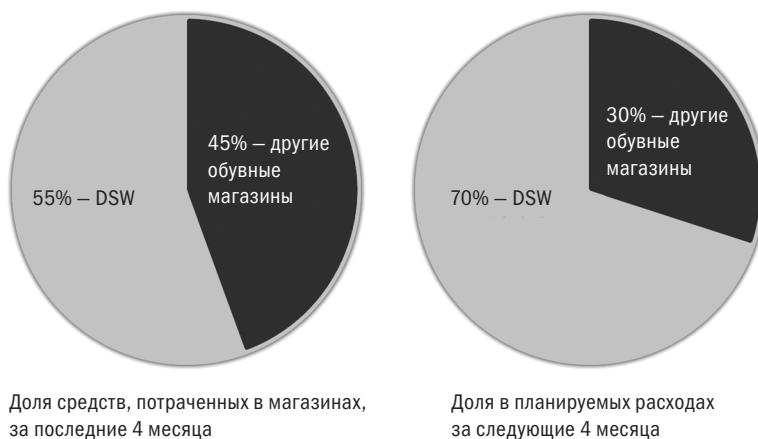
Чтобы определить связь с будущими расходами, DSW задает вопросы:

- «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 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 = $\text{Количество принятых предложений} / \text{Количество контактов}$

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.

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

Входная переменная	Значение
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 услуг²². 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 большая 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.

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.