

Mark Jeffery

DATA-DRIVEN MARKETING:

**THE 15 METRICS EVERYONE IN MARKETING
SHOULD KNOW**

John Wiley & Sons, Inc.

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Марк Джеффри

**МАРКЕТИНГ,
ОСНОВАННЫЙ
НА ДАННЫХ**
**15 ПОКАЗАТЕЛЕЙ,
КОТОРЫЕ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ КАЖДЫЙ**

Перевод с английского Павла Миронова

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2013

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 339.138
ББК 65.290-2
Д40

*Издано с разрешения John Wiley & Sons International Rights Inc.
и литературного агентства Александра Корженевского*

Джеффри, М.
Д40 Маркетинг, основанный на данных. 15 показателей, которые должен знать каждый / Марк Джеффри. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 384 с.

ISBN 978-5-91657-666-5

Автор этой книги — Марк Джеффри, старший преподаватель Kellogg School of Management, ведущей бизнес-школы США в области маркетинга.

На страницах книги он подробно объясняет, как измерить эффективность маркетинга, используя для этого всего лишь 15 показателей. На примерах из практики международных компаний он последовательно и четко описывает принципы работы с данными.

Прочитав эту книгу, вы узнаете: как использовать ключевые показатели для повышения эффективности маркетинга, с какими сложностями при анализе данных могут столкнуться маркетологи, а также как реальные компании применяют на практике описываемые методики.

УДК 339.138
ББК 65.290-2

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

ISBN 978-5-91657-666-5

© Mark Jeffery, 2010
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

Оглавление

| | |
|----------------|----|
| Введение | 13 |
|----------------|----|

ЧАСТЬ I. ОСНОВЫ

Глава 1. «Маркетинговое разделение»

| | |
|--|----|
| Почему 80% компаний не занимаются маркетингом, основанным на данных, а остальные становятся лидерами | 19 |
| 15 основных маркетинговых показателей | 24 |
| Кейсы | 27 |
| Маркетинговые бюджеты: ключевые различия лидеров и отстающих | 38 |
| Используем маркетинговые показатели, чтобы пережить экономический кризис | 42 |
| Первый шаг: определение стратегии маркетинга, основанного на данных | 44 |
| Выводы | 48 |

Глава 2. С чего начать?

| | |
|---|----|
| Преодоление пяти препятствий к внедрению маркетинга, основанного на данных | 50 |
| Препятствие 1. С чего начать? Сбор нужных данных и создание импульса с помощью легких побед | 52 |
| Препятствие 2. Причинно-следственная связь. Небольшие эксперименты | 58 |

| | |
|---|-----------|
| Препятствие 3. Недостаток данных. Стратегия получения данных о потребителях | 61 |
| 1. Обмен и совместное использование данных с торговыми партнерами | 62 |
| 2. Программы для постоянных потребителей | 63 |
| 3. Опросы как источник данных о потребителе | 65 |
| Сбор данных о потребителе: этические и юридические вопросы | 66 |
| Препятствие 4. Ресурсы и инструменты. Создание инфраструктуры для маркетинга, основанного на данных | 67 |
| Инфраструктура для маркетинга, основанного на данных | 68 |
| Инфраструктура для крупной компании | 70 |
| Маркетинг и IT | 72 |
| Препятствие 5. Люди и изменения. Создание культуры маркетинга, основанного на данных | 73 |
| Люди как основная проблема в процессе изменений | 74 |
| Создание стимулов к изменениям: измерения и поведение | 76 |
| Решение проблем, связанных с недостатком квалификации | 78 |
| Сверху вниз и снизу вверх | 79 |
| Алгоритм внедрения принципов маркетинга, основанного на данных | 80 |
| Выводы | 82 |
| Глава 3. 10 классических маркетинговых показателей | 84 |
| Связь маркетинговой деятельности и показателей | 85 |
| Маркетинг, направленный на создание осведомленности | 85 |
| Маркетинг, формирующий оценку | 89 |
| Маркетинг лояльности | 91 |
| «Золотой» маркетинговый показатель: удовлетворенность клиентов | 92 |
| Основной показатель оценки маркетинговой деятельности | 94 |
| Маркетинг, формирующий спрос | 95 |
| Сбалансированная система показателей для маркетинга | 97 |
| Проблема с измерениями в секторе B2B | 103 |
| Выводы | 109 |

ЧАСТЬ II. 15 ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ РАДИКАЛЬНОГО УЛУЧШЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

Глава 4. Пять основных нефинансовых показателей

| | |
|---|-----|
| № 1 — осведомленность о бренде, № 2 — тест-драйв, № 3 — коэффициент оттока, № 4 — удовлетворенность клиентов, № 5 — коэффициент отклика | 112 |
| Формирование восприятия. Показатель № 1 — осведомленность о бренде . | 112 |
| Брендинг потребительских продуктов | 113 |
| Брендинг для B2B | 121 |
| Маркетинг сравнения. Показатель № 2 — тест-драйв | 126 |
| Маркетинг лояльности. Показатель № 3 — отток | 132 |
| Удовлетворенность клиентов. Показатель № 4 — CSAT | 138 |
| Эффективность кампании. Показатель № 5 — коэффициент отклика | 143 |
| Выводы | 147 |

Глава 5. Покажите мне ROI!

| | |
|--|-----|
| Четыре основных финансовых показателя: № 6 — прибыль, № 7 — чистая приведенная стоимость (NPV), № 8 — внутренняя норма доходности (IRR), № 9 — окупаемость | 149 |
| Показатель № 6 — прибыль | 150 |
| Финансы для менеджеров по маркетингу. | |
| Определение показателей №№ 7, 8 и 9 | 152 |
| Возврат на инвестиции в маркетинг — методика принятия управленческих решений | 162 |
| ROMI для спонсорства спортивных состязаний | 169 |
| ROMI для запуска нового продукта | 172 |
| Базовый вариант | 173 |
| Объединение затрат на новый продукт и маркетинговых затрат | 175 |
| Предположения о потенциале роста | 175 |
| Условные данные в балансе прибыли и убытков | 176 |
| Амортизация, связанная с выпуском нового продукта | 176 |

| | |
|---|-----|
| Показатели ROMI: № 7 — NPV, № 8 — IRR, № 9 — окупаемость в действии | 179 |
| Стресс-тест для цифр: анализ чувствительности | 181 |
| Выводы | 187 |
| Глава 6. Не все клиенты одинаковы | |
| Показатель № 10 — пожизненная ценность клиента (CLTV) | 188 |
| Показатель № 10: определение ценности клиента | 189 |
| Новая стратегия: маркетинг, основанный на ценности | 192 |
| Sainsbury's | 198 |
| 3M | 199 |
| Continental Airlines | 200 |
| Сохранение баланса между прибыльностью покупателя в долгосрочной и краткосрочной перспективе | 203 |
| Управление жизненным циклом клиента | 209 |
| Выводы | 214 |
| Глава 7. От кликов к ценности: показатели для интернет-маркетинга | |
| № 11 — цена за клик, № 12 — конверсия по транзакциям, № 13 — возврат на инвестиции в рекламу, № 14 — доля отказов и № 15 — личные рекомендации | 215 |
| СРС или СРМ: показатель оптимизации № 11 — СРС как инновация компании Google | 217 |
| Оптимизация контекстной рекламы: показатели № 12 — TCR и № 13 — ROA | 219 |
| Насколько хорош ваш сайт? Показатель № 14 — доля отказов | 230 |
| Изменение правил для поискового маркетинга с помощью моделирования атрибуции | 234 |
| За пределами поискового маркетинга: влияние изобразительной рекламы в интернете | 240 |
| Гипертаргетинг изобразительной рекламы в социальных медиа | 243 |
| Показатель № 15 — личные рекомендации: маркетинг вовлечения в социальных медиа | 247 |
| Выводы | 254 |

ЧАСТЬ III. СЛЕДУЮЩИЙ УРОВЕНЬ

Глава 8. Гибкий маркетинг

| | |
|--|-----|
| Использование свежих данных для пятикратного улучшения результатов | 258 |
| Проигрывайте быстро | 259 |
| Разработка кампании с учетом необходимости измерений | 271 |
| Выводы | 274 |

Глава 9. То, что надо!

| | |
|--|-----|
| Три основных подхода к аналитическому маркетингу | 275 |
| Первый основной прием аналитического маркетинга: предрасположенность | 277 |
| Второй основной прием аналитического маркетинга: анализ потребительской корзины | 281 |
| Третий основной прием аналитического маркетинга: дерево решений | 282 |
| Сроки превыше всего: примеры маркетинга, основанного на событиях | 291 |
| DirecTV | 292 |
| Национальный банк Австралии | 293 |
| Ping Golf | 295 |
| Бизнес-кейс для аналитического маркетинга | 296 |
| Выводы | 300 |

Глава 10. Что для этого требуется?

| | |
|---|-----|
| Инфраструктура для маркетинга, основанного на данных | 301 |
| Какие данные вам действительно необходимы? | 302 |
| Какая инфраструктура вам нужна: одноэтажный фермерский домик или Эмпайр-стейт-билдинг? | 305 |
| Сложность требований | 310 |
| Перенести данные или изменить архитектуру для нового хранилища? | 315 |

| | |
|--|------------|
| Что может пойти и пойдет не так (если вы не будете осторожны) | 316 |
| Narrah's Entertainment: создание инфраструктуры маркетинга, основанного на данных | 319 |
| Выводы | 331 |
| Глава 11. Маркетинговые бюджеты, технологии и основные процессы | |
| Ключевое отличие лидеров от отстающих | 332 |
| Управление маркетинговой кампанией: состояние отрасли | 334 |
| Исследование: маркетинговые процессы, технология и связь с результатами работы компании | 337 |
| Инвестиционный портфель B2B и B2C: лидеры против отстающих | 342 |
| Преодоление четырех препятствий к профессионализации маркетинговых процессов | 347 |
| Совершенствование процесса управления маркетинговой кампанией: трехэтапный подход | 351 |
| Уровень 1: базовый | 353 |
| Уровень 2: средний | 353 |
| Уровень 3: продвинутый | 354 |
| Выводы: сложность требует управления | 355 |
| Креативный X-фактор | 358 |
| Связываем все воедино | 361 |
| Выводы | 363 |
| Благодарности..... | 364 |
| Примечания..... | 365 |

Посвящается Энн, Энтони и Матео

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Введение

В октябре 2008 года, всего через несколько месяцев после банкротства Bear Stearns* и начала финансового кризиса, у меня состоялась встреча с директором по маркетингу компании из списка Fortune 500. Меня просили рассказать о маркетинговых показателях. Я решил сразу понять, с какими проблемами столкнулась компания, и поэтому спросил своего собеседника:

— Что не дает вам спать по ночам?

— Вчера вечером я разговаривал с председателем правления. Он хочет урезать мой бюджет на 36%. Сначала я подумал, что это шутка, но сегодня понял, что он говорил серьезно.

В 8 часов утра следующего дня этот человек перезвонил мне и сказал: «Марк, сегодня в 2 часа у меня будет встреча с председателем правления, и мне нужна ваша помощь».

В экономике сейчас сложились самые сложные условия за последние 20 лет, и этот директор по маркетингу не одинок. Маркетеры изо всех сил борются за то, чтобы оправдать свои бюджеты, и при этом их постоянно просят сделать еще больше за меньшие деньги. Руководители других направлений бизнеса часто относятся к маркетингу скептически, и в сложные времена именно маркетинговые бюджеты урезаются первыми. Поскольку концепции брендинга и осведомленности кажутся многим слишком «размытыми»

* Bear Stearns — американский инвестиционный банк. Основан в 1923 году, в 2008 году куплен банком JPMorgan Chase. *Здесь и далее прим. ред., за исключением особо оговоренных случаев.*

и не связанными напрямую с выручкой компании, задача демонстрации конкретных результатов становится для менеджеров по маркетингу еще более важной.

Проведенное мной исследование 252 компаний (которые в совокупности ежегодно тратят на маркетинг до 53 миллиардов долларов) показывает, что многие маркетеры не могут измерить свою деятельность в количественных показателях. 55% опрошенных руководителей маркетинговых подразделений сообщили, что их подчиненные не понимают смысла основных показателей, а более 80% организаций не пользуются маркетингом, основанным на данных. Все эти проблемы вполне можно решить без значительных затрат времени или ресурсов, сосредоточившись на грамотном использовании правильных показателей.

Эта книга предназначена для специалистов, которые хотят улучшить свои профессиональные результаты и обосновать расходы на маркетинг. Она будет полезна и менеджерам других направлений, которые ждут от маркетинга ощутимых результатов. Вместо того чтобы перечислять 50 или 100 показателей для оценки маркетинга, я сосредоточиваюсь на 15 самых важных из них. Я покажу, как каждый показатель может использоваться для измерения ценности маркетинга и улучшения результатов работы. Мое исследование также демонстрирует, что компании, преуспевшие в маркетинге, основанном на данных, получают значительно более высокие финансовые результаты по сравнению с конкурентами. Выбор только 15 показателей дает важное преимущество: ими легко овладеть и их легко применять. Я привожу в книге подробные примеры из работы крупных и небольших организаций. Кроме того, вы сможете воспользоваться формами в формате Excel, которые приведены во всех примерах и которые можно бесплатно загрузить из сети.

Книга состоит из трех частей: «Основы», «15 показателей для радикального улучшения маркетинга» и «Следующий уровень». Принципы маркетинга и система показателей разъясняются последовательно, но все главы, начиная с 3-й, можно читать в любом порядке. Часть I, «Основы», состоит из трех глав. В главе 1 рассматривается разделение компаний по принципу использования маркетинга, основанного на данных, а также представлены 15 основных показателей. В главе 2 я расскажу, с чего стоит начинать

процесс внедрения обсуждаемой стратегии и как преодолеть пять основных проблем. В главе 3 описана последовательная методика стратегических маркетинговых измерений с использованием 10 классических показателей.

В части II более подробно рассказывается о 15 показателях. Читатель может сразу перейти к описанию интересующих его показателей. Пять из них связаны с интернетом, который в последнее время стал основным элементом большинства маркетинговых кампаний. В главе 7 приведен всесторонний анализ интернет-маркетинга и пять показателей нового поколения. Если вам не очевидна суть некоторых финансовых понятий, то можете изучить тему финансов для маркетеров (глава 5), а потом перейти к показателям финансового возврата на инвестиции в маркетинг и пожизненной ценности клиентов в главе 6.

Часть III посвящена дополнительным возможностям. Я расскажу о стратегиях, позволяющих перевести принципы маркетинга, основанного на данных, и использование показателей на новый уровень. Четыре главы будут посвящены обсуждению гибкого маркетинга; аналитического маркетинга; маркетинга, основанного на событиях; инфраструктуры маркетинга, основанного на данных; маркетинговых процессов, влияющих на результаты; а также «креативного X-фактора». Эта книга — не учебное пособие. Тем не менее она может использоваться в качестве вспомогательного материала при изучении курса маркетинга. В конце книги приведен список ресурсов для преподавателей, желающих использовать эту книгу и приведенные в ней примеры в целях обучения студентов.

Надеюсь, что книга поможет вам лучше понять, каким образом маркетинг обеспечивает компании ценность и как можно использовать 15 основных показателей его оценки в целях стратегического управления деятельностью организации.

Марк Джефффри

Часть I ОСНОВЫ



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

для поддержки системы показателей и маркетинга. Кроме того, как подсказывает опыт, большинство маркетеров в таких компаниях вынуждены обрабатывать слишком много информации и не знают, с чего начать процесс измерения, направленный на получение реальных результатов. 55% менеджеров сообщают, что их персонал не понимает сути таких показателей, как чистая приведенная стоимость и пожизненная ценность клиента (эти финансовые показатели обсуждаются в главах 5 и 6).

Не стоит расстраиваться, если ваша организация относится к тем 80%, которые не используют маркетинг, основанный на данных, и вы незнакомы с маркетинговыми показателями. Эта книга о простых секретах лидеров. Я познакомлю вас с понятными показателями, инструментами, примерами и планами действий. Благодаря ей вы научитесь применять на практике маркетинговые показатели.

15 ОСНОВНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Когда я только начинал заниматься организацией тренингов для руководителей в Microsoft (в 2003 году), некоторые из маркетеров компании предположили, что им нужно «убойное приложение» (killer app)* для расчета ROMI. Мне было забавно это слышать: сама компания уже производила убойное приложение, и называлось оно Microsoft Excel. Эта программа по работе с электронными таблицами — потрясающий инструмент.

В этой книге я сосредоточусь на сравнительно простых, но эффективных показателях и общих рамках маркетинговых измерений. Excel — великолепный рабочий инструмент. Существуют и более эффективные программы и технологии, связывающие маркетинг с продажами. Они действительно полезны. Например, регрессия часто используется компаниями, торгующими упакованной продукцией, для сопоставления расходов на маркетинг

* Компьютерный сленг: программа, которая настолько необходима или желанна, что оправдывает стоимость более дорогих технологий (потребитель готов покупать дорогие компоненты, платформу, операционную систему и пр., чтобы запустить приложение). Такое приложение может приводить к существенному увеличению продаж платформы, на которой работает.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

