

# Глава 1

## «Маркетинговое разделение»

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

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

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

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

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

— Они нам неинтересны, — ответил мой собеседник.

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

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

---

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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