

Эта книга принадлежит

---

Контакты владельца

---

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

## **Эту книгу хорошо дополняют:**

**Клиенты на всю жизнь**

Карл Сьюэлл

**Искренняя лояльность**

Фред Райхельд и Роб Марки

**Партизанские маркетинговые исследования**

Роберт Каден

Dimitri Maex  
with Paul Brown

# Sexy little numbers

How to grow your business using  
the data you already have

Crown Business  
New York

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

Димитри Маекс  
при участии Пола Брауна

# Ключевые цифры

Как заработать больше,  
используя данные,  
которые у вас уже есть

Перевод с английского Павла Миронова

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2013

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

УДК 658.82  
ББК 65.291.34  
М14

Дизайн переплета *Гая Панченко, Александр Завгородний* (bangbangstudio.ru)

### **Маекс Д.**

**М14** Ключевые цифры. Как заработать больше, используя данные, которые у вас уже есть / Димитри Маекс; пер. с англ. Павла Миронова. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 320 с.

ISBN 978-5-91657-534-7

Только представьте, как много вы могли бы сделать, если бы в ваших силах было выявить самых прибыльных клиентов своей компании, создать более качественную маркетинговую стратегию для общения с ними и вдохновлять их на то, чтобы покупать у вас еще больше.

Теперь все это вам по силам. И самое приятное заключается в том, что вы можете сделать все это с помощью данных, которые у вас уже есть. Ведь в наши дни все, что мы делаем, создает информацию, и ее объем невероятно велик. Каждый раз, когда кто-то просматривает веб-страницу, вводит поисковый запрос в Google или просто блуждает по Сети с помощью своего смартфона, он добавляет крошечный кусочек к огромному хранилищу данных, помогающих нам лучше понять и предсказать поведение потребителей.

В «Ключевых цифрах» автор в ясной и легкодоступной манере объясняет, как превратить эти данные в практически применимые стратегии, обеспечивающие рост и доходы. Более того, он показывает, каким образом можно проделать все это без дополнительных затрат.

Книга обязательна к прочтению:

- специалистам по маркетингу, стремящимся получить максимальный возврат на каждый доллар рекламного бюджета;
- владельцам небольших бизнесов, желающих быстрее расти;
- исследователям, старающимся лучше понимать потребителей, для которых создаются новые продукты или услуги;
- финансистам, отвечающим за увеличение прибыли компании;
- творческим работникам, пытающимся понять, как выглядит обратная связь и как можно ее улучшить.

УДК 658.82

ББК 65.291.34

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**

© Ogilvy & Mather, 2012. All rights reserved

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

ISBN 978-5-91657-534-7

# Оглавление

Предисловие. Чем так привлекательны цифры? .....	10
Глава 1. Каким образом эта книга поможет вам расширить бизнес?.....	18
Глава 2. Выбор цели — с какими клиентами следует разговаривать?.....	47
Глава 3. Обретение — о чем следует говорить с клиентами? .....	87
Глава 4. Поиск — как находить своих клиентов? .....	119
Глава 5. Бюджет — сколько нужно тратить? .....	159
Глава 6. Измерения — каким образом определять эффективные и неэффективные методы работы?.....	198
Глава 7. Оптимизация — как использовать эффективные методы работы и отказаться от неэффективных? .....	247
Глава 8. Будущее .....	277
Благодарности .....	306

*Посвящается  
Кэтрин, Рэю и животика*

# Предисловие

## Чем так привлекательны цифры?

*Рекламные объявления, которые мы запускаем вслед человеку в его путешествиях по сайтам, уже не только преследуют, но и обгоняют нашего покупателя...*

*Точные показатели, которые мы получаем в режиме реального времени, указывают на эффективность наших маркетинговых кампаний...*

*Умение точно определить нужную цель и безошибочно выделить наиболее прибыльных покупателей среди нашей самой выгодной клиентуры...*

*Здесь перечислены всего лишь три феномена из множества наших действий, возможных сегодня, — они стали доступны благодаря аналитике, то есть искусству и науке описывать странными условными значками все имеющиеся в нашем распоряжении данные.*

Только не надо думать, будто лишь в наши дни маленькие значки приобрели столь неожиданную привлекательность. Это далеко не так. Справедливо предположить, что в делах торговли и освоения рынка цифры стали вожделенными после одной рекламной кампании, впервые предполагавшей прямой отклик со стороны клиента. Первый почтовый каталог был разработан Аароном Монтгомери Уордом в 1872 году, а уже в 1886-м его идею позаимствовали Ричард Сирз и Алва Робак. У нас нет точных сведений, каким



образом первопроходцы прямого маркетинга отыскивали оптимальные решения и измеряли успех своей деятельности, но совершенно очевидно, что бизнесмены отлично с этим справлялись, о чем говорит сам факт благополучного существования их созданий более сотни лет. Оба торговых каталога процветали бы и далее, но на их пути встали онлайн-аналоги.

Достоинно внимания, что Клод Хопкинс начинает свою «Научную рекламу» (Scientific Advertising) — книгу, увидевшую свет в далеком 1923 году, — следующими словами: «Пришло время, когда реклама в хороших руках становится наукой. Как и всякая наука, она основана на законах и точных величинах. Как и во всякой науке, причины и следствия в рекламе изучаются вплоть до полного их понимания. Правильные приемы испытаны и прошли проверку жизнью. Нам известны наиболее действенные из них, и мы строим свою работу по нескольким основным законам»\*.

Через десять лет, в 1932 году, вышла книга «Проверенные методы рекламы»\*\* (Tested Advertising Methods), и ее автор Джона Кейплз вслед за Хопкинсом тоже говорил в основном о рекламе, предполагающей прямой отклик клиентов, в частности — о заказе товаров с доставкой по почте. Подобная система заказа в те годы выглядела довольно несложно. Маркетологам и рекламистам, напрямую отправлявшим каталоги и рекламные листки и хорошо знавшим своих адресатов, всего лишь требовалось проследить результаты — сделаны ли покупки. И все у них шло отлично, пока на сцене рекламы не появилось радио, а затем телевидение. А с ними исчезли простые и удобные способы безошибочно узнавать о реакции своих клиентов, поскольку стало

---

\* Хопкинс К. Научная реклама / Пер. с англ. М.: Эксмо, 2007. С. 3. — *Здесь и далее, если это не оговорено особо, даются примечания переводчика.*

\*\* Кейплз Дж. Проверенные методы рекламы / Пер. с англ. М.: Карьера Пресс, 2011.

практически невозможным отслеживать, кто и когда слушает или смотрит ту или иную передачу. Новые средства распространения информации потребовали от маркетологов искать пути совершенно иного порядка, но которые могли бы поддерживать прежний уровень их ответственности перед клиентами.

В маркетинговую деятельность передовые математические методы вошли в 1950-е годы, когда и на производстве, и в управлении, и прежде всего в практике сбыта все чаще стали использовать операционный анализ и применять новые организационные модели, ставшие особенно востребованными после Второй мировой войны. Конечно, те методы выглядят крайне примитивными с позиций нынешнего дня, когда мы уже в точности знаем, сколь долго человек смотрит на мелькающее в Интернете рекламное объявление, по каким ссылкам он идет дальше и что все-таки решает (или не решает) приобрести. Однако отдадим должное: именно методы 1950-х годов позволили специалистам оценить слияние интересов маркетинга и массмедиа; понять силу их воздействия на осведомленность потребителя о бренде и внимание к нему, а в итоге — на объемы продаж и прибыль.

Третья эра эволюции в мире аналитики наступила в 1990-е годы, когда существующие системы управления взаимодействием с клиентами стали для многих маркетологов настоящим наваждением. Возможности, предлагавшиеся новыми мощными базами данных, до неузнаваемости изменили отрасль прямого маркетинга, а вместе с ней — и наши привлекательные маленькие цифры. Не трудно догадаться почему. Фредерик Райхельд в своей книге «Эффект лояльности»\* (The Loyalty Effect), вышедшей в 1996 году, доказывает, что, удерживая лояльность своих клиентов даже

---

\* Райхельд Ф. Эффект лояльности: движущие силы роста, прибыли и непреходящей ценности / Пер. с англ. М.: Вильямс, 2005.

на уровне 5%, вы, как правило, добиваетесь повышения прибыли на 25–100%. Чуть раньше появилась книга Гарта Холлбергера *All Consumers Are Not Created Equal* («Не все потребители созданы одинаковыми»), в которой он объясняет, почему даже довольно небольшая часть клиентов обычно приносит компании непропорционально большую долю дохода (мы будем говорить об этом во второй главе). Многие компании, усвоив столь необходимые сведения, торжественно поклялись активно выявлять своих самых ценных клиентов. Были разработаны так называемые программы лояльности; в них входили: карты клиента, или поощрительные карты, позволявшие учитывать каждую сделку, — для чего компаниям пришлось вложить огромные суммы в создание единых баз данных, хранивших всю информацию о клиенте; модель, названная «пожизненная ценность клиента», позволявшая определять, какие клиенты окажутся наиболее постоянными и перспективными; модель потерь, по которой прогнозировалась вероятность того, кто из клиентов перестанет быть активным потребителем. Революция в области управления взаимодействием с клиентами сделала механизмы маркетинга гораздо эффективнее, а технические приемы намного изощреннее, что дало возможность перерабатывать огромные массивы информации. Вскоре — с появлением цифровых мультимедиа — сама жизнь проверила на прочность маркетологов-аналитиков: может ли их деятельность быть полностью ориентированной на клиента.

С приходом в мир цифровой связи, а тем более с появлением возможности передавать любые данные по Интернету, — измеряемым стало практически все. Информация поступает отовсюду, и объем ее невероятен. Цифровая база данных компании Google (думаю, на сегодня самая большая) производит в день свыше *одного миллиарда* поисковых запросов по всему миру. Столь гигантский объем информации предоставляет современным компаниям беспрецедентный

обзор рыночных тенденций, благодаря чему они знают, как уровень вовлеченности клиентов в их бренды влияет на их доходы.

Среда электронной коммерции обеспечивает нас системой, получившей название «замкнутой обратной связи», что способно ввести в нирвану любого, кто занимается вопросами эффективности маркетинга. Мы знаем о своих клиентах все: к каким средствам информации они обращаются; какими путями приходят на тот или иной сайт; что в точности делают, попав туда. Мы отслеживаем всю фактическую конверсию\*, поведение каждого человека, совершающего определенную покупку.

Цифровые данные доступны в режиме реального времени. Нам больше не надо неделями и месяцами ожидать нужных сведений, по которым мы только и могли судить о степени влияния своей маркетинговой деятельности. Поскольку теперь мы получаем их почти мгновенно, то приступаем к принятию оптимальных решений тоже безотлагательно. Цифровые технологии — подобно стероидам в мире спорта — способны произвести настоящую революцию в математических моделях и маркетинговых исследованиях.

Сэм Палмизано, выступая в Совете по международным отношениям в 2008 году (в то время он занимал пост СЕО IBM), лучше всех остальных объяснил суть наступившего нового мира: «Умной становится чуть ли не любая вещь — современные модели вычислений способны превратить в компьютеры все пользовательские устройства, снабдив их сенсорами, приводами и подключив к серверным системам. Вкупе с продвинутой аналитикой эти суперкомпьютеры

---

\* Конверсия (conversion) — термин интернет-маркетинга, означающий отношение к общему числу посетителей сайта числа тех посетителей, которые выполняют на нем все прямые или скрытые указания рекламодателей или продавцов — регистрация, переход по рекламной ссылке, посещение определенной страницы и, наконец, покупка.

способны превратить горы данных в опыт и знания, что придает нашим методам, процессам и инфраструктуре большую производительность. Мы становимся более продуктивными и восприимчивыми — иными словами, более толковыми и развитыми».

Возьмем марку Zara, основной бренд международной группы Inditex S.A., гигантской испанской корпорации, занимающейся розничной торговлей одеждой. За счет внедрения методов математического анализа на уровне каждой бизнес-единицы компания смогла совершить практически невозможное для индустрии модной одежды — сократить до нескольких недель весь производственный процесс, который начинается с эскиза модельера и заканчивается в магазинах готовой одежды. И это в отрасли, где чаще всего над рождественскими коллекциями одежды начинают работать за девять или даже двенадцать месяцев.

Насколько все это важно лично для вас и для меня? Чтобы понять, к чему могут привести аналитические методы и взаимосвязанность человеческого разума и умных устройств, о чем говорил Палмизано, представьте собственный холодильник в ближайшем будущем. Он не только будет в состоянии сообщить, мол, у тебя заканчивается молоко и масло, но и, составив список покупок, разместить заказ в местном супермаркете, откуда вам и доставят продукты на дом.

## Как поступать с неприкосновенностью личной жизни?

Новый мир прекрасен, но за все нужно платить свою цену. Кто-то из вас весьма обеспокоен, что маркетологи получают доступ к вашим данным и собирают сведения, какие покупки вы делаете и какие сайты предпочитаете.

Я собираюсь подробно говорить о неприкосновенности личной жизни в последней главе, но позвольте мне сказать

пару слов прямо сейчас, и думаю, моя позиция вас удивит. Полагаю, у людей есть все причины протестовать против широкомасштабного сбора информации ради коммерческих целей. Действительно, процесс сбора данных, с одной стороны, тщательно завуалирован, а с другой — ведется крайне беспорядочно. И то и другое неправильно.

Но жизнь не стоит на месте. При отсутствии соответствующих нормативов индустрия рекламы и маркетинга начинает заниматься саморегулированием. И это хорошо, ведь потребители довольно четко дают нам понять, что они весьма озабочены нашими действиями. Мы уже приняли на себя обязательство не собирать без согласия потребителя никакой информации, которая может идентифицировать его личность. Мы обязательно сразу ставим клиента в известность, для чего нам нужны сведения о нем, и при этом даем ему возможность выбора: он может отказаться или нет от предоставления тех или иных личных данных.

И еще об одном. Кстати, очень надеюсь, что мое дальнейшее объяснение поможет многим людям разобраться в нашей проблеме. Реклама, о которой вы говорите, будто она вторгается в личную жизнь, в первую очередь делается в ваших интересах — интересах потребителей. Понимаю, мое заявление звучит несколько в духе героев Оруэлла, но примите во внимание следующую вещь: слишком мало людей, не связанных напрямую с маркетинговой деятельностью, понимают, что реклама необходима, поскольку она является источником финансирования для производства *любого* контента. И особенно важной становится она в наше время, когда люди желают получать как можно больше качественного контента, и заметьте — не приобретать, а получать бесплатно. Потребители без устали демонстрируют, что не собираются платить большие деньги даже за собственное удовольствие смотреть любимые телепередачи или регулярно посещать понравившиеся веб-сайты. Однако без

рекламы ни один человек не имел бы свободного доступа к контенту — ведь тогда большинству сайтов пришлось бы ввести собственную систему подписки, а каждому телеканалу — абонентскую плату.

Контент должен оставаться бесплатным и свободным, соответственно, и реклама в качестве инструмента финансовой поддержки никуда не исчезнет. Однако теперь у нас появилась возможность сделать ее и не столь навязчивой, и менее неприятной. Давайте пофантазируем: вам двадцать пять лет, вы заядлый геймер и заодно любитель одного классного сериала. Дабы обеспечить вам еженедельный тридцатиминутный просмотр очередной серии, компания-производитель должна показывать рекламу, причем не менее шести минут. Что было бы для вас более приемлемым — общая реклама или рассказ о новейших играх? Конечно, вы, как и большинство компьютерных игроков, предпочли бы второй вариант, но для этого вам нужно ввести маркетологов в курс дела о своих привычках, вкусах и предпочтениях, чтобы они знали, какую именно рекламу вы считаете уместной.

Если вы сообщите информацию о себе, то это поможет нам избавить вас от надоевшей рекламы. Персонализированное обращение к клиенту обеспечивает рекламодателям огромную отдачу, соответственно, они готовы платить намного больше за персонализированный тридцатисекундный ролик или баннер, чем за шестиминутную рекламу «для всех». Это означает, что вы будете реже сталкиваться с рекламой, а поставщики контента будут получать за ее показ больше денег. Похоже, идея очень неплохая, а главное — устраивает всех участников сделки.

В этом я вижу еще одну потенциальную выгоду от маленьких привлекательных цифр, о которых, собственно, и пойдет речь.

А теперь, если мы закончили с введением в тему, давайте приступим к делу.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

