

МИРОВОЙ БЕСТСЕЛЛЕР

Питер Дж. Розенвальд

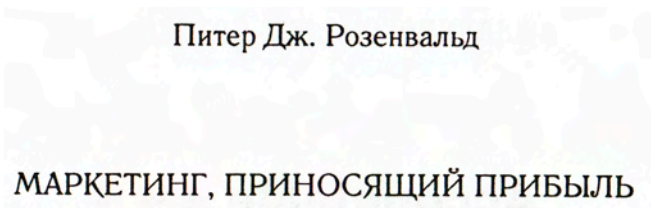
МАРКЕТИНГ, ПРИНОСЯЩИЙ ПРИБЫЛЬ



ГРОСС
МЕДИА

THOMSON





Питер Дж. Розенвальд

МАРКЕТИНГ, ПРИНОСЯЩИЙ ПРИБЫЛЬ

Специально для koob.ru

УДК 339.138:658.8
ББК 65.291.3+65.42-32
Р64

Authorized translation from the English language edition, entitled
Accountable Marketing: The Economics of Data-Driven Marketing
ISBN 0-324-20359-4, by Peter J. Rosenwald

Copyright © 2004 by TEXERE, an imprint of Thomson Business and Professional Publishing,
a part of the Thomson Corporation. Thomson, the Star logo, Thomson Business
and Professional Publishing, and TEXERE are trademarks used herein under license.

Лицензированный перевод с английского языка произведения под названием
Accountable Marketing: The Economics of Data-Driven Marketing
ISBN 0-324-20359-4, автора Peter J. Rosenwald,
изданного Thomson Learning Inc., Copyright © 2004

Russian language edition published by GrossMedia Verlag Joint-Stock Company, Copyright © 2008.
Издание на русском языке опубликовано ЗАО «ГроссМедиа Ферлаг», Copyright © 2008.

*Перевод с английского: Ю.В. Шпакова
Научный редактор: А.Н. Олейник*

Розенвальд, Питер Дж.

Р64 Маркетинг, приносящий прибыль / Питер Дж. Розенвальд ;
[пер. с англ. Ю.В. Шпакова]. — М. : ГроссМедиа, 2008. — 384 с. —
ISBN 978-5-476-00692-3.

Агентство СІР РГБ

Современный потребитель тонет в невероятном разнообразии товаров и услуг, а специалисты по маркетингу тратят миллиарды, чтобы привлечь его внимание, завоевать интерес, заставить сделать первую покупку и обеспечить его бесконечную приверженность.

Маркетинг должен давать конкретные измеримые результаты, выражающиеся в продажах и финансовой отдаче. При анализе последнего фактора решающее значение имеют данные.

Эта книга — об эффективном маркетинге, то есть о процессе планирования и измерения маркетинговых мероприятий с целью достижения рыночного успеха. В ней рассказывается об основных экономических показателях всех известных маркетинговых акций и их применении для оптимизации бизнеса. Для расчетов используются шаблоны, составленные автором на основе своего огромного опыта.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission Thomson Learning Inc.

Все права защищены. Никакая часть книги не может быть воспроизведена или передана в любой форме или любым способом, электронным или механическим, включая фотокопирование, запись или с использованием информационных систем передачи и хранения данных без разрешения Thomson Learning Inc., ЗАО «ГроссМедиа Ферлаг», ООО «ГроссМедиа».

ISBN 0-324-20359-4 (англ.)
ISBN 978-5-476-00692-3

© Thomson Learning Inc., Copyright © 2004
© ЗАО «ГроссМедиа Ферлаг», 2008
© ООО «ГроссМедиа», перевод, редактирование, 2008

СОДЕРЖАНИЕ

ПОСВЯЩЕНИЕ	11
БЛАГОДАРНОСТИ	12
ГЛАВА 1	
Понимание экономики маркетинга	16
Истоки ответственного маркетинга	17
Этапы маркетинга	19
Создать бренд – что может быть важнее. Но какой ценой?	22
Реальная стоимость бесплатного сыра	23
Строгая отчетность: особые преимущества прямого маркетинга и CRM	28
Инвестиции в будущее	29
Средний – самое опасное слово для современного маркетинга	31
ГЛАВА 2	
Допустимые маркетинговые расходы на одного потребителя (АСРО)	35
АСРО определяет все маркетинговые действия	36
Сфокусированное продвижение продаж	38
«Микровид» лучше панорамного обзора	39
Точка отсчета	40

От расходов по оптовым продажам к расходам на потребителя ...	42
Потенциальные возможности идентификации потребителей на уровне розничной торговли	47
Проблема: минимизация потерь	48
Расчет АСРО	49
Динамика воздействия различных процентов откликов на прибыль	52
Иногда лучше вообще не заниматься продвижением	53
Тестирование возможно всегда	56
Опасно верить в невероятное	57
Определение допустимой стоимости одного имени в клиентской базе данных	58
Завоевание пожизненных клиентов	65

ГЛАВА 3

Значимость клиентоориентированности	76
Некоторые квадратные метры, подобно клиентам, ценятся выше, чем другие	78
Расчет относительной ценности квадратного фута торговой площади и одного клиента	79
Маркетинговая база данных: не только перечень имен	82
Данные: понимание сути вопроса	86
Наиболее перспективные потенциальные клиенты всегда лучше и дешевле	88
«Домохозяйство»: более удобная маркетинговая единица, чем «лицо»	93
Убыль – враг прибыли	94
Убыль лучше всего останавливать в начале последовательности продаж	97
Как удовлетворить, адекватно обслужить и обрадовать потребителя	102

ГЛАВА 4

Управление взаимоотношениями с клиентами	109
Локализация наиболее эффективных и целесообразных интегрированных маркетинговых баз данных	111
Объем допустимых затрат на CRM	115

Удерживать существующего клиента или привлечь нового?	119
Сегментация: ключ	124
Лучше меньше, да лучше	125
Выбор	126
Принятие окончательного решения	128
CRM: не технология, а забота	130
Восприимчивость в центре событий	132
Куда мы направляемся, и как лучше (и экономичнее) туда попасть?	134
Действительно ли корпоративное управление шагает в ногу с CRM?	135

ГЛАВА 5

Экономика прямых последовательных продаж	137
Выбор правильной последовательности продаж	138
Продажа единичных товаров	141
Стоимость доступа на рынок – основной фактор ценообразования прямого маркетинга	141
Необходимость тестирования цены	145
«Поступления и/или прибыль» в качестве «стоимости»	148
Оптимизация взаимосвязанных продаж путем загрузки	155
Клубные продажи	160
Каталоги: круглосуточный магазин на дому	165
Правильное равновесие между потребителями каталогов и потенциальными клиентами	168
Продажи по подписке	173
Разовые затраты на организацию процесса	179
Расширенные и перекрестные продажи (ап-селлинг и кросс-селлинг)	179
Перекрестная продажа: реализация ассортимента товаров	186
«Воронка»	189
Определение «динамики прибыли»	194

ГЛАВА 6

Комплексные товары и услуги:

отличительные характеристики и экономика	196
Раздача бритв и фотоаппаратов – продажа лезвий и пленки	197

Проблема «комбинированных» сделок	199
Что вы собираетесь продавать: продукт, услугу или то и другое? ...	213
Содержание сдерживает текучесть потребителей	215
Расчет планирования должен быть несложным	219
Содержание – основа основ: потребитель готов стать подписчиком и платить за содержание высшего качества	221
Тестировать или не тестировать – всегда тестировать и сравнивать!	224
Какое предложение выбрать?	229
Клубы могут быть эксклюзивными, их экономика – никогда	229
Финансовые услуги: комплексные товары требуют особого подхода	235
Целесообразные кредиты	239
Неиспользуемые кредитные карты: не «доля кошелька», а пустое место	243
Особенности продаж страховых полисов	248
Страховка остается в силе там, где заложена прибыль	249
Не продавайте только один полис – пусть их будет как можно больше	253

ГЛАВА 7

Использование стимулов для поощрения и увеличения продаж и при управлении взаимоотношениями с клиентами (CRM)

Стимулы или взятки – обоюдоострый меч	258
Стимулы всех цветов и размеров	261
Вознаграждение и/или признание	263
Бесплатные подарки, самоликвидирующиеся и приносящие прибыль премии	265
Лотереи и розыгрыши призов	270
Баллы и бонусные мили: «внутренний» стимул	275

ГЛАВА 8

Тестирование и архивирование:

основные инструменты совершенствования маркетинга	283
Проверка: ключ к успеху	284

Максимальный процент откликов не всегда означает наиболее выгодный сегмент	291
Интерпретация результатов тестирования требует комбинации рационализма и внимательного изучения прошлого	295
Чем раньше спрогнозировать окончательные результаты тестирования, тем раньше можно принимать решение о внедрении предложения	296
Архивирование – залог будущих успехов	302

ГЛАВА 9

Планирование и контроль продвижения	305
Решение 175%	306
Стоимость контакта определяет стоимость предложения	307
Многоплановость потенциальных клиентов	309
Придорожное кафе выбирают по количеству припаркованных рядом дальнобойщиков	310
Требуется скрупулезный анализ и опыт	316
Директ-мейл	318
Печатная реклама	323
Рекламный вкладыш в упаковку товара и реклама «возьми с собой»	328
Телефонный маркетинг	332
Вещание: радио и телевидение	336
Интернет и электронная коммерция	344
Электронная почта: прямая почта без затрат на почтальона или принтер	345
Экономические показатели маркетинга в World Wide Web	350
Медиапланирование и тестирование	355
Выбор оптимального средства рекламы: упражнение по сравнительному анализу	357

ГЛАВА 10

Стратегическое планирование для удобства последующих расчетов	360
Маркетинговые цели и товар: начало планирования	361
Планирование деталей	365

Коммуникация с внутренними структурами и внешними агентами	368
Разработка бизнес-плана	369
Реализация проекта	373
Планирование контактов с потребителем и стратегия CRM	373
Представление нового плана руководству	376

ГЛАВА 11

Постскриптум: будущее принадлежит отчетному маркетингу	378
---	------------

ПОСВЯЩЕНИЕ

Эта книга адресована всем специалистам международного маркетинга, которые находятся в поисках новых путей оптимизации и повышения эффективности своей работы. Тем, кому близка идея «отчетности» своих результатов, кто понимает, что таким образом можно восполнить недостающее измерение, чрезвычайно значимое для бизнеса, слишком погруженного в себя и загипнотизированного саморекламой.

Книга также посвящена профессиональным маркетологам, которые щедро делятся своими знаниями и опытом с молодыми коллегами, публикуя книги и статьи, обучая их и позволяя своим ученикам строить новые здания на созданном ими фундаменте.

БЛАГОДАРНОСТИ

Осенью 1957 года я отправился в библиотеку, аккуратно спрятав университетский диплом в ящик стола, без работы, имея в кармане мизерную сумму, таявшую просто на глазах. На следующий день мне было назначено собеседование на место в книжном клубе, поэтому я хотел найти любые материалы по бизнесу «почтовых заказов», который был предшественником прямого маркетинга. Мне удалось обнаружить только одну книгу, которая имела хоть какое-то отношение к теме: Отто Клеппнер «Реклама и методы продвижения товара» (Otto Kleppner, Advertising & Promotional Methods). Почтовым заказам было уделено 17 страниц. Именно они помогли мне начать профессиональную деятельность, которая длится уже более полувека. Я стал свидетелем развития и процветания этой области. Сегодня по каждому аспекту прямого маркетинга изданы буквально сотни книг на многих языках. По этому предмету во всем мире проводятся базовые университетские и последипломные курсы.

Было бы весьма утешительно для собственного самолюбия считать создание данной книги (Accountable Marketing) и сопутствующего шаблонного программного обеспечения исключительно собственным произведением, но это совсем не так. Подобные работы появляются благодаря сотрудничеству многих участников, привлечению разных источников, обмену опытом и знаниями.

Коллеги проявили исключительную щедрость, и за это я им особенно благодарен.

Шаблонное программирование моих исходных идей было выполнено замечательной бразильской фирмой Assesso при непосредственном участии ее директора Флавио Пиреса (Flavio Pires) и, главным образом, его жены Анны Шин (Anna Chien). Мне остается только восхищаться их профессионализмом, мягким юмором, бесконечным дружелюбием, верой в успех проекта. Без их участия у меня вряд ли что-то могло получиться.

Было бы невозможно перечислить всех, кто, сознательно или нет, внес неоценимый вклад в мою работу. Особую благодарность хотелось бы выразить Рону Якобсу (Ron Jacobs), президенту инновационного рекламного агентства Jacobs & Clevenger, Inc. (Чикаго) и соавтору (совместно с Бобом Стоуном (Bob Stone) классического справочника Successful Direct Marketing Methods («Технологии успеха директ-маркетинга»), Джерри Шерешевскому (Jerry Shereshevsky) из Yahoo, Дэвиду Милну (David Milne), старшему консультанту компании Results Business Consulting, Петеру Юппу (Peter Jupp), президенту компании Infocore Inc., Джеймсу Джонсону (James Johnson), директору компании Stay in Touch, Джону Санчесу (John G. Sanchez), президенту компании Zunch Communications, Inc., Евгению Райт (Eugene Raitt) из AIG (Гонконг), Солангу Мата Макадо (Solange Mata Machado) и Умберто да Коста Гимараешу (Humberto da Costa Guimaraes), представителю Американской торговой палаты в Бразилии, Роберто Миранда (Roberto Miranda), Генеральному директору RBS Direct (Бразилия), Эфраиму Капульски (Efraim Kapulski), президенту бразильской Ассоциации прямого маркетинга ABEMD, Пауло Васконселосу (Paulo Vasconcelos), директору компании CRMachina в Сан-Пауло.

Развитие концепции маркетинга, приносящего прибыль, а также мой личный интерес к этой теме, имеют глубокие исторические корни и в разной степени подвергались влиянию ведущих специалистов в этой области (к сожалению, многих из них уже нет с нами).

Основы понимания концепции АСРО (allowable cost per order — допустимая стоимость одного заказа) и ее роли в отчетности маркетинга были преподаны мне Ричардом Бенсоном (Richard Benson), одним из гениев индустрии прямого маркетинга, во время нашей совместной работы в American Heritage Publishing Company в конце 50-х — начале 60-х годов. Важное влияние оказал на меня Джеймс Партон (James Parton), основатель и президент этого издательства.

Мой близкий друг, наставник и «гуру» Лестер Вундерман (Lester Wunderman) был руководящей силой и указующим перстом всей отрасли. Он внес ни с чем несравнимый вклад в расширение ее горизонтов. Именно ему принадлежит формулировка концепции «отчетности», которая легла в основу этой книги.

Вальтер Шмидт (Walter Schmidt), отец-основатель симпозиума по вопросам прямого маркетинга (Montreux Direct Marketing Symposium), пригласил меня стать Председателем исполнительного комитета этого мероприятия. В этом качестве мне посчастливилось в течение целых десяти лет общаться с крупнейшими величинами международного маркетинга. В кипящем котле Симпозиума рождались многие концепции, и за предоставленную мне возможность оказаться в этом месте и в это время я выражаю самую искреннюю благодарность лично Вальтеру Шмидту.

Доктор Роберто Чивита (Dr. Roberto Civita), президент компании Grupo Abril, мой близкий друг на протяжении четверти века и работодатель в течение трех с половиной незабываемых лет, проведенных мной в Бразилии, всегда понимал значимость прямого маркетинга и маркетинга, управляемого данными. Поэтому он оказывал всемерное содействие моим попыткам расширить и углубить эту дисциплину. Я в высшей степени ценю его поддержку и щедрость.

Хотелось бы выразить особую благодарность моему редактору Ричу Хейглу (Rich Hagle) из компании Racom Communications, который с самого начала был уверен в успехе этой книги, страдал вместе со мной в течение всего периода ее созревания, внес неиз-

меримое количество предложений и обеспечивал дополнительные ресурсы. Он проявил необыкновенное терпение и мудрость, без которых эта книга вряд ли была закончена.

Моя жена Рене Комте Розенвальд (Renee Comte Rosenwald) провела множество дней в ожидании, когда я, наконец, смогу обратить внимание на что-то помимо «книги». Она вычитывала главы, делала конструктивные предложения и окружала меня бесконечной любовью и заботой. Я выражаю ей свою безграничную благодарность.

ГЛАВА 1

Понимание экономики маркетинга

С тех пор, как Адам польстился на яблоко, предложенное ему Евой, реклама и маркетинг прошли длинный путь. С годами они стали только сложнее. Но несмотря на то что современные кампании гораздо более замысловаты, чем простое яблоко, основные принципы и стратегии остаются неизменными: маркетинг должен давать конкретные измеримые результаты, выражающиеся в продажах и финансовой отдаче. При анализе последнего фактора решающее значение имеют цифры.

Современный потребитель тонет в невероятном разнообразии товаров и услуг, а специалисты по маркетингу тратят миллиарды, чтобы привлечь его внимание, завоевать интерес, заставить сделать первую покупку и обеспечить его бесконечную приверженность. Эти миллиардные суммы маркетинговых расходов складываются из множества затрат, но в условиях сегодняшней высочайшей конкуренции на обложки журнала *Forbes* и банкеты *Harvard Business School* попадают только те маркетологи, которые обладают талантом наиболее эффективно распределить свои ресурсы и расходовать их с максимальной отдачей.

Эта книга — об *эффективном маркетинге*, то есть процессе планирования и измерения маркетинговых мероприятий для достижения рыночного успеха, и рассказывает она об основах

экономики всех общеизвестных маркетинговых акций и их применении в целях оптимизации бизнеса. Сопровождением книге служат практические шаблоны.

Истоки ответственного маркетинга

У истоков маркетинга стоят личные продажи (personal selling), то есть индивидуальное предложение товара покупателю продавцом. Затем появились «почтовые заказы» (mail order) — первая форма личных дистанционных продаж, где в качестве основного средства использовались прямые почтовые рассылки (директ-мейл, direct mail). Достигнув определенной стадии развития, директ-мейл обрел более элегантное название — «прямой маркетинг» (direct marketing). Впоследствии, когда компьютерные технологии открыли маркетологам путь к обработке и использованию баз данных, а сама отрасль обрела законченную форму, многие специалисты стали объединять «маркетинг» и «данные», и, таким образом, в обращение вошел термин «маркетинг, управляемый данными» (Data Driven Marketing — DDM). Теперь самой модной формой является Управление взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management — CRM).

Прямой маркетинг (DM) и управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) представляют собой самые *«поддающиеся учету»* маркетинговые дисциплины и используют максимальное количество сложных данных. Однако экономика DM и CRM имеет непосредственное отношение и применение ко всем остальным аспектам маркетинговой отрасли. На сегодняшний день затраты на DM и CRM составляют 50% всех маркетинговых расходов в США¹. Эта доля продолжает расти и в остальных странах мира.

В середине 70-х после слияния агентства прямого маркетинга Wunderman, Ricotta & Kline с компанией Young & Rubicam, гуру директ-маркетинга Лестер Вундерман (Lester Wunderman) произнес в Нью-Йорке программную речь, в которой впервые переиме-

¹ Цифры опубликованы Ассоциацией прямого маркетинга США (Direct Marketing Association): 56% (\$193 миллиарда) от общей суммы \$344,8 миллиарда, затраченных на рекламные средства в США в 2002 г.

новал прямой маркетинг в «Ответственную рекламу» (Accountable Advertising). Он привел достаточно прямолинейные аргументы: каждый этап прямого маркетинга поддается экономической оценке, посему специалист по прямому маркетингу может вполне точно рассчитать рентабельность любой рекламной инвестиции. И если в прошлом какой-то вид рекламы дал меньшую отдачу, чем другой, то это непременно повлияет на решения маркетолога.

Эта речь не прошла незамеченной, получив отклик даже в штабе компании Young & Rubicam на Медисон авеню. Тогдашний председатель Y&R Эдвард Ней (Edward Ney) пригласил Вундермана на завтрак, за которым терпеливо разъяснил, что хотя позиция Вундермана имеет неоспоримые достоинства, ее можно интерпретировать в том смысле, что если прямой маркетинг является «ответственным», то, значит, общая реклама таковой не является. «Такая позиция не совсем удобна для компании Y&R», — сообщил он в заключение.

Таким образом, из соображений «корпоративной корректности» термин «ответственный маркетинг» был на время забыт. Но он вовсе не канул в Лету, так как, чем больше компаний обнаруживали возможности точного расчета и измерения своих маркетинговых затрат, тем большую силу набирало движение в сторону ответственного маркетинга.

В начале бизнес «почтовых заказов» был предприятием «без руля и без ветрил», полагавшимся больше на внутреннее чутье, чем на организацию, где существовал только один метод — директ-мейл. Утром, придя на работу, маркетологи первым делом принимались за подсчет полученных почтовых заказов, а ожидаемые прибыли зачастую рассчитывались на обороте первого попавшегося под руку конверта. Систематических подходов практически не существовало, а слово «модель» применялось разве что к красивым мужчинам и женщинам, изображенным в брошюрах и рекламах. Тем не менее, маркетологи тщательно отслеживали цифры, несмотря на то что компьютеров, способных одновременно обрабатывать тысячи переменных, тогда не было и в помине.

Специалисты по маркетингу брендов (бренд-менеджеры) были несколько искушеннее, но как и их «бедные родственники» по

почтовым заказам, действовали «методом тыка», разве что наугад планируя нормы прибыли.

Идея о том, что стоимость бренда можно подсчитать, а «потребитель» является сложным индивидуумом, проходящим несколько жизненных стадий, еще не была сформулирована. Тот факт, что реклама является двигателем торговли, а ее увеличение способствует росту продаж, принимался просто на веру, бездоказательно. Практически отсутствовала четкая последовательность маркетинговых действий, подобная современной, где имиджевая реклама ведет за собой стимулирование продаж и дальше по цепочке прямой маркетинг и CRM, когда при соответствующем управлении создается база данных по каждому индивидуальному потребителю.

Появление и повсеместное распространение компьютеров изменило ситуацию в корне. На сцену вышли две экономические силы. Во-первых, непрерывное снижение стоимости хранения данных, а во-вторых, постоянный рост затрат на привлечение новых потребителей посредством разного рода СМИ. Маркетологи повсеместно почувствовали, насколько важна информация о потребителях, и начали использовать ее для разработки маркетинговых стратегий и мероприятий. Когда сбор данных с последующим их использованием в маркетинговых целях стал экономичнее, чем затраты на охват массовой аудитории, родился современный директ-маркетинг, что было отмечено всеми маркетологами.

В конце 1960-х, по мере развития индустрии, маркетологи продолжали раскрывать потенциал информации, используемый не только для маркетинговых мероприятий, но и для результативного планирования и управления бизнесом. Большая часть процессов перестала быть интуитивной, а менеджеры начали проявлять активный интерес к фундаментальной экономике бизнеса.

Этапы маркетинга

Все маркетинговые мероприятия можно представить в виде некоторой последовательности. Причем порядок этих мероприятий определяет сам маркетолог, что дает ему безграничную свободу и богатство выбора. Преподаватели маркетинга расходятся во

мнении, какой именно должна быть эта последовательность, но все они имеют равное право на существование. Тем не менее, для простоты и ясности воспользуемся четырехэтапной моделью, представленной на схеме 1-1, которая как нельзя лучше позволяет акцентировать внимание на вопросах эффективности маркетинга, являющихся темой данной книги.

Легко заметить, что маркетинговые этапы накладываются один на другой. По мере продвижения по диаграмме слева направо, от Имиджевой рекламы (Image Advertising) к CRM, измеримость и эффективность мероприятий увеличиваются.

Сегодня большинство маркетинговых мероприятий начинается с создания «имиджа» товара или услуги и «строительства» бренда. Так было не всегда. До начала «массового» производства и дистрибуции товаров практически вся ответственность за создание доверия к качеству продукта ложилась на продавца, который, как правило, был местным розничным торговцем, пользовавшимся определенной репутацией у своих клиентов, к которому они могли обратиться в случае возникновения проблем. В те времена купец знал своих покупателей по именам, знал их вкусы и предпочтения, стараясь угодить каждому. То, что мы сегодня называем «*базой данных интегрированного маркетинга*» (*integrated marketing database*), хранилось в полностью интегрированной голове купца в режиме реального времени. Тогда все было гораздо проще.

Поскольку современный клиент имеет гораздо больше возможностей выбора, чем несколько десятилетий назад, подвергаясь воздействию всевозможной рекламы, теплые личные взаимоотношения между продавцом и покупателем канули в Лету. Родители больше не открывают накопительных счетов для своих отпрысков в семейном банке только по причине давней семейной традиции. Теперь они выбирают банк, предоставляющий самую высокую процентную ставку, и меняют банки, как перчатки, в погоне за приростом процентной ставки или чуть более низкой ставкой по кредитам. Приверженность покупателей сменилась беспорядочными коммерческими связями, основанными на краткосрочной прибыли. Прямым следствием этой тенденции является возросшее значение управления взаимоотношениями с клиентами.



Схема 1-1. Этапы маркетинга

Создать бренд – что может быть важнее. Но какой ценой?

Перемены, произошедшие во взаимоотношениях продавца и покупателя, перевернули представление массовых производителей и поставщиков услуг о рыночных отношениях. Они рассуждали так: если создать бренд, который потребитель будет знать и уважать (так сказать, протоптать тропу), тогда покупатели сами проложат дорогу к продавцу, реализующему данный товар, кем бы ни был продавец. Когда уровень телевизионного охвата достиг современной отметки 100% домохозяйств в большинстве развитых и развивающихся стран, массовая реклама начала активное использование телевидения в качестве средства создания осведомленности о бренде и увеличения его ценности в сознании потребителей. Одновременно для закрепления эффекта привлекались и другие средства – радио, популярные журналы и так далее. Создание бренда и закрепление его ценности являются первыми шагами в структуре маркетинга.

Усиление рыночной конкуренции привело к тому, что маркетологи и рекламные агентства поголовно стали наращивать расходы, дабы привлечь внимание потребителей и превратить бренд в «самый узнаваемый» (top-of-mind), самый желанный для потребителя. Суммы расходов (будучи темой многочисленных исследований) зачастую диктуются не рациональными причинами, а конкурентным нажимом. Даже применение тщательно разработанных моделей с целью установления «правильной» суммы расходов для достижения определенных результатов не приносит удовлетворительных плодов по причине сложности точного измерения такого аморфного понятия как приверженность торговой марке.

В условиях роста мировой экономики и получения сверхприбылей *четкий расчет* часто уступал доводам в пользу того, что бренды обладают определенной ценностью, и чем выше расходы на создание ценности бренда, тем выше стоимость акций компании, владеющей таким брендом, на фондовом рынке.

Вероятно, отсутствие четкого расчета стало одной из причин недавнего высказывания Wall Street Journal: «Вера крупных мар-

кетинговых компаний в силу традиционной рекламы ослабевает... Самые неприятные результаты исследований свидетельствуют об усилении скептического настроения компаний в отношении воздействия рекламы на стимулирование продаж». На заре маркетинга массовая реклама поддерживала массовый маркетинг, но, по иронии, потребителям все меньше нравится быть частью «массы».

В течение многих лет рыночные аналитики пытались привлечь внимание к растущей необходимости сосредоточить усилия на индивидуальном потребителе. В начале 1990-х Том Питерс (Tom Peters) точно предсказал, что 1990-е станут десятилетием не нишевого, а персонифицированного маркетинга.

Каждый ребенок знаком с эффектом телескопа: одна и та же вещь выглядит совершенно по-разному, если ее рассматривать с разных концов трубы. Маркетологи предпочитали оценивать экономику своего бизнеса крупным планом, «макро» — счет прибылей и убытков, отчет о движении денежных средств, балансовый отчет. Все это нужно и важно. Однако применение только такой оценки дает однобокие результаты: зачастую специалист видит лес, но не замечает деревья, то есть отдельных деталей, которые могут существенно повысить доходность бизнеса.

Следует отметить, что по мере приближения к индивидуальному потребителю, расчетные возможности маркетинга возрастают. Одновременно с продвижением слева направо в границах последовательных этапов маркетинга возможность расчета эффективности и влияния каждого отдельного маркетингового мероприятия увеличивается.

Реальная стоимость бесплатного сыра

Количество и разнообразие стимулов продаж, применяемых ради удержания существующих и привлечения новых потребителей, бесконечно. Чаще всего мы отдаем предпочтение самому выгодному предложению. Даже самые состоятельные клиенты собирают и используют предлагаемые маркетологами бонусы, забывая известную мудрость о бесплатном сыре в мышеловке. Активные розничные продавцы используют самые разные способы стимулирования продаж, руководствуясь философией знаменитого

купца «грузите больше, продавайте дешевле». Экономика стимулирования продаж может быть рассчитана гораздо точнее, чем реклама брендов.

В качестве примера можно привести небольшой банк West of England, который столкнулся с проблемой, требовавшей быстрого решения путем стимулирования продаж. Для обеспечения дополнительного финансирования своих ипотечных кредитов банк решил простимулировать депозиты частных лиц. Это нужно было сделать как можно быстрее, чтобы не упустить свою долю на быстро расширяющемся рынке.

Подключив прессу и распространив целевую рекламу, чтобы привлечь капиталы клиентов, банк действовал с переменным успехом. Иногда удавалось вписаться в допустимую норму рекламных расходов в £70 на £1000 привлеченных средств при 5% выплатах по депозиту, иногда нет. Однако опыт показал, что такой депозит остается в банке в течение года, а при условии сохранения конкурентоспособной процентной ставки, вкладчики предпочитали продлевать срок своих вкладов.

Когда мы порекомендовали провести активную рекламную кампанию с предложением «самых высоких процентных ставок в Британии», финансовый директор просто взорвался и стал кричать, что банк не может позволить себе такие ставки. Он утверждал, что банк и так выплачивает почти самые высокие ставки на рынке и дальше повышать их некуда.

Наши рекомендации основывались не на привлекательности слогана, а на твердой стратегической и экономической базе.

Хорошо известно, что британские вкладчики (как и большинство других) стремятся вложить свои сбережения на условиях на наиболее высоких процентных ставок. Поэтому мы исходили из предположения, что самые высокие процентные ставки в стране не только привлекут внимание клиентов, но и позволят собрать значительную сумму депозитных средств — больше депозитов на ту же сумму рекламных расходов. Мы задали себе тот же экономический вопрос, что и любой продавец, планирующий рекламную кампанию: какой объем дополнительных продаж может окупить стоимость стимулирования? То есть в нашем случае — на-

	Первоначальный стимул		Повышенный стимул	
	%	Стоимость	%	Стоимость
Стоимость товара		1 000,00		1 000,00
Допустимые маркетинговые расходы	7,00%	70,00	7,00%	70,00
Стоимость стимула (% от стоимости товара)	5,00%	50,00	6,00%	60,00
ОБЩИЕ расходы на продвижение и стимулирование	12,00%	120,00	13,00%	130,00
Дополнительная стоимость стимула				10,00
Обычные маркетинговые расходы на единицу товара		70,00		
Обоснованное снижение маркетинговых расходов на единицу товара для компенсации затрат на повышенное стимулирование, влекущее за собой рост отклика				14,29%

Схема 1-2. Сравнительная оценка стимулов

сколько потребуется снизить стоимость привлечения депозита на сумму £1000, чтобы оправдать повышение процентной ставки?

Рассчитать ответ было несложно (см. схему 1-2). Мы знали первоначальную маркетинговую стоимость (£70,00) привлечения депозита £1000. Это была «допустимая» сумма, то есть сумма, которую мы могли позволить себе истратить. Стоимость повышения процентной ставки добавляла к первоначальной стоимости £10,00. Однако увеличение количества и/или качества откликов потребителей (привлеченные депозиты) всего на 14,29% могло полностью компенсировать дополнительный 1% или £10,00 процентной ставки и обосновать предложение. Аналогичная логика применима для любого другого стимулирования продаж.

Даже финансовый директор был вынужден согласиться с нашей логикой. Он рискнул провести пробную кампанию, при условии, что «вы, джентльмены, понимаете, что дополнительная стоимость повышения процентной ставки будет вычтена не из *финансового бюджета*, а из маркетингового».

В тот момент главный вопрос заключался в следующем: сможет ли новая реклама привлечь необходимые депозиты при маркетинговых затратах на 14,29% ниже первоначальной допустимой цифры.

Несколько элементарных тестов показали, что результаты могут превзойти все ожидания. Фактический результат почти в два раза превысил самый удачный прошлый опыт банка, обеспечив 50-процентное *снижение* маркетинговых затрат на привлечение необходимых капиталов. Разница между фактическими и допустимыми затратами за вычетом дополнительной процентной ставки полностью пошла в статью прибыли. Неудивительно, что финансовый директор так и не поделился с маркетингом полученными излишками.

Заявление о «самой высокой процентной ставке в Британии» вызвало (не без помощи PR-агентства банка) положительные комментарии финансовой прессы, которые укрепили имидж банка и обеспечили достижение конкретной задачи стимулирования продаж. Новые вкладчики, удовлетворенные обслуживанием и сотрудничеством с банком, с радостью воспользовались и други-

ми услугами банка. Поверив в то, что банк будет всегда возглавлять рейтинг процентных ставок, вкладчики предпочли оставить свои средства именно здесь.

Это почти классический пример стимулирования продаж, которое сначала путем достижения основной маркетинговой цели способствовало привлечению новых заемных средств, а затем укреплению имиджа банка и созданию клиентской базы данных.

Мы становимся свидетелями реализации этой концепции каждый раз, когда встречаем предложения «беспроцентного» кредита или аналогичных рекламных финансовых акций (особенно это касается автомобильных, мебельных компаний и производителей бытовой техники). Рекламное предложение включается в себестоимость продаж и, чтобы оправдать себя, должно настолько увеличить продажи, чтобы компенсировать дополнительные расходы. Совершенно очевидно, что успех или провал усилий по стимулированию продаж можно просчитать.

Развитие технологии «сканирования» привело к сближению продвижения продаж и прямого маркетинга, так как появилась возможность учитывать покупателей розничных магазинов в индивидуальном порядке, сканировать сделанные покупки и исходя из этой информации делать индивидуальные рекламные предложения. В сочетании с отслеживанием истории покупок эти данные представляют собой исключительно важную комбинацию. Расходная часть при этом практически не меняется за исключением разве что стоимости самой технологии. Любое стимулирование продаж имеет «стоимость», выраженную в скидках и т.д. Эта стоимость должна соизмеряться с увеличением продаж (аналогично повышению процентной ставки британского банка) для определения, какая себестоимость обусловила какое увеличение продаж.

При планировании мероприятий по продвижению продаж необходимо учитывать, что бесплатный сыр бывает только в мышеловке, а все «бесплатные» стимулы будут вычтены из маркетингового бюджета. Любое стимулирование продаж имеет «стоимость».

Строгая отчетность: особые преимущества прямого маркетинга и CRM

DM и CRM являются наиболее прогнозируемыми маркетинговыми этапами. Как уже отмечалось, подсчет купонов, измерение маркетинговых затрат на каждый заказ и расчет ценности каждого покупателя определяли успех или неудачу продавцов почтовых заказов.

Сегодня путем прямого маркетинга продается множество комплексных товаров и услуг как частным лицам, так и организациям. Экономика единоразовых и постоянных продаж, подписок или клубов имеет разные двигатели. Разнообразие акций и мероприятий, составляющих арсенал маркетологов, от личных продаж до Интернета, действительно впечатляет. Важнейшей задачей стратегического маркетинга является правильный выбор этих средств или их комбинаций.

Прямой маркетинг, основанный на расчетах, является процессом (а не серией технологических приемов, как утверждали многие практикующие специалисты), принципы которого можно с выгодой применять для каждого отдельного параметра. Он начинается с анализа отношения индивидуального потребителя (персонифицированного, как правильно заметил Том Питерс) к предлагаемым товарам или услугам. Далее для достижения успеха процесс требует учета множества экономических переменных, от цены и себестоимости продукта или услуги, контрактных и дистрибьюторских расходов, производственных потерь, вариантов продвижения и стимулирования, накладных расходов, ожидаемой прибыли до предположений о возможных покупках, которые тот же потребитель может сделать в будущем. Все это требует особого внимания к различным деталям взаимоотношений между покупателем и продавцом. Известная пословица «Большое складывается из мелочей» подтверждается именно практикой прямого маркетинга и CRM.

Конечно, нет ничего важнее, чем предложить нужный товар нужным образом нужному потребителю, но без учета экономических факторов на каждом этапе процесса вероятность достижения успеха значительно снижается. Методология дисциплины имеет

растущий резонанс в маркетинговой среде и апеллирует к требованиям отчетности, предъявляемым руководством и акционерами. Маркетинг, основанный на тщательно рассчитанном риске, пользуется растущей популярностью.

Какой бы «гениальной» ни была инициатива по продвижению товара, сколько бы призов она ни получила, окончательное заключение об успехе мероприятия делается по практическим результатам. Именно характерное для прямого маркетинга и CRM стремление все измерить более всего привлекает внимание других отраслей маркетинга.

Но важна не только *оценка* результатов. Применение экономических расчетов и работа с базами данных для планирования, которые стали основной отличительной характеристикой современного прямого маркетинга, оказывают влияние на весь маркетинг.

Все специалисты по маркетингу пришли к заключению, что если прямой маркетинг является началом процесса (проведение продажи или приобретение клиента), то задача CRM — удержать этого клиента и укрепить отношения с ним в целях максимального увеличения прибыльности таких взаимоотношений. Каждая продажа имеет свою маркетинговую себестоимость, но она, прежде всего, должна включать стоимость приобретения клиента. При прочих равных условиях, чем больше потребитель покупает, тем меньше затраты на его «приобретение». Экономические факторы того и другого тесно взаимосвязаны и должны учитываться совместно.

Инвестиции в будущее

Имиджевая реклама — это реклама. Прямой маркетинг — это инвестиции в будущую ценность потребителя.

Одно удивительное различие между имиджевой рекламой и прямым маркетингом — это подход к учету маркетинговых затрат.

Поскольку эффект имиджевой рекламы не поддается точным измерениям, аудиторы, как правило, требуют «списания» произведенных рекламных затрат, которые рассматриваются не как «инвестиции», а как «расходы».

Маркетинговые затраты на приобретение потребителя учитываются по-другому. Измеримая реклама для приобретения подписчика журнала, покупателя страхового полиса, пользователя кредитной картой, пользователей других товаров и услуг с полной стоимостью привлечения и притоком прибыли может быть капитализирована за прогнозируемый и умеренный период времени. Это дает тот же эффект, что и обычные действия бухгалтеров — логическое сопоставление прибыли и затрат, что весьма положительно сказывается на способности компаний осуществлять инвестиции в прямой маркетинг, особенно это касается организаций, публикующих свою отчетность.

В качестве примера возьмем крупную и успешную подписную кампанию, проходившую в течение последних трех месяцев финансового года. В обычной ситуации стоимость привлечения новых подписчиков не может окупиться в течение этого финансового года. Таким образом, даже самая успешная кампания, которая смогла привлечь много новых подписчиков по гораздо более низкой себестоимости, чем предполагалось, может пробить брешь в ежегодной прибыли компании.

Вместо того, чтобы заставлять маркетолога списывать все расходы за этот финансовый год (требование, обычно предъявляемое имиджевой кампанией), правила учета разрешают ему капитализировать стоимость привлечения клиентов и списывать ее в течение срока подписки. Например, если из опыта компании следует, что клиент сохраняет подписку в течение двух лет, согласно нормальной процедуре учета требуется списать 50% стоимости привлечения за первые шесть месяцев, 25% — за вторые шесть месяцев и 25% — за третьи, так сказать, покрыв долг, причем остается еще шесть месяцев на получение прибыли.

Это частично снимает с маркетолога заботы о маркетинговых инвестициях в конце года и более адекватно отражает реальное состояние дел. Почему бы и нет? Инвестиции в маркетинг, как и все другие инвестиции, окупаются лишь по истечении определенного времени.

Средний – самое опасное слово для современного маркетинга

Несмотря на доступность инструментов и технологий маркетингологи предпочитают пользоваться финансовыми «макроданными» вместо более значимых и полезных «микроданных» по каждому индивидуальному потребителю. В комнате, заполненной людьми, попросите присутствующих, считающих себя «средним» покупателем, поднять руки. Вы не увидите ни одной руки. Тем не менее последователи традиционного маркетинга (и многие специалисты по прямому маркетингу) продолжают рассчитывать свои мероприятия на «*среднего*» потребителя. Средние величины могут сильно исказить реальную ситуацию. Например, человек десять пьют в баре пиво. Входит Билл Гейтс, и имеющиеся «средние» средства посетителей резко увеличиваются. Но это не превращает всех присутствующих в миллионеров.

Представим базу данных на 66 000 клиентов небольшого предприятия. Информация о том, что они принесли 769 560 долларов США дохода, то есть на каждого *в среднем* приходится по \$11,66, представляет определенный интерес, но вряд ли она может быть полезной для составления рекламного плана компании. Руководствуясь средними цифрами продаж, мы почти наверняка упустим блестящую возможность по продвижению товара.

Гораздо важнее знать, что 15% всех продаж приходятся только на 1% потребителей, где каждый покупатель в среднем совершил покупку на сумму \$174,60. 50% продаж приходятся на 5% потребителей со среднегодовой суммой покупок \$116,60. Сравним эти цифры со средним доходом от одного покупателя в клиентской базе (\$11,66).

Если основывать маркетинговые затраты на сумме \$11,66, они будут *вынужденно* ограничены. Но если затраты соотнести с расходами конкретных сегментов потребителей, то планирование может стать заметно эффективнее.

Бизнес не может существовать без клиентов – в этом случае предприятие умирает. При наличии клиентов бизнес жив, и в зависимости от выгоды взаимоотношений с потребителями он

может даже процветать. Знание каждого клиента обостряет зрение: теперь можно различить каждое дерево в лесу.

При наличии соответствующих данных менеджеры по маркетингу могут решать, как лучше ассигновать рекламные ресурсы: *распределить их на всех потребителей поровну или сегментировать клиентскую базу по ценности потребителей и разместить выделенные ресурсы в соответствии с относительной ценностью клиентов.*

К подобному мнению приходят и розничные торговцы. Традиционная и бесхитростная система расчета стоимости каждого квадратного фута торговой площади требует корректировки. Торговые точки, как и все потребители, бывают разными.

Таким образом, продвинутые продавцы пытаются оценить относительную стоимость торговой площади *и каждого покупателя*, стараясь наиболее результативно использовать коммерческие площади, отдавая большую их часть наиболее выгодным арендаторам.

Эти простые жизненные примеры подтверждают важную (и очевидную) истину: самое опасное слово для современного маркетинга — это «*средний*». Именно поэтому большинство руководителей маркетинга и рекламы отвечают «Нет!» на простой вопрос: «Стали бы вы распределять маркетинговые средства так же, как сегодня, если бы имели возможность дифференцировать самых ценных, средних и малоценных клиентов?»

Причина в том, что большинство специалистов по имиджевой рекламе и продвижению продаж продолжают фокусироваться на эфемерном *среднем* потребителе и не используют имеющиеся инструменты для проведения столь важной дифференциации. Может, это происходит потому, что прямой маркетинг до сих пор остается на вторых ролях? А может, потому что спецификация потребителей задаст слишком много дополнительной работы?

Независимо от причин, дифференциация потребителей — это ключевая задача специалистов DM и CRM. Эта деятельность по своей природе гораздо больше зависит от эффективности покупок индивидуальных потребителей, чем от клиентской базы в целом.

Современный прямой маркетинг имеет мало общего с рекламой. Это серия измеримых и подлежащих строгому учету мероприятий по продвижению продаж в рамках тщательно структурированной экономической системы. Экономическая конструкция нового эффективного маркетинга строится на четырех столпах прямого маркетинга и CRM:

- Стоимость конкретной продажи
- Ценность потребителя или потенциального клиента с течением времени
- Допустимые маркетинговые расходы на привлечение потребителя или осуществление конкретной продажи
- Допустимые расходы на стимулирование потребителей посредством CRM.

Если известна чистая стоимость конкретной продажи (прибыль после вычета затрат на производство и дистрибуцию, не включая расходы на продвижение), и есть возможность разумно прогнозировать количество вероятных продаж данному потребителю за определенный период времени, — это уже полпути к успеху. Имея такую информацию, несложно определить, какое количество средств можно вложить в привлечение данного потребителя и сколько — в осуществление продажи, то есть рассчитать допустимую стоимость заказа (*allowable cost per order* — АСПО), — самое важное в нашем случае уравнение, которое мы будем решать в главе 2. Кроме того, мы имеем возможность рассчитать допустимую сумму затрат на удержание данного потребителя. Как мы уже видели, разные потребители имеют разную ценность, следовательно, количество ресурсов, вложенных в каждого из них, должно соответствовать его индивидуальной ценности.

Хотя описанная выше конструкция больше всего ассоциируется с прямым маркетингом и управлением взаимоотношениями с клиентами, она является двигателем всего маркетинга, составляя суть эффективного маркетинга. Она выглядит просто, и во многих случаях это действительно так. Чаще всего путаницу вносят детали.

Чтобы определить предельный «запас» для конкретной продажи, нужно проанализировать все связанные с ней расходы. Та-

кую информацию нелегко собирать, для этого может потребоваться много субъективных решений. Какой процент потребителей, заказывающих товары по телефону, заключит реальные сделки? Сколько клиентов вернут товар по тем или иным причинам? Сколько из них возьмут товар, но не смогут заплатить? Предлагая какой-либо стимул продажи, необходимо определить реальную стоимость этого стимула в сравнении с фактической продажей. Для расчета количества и стоимости возможных дополнительных продаж требуются данные по предыдущим покупкам данного клиента, в противном случае придется строить научные предположения.

Сбор и использование данных для обоснования процесса принятия решений или научных предположений является весьма эффективным средством, которое лежит в основе многих процветающих предприятий, применяющих информацию для планирования своих маркетинговых действий. Использование экономики таких «предположений» представляет собой универсальный рецепт успеха прямого маркетинга и остальных отраслей этого бизнеса.

В какой бы области маркетинга мы ни работали, при помощи современных информационных технологий и маркетинговых баз данных можно многое *узнать* о потребителях и их поведении. И тогда классическая проблема, когда вы уверены, что тратите половину рекламных средств впустую, но не можете определить, какую, отходит в прошлое, и на смену ей приходит успешное управление бизнесом.

ГЛАВА 2

Допустимые маркетинговые расходы на одного потребителя (АСРО)

Каждый маркетолог знает, что средства компании на продвижение товаров или услуг ограничены. Мы называем это «Допустимыми маркетинговыми расходами на одного потребителя (заказ)» (Allowable Cost per Order – АСРО) (см. www.acromodel.com).

Эта сумма может быть рассчитана на основе ожидаемой прибыли от каждой проданной единицы товара, умноженной на предполагаемое количество проданных единиц, за вычетом всех расходов на производство или изготовление товара и его дистрибуцию. В виде формулы это выражается следующим образом:

$$\text{АСРО} =$$

= Совокупный доход – все расходы, включая прибыль и/или налоги

Данная формула работает в единичных или многократных продажах, подписках, клубных системах или в любой последовательности продаж потребителям либо организациям.

Если продвижению сопутствует успех, и объем продаж превышает запланированный, организация остается в прибыли, так как имеет возможность учесть затраты в массе продаж, снижая тем самым удельные затраты на продвижение каждой единицы товара или

услуги. И, наоборот, если продажи оставляют желать лучшего, каждая продажа обременяется дополнительными маркетинговыми расходами, что выражается в снижении прибыли или появлении незапланированных расходов. Автор недавней статьи журнала *The Economist*¹ обратил на это внимание: «В прошлом году... GM [General Motors] выручал с одного автомобиля \$350. При этом норма прибыли составляла лишь 1–2%. Поскольку производственные затраты уже были сведены к минимуму, *единственным способом увеличить прибыль стало снижение маркетинговых затрат и расходов на гарантийное обслуживание*».

Даже вооружившись программами планирования, «имиджевые» рекламисты рискуют по-крупному. Снизить риск помогает индивидуальный или персонифицированный подход к потребителям. Оказывается, что посчитать расходы на одного реального потребителя гораздо проще, чем «усреднить» их по всей массе потребителей или даже отдельным потребительским сегментам. В конечном счете цель одна: добиться более низких *фактических расходов* по сравнению с уровнем *допустимых расходов*.

АСРО определяет все маркетинговые действия

Как показано в схеме 2-1, концепция АСРО используется на всех этапах маркетинга.

Несмотря на то что данная концепция менее всего применима к имиджевой рекламе, она все равно играет полезную и позитивную роль, но ее потенциал наиболее ярко проявляется в области продвижения продаж, прямого маркетинга и CRM.

Большинство мероприятий по «продвижению продаж» имеет краткосрочный характер. Маркетологи делают заманчивое предложение, рассчитанное на повышение продаж или реализацию товарных запасов, а затем жизнь возвращается в обычную колею до следующей акции. Заманчивость предложения чаще всего определяется скидкой или другим стимулом. Причем их стоимость должна окупаться за счет повышения объема продаж, снижая удельные расходы на продвижение каждой отдельной единицы то-

¹ *Economist Technology Quarterly*. – 2003. – 12 июня. – С. 12.

Этап маркетинга	Применение концепции допустимой стоимости заказа	Экономический детерминант	Комментарии
Имиджевая реклама	При отсутствии маркетинговой базы данных может применяться только масштабно, т.е. применимость низкая	Прогноз совокупных продаж за определенный временной промежуток	Несмотря на самый низкий уровень применения АСРО использование имиджевой рекламы для стимулирования заинтересованности клиентов также важно, а сопряженные с этим расходы можно воспринимать как общее АСРО
	При детализации потенциальных потребителей высокая применимость	Медийные затраты и расходы, необходимые для охвата целевой аудитории Суммы затрат, допустимые для каждого этапа процесса	
Продвижение продаж	При использовании клиентской базы данных – высокая применимость	При наличии постоянного клиента – это допустимая сумма для осуществления конкретной продажи или конкретной акции (например, стимулировать посещение торговой точки)	Разграничение между продвижением продаж и прямым маркетингом размыто. Часто перекрестную продажу можно считать продвижением продаж и наоборот Ключевые вопросы по каждому мероприятию: 1) допустимые затраты на конкретную продажу; 2) ценность полученных данных
	При стимулировании потенциальных потребителей и создании их базы данных – высокая применимость	Значимость этих потребителей и данных о них для будущих маркетинговых мероприятий	
Управляемый данными маркетинг	<i>Высокая применимость</i> при всех разновидностях продаж: разовых продажах, последовательных продажах, клубных системах и подписках на все товары и услуги	Пожизненная ценность клиента. Можно легко прогнозировать все доходы и расходы на разовые или последовательные продажи	АСРО может использоваться на всех этапах управляемого данными маркетинга
Управление взаимоотношениями с клиентами	<i>Высокая применимость</i> при любых проявлениях CRM	Повышение дохода из расчета каждого конкретного клиента как результат CRM-акций Сопоставимая стоимость привлечения нового потребителя для замены существующего	Каждая акция CRM имеет допустимую стоимость, которая должна быть учтена в общем итоге взаимоотношений с клиентами.

Схема 2-1. АСРО – допустимые маркетинговые расходы на одного потребителя

вара. Вот почему мероприятия по продвижению продаж все чаще используются для превращения случайных покупателей в постоянных клиентов¹.

Наличие маркетинговых баз данных и растущее осознание необходимости дифференциации потребителей по их покупательской истории, демографии, психографике размыли четкие границы между продвижением продаж, прямым маркетингом и управлением взаимодействием с клиентами. Неудивительно, что такие магазины, как *Harrods* в Лондоне, устраивают для своих почетных клиентов эксклюзивные распродажи. Купить больше по сниженным ценам — что может быть лучше. И кто это лучше оценит, как не постоянные клиенты, спускающие немалые деньги в этих магазинах?

Сфокусированное продвижение продаж

Определить целевую аудиторию для продвижения продаж лучше всего могут специалисты по прямому маркетингу, чем их коллеги, занимающиеся имиджевым (общим) маркетингом. Если некто купил цифровую камеру или компьютер, то возможность продать такому человеку аксессуары не только очевидна, но и высокорентабельна. Совершенно очевидно, что ваш клиент, удовлетворенный предыдущей покупкой, является более перспективным потенциальным клиентом, чем человек, ни разу не покупавший у вас раньше, а стоимость продажи имеющему опыт покупки потребителю значительно ниже, чем сумма затрат на привлечение новых клиентов. При наличии сведений о давности, частоте и ценности покупок, совершенных индивидуальным потребителем, стоимость продажи ему сопутствующего товара или услуги будет существенно ниже стоимости продажи случайному посетителю. При этом доход от таких постоянных клиентов больше (его еще называют «доходом, перекочевавшим из кошелька потребителя»). Поэтому все большее распространение приобретают допол-

¹ «...усовершенствование продвижения продаж должно сопровождаться разумным планом, предусматривающим исследование рекламы и столь же внимательное отношение к последующим материалам, как и к предварительной рекламе». *MaxiMarketing*. — С. 134.

нительные продажи (upselling) — предложение улучшенной версии товара (делюкс) или товара с дополнительными опциями по более высокой цене — или перекрестные продажи (cross-selling) — продажа других связанных или не связанных товаров.

Как показано в предыдущей таблице, оценивать допустимые расходы на продвижение продаж помогают два экономических детерминанта:

1. При наличии постоянных клиентов — это допустимые расходы для осуществления конкретной продажи или конкретной акции (например, стимулировать посещение торговой точки).

2. При стимулировании потенциальных потребителей, еще не включенных в базу данных, — это определение, насколько эти покупатели и данные о них будут ценными для будущих маркетинговых мероприятий, и насколько расходы по их привлечению можно считать «допустимыми».

Определяя допустимые маркетинговые расходы на одного клиента, легко заметить, что ожидаемый уровень отклика постоянных потребителей значительно выше отклика потенциальных клиентов. Таким образом, успех возможен и при низкой АСРО, если сравнивать АСРО по привлечению новых и поддержанию постоянных клиентов.

«Микровид» лучше панорамного обзора

При маркетинговом планировании очень важно, если не сказать принципиально важно, определить допустимые границы доходов и расходов. Прежде всего необходимо подсчитать расходы на продвижение по каждому клиенту, даже если нет уверенности, что эти затраты окупятся в объеме продаж именно этому клиенту. И вот здесь представления имиджевых рекламистов и специалистов по продвижению продаж расходятся с идеями специалистов по прямому маркетингу и CRM. Имиджевые рекламисты действуют масштабно, охватывая всех клиентов одновременно. Эксперты по прямому маркетингу, напротив, начинают с «микронаблюдения» за поведением каждого индивидуального клиента, что равноценно

необходимости рассматривать клиентов по отдельности как уникальные личности, а не как аморфные «средние» величины. В этом и заключается принципиальная разница между традиционными методами планирования имиджевых рекламистов и экспертов прямого маркетинга.

Как известно, такой величины как «средний» покупатель не существует. Каждый клиент индивидуален, а планирование на основе средних показателей, даже взятых по выделенным группам потенциальных потребителей и существующих клиентов, не принимает во внимание Принцип Парето (Pareto's Principle), больше известный, как правило 80/20.

Точка отсчета

Бюджет продвижения — вот что определяет, получим ли мы заказ, привлечем ли подписчика или нового члена клуба. И не важно, каковы товар или услуга. Не имеет значения и то, кто клиент. Безразлично, является ли товар материальным, как, например, предметы одежды или сотовый телефон, или эфемерным, как туристическая поездка, финансовая услуга или возможность благотворительной поддержки правого дела. Также неважно, каким образом распространяется товар — «напрямую» или по какому-либо каналу дистрибуции.

Потенциальный покупатель — некто, кого вы надеетесь привлечь в качестве постоянного клиента. Основная цель заключается в том, чтобы привлечь возможно большее число клиентов из среды потенциальных покупателей, затратив на это меньше, чем планировалось (допускалось). Наиболее перспективные потенциальные покупатели — те, кто соответствует параметрам существующих постоянных клиентов. Чем больше демографических и психографических данных имеется в вашем распоряжении, тем больше шансов изменить статус потенциального покупателя на постоянный. Первый шаг на пути маркетинговых расчетов — определение АСРО.

Существуют два типа потребителей. Первый — клиент, совершающий одну покупку и исчезающий из виду. Вы не знаете, кто он, и как с ним можно связаться повторно. Другой тип — кли-

енты, с которыми установлены персонифицированные отношения. Сделав единожды покупку, они сообщают свое имя, адрес, другие данные, то есть прямо или косвенно дают разрешение на повторный контакт.

Также существуют два типа заказов. Первый — единичная продажа, второй — повторная продажа. Единственное различие между ними с точки зрения АСРО — окупаемость маркетинговых расходов за счет одной или нескольких продаж. Совершенно очевидно, что если маркетинговые затраты можно учесть в нескольких продажах клиенту, то маркетолог может увеличить расходы на его привлечение.

Как всегда, принципиальный вопрос заключается в том, *сколько мы можем потратить, чтобы обеспечить продажу, сделать из потенциального клиента постоянного и поддерживать его лояльность.*

Все это зависит от целого ряда факторов. Одни из них более очевидны, чем другие. Мы рассчитываем на получение определенного дохода. Из него следует вычесть себестоимость реализуемого товара, все затраты на стимулирование продажи, стоимость обработки и доставки заказа, стоимость получения оплаты и так далее. Также существуют инфляционные издержки, когда оплата товара поступает спустя какое-то время после его отгрузки, и расходы на поддержку взаимоотношений с клиентами.

Наконец (и это очень важно), существует планируемая прибыль или доход. *Средства, полученные после вычета всех указанных расходов из суммы совокупного дохода, составляют деньги, которые мы в состоянии расходовать на продвижение.*

Это и есть *Допустимые маркетинговые расходы на одного потребителя (АСРО)*. Вполне возможно, что это и есть *самый важный экономический фактор маркетинга, который в конечном итоге определяет чистую прибыль, задает медиастратегию и диктует маркетинговые мероприятия.* Без расчета АСРО вы, так сказать, двигаетесь вслепую, не имея возможности определить вероятность прибытия в пункт назначения или вообще преодолеть путь.

От расходов по оптовым продажам к расходам на потребителя

Крупные компании, такие как Procter&Gamble или Nestle, реализующие фасованные товары, рассчитывают затраты на маркетинг как процент от оптовых продаж. Часто этот процент называют «расходами в расчете на единицу (упаковку) товара». Они неукоснительно придерживаются этой цифры при расчете расходов на рекламные и маркетинговые мероприятия. Только относительно недавно эти компании начали обращать внимание и анализировать «расходы на одного потребителя». Это сумма, которую они могут расходовать на привлечение конкретного потребителя для приобретения конкретного количества товара в течение конкретного периода в будущем, иначе именуемая как «будущий доход от клиентских продаж» (Lifetime value – LTV).

Принцип будущего дохода используется и в имиджевой рекламе, и при продвижении продаж, и в CRM. Цель маркетологов, реализующих товары широкого потребления (FMCG) путем имиджевой рекламы и продвижения продаж (или поставщиков специализированных товаров и услуг) на ограниченный рынок, – установить особый контакт с потребителем и стимулировать регулярные покупки товаров и услуг.

Так как привлечение новых потребителей обходится дороже продаж существующим клиентам, экономические правила рекомендуют поддерживать повторные покупки и стремиться получить максимальную прибыль от жизненного цикла взаимоотношений с каждым клиентом. Более подробно такие взаимоотношения мы рассмотрим несколько позже.

Много лет назад вместе с коллегой я был командирован своим лондонским рекламным агентством в Гонконг для решения маркетинговой проблемы, возникшей у компании P&G на местном рынке при реализации памперсов. В течение очень долгого перелета мы поглотили изрядное количество прекрасного вина и другого алкоголя, предлагавшегося на борту авиалайнера, и прибыли на место, мечтая поскорее попасть в отель, чтобы, наконец, отоспаться.

Но у нашего клиента были совсем другие планы. Он встретил нас в аэропорту и настоял на совместном ужине. Мы обсуждали проблему за изысканным столом. Расслабившись под воздействием последствий нашего полета, я задал провокационный вопрос: «Сколько вы согласитесь мне заплатить, если я гарантирую, что мама новорожденного будет в течение двух лет пользоваться вашим «одноразовым» товаром?».

Клиент сказал, что ему никогда не задавали такого вопроса, и задумался. Было видно, как в его голове складываются столбики цифр. Наконец, он заговорил. Извинившись, что не может дать точной оценки без предварительной подготовки, он заявил, что в любом случае это будет «очень серьезная сумма». Я достаточно бестактно поинтересовался: «И как эта цифра соотносится с оптовыми продажами?» — «Никак», — любезно ответил он.

Если бы полет не был таким долгим, если бы мы с коллегой не пользовались гостеприимством экипажа столь усердно, если бы мы хорошо выспались перед этой встречей и началом работы, я бы никогда не решился задать такой вопрос прямо в лоб клиенту. Но тогда мы не начали бы процесс анализа реальной ценности каждого покупателя памперсов, а не одного ящика товара. Этот процесс оказал определяющее воздействие не только на маркетинг памперсов, но и на другие товары широкого потребления, для которых существует точно определяемый рынок, а также измеримый и прогнозируемый будущий доход от продаж (см. схему 2-2).

Существует отдельный подробный шаблон расчета будущего дохода от продаж (см. схему 2-10), который можно применять для определения допустимой стоимости привлечения потребителя, но кроме этого здесь представлены упрощенные данные по одноразовому товару, такому как памперс, характеризующие динамику LTV.

Модель, приведенная в схеме 2-2, предполагает, что совокупный доход, полученный от потребителей, приобретающих максимальное количество штучных или упакованных одноразовых товаров¹ одного бренда для удовлетворения потребностей одного ре-

¹ Поскольку памперсы и многие другие одноразовые товары продаются «упаковками», а другие товары широкого потребления могут реализовываться поштучно, в модель вносятся либо данные по «упаковкам», либо поштучно.

Товар одноразового пользования		Затраты на покупателя	Затраты на единицу (упаковку) товара
Максимальное количество покупок штучного или упакованного товара	104		
Стоимость единицы штучного или упакованного товара	8,00		
СОВОКУПНЫЙ доход, 100%		832,00	
Инфляция или ротационные потери от смены бренда, %	25,00%	208,00	
Скорректированный будущий совокупный доход от продаж за вычетом инфляции и ротационных потерь		624,00	
Совокупный доход от оптовых продаж за вычетом инфляции и ротационных потерь			436,80
<i>За вычетом:</i>			
Стоимость единицы (упаковки) товара	4,00		
Количество упаковок за вычетом инфляции и ротационных потерь	78		
ОБЩАЯ себестоимость товара		312,00	312,00
% оптовой скидки	30,00%	187,20	
% на маркетинг	12,00%	52,42	52,42
ИТОГО расходы		551,62	364,42
Норма ПРИБЫЛИ	8,70%	72,38	72,38
При наличии точных данных по целевым потребителям допустимые расходы на потребителя		52,42	
При отсутствии точных данных по целевым потребителям, возможный % маркетинговых расходов	40,00%		
Допустимые расходы на маркетинг из расчета одного потребителя			31,45

Схема 2-2. Расчет допустимых маркетинговых расходов на одного потребителя для товаров широкого потребления (FMCG)

бенка, составляет \$832,00. Однако здравый смысл диктует, что эта сумма может быть меньше по причине инфляции или того, что покупатель сменит бренд или товар в будущем. Естественно, чем ниже процент инфляции или ротации потребителей, тем будущий доход (LTV) ближе к 100%. В нашем примере, предполагая, что CRM или другие меры могут компенсировать инфляцию или ротацию, «потерянные» 208,00 можно использовать для обеспечения маркетинговых мероприятий или для привлечения потребителей и/или дополнительных прибылей.

Далее сопоставляем полученный доход с затратами на товар и расходами на дистрибуцию. В данном примере оптовая скидка составляет 30% и, таким образом, совокупный доход от оптовых продаж, скорректированный на инфляцию и ротацию потребителей, составляет 436,80. Доход от оптовых продаж является принципиально важной величиной при сравнении маркетинговых расходов, калькулируемых как процент оптовых продаж, и расходов в расчете на одного клиента.

Мы также предположили, что 12% дохода от оптовых продаж могут быть потрачены на маркетинг.

Задача маркетологов заключается в том, чтобы использовать эти данные для выявления оптимального комплекса маркетинга (marketing mix). При этом возникают следующие вопросы:

- Какая часть этой суммы должна быть потрачена на массовую рекламу?
- Сколько следует потратить на продвижение продаж?
- Сколько следует выделить на прямой маркетинг и CRM?

Согласно данным модели на каждого потребителя можно потратить \$52,42. Если нам известны точные имена и адреса молодых мам, большую часть этой суммы лучше расходовать именно на этих потенциальных потребителей при помощи конкретных средств продвижения и стимулов (которые финансируются из указанной суммы). При отсутствии таких данных маркетинговые средства необходимо потратить так, чтобы наиболее эффективно охватить целевой рынок. При этом нужно принимать во внимание, что процент расходов при воздействии на аудиторию, часть которой, возможно, совсем не заинтересована в предлагаемом товаре,

может быть выше. С учетом относительно низкого 40-процентного уровня расходов его доля, доступная для фактических потенциальных потребителей, сокращается до \$31,45.

Если абстрагироваться от расходов на одного клиента и будущего дохода от клиентских продаж, то расходы на продвижение продаж и массовую рекламу попросту считались бы как 12% дохода от оптовых продаж. И тогда прибыль целиком и полностью зависела бы от успеха этих мероприятий. При этом вряд ли было бы возможно как-то собрать и использовать данные по потребителям. Применение LTV все меняет и позволяет сосредоточить расходы не на потенциальных, а на существующих потребителях.

К сожалению, списки женщин, находящихся на последних месяцах беременности, и матерей новорожденных очень трудно достать. Таким образом, большая часть продаж памперсов и других товаров широкого потребления зависит от комбинации рекламы в СМИ и продвижения продаж, которое в случае памперсов включает распространение образцов товара в родильных домах и другие методы сбора информации для составления баз данных матерей новорожденных, позволяющих осуществлять прямой контакт. Большинство продаж продолжает происходить в точках розничной торговли, но, составив базы матерей грудных детей, мы можем непосредственно предложить им конкретные стимулы для первоначальной пробы товара и продолжения покупки данной марки.

Еще одной категорией товаров широкого потребления, к которой можно применить подход, аналогичный прямому маркетингу памперсов, является корм для животных. Так же как дети, использующие разные памперсы, животные имеют целый спектр разнообразных потребностей в корме. Режим питания щенка, живущего за городом, очень отличается от меню взрослой городской собаки. Как бы вы ни любили своего питомца, покупка упаковки корма — непростое занятие. Таким образом, маркетолог, который может предложить специализированный сервис, включающий правильный выбор типа корма и его доставку, имеет все шансы применить методы прямого маркетинга для привлечения и удержания клиентов.

Потенциальные возможности идентификации потребителей на уровне розничной торговли

Новые технологии, включая встроенные в корзины для покупок сканеры и радиочастотную идентификацию (radio frequency identification – RFID) предоставляют дополнительные возможности компаниям, реализующим товары широкого потребления и стремящимся получить больше информации о своих потребителях. При помощи таких технологий компании могут воздействовать на своих клиентов непосредственно в магазине или путем методов продвижения, разработанных для обеспечения продаж бренда при посещении торговой точки. Несмотря на то что сканеры появились еще в начале 80-х, когда проводились различные эксперименты, розничные торговцы использовали их в основном для учета товарных запасов, практически игнорируя потребительские покупки.

Но ситуация начинает меняться. Вот цитата из пресс-релиза компании Symbol Technologies, Inc.: «Портативное устройство Symbol Portative Shopper изменило процесс совершения покупок. Оно позволяет сканировать покупки, проходя по торговым рядам, сокращает время подсчета стоимости покупки, выдает чеки по цене, перечню товаров и итоговой сумме... Супермаркеты могут применять собранные данные для оптимизации товарной базы и разработки специальных предложений потребителям в рамках программы лояльности».

Технология радиочастотной идентификации (RFID) основана на крохотных микрочипах, которые устанавливаются на товарной этикетке, при этом «каждый чип транслирует уникальный идентификационный код, несущий огромное количество информации...»¹.

Маркетинговые эксперты пришли к пониманию того, что существует множество товаров, реализуемых «напрямую» или через сети дистрибуции, которые можно распространять более выгодно, если основывать процесс на экономическом подходе, разработанном для памперсов P&G. В основном это товары, которые

¹ Retail Takes Stock of Radio Tags, Republica Report, Oslo, Norway, 15 сентября 2003 г.

в данный момент обладают достаточно специфической и легко определяемой клиентской базой (от одноразовых контактных линз до специализированных сортов кофе), приносящие достаточно высокие доходы, которые только увеличиваются при установлении прямых отношений с конечным пользователем.

Проблема: минимизация потерь

При возможности идентификации пользователей и включения их в маркетинговую базу данных рекламные расходы могут быть сосредоточены, прежде всего, на их привлечении и поддержке цикла покупок путем тщательно спланированных мероприятий управления взаимоотношениями с клиентами. Большой части потерь, свойственных процессу обращения ко всем потребителям (даже к тщательно отобранной группе *всех* потребителей), можно избежать. Задумайтесь о том, как мало потенциальных потребителей одноразовых подгузников среди даже очень хорошо спланированной телеаудитории, или сколько человек из них носят одноразовые контактные линзы.

Телевидение считается недорогим средством охвата из расчета на одну тысячу человек. Зачастую это самый эффективный способ воздействия на большое количество потенциальных потребителей. Но при этом он не дает возможности произвести более или менее точную оценку потерь при продвижении товара с ограниченным целевым рынком.

Если стоимость тридцатисекундного телевизионного ролика из расчета на тысячу человек имеет индекс затрат 100, и только 5% аудитории являются *реальными потенциальными клиентами*, фактическая стоимость охвата каждого потребителя увеличивается в 20 раз: по сравнению с теоретической стоимостью потенциального потребителя, составляющей 0,10, фактическая возрастает до 2,00.

По мнению Дэвида Милна (David Milne), бывшего Вице-председателя компании Saatchi & Saatchi, а ныне Старшего консультанта Results Business Consulting в Великобритании, «телевидение вопиет ко всем, но не обращает внимания на отклик. Оно просто разговаривает, оставаясь безразличным к заинтересованности

и неспособным к диалогу. Уже по одним этим причинам телереклама может оказаться весьма неэффективной. Если вы хотите что-то продать, лучше поговорить с лошадью и игнорировать ее ответы».

Расчет АСРО

Расчеты АСРО для разных типов товаров и их продвижения зависят от наличия данных и инструментов для разработки соответствующих моделей. В последующих главах мы детально рассмотрим способы расчетов от штучного товара до более сложных форм включая повторяющиеся продажи, клубы и подписку. Чтобы лучше понимать факторы, обуславливающие расчеты АСРО, полезно начать с продажи штучного товара.

Самой простой является единичная продажа единичному покупателю. Экономические требования в такой ситуации элементарны, и любой действующий продавец использует их в той или иной форме как свое второе «я», независимо от того, включает он методы прямого маркетинга в свой торговый арсенал или нет. Хотя рассматриваемый пример предполагает дистанционную продажу (обычно ее называют «почтовый заказ» или продажа прямого маркетинга), практически все критерии применяются при продаже товара в рознице.

До того, как специалисты по прямому маркетингу начали понимать преимущества привлечения «клиента» в сравнении с простой «продажей», это была самая распространенная форма быстродействующего предложения. Она продолжает пользоваться популярностью, поэтому приведенный ниже шаблон (схема 2-3) разработан для осуществления соответствующих расчетов. Он позволяет пользователю вводить важные данные и получать результаты, включая чувствительность (определенную пользователем), для проведения планирования.

Для работы с шаблоном требуется следующая информация:

- Стоимость доходов от единицы товара
- Предполагаемое количество купленных единиц товара
- Общая стоимость товара в расчете на единицу
- Доход от оплаты почтовых денежных переводов и транспортировки

- Затраты на продажу и налоги
- Общая стоимость выполнения заказа включая дистрибуцию, обработку, оплату кредитной картой и т.д. в случае прямой поставки товара, а не розничной продажи
- Допущение на неоплату
- Допущение на возврат товара
- Стоимость любых премий или стимулов включая их транспортировку, если она производится отдельно от транспортировки товара
- Различные расходы
- Ожидаемая прибыль или поступления.

Ввод этих данных позволяет рассчитать «Рентабельность чистой прибыли до продвижения». Используя данные общих расходов на продвижение на тысячу клиентов, легко определить количество заказов, необходимое для компенсации расходов на продвижение, и процент откликов, требуемый для получения такого количества заказов.

В схеме рассматривается пример штучного товара по цене 60,00 при себестоимости единицы продукции 15,00. Здесь также учитывается «Возврат почтовых издержек на одну упаковку», который является дополнительным доходом для покрытия расходов по почтовой пересылке или других затрат на дистрибуцию. Модель предполагает продажу двух единиц одного товара одному покупателю. После вычета всех текущих расходов получаем 29,22 (прибыль без учета затрат на продвижение). Вопрос заключается в следующем: сколько маркетинга можно купить за 29,22, или, другими словами, какой уровень отклика требуется для получения ожидаемых нами 15% прибыли или поступлений?

Применив данную модель, мы получаем результат 2,74% откликов, необходимых для достижения цели. Если опыт показывает, что данная величина недостижима, придется истратить часть прибыли на дополнительные затраты на продажу, что может свести проект на нет, а его инициаторы будут вынуждены начинать все сначала.

Для оценки воздействия различных процентов откликов при помощи шаблона можно рассчитать чувствительность. Пользова-

Продажная цена единицы товара		60,00
Кол-во единиц	2	
ОБЩИЙ доход от товара		120,00
<i>За вычетом:</i>		
Стоимость единицы товара		15,00
Кол-во единиц	2,00	
ОБЩАЯ стоимость товара		30,00
Валовая прибыль без учета других затрат		90,00
Возврат почтовых расходов на упаковку		3,50
ОБЩИЙ совокупный доход		93,50
<i>За вычетом:</i>		
Налоги, включенные в цену	9,00%	11,12
Выполнения (вкл. Выплаты по кредитным картам)		15,00
Неоплата	3,00%	3,71
Возврат	4,00%	4,94
Премии		6,00
Разное		5,00
ИТОГО нетоварные расходы		45,76
Прибыль или поступления	15,00%	18,53
Рентабельность чистой прибыли до продвижения		29,22
Стоимость продвижения на 1000 (включая СМИ, списки и т.д.)	500,00	
% откликов для окупаемости и получения ожидаемой прибыли		1,71%
Кол-во заказов на 1000 продвижений, необх. для окупаемости и получения ожидаемой рентабельной прибыли		17

Чувствительность (+ или -) к проценту целевых откликов

Степень чувствительности	Цель				
	20,00%				
% откликов	1,10%	1,37%	1,71%	2,05%	2,46%
Затраты на отклик	45,65	36,52	29,22	24,35	20,29
Прибыль (убыток) после дополнения прибыли или поступлений	2,09	11,22	18,53	23,39	27,45
% прибыли от валовой прибыли	1,69%	9,09%	15,00%	18,94%	22,23%

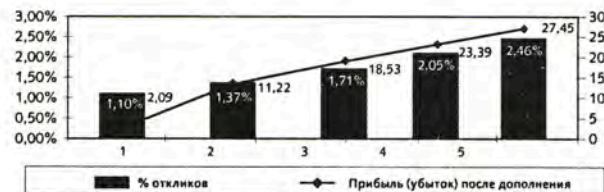


Схема 2-3. Оценка продажи штучного товара

Чувствительность (+ или -) к проценту целевых откликов

Степень чувствительности % откликов	20,00%	Цель			
	1,10%	1,37%	1,71%	2,05%	2,46%
Затраты на отклик	45,65	36,52	29,22	24,35	20,29
Прибыль (убыток) после дополнения прибыли или поступлений	2,09	11,22	18,53	23,39	27,45
% прибыли от валовой прибыли	1,69%	9,09%	15,00%	18,94%	22,23%

Схема 2-4. Чувствительность (+/-) к проценту целевых откликов

тель вводит в ячейку показатель степени чувствительности (20% – см. схему 2-4), а программа вычисляет пределы чувствительности по обе стороны «цели» – прибыль без учета затрат на продвижение, рассчитанную в схеме 2-3. Это означает, что весь предельный резерв будет затрачен на осуществление продажи.

В соответствии со схемой 2-4 целевой процент откликов составляет 1,71%, а его сокращение на 20% дает 1,37%. Это позволяет рассчитать многие «что если»: например, что если процент откликов составит только 1,10%? Как это может сказаться на прибыли? Как можно видеть, она снизится с ожидаемых 15% или 18,53 до 1,69% или 2,09.

Изменение суммы затрат на продвижение из расчета на тысячу охваченных покупателей с указанных в шаблоне 500,00 на, скажем, 800,00 будет иметь значительное воздействие на результат. Как указано в схеме 2-5 уровень самокупаемого отклика (включая 15% ожидаемой прибыли или поступлений) повысился до 2,74%.

Динамика воздействия различных процентов откликов на прибыль

Стоимостью одного заказа (cost per order – CPO) является сумма, *затраченная или планируемая на затраты* на продвижение, разделенная на количество осуществленных или предполагаемых продаж либо привлеченных или предполагаемых клиентов.

Степень чувствительности % откликов	20,00%	Цель			
	1,75%	2,19%	2,74%	3,29%	3,94%
Затраты на отклик	45,65	36,52	29,22	24,35	20,29
Прибыль (убыток) после дополнения прибыли или поступлений	2,09	11,22	18,53	23,39	27,45
% прибыли от валовой прибыли	1,69%	9,09%	15,00%	18,94%	22,23%

Схема 2-5. Чувствительность (+/-) к проценту целевых откликов

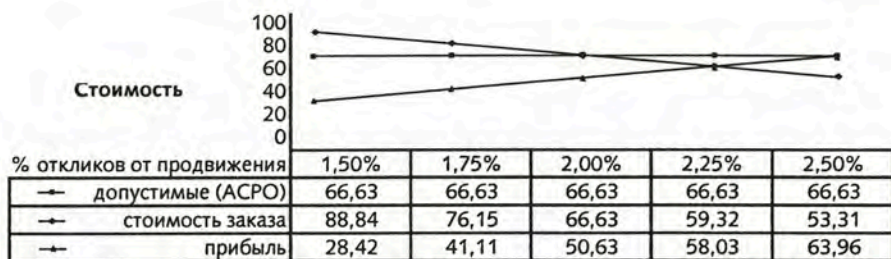


Схема 2-6. Воздействие переменной стоимости одного заказа на прибыль

Аналогично потерям воздействие различных стоимостей заказа на прибыль (независимо от средства продвижения товара) является определяющим.

График, приведенный в схеме 2-6, ясно демонстрирует, что *при снижении стоимости заказа в результате увеличения процента откликов* (здесь – увеличение 0,25% с 1,5 до 2,5% по почтовому отправлению) *сумма прибыли резко возрастает*. Даже в случае, когда стоимость одного заказа превышает допустимую (1,5% и 1,75%), прибыль сохраняется, поскольку мы заложили 15% «прибыли или поступлений» как обязательные¹.

Особенно важно понимание принципа применения АСРО и значимости этой цифры для определения маркетинговой стратегии.

Иногда лучше вообще не заниматься продвижением

Как следует из приведенного ниже примера, АСРО оказывает воздействие на все другие аспекты маркетинговых программ.

При разработке программы восстановления кредитных карт для кредитной компании маркетолог решил охватить **всех** бывших владельцев карт с истекшим сроком действия, не возобновлявшихся несколько лет с момента активизации.

Было выделено 16 категорий бывших клиентов, каждой из которых был присвоен соответствующий код (Список А – Спи-

¹ По причине значимости фактора чувствительности (результатов выше или ниже прогнозируемых) многие шаблоны содержат инструмент, позволяющий пользователю учитывать фактор чувствительности по обе стороны расчетов.

сок Р). Маркетолог определил, что допустимая сумма составляет 265,00 на каждую восстановленную карту.

Результаты (см. схему 2-7) показали, что стоимость заказа владельцев карт, перечисленных в восьми списках (А – Н), *ниже* допустимой суммы затрат (прямая линия) или соответствует ей, а восемь списков *превысили* допустимую сумму. Потребители с завышенной стоимостью заказа «съели» всю прибыль, полученную от добросовестных потребителей.

Отклонять клиентов сложнее, чем продолжать несмотря ни на что, надеяться, что 500 потребителей, от которых следует избавиться, каким-то чудом могут все-таки принести прибыль. Я называю эту философию «надежда умирает последней»... Компания не может позволять оптимизму вставать на пути принятия жесткого, но необходимого решения о клиентах¹.

Каким бы сложным ни было решение, основное значение имеет прибыль от приверженных потребителей, а не количество клиентов. Лестер Вундерман (Lester Wunderman) справедливо резюмировал данную мысль: «Прибыль создается долей лояльных потребителей, а не долей рынка». Он мог бы продолжить это высказывание: доля расходов правильных клиентов является трамплином к повышению прибыли. *Правильные клиенты* определяются двумя ключевыми признаками:

1. Стоимость их привлечения должна быть (или была) ниже допустимого уровня.
2. Их пожизненная ценность равна или превышает минимальные предположения.

При исключении 6 списков (К – Р), которые превышали допустимую сумму в 265 ед., количество восстановленных клиентов снизилось бы на 707 человек (на 35% меньше), но экономия маркетинговых расходов составила бы более половины (56%). Если бы компания ограничилась восстановлением владельцев карт, стоимость которых *равнялась* допустимой сумме 265, потери составили бы 229 человек (11%), а экономия маркетинговых расхо-

¹ Цитата по Chris Dallas-Feeny (старший вице-президент Booz Allen), «Dumping Customers for Profit», RetailWare Digest (зима 2003). – С. 9. – www.retailware.com.

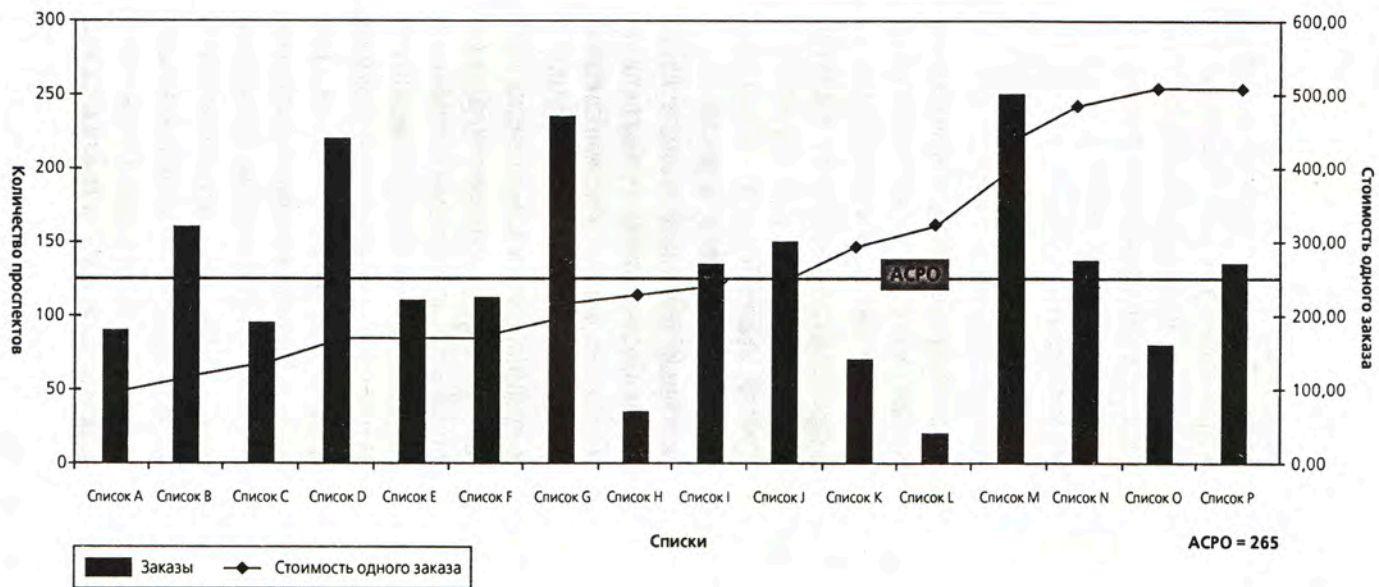


Схема 2-7. Рассылка по восстановлению владельцев кредитных карт

дов — 20%. Следует заметить, что средняя стоимость каждого восстановленного владельца карты, находившегося за линией ограничения, составила 510, то есть примерно в *два раза* выше допустимой суммы.

Конечно, мы *все* крепки задним умом. Но если бы этот маркетолог провел тщательное тестирование и использовал доступные инструменты планирования исходя из концепции АСРО, он мог бы значительно сэкономить на затратах, не потеряв доходов.

Экономия затрат путем внимательного планирования АСРО может принести такой же эффективный доход, как непосредственное увеличение прибыли. Стремясь инстинктивно (из самолюбия) к достижению максимальных продаж через максимальное количество потребителей, мы подвергаем себя риску, возрастающему экспоненциально, не проявляя достаточной осторожности. Осторожность в данном случае имеет принципиальное значение.

Тестирование возможно всегда

Один из аспектов, который отличает прямой маркетинг от «имиджевой» или «брендовой» рекламы, — это целый спектр возможностей проведения тестирования и применения тестов для усовершенствования стратегии и тактики. Ни один серьезный профессионал в области прямого маркетинга не станет вкладывать рекламные средства без предварительного тестирования и корректировки каждого шага экономической модели программы прямого маркетинга перед тем, как размещать значительные ресурсы. В главе 5 рассматривается процесс «воронки», обычно применяемый для повторяющихся прямых продаж. Также здесь применяется принцип «забрасывания большой сети для большого улова». То есть это означает первоначальное воздействие на максимально широкий круг потенциальных клиентов и постепенное сужение фокуса последующего продвижения в соответствии с получаемыми результатами.

Поиск критических точек динамики прибыли с использованием данной модели оказывает кардинальное воздействие на стратегию и должен стать частью любого стратегического анализа. Он

может определить любой аспект, от предложения, цены и стратегии продаж до выбора рекламных средств.

Как мы могли убедиться, определение стоимости привлечения потребителя зависит от способов его привлечения. Сумма допустимых затрат зависит от ценности данного потребителя по прошествии времени.

По правилу «падающего бутерброда» в управляемом данным маркетинге, как и везде, лучше проявлять консерватизм в отношении предполагаемых доходов и относительный пессимизм в отношении затрат. Только убедившись, что приход средств превышает расход, можно почувствовать уверенность в достижении поставленных целей.

Опасно верить в невероятное

АСРО вносит в маркетинговые мероприятия элемент здравого смысла и помогает избегать опасных ошибок. Когда фактическая стоимость заказа превышает АСРО, это сигнал опасности. Но если она значительно ниже АСРО, что на первый взгляд является очень хорошим признаком, следует сначала определить причины такого явления и выяснить, не пытается ли рынок таким образом сообщить что-то важное.

Открывая новый музыкальный клуб в Бразилии, мы потеряли всякий контроль над собой под впечатлением от невероятно низкой стоимости привлечения каждого нового члена (гораздо ниже допустимой) и отпустили все тормоза. Боже, как мы «поднялись», когда тысячи и тысячи новых членов спешили вступить в наш клуб.

Нам бы следовало задуматься о «невероятности» такой низкой стоимости клиента и изо всех сил тормозить нашу кампанию. Но только гораздо позже выяснилось, что недопустимое число членов, принятых нами так дешево, не может заплатить за свои покупки. К этому прибавился такой быстрый рост стоимости размещения повторных объявлений в прессе, что дальнейший медийный охват стал экономически невозможным.

Такой скоростной набор новых членов полностью разрушил прибыльность нашей кампании. Мы должны были бы вспомнить

закон Ленса, который утверждает, что «нельзя верить ничему, выходящему за определенный уровень комфорта», и логический вывод из этого закона: «результаты, достигнутые в границах зоны комфорта, принимаются на веру иногда без должной доли скептицизма»¹. Проблема заключалась в том, что результаты нашего предприятия вселили в нас такую уверенность, что мы забыли о необходимой «доле скептицизма».

Существует точная метафора, касающаяся средств отклика, которые являются превосходной «лакмусовой бумагой». Планируемые рекламные объявления представляют собой как бы стеклянную бутылку с молоком. Сверху — толстый слой жирных сливок, потом — молоко, а внизу — вода.

Проблема в том, что при принятии решения об использовании того или иного средства «бутылка» непрозрачна, и «молока» не видно. Можно для начала снять «сливки» (отклики по низкой себестоимости), а затем погрузиться в очень глубокие, опасные и дорогостоящие воды. Единственный способ избежать этой угрозы — продвигаться медленно, тщательно проверяя стоимость заказа по каждому объявлению, разрабатывая подробный план увеличения стоимости заказа при повторных объявлениях. Одновременно следует корректировать допустимые затраты в соответствии с фактической убылью и возможной неоплатой. Эти меры помогут создать взвешенную смесь «молока и сливок» и не утонуть в бесприбыльных водах.

Определение допустимой стоимости одного имени в клиентской базе данных

Один из основных экономических вопросов, стоящий перед любым маркетологом, планирующим применение баз данных, заключается в том, стоит ли использовать уже существующие на рынке базы или составлять их самостоятельно. Ответ всегда один: применять оба варианта.

¹ The Consumer Decision Model/The Incentives Program, Robert M. Kleinbaum; Proceedings of the 1989 Making Statistics More Effective in Schools of Business (MSMESB) Conference: Statistics Applied to Marketing Management. University of Michigan.

Создание базы данных по откликам на рекламные мероприятия является очевидной и важной задачей. В лучшем из миров стоимость продаж по списку «потенциальных потребителей» будет компенсирована суммой допустимых затрат. В прямом маркетинге имя просто добавляется в файл «потребители» без какого-либо указания на стоимость его приобретения.

Экономические аспекты аренды данных у третьих лиц несколько сложнее. Они оказывают определенное воздействие на затраты. Как правило, в зависимости от количества необходимых характеристик данных, провайдер передает файлы, соответствующие вашим требованиям, для одноразового или многократного использования по согласованной цене за один файл или, чаще, за тысячу. (Цены довольно часто назначаются из расчета на тысячу, так как единицы слишком малы и нераспространены). Чем конкретнее определение объекта и подробнее характеристика требования, тем выше цена. Данные остаются собственностью владельца базы. В собственность маркетолога и в его свободное пользование без какой-либо дополнительной оплаты владельцу поступают только специально заказанные данные (иногда это просто запрос о дополнительной информации). Первоначальный владелец данных хранит свои файлы, но маркетолог также получает информацию по тому же клиенту.

Разработка собственной базы данных, как правило, основана на объединении списков из различных источников. Многие компании составляют списки имен потребителей и потенциальных клиентов, покупателей, откликнувшихся на мероприятия продвижения продаж и так далее. Издатели имеют перечни имен и адресов своих подписчиков и других читателей. Операторы сотовых телефонов, ассоциации, кредитные компании, другие поставщики финансовых услуг, интернет-провайдеры — все эти компании составляют списки пользователей услугами.

Дистанционные покупатели — потребители, которые обычно заключают сделки по почте, телефону или Интернету — всегда являются более перспективными потенци-

альными клиентами, чем потребители и/или потенциальные клиенты, которые этого не делают. Такие потребители уже преодолели «страх» совершения дистанционной покупки товаров и услуг (даже обуви). Прекрасный пример этого представляет собой головокружительный взлет продаж товаров и услуг по Интернету.

Однако во многих случаях рекламные мероприятия проводятся с *основной целью* сбора имен, чтобы, так сказать, заставить потенциальных потребителей «поднять руку» и проявить интерес к дополнительной информации или новым предложениям.

Создание списка с нуля — трудоемкая работа, но ее выполнение иногда необходимо, особенно в странах, где такие списки являются дефицитом, и где на рынок врывается высокопрофессиональная и очень активная организация. Компании, подобные Readers Digest, решают эту проблему путем организации массовых рекламных мероприятий практически по всем спискам, которые они могут арендовать. Их стратегия проста: изначально охватить почтовой рассылкой возможно большее количество имен, предложив значительный и заманчивый стимул. Участие в какой-либо стимулирующей программе (обычно, «богатая» лотерея) предлагается каждому респонденту, *независимо от его согласия* на покупку товара. Не забудьте, что реализация подписки — лишь часть задачи. Не менее важно получить ответ, даже отрицательный, и зафиксировать имя респондента в базе данных для будущих рекламных обращений.

Это совершенно законный способ создания файла потенциального потребителя, но вопрос его стоимости в сравнении с многократной арендой базы данных у третьего лица остается спорным. Корректность такого спора зависит от того, насколько часто эти имена будут использоваться для продвижения продаж, и насколько возможна повторная аренда первоначально использованных списков. Решение спора также зависит от разницы в проценте откликов, полученных от «домашнего» списка имен.

Теоретическая «Модель составления списка» (схема 2-8) является информативной. В ней показано, что применение стимула лотереи снизило стоимость одного имени с 6,95 до 1,46 (до учета

Вводный список списков, публикаций, СМИ, другого:	Имеющееся количество или тираж	Арендная плата или стоимость СМИ На 1000	Ожидаемый уровень ответов %	Обычный		Со стимулом		
				Кол-во новых имен в БД	Стоимость на одно имя	Ожидаемый уровень ответов %	Кол-во новых имен в БД	Стоимость одного имени
Список 1	250 000	120,00	1,80%	4500	6,67	9,00%	22 500	1,33
Список 2	200 000	100,00	2,00%	4000	5,00	11,00%	22 000	0,91
Список 3	350 000	135,00	1,60%	5600	8,44	8,00%	28 000	1,69
Список 4	350 000	120,00	1,40%	4900	8,57	9,50%	33 250	1,26
Список 5	150 000	85,00	1,70%	2550	5,00	7,00%	10 500	1,21
Список 6	275 000	120,00	1,60%	4400	7,50	6,00%	16 500	2,00
Список 7	90 000	125,00	1,80%	1620	6,94	5,50%	4950	2,27
Список 8	85 000	100,00	1,60%	1360	6,25	6,00%	5100	1,67
Список 9	140 000	110,00	1,75%	2450	6,29	6,00%	8400	1,83
Список 10	135 000	90,00	1,50%	2025	6,00	6,00%	8100	1,50
Список 11				-	-		-	-
Список 12				-	-		-	-
Список 13				-	-		-	-
Список 14				-	-		-	-
Список 15				-	-		-	-
Список 16				-	-		-	-
Список 17				-	-		-	-
Список 18				-	-		-	-
Список 19				-	-		-	-
Список 20				-	-		-	-
Список 21				-	-		-	-
Список 22				-	-		-	-
Список 23				-	-		-	-
Список 24				-	-		-	-
Список 25				-	-		-	-
Список 26				-	-		-	-
Список 27				-	-		-	-
Список 28				-	-		-	-
Список 29				-	-		-	-
Список 30				-	-		-	-

Средневзвешенная
величинаСредневзвешенная
величинаИТОГО Затраты на лотереи или другие стимулы Затраты на стимул на один ответ Средняя стоимость имени Средняя стоимость имени
включая затраты на стимул Средняя стоимость аренды списка 1000 Средняя стоимость аренды списка на одно имя Количество повторов имени, необходимое
для окупаемости инвестиции

Схема 2-8. Модель составления списка

стоимости стимула) и 1,77 после учета затрат на стимул¹. Здесь также указано, что составителю списка придется использовать имена, собранные в процессе проведения лотереи, как минимум 14,8 раз, чтобы окупить затраты в сравнении с арендой данных.

Это только одна часть уравнения и первый шаг на пути определения ценности этих имен. Самый важный вопрос — как эти имена откликнутся на будущие рекламные акции. Необходимо учитывать, что, даже если многие из них откликнутся *только* на участие в лотерее, результативность будет выше, чем списки, из которых эти имена происходят. Эти люди уже заявили себя в качестве респондентов.

Фактическую «ценность» имен до проведения их тестирования, выявления отличительных характеристик и потребительского поведения определить сложно. Таким образом, разработка рациональной «допустимой» суммы затрат на каждое имя в большей степени является лишь предположительной.

Скорее всего, лучший способ действия — представить, что вы работаете в области аренды информации и получаете основной доход от предоставления таких списков третьим лицам по справедливой рыночной цене, то есть сумме, которую вы ожидаете получить за аренду списков. Далее, нужно задать вопрос: сколько раз вы планируете осуществлять маркетинговое воздействие на эти имена в течение конкретного периода времени, скажем, одного года. Наконец, нужно умножить минимальную сумму арендной платы, которую вы готовы заплатить за каждую тысячу имен, на количество раз использования этих списков. Теперь следует сделать скидку на фактор погрешности, например, 25%. В результате получится приблизительная стоимость того, за что вы готовы заплатить. В схеме 2-9 представлен пример методики определения ценности имени.

¹ Хотя такое снижение во много раз превышает типичное трехкратное различие для покупателей по каталогу в сравнении с потенциальными клиентами, условия данной ситуации совершенно иные. В примере с каталогом приводится сравнение клиентов и потенциальных потребителей. В ситуации привлечения новых имен при помощи стимула различие между первоначальной и последующей результативностью значительно больше.

Компании, проводящие крупные «исследовательские» программы с целью составления клиентской базы данных для сдачи в аренду третьим лицам, получают доход из двух источников:

1. Продажа откликов (на эксклюзивной основе, иногда называемой «спонсорство») на конкретные вопросы, заданные клиентами в анкетах, совместно с общими данными проведенных опросов (т.е., «эксклюзивными» или «спонсорскими» могут быть данные прекращения срока действия страхования дома или автомобиля, установленные страховой компанией; эти данные комбинируются с «общими» данными, такими как местоположение и размер дома, модель и год изготовления автомобиля).

2. Последующая продажа данных, полученных в результате опросов, маркетологам, которые планируют охват потребителей, предоставивших такую информацию.

ПУНКТЫ	ОЦЕНКА	КОММЕНТАРИИ
Потенциальное количество имен	159 300	Важен консервативный подход к оценке количества полученных имен. Завышение оценки может привести к дополнительным расходам, слишком увеличивающим фактическую стоимость имени
Предполагаемая минимальная арендная плата за 1000 имен	100,00	Сумма, которую вы готовы заплатить за аренду имен
Предполагаемое количество аренды в год	7	Количество использований имен за период 12 месяцев
Предполагаемая общая стоимость списка	111 510	Результат умножения количества имен (разделенного на 1000) на получаемую на каждую тысячу ценность и на количество аренды в течение определенного периода
Ценность имени	0,70	Результат деления общей стоимости на общее число имен
Скидка на «погрешность»	25%	Произвольная величина скидки
Окончательное значение	0,525	Результат вычета скидки из ценности одного имени

Схема 2-9. Оценка имени

При определении допустимых затрат на данные, полученные в результате проведения исследовательских программ, компании предпочитают применять методологию, описанную в схеме 2-9, после учета «спонсорских» доходов от вопросов, заранее проданных клиенту, как указано в графе «Пункты». Экономическая модель¹ таких компаний заключается в их стремлении компенсировать все расходы по распространению опросов и премии (при наличии таковых) за счет спонсорских доходов, а также возместить затраты и получить прибыль от последующей продажи полученных данных. Ключевым моментом является дешевый доступ на рынок для распространения опросов.

Издатели с большими тиражами газет и журналов являются идеальными предприятиями для создания подобных баз данных. Основные затраты на распространение опросов составляет стоимость печати опросных листов и их включения в издания плюс получение, обработка и продажа данных, плюс стоимость любых стимулов, предлагаемых в качестве мотивации откликов. Дешевый доступ на рынок, совмещенный со знанием своих читателей, обеспечивает им значительное конкурентное преимущество перед разработчиками маркетинговых баз данных.

Более тридцати лет назад компания National Demographics and Lifestyles (NDL) основала весьма успешный бизнес по несколько иной модели. NDL заключила с компаниями, реализующими бытовые приборы и другие гарантийные товары, договоры о включении в товарный пакет карточек данных в качестве составной части гарантии. В ответ производитель получал ценные данные о покупателях. Эти карточки, более краткие и с меньшим количеством вопросов (то есть с меньшим объемом получаемых данных), чем анкеты, распространяемые издательствами и составителями массовых опросных листов, стали основой важных маркетинговых

¹ Хотя между компаниями существуют различия, большинство «исследовательских» компаний по разработке данных предпочитают получать 50% своих доходов от спонсорства. Так как спонсоры обладают эксклюзивными правами на данные, полученные от ответов на спонсорские вопросы, эту ситуацию можно рассматривать как предварительную продажу данных, но на самом деле различия в точках зрения не существует.

баз данных. Процесс сбора таких данных шел медленнее, чем распространяемое анкетирование СМИ, из-за сроков включения карточек производителем, дистрибуции товара оптовым и розничным продавцам, продаж и последующего возврата карточек потребителями. Но одновременно стоимость распространения опросов была значительно ниже затрат на доступ к рынку.

Некоторые прогрессивные почтовые системы Латинской Америки проводили эксперименты по разработке маркетинговых клиентских баз данных. Стремясь получать доход от прямого маркетинга, препятствием для которого стало отсутствие качественных списков рассылки, определяющих выгоду использования прямой почты отправителями, эти системы начали экспериментировать с распространением и сбором анкет. Им удавалось осуществлять этот процесс по допустимой или незначительной цене, одновременно создавая ресурс, который мог принести прибыльный доход почте как таковой и обеспечить данные, необходимые отправителям почтовой системы для продвижения продаж. Определив допустимую стоимость внесения новых данных в свои базы, они могли настраивать методы развития этих баз.

Стимулы увеличивают количество откликов, а *соответствующие* стимулы могут также повысить как качество, так и количество результатов. Независимо от нашего желания все мы поддаемся соблазну стимулов.

Завоевание пожизненных клиентов

Решив важный вопрос допустимой стоимости приобретения «имени» (файла данных), следует выявить ценность покупателя по прошествии времени. Понимание этого фактора имеет определяющее значение, если мы действительно хотим оценить реальную сумму вложений в привлечение клиента и CRM.

Основные экономические детерминанты определения «пожизненной ценности клиента» (LTV) являются самыми сложными:

- Какой объем покупок может совершить данный потребитель?
- За какой период времени?
- С какой рентабельностью?

Одно можно утверждать с уверенностью: *чем дальше во времени мы выстраиваем свои планы, тем меньше вероятность того, что они сбудутся.* Особенно в ситуации современного рынка, который еще несколько десятилетий назад не был таким беспорядочным и не предоставлял возможности такого безграничного выбора. Возрастающая концентрация усилий на строительстве брендов, укреплении приверженности вендоров и разнообразии программ управления взаимодействием с клиентами (CRM) для сохранения этой приверженности красноречиво говорят сами за себя.

Многие компании готовы «инвестировать» в потребителя именно долгосрочные ценности, терпя убытки от стоимости привлечения и рассчитывая на прибыли от пожизненной ценности клиента. В случае окупаемости расходов или получения прибыли за счет первой сделки (единичная продажа) или серии сделок (подписка или повторные закупки) встает естественный вопрос: нужно ли относить издержки по привлечению клиента только на первую сделку или на всю серию.

Интересно, что при продаже или покупке компаний прямого маркетинга с клиентскими базами данных, запрашиваемая или выплачиваемая цена определяется прежде всего количеством активных потребителей в базе данных. Без сомнения, клиенты представляют собой актив компании.

Но если маркетолог планирует полностью оплатить приобретение потребителей, ценность которых по прошествии времени определить невозможно, он должен прежде всего решить, какую сумму он может затратить на приобретение, и сколько времени он готов ждать окупаемости затраченных средств.

Такие риски проще даются финансовым и страховым компаниям или продавцам подписки, чем поставщикам товаров и услуг, реализующим определенные товары или услуги тем же потребителям. Такие компании лучше знают предположительные сроки взаимоотношений с клиентами и могут планировать приток прибыли на основе длительного опыта работы. Они имеют четкое представление о возможных дополнительных продажах и учитывают этот фактор при определении долгосрочной ценности.

Разработать универсальный шаблон для этих целей практически невозможно. Такой шаблон должен предусматривать бесконечность и гадание на магическом кристалле, учитывая, что экономическое планирование является опасным времяпрепровождением. Для устранения этой трудности шаблон «Расчет пожизненной ценности», приведенный в схеме 2-10, предусматривает срок 36 месяцев, разделенный на 12 последовательных кварталов, и постепенное увеличение скидки с предполагаемого дохода («% ставки дисконтирования будущей неопределенности») по мере временного удаления от настоящего момента.

Давайте рассмотрим сам процесс и экономические принципы, управляющие этой моделью. (Для разработки собственной модели см. схему 2-10 «Расчет пожизненной ценности»). Как уже отмечалось, пользователь задает модель при помощи ввода данных (пустые ячейки), а результаты появляются на основе расчетов по формулам, содержащимся в заштрихованных ячейках.

Ввод 1.1: Характеристика предлагаемых товаров или услуг — «Вводная характеристика товара или услуги».

Ввод 1.2: Первоначальная продажа с фактической оплатой, поступающей за первый, второй и третий кварталы («Предполагаемый доход»).

Ввод 1.3: «Предполагаемая чистая рентабельность продажи (исключая стоимость привлечения)», выраженная в процентах от дохода.

Результат 1.1: Модель представляет сумму «Чистых поступлений» (ввод 2 x ввод 3) за каждый временной период и суммирует эти данные в первой колонке под заголовком «Предполагаемая общая ценность».

Первая часть задает параметры для всех последующих действий. Предполагается наличие привлеченного потребителя, совершившего покупку. При этом исключается стоимость его привлечения, так как основная цель расчета — *определить* возможную ценность потребителя по прошествии времени. *Именно возможную*, поскольку любой расчет будущей пожизненной ценности основан на множестве допущений. Другая цель — определить сумму, которую мы готовы затратить на его первоначальное привлечение.

		Предполагаемая Общая Ценность			
		1	2	3	
ПЕРВОНАЧАЛЬНАЯ ПРОДАЖА:					
[Вводная характеристика товара или услуги]					
Предполагаемый доход		200,00	50,00	100,00	50,00
Предполагаемая рентабельность чистой прибыли (без учета стоимости привлечения)		10,00%	5,00	10,00	5,00
Чистые поступления		20,00	5,00	10,00	5,00
ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОДАЖА (ЕСЛИ ПРИМЕНИМО):					
[Вводная характеристика товара]					
Дополнение к первоначальному предполагаемому доходу		100,00	-	50,00	25,00
Предполагаемая рентабельность чистой прибыли (без учета стоимости привлечения)		25,00%	25,00	-	12,50
Затраты на продвижение дополнительной продажи на 1000		1 000,00			
% предполагаемых откликов		35,00%			
Стоимость продвижения дополнительной продажи		2,86	-	2,86	-
Чистые поступления		22,14	-	9,64	6,25
ВТОРАЯ ПРОДАЖА:					
[Вводная характеристика товара или услуги]					
Предполагаемый доход от второй продажи		300,00			100,00
Предполагаемая рентабельность чистой прибыли (без учета стоимости продвижения второй продажи)		25,00%	75,00	-	-
Затраты на продвижение 1000		1 000,00			
% предполагаемых откликов		10,00%			
Стоимость продвижения второй продажи		10,00	-	-	10,00
Чистые поступления		65,00	-	-	15,00
Дисконтная ставка % на будущую неопределенность		20,00%			
Дисконтированные чистые поступления		52,00	-	-	12,00
ТРЕТЬЯ ПРОДАЖА:					
[Вводная характеристика товара или услуги]					
Предполагаемый доход от третьей продажи		450,00			
Предполагаемая рентабельность чистой прибыли (без учета стоимости продвижения третьей продажи)		20,00%	90,00	-	-
Затраты на продвижение 1000		2 000,00			
% предполагаемых откликов		15,00%			
Стоимость продвижения третьей продажи		13,33	-	-	-
Чистые поступления		76,67	-	-	-
Дисконтная ставка % на будущую неопределенность		30,00%			
Дисконтированные чистые поступления		53,67	-	-	-

Схема 2-10. Расчет пожизненной ценности

Квартальный доход								
4	5	6	7	8	9	10	11	12
-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
25,00								
6,25	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
6,25	-	-	-	-	-	-	-	-
100,00	100,00							
25,00	25,00	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
25,00	25,00	-	-	-	-	-	-	-
20,00	20,00	-	-	-	-	-	-	-
	150,00	150,00	150,00					
-	30,00	30,00	30,00	-	-	-	-	-
-	13,33	-	-	-	-	-	-	-
-	16,67	30,00	30,00	-	-	-	-	-
-	11,67	21,00	21,00	-	-	-	-	-

(Продолжение схемы 2-10 на стр. 70–71)

(Продолжение схемы 2-10. Начало см. стр. 68–69)

ЧЕТВЕРТАЯ ПРОДАЖА:				
[Вводная характеристика товара или услуги]				
Предполагаемый доход от четвертой продажи	400,00			
Предполагаемая рентабельность чистой прибыли (без учета стоимости продвижения четвертой продажи)	25,00%	100,00	-	-
Затраты на продвижение 1000	1 500,00			
% предполагаемых откликов	15,00%			
Стоимость продвижения четвертой продажи	10,00	-	-	-
Чистые поступления	90,00	-	-	-
Дисконтная ставка % на будущую неопределенность	40,00%			
Дисконтированные чистые поступления	54,00	-	-	-
Кумулятивный доход	1 450,00			
Приток наличных доходов		50,00	150,00	175,00
Кумулятивная пожизненная ценность клиента	201,81			
Дисконтированный приток денежных поступлений		5,00	19,64	23,25
Годовая дисконтная ставка %	10,00%			
Квартальная дисконтная ставка %	2,4%			
Чистая текущая стоимость дохода		1 304,80		
Чистая текущая стоимость поступлений (Первый квартал не дисконтируется)		181,42		
Ожидаемая прибыль/поступления	10,00%	130,48		
Допустимая стоимость привлечения потребителя		50,94		

Схема 2-10. Расчет пожизненной ценности

			100,00	100,00	100,00	100,00		
--	--	--	--------	--------	--------	--------	--	--

-	-	-	25,00	25,00	25,00	25,00	-	-
---	---	---	-------	-------	-------	-------	---	---

-	-	-	10,00	-	-	-	-	-
---	---	---	-------	---	---	---	---	---

-	-	-	15,00	25,00	25,00	25,00	-	-
---	---	---	-------	-------	-------	-------	---	---

-	-	-	9,00	15,00	15,00	15,00	-	-
---	---	---	------	-------	-------	-------	---	---

125,00	250,00	150,00	250,00	100,00	100,00	100,00	-	-
--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---	---

26,25	31,67	21,00	30,00	15,00	15,00	15,00	-	-
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	---	---

Второй раздел касается возможности «Дополнительной продажи, если таковая существует». Многие маркетологи на ранних стадиях жизненного цикла клиента делают покупателю выгодные ценовые предложения в целях преодоления ценового барьера взаимоотношений. Затем они стараются обратить клиента к более высоким ценовым предложениям или более выгодным товарам и услугам. Например, при покупке бытовой техники потребителю предлагается продленная гарантия за небольшую доплату.

Хотя модуль дополнительных продаж можно пропустить без каких-либо последствий для адекватности окончательных расчетов пожизненной стоимости, этот фактор учтен в модели, которая позволяет вычислить последствия возможных дополнительных продаж. При наличии таких продаж пользователь должен задать определенные вводные данные:

Ввод 2.1: Еще раз вводится характеристика предлагаемых товаров или услуг — «Вводная характеристика товара или услуги».

Ввод 2.2: Сумма дополнительного дохода от дополнительной продажи — «Дополнение к первоначальному предполагаемому доходу» вводится за периоды его получения.

Ввод 2.3: «Предполагаемая чистая рентабельность продажи (исключая стоимость дополнительной продажи)», выраженная в процентном соотношении к доходу. Этот процент должен быть значительно выше, чем первоначальная «Предполагаемая чистая рентабельность продажи», так как потребитель производит доплату к первоначальной покупке.

Ввод 2.4: Для расчета стоимости осуществления дополнительной продажи требуется ввести «Затраты на продвижение дополнительной продажи на 000».

Ввод 2.5: Наконец, требуется оценка «Предполагаемого процента откликов» — процента потребителей, которые приняли поступившее предложение дополнительной продажи.

Результат 2.1: Модель определяет «Стоимость продвижения дополнительной продажи» на единицу товара.

Результат 2.2: Модель определяет сумму «Чистых поступлений» (ввод 2.2 x ввод 2.3) за каждый временной период и сумми-

рует эти данные в первой колонке под заголовком «Предполагаемая общая ценность».

Прежде чем продолжить комментарии модели, следует отметить, что в нашем примере сумма Предполагаемой общей ценности базовой продажи (20,00) и сумма Предполагаемой общей ценности дополнительной продажи (22,14) составляет 42,14. На этот момент маркетолог окупил менее трети рассчитанной допустимой стоимости привлечения.

Следующий раздел модели озаглавлен «Вторая продажа». Здесь мы вносим данные по следующей сделке в порядке, описанном в разделе «Дополнительная продажа». Мы вводим характеристику, доход по периодам его поступления, предполагаемый процент рентабельности. Затем вводится сумма затрат на продвижение и ожидаемый процент откликов. По указанным данным рассчитывается «Предполагаемая общая ценность» данной сделки.

Если бы мы могли заглядывать в будущее и с уверенностью предсказывать события, мы были бы богатыми, стройными и знаменитыми. Но так как «Вторая сделка» происходит позже, чем первая и дополнительная, в разделе появляется новая строка для заполнения: «% дисконтирования будущей неопределенности». Поскольку первый доход прогнозируется на девять месяцев вперед, то вполне разумно предусмотреть щедрый коэффициент скидки.

По правилу падающего бутерброда предусмотрим скидку размером 20% на третий и четвертый кварталы, добавляя по 10% каждые два последующих квартала. Таким образом, в рассматриваемом теоретическом примере приток дохода по «Третьей продаже» дисконтируется на 30%; данная ставка увеличивается до 40% для «Четвертой продажи» за седьмой квартал. За период, превышающий указанный здесь срок 3 года (простая задача для постоянных пользователей таблицами), размер скидки целесообразно увеличить.

Насколько эта формула верна для определения дисконтирования будущей неопределенности? Единственный критерий — опыт ее эффективного действия в течение нескольких лет. За указанный период может многое произойти, включая изменения степени взноса. Таким образом, скидка на неопределенность

Годовая дисконтная ставка %	10,00%	
Квартальная дисконтная ставка %	2,41%	
Чистая текущая стоимость дохода		1 304,80
Чистая текущая стоимость поступлений (Первый квартал не дисконтируется)		181,42
Ожидаемая прибыль/поступления	10,00%	130,48
Допустимая стоимость привлечения потребителя		50,94

Схема 2-11. Допустимые затраты на привлечение потребителя

направлена на смягчение экономического эффекта непредвиденных событий.

Поскольку процент дисконтирования определяется пользователем, его можно менять на основании полученного опыта и/или сделанных выводов. Но, повторяем, в этом вопросе лучше проявить консервативность, чем предаваться необоснованным мечтаниям.

Поскольку деньги стоят денег, и поскольку стоимость привлечения потребителя выплачивается полностью, а прибыль поступает со временем, необходимо рассчитать чистую текущую стоимость (Net Profit Value — NPV) притока доходов от всех клиентских транзакций. Все необходимые данные, вводимые и получаемые для этого, представлены в схеме 2-11.

Во-первых, требуется ввести годовую ставку дисконтирования потока доходов. Как правило, это текущий или прогнозируемый уровень инфляции. Так как модель распределена по кварталам каждого года, чистая текущая стоимость рассчитывается путем деления «Процента годовой ставки дисконтирования» (Annual Discount Rate Percentage) на 4. Поскольку первый квартал является текущим, ставка дисконтирования не учитывается. Затем пользователь должен ввести процент «Ожидаемой прибыли/поступлений» (Desired Profit/Contribution), то есть сумму, которую он ожидает получить от каждого потребителя за весь период. На этом основании модель рассчитывает «Допустимую стоимость привлечения потребителя» (Allowable Cost of Acquiring the Customer).

Маркетологи преимущественно заинтересованы в удержании существующих клиентов и укреплении отношений с ними, а также привлечении новых потребителей, которым можно выгодно реализовывать товары и услуги. С углублением понимания экономики управляемого данными маркетинга вероятность успешного достижения этих целей возрастает.

Допустимая стоимость заказа и связанные с ней экономические расчеты определяют экономический успех маркетинговых действий, особенно прямого маркетинга. Данные, необходимые для осуществления соответствующих оценок, можно получить из любой подробно разработанной маркетинговой базы данных, если как следует поискать там «золотые месторождения». К сожалению, слишком часто эти «месторождения» остаются невосребованными и неоцененными.

Вооружившись этими знаниями, мы можем планировать и оценивать любые маркетинговые программы и проекты CRM. Такая информация позволяет оценить относительную эффективность и вероятность успеха применения планируемых средств и предлагаемых стимулов продаж. Кроме того, мы можем снизить риск возникновения колоссальных катастроф, способных погубить самые многообещающие проекты и карьеры.

ГЛАВА 3

Значимость клиентоориентированности

Несмотря ни на какие впечатляющие проекты или блестящие технологии бизнес не может существовать без покупателей. Многие банкиры, принимая решение об инвестировании средств, руководствуются не столько расчетами бизнес-планов, сколько оценкой текущей активности клиентов компании.

Потребители могут быть любых цветов и размеров. Покупательское решение определяется потребностью, желанием, даже капризом. Иногда в погоне за модой покупатели подчиняются стадному инстинкту: раскупают хула-хупы, статуэтки животных или последние модели одежды под диктовку домов моды, которые стремятся убедить клиентов пополнить гардероб своими сезонными коллекциями. Бывают потребители авантюрного склада, которые не хотят сливаться с «толпой» и делают покупки исключительно по личным устремлениям. Если определить тенденцию, сложившуюся за последние годы, то современный потребитель больше не желает быть «массовым», он требует индивидуального подхода к своей личности. Это может выражаться разными способами — предпочтение специализированных кабельных каналов массовому сетевому телевидению, индивидуальные туристические туры в экзотические места вместо групповых поездок по истоптанным достопримечательностям — в любом случае учет индивидуальных требований потребителей становится главной задачей маркетинга.

«Потребители изначально неоднородны. Их объединяют только взаимоотношения или близость с компанией, которую они предпочли всем остальным, зачастую перерастающие в длительную приверженность»¹. Как мы могли убедиться, потребители не созданы одинаковыми. Все чаще они предпочитают действовать самостоятельно, отстраняясь от группы или коллектива. Каждый из них имеет индивидуальные экономические и психографические характеристики, игнорируя которые мы подвергаем себя большому риску². Эта простая истина все еще недоступна многим производителям, продавцам и даже политическим партиям.

В приложении «Inside Business» к журналу *Times Magazine* от 9 августа 2003 года сообщалось:

«Близкое знакомство с потребителями во избежание дорогостоящих коммерческих ошибок всегда оставалось труднодостижимой целью для технологов маркетинга. Как правило, стандартных демографических данных (возраст, пол, место работы, доход, место жительства) недостаточно для более или менее вероятного прогнозирования потребительского поведения. Именно поэтому в последние годы исследователи занялись созданием более сложных инструментов проникновения в сознание потребителей. Компаниям мало знать, что вы являетесь «белым мужчиной 35 лет с годовым доходом \$45 000, имеющим жену, 2,5 детей и выплачивающим ипотечный кредит». Чтобы более точно определить ваши покупательские намерения и предпочтения, маркетологов больше интересует ваше отношение к движению Greenpeace, или верите ли вы в креационизм. Так считает Дон Якобуччи (Dawn Iacobucci), профессор Школы управления Келлогг Северо-Западного университета, редактор журнала *Journal of Consumer Research*:

¹ Bob Stone and Ron Jacobs, *Successful Direct Marketing Methods* (Seventh Edition) (Chicago: McGraw Hill, 2001), p. 55.

² Это относится не только к коммерческим потребителям. В выпуске *The Economist* от 16 августа 2003 года сообщалось (стр. 27): «Некоторые политические деятели из Белого Дома считают, что роль независимых участников выборов слишком преувеличена, то есть именно избиратели с общедоступными голосами, а не те, кто провозглашает независимость, но голосует за определенные партии, составляют всего 7% электората». Таким образом, наиболее вероятным сторонником той или иной партии является тот, кто голосовал за нее в прошлый раз.

«Компаниям нужно знать ваши внутренние ощущения. Что у вас на душе? Чего вы хотите добиться в жизни?»

Маркетологи надеются получить ответы на эти вопросы при помощи недавно появившейся квази-науки, известной как «психографика» (psychography). Исследователи рынка дополняют стандартные маркетинговые данные предположениями о личностных характеристиках и поведении потребителя, сделанными на основании данных других дисциплин, включая психологию, социологию и теорию вероятности. Они уверены, что применение компьютерных технологий для организации и обработки обширных хранилищ потребительской информации обеспечит более эффективное распределение покупателей по однородным категориям. Оно даст возможность точнее прогнозировать их поведение».

Некоторые квадратные метры, подобно клиентам, ценятся выше, чем другие

Много лет назад, еще до того, как CRM стало увлечением десятилетия, меня пригласили принять участие в совещании, проводившемся компанией Bloomingdale's в Нью-Йорке. Дискуссия касалась того, какие меры следует предпринять для укрепления приверженности клиентов этой сети. Я согласился с предложением открыть Bloomie's Club для состоятельных женщин среднего возраста, которые являются основными и самыми активными потребителями магазина. В клубе должна быть гостеприимная, дружественная атмосфера: покупательницы могут выпить там чашечку кофе, встретить знакомых, спокойно оставить вещи на время, пока они до изнеможения ходят по универмагу. Предлагалась идея собирать покупки посетительниц, сделанные в разных отделах, в помещении Клуба или доставлять прямо в автомобиль, чтобы разгрузить клиентов, и заодно освободить им руки для новых покупок.

Когда речь зашла об использовании дорогостоящих торговых площадей для организации такого обслуживания клиентов, один из руководителей компании прервал совещание, взял меня за локоть и провел по длинному коридору в крошечную кабинку, спрятанную где-то на верхнем этаже. Это был его кабинет, которым он воспользовался как наглядным примером, чтобы объяснить мне

всю несостоятельность предложения «впустую растрчивать» драгоценные торговые площади на какой-то Клуб, поскольку оно идет вразрез с общепринятым коммерческим правилом использования каждого сантиметра торгового зала для представления и продажи товаров. Усмехаясь, он сказал: «Вам, маркетинговым личностям, не дано осознать всю ценность каждого метра торгового пространства».

Естественно, этому руководителю была известна *средняя* ценность квадратного метра площадей, и несмотря на наличие разнообразных инструментов он признавал лишь *среднюю* ценность своих клиентов, не заботясь об их индивидуальных свойствах. Вряд ли он мог понимать, что слово «средний» представляет самую большую опасность для ответственного маркетинга.

Розничные торговцы, чье мышление настроено только на оценку квадратного фута (или метра) витрины или линейного метра полки магазина, зачастую не берут покупателя в расчет. Каждая единица площади торговой точки, как и каждый отдельный покупатель, имеет свою особенность. Кто из продавцов анализировал соотношение ценности торговой площади и потребителя?

Зайдите в любой универмаг и сравните пустынные мебельные отделы с толпами посетительниц у прилавков косметики и ювелирных изделий. Подумайте о том, сколько обеденных столов или диванов вы купили (или купите) за свою жизнь по сравнению с ценными сувенирами и подарками.

Если применить принцип Парето к доходности каждой единицы торговой площади, получается, что часть из них обладает значительно большей ценностью. Для осознания экономики данного соотношения нужно ответить на вопрос: на какую сумму нужно увеличить доход от лучших клиентов, чтобы оправдать отказ от самой непродуктивной части торговой площади?

Расчет относительной ценности квадратного фута торговой площади и одного клиента

Приведенный ниже гипотетический пример является подтверждением моих доводов. В схеме 3-1 объясняется суть самого процесса.

СТАТЬЯ	СУММА	КОММЕНТАРИЙ
Площадь торговой точки	10 000 кв. м	
Совокупный доход от продаж	70 000 000	
Средний доход на один кв. метр	7000	Результат деления совокупного дохода от продаж на общее кол-во кв. метров
Средняя доходность лучших (приносящих наибольший доход) площадей на 1 кв. м	28 000	Результат применения правила 80/20 (Принцип Парето) к средней ценности одного кв. метра
Средняя доходность других (низкодоходных) площадей на 1 кв. м	1750	Результат применения правила 80/20 (Принцип Парето) к средней ценности площадей на 1 кв. м
Число потребителей	35 000	
Средняя доходность одного потребителя	2000	Результат деления совокупного дохода от продаж на общее кол-во потребителей
Средняя ценность лучших потребителей, обеспечивающих 80% продаж	8000	Результат применения правила 80/20 (Принцип Парето) к средней ценности одного потребителя
Средняя ценность других потребителей, обеспечивающих 20% продаж	500	Результат применения правила 80/20 (Принцип Парето) к средней ценности одного потребителя
Кол-во кв. метров, предлагаемых для использования под «Клуб»	1000	Очевидно, что «Клуб» будет устроен на площадях с традиционно низким уровнем доходности на кв. м
Убытки, понесенные в результате перехода к некоммерческому использованию площадей	1 750 000	Рассчитывается путем умножения количества кв. м, отданных под «Клуб», на среднюю ценность низкодоходных площадей
Увеличение уровня доходности одного клиента из числа «лучших» потребителей для окупаемости потери прибыли в результате сокращения торговой площади	2,5	Рассчитывается путем деления суммы убытков на 20% «лучших» клиентов
Процент увеличения доходности «лучших» клиентов, требуемый для оправдания «Клуба»	3,13%	Результат расчета процента увеличения дохода от «лучших» потребителей

Схема 3-1. Расчет ценности торговой площади и потребителя

Независимо от реальных процентных показателей, будь то 80/20 или другая комбинация, без сомнения, ни площади, ни покупатели не могут иметь равнозначной ценности. Так же очевидно, что наша первостепенная задача заключается в увеличении «доли кошелька» самых активных приверженных потребителей. Для этого существует множество способов. Эффективное управление взаимоотношениями с клиентами основано на признании ценности потребителей и вознаграждении их за проявленную приверженность. Чрезвычайно важно рассчитать и знать, сколько мы можем потратить на то, чтобы вознаградить эту приверженность.

В схеме 3-2 «Уравнение относительной ценности» представлены способы решения этого вопроса. Дано: магазин площадью 10 000 квадратных метров с ежегодным объемом продаж на сумму 70 миллионов, то есть, 7000 на квадратный метр. Согласно правилу 80/20, только 20% (2000 кв. м) обеспечивают доход 28 000 на квадратный метр, по сравнению с остальными 80%, которые приносят только 1750 на единицу площади. Если применить это правило в отношении 35 000 клиентов, только 7000 из них приносят доход на сумму 56 миллионов (или 8000 с каждого потребителя), в то время как остальные дают только 500 на посетителя. Таким образом, если использовать 1000 кв. м площади с низкой себестоимостью для стимулирования лучших клиентов (7000), чтобы окупить эти площади потребуются увеличить сумму их расходов в данном магазине всего на 3,13%.

Цифры сами по себе ничего не значат. Важен основной принцип и понимание того, что подход к решению стратегических вопросов с точки зрения парадигмы потребителя может существенно изменить стратегическое планирование. Кажущееся не всегда является истинным.

Затраты на один ящик товара должны рассматриваться с учетом затрат на одного потребителя, таким образом, ценность одного квадратного метра торговой площади должна также сопоставляться с ценностью потребителя. Применение этих различных точек отсчета помогает творчески оценить стратегические альтернативы как основу развития инновационных маркетинговых стратегий.

	%	кв. футов/ метры	Кол-во	Ценность
Общая ценность торговой площади в расчете доходности на один кв. фут/метр				7 000,00
Кол-во кв. футов/м		10 000		
ОБЩАЯ ценность				70 000 000,00
% кв. футов/м	20,00%	2 000		
	80,00%	8 000		
% ценности	80,00%			56 000 000,00
	20,00%			14 000 000,00
Ценность 1 кв. фута/м наиболее доходной площади				28 000,00
Ценность 1 кв. фута/м другой площади				1 750,00
ОБЩИЙ уровень дохода				70 000 000,00
Кол-во потребителей			35 000	
Средняя ценность потребителя				2 000,00
Лучшие потребители	20,00%		7 000	
	80,00%		28 000	
Другие потребители	80,00%			56 000 000,00
	20,00%			14 000 000,00
Средняя ценность лучших потребителей по доходности				8 000,00
Средняя ценность других потребителей по доходности				500,00
Необходимость для Клуба потеря доходности от этих метров		1 000		1 750 000,00
Увеличение дохода от лучших потребителей для окупаемости				250,00
% увеличения	3,13%			

Схема 3-2. Уравнение относительной ценности

Маркетинговая база данных: не только перечень имен

Маркетинговая база данных является ключом к пониманию персонифицированных отношений с потребителем и управлению ими. Именно в ней содержатся совокупные сведения о клиентах. При адекватной разработке и управлении она становится наиболее приближенной к интегрированной потребительской информации, которую в свое время мелкий розничный торговец держал в памяти.

Заразившись инфекцией маркетинговых баз данных, осознав возможности их будущего использования, маркетолог уже не может удержаться от включения в них любой доступной информации. Он считает, что если информация дает власть, то чем больше власти, тем лучше. Такой подход обходится слишком дорого¹, и не дает возможности эффективно использовать имеющиеся данные для управления процессом маркетинга. По мнению Лестера Вундермана (Lester Wunderman) «Данные — это расход, знания — сделка»². В базу данных *не следует* включать « всю возможную информацию о потребителе ».

Какая информация должна содержаться в базе данных? Только та, которая нужна для повышения эффективности воздействия на потребителей путем *адекватных* и своевременных рекламных обращений, то есть данные, которые обеспечат возможность коммуникации на действительно *личном* уровне и создадут более выгодный бизнес при меньших маркетинговых затратах.

Как показано в схеме 3-3, необходимые и желательные данные делятся на четыре категории:

- Контактные данные
- Демографические данные
- Психографические данные и образ жизни
- Данные по сделкам.

Как лучше использовать эти данные, и каким образом они могут направлять процесс маркетинга? Ниже мы рассмотрим возможные варианты ответов на этот вопрос. «Первым шагом к эффективному использованию потенциала основной группы приверженных и прибыльных клиентов организации является *понимание* их мотивации» [курсив автора], пишут Боб Стоун (Bob Stone) и Рон Якобс (Ron Jacobs) в книге *Successful Direct Marketing Methods*. «Некоторые потребители легко предсказуемы и предпочитают стабильные долгосрочные отношения. Некоторые могут

¹ По закону Мура, согласно которому емкость данных [интегральных микросхем] удваивается каждые 18 месяцев, что всегда приводит к снижению их стоимости, хранение бесполезных данных и связанные с этим расходы являются нецелесообразной тратой активов компании.

² Wunderman, Lester, Being Direct, New York: Random House, 1996.

ХАРАКТЕРИСТИКА ДАННЫХ	ОСНОВНЫЕ	ЖЕЛАТЕЛЬНЫЕ	КОММЕНТАРИИ
Контактные данные: <ul style="list-style-type: none"> • Имя • Адрес • Телефон • Email • Разрешение 	<p>да да</p> <p>да</p>	<p>да (по желанию) да (по желанию)</p>	<p>Контактные данные являются основой любой коммуникации, поставок и т.д. Они должны быть точными и правильными. <i>Пользователь должен получить ограниченное или неограниченное разрешение получателя на осуществление контакта.</i></p>
Демографические данные: <ul style="list-style-type: none"> • Финансовое положение • Возраст (дата рождения) • Семейное положение • Имя и дата рождения партнера • Дети (имена и возраст) 		<p>да да да да да</p>	<p>Демографические данные, несмотря на их ценность, не являются обязательными. Например, финансовое положение можно вычислить по адресным данным. Даты рождения главы семьи и его родственников полезны для организации поздравительных и возрастных акций.</p>
Психографические данные и образ жизни <ul style="list-style-type: none"> • Предыдущие «прямые» покупки • Место проживания: собственность или аренда • Наличие автомобиля, марка, год выпуска • Медийные предпочтения • Предпочтительный способ оплаты (кредитная карта, чек и т.д.) • Владение товаром 		<p>да да да да да да</p>	<p>Образ жизни и психографические данные, включая наличие собственного дома и автомобиля, обеспечивают контекст для рекламных мероприятий, а также дают особые возможности и могут использоваться для извлечения другой информации. Список предыдущих «прямых» покупок характеризует готовность клиента совершать дистанционные сделки. Медийные предпочтения выявляют наиболее эффективные способы воздействия. Способы оплаты дают информацию о</p>

- Предпочтительный способ проведения отпуска		да	финансовых и кредитных перспективах. Владение соответствующими товарами и предпочитаемые места отдыха и развлечений характеризуют образ жизни и вероятные категории покупок.
Данные по сделкам: <ul style="list-style-type: none"> • Источник и дата первой сделки • Срок последней сделки • Частота сделок • Сумма сделок • Форма заказа (тел., почта и т.д.) • Способ оплаты • Стимул • Жалобы 	<ul style="list-style-type: none"> да да да да да да да да 		Данные по сделкам имеющихся клиентов имеют принципиальное значение. Они позволяют произвести оценку ключевых экономических компонентов взаимодействия с клиентами и предоставляют ценную информацию, которая определяет все дальнейшие маркетинговые мероприятия.

Схема 3-3. Необходимые и желательные данные

потратить больше денег, вовремя оплачивают счета или требуют меньше внимания. Некоторые ценят товары или услуги организации, предпочитая их всем остальным»¹.

Данные: понимание сути вопроса

Понимание мотивации людей, с которыми вы никогда не встречались лично, кажется сложнее, чем есть на самом деле. То, как мы живем, как действуем, что любим и не любим, чем владеем и как используем свое имущество, красноречиво характеризует всех нас. Независимо от нашего желания, мы имеем много общего с другими людьми. В этом отношении потребители не отличаются от остальных граждан.

Имея доступ ко всей основной и желательной информации, мы можем составить полноценное представление о клиентах и потенциальных потребителях и точно адресовать маркетинговое воздействие. Но даже неполные данные предоставляют возможность выявить характеристики и определить основную мотивацию клиентов.

Компания Looking Glass² дает прекрасную иллюстрацию в кластере Cohort, названном «Денни и Вики» (Danny and Vickie). Вся ситуация представлена с очень личной точки зрения: «Денни и Вики считают целью своей жизни быть хорошими родителями и достойно воспитать детей. Несмотря на некоторый консерватизм, они готовы пойти на предсказуемые риски и при возможности действуют спонтанно. Все свободное время они предпочитают проводить с детьми перед телевизором или жарить гриль на лужайке перед домом вместе с соседями, у которых тоже есть дети». Это описание дает общее представление о семье, детали можно выяснить при анализе конкретных данных. Вот как они характеризуются компанией Looking Glass:

¹ Stone Jacobs, *Successful Direct Marketing Methods* pp. 56 & 57.

² Американская маркетинговая компания Looking Glass разработала очень эффективную систему определения объектов маркетингового воздействия, названную «Cohorts». Они выяснили, что путем распределения накопленных демографических и психографических данных по так называемым кластерам Cohort можно гораздо лучше понять потенциальных клиентов и получить о них детальное представление.

Пользуются ли они кредитными картами? Не очень активно. Они стараются держать долговые обязательства в чеках, так как выплачивают ипотечный кредит, имущественный заем и кредит на автомобиль. У них имеются магазинные дисконтные карты JCPenney, Sears, а также кредитные карты Visa и MasterCard Gold. Они помогают различным организациям, таким как школы, благотворительные фонды и так далее.

Пользуются ли они сетевыми технологиями? Денни и Вики считают себя знатоками Интернета. Но, как и в большинстве семей, сетевым технологиям они учатся у детей. Интернет является основным источником развлечений для всей семьи. Дети играют в онлайн-игры, мама ищет в сети новые рецепты, а папа выбирает гэмблинг. Их дом изнутри напоминает магазин радиотоваров Radio Shack... компьютеры, CD, горы видеокассет и DVD, игровые приставки Nintendo Game Cube, сотовые телефоны у каждого члена семьи. Добро пожаловать в семью XXI века!

Шопаголики? Если честно, вечер, проведенный в магазине, является праздничным отдыхом для всей семьи. Они не имеют особых приверженностей к каким-либо брендам, так как ассортимент покупок определяется детьми, которые в свою очередь находятся под влиянием школьной моды и MTV. Иногда Вики что-то выбирает себе, приобретая для детей последние новинки подростковой моды в магазинах American Eagle Outfitters, Old Navy или Abercrombie & Pitch. Но все-таки она тяготеет к Target, Sears, JCPenney и Wal-Mart.

Приклеены к телевизору? Всем развлечениям они предпочитают спокойный вечер дома, что обычно означает просмотр телевизора или фильма, сидя на уютном диване. У них есть большой выбор видео и DVD, и примерно раз в месяц они берут фильмы напрокат. Особой популярностью у них пользуются программы *ABC Family, Animal Planet, Cartoon Network* и *Disney*. Но им также нравятся *A&E, Bravo, Comedy General, ESPN, Cinemax*. Но вот что интересно: все они очень увлечены реалити шоу, такими как «Большой брат», «Моул», «Survivor», ну, вы понимаете! Может быть потому, что эти программы гораздо интереснее, чем их собственная жизнь?

Увлечены путешествиями? Не совсем, у них нет на это времени! Если они выезжают за границу, то выбирают курорт с комплексом услуг в Мексике или на Карибском море. Те, у кого нет паспорта или льгот при перелете, предпочитают отдыхать недалеко от дома, например, посещать интерактивные тематические парки или сходить в поход. Больше всего им нравятся Wet 'n Wild, Great America, Nickelodeon Studios и Six Flags.

Представленная информация о семье, мотивированной необходимостью воспитания детей с одной стороны и ограниченной в своих возможностях из-за затрат на содержание семьи с другой стороны, может многое сказать о том, что и как будут покупать данные потребители. Сопоставив ее с данными о фактических покупках, маркетолог может распределять заказы напрямую, даже при отсутствии каких-либо желательных данных.

Наиболее перспективные потенциальные клиенты всегда лучше и дешевле

Одна из аксиом маркетинга заключается в том, что самым лучшим потенциальным потребителем является клиент, сделавший покупку вчера (давность). На втором месте стоит клиент с опытом нескольких покупок в прошлом (частота), на третьем — тот, кто потратил значительную сумму (денежный результат). Эти три характеристики — давность, частота, денежный результат (recency, frequency, monetary value), чаще называемые RFM, составляют фундамент выбора потенциальных потребителей из маркетинговой базы данных.

Но отбор наиболее перспективных клиентов из базы данных, особенно если она арендована, также определяется многими другими факторами. Наша задача заключается в том, чтобы с минимальными потерями превратить наибольшее количество потенциальных потребителей в приверженных клиентов. Маркетинг одноразовых контактных линз людям с 100% зрением — проявление вопиющей близорукости.

Современные маркетинговые базы данных часто содержат значительный объем углубленной информации, собранной из разных источников. Эти данные позволяют маркетологам осуществ-

лать поиск наиболее перспективных потенциальных клиентов и моделировать максимально точный фокус охвата. В идеальной ситуации мы могли бы настраивать фокус с такой точностью, что каждый потенциальный потребитель становился бы клиентом. Но, к сожалению, наш мир далек от идеала.

Весь процесс сегментирования и моделирования нацелен на охват максимального числа потенциальных потребителей, «способных», «желающих» и «готовых» стать постоянными клиентами. Обратный треугольник (схема 3-4) наглядно представляет это мероприятие.

- Каждый потенциальный потребитель должен иметь возможность приобрести предлагаемый товар. Это значит, что он должен обладать для этого достаточными средствами.
- Гораздо меньшее количество потенциальных потребителей проявят *желание* купить предлагаемый товар. При наличии достаточных средств у них может отсутствовать всякий интерес к предложению.
- Еще меньше покупателей проявят *готовность* принять ваше предложение. При наличии возможности и желания они по ряду причин могут быть не готовы сделать покупку в данный момент. *Но, вполне возможно, что они созреют к следующему разу, когда вы сделаете повторное предложение.*



Схема 3-4. Процесс сегментации

До сих пор профессионалы прямого маркетинга не прекращают спора о стоимости потребителя и сегментации. Сегментация и моделирование данных обходятся недешево, хотя стоимость этого процесса постепенно снижается. Владелец списка или оператор базы данных должен обрабатывать информацию, а это требует времени и ресурсов. Компании, поставляющие базы данных, обычно взимают плату за каждый «уровень» отбора и дополнительно за каждое имя, адрес и основные характеристики. Поставщику списков выгоднее (по крайней мере на короткий период) предоставлять максимальное количество имен, чем получать дополнительную плату за сегментирование. Хотя это напрямую противоречит существующей направленности на экстенсивную сегментацию и моделирование, тем не менее это реальная ситуация.

Сколько стоит сегментация, и какая сумма является предельной? Ответим вопросом на вопрос: если оплачивать дополнительные расходы на сегментацию из расчета на тысячу единиц, насколько нужно увеличить уровень откликов? И, наконец: сколько можно сэкономить на общей стоимости рассылки по несегментированному списку при меньшем охвате, чтобы достичь того же уровня откликов, как при первоначальной рассылке и проценте откликов? Ответ можно получить после тщательного анализа эффективности затрат (cost/benefit analysis) на процессы сегментации и моделирования.

«Цены на файлы «Ответы» и «Скомпилированные» файлы, а также «B2B» и «Потребители» различны, а доступные «избранные» (сегментация) также варьируются в зависимости от определенных рыночных условий», пишет Петер Юпп (Peter Jupp), президент компании Infocore¹.

Приведенная ниже таблица (схема 3-5) составлена на основе данных Infocore. В ней представлены некоторые указания по стоимости сегментации, и она может стать ориентиром при оценке таких затрат. Оплата данных об «образе жизни» (lifestyle), предостав-

¹ При проверке все дублирующиеся имена и адреса были удалены, а оставшиеся данные сверены с файлом Почтовой службы США (US Postal Service's National Change of Address).

ТИП ДАННЫХ	СТОИМОСТЬ ЗА ТЫСЯЧУ, USD
Основной список	70,00
Дополнительная плата за отбор:	
Адреса email	85,00
Лица со средним доходом \$65 000	15,00
Владельцы кредитных карт	6,50
Владельцы банковских карт	10,00
Тип жилья	5,00

Схема 3-5. Типы данных

ленных одним из поставщиков, рассчитана исходя из разового использования основного списка и дополнительной стоимости отбора.

Адреса и имена отдельно стоят \$70,00 за тысячу. При организации почтовой рассылки *без* использования электронной почты (дополнительно \$85,00 за тысячу), но включая отбор респондентов по *среднему доходу* (\$15,00), владельцев кредитных карт (\$6,50), и *по типу места жительства* потенциального клиента (\$5,00), общая стоимость составляет \$96,50 за тысячу и предполагает увеличение количества откликов на 0,75% с 1,6% до 2,35%, как указано в схеме 3-6.

В соответствии со схемой 3-6, включение дополнительных «избранных» увеличивает стоимость тысячи имен, но при этом охват потребителей для достижения тех же результатов (4000 заказов) сокращается с 250 000 человек до 148 148. Общая экономия составляет \$86 111 или 34% от первоначальной стоимости *неселекционированных списков*.

По мнению Дага Сакса (Doug Sacks), старшего вице-президента компании Infocore, «основные затраты на почтовую компанию определяются стоимостью рассылки (почтовые расходы, распечатка и услуги рассылочной фирмы). Сократите эти расходы за счет селекции и моделирования селекционного списка, и общая экономия составит значительную сумму, не оказав негативного воздействия на уровень откликов... Неужели «интеллектуальный» и целенаправленный прямой маркетинг представляет собой только стоимостную функцию? В наше время усиления законодательства,

Затраты на 1000 единиц коммуникационного пакета (исключая списки)	600,00								
Стоимость услуг рассылочной фирмы на 1000	75,00								
Стоимость рассылки по почте, email, другие расходы по дистрибуции на 1000	200,00								
Другие почтовые расходы на 1000	75,00								
ИТОГО затраты на продвижение на 1000 (исключая списки)	950,00								
Арендная плата за списки или стоимость пользования на 1000	70,00								
ИТОГО основные затраты на продвижение на 1000	1 020,00								
ИТОГО количество несегментированной рассылки	250 000								
Предполагаемый % откликов без сегментации	1,60%	Заказы	Стоимость заказа	Необходимый охват рассылки	Итого стоимость продвижения	Экономия	% экономии расходов по продвижению		
		4 000	63,75	250 000	255 000				
Сегментация и моделирование списка:	Доп. % откликов	Доп. Стоимость на 1000							
Сегментация 1: [хар-ка]	0,20%	25,00	58,06	222 222	232 222	22 778	8,93%		
Сегментация 2: [хар-ка]	0,30%	35,00	51,43	190 476	205 714	49 286	19,33%		
Сегментация 3: [хар-ка]	0,40%	35,00	44,60	160 000	178 400	76 600	30,04%		
Сегментация 4 [хар-ка]	0,20%	25,00	42,22	148 148	168 889	86 111	33,77%		
Сегментация 5 [хар-ка]			-	-	-	-			
Моделирование 1 [хар-ка]			-	-	-	-			
Моделирование 2 [хар-ка]			-	-	-	-			
Моделирование 3 [хар-ка]			-	-	-	-			
Моделирование 4 [хар-ка]			-	-	-	-			
ИТОГО	1,10%	120,00							

Схема 3-6. Экономия сегментирования

охраняющего неприкосновенность личной жизни, растущей негативной реакции потребителей, перенасыщенности маркетинговыми обращениями, спама, злоупотреблений и навязчивой тактики телемаркетинга этот вопрос должен в первую очередь беспокоить всех маркетологов, даже без принятия мер по экономии средств».

Этот комментарий относится непосредственно к вопросам финансирования.

Если бы затраты на сегментацию оказались выше или ожидаемая разница в проценте откликов ниже, сегментация могла оказаться экономически нецелесообразной, но это достаточно редкий случай. Используя данный шаблон (или аналогичный порядок расчетов), маркетолог мог бы достаточно легко оценить эти переменные. Руководствуясь здравым смыслом и уважением к потребителю, маркетолог может избежать, по выражению Дага Сакса, «отчуждения потенциальных потребителей или существующих клиентов по причине плохо нацеленной кампании прямого маркетинга».

«Домохозяйство»: более удобная маркетинговая единица, чем «лицо»

Единственная переменная, которая может быть оценена только на уровне интуиции, — это негативное воздействие на потребителей, получающих множество маркетинговых обращений, которые их совсем не интересуют, и возвращающих такие обращения компании-отправителю. Я не могу забыть одну фотографию. На ней изображена семья: мама, папа, двое детей и собака. Все они одновременно получили почтовое предложение одного и того же товара. Что они могли подумать об отправителе? Наверное, что эта компания работает небрежно и неэффективно, и вряд ли стоит связываться с ней. Такая реакция совсем не удивительна.

Но такая ситуация типична для компаний, которые не хотят платить за удаление дублирующихся данных. Этот процесс является минимальным уровнем сегментации¹. Применив эту техноло-

¹ Многие компании, арендующие списки, настаивают на оплате только «сетевых имен». Так как одно и то же имя часто повторяется в разных списках, покупатель предпочитает оплачивать его только один раз — при первом упоминании. Вопрос о «сетевых именах» подробно рассматривается в главе 9.

гию в отношении семьи, получившей пять одинаковых сообщений, исходя из того, что каждое сообщение обходится в 1,00, получаем не только ущерб на сумму 4,00, но и потенциальную жертву убыли, если этот получатель уже не стал ею.

Существует множество «культурных» ловушек, которые следует избегать. Например, кредитные компании часто распределяют свои данные по номерам кредитных карт. Но при организации коммуникации на основе этих номеров дублирование практически неизбежно. Хранение информации по принципу «домохозяйств» поможет устранить дорогостоящее и раздражающее дублирование, не создавая организационных и операционных помех¹.

С точки зрения маркетинговых мероприятий стоимость дублирования, сегментации и моделирования сравнительно мала. Как правило, эти процедуры всегда с лихвой окупаются за счет сокращения общего охвата и стоимости продвижения без снижения результатов. *Расчет стоимости тысячи единиц маркетингового мероприятия имеет меньшее значение, чем общая стоимость и эффективность всей инициативы после устранения максимально возможных убытков.*

Убыль – враг прибыли

Сохранять добросовестных потребителей дешевле и выгоднее, чем искать новых. Однако маркетологи по вполне понятным причинам стремятся любой ценой минимизировать затраты. Но, к сожалению, зачастую сокращение расходов оборачивается дополнительными затратами, превышающими сэкономленную сумму. И слишком часто в данной формуле не учитывают именно *потребителя*. Существует простое правило: *воздействуй только на тех, кто обладает наибольшим потенциалом совершения покупки, постоянно прощупывая дополнительных по-*

¹ Стандартная практика требует проводить дедубликацию при каждом одновременном использовании нескольких списков. Однако дубликация все равно неизбежна, если данные, принадлежащие одной компании, организованы не по «домохозяйствам», а индивидуально. Одна компания смогла в течение года сэкономить 6 млн долларов только за счет устранения дубликации и разработки жестких правил, предотвращающих распространение нескольких копий обращения на одну семью.

потребителей, которых можно привлечь, затратив сумму, ниже допустимой. Скорее всего, таких потребителей нужно искать среди своих бывших клиентов.

Если пословица «пенни сбереженное все равно, что пенни заработанное» верна, подумайте от том, сколько пенни вы сэкономили, удержав добросовестных потребителей. Именно поэтому вопрос убыли так волнует маркетологов, заинтересованных в отчетности. Как известно, затраты на привлечение новых клиентов всегда выше расходов на удержание имеющихся.

Определение стоимости убыли начинается с анализа ее воздействия. То есть, если 100 потребителей покупают первый товар из серии шести предложений¹, и те же сто покупают второй, третий и так далее товар, тогда в итоге продажи составляют шестьсот единиц. Но при потере клиентов за счет убыли общий объем продаж снижается, а средства, вложенные в привлечение таких потребителей, считаются потраченными зря.

Если рассмотреть снимок Таблицы убыли (схема 3-7), мы увидим важные последствия убыли потребителей.

В качестве исходных данных этого примера взяты 1000 покупателей на этапе пятой покупки. При сохранении абсолютной лояльности общее количество покупок должно быть 5000 (1000 потребителей, совершивших по 5 покупок), но в схеме 3-7 указано только 4095 полученных заказов, то есть уровень убыли составляет 10% покупателей по каждой поставке. Учитывая, что каждый товар приносит прибыль размером 15,00, потеря прибыли составит 13 574 или 18% от суммы 75 000, которая могла быть получена при отсутствии убыли потребителей. Растущее понимание этого уравнения может стать самым важным рычагом управления взаимоотношениями с клиентами. Не удивительно, что маркетологи все больше обеспокоены минимизацией убыли.

Понять причины убыли легче, чем принять какие-либо меры в отношении этого процесса или оценить затраты на его миними-

¹ В данной главе слово «последовательность» (sequence) употребляется в значении серии покупок, совершаемых потребителем, которые могут составлять «единое целое» или просто нескольких покупок, ставших результатом мероприятий по продвижению широкого спектра товаров.

Начальное количество	1 000
Доход на единицу	100,00
Предполагаемый % прибыли на единицу	15,00%

Кол-во покупок	Первоначальное предложение % отмены заказа после доставки №	Номер заказа		Кол-во покупок	Совокупное кол-во покупок	Совокупный уровень дохода	Совокупная прибыль
		%	% оставшийся				
		1	100,00%	1 000	1 000	100 000,00	15 000,00
	1	2	10,00%	900	1 900	190 000,00	28 500,00
	2	3	10,00%	810	2 710	271 000,00	40 650,00
	3	4	10,00%	729	3 439	343 900,00	51 585,00
	4	5	10,00%	656	4 095	409 510,00	61 426,50

Схема 3-7. Таблица убыли

зацию. Лучше всего начать с расчета процента убыли по последовательным продажам или клиентской базе¹.

Пример, приведенный в схеме 3-8, основан на данных последовательности продаж 36 товаров: убыль потребителей после каждой продажи первых шести этапов составляет 10% и 5% после каждой дополнительной продажи. Прибыль от продажи всех 36 товаров 100% первоначальных потребителей должна составить 540 000. Прибыль, рассчитанная моделью с учетом убыли, составила только 202 452. Таким образом, стоимость убыли в данном примере равна 337 548 при 62,51% потери потенциальной прибыли.

Расчет убыли также определяет другой важный экономический фактор — объем запасов, необходимый для осуществления маркетинговой программы. Исходя из предположения, что в соответствии с программой за 36 поставок мы фактически поставим 36 единиц каждого товара, мы подвергаем себя крупному и дорогостоящему риску. Результаты шаблона «Таблица убыли» имеют определяющее значение для планирования производства и запасов. В схеме 3-8 ясно представлено, что первоначальное количество 1000 единиц товара при последней 36-й поставке сокращается до 127. Это большая, но достаточно типичная разница. Использование Таблицы убыли поможет избежать переполнения запасов.

Убыль лучше всего останавливать в начале последовательности продаж

Планирование убыли — лучший способ ее сокращения. Чем раньше предпринять попытки по ее снижению, тем значительнее результат. После вычисления возможного негативного эффекта маркетолог должен решить, какие усилия, направленные на предотвра-

¹ Шаблон «Таблица убыли» дает возможность вводить данные по убыли потребителей после каждой поставки путем ввода оценки процента убыли. Разница между значениями колонки «Количество поставок» и предыдущей колонки, куда можно ввести процент убыли потребителей, показывает, что мы можем определить объем следующей поставки только после оценки потерь в результате убыли. Шаблон также позволяет вычислить фактическое «Количество покупок», которое является определяющим фактором для производства товара и/или контроля запасов.

Начальное количество	1 000
Доход на единицу	100,00
Предполагаемый % прибыли на единицу	15,00%

Кол-во покупок	Первоначальное предложение % отмены заказа после доставки №	Номер заказа		%
		1	100,00%	
	1	2	10,00%	
	2	3	10,00%	
	3	4	10,00%	
	4	5	10,00%	
	5	6	10,00%	
	6	7	5,00%	
	7	8	5,00%	
	8	9	5,00%	
	9	10	5,00%	
	10	11	5,00%	
	11	12	5,00%	
	12	13	5,00%	
	13	14	5,00%	
	14	15	5,00%	
	15	16	5,00%	
	16	17	5,00%	
	17	18	5,00%	
	18	19	5,00%	
	19	20	5,00%	
	20	21	5,00%	
	21	22	5,00%	
	22	23	5,00%	
	23	24	5,00%	
	24	25	5,00%	
	25	26	5,00%	
	26	27	5,00%	
	27	28	5,00%	
	28	29	5,00%	
	29	30	5,00%	
	30	31	5,00%	
	31	32	5,00%	
	32	33	5,00%	
	33	34	5,00%	
	34	35	5,00%	
	35	36	5,00%	

Среднее количество покупок
ИТОГО количество покупок
ИТОГО уровень дохода
ИТОГО прибыль

Эффект убыли:

Уровень дохода и прибыль, если убыли нет
Фактические уровень дохода и прибыль при наличии убыли
Потери от убыли

Схема 3-8. Таблица убыли

% оставшийся	Кол-во покупок	Совокупное кол-во покупок	Совокупный уровень дохода	Совокупная прибыль
100,00%	1 000	1 000	100 000,00	15 000,00
90,00%	900	1 900	190 000,00	28 500,00
81,00%	810	2 710	271 000,00	40 650,00
72,90%	729	3 439	343 900,00	51 585,00
65,61%	656	4 095	409 510,00	61 426,50
59,05%	590	4 686	468 559,00	70 283,85
56,10%	561	5 247	524 655,55	78 698,33
53,29%	533	5 779	577 947,27	86 692,09
50,63%	506	6 286	628 574,41	94 286,16
48,10%	481	6 767	676 670,19	101 500,53
45,69%	457	7 224	722 361,18	108 354,18
43,41%	434	7 658	765 767,62	114 865,14
41,24%	412	8 070	807 003,74	121 050,56
39,17%	392	8 462	846 178,05	126 926,71
37,22%	372	8 834	883 393,65	132 509,05
35,35%	354	9 187	918 748,47	137 812,27
33,59%	336	9 523	952 335,54	142 850,33
31,91%	319	9 842	984 243,27	147 636,49
30,31%	303	10 146	1 014 555,60	152 183,34
28,80%	288	10 434	1 043 352,32	156 502,85
27,36%	274	10 707	1 070 709,21	160 606,38
25,99%	260	10 967	1 096 698,25	164 504,74
24,69%	247	11 214	1 121 387,83	168 208,18
23,46%	235	11 448	1 144 842,94	171 726,44
22,28%	223	11 671	1 167 125,30	175 068,79
21,17%	212	11 883	1 188 293,53	178 244,03
20,11%	201	12 084	1 208 403,35	181 260,50
19,10%	191	12 275	1 227 507,69	184 126,15
18,15%	181	12 457	1 245 656,80	186 848,52
17,24%	172	12 629	1 262 898,46	189 434,77
16,38%	164	12 793	1 279 278,04	191 891,71
15,56%	156	12 948	1 294 838,64	194 225,80
14,78%	148	13 096	1 309 621,21	196 443,18
14,04%	140	13 237	1 323 664,64	198 549,70
13,34%	133	13 370	1 337 004,64	200 550,70
12,67%	127	13 497	1 349 677,64	202 451,65

	13,50			
		13 497		
			1 349 678	
				202 452

			3 600 000	540 000	
			1 349 678	202 452	%
			2 250 322	337 548	62,51%

Расчет сокращения убыли			
Потери от убыли на каждого клиента		337,55	
Увеличение среднего количества покупок при сокращении убыли на %	40,00%	22,50	
Увеличение прибыли за счет сокращения убыли		135 019,34	66,69%
Максимальные допустимые вложения в одного клиента для сокращения убыли		135,02	
Часть средств, выделяемых на CRM	60,00%		
Умеренные вложения на одного клиента для сокращения убыли		81,01	

Схема 3-9. Расчет сокращения убыли

щение убыли, нужно предпринять в сфере управления взаимоотношениями с клиентами, и насколько они окупаемы.

Как мы уже говорили, самый высокий уровень убыли в любой последовательности продаж приходится на ранние стадии процесса. Потребители, продолжающие совершать покупки, с течением времени приобретают определенный импульс и создают лояльность, которая удерживает их. Одна из ключевых стратегий, направленная на предотвращение убыли, заключается в проведении маркетинговых мероприятий с целью снижения эффекта убыли на ранних стадиях последовательности, когда процент наиболее высок.

В соответствии со схемой 3-8 с учетом 10% убыли на стадиях 1–6 и 5% убыли на последующих стадиях среднее количество товаров, приобретенных в ходе 36 стадий последовательности, составляет 13,5. После принятия мер по сокращению убыли после шестой стадии до 2,5% среднее количество увеличивается до 16,94, что дает дополнительную прибыль в размере 51 644.

Для противодействия убыли маркетологи часто применяют различные стимулы («Если ты будешь хорошим мальчиком/девочкой, получишь конфетку»), о которых они объявляют на ран-

них стадиях взаимоотношений с клиентами¹. Один из них представляет собой популярную программу поощрения часто летающих пассажиров, которым начисляются бонусные мили. Такие системы поощрения достаточно типичны. Причина их особой эффективности в том, что маркетолог может создавать свою «валюту» с любой системой ценностей, которую можно гибко использовать по собственному усмотрению. Например, чтобы сократить убыль, маркетолог, начисляющий призовые «баллы», может объявить о крупном бонусе, выдаваемом после совершения определенного количества сделок. Это мотивирует клиента продолжать покупки, чтобы использовать накопленные баллы для получения большого поощрительного приза.

Существуют и другие эффективные стимулы, которые не требуют такой сложной механики, как программа «баллов». Иногда специальные торговые предложения для покупателей, достигших определенного порога количества покупок, могут совершать чудеса в устранении убыли. Это хорошая новость. Плохая новость в том, что после запуска такие программы начинают независимое существование, и остановить их очень сложно.

Все, что мы делаем, требует затрат. Прежде чем предпринимать какие-либо дорогостоящие и экономически нецелесообразные действия, нужно оценить такие затраты и определить их «допустимость».

Обосновать некоторые предположения можно при помощи системы «Расчет сокращения убыли» (см. схему 3-9)². Если у нас есть возможность сократить убыль до уровня, достаточного для увеличения среднего количества покупок, скажем, на 40% (цифра, использованная в схеме 3-9), новая средняя величина составит 22,5. Это увеличит прибыль на 66,69% или 135 019. Разделив эту сумму на 1000 потребителей, получаем *дополнительный максимум* в сумме 135,02 для расходов на программу CRM. Эта цифра будет являться «максимумом», так как при расходе именно этой суммы разницы в результате ее затраты не возникнет.

¹ Подробно тема стимулирования рассматривается в главе 7.

² Эта система является неотъемлемой частью шаблона «Таблица убыли».

То есть получится пустая трата средств и времени, следовательно, имеет смысл расходовать меньшие суммы. Вопрос в том, насколько меньшие?

В шаблон включен механизм расчета «Части средств, выделяемых на CRM», позволяющий *вычислить целесообразный процент средств*, выделяемых на снижение убыли, и получить рекомендацию по «консервативной» сумме инвестиции в расчете на 1000 потребителей.

Важно понимать, что результаты любых мероприятий CRM можно оценить только с течением времени по мере накопления опыта и пополнения существующих данных. При отсутствии такого опыта цифры, вводимые в модель, будут лишь интуитивным предположением и должны рассматриваться только в качестве ориентиров при планировании. Данные расчеты помогут обосновать сумму расходов на CRM, которые рассматриваются в главе 4 (см. схему 4-2 «Инвестиции в Управление взаимоотношениями с клиентами»).

Как удовлетворить, адекватно обслужить и обрадовать потребителя

Существует много причин потери клиентов: более выгодные предложения конкурентов или отсутствие интереса к продаваемому товару. Кто-то меняет мнение, кто-то уходит из жизни. Но главный мотив в том, что мы не уделяем им должного внимания, и они не удовлетворены нашими взаимоотношениями.

В начале своей карьеры я часто ездил из Нью-Йорка, где жил и работал, в город Марион, штат Огайо, в корпорацию с чудесным названием Fulfillment Corporation of America. По мнению ведущего одного из первых радио-ток-шоу Джина Шепарда (Gene Shepard) «только в Америке удовлетворение может поставляться корпорацией».

Независимо от способа поставки удовлетворение может стать невидимым героем или злодеем для попытки сократить убыль или укрепить взаимоотношения с клиентами. Это важный операционный отдел прямого маркетинга, не отличающийся ни особым блеском, ни эффектами, но играющий принципиальную роль.

В самом примитивном исполнении удовлетворение потребителя сводится к безличной и механической функции учета и обеспече-

ния приема заказов, их обработки и поставки товара, иногда включая обслуживание клиента. *В своем лучшем проявлении удовлетворение потребителя становится полностью интегрированным партнером маркетингового мероприятия, ориентированным не только на самое внимательное обслуживание клиента, но и на укрепление взаимоотношений с ним.*

Один их выдающихся профессионалов прямого маркетинга сказал: «Удовлетворение потребителя должно... относиться не только к выполнению заказа, но и реализации ожиданий клиента. Практика удовлетворения потребителя, включая своевременную доставку, может оказать значительное влияние на коэффициент конверсии и признания. Формально, это относится к оперативным вопросам в большей степени, чем к маркетингу»¹. Тем не менее, воздействие этого фактора на маркетинговое мероприятие может оказаться определяющим.

Так как затраты на выполнение заказа определяют стоимость любой инициативы прямого маркетинга, принципиально важным для экономики всей программы является максимально точный учет и оценка всех этапов этого процесса. Все необходимые сведения указаны в схеме 3-10.

При наличии расчетов стоимости вычисление фактических затрат на выполнение заказа и доставку товара для разовой или последовательной продажи² с использованием шаблона «Выполнение заказа и доставка» (схема 3-11) не должно представлять сложностей. Прежде всего, здесь требуется предельная точность³. При возникновении сомнений лучше вводить консервативные цифры (более высокие затраты, более низкие доходы).

¹ Edward Nash, «Back-End Promotions», Direct Marketing: Strategy, Planning, Execution, Fourth Edition (New York: McGraw Hill, 1982), p. 369.

² Шаблон «Выполнение заказа и доставка» не включает расчет «циклического продвижения» для «Клубов», который осуществляется по отдельному шаблону «Клубы».

³ Хотя скрупулезная точность всегда является лучшим подходом, иногда при разработке первоначального плана стоимости единицы товара вычислить практически невозможно. В таких случаях рекомендуется вводить максимально приближенное к действительности предположение, основанное на предыдущем опыте, таким образом, чтобы при получении точных цифр иметь возможность заменить предполагаемые результаты.

ПУНКТЫ	ТРЕБОВАНИЯ	КОММЕНТАРИИ
<p>Стоимость поступающих «первоначальных» заказов, предполагаемый уровень откликов, процент потребителей, совершающих покупку</p>	<p>– Любое средство получения заказов (телефон, почта, email, т.д.); – Процент от общего количества заказов, который предположительно должно обеспечить данное средство; – Стоимость оформления каждого заказа с использованием каждого средства; – Количество потребителей, вступивших в контакт, но не сделавших покупку</p>	<p>Первоначальные заказы поступают по различным средствам связи, и обработка таких заказов имеет различную стоимость. Например, обработка заказов по телефону более затратна, чем оформление заказов по электронной почте.</p> <p>Некоторые потребители делают заказ (особенно по телефону), а затем меняют свое решение. Стоимость обработки отказов зачастую совпадает со стоимостью обработки заказов, поэтому ее также нужно учитывать.</p> <p>Шаблон «Выполнение заказов и доставка» рассчитывает «Средневзвешенную стоимость» поступающих заказов и стоимость отказов</p>
<p>Стоимость поступающих последующих заказов, предполагаемый уровень откликов, процент потребителей, совершающих покупку</p>	<p>Данные, аналогичные указанным выше</p>	<p>Стоимость последующих заказов рассчитывается для последовательности продаж. Зачастую дополнительных затрат по поступающим заказам не возникает</p>
<p>Стоимость всего процесса выполнения первоначальных заказов включая обработку заказа, ввод данных, приветственные письма и «другие действия по выполнению заказа»</p>	<p>Конкретные затраты на каждое действие по выполнению первоначального заказа</p>	<p>Разработка и применение этих данных требуется для составления модели выполнения. Некоторые цифры могут отличаться от выполнения последующих заказов</p>

Стоимость процесса выполнения последующего заказа	Ввод тех же данных, что и для выполнения первоначального заказа	Для последовательности продаж задачи и стоимость выполнения заказов могут меняться. Эти изменения должны быть отражены в модели
Стоимость всего процесса первоначальной дистрибуции включая получение и упаковку товара, подготовку транспортных документов, оформление счетов, почтовые и/или другие расходы по доставке, другие расходы по дистрибуции	Конкретные затраты на каждое действие по первоначальной дистрибуции заказа	Аналогично затратам на выполнение заказа эти расходы необходимо тщательно учесть и ввести в модель
Стоимость всего процесса последующей дистрибуции включая получение и упаковку товара, подготовку транспортных документов, оформление счетов, почтовые и/или другие расходы по доставке, другие расходы по дистрибуции	Конкретные затраты на каждое действие по дистрибуции последующих заказов	См. выше. Данные расходы часто отличаются от расходов по первоначальной доставке
Стоимость обслуживания потребителей	Конкретные расходы по осуществлению всех аспектов обслуживания клиентов включая входящие и исходящие телефонные звонки	Эта важная категория требует тщательной оценки. Ее сложно планировать из-за проблематичности прогнозирования возможного количества взаимодействий с клиентами, но, тем не менее, лучше выделить достаточное количество средств на осуществление данного процесса

Схема 3-10. Факторы стоимости выполнения заказа

В схеме 3-11 приводится пример расчета стоимости последовательных поставок, но данную модель можно применять и для вычисления разового заказа.

Несколько пунктов данного шаблона требуют отдельных пояснений:

- При вводе данных по поступающим заказам для первоначального выполнения требуется оценить процент откликов по каждому средству коммуникации от общего количества заказов, стоимость обработки таких откликов и процент клиентов, *совершивших фактическую покупку*. Это позволяет амортизировать 100% затрат на обработку поступающих заказов за счет снижения процента совершивших покупку клиентов. При вводе данной информации по последующим продажам предполагается, что покупку совершили все заказчики и, таким образом, пользователю не требуется вводить процент заказчиков, сделавших покупку.
- Некоторые механизмы поступающих заказов обеспечат более низкий процент покупателей. Заказы по телефону дают наиболее высокие результаты, но являются самым дорогостоящим средством коммуникации. При использовании бесплатных номеров toll-free каждый потерянный звонок имеет свою стоимость. Если ожидается большое количество нерезультативных звонков, рекомендуется снизить цифру «% совершивших покупку», чтобы покрыть такие звонки.
- В данной ситуации может помочь только собственный опыт работы. При его отсутствии лучше вводить умеренные предполагаемые данные, а затем тщательно контролировать фактические цифры для использования в следующем проекте¹.

¹ Необходимо учитывать еще один важный аспект: рекомендуется разработать дополнительные рекламные акции и мероприятия для получения твердых заказов от тех, кто проявил интерес, но не совершил покупку. Если центр обработки заказов оснащен достаточно хорошо, чтобы вы могли впоследствии установить контакт с такими потенциальными потребителями, то у вас появится особый список клиентов, проявивших интерес к товару или услуге, от которого при правильном охвате следует ожидать высокий уровень «Откликов и/или % совершивших покупку». В такой ситуации можно использовать только несколько средств коммуникации: прямая почта, телемаркетинг или электронная почта.

	Первоначальный заказ			Последующие заказы	
	Предполагаемый % откликов	Стоимость единицы	% совершивших покупку	Предполагаемый % откликов	Стоимость единицы
Выполнение заказа					
Доставка поступающих заказов	30,00%	1,00	100,00%	100,00%	1,00
Прием заказов по телефону	30,00%	4,00	60,00%		
Прием заказов по факсу					
Прием заказов по Интернету	40,00%	0,50	80,00%		
Прием заказов по e-mail					
Прием других заказов					
Средневзвешенная стоимость поступающих заказов		2,13			1,00
Неконверсионные расходы		0,52			
Обработка заказов		1,50			
Ввод данных		2,50			0,50
Письмо-приветствие					
Другие действия по выполнению 1					
Другие действия по выполнению 2					
ИТОГО первоначальное выполнение		6,65			1,50
Стоимость дистрибуции					
Получение и упаковка		1,00			1,00
Подготовка транспортных документов		0,50			0,50
Подготовка счетов		0,25			0,25
Почтовые и другие затраты на доставку		4,50			4,50
Другие затраты на дистрибуцию 1					
Другие затраты на дистрибуцию 2					
ИТОГО Стоимость дистрибуции		6,25			6,25
Стоимость выполнения и дистрибуции		12,90			7,75

	Первоначальный заказ		Последующие заказы	
	Кол-во	Стоимость единицы	Кол-во	Стоимость единицы
Стоимость обслуживания клиентов				
Предполагаемое кол-во звонков по обслуживанию клиентов:				
Входящих	2	3,00	1	3,00
Исходящих	1	4,00	1	4,00
Другая коммуникация [указать]			2	2,00
ИТОГО стоимость		10,00		11,00
Кол-во последующих поставок без учета убыли			5,0	
ИТОГО стоимость обслуживания клиентов				21,00
ИТОГО выполнение, дистрибуция и обслуживание клиентов – стоимость				72,65

Схема 3-11. Выполнение заказа и доставка

- Ввод данных (включение в файл нового потребителя), обработка заказов (конкретные затраты на выполнение первого и последующих заказов), подготовка «Приглашения» или другой коммуникации входят в процесс выполнения первоначального заказа, который также включает почтовые (или другие) расходы и затраты на доставку.
- Так как «Стоимость обслуживания потребителей» может составлять значительную сумму, в шаблоне предусмотрен раздел, позволяющий определять такую стоимость. В нашем примере (см. схему 3-11) она равна 21,00, то есть более четверти «Общих затрат на выполнение и дистрибуцию» (72,65).
- Шаблон различает стоимость выполнения и стоимость дистрибуции. Это сделано потому, что, хотя дистрибуция и входит в процесс выполнения заказа, затраты на нее часто отличаются от расходов на выполнение.

Такое распределение стоимости выполнения заказа четко представляет общую картину и позволяет минимизировать неприятные сюрпризы. Также можно отдельно оценить каждый этап процесса выполнения и дистрибуции, выявив возможности экономии и/или альтернативы.

Мы должны, прежде всего, заботиться об удовлетворении не только потребностей клиента, но и его ожиданий. Нам нужен довольный потребитель, который искренне рад нашему сотрудничеству, и не может попасть в графу «убыль». Все это нужно делать в рамках существующих экономических параметров, чтобы добиться высокой окупаемости маркетинговых мероприятий.

ГЛАВА 4

Управление взаимоотношениями с клиентами

Ни один аспект Континуума маркетинга в последнее десятилетие не привлекал столько внимания, как Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM). Взлет CRM из глубин малой розничной торговли на вершину популярности является беспрецедентным случаем в истории маркетинга. Многие миллионы долларов, вложенные в технологию интегрированных маркетинговых баз данных для содействия развитию CRM, стали еще одним свидетельством серьезного отношения компаний из самых различных отраслей бизнеса к этой важнейшей функции маркетинга.

Но по иронии при всей заинтересованности и мощной финансовой поддержке CRM неудач в этой области значительно больше, чем успехов. Самое время задуматься: неужели теория оказалась лучше практики, и как изменить ситуацию?

«Определить, что означает Управление взаимоотношениями с клиентами для каждого участника этого процесса, невозможно. Это понятие применяется практически в каждом виде бизнеса, даже когда все ограничивается лишь интерактивным общением с клиентами на расстоянии», — пишет Ренди Харрис (Randy Harris)¹.

¹ Вопрос 65 из списка ответов на основные вопросы по управляемым данным технологиям, составленного редакторами Дэвидом Р. Лаубом (David R. Laube) и Реймондом Ф. Заммуто (Raymond F. Zammuto) *Business Driven Information Technology: Answers to 100 Critical Questions for Every Manager*. © 2003 by the Board of Trustees of Leland Stamford Jr. University, Stanford University Press.

Управление взаимоотношениями с клиентами (иногда называемое *Маркетинг* взаимоотношений с клиентами — Customer Relationship Marketing) представляет собой не что иное, как совокупность последовательных действий и инициатив, направленных на поддержку первоначального решения потребителя совершить покупку (то есть решения, которое в первую очередь определяет его как потребителя) и укрепление его отношений с продавцом. Эти отношения могут принимать форму официальной программы «лояльности», подобно тем, которые организуют авиакомпании, или быть максимально простыми, когда метрдотель ресторана лично встречает постоянных клиентов, усаживает их за любимый столик и предлагает новое фирменное блюдо или аперитив «за счет заведения». CRM сокращает дистанцию между чисто коммерческими и персонифицированными отношениями.

Джон Санчес (John G. Sanchez), Президент и Генеральный директор компании Zunch Communications, Inc. (Даллас), в серьезной статье, опубликованной в «Белой книге по CRM» в 2001 году («White Paper on Customer Relationship Marketing»), пишет¹:

«В новом тысячелетии маркетологи разделились на две группы: практикующие CRM и игнорирующие эту технологию. Первые реорганизуют свои маркетинговые программы в целях создания и укрепления лояльности к бренду. Они уделяют одинаковое внимание как удержанию имеющихся потребителей, так и привлечению новых клиентов... Вторые не имеют такой потребности — пока. Но необходимость принимать эти меры непременно возникнет, если они хотят выжить... и обеспечивать прибыльное развитие бизнеса несмотря на снижение доходов от маркетинговых колебаний, предшествовавших появлению CRM».

Удивительно, сколько времени понадобилось компаниям, чтобы осознать простую истину, доказанную еще в те времена, когда Ева соблазнила Адама яблоком: удовлетворение потребителя является основой успешных коммерческих взаимоотношений между покупателем и продавцом. Но еще более удивительно то,

¹ John G. Sanchez, Customer Relationship Marketing, 2001. Санчес, как многие другие аналитики, использует вместо термина «Управление взаимоотношениями с клиентами» понятие «маркетинг взаимоотношений с клиентами».

что при всей шумихе, созданной вокруг CRM, очень немногие компании занимаются этим достаточно серьезно, чтобы отказаться от традиционной товарноориентированной культуры.

Локализация наиболее эффективных и целесообразных интегрированных маркетинговых баз данных

Такая база данных находится в голове удачливого торговца. Еще в 1840-х годах, задолго до того, как CRM получило свое фирменное название, великий отец-основатель универмагов Адам Гимбел (Adam Gimbel) сформулировал кредо CRM: «Если в этом магазине что-то кажется не так сделанным или сказанным, либо действительно не так сделано или сказано, наши покупатели не должны сомневаться, что мы приведем все в порядок сразу после того, как нам станет известно о каких-то недостатках. Мы не можем чувствовать удовлетворения, не удовлетворив наших клиентов»¹. До возникновения всех современных дорогостоящих технологий для сохранения, добычи и моделирования клиентских данных умелые торговцы инстинктивным и опытным путем пришли к выводу, что их коммерция основана исключительно на понимании и удовлетворении нужд и желаний клиента.

К клиентам они относились, как к королям и королевам. Они очень хорошо понимали, что если миссис Джонс предпочитает красные платья, то, отложив для нее новые модели и сказав ей: «это специально для вас», они получают довольного, благодарного и приверженного потребителя, а также постоянные выгодные продажи. Но в те времена все было гораздо проще.

Как упоминалось в главе 1, огромные возможности выбора, предоставленные современному потребителю, и шквал соблазнительных торговых обращений, обрушивающийся на них, обусловили беспорядочность коммерческих связей, которой не отличалось прошлое поколение. Майкл Триси (Michael Treasy) пишет в своей книге *Double-Digit Growth: How Great Companies Achieve It-No Matter What*²:

¹ George Anderson, «CRM Leaves Out the Customer», RetailWire Digest, (Winter 2003), p. 9 см. www.retailwire.com.

² Portfolio 2003.

«Приверженность потребителя» представляет собой явное противоречие — оксиморон. Если когда-то и существовали верные потребители, которые ни за что не согласились бы покинуть вас ради товара конкурента (сказка, которую все мы слышали от бабушек), сегодня они все вымерли. Сентиментальной лояльности просто не существует. Компании, разрабатывающие сложнейшие планы управления лояльностью потребителей, мало чем могут похвастаться».

Тем не менее, если верить фактам (а свидетельств достоверности этих фактов действительно много), представленным Джеком Шмидтом (Jack Schmidt) и Аланом Вебером (Alan Weber) в книге *Desktop Data-base Marketing*, «...и 5-процентное увеличение обслуживания существующих потребителей может привести к 50-процентному увеличению практических результатов»¹. Неудивительно, что CRM часто воспринимается как своего рода пояс верности, надеваемый для устранения других претендентов.

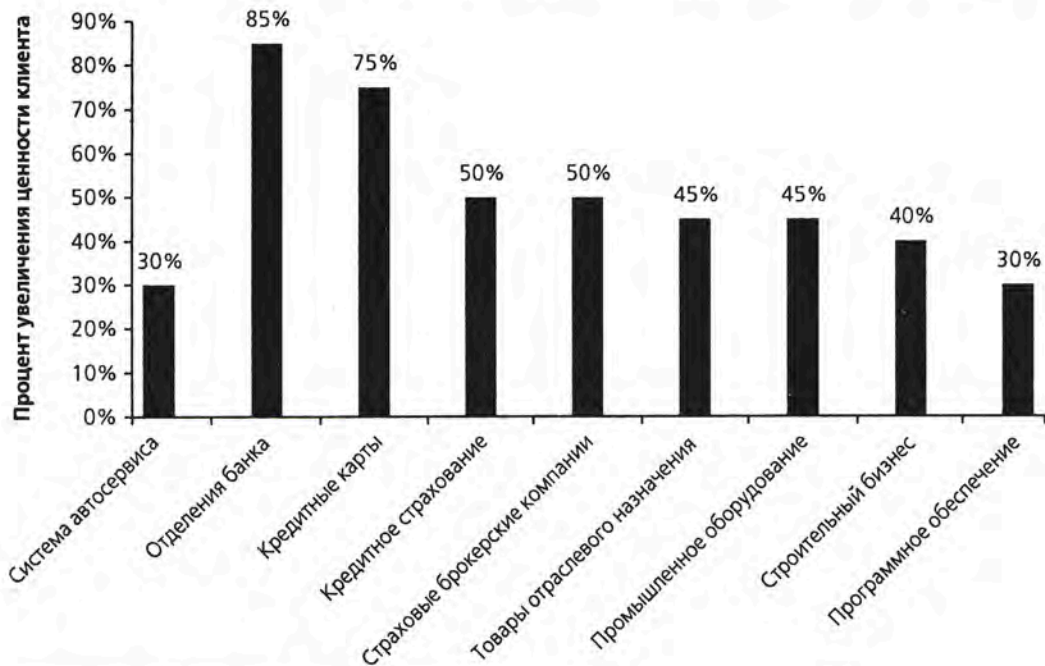
Эти данные подтверждаются множеством материалов исследований середины 1990-х:

«Лояльность имеет большее значение для прибыли компании, чем масштаб бизнеса, доля рынка, стоимость единицы товара и другие факторы, обычно ассоциирующиеся с конкурентным преимуществом. Чем дольше делятся взаимоотношения клиента и компании, тем выше прибыль. И такое повышение весьма значительно. Компании имеют возможность увеличить прибыль на 100% за счет дополнительного удержания всего 5% клиентов»².

Новое тысячелетие изменило возможности измерения ценности CRM, обеспечения отчетности и планирования мероприятий по управлению взаимоотношениями с клиентами на основе экономики и возросшего понимания колоссальной значимости фактора лояльности к бренду для прибыли компании.

¹ Jack Schmidt/Alan Weber, *Desktop Database Marketing*, (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1998).

² Frederick Reichheld и W. Earl Sasser Jr., «Zero Defections: Quality Comes to Service,» *Harvard Business Review*, цитата по Sanchez's White Paper «Customer Relationship Marketing».

Снижение оттока клиентов на 5% повышает прибыль от 25% до 85%

Источник: John G. Sanchez, Customer Relationship Marketing

Схема 4-1. Экономические расчеты снижения оттока клиентов

В схеме 4-1, воспроизведенной из «Белой книги»¹ Санчеса (John G. Sanchez), представлено соотношение снижения оттока клиентов и повышения прибыли, получаемой от широкого спектра потребителей — физических и юридических лиц. Эти расчеты сопровождаются авторским комментарием, который перекликается с выводами Шмидта и Вебера (Schmidt and Weber):

«При снижении оттока только на 5% прибыль системы банковских отделений возросла на 85%, страховой брокерской компании — на 50%, системы автосервиса — на 30%. [Кредитная компания] MBNA America обнаружила, что 5% снижение оттока повысило среднюю ценность клиента более чем на 125%»².

В деловой литературе приводится множество примеров, демонстрирующих, как предпочтение интересов потребителей интересам компании становится самым выгодным способом обеспечения роста и прибыли. Если вы довольны товаром и услугами данного продавца, зачем искать чего-то еще? Розничные торговцы, имеющие самый тесный контакт с потребителями, стали естественным питомником стратегий CRM.

Wal-Mart реализует программу «приветствий», когда обслуживающий персонал приветствует посетителей, обращаясь к ним поименно. Постоянные клиенты Prada получают дисконтные карточки покупателей со встроенными чипами радиочастотной идентификации, которые позволяют продавцам идентифицировать клиента при приветствии:

«Помощники продавцов пользуются карманными компьютерами PDA с цветным экраном и беспроводным подключением к базе данных магазина и товарной базе данных, что дает им возможность получать информацию о покупателе, его образе жизни, интересах и предыдущих покупках... для обеспечения максимально персонифицированного и творческого подхода к обслуживанию

¹ White Paper — Белая книга — официальный правительственный документ; представляется палате общин для ознакомления; в виде «Белых книг» публикуются тексты международных договоров и соглашений, доклады королевских комиссий (участником является Великобритания) или специальных комитетов министерств по какому-либо конкретному вопросу. Название связано с белой обложкой, в которой выходит это издание. — *Прим. перев.*

² Там же.

потребителей и сопоставления их потребностей с имеющимся в наличии ассортиментом товаров»¹.

Объем допустимых затрат на CRM

Основной стратегическо-экономический вопрос управления взаимоотношениями с клиентами касается соотношения *затраты-результат*. То есть, как определить допустимую сумму затрат на мероприятия CRM из расчета на одного потребителя или группу потребителей для обеспечения некоего уровня лояльности и/или прироста бизнеса? Можно ли окупить огромные технологические расходы на разработку интегрированных маркетинговых баз данных?

Отложим на время проблемы технологических инвестиций и сосредоточимся на допустимой сумме затрат на CRM в расчете на отдельного потребителя. При этом нужно учитывать три основных фактора:

- Оценка предположительных дохода и прибыли от одного потребителя без мероприятий CRM.
- Оценка предположительного *прироста* дохода и прибыли от одного потребителя при проведении мероприятий CRM и его стоимости.
- Оценка суммы затрат на замещение данного потребителя другим.

Исходные данные для таких расчетов требуют определенных предположений, но, тем не менее, они могут быть достаточно точно смоделированы и обеспечены, если не безупречную экономическую формулу CRM, то, как минимум, эффективный аналитический инструмент для обоснования принятия решений и анализа широкого спектра вопросов «что если».

Расчет, как обычно, начинается с исходного АСРО (см. схему 4-2). Это сумма, затраченная маркетологом на первоначальное привлечение данного потребителя, которая должна включать установленную норму поступлений и прибыли. Далее следует фактическая стоимость привлечения и разница с АСРО. Положительная разница (в данном случае – 20,00) имеет существенное зна-

¹ Anderson, «CRM Leaves Out the Customer». – С. 8. – из www.retailwire.com.

Допустимые затраты на привлечение предусмотренных поступлений и прибыли	80,00		
Исходная стоимость привлечения	60,00		
Разница между фактической и допустимой стоимостью	20,00		
Предполагаемое количество заказов за период	4	Итого	
Средняя ценность заказа	100,00		400,00
Предполагаемый % поступлений или прибыли	20,00%		80,00
Пожизненные поступления или прибыль			
Предположение без программы CRM	100,00		
Ожидаемое кол-во заказов в течение периода с программой CRM	7	Итого	
Средняя ценность заказа с программой CRM	130,00		910,00
Предполагаемые поступления или прибыль с программой CRM	20,00%		182,00
Увеличение дохода с программой CRM	510,00		
Дополнительные поступления или прибыль от программы CRM	102,00		
Пожизненные поступления или прибыль			
Предположение с программой CRM	202,00		
Затраты на привлечение потребителя в качестве замены	60,00		
Доступная сумма затрат на CRM:			
% дополнительной прибыли, затрачиваемой на CRM	40,00%		
Разница между фактической и допустимой стоимостью	20,00		
Сумма дополнительной прибыли, затрачиваемой на CRM	40,80		
Допустимая сумма затрат на программу CRM	60,80		
	Доход	Прибыль	% прибыли
Без программы CRM	400,00	100,00	25,00%
С программой CRM	910,00	141,20	15,52%

Схема 4-2. Инвестиции в Управление взаимоотношениями с клиентами

чение, так как увеличивает итоговый результат по сравнению с установленной нормой поступления и прибыли. Прибавление данного результата к общей сумме прибыли *без применения программы CRM* увеличивает процент прибыли от данного потребителя с предполагаемых 20% до 25%.

На следующем этапе рассчитывается предполагаемый доход от одного потребителя в течение нескольких временных периодов. При оценке дохода лучше проявлять умеренность, так как заниженная оценка только увеличивает окончательную прибыль, если вы оказались чрезмерно консервативными. Поскольку маркетолог рассчитывает получить прибыль от такого дополнительного дохода, необходимо ввести ожидаемую процентную ставку. В данном примере она составляет 20%. Эта цифра введена как «Ожидаемые поступления или прибыль при применении программы CRM».

Закончив расчеты на этом этапе, мы получили бы сумму пожизненных «Предполагаемых поступлений или прибыли» в размере 100,00 (сумма прибыли 80,00 на доход в размере 400,00 при ставке 20% плюс положительная разница между АСРО и стоимостью одного заказа в размере 20,00).

Экономическая цель мероприятий CRM состоит в том, чтобы укрепить взаимоотношения с клиентом, что приведет к увеличению доходов и прибыли. В главе 6 мы рассмотрим затраты на восстановление владельца «истекшей» кредитной карточки и методы принятия решения о выборе между удержанием существующего владельца кредитной карточки и привлечением нового клиента. Этот вопрос является определяющим для любых вложений в управление взаимоотношениями с клиентами.

В настоящий момент мы пытаемся определить, *какую сумму целесообразнее затратить на управление взаимоотношениями для получения некоего объема дополнительных продаж и прибыли*. Насколько такие затраты могут обеспечить повышение прибыли по сравнению с приобретением нового клиента¹, сто-

¹ В данной методологии не учтен один фактор: возможность более или менее успешного продвижения привлечения новых потребителей по сравнению с ожидаемыми результатами. В случае неуспеха стоимость привлечения «замены», естественно, увеличится.

Предполагаемое количество заказов за период	4	Итого
Средняя ценность заказа	100,00	400,00
Предполагаемый % поступлений или прибыли	20,00%	80,00

Пожизненные поступления или прибыль Предположение без программы CRM	100,00
--	---------------

Ожидаемое кол-во заказов в течение периода с программой CRM	7	Итого
Средняя ценность заказа с программой CRM	130,00	910,00
Предполагаемые поступления или прибыль с программой CRM	20,00%	182,00

Увеличение дохода с программой CRM	510,00
------------------------------------	---------------

Дополнительные поступления или прибыль от программы CRM	102,00
--	---------------

Пожизненные поступления или прибыль Предположение с программой CRM	202,00
---	---------------

Схема 4-3. *Пожизненные поступления*

имость которого мы оценили в 60,00, то есть на том же уровне, что и первоначальное привлечение, хотя более точная цифра может быть определена только опытным путем.

Чтобы определить затраты на CRM, нужно сделать несколько дополнительных предположений. При успешном проведении программы CRM дополнительные поступления и прибыль *должны* генерироваться по каждому потребителю в обоих случаях: как *в результате продления отношений с покупателем по сравнению с отсутствием CRM*, так и *в результате роста объема продаж на начальном этапе по сравнению с прогнозом продаж без CRM*.

Мы оценили четыре Периода дохода (Revenue Period) без CRM, каждый из которых приносит 100,00. Наши предположения с учетом CRM дают три дополнительных периода. Но в результате выполнения программы CRM ожидается увеличение прибыли в среднем на 30,00 по каждому из семи периодов. Если и далее считать, что дополнительный доход составляет 20%, то к сумме 100,00 без программы CRM можно добавить дополнительные 82,00. Итоговый результат составит 202,00.

Удерживать существующего клиента или привлечь нового?

Любая программа CRM требует денежных средств. Любые затраты снижают итоговую сумму 202,00, рассчитанную как «*Пожизненные поступления или предполагаемая прибыль с программой CRM*» (см. схему 4-3). Таким образом, решение по *допустимой сумме* затрат, выраженной в процентах от суммы *дополнительных* поступлений или прибыли (102,00), зависит от того, насколько мы сможем обеспечить финансирование эффективной программы CRM либо целесообразно потратить эти средства на привлечение новых потребителей.

В данном примере мы предполагаем затратить 40% суммы *дополнительной прибыли*, составляющей 102,00, т.е. 40,80. Поскольку положительная разница между АСПО и стоимостью одного заказа равна 20,00, ее целесообразно использовать для дополнительного финансирования CRM. В итоге на управление вза-

Доступная сумма затрат на CRM:

% дополнительной прибыли, затрачиваемой на CRM	40,00%
Разница между фактической и допустимой стоимостью	20,00
Сумма дополнительной прибыли, затрачиваемой на CRM	40,80
Допустимая сумма затрат на программу CRM	60,80

	Доход	Прибыль	% прибыли
Без программы CRM	400,00	100,00	25,00%
С программой CRM	910,00	141,20	15,52%

Схема 4-4. Чувствительность (+/-) к процентному уровню целевых откликов

имоотношениями с каждым потребителем мы можем затратить 60,80, что сокращает прибыль с 202,00 до 141,00, как указано в схеме 4-4. Если все наши предположения верны, то сравнение результатов действий с программой CRM и без нее (схема 4-4) показывает увеличение доходов и прибыли при наличии программы, хотя *процент* прибыли с программой CRM оказывается ниже, чем без этой программы.

Так как мы стараемся сравнить целесообразность вложений в CRM (и сумму таких вложений) и в привлечение нового потребителя, нужно проанализировать факторы чувствительности в схеме 4-5.

Основу составляет процент *дополнительной прибыли*, которую можно использовать для CRM. На графике ясно показано, что при дополнительной прибыли, составляющей менее 40%, *сумму расходов на CRM* лучше использовать для финансирования программы CRM, чем на привлечение нового потребителя, а если она превышает 40%, привлечение нового клиента представляется более целесообразным¹. Эти результаты относятся только к данному примеру и могут быть совершенно иными при других исходных величинах.

При одинаковом поведении всех потребителей на следующем этапе мы могли бы определить, какую программу CRM можно организовать, исходя из затрат 60,80 на одного клиента². Однако мы понимаем, что это слишком упрощенный подход. Следовательно, нужно разделить клиентскую базу на сегменты в соответствии с их ценностью и применить ту же методику к каждому из них.

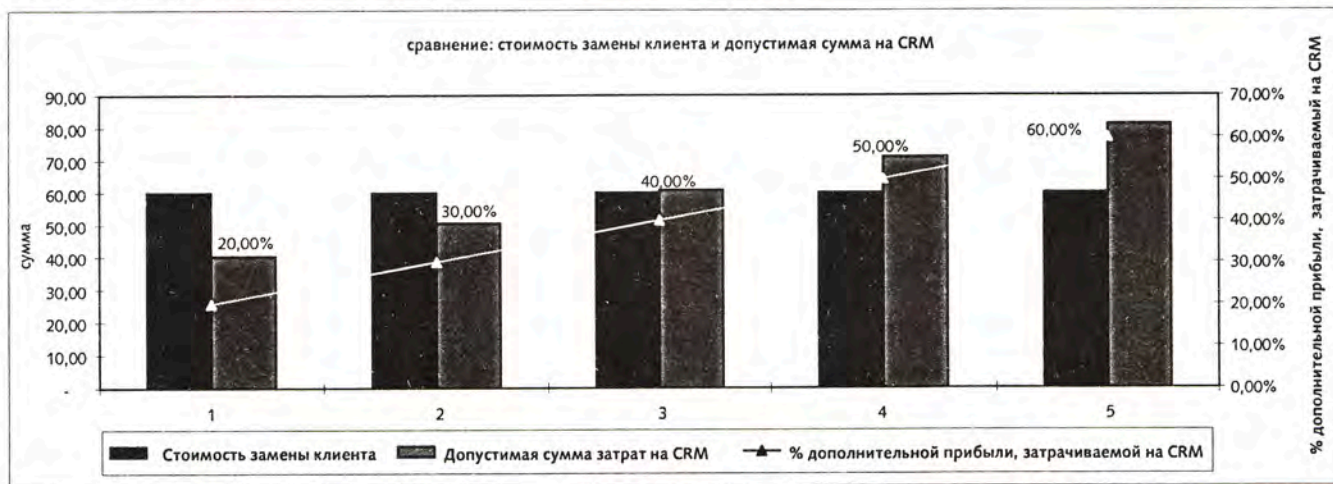
В схеме 4-6 общая база из 100 000 потребителей разделена на пять сегментов. Для каждого сегмента процент предполагаемых клиентов введен в ячейку «% целевой прибыли с CRM». Предположение основано на том, что эффективность

¹ Учитывается еще один фактор, хотя и не связанный с Шаблоном — чистая текущая стоимость (Net Profit Value — NPV) денежных средств первоначального привлечения клиента или привлечения нового клиента. Так как далеко не все потребители окупают стоимость их приобретения в короткий срок, дополнительным фактором является финансовая стоимость такого вложения.

² В целях моделирования в данном случае амортизация необходимых технологических инвестиций не учитывается.

Чувствительность (+ или -) к проценту целевых откликов

Степень чувствительности	25,00%		Цель		
	Стоимость замены клиента	60,00	60,00	60,00	60,00
Допустимая сумма затрат на CRM	40,40	50,60	60,80	71,00	81,20
% дополнительной прибыли, затрачиваемой на CRM	20,00%	30,00%	40,00%	50,00%	60,00%



Суммарные технологические инвестиции

250 000

Схема 4-5. Чувствительность (+/-) к процентному уровню целевых откликов

сегменты

количество клиентов	100 000
суммарные технологические инвестиции	250 000
технологические инвестиции в расчете на одного клиента	2,50

	количество клиентов в сегменте	% клиентов в сегменте	% от «использования CRM с заданной целевой прибылью»	бюджет на CRM в т. ч. технологические инвестиции	бюджет на CRM из расчета на одного клиента
[Ввести название сегмента 1]	10 000	10,00%	30,00%	1 824 000	182,40
[Ввести название сегмента 2]	20 000	20,00%	20,00%	1 216 000	60,80
[Ввести название сегмента 3]	30 000	30,00%	20,00%	1 216 000	40,53
[Ввести название сегмента 4]		0,00%		-	-
[Ввести название сегмента 5]		0,00%		-	-
допустимые для других сегментов	40 000		30,00%	1 824 000	45,60
итого	100 000		100,00%	6 080 000	

Схема 4-6. Примеры сегментов

действий определенного процента клиентов будет выше средней величины, рассчитанной для модели: наиболее эффективный сегмент получает 30% от средней суммы вложений в CRM, а на другие сегменты, соответственно, выделяются меньшие суммы. Последние два сегмента не получают никакого финансирования.

В результате сумма допустимых затрат на CRM составляет 6 080 000, но наибольший интерес представляют суммы затрат на каждый сегмент и «Сумма затрат на CRM в расчете на каждого клиента». Из указанной суммы вычитается сумма амортизации (250 000) установленной технологии, применяемой по каждому клиенту¹. В последней колонке представлена сумма затрат на тактические мероприятия CRM по каждому сегменту: 182,40 на самый эффективный сегмент (10% клиентов), 60,80 – на следующие 20% клиентов, 40,53 – на третий сегмент (20%). Остальные сегменты получают финансирование по решению маркетолога. Такое решение основывается на определении ценности клиентов.

Разработка тактической программы CRM для всех клиентов или их части либо, как минимум, определение наличия средств, достаточных для проведения целесообразной программы, возможно как при «макро»-, так и при «микрподходе» к оценке экономики CRM.

Сегментация: ключ

Не удивительно, что именно такой подход используется при организации авиакомпаниями программ «бонусных миль», а также других программ лояльности или поощрения, основанных на системе начисления «баллов». Несмотря на то что общая технология и инфраструктура программ CRM обеспечивается средствами, выделенными на такие программы, львиная доля этих средств вкладывается в финансирование иерархии преимуществ, которая строится на индивидуальной основе: чем чаще клиент летает, тем больше он тратит; чем больше баллов, тем значительнее

¹ Вопросы инвестиций в технологии рассматриваются ниже в данной главе.

программа льгот для данного сегмента¹. Совершенно очевидно, что чем выше затраты на каждый сегмент, тем больше льгот и преимуществ можно предоставить.

Программы для часто летающих пассажиров, регулярных посетителей, регулярных покупателей являются неотъемлемой частью CRM. Специалисты по лояльности к бренду хорошо знают, что лучше поощрить лояльность, чем эксплуатировать ее, отвлекая ресурсы на привлечение безразличных потребителей. Знание, обслуживание и удовлетворение лояльных потребителей — лучший способ угодить клиентам и лучший способ угодить акционерам².

Если бы экономические результаты являлись единственным фактором при принятии решения о проведении мероприятий CRM, данная методика во многом могла упростить процесс. Но как уже упоминалось, всегда возникает вопрос необходимости применения инфраструктуры информационных технологий: какие вложения в эту область действительно *целесообразны*?

Лучше меньше, да лучше

Целесообразная сумма затрат — преходящий праздник, и во многом зависит от готовности менеджера идти на риск, а также его целей. Однако, меньше — всегда лучше. В своем отчете об интервью, проведенных со многими экспертами в разных областях деятельности, Джим Дики (Jim Dickie) писал о *дистанционном CRM*:

«Все эти мечтатели разделяют общую точку зрения: CRM является частью какого-то общего целого, и если задаться целью увеличения добавленной стоимости деятельности организации, нужно реализовать межгалактические системы, которые своей сложностью и грандиозностью затмят солнце, и на воплощение которых может понадобиться 4—5 лет»³.

¹ Концепция сегментации льгот не нова. Производители товаров и другие участники операций «бизнес для бизнеса» давно уже предоставляют «оптовые скидки», то есть снижают цену на более крупные партии товара.

² Sanchez, John G., Customer Relationship Marketing, 2001. Page 27.

³ «ForwardBusinessSolutions», June 5, 2003.

Этим путем пошли многие компании, вложив колоссальные средства в самую «продвинутую», затмевающую светила технологию CRM. На момент написания данной книги немногие компании могли похвастаться значимыми результатами. Слишком крупные инвестиции, сделанные без понимания культурной динамики CRM, для большинства не оправдали связанных с ними радужных надежд. По утверждению Кети Козик (Cathy Kozik), Генерального директора компании Tellabs, Inc., «практически невозможно найти компанию, которая могла бы признать, что достигла ожидаемого уровня рентабельности инвестиций в крупные проекты CRM. Самые успешные компании предпочитают внедрению полномасштабных проектов обеспечение поэтапной функциональности CRM»¹.

Лучший совет при оценке необходимой технологической инвестиции в программу CRM — преодолеть соблазн разработки «межгалактических систем». Даже самая сложная система должна быть амортизирована в ходе программы. Если есть возможность определить допустимую сумму затрат на каждого потребителя и потребительский сегмент, а затем умножить ее на количество потребителей в каждом сегменте, мы получим общую оценку допустимых технологических затрат и тактических действий.

Выбор

При выборе следует исходить из того, что *маркетинговая тактика прямого удовлетворения потребностей и желаний потребителя всегда имеет преимущественное значение перед технологическими расходами*. Клиентоориентированный подход, вытеснивший более традиционную товароориентированную культуру, дает возможность получить значимые результаты при небольших вложениях. Примеров, подтверждающих такую практику, немало: парижский универмаг, который *гарантирует своим лучшим клиентам парковочные места на автостоянке*, издатель журнала, который *каждое воскресное утро обеспечивает доставку подписного еженедельника на дом*. Еще

¹ Thomas Hoffman, ROI Report Urges Wary Approach to CRM Projects Computerworld, February 24, 2003.

один пример — отделение «Private Bank» крупного международного банка. Сотрудники, обслуживающие клиентов этого банка, указывают на своих визитных карточках домашние или другие частные телефоны. Это подтверждает особо ценным клиентам их принципиальную значимость — частный банк обслуживает таких потребителей круглосуточно и безотказно.

Универмаг в любом случае имел парковочные места. Резервирование таких мест для постоянных клиентов не стоило практически ничего, за исключением затрат на идентификацию таких клиентов и информирование их о наличии данной услуги. В результате, дополнительные продажи таким потребителям невероятно возросли. Гарантированная доставка еженедельника на дом стоила определенных затрат (не столько на высокие, сколько на низкие технологии), но они многократно окупились за счет значительного увеличения количества возобновленной подписки по сравнению с числом потребителей, получавших журналы на почте. Точно оценить прямой эффект частных телефонных номеров банкиров было сложно. Один из клиентов, взглянув на визитную карточку, сказал: «То есть я могу связаться с вами в нерабочее время? Потрясающе!».

Какую функцию могла бы выполнить высокотехнологичная система в каждом из этих случаев? Трудно представить. Успех этих компаний был обеспечен руководством, которое просто задумалось о том, как облегчить и улучшить жизнь своим потребителям и клиентам. Основной вывод заключается в том, что нужно немного отступить назад и представить себя на месте потребителя: каким образом вы хотели бы укрепить взаимоотношения с компанией? Независимо от того, практикуется такой подход компанией на данный момент или нет, он зачастую предлагает новые и неожиданные решения, которые оказываются и эффективными, и целесообразными. Нужно постараться воспринимать себя с позиции потребителя и действовать соответственно.

Низкая стоимость электронной почты и Интернета обусловила выбор этих средств коммуникации для сообщения с клиентами в связи с программами лояльности. Однако в последнее время увеличивается количество потребителей, не желающих общаться

свой электронный адрес из опасения, что это может усугубить и без того ужасную проблему спама. Маркетологи, со своей стороны, предлагают новые стимулы, чтобы получить разрешение на использование электронного адреса потребителя¹.

Оценить любую программу CRM можно еще одним способом. Задайте себе вопрос: *если вместо затрат на модную программу CRM возместить потребителю его долю расходов за счет предоставления большего количества товара по той же цене или того же товара по меньшей цене, как это может повлиять на его лояльность?*

В газете London Evening Standard была напечатана статья о покупательских карточках лояльности под зловещим заголовком: «Негативная реакция потребителей угрожает магазинным карточкам»²: «Покупатели считают, что не стоит менять магазин ради мизерной экономии³, предлагаемой дисконтными карточками Tesco Clubcard или Nectar [предоставляемыми сетью супермаркетов Sainsbury's]...». Ссылаясь на результаты обследований розничного рынка компанией IGD, автор статьи продолжает свою мысль: «...только 8% покупателей согласились сменить магазин, чтобы воспользоваться преимуществами карточки лояльности, по сравнению с 58%, которые предпочли более низкие цены».

Принятие окончательного решения

Стоимость современных технологий CRM значительна, и, как показано в схеме 4-6, она должна распределяться из расчета на каждого покупателя. Таким образом, имеет смысл рассматривать общие технологические инвестиции с точки зрения их окупаемости по каждому потребителю, где CRM является ориентиром для определения степени оправданности вложений или возможности применения более простого (и дешевого) решения.

¹ DM News, Spam Fears Affect Loyalty Marketing, November 18, 2003.

² Johnatan Pryn, Consumer Affairs Editor, London Evening Standard, January, 6, 2004, Page 15.

³ Приведенные в статье средние суммы экономии варьировались. Например, по программе лояльности покупателю магазинов Harrods или Marks&Spencer нужно было израсходовать 5000 фунтов, чтобы сэкономить 50.

Потребители имеют больше здравого смысла, чем кажется маркетологам. Если льготы, предоставляемые программой лояльности, незначительны или слишком запутаны, они не только не укрепят приверженность потребителей, но и создадут отрицательный имидж компании. Если никаких льгот не существует, лучше всего просто создать дополнительную стоимость товара. В любом случае, если есть возможность обеспечить реальную и/или потенциальную дополнительную стоимость за счет хорошо организованной программы (особенно такой, которая обещает исполнение заветных желаний и которую компания может себе позволить), инициатива CRM будет всегда целесообразна.

Крупная многофилиальная коммуникационная компания начала исследование CRM по всем правилам. Руководство задало вопрос: как интегрировать данные по подписчикам многочисленных журналов компании, покупателям широкого ассортимента книг и CD, подписчикам платного телевидения и Интернета, чтобы использовать их в режиме реального времени и дать возможность торговым агентам самостоятельно идентифицировать и активно обслуживать клиентов? Предлагалось установка новой программной инфраструктуры, которая требовала многомиллионных вложений.

В голодных системных провайдерах недостатка не было, как и в консультантах, готовых немедленно приступить к работе и отхватить свой кусочек сладкого пирога. К счастью, один из менеджеров поставил перед группой вопросы, в которых была сформулирована основная проблема. Если составить длинный «перечень пожеланий», как бы вы воспользовались им и как окупил бы его стоимость? Как можно использовать информацию о клиенте, который в течение трех лет был абонентом платного телевидения, для реализации подписки на журнал? Почему подписчик трех разных журналов может оказаться перспективным пользователем услуг Интернета?

Члены группы попытались согласовать реальные возможности со списком пожеланий и пришли к простому выводу: если технология не составляет предмет первой необходимости, а возможности ее краткосрочного применения и окупаемости не ясны, инвестиция не имеет смысла.

Компания согласилась, что относительно небольшая оптимизация отдачи наиболее эффективных потребителей может оказать существенное воздействие на прибыль, и приняла решение использовать простую «домашнюю» программу для сбора данных по своим клиентам и выявления многократных подписчиков и постоянных покупателей. Таким клиентам были разосланы письма с благодарностью за проявленную лояльность и предложением двух *бесплатных* билетов на театральный спектакль, который компания поддерживала и на который имела доступ. От клиентов требовалось только позвонить по бесплатному номеру 800 и зарегистрировать заказ на билеты.

Отклики превзошли все ожидания. Даже те, кто звонил, чтобы узнать, где подвох, и, выяснив, что никакого подвоха нет, рассыпались в благодарностях. Через год уровень удержания клиентов из сегмента, которому были *предложены* билеты (включая тех, кто по тем или иным причинам не воспользовался предложением) увеличился на 20% по сравнению с тщательно отобранной контрольной группой.

CRM: не технология, а забота

Те, кто делал любимым *неожиданные* подарки, знают, что они ценятся дороже всего¹. Для этого не требуется сложных систем. Здесь важны *фантазия* и *забота*.

Даже самые сложные «системы» не могут обеспечить удержание или лояльность клиентов. Фактически, как уже было указано, *«признание» часто оказывается важнее «поощрения»*. Неудивительно, что мы снова и снова слышим: «главное — внимание». Хорошо известно, что по прошествии некоторого времени сотрудники начинают воспринимать Рождественскую премию как неотъемлемую часть зарплаты, поэтому она мало помогает в создании приверженности. Таким же образом участников программы лояльность нетрудно убедить сменить программу на более щедрую и соблазнительную систему.

¹ Много лет назад в период своего расцвета рекламное агентство Saatchi & Saatchi ввело традицию поощрения лучших сотрудников «коричневыми конвертами» — личной благодарностью и премией от братьев Saatchi за вклад в развитие компании. Награжденных было немного, но сам факт их существования удерживал текучесть кадров в этом неустойчивом бизнесе на уровне значительно ниже среднего.

При построении и укреплении любых взаимоотношений принципиальное значение имеет фактор времени. Спросите об этом любого человека, который встретил на вечеринке «любовь всей жизни», обменялся телефонами и следующий день провел в ожидании обещанного звонка. Если он не дождался отклика в этот день, на следующий день, еще через день, то положительное отношение постепенно переходит в отрицательное. Такая ситуация нам всем хорошо знакома из личной жизни, но мало кто задумывался о том, что этот опыт также является основой управления взаимоотношениями с клиентами. Любой психолог может подтвердить, что семена неудовлетворенности очень трудно, практически невозможно, удалить. В любых отношениях может наступить кризис, но умение предвидеть его и своевременные меры предотвращения опасной ситуации до того, как она может выйти из-под контроля, часто не только устраняют последствия, но и одновременно укрепляют контакт.

Один из руководителей лондонской музыкальной компании часто летал первым классом на ежемесячное совещание Совета директоров, проводившееся по другую сторону Атлантики. Он был очень ценным клиентом авиакомпании, поскольку посещал Нью-Йорк минимум по 12 раз в год. Однажды его очередное возвращение в Лондон по закону Мэрфи¹, согласно которому, если неприятность может произойти, она случается, вместо семи с по-

¹ В 1949 г. на базе ВВС США Эдвардс в Калифорнии исследовались причины аварий самолетов. Служивший на базе капитан Эд Мерфи (Murphy), оценивая работу техников одной из лабораторий, утверждал, что если можно сделать что-либо неправильно, то эти техники именно так и сделают. Руководитель проекта от компании Нортроп Дж. Никольс назвал эти постоянные неполадки «законом Мерфи». Закон Мерфи по сути не является аксиомой, поэтому его можно доказать или опровергнуть. Существует несколько следствий из закона Мерфи:

1. Все не так легко, как кажется.
2. Всякая работа требует больше времени, чем вы думаете.
3. Из всех неприятностей произойдет именно та, ущерб от которой больше.
4. Если четыре причины возможных неприятностей заранее устранены, то всегда найдется пятая.
5. Предоставленные сами себе, события имеют тенденцию развиваться от плохого к худшему.
6. Как только вы принимаетесь делать какую-то работу, находится другая, которую надо сделать еще раньше.
7. Всякое решение плодит новые проблемы.

ловиной часов заняло почти двадцать четыре. В пути все пассажиры первого класса увлеченно обсуждали возможность привлечения авиакомпании к суду и смену перевозчика.

Через полчаса после того, как наш пассажир прибыл домой, раздался звонок в дверь. Гостем оказался представитель компании, который принес личные извинения за неудобства, бутылку эксклюзивного шампанского, конверт с письмом от Президента компании, двумя ваучерами на кругосветное путешествие и чеком на 500 фунтов. Вместо того чтобы распространять слухи о недобросовестности компании, этот клиент не упустил возможности рассказать своим друзьям и коллегам о вознаграждении за «злополучную задержку». Возможно, на шампанское, чек и визит компания затратила около 700 фунтов, так как билет не стоил ей ничего. Но эта сумма совершенно несравнима с ежегодными поступлениями от данного клиента.

Восприимчивость в центре событий

Отсутствие восприимчивости, наоборот, может негативно отразиться даже на самом хорошо продуманном мероприятии по созданию лояльности. Это подтверждается исследовательским опросом потребителя:

Вопрос: *Как долго вы были клиентом банка А?*

Ответ: *Двенадцать лет.*

Вопрос: *Что заставило вас закрыть свой счет и перенести средства в другой банк?*

Ответ: *Банк Х находился рядом с домом, а процентные ставки там были выше.*

Вопрос: *Процентная ставка банка Х всегда была выше?*

Ответ: *Не знаю. Только недавно обратил внимание.*

Вопрос: *Что заставило вас обратить на это внимание?*

Ответ: *Я был немного сердит на банк А и заметил рекламу банка Х.*

Вопрос: *Что вас рассердило?*

Ответ: *Мне отказали в кредитной карте.*

Вопрос: *Вы и раньше получали отказы?*

Ответ: *Да, несколько раз. Но в этом случае банк сам обратился ко мне, сообщив, что я являюсь привилегированным клиентом, а потом не принял заявление на кредитную карту.*

В схеме 4-7 перечислено несколько важных правил «что такое хорошо и что такое плохо» в обеспечении и укреплении лояльности.

Осознание важности индивидуального клиента, забота о его личных потребностях и желаниях, проявление сочувствия и предупредительности укрепляет лояльность потребителей и оправдывает расходы на системные технологии для управления тысячами или миллионами *частных* на первый взгляд инициатив. Стандартная фраза продавца «Чем могу помочь?» означает только то, что данный сотрудник готов приложить какие-то усилия, чтобы помочь покупателю решить свою проблему. Во всех остальных случаях она так же бессмысленна, как ритуальное «Всего хорошего!», произносимое на прощанье людьми, которым совершенно все равно, будет у вас что-то хорошее или нет. CRM становится реальностью именно благодаря соединению вежливости и признания потребителя. Это не просто механическая последовательность маркетинговых мероприятий: между ними такая же разница, как между сексом и любовью.

Хорошо	Плохо
Потребитель чувствует свою значимость и то, что ему выражают признание	Вера в то, что программа лояльности станет универсальным решением всех проблем
Стимулы соответствуют потребностям и желаниям клиента	Создание несоответствующих стимулов и льгот
С потребителем обращаются исключительно вежливо	Обращение с лояльным покупателем аналогично подходу к потенциальному потребителю
Предупреждение проблемных ситуаций и уклонение от них	Никакой компенсации ошибок
Компенсация и возмещение ущерба при возникновении проблемных ситуаций	

Схема 4-7. Правила и ошибки лояльности

Куда мы направляемся, и как лучше (и экономичнее) туда попасть?

Целенаправленный подход всегда оказывался оптимальным. Чего мы хотим добиться при помощи CRM, и насколько достижима и реалистична эта цель? В чем состоит основная задача — увеличение количества посетителей, объема продаж, повторных покупок и т.д.? Четко сформулированные первичные цели, разработанная стратегия и тактика их достижения обязательно продиктуют необходимые для выполнения плана технологии.

Разбив программу CRM на составные части, можно оценить стоимость каждой составляющей и рассчитать рентабельность инвестиций. В данном случае следует, прежде всего, протестировать группу представителей каждого сегмента (или, в целях экономии, тех потребителей, которые обещают наиболее эффективные результаты) и посмотреть, насколько фактические результаты соответствуют плану.

Это требует времени и, возможно, дополнительных инвестиций в технологии (вот почему лучше попытаться ограничить сумму первоначальной инвестиции). Необходимость больших вложений средств и времени является причиной готовности многих поставщиков и консультантов по технологиям CRM устанавливать свои системы на основе *условной оплаты*, то есть расчет производится только в том случае, если система срабатывает, после ее испытания. Проблема заключается только в определении исходных параметров этих условий. Они должны быть четко зафиксированы.

В случае невозможности заключения условного договора рекомендуется применить расширяемую модульную систему, которая может выполнять требуемые функции. Потратьте дополнительное время на изучение спецификаций системы. Затем выберите подходящего поставщика, который может обеспечить исходные модули с возможностью последующего расширения, чтобы достичь долгосрочных целей и провести тестирование.

Действительно ли корпоративное управление шагает в ногу с CRM?

Несмотря на лицемерные заверения о необходимости удержания клиентов и повышения их прибыльности, корпоративное руководство всех отраслей бизнеса не спешит признавать очевидный факт того, что клиентоориентированность вызовет коренные изменения в существующей организации и процессе ведения бизнеса. Такие изменения не даются легко.

В очень полезной статье Рене Литальен (Rene Litalien) «10 основных заблуждений в отношении CRM» (The Top Ten Misconceptions About CRM Revealed) перечислены многие ловушки и просчеты, мешавшие выполнению разных проектов, а также способы их устранения¹. «...Процесс реализации программы CRM часто заходит в тупик из-за слишком поспешных проектов, которые выполняются по технологическим причинам и не имеют реалистичных графиков и зафиксированных целей». Очень важно заручиться поддержкой высшего руководства. Ее можно получить, доказав начальству, что автоматизация

- «поддерживает стратегическое развитие бизнеса (например, автоматизация обеспечивает информацию, необходимую для принятия ключевых решений, которые, в свою очередь, направляют стратегию реализации бизнеса);
- оказывает воздействие на улучшение результатов (например, увеличение коэффициента прибыльности, повышение доходности продаж, рост уровня удовлетворения потребителей);
- сокращает затраты (например, снижает общую стоимость продаж) и, таким образом, окупает себя в течение определенного периода. Лучше всего обосновать автоматизацию воздействием на бизнес».

Если поддержка имеет большое значение, то сознательные действия руководства компании играют принципиальную роль, которая дается нелегко:

¹ Рене Литальен (Rene Litalien), Президент TASK Management Consulting журнала CRM Magazine, «Destination CRM, Viewpoint», October 20, 2003; <http://www.destinationcrm.com/print/default.asp?ArticleID=3468>.

«Создание системы, ориентированной на лояльность, требует радикального изменения традиционных взглядов на бизнес. Такая стратегия основана, прежде всего, на создании ценности клиента (а не на увеличении прибыли и акционерной стоимости), что не может обойтись без существенных перемен в деловой практике... Хотя высшее руководство может быть обескуражено затратами времени и средств, необходимых для разработки и настройки всей системы на удержание клиентов, скорее всего, другого выхода у него не будет. Лояльность потребителей зачастую является единственным средством достижения устойчивой высокой прибыли»¹.

Управление взаимоотношениями с клиентами основано на максимальном внимании к деталям, но заинтересованность высшего руководства можно легко утратить, если менеджеры видят отдельные деревья, не обращая внимание на панораму леса. Лес представляет собой развитие и рост прибыльности бизнеса, обеспечиваемые не только за счет клиентоориентированности, но и путем перестройки традиционной практики маркетинга в целях настраивания каждой инициативы на отдельного потребителя в соответствии с его отдачей.

Не вызывает сомнения, что Управление взаимоотношениями с клиентами (четвертый столп маркетингового Континуума) будет иметь все возрастающее значение для развития маркетинга, даже если на данный момент у него еще только режутся зубки. CRM разворачивает маркетинг от монолога к диалогу, обслуживает нужды как маркетологов, так и клиентов, соответствует стандартам отчетности, установленным современным менеджментом.

¹ Frederick Reichheld, «Loyalty-Based Management», Harvard Business Review, цитата по Sanchez's White Paper, «Customer Relationship Marketing».

ГЛАВА 5

Экономика прямых последовательных продаж

Мы уже убедились, что допустимая стоимость заказа лежит в основе всех маркетинговых мероприятий. Ярче всего это проявляется при осуществлении различных прямых последовательных продаж, которые персонализируют отношения с потребителями и обеспечивают канал регулярного сбыта.

Можно продавать какую-либо единицу товара или привлекать покупателя к комплексной последовательности продаж, в любом случае, основная задача заключается в том, чтобы до конца осознать экономическую разницу и начать действовать именно с этой точки отсчета.

Сопоставление бриллианта и тачки как лучшего и худшего товаров для продажи методом прямого маркетинга должно определять наш подход. Если товар имеет слишком низкую цену или стоимость, если он не приспособлен для перевозки и доставки на дом, вряд ли его стоит реализовывать путем прямого маркетинга, особенно в качестве отдельного продукта. Причина этого вполне очевидна: затраты на использование канала прямых продаж несопоставимы с получаемыми доходами.

Все последовательные продажи обладают своими особенностями и экономическими отличиями. Главное, выбрать наиболее подхо-

дящие условия для конкретного маркетингового проекта. Такой выбор определяется несколькими факторами, но *самый важный из них* — создание устойчивого баланса между потребностью маркетолога использовать данную конкретную последовательность и восприимчивостью клиента, его готовностью принять эту продажу. Некоторым потребителям нравится быть «привязанными» к последовательности, а некоторые не хотят иметь никаких обязательств, даже самых ограниченных и аморфных.

Выбор правильной последовательности продаж¹

Почему человек должен принимать на себя «клубные» обязательства вместо того, чтобы купить все необходимое по подписке или в магазине? Зачем делать покупки по каталогу вместо обычных розничных продаж? Каждая последовательность требует от нас ответов на эти вопросы и готовности пойти на компромисс между преимуществами торгового предложения и его недостатками, реальными или надуманными.

Перечислим основные маркетинговые формы.

Продажа штучного товара (или однотипных товаров) путем рекламы прямого отклика (независимо от средства рекламы) — самая простая форма. Делается предложение, поступает и оплачивается заказ, товар доставляется покупателю — круг замкнут. В качестве примеров можно привести сотовые телефоны, книги, CD, одежду или другие товарные категории. Настоящие специалисты прямого маркетинга сохраняют данные по всем сделкам² и позже делают покупателям дополнительные предложения. Но это уже другой вопрос.

Штучные товары (иногда их называют «разовыми» — «one-shots») могут быть оплачены единовременным платежом (наиболее распространенный метод) или взносами.

¹ Слово сочетание «последовательность продаж» в данной главе означает серию потребительских покупок, взаимосвязанных между собой, или просто отдельных продаж в результате рекламных мероприятий, проведенных в отношении широкого ассортимента товаров.

² На данном этапе особенно важно зафиксировать «исходный код» — конкретный источник (использованное средство продвижения, содержание рекламы и дата имеют особое значение).

Продажа последовательности товаров на основе их «взаимосвязанности» применяется в следующих ситуациях:

- Товар доставляется потребителю серийно в течение определенного срока.
- Покупатель может получать товар постепенно.
- Товар имеет слишком высокую цену, которая может остановить покупателя при совершении заказа. Это препятствие устраняется путем периодической доставки и соответственной периодической оплаты.

Предложение делается для начала продажи серии взаимосвязанных товаров, а затраты на привлечение потребителя должны быть амортизированы в течение периода покупки. Товар регулярно доставляется потребителю в течение всего срока реализации (который предполагает установленное количество единиц товара, как если бы вы продавали фарфоровый сервиз или набор видеофильмов о Джеймсе Бонде).

Существуют также «неограниченные» последовательности (например, адаптированные издания от Reader's Digest), которые доставляются до тех пор, пока потребитель напрямую не откажется от дальнейших покупок.

Основное отличие последовательной продажи от продажи в рассрочку, когда потребитель получает товар сразу, но оплачивает его в течение определенного срока, заключается в том, что потребитель может в любой момент прекратить покупки и оплатить только доставленные товары. Опыт показывает, что покупатели часто предпочитают рассроченному платежу эту более гибкую систему.

Продажи через «Клуб» — еще одна форма распределения стоимости привлечения клиента на несколько продаж. Как правило, клубные структуры делают первоначальное предложение (покупка корзины с набором фруктов) с обязательством продолжения регулярных покупок — например, корзина сезонных фруктов (ежемесячно) — до тех пор, пока потребитель сам не выразит пожелания прекратить доставку товара («до остановки») или после получения «циклической» рекламы. Из-за структуры клубов их экономика отличается от других форм.

Магазины без стен — продажи по каталогам имеют богатую историю. Раньше каталоги, такие как оригинальный Sears, предлагали абсолютно все — от тачек до нижнего белья, таким образом удовлетворяя потребности многих семей, живших в провинции, где ассортимент товаров был весьма ограничен. На сегодня существует всего несколько всеобъемлющих мегакаталогов. Остальные сгруппированы по категориям товаров — от моды и высоких технологий до садовых семян и растений.

Основными экономическими детерминантами, помимо стоимости первоначального привлечения потребителя, являются средняя ценность заказа каждого клиента каталога и рентабельность каждой единицы размера страницы каталога.

Подписка предусматривает доставку товара или услуги на регулярной основе. Это может быть журнал или другой товар, доставляемый (или предоставляемый¹) регулярно. Подписка характеризуется конкретным количеством товара, доставляемого в течение определенного периода времени². Некоторые виды подписки имеют фиксированный срок (и требуют согласия клиента на возобновление поставки заказа), другие реализуются «до запрещения» — с установленной датой первой поставки и открытым сроком отказа.

Формами подписных продаж могут быть страховые полисы, кредитные карты, даже членство в организации, но все они являются программами подписки. Как и при расчете долгосрочной ценности потребителя, *потери* — выбытие покупателей, которые начинают серию покупок, а затем отказываются от участия или по той или иной причине прекращают покупки — являются определя-

¹ Дополнительными примерами подписки являются платное телевидение или пользование Интернетом.

² Единственная разница между «открытой последовательностью» и «подпиской» состоит в том, что большинство подписок (но не все) имеют ограниченный срок действия (например, один год, шесть месяцев и так далее). Следует отметить, что данная ситуация меняется, поскольку издатели обратили внимание на следующее — потребители предпочитают подписки с открытой датой. Это позволяет продавцам периодически предъявлять счет за подписку к оплате по кредитной карте и обеспечивать минимальные затраты на возобновление. Потребитель также может отменить подписку по собственному желанию.

ющим фактором и играют существенную роль при планировании клубных и подписных продаж. Этот фактор также определяет количество товаров, требуемое для каждого цикла поставки, чтобы общий запас товара не оказался избыточным или недостаточным для удовлетворения спроса.

В этой главе подробно рассматривается каждая форма продажи в ее применении к управляемому данными прямым маркетингу. Для подготовки расчетов по этим формам здесь представлены отдельные шаблоны.

Продажа единичных товаров

Хотя экономика разовых продаж единичных товаров уже обсуждалась в главе 2, следует вернуться к этому вопросу и более подробно рассмотреть эту наиболее распространенную форму прямого маркетинга.

Как мы могли убедиться, разовая продажа является самой простой формой управляемого данными прямого маркетинга. Здесь отсутствуют проблемы, связанные с выбытием клиентов, а выполнение заказов не требует сложных процедур. При условии получения дохода, достаточного для покрытия основных почтовых затрат и других расходов, разовые продажи могут стать основой выгодного и процветающего бизнеса.

Стоимость доступа на рынок – основной фактор ценообразования прямого маркетинга

Если реализуемый товар не обладает особыми характеристиками или четко определенным рынком с низкокзатратным доступом, к успешным продажам предъявляются некоторые минимальные требования (схема 5-1).

Филипп Котлер устанавливает шесть этапов ценообразования¹. Эти этапы зависят от ряда целей и задач, которые определя-

¹ 1. Выбор объекта оценки. 2. Определение спроса. 3. Оценка затрат. 4. Анализ затрат, цены и предложения конкурента. 5. Выбор модели ценообразования. 6. Определение окончательной цены. Philip Kotler: Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, Ninth Edition. (Engelwood Cliff, NJ: Prentice Hall, 1997).

ют потребности специалистов по прямому маркетингу и всех маркетологов в целом. Для нас самым важным является этап «Оценка затрат», так как именно они являются решающим фактором применимости той или иной стратегии прямого маркетинга. Специалисты по прямому маркетингу знают, *что чем ниже продажная цена товара, тем больше необходимость в высоком коэффициенте, определяемом соотношением между фактической стоимостью производства товара и доходом.*

Первая обязательная информация — стоимость доступа на рынок. Одновременно с умеренной оценкой минимального процента откликов и других затрат необходимо рассчитать требуемый коэффициент и на его основе цену продажи.

Это не значит, что отпускной ценой станет именно та, по которой купит потребитель. Если цена слишком высокая, покупку совершат очень немногие потенциальные потребители из тех, кто протоптал дорожку к вашей двери, даже при наличии самой изощренной ловушки.

И, наоборот, слишком часто в стремлении обеспечить продажи маркетологи напрасно надеются на возмещение низкой рентабельности за счет дополнительных продаж, и, в результате, чем больше они продают, тем больше теряют. Вместо того чтобы оплакивать непомерную стоимость дополнительных затрат, им бы лучше было изначально полагаться на расчеты, которые бы показали, что от такой инициативы прибыли не будет.

Первый необходимый расчет — Стоимость доступа на рынок. Это рыночная стоимость охвата потенциальных потребителей (обычно рассчитываемая на 1000 человек). В данном примере мы предположим, что затраты на охват 1000 потенциальных потребителей составляют 1000,00. Уровень отклика принимаем равным 1,5%. Прежде, чем вычислять стоимость товара и выполнения за-

Стоимость доступа на рынок за 1000	1000
Консервативная оценка % откликов	1,50%
Стоимость заказа	66,67

Схема 5-1. Стоимость доступа на рынок

каза, следует выделить 66,67 на маркетинговые расходы¹. Вполне очевидно, что чем ниже стоимость доступа на рынок, чем выше предполагаемый уровень отклика, тем меньше эта сумма. Но именно она представляет собой обязательную точку отсчета.

Следующий шаг — стоимость товара. В данной модели мы предположили, что она составляет 60,00 за каждую единицу.

Теперь следует рассчитать до сих пор неопределенную продажную цену, которая сможет покрыть налоговые платежи, входящие в цену, выполнение заказа (включая выплаты по кредитной карте), неоплату, возврат товара, любые льготы и премии, различные дополнительные пункты и ожидаемую прибыль или поступления. Нам необходимо знать (или мы должны предположить на основании прошлого опыта) стандартные процентные показатели по данным затратам. Для начала, чтобы перевести эти проценты (в нашем примере данный показатель составляет дополнительно 30% без учета фактической стоимости товара) в цифры, требуется хотя бы целевая продажная цена. Эта цена должна быть достаточной, чтобы окупить стоимость товара (60,00), затраты на маркетинг (67,00), переменные издержки и обеспечить прибыль или поступления.

Такую цену достаточно легко высчитать на основе тестирования любой Целевой продажной цены (Test Selling Price), превышающей сумму доступа на рынок и стоимость товара, а затем провести оценку чувствительности обеих сторон — положительной и отрицательной.

В схеме 5-2 (Модель оценки ценообразования товара) представлена следующая ситуация: стартовая целевая цена составляет 230,00, а чувствительность — 20% в сторону увеличения. Таким образом, продажная цена снижается до 184,00, а прибыль равна 16%.

Интересно, что при цене 230,00 фактическое соотношение продажной цены и стоимости товара составляет 3,8 к 1. Это впол-

¹ Отличие от традиционной модели розничных продаж заключается в том, что маркетолог, реализующий товар по розничным каналам, рассчитывает затраты на дистрибуцию не как фиксированную минимальную сумму, а как процент от продажной цены.

Стоимость доступа на рынок за 1000	1000
Консервативная оценка % откликов	1,50%
Стоимость заказа	66,67
Стоимость товара	60,00
Рекомендуемая продажная цена	230,00
Нетоварные затраты:	
Налоги, включаемые в цену	5,00% 11,50
Выполнение заказа (включая выплаты по кредитам)	4,00% 9,20
Неуплата	2,00% 4,60
Возврат товара	2,00% 4,60
Премия	1,00% 2,30
Разное	1,00% 2,30
Прибыль или поступления	15,00% 34,50
Сумма нетоварных затрат %	30,00%
ИТОГО товарные и нетоварные затраты без продвижения	129,00
ИТОГО стоимость включая продвижение и прибыль или поступления	196,67
ИТОГО скорректированная прибыль	68,83% 29,93

Чувствительность (+ или -) к целевой продажной цене					
Уровень чувствительности	20,00%				
Предлагаемая розничная цена	138,00	184,00	230,00	276,00	322,00
ИТОГО стоимость с учетом продвижения	168,07	181,87	195,67	209,47	223,27
ИТОГО прибыль	(9,37)	29,73	68,83	107,93	147,03
Прибыль %	-6,79%	16,16%	29,93%	39,11%	45,66%



доступ на рынок	66,67	28,99%
стоимость товара	50,00	26,09%
нетоварные затраты	34,50	15,00%
скорректированная прибыль	68,83	29,93%

Схема 5-2. Модель оценки ценообразования товара

не приемлемо, но все-таки несколько занижено. Для товаров среднего уровня соотношение стоимости и цены должно превышать 4:1.

Рассматривая компоненты модели разовых продаж, мы можем убедиться, что в данном примере затраты на доступ к рынку съедают львиную долю дохода. Причина заключается в *относительно несокращаемой стоимости маркетинга*. Если существенно снизить цену (до 200,00 при сохраняющейся стоимости товара 60,00) при той же фактической стоимости доступа на рынок, коэффициент резко изменится с 29% до 33%, а прибыль сократится соответствующим образом.

Необходимость тестирования цены

Выверив экономические расчеты, нужно оценить, как примут назначаемую цену потребители. Тофлер (Tofler) обращает наше внимание на необходимость внимательного отношения к конкурентному ценообразованию на аналогичные товары и воспринимаемой ценности. Двигаться дальше имеет смысл, только убедившись, что предлагаемый товар имеет серьезные конкурентные шансы на рынке. «Двигаться дальше» означает проведение досконального тестирования¹ и оценки. Основная функция такого тестирования заключается в определении сравнительных преимуществ различных цен, то есть насколько низкая цена может обеспечить больший объем продаж и прибыли по сравнению с более высокой (см. схемы 5-3 и 5-4).

Одно из преимуществ прямой почты и электронной рассылки, применяемых в качестве средств прямого маркетинга, состоит в возможности предлагать один товар по разным ценам небольшому сегменту списка, а затем сравнивать результаты. Благодаря высокой степени корректности этих средств вероятность получения какого-либо тестового предложения конкурентами очень мала, что наверняка обеспечит существенное конкурентное преимущество. С уверенностью можно утверждать одно: любой процесс или планирование лучше всего начинать с максимально упрощенной программы.

¹ Процесс тестирования подробно рассматривается в главе 8.



Схема 5-3. Пример распределения стоимости и прибыли



Схема 5-4. Пример распределения стоимости и прибыли

Назначьте свидание

Как отмечалось ранее, разовая продажа может стать первым шагом к установлению взаимоотношений с клиентом, а начало серии сделок увеличивает пожизненную ценность данного клиента в течение всего периода покупок. Убеждение в том, что пожизненная ценность возникает только с принятием клиентом обязательств (по «взаимосвязанным», «клубным» или «подписным» продажам), зачастую слишком преувеличено. Джерри Шершев-

ски (Jerry Shereshevsky), гуру прямого маркетинга Yahoo!, сравнивает этот процесс со знакомством между мужчиной и женщиной. Все начинается с обычной встречи в кафе, затем отношения естественным путем становятся более близкими и часто приводят к обязательствам, которые возникают при заключении брака. Свидание — очень неплохое начало.

Некоторые потребители готовы принять обязательства, связанные с предложением, а некоторые слишком дорожат личной свободой, даже если им придется переплачивать¹. Потребители, не возражающие против сделки, предпочитают принимать предложения клубных структур или подписку с открытой датой. Адепты свободы выбора покупают журналы в киосках или клубах, следуя знаменитому афоризму Гручо Маркса (Groucho Marx), который любил шутить, что никогда не вступит в клуб, который имеет настолько низкие стандарты, чтобы принять его в качестве члена.

Компаниям нравится связывать потребителя обязательствами. Что может быть лучше для борца за лояльность к бренду, чем чувство уверенности (как Procter & Gamble в отношении к Rampers), что в течение вполне предсказуемого периода (а лучше всего, навсегда) данный потребитель будет покупать именно его товар, а сам он при этом может аккуратно планировать товарные запасы, маркетинг и соответствующие прибыли! Это обеспечивает не только преимущества, но и потенциал максимальной экономической эффективности. Однако многие потребители, как и большинство холостяков, избегают любых привязанностей и находят альтернативные возможности приобретения нужных товаров.

Для тех, кто предпочитает преимущества «обязательных» структур продаж, существуют три основных формы обязательств прямого маркетинга: взаимосвязанные продажи, клубы и подписка.

¹ Журналы часто реализуют подписку со значительной скидкой на каждый номер издания. Клубы обеспечивают своим членам регулярную доставку товаров, как правило, с большой скидкой с розничной цены такого товара вне клубной программы.

Взаимосвязанные продажи

Предположим, вы занимаетесь реализацией двадцатитомного издания. Для стимулирования начала серии продаж вы готовы бесплатно предоставить первый том при условии покупки второго. Таким образом, клиент получает два тома в первый месяц, а все оставшиеся — в течение 18 месяцев, каждый по цене 25,00 плюс дополнительные почтовые расходы на сумму 2,00. Потребитель может в любое время прекратить доставку, так как он не несет никаких обязательств по покупке.

Ключевые предположения по данным (теоретические), которые определяют допустимую стоимость заказа, указаны в схеме 5-5.

После расчета всех пунктов обнаруживается, что *на каждом доставленном первом томе мы теряем 11,77, а от каждого последующего тома получаем чистый доход в сумме 7,55 при общей сумме чистой рентабельности продаж по каждому клиенту 66,64.*

Сумма 66,64 составляет допустимую стоимость заказа, то есть сумму обоснованных затрат маркетолога на привлечение потребителя, который будет действовать в соответствии со сделанными предположениями и обеспечит заданный процент поступлений или прибыли.

«Поступления и/или прибыль» в качестве «стоимости»

Нельзя забывать о том, что мы учли ожидаемые 20% дохода как поступление и/или прибыль в качестве *стоимости*¹. Таким образом, если фактическая стоимость привлечения потребителя составляет 66,64, в конце процесса маркетолог получит 20% дохода в качестве прибыли и/или поступлений. При меньшей стоимости заказа вся сумма разницы поступает в счет чистой рентабельности продаж. Наоборот, при более высокой стоимости заказа разница вычитается из итоговой прибыли, т.е. прибыль составляет менее 20%, что может привести к убыткам.

¹ Термин «Поступления и/или прибыль» используется для обозначения суммы поступлений в счет общих накладных расходов и окончательной прибыли.

ПУНКТ	СУММА	КОММЕНТАРИЙ
Цена первой единицы товара	00,00	Первая единица товара предоставляется бесплатно. Это Бесплатное предложение.
Обратные расходы по распространению или почтовой пересылке первого тома	00,00	
Последующие тома	25,00	Каждый из 19 последующих томов стоит 25,00.
Обратные расходы по распространению или почтовой пересылке последующих томов	2,00	Затраты на распространение или почтовую пересылку каждого из 19 последующих томов составляют 2,00.
% возврата	4,00%	Четыре процента потребителей, получивших том, возвращают его назад.
% неуплаты	4,00%	Четыре процента потребителей, получивших том, сохраняют его у себя, не оплачивая.
Стоимость производства каждого тома	5,00	Все тома имеют одинаковую производственную стоимость.
Стоимость упаковки каждого тома	0,50	Все тома имеют одинаковую стоимость упаковки.
Авторские выплаты	7,00%	За каждый том, кроме первого, который владелец авторских прав разрешил реализовать без авторских отчислений, выплачивается 7% от отпускной цены в качестве авторского гонорара.
Стоимость выполнения заказа	2,70	Сумма стоимости выполнения заказа по каждому тому, включая первый, составляет 2,70.
Среднее количество покупок на каждого потребителя (убыль)	11,1	Исходя из того, что 100% потребителей покупают 1 и 2 тома, 20% отменяют заказ после 3-го тома, 15% – после 4-го, 10 – после 5-го, 5% – после каждого из томов 6–9, 2% – после каждого последующего тома.
Стоимость вариантов оплаты	3,5%	Расходы на выплаты комиссионных кредитной компании и другие затраты по получению платежей.
% ожидаемых поступлений или прибыли	20,00%	Маркетолог ожидает 20% прибыли или поступлений с учетом накладных расходов.

Схема 5-5. Основные предположения по АСРО взаимосвязанных продаж

На первый взгляд рассмотрение прибыли и/или поступлений в качестве стоимости может показаться странным. Прибылью традиционно считается сумма, остающаяся в конце проекта. Но если считать эти суммы средством определения допустимых затрат на привлечение одного клиента с целью совершения покупки или серии покупок, причина становится очевидной. Без учета прибыли при оценке допустимых затрат мы, достигнув допустимой суммы в качестве *фактической* стоимости заказа, остались бы без прибыли. Вращаясь с бешеной скоростью, наши колеса лишь буксовали бы.

Конечно, попадание точно в цель фактической стоимости заказа практически невозможно. Но это и не так важно.

Мы можем *позволить себе* израсходовать 66,64 (допустимая сумма затрат в проекте продаж многотомного издания) на привлечение *среднего* потребителя, который будет соответствовать нашим предыдущим предположениям. Но гораздо лучше привлечь меньшее число потребителей по более низкой стоимости, которые приобретут больше книг с меньшим уровнем убыли.

В схеме 5-6 сравнивается сумма чистой рентабельности продаж без учета стимулирования потребителя при первоначальных предположительных потерях (Значение № 1) с предположительным их снижением, дающим увеличение количества покупок (Значение № 2).

В результате снижения уровня потерь на 32% мы получаем более 40% увеличения чистой прибыли.

Романы Чарльза Диккенса пользовались такой популярностью, что издатель не успевал печатать достаточного количества экземпляров, чтобы удовлетворить спрос. В результате главы публиковались периодически (каждая заканчивалась на «самом интересном месте» для подогрева интереса читателей) и продавались нетерпеливой публике по частям. Такой способ был на руку и издателю, и читателям. Издатель мог обойтись без крупных фронтальных вложений в бумагу, печать и складирование, и получал свой доход после реализации каждой главы. Читатели платили достаточно недорогую цену за каждое по-

ПУНКТ	Значение № 1	ПРЕДПОЛОЖЕНИЕ	Значение № 2	ПРЕДПОЛОЖЕНИЕ
Среднее кол-во покупок на одного потребителя (потери)	11,1	Исходя из того, что 100% потребителей покупают 1 и 2 тома, 20% отменяют заказ после 3-го тома, 15% – после 4-го, 10 – после 5-го, 5% – после каждого из томов 6–9, 2% – после каждого последующего тома.	14,6	Исходя из того, что 100% потребителей покупают 1 и 2 тома, 10% отменяют заказ после 3-го тома, 5% – после 4-го и 5-го, 3% – после каждого из томов 6–9, 2% – после каждого последующего тома.
Чистая рентабельность до продвижения	66,64		93,66	

Схема 5-6. Чистая рентабельность продаж без стимулирования потребителя

ступление, что делало романы «доступными». Материал реализовывался не по почте или через Интернет, а непосредственно продавцами периодики.

Неизвестно, как романы Диккенса повлияли на развитие бизнеса «продолжение следует»¹, но взаимосвязанные продажи определяются многими аналогичными экономическими факторами.

Формы взаимосвязанных продаж наиболее распространены в информационных и звукозаписывающих (музыка, видео или CD) категориях. Продавцы посуды и «коллекционных» предметов так-

¹ Впервые периодические издания художественной литературы «с продолжением», пользующиеся большой популярностью, появились в Испании и Италии, но вскоре эта практика перешла в Великобританию. Эта форма публикации, поддерживаемая мощной телевизионной рекламой, в основном сосредоточена на уровне розничных продаж, хотя реализация дополнительных аксессуаров, таких как папки и обложки, также используется для создания клиентских баз данных.

же с успехом применяют эту систему. После завершения серии покупатель получает «полное собрание», например, сервиза или многотомной энциклопедии¹.

Форматы и предложения разнообразны, но все они обладают некоторыми общими характеристиками:

- Реклама предлагает «серийный» товар, доставляемый на регулярной основе (как правило, ежемесячно) в течение определенного периода времени (до завершения серии) или с неограниченным сроком действия.
- Потребитель обычно получает стимул для начала «коллекции» серии. Чаще всего это первая единица товара, предоставляемая бесплатно или с большой скидкой.
- Покупатель должен:
 - либо совершить покупку и оплатить указанное минимальное количество товара серии;
 - либо в течение определенного количества дней изучить доставленный товар без обязательства его покупки и с правом возврата отдельных единиц и/или отмены заказа в любой момент.
- Если серия ограничена, по прошествии некоторого времени добросовестному покупателю, сделавшему достаточное количество покупок и своевременно их оплатившему, предлагается «Нагрузка», то есть возможность приобрести и получить все единицы серии единовременно:
 - либо при единовременной оплате с существенной скидкой (иногда возможна оплата в рассрочку);
 - либо на тех же условиях ежемесячной оплаты до окончательного расчета.

В схеме 5-7 анализируется продажа лимитированного выпуска серии коллекционных юбилейных тарелок. Максимальное количество единиц серии составляет 30 тарелок. В левой части шаблона указаны вводные данные, в правой – ожидаемые результаты.

¹ Удивительно, что тома энциклопедии, организованные в алфавитном порядке, пользуются успехом у серийных покупателей, так как им приходится ждать много месяцев, чтобы посмотреть значение слова zenith.

ВЗАИМОСВЯЗАННЫЕ ПРОДАЖИ

Характеристика товара:

Серия юбилейных тарелок

	%	Единицы	Доход:	Сумма в денежном выражении
Ввод:			Продажи за период	420,78
Кол-во единиц в серии (или предполагаемое макс. кол-во единиц)		30	Менее:	
Цена первой единицы		29,90	Возратные расходы на почтовые услуги и дистрибуцию	60,00
Стоимость почтовых услуг/транспортировки		4,00	Чистый доход за период	480,78
Цена последующих единиц		34,90	Затраты:	
Расходы на почтовые услуги/поставку		5,00	Производство товара (включая упаковку)	80,75
Ожидаемое кол-во покупок			Выполнение заказа (включая доставку)	57,69
Дисконтирование убыли		12,20	Стоимость премий и баллов	11,20
Стоимость производства первой единицы товара, вкл. упаковку и авторские выплаты или лицензии		6,27	Стоимость вариантов оплаты	11,35
Стоимость производства последующих единиц товара, вкл. упаковку и авторские выплаты или лицензии		6,65	Ожидаемые доходы	7,21
Выполнение заказа по первой единице, вкл. доставку		5,61	Ожидаемая неуплата	4,81
Выполнение заказов по следующим ед-цам, включая доставку		4,65	Ожидаемые поступления или прибыль	96,16
Стоимость вариантов оплаты первой единицы		0,82	ИТОГО стоимость до продвижения	269,16
Стоимость вариантов оплаты последующих единиц		0,94	Допустимый минимум на потребителя	211,62
Стоимость премий и баллов		11,20	Допустимая маркетинговая стоимость на одного покупателя	211,62
Ожидаемый % доходов от потребителей	1,50%		Кол-во заказов на 1000, необходимых для самокупаемости без учета поступлений и прибыли	4,73
Ожидаемый % неуплаты	1,00%		% откликов, необходимый для окупаемости без учета поступлений и прибыли	0,47%
Ожидаемые поступления или прибыль	20,00%		Предполагаемая прибыль (включая поступления и обеспечение прибыли)	207,77
Средняя стоимость средства на 1000		1 000,00		
Предполагаемый % откликов на продвижение	1,00%			

Схема 5-7. Взаимосвязанные продажи и нагрузки

Совершенно очевидно, что нужно знать все источники дохода и затраты. Например, помимо цен на первые и последующие единицы товара требуется ввести дополнительные издержки за почтовые услуги и дистрибуцию, так как они увеличивают совокупный доход. Фактическая стоимость такой дистрибуции будет выведена в разделе затрат и добавлена к общим затратам на выполнение заказа. Поскольку некоторые маркетологи указывают большие (или меньшие) суммы затрат на почтовые услуги и дистрибуцию, чем фактические расходы, вводные данные учитывают такую возможную разницу.

Расчет предполагаемых «потерь» достаточно сложен, но необходим. Подробно эта операция рассматривается в связи со схемой 3-8. Применяв модель расчета потерь к данному примеру, мы можем вычислить среднюю продажу – первая тарелка (бесплатно) плюс 11,2 дополнительных тарелок на сумму 12,2.

Следует сказать несколько слов о неуплате, то есть тех людях, которые берут товар, но не платят за него. Производя взаимосвязанные продажи, маркетолог может осуществлять полный контроль поставки товарных единиц в серии. Таким образом, при возникновении задержки оплаты он может задержать или вообще прекратить доставку следующего товара. Отсрочка, предоставляемая маркетологом (доставка осуществляется до получения оплаты), зависит от самого продавца. Как правило, если клиент раньше оплачивал товар своевременно, доставка покупки продолжается несмотря на какие-то задержки. Но не забывайте, что сумму неуплаты серии продаж можно «контролировать» и, следовательно, процент общего дохода, связанного с неуплатой, должен быть сравнительно небольшим.

После введения всех исходных величин можно получить общую картину проекта, которая представляет важную информацию для стратегического планирования в качестве основы решения вариантов «что если»:

- Рентабельность продаж из расчета на одного потребителя
- Допустимые маркетинговые затраты на одного «серийного» покупателя

- Количество заказов на 1000, необходимое для окупаемости без учета поступлений и прибыли
- Процент откликов, необходимый для окупаемости без учета поступлений и прибыли
- Ожидаемая прибыль (включая обеспечение поступлений и прибыли).

Теперь перейдем к несложным расчетам. Что произойдет, если изменить цены или стимул льготы? Если стоимость средства распространения предложения на 1000 будет выше или ниже, как такая разница скажется на стратегии? Расчет таких ситуаций производится путем изменения вводных данных, отражающих чувствительность, после чего выбирается наиболее подходящая для тестирования комбинация.

Тщательное и внимательное планирование всего процесса приобретает особую значимость в условиях постоянно усложняющихся форм маркетинга. Если исходить из необходимости анализа результатов вашей маркетинговой кампании, такая шаблонная модель обеспечит основные ориентиры для подобного рода анализа.

Оптимизация взаимосвязанных продаж путем нагрузки

Как уже отмечалось, многие продавцы увеличивают общую прибыль и снижают (или устраняют) потери за счет «нагрузок». Они предоставляют покупателю возможность одновременно или периодически получать товар по очень выгодной цене. Нагрузка предлагается после того, как потребитель продемонстрировал желание приобрести всю серию, сделал и своевременно оплатил несколько покупок одну за другой. Важно правильно выбрать момент предложения нагрузки. Большинство продавцов предпочитают делать такое предложение до того, как потери станут слишком чувствительным фактором.

Схема 5-10 (продолжение схемы 5-8) «Расчет нагрузки» позволяет пользователю планировать предполагаемый эффект программы нагрузки и определять наиболее эффективные цены. Этот шаблон требует некоторых комментариев.

В соответствии со схемой 5-8 точкой отсчета является количество единиц серии. Эта цифра указана в соответствующей ячейке

Ввод:	%	Единицы
Кол-во единиц в серии (или предполагаемое макс. кол-во единиц)		30
Кол-во доставок до нагрузки		12
Кол-во единиц в нагрузке		18
Цена за единицу нагрузки		20,00
ИТОГО цена нагрузки		360,00
Затраты на почтовые услуги/доставку нагрузки		25,00
Стоимость единицы товара (с упаковкой и авторскими выплатами или лицензией)		6,65
ИТОГО стоимость товара нагрузки		119,70

Схема 5-8. Расчет нагрузки

ке шаблона «Взаимосвязанные продажи» (схема 5-7) или вводится заново¹. Далее требуется определить момент предложения нагрузки в ходе серийной продажи («Количество доставок до нагрузки»). При этом определяется количество единиц товара, включенных в нагрузку, в данном случае 18, то есть количество товара, оставшееся после доставки первых 12, и составляющих общее целое серии из 30 единиц². Далее следует оценка процента откликов (схема 5-9).

Поскольку цена каждой единицы нагрузки всегда значительно ниже цены отдельных товаров, реализуемых на стандартных условиях последовательности, необходимо проанализировать этот вопрос. Первоначальная цена единицы товара в данном примере составляет 29,00 (плюс 4,00 на упаковку и доставку) за первую единицу и 34,90 (плюс 5,00 на упаковку и доставку) за все последующие. Предполагаемая цена нагрузки составляет 20,00 за каждую единицу плюс общая сумма доставки всей партии 25,00. «Общая цена нагрузки» вычислена путем умножения 18 единиц на 20,00 за каждую единицу. Если пользователь решить изменить данный результат и выберет произвольную сумму, она вводится в ячейку «Общая цена нагрузки».

¹ Так как по умолчанию вводятся данные из шаблона «Взаимосвязанные продажи», при желании изменить исходные цифры в данном случае можно, вводя данные в заштрихованную ячейку.

² По тем или иным причинам продавец иногда предлагает какое-то количество единиц на выбор вместо оставшихся недопоставленных товаров всей серии. Таким образом, «Количество единиц товара, предлагаемых в качестве нагрузки» может быть любым.

Стоимость выполнения нагрузки	35,00
Стоимость вариантов оплаты нагрузки	25,00
Стоимость дополнительных стимулов	-
Предполагаемый % возврата товара потребителями	5,00%
Предполагаемый % неуплаты	10,00%
Ожидаемые поступления или прибыли	20,00%
Средняя стоимость средств нагрузки на 1000	1 000,00
Предполагаемый % откликов на продвижение нагрузки	15,00%

Схема 5-9. Примерный ожидаемый % откликов на предложение нагрузки

Разработка модели общей стоимости нагрузки — относительно несложный процесс копирования исходных данных из шаблона «Взаимосвязанные продажи» или введения новых величин. Так как выполнение нагрузки будет иметь другие параметры, а процент возврата или неуплаты может увеличиться, отражаясь на финансовых результатах, такой процент должен быть рассчитан и введен как ожидаемый процент «Поступлений или прибыли».

Наконец, нам следует рассчитать стоимость продвижения нагрузки. Так же как при расчете первоначальных взаимосвязанных продаж в этом случае следует ввести стоимость продвижения нагрузки на 1000 и ожидаемый процент отклика покупателей, принявших предложение. Это ключевой фактор, и вполне возможно, что этот процент откликов сыграет весьма существенную роль, поскольку предложение делается только тем людям, которые уже зарекомендовали себя серьезными коллекционерами серии. Величина процента зависит от состава предложения и качества продвижения. Любые предположения должны быть основаны на предыдущем опыте.

С точки зрения стратегии мы хотели бы определить экономическую целесообразность замены стандартной реализации последовательности предложением нагрузки¹. Вопрос заключается

¹ Большинство продавцов, как правило, выбирают и реализацию взаимосвязанных продаж, и нагрузку. Они предпочитают продолжать серию продаж до тех пор, пока она приносит прибыль, параллельно с реализацией нагрузки.

Ввод:		%	Единицы	Доход:		Сумма в денежном выражении
	Кол-во единиц в серии (или предполагаемое макс. кол-во единиц)		30	Доход от продаж до нагрузки		472,80
	Кол-во доставок до нагрузки		12	Вся стоимость продаж до нагрузки		364,92
	Кол-во единиц в нагрузке		18	Предельная маржа до нагрузки		107,88
	Цена за единицу нагрузки		20,00	ИТОГО доход от нагрузки		385,00
	ИТОГО цена нагрузки		360,00	Менее:		
	Затраты на почтовые услуги/доставку нагрузки		25,00	ИТОГО стоимость нагрузки		314,45
	Стоимость единицы товара (с упаковкой и авторскими выплатами или лицензией)		6,65	Маржа без учета стоимости продвижения		70,55
	ИТОГО стоимость товара нагрузки		119,70	Стоимость продвижения на одну нагрузку		6,67
	Стоимость выполнения нагрузки		35,00	Чистая себестоимость прибыли от нагрузки		63,88
	Стоимость вариантов оплаты нагрузки		25,00	ИТОГО маржа обычной продажи и нагрузки		171,76
	Стоимость дополнительных стимулов		-	ИТОГО прибыль (включая поступления и обеспечение прибыли)		248,76
	Предполагаемый % возврата товара потребителями	5,00%		Кол-во ненагрузочных продаж, требующихся для достижения того же уровня прибыли		14,61
	Предполагаемый % неуплаты	10,00%				
	Ожидаемые поступления или прибыль	20,00%				
	Средняя стоимость средств нагрузки на 1000		1 000,00			
	Предполагаемый % откликов на продвижение нагрузки	15,00%				

Схема 5-10. Расчет нагрузок

в следующем: сколько дополнительных обычных поставок требуется для достижения экономических результатов нагрузки?

Получение ответа на этот вопрос требует пересмотра доходов и прибыли, связанных с продажами, произведенными до нагрузки. Хотя модель взаимосвязанных продаж была основана на уровне убыли, нагрузка предлагается только тем потребителям, которые продолжают получать регулярные доставки, следовательно, фактор потерь в данном случае не имеет значения, а суммы дохода и стоимости должны быть соответствующим образом пересмотрены.

Из данного примера (схема 5-10) следует, что для достижения уровня прибыли, аналогичного нагрузке, количество обычных продаж должно увеличиться с первоначального объема 12,2 до 14,6. Это серьезный скачок, или, другими словами, значительное сокращение потерь.

Следующие факторы оказывают наибольшее воздействие на общий результат:

- Количество единиц нагрузки
- Цена нагрузки
- Предполагаемый процент откликов.

Чтобы получить результат, следует ввести новые данные.

Например, исходя из возможности назначить более высокую цену за тарелки, чем предполагаемая сумма 20,00 (скажем, 25,00), количество обычных поставок, необходимых для получения прибыли нагрузки, должно увеличиться с 14,61 до 19,10. Если нагрузка по цене 20,00 была предложена позже поставки 12 единиц (например, после 15), для получения той же прибыли продавец должен был поставить 15,29 единиц. Исходя из первоначальных значений (по цене 20,00), но снизив процент откликов с 15% до 5%, количество поставок для достижения первоначальной прибыли уменьшится до 13,82.

Взаимосвязанные продажи кажутся сложнее, чем есть на самом деле. При правильном выборе товара и налаженном процессе выполнения и распространения заказов такая система может быть весьма эффективна для реализации «серийных» товаров в течение обоснованного периода времени и по более выгодным для потребителя ценам в сравнении с единовременной покупкой.

Клубные продажи

За последние годы с появлением Amazon.com и других аналогичных компаний на «клубном» пространстве произошли значительные изменения. Сетевые предприниматели вступили в открытую конкуренцию с клубными обязательствами, предлагая конкурентоспособные цены без каких-либо требований «вступления». Потребитель просто заходит на сайт, находит необходимый товар и совершает покупку. Для сомневающихся клиентов, которые ценили клубную систему выбора книг или музыкальных записей как культурный ориентир, Amazon и ее конкуренты представляют целый набор рекомендаций и обзорных статей, которые выполняют те же функции.

Несмотря на Amazon и Гручо Маркса (Groucho Marx) «Клубы» продолжают пользоваться популярностью в некоторых потребительских сегментах и в отношении некоторых товаров — от книг и записей до фруктов, цветов и даже говядины. Их задачей является регулярное обеспечение потребителя ассортиментом товаров по льготным ценам. Клиентам клубов предоставляются следующие возможности:

- Получать определенный ассортимент товаров и/или другие товары.
- Отказываться от выбранного ассортимента и покупать другие предложенные товары.
- Отказываться от всех предложений.

Большинство клубов работает по системе *отказа от получения*, рассылая информацию о поступлении товаров из определенного ассортимента¹ и делая другие предложения непосредственно перед отправкой. *Если от потребителя в течение установленного срока не получено отказа, ему доставляется предложенный товар и счет.*

Условия членства зависят от самого клуба. Однако большинство клубов предлагают следующее:

¹ «Клубный ассортимент» определяется популярностью товара, так как клуб получает очевидные экономические преимущества, если ассортимент принимается максимальным количеством членов. В некоторых клубных структурах существуют подразделения (например, в музыкальных клубах — «классика», «легкая музыка», «поп», «рок» и так далее).

- Исчерпывающее исходное предложение премиального товара по низкой вводной цене.
- Член клуба обязуется приобрести минимальное количество товара в течение определенного срока¹.

Несмотря на общее сходство с экономическими параметрами последовательной продажи клубная система имеет свои особенности. Основным отличием является стоимость регулярного «циклического» продвижения и высокие затраты на выполнение и обработку различных вариантов выбора, предлагаемых клиентам. Такие варианты серьезно осложняют экономическое планирование.

При разработке шаблона для Клубной системы нам потребуются следующие данные:

- Цена *единицы премиального товара*, который может оплачиваться потребителем или предоставляться бесплатно в качестве стимула вступления в клуб. Например, если самое выгодное предложение составляют три единицы товара за 9,95, то клуб получает только 9,95, хотя фактическая стоимость может быть значительно выше.
- *Стоимость дистрибуции и рассылки возможных возвратов* за первую поставку.
- *Предполагаемая средняя стоимость заказа* из расчета на одну покупку за один цикл для последующих доставок. Так как члены клуба могут покупать более одного товара, и так как цены на товары могут значительно варьироваться, данный фактор требует особого анализа.
- *Количество единиц, приобретенных* в каждом цикле. Эти данные необходимы для правильного решения уравнений дохода и стоимости.
- *Стоимость дистрибуции и рассылки возможных возвратов при последующих поставках.*

¹ Несмотря на принятое обязательство многие члены выходят из клуба до его выполнения, а затраты на убеждение такого потребителя все же выполнить обязательства или полностью оплатить премиальный товар, полученный при вступлении в клуб, значительно сокращают прибыль.

- *«Бонусные» предложения:* некоторые клубы после осуществления членом клуба первой покупки предлагают, например, бесплатно получать каждую пятую покупку. Это необходимо относить на затраты.
- *Количество циклов, предлагаемых в течение года, и максимальное количество лет членства потребителя в клубе¹.*
- *Средняя стоимость продвижения цикла на одного клиента.*
- *Процент членов, делающих покупки в каждом цикле.*
- *Процент доставленных и возвращенных товаров в каждом цикле.*
- *Процент неуплаты.*
- *Предполагаемый уровень потерь после каждого цикла.*
- *Ожидаемый процент поступлений и прибыли.*

В схеме 5-11 рассматриваются клубы, работающие по системе отказа от получения, члены которых привлекаются предложением 3 единиц товара по 9,95 и получают ежемесячное циклическое продвижение. Сорок процентов членов клуба делают покупки ежемесячно. Средняя ценность заказа на каждую покупку составляет 36,50, что соответствует 1,6 единицы товара. Члены получают бонусное вознаграждение в виде одной бесплатной единицы товара за каждые четыре оплаченные покупки.

Проведенный анализ показал, что клуб является вполне выгодным предприятием, получающим прибыль в размере 29,35% от общего дохода. Но один вопрос возникает всегда: что произойдет, если процент откликов окажется ниже? Или, самое главное, что произойдет, если средняя ценность заказа окажется ниже?

При помощи шаблона мы можем рассчитать эти и другие вероятности. Например, если средняя ценность заказа упадет с 36,50 до 30,00, прибыль снизится с 72,27 до 37,07 или 17,76%, все-таки оставаясь выше предельной нормы 15%, установленной руководством.

¹ Определить максимальное количество лет членства очень непросто, так как предсказать жизненный цикл клуба практически невозможно. Тем не менее, чтобы пропорционально спланировать бизнес в этом случае необходимо достаточно щедрое допущение.

Ключевые вводные

Общие:

Кол-во премиальных единиц, выданных для стимулирования членства	3
Кол-во циклов продвижения в год	12
Максимальное число лет	3,00
% общего кол-ва членов, делающих покупки в каждом цикле	40,00%
Среднее кол-во единиц в покупке в каждом цикле	1,30
Среднее число циклов на одного члена до отмены доставки	15,40
Кол-во бонусных единиц на 1 члена на покупку единицы товара	0,25

Доход:

Цена первой единицы	9,95
Возратная стоимость дистрибуции или почтовых услуг – первая единица	3,00
Средняя ценность заказа на 1 покупку на цикл	36,50
Дистрибуция или почтовые услуги – возратная стоимость – последующие покупки	4,00

Затраты:

Стоимость производства первой единицы (вкл. авторские)	3,20
Стоимость производства последующих единиц	4,60
Стоимость выполнения заказа и дистрибуции первой доставки	6,40
Стоимость выполнения заказа и дистрибуции последующих доставок	4,60
Стоимость циклического продвижения на одного члена	1,60

% возврата товара, доставленного на 1 цикл	4,00%
% неуплаты	2,00%
Ожидаемая прибыль или поступления	15,00%

Продвижение:

Предполагаемая стоимость средства продвижения на 1000	1 000,00
Предполагаемый % откликов	2,00%

Ожидаемый пожизненный доход на одного члена

Возратная стоимость первоначальной покупки и почтовые/дистриб. раск.	12,95
Возратная стоимость послед. покупок и почт./дистриб. раск.	233,28
ИТОГО доход	246,23

Ожидаемая стоимость членства на каждого члена:

Стоимость производства первой ед-цы (вкл. авторские)	9,60
Стоимость производства последующих ед-ц	34,44
Стоимость выполнения заказа и дистрибуции	32,90
Стоимость циклического продвижения на одного члена	23,04
Стоимость возврата товара на одного члена	9,85
Стоимость бонусных единиц	9,21
Неуплата на одного члена	4,92
Ожидаемая прибыль или поступления от одного члена	36,93
ИТОГО затраты	160,90

Чистая себестоимость прибыли на 1 члена без учета продвижения

Кол-во членов на 1000, необходимое для окупаемости	85,33
% откликов, необходимых для окупаемости	11,72
	1,17%

Предполагаемая стоимость продвижения на 1 члена

ИТОГО прибыль на 1 члена	50,00
с добавлением поступлений и прибыли	72,27
ИТОГО прибыль в % от Общего дохода	29,35%

Схема 5-11. Клубы

Чистая себестоимость прибыли на 1 члена без учета продвижения	85,33
Кол-во членов на 1000, необходимое для окупаемости	11,72
% откликов, необходимых для окупаемости	1,17%
Предполагаемая стоимость продвижения на 1 члена	50,00
ИТОГО прибыль на 1 члена	
с добавлением поступлений и прибыли	72,27
ИТОГО прибыль в % от Общего дохода	29,35%

Схема 5-12. Общая прибыль как процент дохода

Если средняя ценность заказа остается на исходном уровне 36,50, но фактический уровень откликов снижается с 2,0% до 1,0%, итоговая прибыль снижается с 22,27% до 9%. При каждом увеличении количества циклов на одного члена (снижение убыли) прибыль увеличивается на 8,79 или 1,54%.

Планирование клубной экономики требует тщательности и разработки широкого спектра различных вероятностей с последующей корректировкой результатов для получения максимальной эффективности и прибыли. Без модели понять соотношение всех переменных практически невозможно.

Характер модели слишком упрощен, поэтому, будучи полезным инструментом суммирования данных, она не требует того количества информации, которое могло быть необходимо для глубокого проникновения в экономическое строение клубной структуры и особых клубных мероприятий.

Для примера рассмотрим затраты на выполнение и дистрибуцию заказа¹. Данный шаблон предусматривает введение общей суммы затрат в этой области, которая предполагает оценку всех аспектов расходов на выполнение и дистрибуцию заказа. Принцип их оценки, дополняющий модель АСРО, представлен на схеме 5-14. При планировании мы учитывали такие важные факторы, как реальная стоимость входящих телефонных заказов, которые не приводят к совершению покупки, но должны учитываться в затратах на выполнение. Недооценка стоимости выполнения заказа может оказать разрушительное воздействие на общую

¹ Подробно вопросы выполнения и дистрибуции заказа рассмотрены в главе 3.

Чистая себестоимость прибыли на 1 члена без учета продвижения	85,33
Кол-во членов на 1000, необходимое для окупаемости	11,72
% откликов, необходимых для окупаемости	1,17%
Предполагаемая стоимость продвижения на 1 члена	100,00
ИТОГО прибыль на 1 члена с добавлением поступлений и прибыли	22,27
ИТОГО прибыль в % от Общего дохода	9,04%

Схема 5-13. Общая прибыль как процент дохода

прибыльность и стратегические решения, связанные с анализом вариантов.

Несмотря на трудности клубные структуры могут стать лучшей альтернативой реализации некоторых товаров как с точки зрения покупателя, так и продавца. Хотя можно предположить, что клубы пользуются популярностью только у потребителей, которые находятся далеко от точек розничной торговли, в реальности многие члены клубов живут в крупных городах и вполне довольны механизмом клубной дистрибуции.

Каталоги: круглосуточный магазин на дому

Прогуливаясь по универмагу, торговому центру или просто по торговой улице, мы не планируем каких-то конкретных покупок. Но если что-то привлекло наше внимание, мы рассматриваем товар, примеряем его и зачастую выходим из магазина с покупкой. Если старинная поговорка все еще верна, и «Рождество — это время, когда женщины перестают ходить по магазинам и начинают делать покупки», то каталоги и/или Интернет являются домашними торговыми центрами, пользующимися популярностью у обоих полов. Британцы называют такое всеобъемлющее мероприятие «wish book» — «книга желаний»¹.

Каталог отличается от розничной модели только тем, что он круглосуточно доступен в домашних условиях, а продавцы товаров

¹ Шуточное название торгового каталога фирмы «Сирс, Роубак энд Ко.» [Sears, Roebuck and Co. Consumer's Guide; Sears catalog], издававшегося в 1893—1993, ассортимент товаров в котором постоянно обновлялся и расширялся в соответствии с пожеланиями покупателей. Особым успехом каталог пользовался среди фермеров. — *Прим. перев.*

	Предполагаемый		%	Кто покупает		Предполагаемый		
	%	\$ за единицу				%	\$ за единицу	
БАЗОВОЕ ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАКАЗОВ					ПОСЛЕДУЮЩЕЕ ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАКАЗОВ			
Входящие почтовые заказы	30%	1,00	100%		Входящие почтовые заказы	50%	1,00	
Входящие телефонные заказы	50%	2,00	85%		Входящие телефонные заказы			
Входящие факсовые заказы	20%	0,80	100%		Входящие факсовые заказы	50%	0,80	
Входящие интернет-заказы					Входящие интернет-заказы			
Входящие заказы электронной почты					Входящие заказы электронной почты			
Другие входящие заказы					Другие входящие заказы			
Рассчитанная стоимость входящих заказов		1,46			Рассчитанная стоимость входящих заказов		0,90	
Базовая цена		0,18			Обработка заказов			
Обработка заказов		1,00			Ввод данных			
Ввод данных		0,41			ОБЩЕЕ ПОСЛЕДУЮЩЕЕ ВЫПОЛНЕНИЕ		0,90	
Приглашение								
ОБЩЕЕ БАЗОВОЕ ВЫПОЛНЕНИЕ		3,05			ПОСЛЕДУЮЩАЯ ДИСТРИБУЦИЯ ЗАКАЗОВ			
БАЗОВОЕ ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАКАЗОВ					Сортировка и упаковка		0,5	
Сортировка и упаковка		0,40			Отправка документов		0,50	
Отправка документов		0,70			Выставление счета		0,25	
Выставление счета		0,25			Почтовые расходы или другие цены по доставке		2,00	
Почтовые расходы или другие цены по доставке		2,00			Другое размещение затрат			
Другое размещение затрат					ОБЩАЯ ПОСЛЕДУЮЩАЯ ДИСТРИБУЦИЯ			
ОБЩАЯ БАЗОВАЯ ДИСТРИБУЦИЯ		3,35					3,70	

Схема 5-14. Выполнение заказа и дистрибуция

Рынок	1997	2001	2002	2003	2007	97-02
Общий	\$76,849	\$118,195	\$125,720	\$134,392	\$169,400	10,3%
B2B	\$29,711	\$45,620	\$48,511	\$52,134	\$66,678	10,3%
Потребитель	\$47,138	\$72,575	\$77,209	\$82,258	\$102,722	10,4%

Схема 5-15. Продажи по каталогам

по каталогу, имея опыт прошлых покупок и зная имена и адреса своих потребителей, могут эффективно воздействовать на них и своевременно предлагать соответствующий ассортимент. Наверное, именно поэтому в 2002 году объем продаж по каталогам в США составил \$126 миллиардов, то есть 4% от суммы 3,2 триллионов долларов общих розничных продаж.

Цифры, опубликованные Ассоциацией прямого маркетинга США (Direct Marketing Association) (в млрд. долларов США), подтверждают значимость рынка каталогов (схема 5-15).

Наряду с маркетологами, реализующими журнальные подписки, продавцы по каталогам являются наиболее искушенным сегментом среды прямого маркетинга. Каждая компания имеет свои методы и рецепты максимизации продаж по каталогу. Как и остальные розничные торговцы, рассчитывающие ценность каждого квадратного фута или метра торговой площади, продавцы по каталогам стараются выжать максимум из каждой страницы. Ниже приводятся основные двигатели торговли по каталогам:

- Ценность каждой страницы каталога (и ее части).
- Ассортимент товаров и средняя удельная прибыль запаса¹.
- Ценность каждого покупателя, выраженная через среднюю стоимость одного заказа.
- Пожизненная ценность каждого каталожного покупателя.
- Стоимость привлечения клиента.

Очень редко продавцам по каталогам удается обеспечить прибыль, достаточную для покрытия затрат на привлечение ново-

¹ Ассортимент предлагаемых товаров и количество единиц хранения (SKU – Stock Keeping Units) особенно усложняются при реализации предметов модной одежды. Каждый размер и цвет (в случае модификаций товара – каждая модификация) составляют дополнительную единицу хранения.

го клиента, за счет первой продажи¹. В недавнем исследовании Ассоциации прямого маркетинга США были опубликованы данные о том, что процент откликов по внутренним клиентским базам данных каталогов составляет 4,08% по сравнению с 1,62% откликов на каталоги, рассылаемые потенциальным потребителям на дом. Джек Шмидт (Jack Schmidt), ведущий американский эксперт в области маркетинга каталогов, писал: «Обычно новому каталогу требуется три года, чтобы достигнуть безубыточности, и пять лет, чтобы вернуть первоначальную инвестицию»². Но он имеет в виду именно *новые каталоги*, а не *новых потребителей*, следовательно, его выводы не значат, что каждый новый клиент будет убыточным в течение трех-пяти лет. Редко когда первые потребители приносят немедленную выгоду.

Правильное равновесие между потребителями каталогов и потенциальными клиентами

Уже запущенный каталог имеет определенное конкурентное преимущество перед новым проектом торговли по каталогу, поскольку есть возможность уравнивать дефицит стоимости привлечения нового потребителя за счет выгодных продаж существующим покупателям и таким образом расширять бизнес. А если в данный момент нет желания вкладывать средства в новых потребителей, то можно вполне обойтись стимулированием известных добросовестных покупателей и вполне обоснованно рассчитывать на прибыльность такой инвестиции. Продавцы каталогов тщательно концентрируют свое маркетинговое воздействие на разных сегментах рынка в целях увеличения общей прибыли.

¹ «Цель фронтального маркетинга заключается в привлечении новых первичных потребителей или потенциальных потребителей либо запросов, которые могут быть конвертированы в первичных потребителей, а также приобретения максимального количества имен при минимальных затратах. Опытные продавцы точно вычисляют затраты на привлечение новых первичных потребителей и настойчиво отслеживают источник происхождения имени». Bob Stone & Ron Jacobs, *Successful Direct Marketing Methods*, (Chicago: McGraw-Hill, 2001), p. 340.

² Там же.

Обращая внимание на то, что «покупатели не созданы одинаковыми», Шмидт (Schmidt) рекомендует разработать простую систему сегментации для определения приоритетов и изучения «...спроса потребителей, способов отклика (телефон/факс/почта/e-mail), оплаты (чек/наличные/кредитная карта/заказ), а также способов и причин возврата товара...». Шмидт дает мудрый совет: «...выявив наиболее выгодных клиентов, старайтесь чаще писать им и считайте их своими друзьями»¹.

Существуют два фактора, определяющих прибыльность маркетинга каталогов:

1. Процент откликов по каждому каталогу.
2. Средняя ценность заказа.

Как можно было убедиться, процент покупок, совершаемых имеющимися потребителями, в сравнении с покупками первичных клиентов, гораздо выше. При правильном отношении ценность нового потребителя с точки зрения *частоты покупок* и *средней ценности заказа* с течением времени повышается. Таким образом, продавцы по каталогам прилагают значительные усилия для повышения стоимости заказов новых потребителей в целях возмещения первоначальных затрат на их привлечение и увеличения итоговой прибыли. Они делают это путем тщательного сбора и использования данных об *источнике происхождения*² потребителя и его первой покупке.

Как и розничные торговцы, продавцы по каталогам стремятся привлечь в свой «магазин» наибольшее количество посетителей и мотивировать наибольшее количество покупок при каждом визите. Чтобы увеличить ценность заказа, они используют те же инструменты продвижения, скидки, стимулы и так далее.

В схеме 5-16 (Каталоги) рассматривается условный 48-страничный каталог, доставленный 1000 потребителей, 70% из кото-

¹ Bob Stone & Ron Jacobs, *Successful Direct Marketing Methods*, (Chicago: McGraw-Hill, 2001), p. 345.

² Маркетологи каталогов используют множество различных средств привлечения новых клиентов. Некоторые средства обеспечивают более эффективных клиентов (с более значимой ценностью заказов) по сравнению с другими. Происхождение потенциального потребителя является основным фактором расширения не только бизнеса каталогов, но и всего прямого маркетинга.

Ключевые вводные данные

На 1000 каталогов

Кол-во стр. в каталоге	48
Кол-во единиц каталога (вкл. все единицы хранения)	200
Средневзвешенная продажная цена одной единицы	60,00
Средневзвешенный % маржи	70,00%
Стоимость на 1000 каталогов (вкл. распространение)	2 000,00
Средняя ценность заказа на имеющегося потребителя	200,00
Средняя ценность заказа на нового потребителя	50,00
Средний % откликов на имеющегося потребителя	4,00%
Средний % откликов на нового потребителя	1,60%
% имеющихся потребителей	70,00%
% новых потребителей	30,00%
Налоги, включенные в цену	2,50%
Выполнение заказа (включая выплаты по кредитным картам)	5,00%
Неуплата	2,00%
Возрат товара	5,00%
Премии	2,00%
Разное	1,00%
ИТОГО нетоварные затраты	17,50%

Расчет дополнительных величин

Кол-во каталогов для охвата потребит.	
Ценность заказа имеющегося клиента	5

	Ценность заказа					
	Первоначальная	Второго	Третьего	Четвертого	Пятого	Шестого
Возрастающая ценность покупок нового потребителя	50,00	87,50	125,00	162,50	200,00	200,00
Возрастающая ценность изменения % покупок нового потребителя	% откликов 1,60%	% откликов 2,20%	% откликов 2,80%	% откликов 3,40%	% откликов 4,00%	% откликов 4,00%
Поступление прибыли	(474,00)	(296,81)	(48,75)	270,19	660,00	660,00
Кол-во новых потребителей	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8
Поступление прибыли от нового потребителя	(98,75)	(61,84)	(10,16)	56,29	137,50	137,50
Общее поступление прибыли от нового потребителя	(98,75)	(160,59)	(170,74)	(114,46)	23,06	160,55

Доход от имеющихся потребителей	5 600,00
Товарный запас	3 920,00
Менее:	
Нетоварные затраты	980,00
Стоимость каталога	1 400,00

Чистая себестоимость прибыли по имеющимся потребителям 1 540,00 27,50%

Доход от новых потребителей	240,00
Товарный запас	168,00
Менее:	
Нетоварные затраты	42,00
Стоимость каталога	600,00

Чистая себестоимость прибыли от новых потребителей (474,00) -197,50%

ИТОГО прибыль (убытки) 1 066,00 18,25%

Доходы от каталога	
Ценность на одну стр.	121,67

Чистая стоимость привлечения одного нового потребителя 98,75

Схема 5-16. Каталоги

рых являются существующими клиентами, а 30% — потенциальными. Каталог содержит 200 единиц хранения, средневзвешенная продажная цена единицы составляет 60,00.

Средняя норма прибыли (доход за вычетом стоимости товара) составляет 70%, стоимость печати и распространения каталога из расчета 1000 копий — 2000 или 2,00 на человека¹.

Средняя ценность заказа, сделанного существующими потребителями, равна 200,00; покупки совершают 4% из них, и только 1,6% потенциальных потребителей, получивших каталог, становятся первичными потребителями (новыми покупателями). Средняя ценность заказа новых покупателей составляет лишь четверть ценности заказа существующих потребителей, то есть 50,00.

Анализируя данные в правой части модели, мы обнаруживаем, что регулярные потребители обеспечивают значительную прибыль (27,5%), а новые покупатели приносят существенный убыток в размере 197,5% дохода². Эти данные указаны в графе «Чистая стоимость привлечения каждого нового потребителя». Сумма затрат составляет 98,75 на каждого из 16 новых покупателей.

Возникает вопрос: если данные новые потребители могут повысить процент своих покупок и среднюю ценность заказа в будущих каталогах, сколько времени должно пройти, чтобы они начали приносить прибыль и возместили стоимость привлечения³?

Схема 5-17 является разделом схемы 5-16 (общего шаблона Каталога) и может быть использована для расчета дополнительных величин.

Исходя из данных, полученных в предыдущих разделах шаблона, пользователь получает возможность рассчитать различные

¹ Затраты на «Печать и распространение» каталога в Интернете весьма отличаются от печатных изданий, так же как и уровень откликов.

² Данный случай один из немногих, где фактор «Прибыль или поступления» не учитывается как стоимость, хотя такой подход также возможен. Причина в том, что это может деформировать модель, а дополнения, необходимые для определения затрат на привлечение нового потребителя, только запутают ситуацию.

³ В данном шаблоне не предусмотрена графа «убыль», так как каждая модель доходности каталога имеет свои особенности, и несмотря на то, что посетители часто рассматривают каталоги, это вряд ли оказывает какое-то влияние на доходность или стоимость.

Расчет дополнительных величин

Кол-во каталогов для охвата потребит.

Ценность заказа имеющегося клиента

	Ценность заказа					
	Первоначальная	Второго	Третьего	Четвертого	Пятого	Шестого
Возрастающая ценность покупок нового потребителя	50,00	87,50	125,00	162,50	200,00	200,00
Возрастающая ценность изменения % покупок нового потребителя	% откликов 1,60%	% откликов 2,20%	% откликов 2,80%	% откликов 3,40%	% откликов 4,00%	% откликов 4,00%
Поступление прибыли	(474,00)	(296,81)	(48,75)	270,19	660,00	660,00
Кол-во новых потребителей	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8
Поступление прибыли от нового потребителя	(98,75)	(61,84)	(10,16)	56,29	137,50	137,50
Общее поступление прибыли от нового потребителя	(98,75)	(160,59)	(170,74)	(114,46)	23,06	160,55

Схема 5-17. Расчет дополнительных величин

дополнительные параметры. Таким образом шаблон можно использовать для определения поступлений прибыли от группы новых покупателей или, что более важно, индивидуально от каждого из них.

В данном примере при последовательном увеличении средней ценности заказа в каждом новом каталоге на 50% и повышении объема покупок на 25% новый покупатель начинает приносить прибыль на четвертом каталоге и при аккуратном обращении с ним может и в дальнейшем обеспечивать ее. Количество каталогов, ежегодно рассылаемых различным клиентам, зависит от продавца. Недостаточное количество копий может иметь такой же отрицательный эффект, как излишек¹. Теперь возникает достаточно традиционный для совещаний по прямому маркетингу вопрос: как часто продавец должен осуществлять рассылку по клиентскому списку, чтобы избежать «утомления» потребителей? Ответ (на поиск которого потрачены миллионы долларов в течение многолетних исследований, проводимых маркетологами) в том, что хотя частая рассылка по одному списку приводит к снижению уровня откликов, но до тех пор, пока этот список может приносить прибыль, рассылку прекращать не стоит.

Каждый каталог обладает собственной уникальной экономикой.

Как и все остальные формы прямого маркетинга, каждый каталог можно обсчитать. При отсутствии каких-либо обязательств со стороны клиента каталог становится удобным способом приобретения товаров для многих потребителей, и нередко их желания превращаются в ценные покупки.

Продажи по подписке

Подписка — еще одна форма осуществления покупок, которая стала опорой журнального бизнеса во многих странах, где су-

¹ Джек Шмидт (Jack Schmidt) комментирует: «...компании слишком часто обходят своих лучших клиентов вниманием. Например, в середине 1970-х компания Funderhut производила рассылки по клиентским спискам 20 раз в год. При помощи самых простых технологий сегментации, таких как давность, частота, стоимость, товарная категория, она смогла протестировать и увеличить частоту рассылки до 30 раз в год. Но большинство продавцов скорее всего недооценивают и неэффективно используют свои клиентские списки».

ществуют соответствующие системы доставки и оплаты¹. Впрочем, данное средство с успехом используется для продажи и других товаров и услуг. Для потребителя подписка представляет собой форму обеспечения регулярной доставки. Издатели, которые заранее знают основной тираж, получают предоплату и могут не беспокоиться об агрессивном воздействии на розничный рынок сбыта. Таким образом, подписка дает значимые преимущества для всех участников процесса.

Чтобы составить оптимальный план реализации подписки, нужно учитывать определенную последовательность этапов данного процесса (схема 5-18). Как правило, все начинается с «пробного» или «вводного» предложения и заканчивается регулярной подпиской с разными сроками и формами оплаты. Каждый этап приводит к первой подписке и последующим ее возобновлениям.

Подписка редко приносит прибыль до первого возобновления, а иногда это случается значительно позже. На приобретение подписчика мы можем затратить сумму стоимости маркетинга каждого этапа.

Таким образом, принципиальное значение имеет последовательный учет затрат, а если маркетолог стремится получить максимальный возврат от вложений в продвижение подписки, в критические моменты следует проверять правильность расчетов.

Процесс начинается с создания «пробных» предложений. Обычно это «генераторы убытков», то есть предложения, ориентированные на продвижение продаж, сделанные в убыток продавцу, чтобы предоставить потенциальному подписчику возможность попробовать и изучить предложение перед тем, как принимать на себя существенные обязательства. Это похоже на пробную поездку на автомобиле: трудно решиться на покупку, пока не сядешь за руль.

¹ Часто можно услышать, что для реализации подписок нужна очень эффективная почтовая система. Это не всегда так. Бразильский журнал *Veja*, являющийся лидером новостных журналов в стране и занимающий четвертое место в мире, имеет более миллиона подписчиков. Более 850 000 из них получают журнал с доставкой на дом с 6:00 утра в субботу (когда журналы начинают выходить с печатного станка) до 15:00 в воскресенье. Это гораздо удобнее и эффективнее, чем почтовая система, рассылающая подписные издания в сельские районы.



Схема 5-18. Этапы подписки

Начнем с традиционной подписки на журнал¹. Предположим следующее:

- Ежемесячное издание с ценой годовой подписки 60,00 (5,00 за один номер). Подписка предлагается на различные сроки:
 - шесть месяцев за 40,00 (3,75 за номер)²;
 - 24 месяца за 80,00 (2,22 за номер).
- Пробное предложение
 - четыре номера за 7,50;
 - вероятность перехода (к одному из указанных выше вариантов подписки) оценивается в 45%;

¹ Несмотря на различие данных по изданиям, как правило, традиционная модель издательского бизнеса предусматривает получение 50% доходов от подписки и розничной продажи и 50% – от рекламы. «Допустимая сумма затрат» на подписку обычно исключает доходы от рекламы, сосредотачиваясь только на подписных доходах. Однако некоторые издания готовы вообще не получать прибыли от подписки из-за дополнительного тиража, который увеличивает прибыльность рекламы. Все зависит от метода учета.

² Данное предложение полугодовой подписки намеренно непривлекательное и почти такое же дорогое, как за весь год. Издатель, понимая, что ему придется делать это предложение, не хочет, чтобы клиенты его принимали. Поэтому он назначает высокую цену с целью отпугнуть потребителей от данного варианта.

- средняя стоимость продвижения такого перехода составляет 4,00, среднее количество обращений – 1,8 по цене 1,00 каждое с учетом пробных подписчиков, отказавшихся от регулярной подписки.
- Общие вводные
 - Ожидаемая прибыль и/или поступления – 15%.
 - Предполагаемый уровень неуплаты – 2%. В случае неуплаты до прекращения доставки потребитель получает четыре дополнительных номера журнала.
- Возобновления
 - Цена возобновления подписки составляет 60,00 в год. Она может увеличиться в связи с инфляцией или другими факторами, но данная модель не предусматривает подобную ситуацию.
 - Предполагается ежегодно проводить программу возобновления подписки (четыре рассылки с предложением возобновления, каждое по 0,80) на каждый год после пробного предложения. Цифра 2,3 обращения в год отражает среднюю величину после распределения подписчиков по группам возобновивших подписку после первого, второго и третьего обращения. Издатель будет стараться заключить договоры об автоматическом возобновлении подписки «до отказа от получения», чтобы сэкономить на затратах по возобновлению, но, основываясь на пессимистических прогнозах, будем считать, что затраты на возобновление обязательны для всех подписчиков.
 - Ежегодные потери подписчиков составляют 20% после первого года и по 10% в течение трех последующих лет. Таким образом, среднее количество лет (включая первый год) равно 3,8. (Для расчета этой цифры можно использовать шаблон «Потери»).
- Затраты
 - Стоимость каждого журнала оценивается как 1,00. При применении механизма подписки для других целей (например, Ассоциация) ежегодная стоимость предостав-

ления услуги делится на 12 месяцев, а результат деления вносится как «затраты на продукт».

- Кроме этого существуют авторские выплаты за использование внешних источников информации в размере 0,07 за каждый номер журнала.
- Стоимость выполнения заказа и распространения составляется из нескольких элементов, скомбинированных в модели выполнения заказа, аналогичной представленной в главе 3, схема 3-13.
- Существует запланированное стимулирование подписчиков, стоимость которого составляет 20 000. Эта сумма должна быть распределена между ожидаемыми подписчиками. В нашем случае их число мы принимаем за 5000.

Использование шаблона (схема 5-19) в качестве основного инструмента дает возможность оценить различные предложения и их воздействие на общую себестоимость привлечения (АСРО). В данном примере, в случае если издатель планирует получить 15% прибыли или поступлений в сумме 36,70, «Маржа привлечения» составляет 78,10.

Любой более низкий процент, который может назначить продавец (все-таки у него в запасе имеется доход от рекламы), расширяет границы маржи привлечения, хотя издатели неохотно смешивают рекламные и подписные доходы. Одновременно изменятся процент потребителей, перешедших на регулярную подписку, и «Количество лет подписки после потерь», а также воздействие на «Маржу привлечения» (АСРО).

Факторы чувствительности указывают, что даже если процент перехода на регулярную подписку составляет не более 36%, остается сумма 74,90, которую можно израсходовать на дополнительное привлечение для достижения ожидаемых 15% прибыли или поступлений.

Выполняя поэтапный процесс подписки, пользователь данной формы реализации товаров обнаружит множество возможностей оптимизации маркетинговых мероприятий и изменения экономики продаж.

	Цена	Кол-во экз.	Стоимость одного экз.	Общая стоимость
Доход от подписки:				
Стандартная подписка	60,00	12	5,00	
Пробное предложение	7,50	4	1,88	
% потребителей, согласившихся на стандартную подписку	45,00%			
Пробное предложение				16,67
Кол-во лет подписки с учетом убыли	3,8	45,6		228,00
ИТОГО доход				244,67
Стоимость товара (включая пробное предложение):			Стоимость единицы	Общая стоимость
Стоимость товара			1,00	54,49
Распространение			0,65	35,42
Авторские выплаты			0,07	3,81
ИТОГО стоимость товара				93,72
Нетоварные затраты:				
Выполнение первоначального заказа			2,22	4,93
Среднее кол-во мероприятий направл. на переход от пробного предложения к стандартной подписке	1,80	1,00		4,00
Среднее кол-во возобновлений в год	2,30	0,80		6,99
Принятые возобновления			0,97	3,69
Обработка выпуска			0,60	7,64
Неуплата	2,00%			4,89
Прибыль или поступления	15,00%			36,70
ИТОГО нетоварные затраты				68,85
ИТОГО стоимость подписки без учета привлечения				162,57
Стоимость стимула	20 000,00			
Кол-во предполагаемых новых подписчиков	5 000			
Стоимость стимула на одного нового подписчика				4,00
Уровень чувствительности	10,00%		Цель	
Переход от пробной к регулярной подписке	36,00%	40,50%	45,00%	49,50%
Запас на привлечение	74,90	76,68	78,10	79,26
				80,23



Схема 5-19. Подписки

Разовые затраты на организацию процесса

Этот вопрос актуален для всех форм планирования продвижения товаров и услуг.

Начальные затраты на организацию и запуск процесса могут оказаться неподъемными. Если сопоставить эти затраты с результатами тестирования, фактическая стоимость тестового заказа может значительно превысить допустимую сумму затрат. На такой основе маркетологи вряд ли смогут продвинуться дальше стадии первоначального планирования.

Следует руководствоваться тем, что такие первоначальные затраты должны быть амортизированы за счет всей программы маркетинга и не позволять им воздействовать на результаты теста. Включение этих затрат в показатели теста может создать опасное искажение. Если тест прошел неудачно, и эта работа не может быть использована снова, она подлежит окончательному списанию. Затраты, включенные в данные результатов теста, должны отражать затраты на тест, проведенный как тестовая кампания.

Следующий шаблон «Амортизация продвижения» (схема 5-20) должен придать этой ситуации определенную перспективу.

Представим кампанию прямого маркетинга и рекламы. В ячейках определены фиксированные затраты, которые должны быть амортизированы в ходе кампании. Они списываются за счет объемов рассылки и тиража для получения общей стоимости «Рассылки» или «Рекламы/рекламных объявлений» из расчета на 1000. Для рассылки амортизация на 1000 единиц составила 90,91, а для рекламы или объявлений — 30,43. Если бы эти «фиксированные» затраты были амортизированы только за счет тестовых объемов, стоимость тестовой рассылки составила 1250,00 на тысячу, медийной рекламы — 350,00 на тысячу. Обе суммы совершенно неприемлемы и сильно искажают результаты тестирования.

Расширенные и перекрестные продажи (ап-селлинг и кросс-селлинг)

Прямой маркетинг позволяет осуществлять расширенные продажи (up-selling — потребителя убеждают приобрести более

Средство :

ПРЯМЫЕ ПОЧТОВЫЕ РАССЫЛКИ

	Амортизируемые затраты		Кол-во в наличии	Тестируемое кол-во	Рассылаемое кол-во	Ожидаемый уровень отклика	Стоимость теста	Стоимость рассылки	Стоимость заказа
Стоимость создания рассылочных пакетов	25 000,00	Список 'А'	200 000	20 000	180 000	2,00%	27 818	250 364	69,55
Исходное производство (печатные формы, пленки и т.д.) рассылочных пакетов	9 000,00	Список 'В'	350 000	20 000	330 000	1,80%	27 818	459 000	77,27
		Список 'С'			-		-	-	-
Агентское вознаграждение	10 000,00	Список 'D'			-		-	-	-
	6 000,00	Список 'E'			-		-	-	-
Другое		Список 'F'			-		-	-	-
	50 000,00	Список 'G'			-		-	-	-
ИТОГО		Список 'H'			-		-	-	-
Производство рассылочного пакета стоимость на 1000, вкл. адресную базу, обращение, рассылку, почтовые сборы и т.д.	1 300,00	ИТОГО	550 000	40 000	510 000		55 636	709 364	
Амортизация на 1000 за счет предполагаемой ценности	90,91								
ИТОГО стоимость рассылки на 1000	1 390,91								

ПЕЧАТНЫЕ СМИ

Стоимость разработки рекламы и объявлений	25 000,00	Публикация 'А'	500 000	50 000	450 000	0,50%	21 622	194 594	86,49
		Публикация 'В'	650 000	50 000	600 000	0,65%	21 622	259 458	66,53
Исходное производство (печатные формы, пленки, т.д.) рекламы и объявлений		Публикация 'С'			-		-	-	-
		Публикация 'D'			-		-	-	-
Агентское вознаграждение	7 500,00	Публикация 'E'			-		-	-	-
	2 500,00	Публикация 'F'			-		-	-	-
Другое		Публикация 'G'			-		-	-	-
	35 000,00	Публикация 'H'			-		-	-	-
ИТОГО									
Общая стоимость медийной кампании на 1000 вкл. стоимость объявлений (при необх.)	402,00	ИТОГО	1 150 000	100 000	1 050 000		43 243	454 052	
Амортизация на 1000 за счет предполагаемой общей ценности	30,43								
ИТОГО реклама или стоимость объявлений на 1000	432,43								

Схема 5-20. Амортизация продвижения

дорогостоящий товар или услугу, чем было предложено в начале), или перекрестные продажи (cross-selling – продажа дополнительного товара или услуги). Последовательно расширенные и перекрестные продажи используются опытными маркетологами для создания добавленной ценности первоначальных маркетинговых инвестиций.

Как уже отмечалось, самым перспективным потенциальным покупателем нового товара является потребитель, который ранее совершал покупку в данной организации. Многие маркетологи привлекают потребителей относительно простым и дешевым предложением, а затем прилагают все усилия, чтобы увеличить стоимость исходного товара или хотя бы продать что-либо в дополнение к приобретенному товару или услуге. Такая тактика не только способствует амортизации стоимости привлечения потребителя в течение более длительного периода, но и обеспечивает повышение дохода и прибыли.

Следует обязательно изучить экономику последствий расширенных и перекрестных продаж и проанализировать их воздействие на общую прибыльность.

Расширение продаж: восхождение потребителя по лестнице стоимости

Хорошим примером является предложение потребителю, приобретшему срочное страхование, расширенного страхового обеспечения за дополнительный взнос. Такое страховое обеспечение не нужно перепродавать, а процент клиентов, принимающих расширенное обеспечение (и дополнительный взнос), сокращает продажную цену до 25% стоимости первоначального привлечения клиента.

Ключевые факторы указаны в схеме 5-21, которая содержит вводные данные для Шаблона расширенных продаж (схема 5-22). Из примера следует, что исходный полис является вполне выгодным, обеспечивая 65,85% прибыли, когда первоначально запланированные 20% «поступлений и прибыли» повторно добавляются к величине итоговой прибыли, даже с учетом 200,00 затрат на первоначальное привлечение потребителя.

Пункт	Исходное покрытие	Дополнительное расширенное покрытие	Комментарии
Сумма покрытия срочного полиса	100 000	60 000	Общая сумма покрытия полиса после расширения составляет 160 000
Ежемесячный взнос (после 1-го месяца)	120,00	50,00	Взнос за первоначальное покрытие в течение первого месяца исключается, так как этот месяц является «премиальным» и предоставляется по сниженной цене
Кол-во месяцев покрытия без учета потерь (после 1-го месяца)	23	10	Расширение происходит после 10-го месяца
Кол-во месяцев покрытия с учетом потерь (после 1-го месяца)	20,9	8,5	Примечание: возможные потери должны быть рассчитаны и введены в модель
Целевые поступления или прибыль	20,0%	20,0%	
Стоимость привлечения	200,00		
Стоимость привлечения потребителя к расширенной продаже		50,00	Предполагается, что издержки расширения будут ниже издержек привлечения

Схема 5-21. Основные факторы расширения продаж

Дополнительная сумма расходов на продвижение (50,00) на каждое успешное расширение полиса обеспечивает значительное повышение дохода на один полис, составляющее увеличение итоговой суммы с 1302,00 до 1595,00. Комбинированная прибыль также существенно возрастает.

Количество продаж по кампании up-sell	50,00						
Предполагаемое кол-во месяцев кампании (за вычетом убыли)	24						
Месяц проведения кампании	14						
Кол-во месяцев коммерческой деятельности до кампании	10						
	Без up-sell			Up-sell			
	Исходное значение	Взносы	Доход	Дополнительное количество	Периоды	Доход от up-sell	
Доход:							
Предоплата	80,00		80,00				
Последующий платеж	120,00	23	2 760,00	50,00	14		
ИТОГО доход			2 840,00			700,00	
Менее:	%			%			
Стоимость предоставления товара или услуги	15,00%		426,00	15,00%		105,00	
Доход или прибыль	20,00%		568,00	20,00%		140,00	
Администрирование	10,00%		284,00	10,00%		70,00	
Любые дополнительные расходы			48,00			36,00	
Любые дополнительные расходы			12,00			6,00	
ИТОГО стоимость предоставления услуг			1 338,00			357,00	
Менее:							
Стоимость заказа по первоначальной продаже	200,00			50,00			
Стоимость заказа по up-sell продаже							
Чистый доход на одного потребителя без учета up-sell, но включая привлечение			1 302,00				
Чистый доход от up-sell, за вычетом затрат на up-sell						293,00	
Комбинированный чистый доход						1 595,00	
Прибыль с учетом зачисления дохода или стоимости прибыли			1 870,00	65,85%		433,00	61,86%
Комбинированная прибыль с учетом обратной записи дохода или стоимости прибыли						2 303,00	65,06%

Схема 5-22. Расширенная продажа

Количество продаж по кампании up-sell	50,00
Предполагаемое кол-во месяцев кампании (за вычетом убыли)	24
Месяц проведения кампании	14
Кол-во месяцев коммерческой деятельности до кампании	10

	Без up-sell		Up-sell	
	Исходное значение	Взносы	Дополнительное количество	Периоды
Доход:		Доход		Доход от up-sell
Предоплата	10,00			
Последующий платеж	50,00	23	50,00	14
ИТОГО доход		1 160,00		700,00
Менее:	%		%	
Стоимость предоставления товара или услуги	15,00%	174,00	15,00%	105,00
Доход или прибыль	20,00%	232,00	20,00%	140,00
Администрирование	10,00%	116,00	10,00%	70,00
Любые дополнительные расходы		48,00		36,00
Любые дополнительные расходы		12,00		6,00
ИТОГО стоимость предоставления услуг		582,00		357,00
Менее:				
Стоимость заказа по первоначальной продаже	125,00			
Стоимость заказа по up-sell продаже			50,00	
Чистый доход на одного потребителя без учета up-sell, но включая привлечение		453,00		
Чистый доход от up-sell, за вычетом затрат на up-sell				293,00
Комбинированный чистый доход				746,00
Прибыль с учетом зачисления дохода или стоимости прибыли		685,00	59,05%	433,00
Комбинированная прибыль с учетом обратной записи дохода или стоимости прибыли				1 118,00
				60,11%

Схема 5-23. Расширение продаж

Если применить данную модель к более смелому фронтальному предложению, то можно проанализировать значимость расширения продаж в общей стратегии реализации.

В этих целях (см. схему 5-23) предположим, что страховое обеспечение было снижено, чтобы отразить новые взносы, а «пробный» взнос за первый месяц уменьшен с 80,00 до 10,00 одновременно с взносами за последующие месяцы — с 120,00 до 50,00.

Такое мероприятие сделает страхование более привлекательным для широкой публики и доступным для нее и, таким образом, обеспечит снижение стоимости привлечения.

Следовательно, предполагаемая стоимость привлечения потребителя снижается с 200,00 до 125,00.

Чистый доход на каждый полис без учета расширения продажи, включая стоимость привлечения, дает прибыль в сумме 453,00 без повторного учета статьи «Поступления и прибыль». После повторного учета итоговый результат составляет 685,00.

Кампания по расширению продажи не изменилась по сравнению с исходной моделью. Стоимость продвижения составила 50,00 на каждый расширенный полис, что принесло удвоенный ежемесячный доход, правда, только за последние 14 месяцев срока полиса. Таким образом, чистый доход от расширения продажи составил 293,00.

В соответствии со схемой 5-23 комбинированная прибыль, если принять во внимание повторный учет, составляет 60,11% дохода, то есть меньше предельной нормы 65,06%, установленной для исходной программы (см. схему 5-21), что все же достаточно для удачного бизнеса. Сниженный ценовой барьер может обеспечить продажу большего количества полисов.

Расширение продажи является общепринятым методом маркетинга для любых соответствующих товаров и услуг¹, который обеспечивает гибкий подход к разработке первоначального предложения и экономическому планированию. Предварительно сле-

¹ Принцип расширения продаж наиболее наглядно проявляется при предоставлении «дифференцированных» услуг платного телевидения и телефонного обслуживания, где действует минимальный набор услуг, но, став клиентом, пользователь получает расширенный пакет предложений.

дует тщательно протестировать любую последовательность расширения продажи для подтверждения всех переменных допущений, особенно фактической стоимости продвижения такого расширения. Принципиально важно, чтобы компонент расширения обладал достаточной разницей между приносимым доходом и стоимостью предоставляемых услуг, даже если первоначальная продажа такую разницу не обеспечивает.

Перекрестная продажа: реализация ассортимента товаров

Разница между расширенной и перекрестной продажей заключается в том, что в первом случае покупатель уже приобрел исходный товар или услугу и получает предложение купить большее количество того же самого товара. При перекрестной продаже купившему товар или услугу потребителю предлагается несколько иной ассортимент¹, который требует другого, часто более дорогостоящего, подхода.

Установившиеся между поставщиком и потребителем взаимоотношения не означают еще, что покупатель автоматически проявит интерес к какому-либо связанному перекрестному товару. Приобретение компанией America Online (AOL) корпорации Time Incorporated было нацелено на привлечение миллионов новых пользователей услуг сети Интернет путем энергичного продвижения перекрестных продаж. Но не все прогнозы сбылись.

Почитайте о множестве резонов и доводов, приведенных в пользу слияния компаний, которые основаны на том, что клиенты объединенных компаний должны быть заинтересованы в приобретении товаров, предлагаемых партнером по слиянию, и сравните их с последующей реальностью, которая доказала, что на самом деле это не так. Но тем не менее, перекрестные продажи пользуются успехом по очень простым причинам:

- *Продавец установил взаимоотношения с потребителем, который таким образом более внимательно прислуши-*

¹ Примеры мультитоварной электронной компании, приведенные в главе 6, предусматривают существенный компонент перекрестных продаж.

вается к любым предложениям. Это может увеличить отклик и снизить стоимость продаж.

- *Продавец имеет представление о поведении покупателя, а также некоторые демографические и психографические данные*, которые помогают более тщательно выбирать потенциальных потребителей по сравнению с «холодными» списками. Это еще более положительно сказывается на преимуществах маркетинговых затрат.
- *Фактическая стоимость доступа на рынок* оказывается значительно ниже, чем при воздействии на безразличных потенциальных потребителей.

Перекрестные продажи всех типов товаров или услуг подчиняются одинаковым правилам. Основную экономическую переменную составляет *стоимость заказа на перекрестную продажу в сравнении со стоимостью продажи потребителю, не являющемуся постоянным клиентом*.

Цифры, приведенные в схеме 5-24 (Перекрестные продажи), представляют так называемую «динамику прибыли» данного сравнения. Это продолжение модели разовой продажи (см. глава 2, схема 2-3), в котором использованы те же исходные данные по прибыльности первоначальной продажи. Исходное предположение заключается в том, что данную пару идентичных единиц товара можно перекрестно реализовать покупателям других товаров, предлагаемых тем же поставщиком.

Начиная с данной позиции пользователю требуется ввести в правую часть таблицы «Расчет добавленной стоимости перекрестной продажи» новые величины «Стоимости продвижения перекрестной продажи на тысячу» и «Предположительного уровня откликов на предложение перекрестной продажи». Модель осуществит сопоставление данных и рассчитает динамику прибыли от перекрестной продажи¹.

Как видно из схемы 5-25, предполагаемая величина «Повторная запись поступлений или прибыли в качестве процента от до-

¹ Конечно, пользователь может вводить собственные данные: исходные, по перекрестной продаже и предполагаемому уровню откликов.

Разовая продажа		
Продажная цена единицы		60,00
Кол-во единиц	2	
ИТОГО Доход от товара		120,00
<i>Менее:</i>		
Стоимость ед-цы товара		15,00
Кол-во единиц	2	
ИТОГО стоимость товара		30,00
Валовая маржа без учета других затрат		90,00
Возвратная стоимость почтовой упаковки		3,50
ИТОГО доход		93,50
<i>Менее:</i>		
Налоги, включ. в цену	9,00%	11,12
Выполнение заказа (вкл. выплаты по кредитной карте)		15,00
Неуплата	3,00%	3,71
Возврат товара	4,00%	4,94
Премия		6,00
Разное		5,00
ИТОГО нетоварные затраты		45,76
Прибыль или доход	15,00%	18,53
Чистая себестоимость без учета продвижения		29,22
При затратах на продвижение 1000 (вкл. СМИ и списки)		500,00
Исходные мероприятия по продвижению		
Стоимость первоначального продвижения на 1000		500,00
Первоначальный % откликов для окупаемости		1,71%
Стоимость первоначального заказа		29,24
Первоначальный доход или обратная запись прибыли		18,53
Доход или обратная запись прибыли как % от доходов		15,00%
Кол-во заказов на 1000 для окупаемости и обеспечения ожидаемого запаса прибыли		17
Выраж. в % откликов		1,71%

Расчет добавочной стоимости перекрестной продажи		
Продажная цена единицы		100,00
Кол-во единиц	1	
ИТОГО Доход от товара		100,00
<i>Менее:</i>		
Стоимость ед-цы товара		20,00
Кол-во единиц	1	
ИТОГО стоимость товара		20,00
Валовая маржа без учета других затрат		80,00
Возвратная стоимость почтовой упаковки		2,00
ИТОГО доход		82,00
<i>Менее:</i>		
Налоги, включ. в цену	9,00%	7,38
Выполнение заказа (вкл. выплаты по кредитной карте)		15,00
Неуплата	3,00%	2,46
Возврат товара	4,00%	3,28
Премия		6,00
Разное		5,00
ИТОГО нетоварные затраты		39,12
Прибыль или доход	15,00%	18,53
Чистая себестоимость без учета продвижения		24,36
Мероприятия по продвижению перекрестных продаж		
Стоимость продвижения перекрестных продаж на 1000		650,00
Предположительный % откликов на перекрестные продажи		5,00%
Кол-во полученных заказов на 1000 от продвижения перекрестных продаж		50,00
Стоимость перекрестной продажи на один заказ		13,00
Доход от перекрестных продаж с учетом обратной записи прибыли		11,36
Доход или обратная запись прибыли как % дохода		11,36%
Динамика прибыли		
Доход с учетом обратной записи прибыли		18,53
Доход с учетом обратной записи прибыли как % дохода		15,00%
Итого		29,88
Комбинированный доход		13,58%

Схема 5-24. Перекрестная продажа

Динамика прибыли	Исходная продажа	Перекрестная продажа
	Доход с учетом обратной записи прибыли	18,53
Доход с учетом обратной записи прибыли как % дохода	15,00%	11,36%
	Итого	%
Комбинированный доход	29,88	13,58%

Схема 5-25. Динамика прибыли перекрестной продажи

хода» снизилась с 15% без учета перекрестной продажи до 13,58% с учетом перекрестной продажи несмотря на то, что полученные комбинированные поступления составили 29,88 по сравнению с первоначальной суммой 18,53. Хотя стоимость продвижения снизилась до 650,00 на тысячу, это вполне обосновано, так как воздействие осуществлялось по имеющемуся списку потенциальных потребителей, следовательно, затрат на приобретение данных не было. Стоимость продвижения можно было бы сократить или конкретизировать по данным расходам.

Динамическая комбинация первоначальной и перекрестной продаж обеспечивают 60% увеличение прибыли по сравнению с первоначальной продажей.

«Воронка»

Как можно убедиться, мы реализуем товары путем многих последовательных процессов, в рамках которых мы «расширяем» и «перекрещиваем» продажи. Часто приходится начинать с воздействия на обширную и не всегда точно определенную аудиторию, чтобы выявить потенциальных потребителей, на которых можно нацеливать конкретные мероприятия. Иногда этот процесс называется lead generation – «определение круга потенциальных потребителей».

Вначале многие покупатели получают общее обращение, так сказать, «засыпаются в воронку». На каждом следующем этапе происходит отбор наиболее перспективных потенциальных потребителей, которые могут стать постоянными клиентами – очень широкая сверху, воронка постепенно сужается. Каждый этап имеет свои затраты, сумма которых определяет стоимость перехода из категории общих потребителей в постоянные клиенты.

ВОРОНКА



Схема 5-26. Процесс «Воронка»

Процесс разработки экономической модели и оценки стоимости поэтапного привлечения потребителей становится важной составляющей управления дистанционными продажами и отличается от любых других последовательных продаж, описанных выше.

Небольшая английская компания, предлагающая услуги компьютерной поддержки малым и средним предприятиям, не могла определить стоимость каждой стадии сложного процесса продажи своих услуг. Результаты анализа показали, что, как и большинству аналогичных компаний, действующих в разных сферах бизнеса, для получения требуемого улова им необходимо забросить максимально широкую сеть. Процесс был разделен на несколько этапов и организован наподобие воронки (см. схему 5-26) – большой мир потенциальных клиентов за несколько этапов сужался до проведения сделки.

В данном конкретном случае с компанией по компьютерной поддержке, данные которой приведены в таблице (схема 5-27), три определенные нами стадии требовали следующих затрат:

ЭТАПЫ	КОММЕНТАРИИ	СТОИМОСТЬ
1. Продвижение продаж широкому кругу предприятий, которые потенциально могли бы воспользоваться услугами.	Это было наименее конкретизированное обращение, в котором также предлагался список скидок на другие услуги, предоставляемые ответившему лицу. Торговцы, которые, так сказать, хотели «сесть на хвост» компьютерной компании, предоставили ей все эти скидки бесплатно.	200,00 на 1000 за исходящую коммуникацию, 0,20 на единицу за премию для стимулирования откликов, 0,30 на единицу за обработку входящей информации.
2. Ответные телефонные звонки каждому респонденту с целью назначения встречи с представителем компании для проведения презентации.	Это уже не совсем «холодные звонки», но все-таки они требуют некоторых навыков. Цель телефониста – не продавать услугу, а назначить встречу своему представителю.	3,50 за 1 звонок, 50% звонков завершены удачно. 7,00 за каждый завершённый звонок – 30% встреч назначено. 23,33 – стоимость каждой встречи
3. Фактическая презентация	Начало пути. Продавец должен убедить потенциального потребителя в целесообразности подписки на услуги и заключить сделку.	Минимальный контракт на 12 мес., 60 в месяц. Продолжительность оценена в 2,3 года, 40% от стоимости дохода от товара/услуги. 20% дохода – различные расходы. 25% – прибыль/поступления

Схема 5-27. Этапы процесса «Воронка»

- Этап 1 (включая стоимость первоначального продвижения, премии и обработку откликов): *Стоимость одного отклика = 2,50.*
- Этап 2 (включая определение имен по телефонам и назначение встречи для презентации услуги): *Стоимость одного назначения на данном этапе = 23,33.*

Воронка (Этап 1)

	Вся среда (тираж)	Стоимость исходящих на 1000	Предполагаемый % откликов	Предполагаемое кол-во откликов	Общая стоимость одного имени	Общая стоимость
Общее (массовое) предложение	200 000	200,00	10,00%	20 000	2,00	40 000,00
Премия для стимулирования откликов					0,20	
Обработка входящих данных					0,30	
ИТОГО Этап 1 Стоимость имени					2,50	50 000,00

Воронка (Этап 2)

Квалификация имен для поиска Назначение презентации	Единицы	Общая среда (тираж)	Предполагаемый % откликов	Предполагаемое кол-во откликов	Общая стоимость одного имени	Общая стоимость
Исходящие телефонные звонки:		20 000				
Кол-во потенциальных потребителей						
Кол-во звонков каждому потребителю	1					
Стоимость одного звонка		3,50				
% результативных звонков	50,00%					
Фактическая стоимость результативного звонка		7,00				
Результативные звонки		10 000	30,00%	3 000	23,33	70 000,00

Воронка (Этап 3)

Презентации:	Единицы					
Кол-во презентаций		3 000				
Затраты продавца на презентацию		30,00				
% заключенных сделок	30,00%					
Фактическая стоимость проведенной презентации		100,00				
Результативные презентации			30,00%	900	100,00	90 000,00

Схема 5-28. Воронка

Специальные продажи:	Ежемесячная	
	Месяцы	плата
Услуга	12	60,00
	Ежегодный	
	Годы	доход
Минимальный ежегодный доход		720,00
Вероятное кол-во лет предоставления услуг	2,3	
Предполагаемый общий пожизненный доход		1 656,00
Стоимость предоставления услуг		
Стоимость товара	40%	662,40
Разное	20%	331,20
Прибыль/поступления	25%	414,00
Общая стоимость		1 407,60
Прибыль (убыток) от услуг		248,40

	Индивидуальный потребитель
ИТОГО стоимость маркетинга на одного потребителя	233,33
Дополнение поступления и прибыли от услуг (избыток или дефицит)	662,40
Чистая прибыль на потребителя с учетом маркетинга	429,07
	Итого маркетинговая кампания
ИТОГО предполагаемый доход	1 490 400
ИТОГО прибыль вкл. прибыль/поступления как стоимость без учета продвижения	596 160
ИТОГО инвестиция в продвижение и маркетинг	210 000
Чистая прибыль/поступления	386 160
Чистая прибыль как % дохода	25,91%
% возврата на общую маркетинговую инвестицию	183,89%
Допустимая стоимость каждого нового потребителя для достижения целевого поступления прибыли	414,00

Схема 5-28. Воронка (продолжение)

- Этап 3 (включая личную презентацию): *Стоимость заключенного контракта на проведение презентации на данном этапе = 100,00.*

На основе средневзвешенных величин окончательная стоимость маркетинга одного «Заключенного контракта» составила 233,33 – достаточно значительная сумма. Но она вполне устраивала продавцов в сопоставлении с оценкой минимальной операционной прибыли за ближайшие 2–3 года, которая составила сумму 248,40 общей прибыли с учетом продвижения 429,07 и себестоимостью инвестиции в продвижение 184%.

Определение «динамики прибыли»

Каждый экономический план предусматривает «динамику прибыли», то есть принципиально значимые моменты, когда изменения могут оказать критическое воздействие на прибыль. На каждом этапе в примере, приведенном выше, существуют свои ключевые моменты изменения динамики прибыли:

1. На Этапе 1 при привлечении потенциальных потребителей и стимулировании проявления их интереса динамика прибыли заключается в следующем:

- Стоимость средств коммуникации на 1000 обращений.
- Процент откликов.

2. На Этапе 2 при «квалификации» телефонов динамика прибыли заключается в следующем:

- Стоимость исходящих телефонных звонков.
- Процент звонков, необходимый для контакта с нужным лицом.
- Процент лиц, согласившихся на проведение презентации

3. На Этапе 3 (стадия презентации) динамика прибыли заключается в следующем:

- Процент потенциальных клиентов, видевших презентацию и готовых заключить сделку на получение и оплату услуг.
- Предположительная продолжительность срока оплаты услуги.

В схеме 5-28 представлен процесс «Воронка», проводимый для компании компьютерной поддержки.

Мы всегда стремимся повысить экономическую эффективность каждого этапа процесса управляемого данными маркетинга.

Например, максимизировать первоначальный отклик на Этапе 1. Его увеличение с 10% до 20% обеспечивает наполнение воронки, и при равенстве всех остальных данных повышает себестоимость маркетинговой инвестиции с 184% до 214%. При сохранении первоначального отклика на уровне 10% и оптимизации этапа «квалификации» путем повышения процента результативных звонков только на 10% (с 50 до 60%), и, что более существенно, процента откликов (договоренность о презентации) с 30% до 40% значительно увеличивает себестоимость маркетинговой инвестиции – до 261%.

Эти цифры означают, что при совершенствовании навыков телефонных операторов (сравнительно незначительный расход ресурсов) можно добиться оптимизации динамики прибыли¹. Фактически, общая прибыль от одного контакта должна увеличиться с 429 до 479. Наконец, при каждом 10-процентном увеличении заключенных контрактов прибыль от каждого контракта возрастет на 45,00.

Обратное также верно. Снижение результативных презентаций на 10% означает уменьшение прибыли на те же 45,00. Допустимая стоимость нового потребителя по первоначальной модели составляет 414,00, что оставляет достаточный запас на ошибку.

Различные последовательности прямых продаж – разовые и взаимосвязанные продажи, клубы, каталоги, подписка, расширенные и перекрестные продажи, воронка – обеспечивают неограниченные возможности достижения маркетинговых целей. Основная задача – выбрать наиболее оптимальную для конкретного предложения последовательность или последовательности.

¹ Было уже неоднократно доказано, что продавцы прямого маркетинга гораздо эффективнее осуществляют личные продажи, чем телефонные заказы. Всегда нелишне потратить дополнительные средства на то, чтобы все телефонные звонки обрабатывались операторами-специалистами, которые могут договориться о презентации. Такие договоренности затем передаются продавцам, которые проводят личные встречи.

Клубные продажи

За последние годы с появлением Amazon.com и других аналогичных компаний на «клубном» пространстве произошли значительные изменения. Сетевые предприниматели вступили в открытую конкуренцию с клубными обязательствами, предлагая конкурентоспособные цены без каких-либо требований «вступления». Потребитель просто заходит на сайт, находит необходимый товар и совершает покупку. Для сомневающийся клиентов, которые ценили клубную систему,

ГЛАВА 6

Комплексные товары и услуги: особенности, характеристики и экономика

В предыдущих главах мы рассмотрели применение отчетности ко всем составляющим маркетингового континуума, значимость допустимой стоимости заказа (АСРО) и особые экономические характеристики различных форм прямого маркетинга. Но, хотя каждый раз возникает искушение классифицировать такие характерные особенности по обобщенным категориям, сама дисциплина прямого маркетинга препятствует этому. Природа не терпит пустоты, а прямой маркетинг не терпит огульных обобщений за счет конкретных деталей и микромоделей.

Основное экономическое различие между простыми и комплексными товарами заключается в том, что параметры сделки, совершаемой с первыми, остаются практически неизменными с начала и до ее завершения, а в случае комплексных товаров цена и другие элементы с течением времени меняются. Планирование существенно усложняется.

В стремлении к увеличению пожизненной стоимости потребителя маркетологи комбинируют товары и услуги в «пакеты», объединяя разные ценности, но при этом зорко стоя на страже притока доходов от потребителя. Зачастую «фронтальная» прода-

жа не является самоцелью. Скорее, это начало процесса маркетинга и последующих продаж.

Раздача бритв и фотоаппаратов – продажа лезвий и пленки

Чтобы оправдать низкие цены или даже бесплатную раздачу бритв, компания Gillette принимает все меры, чтобы обеспечить непрерывный поток доходов от продаж лезвий. Kodak традиционно получает основные денежные поступления не от реализации фотокамер, а от продажи фотопленки и печати фотографий. Телекоммуникационные компании планируют вложить значительные средства в финансирование снижения цен на оборудование (сотовые телефоны), чтобы увеличить интенсивность потока вызовов по своим сетям. Если на рынке нет телефонов, не будет и звонков. По крайней мере теоретически все эти действия основаны на тщательном экономическом анализе шансов на успех и жесткой отчетности по результатам.

Недавно один крупный провайдер услуг сотовой связи предложил обмен старых сотовых телефонов на новые, предоставив целый ассортимент аппаратов на выбор. Клиенты могли продлить текущий договор на обслуживание, а те, кто не был абонентом данной сети, но решил воспользоваться выгодным предложением, могли заключить с компанией новый договор. Для обмена предлагались разнообразные модели от самых простых до новейших и самых сложных. Простые модели обменивались бесплатно. Потребитель приносил старый телефон, а представители компании сразу же предоставляли ему новый аппарат, который в присутствии клиента программировали на тот же номер и счет. За более сложные модели приходилось доплачивать, но даже самые дорогие из них не стоили практически ничего по сравнению с обычными ценами.

Как провайдер решился на такую акцию? Очевидно, его расчет был прост: несмотря на существенный убыток в суммах, которые компания могла выручить за использованные трубки (практически совсем ничего), и от любых платежей, полученных за платные модели, пожизненная ценность использования вызовов име-

ющихся и новых абонентов оправдывала этот ущерб. Использование вызовов представляет собой основной источник прибыли Telecoms. Очереди, образовавшиеся перед входом в магазины, где можно было произвести обмен, стали красноречивым свидетельством резонанса, который данное предложение вызвало среди пользователей сотовых телефонов. Но может ли подобная акция принести прибыль, учитывая первоначальные издержки на дотацию телефонов?

Ответить на этот вопрос может только время. Конечно, провайдер знал свою маржу в каждом вызове, среднюю продолжительность отношений с клиентом, уровень «текучести абонентской базы», то есть количество клиентов, которые перестали пользоваться услугами и оплачивать их. Он делал рискованную ставку, так же как английский банк, который предложил самую высокую процентную ставку в расчете на то, что сможет таким образом купить лояльность клиентов и предупредить действия конкурентов.

Трансформация товара в услугу дает очень выгодные возможности. Вспомним, например, «расширенные гарантии», реализуемые производителями дорогой бытовой техники от стиральных машин до автомобилей, или коммуникационные услуги, сопровождающие продажу телефонов, либо дополнительные возможности образования, предлагаемые в рамках стандартных школьных программ.

В случае расширенных гарантий производитель получает возможность определить вероятность необходимости дополнительного обслуживания прибора и стоимость такой услуги. Исходная гарантия вселяет в потребителя уверенность в товаре, а расширенная обеспечивает «страховку» на случай поломки после окончания срока действия основной гарантии. По сведениям из надежных источников, некоторые компании получают больше прибыли от продажи расширенных гарантий, чем от реализации товаров¹.

¹ Представители регулятивных органов Великобритании недавно начали исследовать практику продленных гарантий на предмет возможных злоупотреблений и завышенной цены предложения.

Проблема «комбинированных» сделок

Экономический обсчет таких «комбинированных» сделок и стратегическое планирование максимизации их прибыли — классические проблемы прямого маркетинга. В главе 2 представлен простой шаблон (схема 2-3 «Оценка продажи штучного товара») для расчета окупаемости сделки по продаже штучного товара или нескольких единиц аналогичных товаров. Хотя экономика составных продаж более сложна, она имеет те же точки отсчета и точно следует формуле расчета пожизненной ценности несмотря на некоторые отличия. Стремясь смоделировать и обсчитать все маркетинговые действия, мы должны анализировать каждый из многочисленных этапов процесса маркетинга и хорошо продумывать выводы.

В качестве примера рассмотрим расчет продажи домашнего кинотеатра многопрофильной компанией бытовой электроники. Комплекс «Домашний кинотеатр» представляет собой систему, совмещающую ресивер, проектор, экран, акустическую систему «surround». DVD-плеер предоставляется *дополнительно по выбору*. Большую часть продаж компания осуществляет через розничную сеть, но она планирует использовать методы управляемого данными маркетинга в целях более глубокого проникновения на рынок и повышения прибыльности продаж. Естественно, производитель хочет убедиться, что применение прямого канала имеет серьезные экономические основания.

И хотя полный комплекс домашнего кинотеатра является основой товарного предложения, компания понимает, что некоторые потребители уже имеют какие-то составные компоненты комплекса, поэтому определенная часть заказчиков захочет приобрести не всю систему целиком, а лишь отдельные части¹.

Что для этого нужно знать?

¹ Не задаваясь такой целью специально, прямой маркетинг помогает производителям учитывать компоненты по отдельности и в одном месте, чтобы составлять пакеты предложений для удовлетворения индивидуальных запросов потребителей. Розничная торговля весьма неохотно соглашается выбрать такую «вариативную» технологию инвентаризации. Розничные торговцы предпочитают, чтобы покупатель приобретал то, что ему предлагают.

- *Доходы от продажи каждой единицы комплекса*, сколько единиц может приобрести один потребитель, плюс доходы от распространения и доставки.
- *Общие затраты на производство каждого товара*, затраты на осуществление продаж или выплату налогов, затраты на выполнение заказа, включая дистрибуцию, обработку заказа, выплаты по кредитным картам и так далее, а также убытки от неоплаты и возврата товара, другие расходы.
- *Доходы от продажи каждой следующей единицы комплекса*, сколько единиц может приобрести один потребитель, доходы от их распространения и доставки.
- *Себестоимость производства этой следующей единицы комплекса*, затраты на продажу и уплату налогов, а также затраты на выполнение заказа, включая дистрибуцию, обработку, выплаты по кредитным картам и так далее, неуплату и возврат товара, другие расходы.
- Предполагаемые затраты на продвижение и уровень отклика на первоначальное и последующие предложения.
- Предельный запас и предполагаемую прибыль.

В соответствии с моделью Пожизненной ценности (схема 2-10) нам необходимо произвести оценку срока получения доходов от каждого реализуемого товара или услуги.

Домашний кинотеатр состоит из компонентов, указанных в схеме 6-1. Стратегия компании направлена на реализацию любого из дополнительных товаров, перечисленных в схеме 6-2.

При разработке экономического плана необходимо учитывать несколько существенных факторов:

- Стандартная скидка розничным торговцам в данном примере составляет 23% объема розничных продаж.
- Стандартная стоимость товара, готового к транспортировке, составляет 56% розницы.
- Все расходы по транспортировке/поставке компенсируются за счет потребителя.
- Платежи равномерно распределяются между оплатой товара кредитной картой и выписыванием при покупке чека.

ПУНКТ	ВОЗМОЖНАЯ ОТДЕЛЬНАЯ ПРОДАЖА	ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ЦЕНА	КОММЕНТАРИЙ
Ресивер без DVD, плюс видеомэагнитофон, игровая приставка, ПК (Интернет) и дополнительные входы для кабельного и спутникового ТВ, система кругового звука, включая колонки, проектор и экран	ПРИБОРЕТАЕТСЯ КАК ОСНОВНАЯ ТОВАРНАЯ ЕДИНИЦА КОМПЛЕКТА	1795,00	Предположим, производитель составил специальную комбинацию компонентов, чтобы предложить относительно недорогой (средний класс) домашний центр развлечений. При маркетинге комплекта он должен оказаться больше суммы составляющих по стоимости, меньше суммы компонентов.
Вся система, включая DVD-плеер	ДА	1995,00	Поскольку многие потребители уже имеют DVD, он не входит в основной комплект.
Вся система, включая DVD-караоке	ДА	2095,00	
DVD-плеер	ДА	495,00	
DVD-плеер с возможностью DVD-караоке ¹	ДА	649,00	

¹ DVD-караоке является видеOVERсией обычного караоке с возможностями видеопросмотра и съемки, создающими комфортную атмосферу для исполнителя.

Схема 6-1. Компоненты домашнего кинотеатра

ТОВАР	ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ЦЕНА	КОММЕНТАРИИ
Домашняя система охранной сигнализации (в зависимости от компонентов)	1000,00	Легко устанавливаемая основная система
Обслуживание охранной сигнализации	100,00 (в месяц)	Осуществление контроля, включая стоимость телефонной линии
Устройство сотовой связи	150,00 (плюс «комиссия» от провайдера услуг сотовой связи)	Компания не является провайдером сотовой связи, поэтому получает только «комиссию» от своего провайдера.
Игровое оборудование	300,00	Контрольная панель с двумя пультами
Игровое ПО	45,00 (за единицу)	Каждый год выпускается 15 новых вариантов игр, но только 3 из них могут стать хитами.
Диск для DVD-караоке	37,50 (за единицу)	Каждый год выпускается 16 новых названий в каждой из 4 музыкальных категорий.

Схема 6-2. Общая стратегия товарной линии

Разработку экономического плана лучше всего начать с создания нескольких пробных сценариев. В них не предусмотрены цифры. Основная задача заключается в том, чтобы наглядно представить варианты продаж. Мультитоварный комплекс продвижения (схема 6-3) является примером возможного подхода к решению данной проблемы. Он нацелен на совмещение всех товарных элементов в качестве средства обеспечения «контроля» мероприятий по продвижению. При анализе данного комплекса важно понимать его составляющие:

- Каждому варианту товара присвоен «Идентификационный номер продвижения», который будет использован в процессе планирования.

- Каждый товар имеет подробную характеристику, представляющую предложение.

Таким образом, существуют две возможности выбора действия и две возможности выбора времени, в зависимости от совершения или несорвершения покупки потенциальным потребителем.

- *Если покупка совершена*, указывается следующий предлагаемый покупателю товар, и возникает логическая последовательность предложения.
- Вводится количество недель *до* следующего продвижения. В данном случае следующее продвижение будет сопровождаться товаром.
- *Если покупка не совершена*, указывается следующий предлагаемый покупателю товар.
- Вводится количество недель *до* следующего продвижения. В данном случае следующее продвижение будет происходить через 3 недели.

Такая таблица помогает сосредоточить внимание на всех предложениях и товарном ассортименте в целом, обеспечивая процесс управления планированием необходимыми инструментами отбора.

Это только первый этап.

Следующая стадия разработки модели — заполнение электронной таблицы основными параметрами, чтобы затем максимально естественным образом включить их в конечную модель. Пример возможной обработки таблицы приведен в схеме 6-4.

При беглом сравнении двух правых колонок таблицы может показаться, что применение прямого маркетинга в качестве канала дистрибуции «не стоит свеч». Исходя из того что в большинстве случаев розничная дистрибуция обходится примерно в 50% доходов (23% розничной скидки плюс затраты на продажи и рекламную поддержку), она обеспечивает большую прибыль, чем мероприятия прямого маркетинга. *Проблема в том, что такая точка зрения не учитывает возможности дополнительной продажи сопутствующих товаров, которая делает потребителя более ценным объектом, чем обычная продажа.*

Ввод	Ввод в случае продажи	Ввод	Ввод при отсутствии продажи	Ввод
Идентификац. №	Следующий идентифи-фикац. №	Кол-во недель до следующего продвижения	Следующий иденти-фикац. №	Кол-во недель до следующего продвиже-ния
HT-1	<i>Ресивер без DVD, плюс видеомagneтoфон, игровая приставка, ПК (Интернет) и дополнительные входы для кабельного и спутникового ТВ, система кругового звука, включая колонки, проектор и экран</i>	Вкл. продвижение с товаром, выбор DVDOK1 или DVDPLAY1	ВАРИАНТ DVDOK1 или DVDPLAY1	3
HTDVD-1	<i>Вариант к HT-1 включен в первое предложение: вся система, вкл. DVD-плеер</i>	3	GMHAR1	6
HTDVDOK1	<i>Вариант к HT-1 включен в первое предложение: вся система, вкл. DVD-караоке DVD-плеер</i>	Вкл. предложение ПО DVD-караоке с поставкой товара	DVDOKSF1	6
DVDPLAY1		6	HT1	6
DVDOK1	<i>Вариант к DVDPLAY1 вкл. в предложение DVD-плеера</i>	Вкл. предложение ПО DVD-караоке с поставкой товара	DVDOKSF1	6

Схема 6-3. Мультитоварный комплекс продвижения

Ввод		Ввод в случае продажи	Ввод	Ввод при отсутствии продажи	Ввод
DVDOKSF1	<i>Диск для DVD-караоке</i>	GMHAR1	Вкл. предложение игрового ПО с поставкой товара	CPHAR1	6
HSBAS1	<i>Осн. оборудование системы домашней сигнализации (зависит от комплектации)</i>	HSSER1	Вкл. предложение GMSFT1 обслуживания системы сигнализации HSSER1 с поставкой товара	HT1	6
HSSER1	<i>Обслуживание домашней сигнализации</i>	HT1	6	CPHAR1	6
CPHAR1	<i>Сотовое оборудование</i>	HT1	6	GMHAR1	6
GMHAR1	<i>Игровые приставки</i>	GMSFT1	Вкл. предложение игровых приставок с поставкой товара	HT1	6
GMSFT1	<i>Игровое ПО</i>	DVDOK1	6	CPHAR1	6

Схема 6-3. Мультитоварный комплекс продвижения (продолжение)

Если использовать данную таблицу как точку отсчета, каждый вариант может быть настроен на определение допустимых маркетинговых затрат, оценку ценности потребителя, предпринимающего какие-либо действия, и имеющихся ресурсов для мотивации таких действий.

Рассмотрим некоторые сделки.

Основной целью сделки, приведенной в схеме 6-5, является продажа комплекта домашнего кинотеатра (HT1) в стандартной или расширенной комплектации, куда входит DVD-плеер. Но возникает вопрос о прибыльности такой продажи, которая в значительной степени зависит от маркетинговых затрат на единицу товара. Для проведения таких экономических расчетов нам понадобится шаблон «Расчет окупаемости комплексного товара/услуги» (схема 6-6), *связанный с предыдущим шаблоном*.

Заметим, что стандартный (HT1) и более дорогостоящий (HTDVD1) комплекты были объединены для определения средневзвешенной величины, отражающей ожидаемый процент потребителей, готовых сделать покупку «стандартного» и более дорогого предложения.

Данная таблица показывает, что при 7,5% доходности суммы затрат на продвижение (1800 на 1000) Первоначальные чистые поступления составляют 419,80 с учетом резерва затрат в размере 20% от дохода (390,00) в качестве целевой Первоначальной прибыли или поступлений. Также отметим, что процент откликов на продвижение, необходимый для обеспечения безубыточности (при условии резервирования 20% дохода на Первоначальную прибыль или поступления), составляет всего 0,406% — менее половины человека на каждую тысячу охваченных потребителей. Основное предложение без учета дополнительных продаж выглядит очень привлекательным.

Как изменятся основные величины, если фактический уровень отклика (см. схему 6-7) составит 0,40%, то есть окажется ниже рассчитанного процента окупаемости (0,466%)? В данном случае получаем предельный убыток по первоначальной продаже (-6,20). Исходя из этого следует определить, имеет ли смысл продолжать этот проект.

ТАБЛИЦА СТОИМОСТИ

Товар Код	ЕДИНИЦА (Заданные ниже характеристики товара)	Потребитель- ская цена товара	% стоимости товара	Стоимость товара	Совокупный доход	Стоимость доставки	Возвратная стоимость доставки	Чистый доход	Сравнительный
									розничный чистый доход 50%
HT1	Телевизор без DVD, плюс кассета, игра, ПК (Интернет) и дополнительные входы для кабельного и спутникового ТВ, система кругового звука, включая колонки, проектор и экран	1 795,00	56,00%	1 005,20	789,80	50,00	50,00	789,80	897,50
HTDVD1	ВАРИАНТ К HT1 ВКЛ. В ПЕРВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ: Вся система, вкл. DVD-плеер	1 995,00	56,00%	1 117,20	877,80	60,00	60,00	877,80	997,50
HTDVDOK1	ВАРИАНТ К HT1 ВКЛ. В ПЕРВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ: Вся система, вкл. DVD-караоке	2 095,00	56,00%	1 173,20	921,80	60,00	60,00	921,80	1 047,50
DVDPLAY1	DVD-плеер	495,00	56,00%	277,20	217,80	30,00	30,00	217,80	247,50
DVDOK1	ВАРИАНТ К DVDPLAY1 ВКЛ. В ПРЕДЛОЖЕНИЕ DVD-ПЛЕЕРА	649,00	56,00%	363,44	285,56	30,00	30,00	285,56	324,50
DVDOKSF1	ПО DVD-караоке	37,50	40,00%	15,00	22,50	6,00	6,00	22,50	18,75
HSBAS1	Осн. оборудование системы домашней сигнализации (зависит от комплектации)	1 000,00	56,00%	560,00	440,00	85,00	85,00	440,00	500,00
HSSER1	Обслуживание домашней сигнализации (в месяц)	100,00	25,00%	25,00	75,00	-	-	75,00	50,00
CPHAR1	Сотовая телефония (плюс «взнос» – наценка со стороны провайдера услуг)	150,00	125,00%	187,50	(37,50)	25,00	25,00	(37,50)	75,00
GMHAR1	Игровые приставки	300,00	56,00%	168,00	132,00	30,00	30,00	132,00	150,00
GMSFT1	Игровое ПО	45,00	45,00%	20,25	24,75	6,00	6,00	24,75	22,50

Схема 6-4. Таблица доходности и стоимости комплексного товара

HT-1	<i>Ресивер без DVD, плюс видеомэгнофон, игровая приставка, ПК (Интернет) и дополнительные входы для кабельного и спутникового ТВ, система кругового звука, включая колонки, проектор и экран</i>	ВАРИАНТ DVDOK1 или DVDPLAY1	Вкл. продвижение с товаром, выбор DVDOK1 или DVDPLAY1	DVDOK1	3
HTDVD-1	<i>Вариант к HT-1 включен в первое предложение: вся система, вкл. DVD-плеер</i>	GMHAR1	3	HSBAS1	6

Схема 6-5. Сделка: комплект предложения домашнего кинотеатра

РАСЧЕТ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРИБЫЛИ

ПЕРВАЯ ПРОДАЖА

Код	ПУНКТ	Предполагаемый % потребителей, совершивших покупку	Кол-во единиц товара, предполагаемых для продажи одному потребителю	Доход от единицы товара, вкл. возвратную стоимость почтовых или дистриб. расходов	ИТОГО доход	Себестоимость чистой прибыли	%
Вариант 1							
HT1	Телевизор без DVD, плюс кассета, игра, ПК (Интернет) и дополнительные входы для кабельного и спутникового ТВ, система кругового звука, включая колонки, проектор и экран	50,00%	1	1 845,00	1 845,00	789,80	42,81%
Вариант 2							
HTDVD1	ВАРИАНТ К HT1 ВКЛ. В ПЕРВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ: Вся система вкл. DVD-плеер	50,00%	1	2 055,00	2 055,00	877,80	42,72%
Вариант 3							
		0,00%		-	-	-	0,00%
Средневзвешенная величина					1 950,00	833,80	42,76%

Ожидаемая прибыль/поступления	20,00%	390,00
Затраты на продвижение на 1000	1 800,00	
Вводный % предполагаемых откликов	7,50%	
Стоимость продвижения		24,00
Первоначальное чистое поступление от основного товара или услуги		419,80
% откликов, треб. для окупаемости (вкл. ожидаемые поступления/прибыль)		0,406%

Схема 6-6. Расчет окупаемости комплексного товара/услуги

РАСЧЕТ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРИБЫЛИ

ПЕРВАЯ ПРОДАЖА

Код Вариант 1	ПУНКТ	Предполагаемый % потребителей, совершивших покупку	Кол-во единиц товара, предполагаемых для продажи одному потребителю	Доход от единицы товара, вкл. возвратную стоимость почтовых или дистриб. расходов	ИТОГО доход	Себестоимость чистой прибыли	%
HT1	Телевизор без DVD, плюс кассета, игра, ПК (Интернет) и дополнительные входы для кабельного и спутникового ТВ, система кругового звука, включая колонки, проектор и экран	50,00%	1	1 845,00	1 845,00	789,80	42,81%
Вариант 2							
HTDVD1	ВАРИАНТ К HT1 ВКЛ. В ПЕРВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ: Вся система вкл. DVD-плеер	50,00%	1	2 055,00	2 055,00	877,80	42,72%
Вариант 3							
		0,00%		-	-	-	0,00%

Средневзвешенная величина

1 950,00	833,80	42,76%
----------	--------	--------

Ожидаемая прибыль/поступления

20,00%	390,00
--------	--------

Затраты на продвижение на 1000

1 800,00

Вводный % предполагаемых откликов

0,40%

Стоимость продвижения

450,00

Первоначальное чистое поступление от основного товара или услуги

(6,20)

% откликов, треб. для окупаемости
(вкл. ожидаемые поступления/прибыль)

0,406%

Схема 6-7. Сделка: Игровые товары

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПРОДАЖИ

код		Кол-во единиц товара, предполагаемых для продажи одному потребителю	Доход от единицы товара, вкл. возвратную стоимость почтовых или дистр. расходов	ИТОГО доход	Себестоимость чистой прибыли	%
Товар 1						
GMHAR1	Игровые приставки	1	330,00	330,00	132,00	40,00
GMSFT1	Игровое ПО	3	51,00	153,00	74,25	48,53
				-	-	0,00
ИТОГО				483,00	206,25	42,70

Затраты на продвижение на 1000	1 000,00
Вводный % предполагаемых откликов	20,00%
Стоимость продвижения	5,00

Схема 6-8. Таблица игровых приставок

АНАЛИЗ ПОЖИЗНЕННОЙ ЦЕННОСТИ

СРЕДНИЙ ДОХОД НА ПОТРЕБИТЕЛЯ	2 046,60	
Средняя себестоимость прибыли на потребителя	875,05	
Чистая себестоимость прибыли на потребителя (с учетом стоимости продвижения)	850,68	41,57%

Схема 6-9. Поступления прибыли: первоначальная и последующие продажи

Ответ зависит от того, каких дополнительных сделок (если хотите, «пожизненной ценности») можно ожидать от потребителя.

Согласно маркетинговому плану покупателям HT1 или HTDVD1 предлагается комплект игровой приставки GMHAR1. Причины этого предложения обоснованы тем, что если потребитель вложил значительную сумму в домашний кинотеатр, и у него есть дети, то игровое оборудование станет важным дополнением в семейном центре развлечений и отдыха. В соответствии с базой данных 60% покупателей, которых нетрудно идентифицировать, имеют детей соответствующего возраста.

Общую панораму можно расширить, заполнив на следующем этапе шаблоны для GMHAR1 и трех единиц сопутствующего ПО GMSFT1 (см. схема 6-8) в соответствии со Справочной таблицей основных данных.

Это достаточно выгодное предприятие во многом благодаря тому, что процент откликов существенно снижает стоимость одной продажи.

Теперь можно рассчитать пожизненную ценность данного клиента на основе сделанных им покупок. Мы достигли средней себестоимости прибыли, равной 875,05 (схема 6-9), что составляет более 41% продаж без учета последующих продаж, а также реализации дополнительного программного обеспечения для DVD-караоке, игр и других продуктов.

По мере развития процесса продаж появляется возможность осуществлять дополнительные прибыльные продажи, а первоначаль-

чальная инвестиция в привлечение потребителей окупается многократно. Несмотря на первое впечатление с течением времени такая инициатива становится более выгодной, чем традиционный расчет только на розничную торговлю.

Что вы собираетесь продавать: продукт, услугу или то и другое?

Как отмечалось ранее, переход товара в категорию услуг или объединение товара и услуги значительно увеличивает приток доходов и прибыль. Такие услуги практически всегда напрямую связаны с наличием основного товара: лезвия для бритв, программное обеспечение для аппаратных средств, продленная гарантия на бытовую технику, «мониторинг» для систем охраны дома или офиса. Отличительной характеристикой сопутствующих товаров, реализуемых при последующих продажах путем управляемого данными прямого маркетинга, является обязательное совершение предыдущей сделки. Используя соответствующие методы сбора данных, можно легко выявить покупателей исходного товара и полностью сосредоточить все маркетинговые ресурсы только на этой группе.

Возвращаясь к примеру продажи домашнего кинотеатра, можно проанализировать две возможности, заслуживающие особого внимания.

1. Программное обеспечение для DVD-караоке

Программа представляет самые популярные хиты (без вокала) как музыкальные видеоклипы и дает пользователю возможность самому стать поющей «звездой» любого клипа на выбор:

- Количество новых наименований в год — 16
- Потребительская цена за единицу товара — 37,50
- Чистый доход на единицу товара с учетом доставки — 22,50

2. Программное обеспечение для игр

Это стандартный ассортимент игровых программ с новыми активными играми и другими наименованиями.

- Количество новых наименований в год — 15
- Потребительская цена за единицу товара — 45,00
- Чистый доход на единицу товара с учетом доставки — 24,75

В соответствии со схемой 6-3 «Мультиоварный комплекс продвижения» компания планирует включать предложения в комплекты DVD-караоке и «Игр». Пользователь, приобретающий компьютерное обеспечение, естественно, не обойдется без соответствующих программ. Без них компьютер представляет собой не более чем высокотехнологичную железку. Кроме того, большинство розничных продавцов не проявляют достаточного интереса к программному обеспечению предлагаемой ими техники. Они считают эти сопутствующие товары слишком дорогими и неприспособленными для хранения, а рентабельность слишком низкой, чтобы идти на риск.

Маркетинговые аспекты двух различных типов программного обеспечения совершенно одинаковы:

- «Целевой рынок» ограничен пользователями компьютерного «железа», которых можно выявить по базам данных покупателей аппаратных средств¹ или затратив небольшие средства на размещение рекламы в специализированных изданиях, чтобы охватить пользователей, которые приобрели компьютерное оборудование в магазинах, где информация о покупке не фиксировалась.
- Предложение регулярной доставки нового программного обеспечения (по каталогу, через клуб или путем другой последовательной продажи), сделанное непосредственно компьютерному пользователю, удовлетворяет его насущную потребность, так как многие потребители не могут найти нужные программы в немногих розничных магазинах, которые согласились реализовывать такой товар.
- Товарные комплекты аппаратных средств представляют собой идеальное и низкзатратное средство для начала маркетингового процесса.

¹ Теоретически такие базы данных должны учитывать всех владельцев компьютерной аппаратуры, так как они составляются либо по регистрационным или гарантийным карточкам, либо заполняются на месте продажи. Реальная ситуация несколько иная. Производители не хранят гарантийную или регистрационную информацию в базах данных (если вообще регистрируют гарантии), а розничные торговцы очень неохотно делятся своими базами данных с производителями.

В качестве примера рассмотрим ПО DVD-караоке.

Основным побудительным фактором для фанатов DVD-караоке является возможность «выступить» с исполнением последних хитов или «классики», то есть петь на соответствующем видеофоне. В данном вопросе большое значение имеет доступность последних новинок музыкального рынка. Ключевым фактором является содержание предложения. Если содержание не соответствует запросам владельца железа, он испытывает двойное разочарование, вложив деньги в аппаратные средства (которые не всегда можно использовать с альтернативным ПО). Получается, что, купив дорогую одежду, он не может ее носить, так как ему некуда в ней пойти.

Содержание сдерживает текучесть потребителей

Содержание — основа основ, независимо от типа товара или услуги. Хорошее содержание — главный сдерживающий фактор текучести клиентов. Если потребителям нравятся товары или услуги, вполне возможно, они будут продолжать их покупать. Если потребители ценят товары или услуги, они согласятся оплачивать их по справедливости.

Тиражи издания, не способного увлечь и заинтересовать читателей своим содержанием, неумолимо падают несмотря ни на какие рекламные акции и мероприятия. Товарищество, не удовлетворяющее нужды, потребности и ожидания своих членов, очень быстро оказывается без «товарищей». Столики ресторана, где подают невкусную еду и плохо обслуживают, даже при самой дорогостоящей рекламной кампании будут пустовать.

Все это кажется совершенно очевидным, если рассматривать данный вопрос теоретически и со стороны. Но специалисты по маркетингу находятся так близко к предмету, что часто забывают о первопричинах покупок — *потребности* в товаре или услуге или *желании* их получить. Следовательно, *при увеличении ухода или текучести потребителей причину и способ устранения этого явления нужно, прежде всего, искать в содержании товара.*

ПУНКТ	ДАННЫЕ	КОММЕНТАРИЙ
Цена первой единицы товара	Бесплатно	Используется в качестве премии.
Стандартная цена за единицу товара	37,50	
Средняя ценность заказа на один клубный цикл	56,25	Каждая покупка составляет 1,5 единицы по 37,50.
Возвратная стоимость дистрибуции и почтовых сборов	6,00	Каждая партия имеет наценку 6,00 за дистрибуцию (почтовые затраты и обработка заказа), взимаемую с потребителя, независимо от количества поставленных единиц. Фактическая стоимость доставки составляет 4,50.
Количество клубных «циклов» в год	4	Субъективный выбор, который необходимо сверить с другими возможными циклами.
Максимальное количество лет	3	В соответствии с убылью, которая дает итоговое количество покупок на одного члена (3,4) на протяжении его членства.
Стоимость циклического продвижения на одного члена	1,00	Предполагает комбинацию почтовой и электронной рассылки
Общий процент членов, совершающих покупки в каждом цикле	40%	Товар должен быть достаточно привлекательным.
Процент членов, возвращающих поставку в каждом цикле	5%	Некоторые люди принимают товар, рассматривают его и понимают, что некоторые виды товара им не нужны.
Неуплата	2%	Так как последующей доставкой при неоплаченной предыдущей не совершается, и поскольку 50% членов предпочитают платить по кредитной карте, уровень неуплаты низкий.
Выполнение заказа и дистрибуция	Первоначально = 12,80 Впоследствии = 6,25	Стоимость дистрибуции всех товарных пакетов, кроме первого «премиального», практически полностью окупаются за счет возвратной стоимости 6,00.
Целевая прибыль/ поступления	15%	

Схема 6-10. Определение экономической жизнеспособности

Лучшее решение было предложено «клубной» структурой, установившей регулярный контакт с пользователями DVD-караоке и рассылавшей им периодические рекламные обращения.

Что нужно знать для определения экономической жизнеспособности?

Общая экономика «клубов» и других маркетинговых систем достаточно подробно рассматривалась в главе 5. Однако для данного примера мы выбрали клуб, действующий по системе «отказа от получения»¹ — члену клуба доставляется «набор» его любимой музыки (существуют четыре типа музыки), который он должен оплатить, если не уведомит о своем отказе от получения. Предложение (и экономические факторы его определяющие) заключается в следующем: «при покупке первого диска DVD-караоке — один диск бесплатно».

В результате анализа шаблона «*Общие выводы планирования — Клуб*» (верхняя часть схемы 6-11) и применения ПО модели АСРО² можно увидеть все предполагаемые доходы и затраты, использованные при моделировании. В итоговых выводах планирования (нижняя часть схемы) была скомбинирована вся предыдущая информация для определения допустимой стоимости привлечения члена клуба — 24,00. Возникает очевидный вопрос: *достаточно ли этой суммы?*

Рецепт оценки альтернативных вариантов продвижения предусматривает равную долю сложных математических расчетов и интуитивных догадок. Можно изучить все исследования средств рекламы и провести всевозможные вычисления.

Измерение пульса читателя или зрителя — в лучшем случае неточная наука, которая может опровергнуть всю концепцию отчетности. Все снова сводится к содержанию и настройке чувств читателя или зрителя на это содержание. Если вы являетесь страстным поклонником дизайна или Формулы 1, то скорее откликнетесь

¹ Вопросы, связанные с системами «отказа от получения», рассматриваются в главе 5.

² Модель АСРО — пакет ПО, разработанный автором в целях планирования акций прямого маркетинга и CRM. Подробную информацию и пробные примеры см. www.acromodel.com.

Допустимая стоимость заказа

Название проекта: DVDOKE1

Дата: 06.04.2004 г.

	%	\$ за единицу
Продажная цена – последующая единица		56,25
Возвратная стоимость дистри./почтовые расходы		6,00
Налог, не включенный в цену		
ИТОГО цена		62,25
Налог, вкл. в цену	3,00%	1,87
Товарная единица – Чистый доход		60,38
Выполнение заказа + стоимость циклического продвижения на 1 члена		9,25
Стоимость производства товара		16,00
Предполагаемый возврат	5,00%	3,11
Авторские выплаты		
Чистая текущая стоимость		
Выплаты по способам оплаты		1,59
Неуплата	2,00%	1,25
Ожидаемые поступления или прибыль	15%	8,44
ИТОГО стоимость единицы		39,64
ЧИСТЫЙ ДОХОД		20,74
Себестоимость как % совокупного дохода		15,64%
Средняя выручка		3,4
Себестоимость члена		24,00
Чистая стоимость подарка		
Чистая стоимость баллов		
Чистая себестоимость на один заказ на одного клиента без учета продвижения, но с учетом поступлений без фиксированных расходов: приз и стоимость разработки		
ДОПУСТИМАЯ СТОИМОСТЬ ЗАКАЗА		24,00

Схема 6-11. Общие выводы планирования: АСРО

на предложения, сделанные в контексте или на фоне этих увлечений, чем на те, которые размещены в безразличной для вас среде.

Отклик (первоначальный и прогнозируемый) должен определять все медийные решения. Одна из особенностей прямого маркетинга заключается в том, что аудитория и тиражи или зритель-

ский рейтинг представляют для специалистов только опосредованный интерес. Для окончательного анализа необходимо *разделить стоимость СМИ на измеряемое количество откликов и получить сумму затрат на один заказ (одного подписчика, одного члена клуба) ниже допустимой*. В конце концов, именно это мы имеем в виду, обсуждая «отчетность».

Расчет планирования должен быть несложным

Если известны суммы допустимых затрат на привлечение или продажу, схема 6-12 «Оценка продвижения на 1000» может оказаться весьма полезной.

Данный шаблон разработан как простой инструмент оценки относительного риска и потенциальной прибыли при использовании сравнительной рекламы, а также порядка величины необходимых результатов для обоснования специальных мероприятий продвижения. Шаблон запрашивает только данные текущей АСРО, стоимость на 1000 и ожидаемый процент откликов для задействованных СМИ. Затем производится расчет количества откликов, стоимости одного отклика, сопоставление результата этих вычислений с допустимой суммой (избыток или недостаток), и, наконец, вычисляется процент откликов, требуемый для обеспечения безубыточности.

На нашем примере видно, что при заданном ожидаемом уровне откликов «Реклама в прессе», «Вкладыши в прессе» и «Прямая почта» убыточны по сравнению с допустимой суммой. Статья «Вкладыши в прессе» имеет наименьший дефицит в сопоставлении с допустимой суммой — только 1,00 *без учета добавления фактора поступлений*.

Из всех средств рекламы только «Рекламные вкладыши в упаковку» и «Электронная почта» создают достаточный для успеха предприятия запас между допустимой и предполагаемой фактической суммой затрат. Процент «Ожидаемых откликов» (20%) на рекламные вкладыши в товарный пакет аппаратных средств и на рассылку рекламных объявлений по электронной почте (5%) значительно превышает «% откликов, необходимый для обеспечения безубыточности» (0,21% и 0,8%), оставляя пространство для больших маневров.

АСРО
(член, подписчик)

СМИ	Стоимость СМИ	Ожидаемый % откликов	Количество откликов	Стоимость отклика	Прибыль или (убыток) по отношению к допустимости	Количество откликов на 1000, необходимое для обеспечения безубыточности	% откликов, необходимый для обеспечения безубыточности
прямая почта	1 000.00	3.50%	35.00	28.57	(4,57)	41.67	4.17%
реклама в прессе	200.00	0.50%	5.00	40.00	(16.00)	8.33	0.83%
вкладыши в прессе	250.00	1.00%	10.00	25.00	(1.00)	10.42	1.04%
рекламные вкладыши в упаковки	50.00	20.00%	200.00	0.25	23.75	2.08	0.21%
электронная почта	20.00	5.00%	50.00	0.40	23.60	0.83	0.08%
добавьте СМИ 1			-	-	-	-	-
добавьте СМИ 2			-	-	-	-	-
добавьте СМИ 3			-	-	-	-	-
добавьте СМИ 4			-	-	-	-	-

Схема 6-12. Оценка продвижения на 1000

Тем не менее, только рекламные вкладыши и электронная почта вряд ли способны обеспечить достаточный объем продаж. Теоретически каждый обладатель DVD-караоке получает первоначальное рекламное предложение, вложенное в упаковку «железа», но практически далеко не все потребители обратят на эти вкладыши внимание. Маркетолог должен выбрать один из двух вариантов продвижения:

1. Использовать прямую или (лучше) электронную почту, получив список фамилий и адресов (или электронных почтовых ящиков) обладателей техники по гарантийным талонам или в результате другой формы регистрации.

2. Использовать объявления прямого отклика, размещенные в специализированных журналах и на соответствующих сайтах.

Одновременное применение трех СМИ для продвижения дает дополнительные возможности экономичного ведения бизнеса, даже при некотором снижении ожидаемой прибыли/поступлений из-за использования специализированных журналов.

**Содержание – основа основ:
потребитель готов стать подписчиком
и платить за содержание высшего качества**

Мы живем в обществе, в котором обслуживание занимает все увеличивающуюся долю экономики. С появлением электронных средств, включая Интернет, кабельное или спутниковое телевидение, услуги стали важной частью жизни любого потребителя. Маркетологи сражаются за клиентов, привыкших пользоваться этими услугами и оплачивать их. Наглядным примером сказанного выше является платное или абонентское телевидение.

Охват телевидением большинства развитых и развивающихся рынков всего мира составляет практически 100%, что гораздо больше доли всех остальных услуг за исключением электричества. Вездесущий телеэкран является неотъемлемой частью интерьера даже самых бедных домов. Хотя значительная часть информационного наполнения телевизионных программ «спонсируется» рекламодателями или оплачивается за счет налогов или государственных лицензий, примером чего могут служить отчисления всем вла-

дельцам ТВ в Великобритании, что существенно поддерживает продукцию компании ВВС, все большее количество зрителей выбирают более качественное содержание, обеспечиваемое частными поставщиками услуг кабельного или спутникового телевидения.

Самая простая форма таких услуг предполагает ежемесячную или ежегодную оплату стандартных абонентских договоров, заключаемых на определенную тематику программ (включая фильмы, спортивные или развлекательные передачи, детское телевидение, даже порнографию), недоступных на «открытом» телевидении. Абонентскую плату получает кабельная или спутниковая телевизионная компания, которая распределяет доходы между различными контент-провайдерами, как правило, комплектуя предложения. Экономика такой модели похожа на систему любой традиционной подписки, хотя имеет ряд существенных отличий.

Основное отличие — стоимость аппаратных средств, необходимых для приема кабельного или спутникового сигнала, и затраты на их установку. Второй и не менее значимый фактор — способ классификации содержания и маркетинг различных уровней и дополнительных услуг.

Маркетинговые решения в основном определяются следующими факторами:

- Как поступать в среде высокой конкуренции с аппаратными средствами (телевизионная приставка-декодер для кабельного телевидения, спутниковая антенна и декодер — для спутникового) и их установкой:
 - Взимать полную стоимость несмотря на создаваемые большими суммами барьеры?
 - «Пакетировать» стоимость в цену подписки, но, в таком случае, в какой срок можно возместить высокую стоимость аппаратуры и ее установки?
 - Предоставлять эти услуги на других условиях?
- Какие продажи могут оказаться наиболее эффективными:
 - Полный комплекс обслуживания, включая все каналы, по фиксированной цене плюс дополнительные услуги «по требованию» на основе повременной оплаты?

- Недорогой «основной» пакет услуг, включающий минимальный выбор программ, исходя из предположения, что потребитель, удовлетворенный предоставляемыми каналами и привыкший к выплате основной цены, со временем согласится приобрести расширенный и более дорогой пакет?
- Предложение различных программ на выбор, которое даст абоненту возможность самостоятельно комплектовать предварительный пакет и в любой момент менять его содержание?

Кабельные и спутниковые компании провели тестирование всех возможных вариантов и продолжают эксперименты по мере более глубокого проникновения в среду потенциальных потребителей и возникновения экономического противодействия. Кроме того, при экономическом планировании факторы аппаратных средств, установки и обеспечения содержания часто вступают в конфликт.

Любой маркетолог инстинктивно стремится сделать наиболее содержательное предложение по возможно низкой первоначальной цене, чтобы привлечь максимальное внимание потребителя. Если следовать инстинктивным побуждениям, в данном случае нужно предложить оборудование и установку, а также первоначальный пакет программ «бесплатно». Но насколько обоснован расчет на то, что абонент сохранит подписку на срок, достаточный для компенсации начальных вложений? Далее возникает еще один вопрос: может быть целесообразнее нацелить свои усилия на меньший, но более состоятельный рынок, который обеспечит достаточно быструю окупаемость инвестиции?

Эта классическая головоломка «железа и контента» возвращает нас к традиционному вопросу бритвы и лезвия, фотоаппарата и пленки. Без декодера и установки оборудования невозможно предлагать услуги. Эти составляющие имеют самую высокую денежную стоимость, которая требует финансирования. Отложили на время вопросы огромных капиталовложений в технологическую инфраструктуру, маркетолог должен определить оптималь-

ный способ возмещения инвестиций в оборудование и установку, а также дополнительных затрат на привлечение абонентов.

Задача маркетолога — оценить различные предложения, провести их тестирование и выбрать наиболее экономически эффективные. Для этого следует рассчитать и определить основные переменные.

Очень часто крупные производственные компании игнорируют эти вопросы в основном по причине непонимания их значимости. Много лет назад президент COMSAT, американской Корпорации спутниковой связи, обратился ко мне с просьбой рассмотреть проект организации прямого спутникового вещания на бытовые приемники, в который компания сделала значительные капиталовложения. После нескольких месяцев работы стало очевидно, что технологические факторы значительно перевесили необходимость ориентации на потребительский рынок. В бюджете проекта была предусмотрена достаточно существенная статья маркетинговых расходов, но до сих пор никто из менеджеров не провел исследования возможных вариантов предложений или стоимости привлечения клиента.

Тщательно проанализировав все вопросы, мы пришли к выводу — данный план имеет такие неустранимые дефекты, что его реализацию придется прекратить в аварийном порядке и со значительными убытками. Если бы руководство компании рассматривало планирование снизу, с позиции потребителя, вместо того, чтобы любоваться проектом сверху, с позиции спутника, многие миллионы долларов были бы спасены¹.

Тестировать или не тестировать — всегда тестировать и сравнивать!

В схеме 6-13 представлены основное предложение и три произвольные альтернативы, определяющие дополнительные возможности выбора цен и предложений подписки на телевизионные услуги или аналогичный товар, совмещающий аппаратное и программное обеспечение. Чтобы сопоставить их преимущества, сле-

¹ Проект COMSAT на несколько лет опередил Прямое телевизионное вещание.

ХАРАКТЕРИСТИКА	ОСНОВНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ	АЛЬТЕРНАТИВА 1	АЛЬТЕРНАТИВА 2	АЛЬТЕРНАТИВА 3
Ежемесячная подписка на первый год	50,00	25,00	50,00	50,00
Ежемесячная подписка на последующие годы	50,00	50,00	75,00	100,00
Итоговое кол-во лет подписки с учетом убыли	4,5	4,5	4,5	4,5
Предложение по оборудованию и установке	250,00	250,00	350,00	0
Стоимость оборудования и установки	350,00	350,00	350,00	350,00

Схема 6-13. Оценка вариантов ценообразования

дует оценить варианты ценообразования¹ на услуги, оборудование и установку.

На основе заданных и/или других переменных можно моделировать сравнительные величины, как показано в схеме 6-14 (Сравнительные варианты пакетов услуг), и получать все основные параметры, необходимые для анализа экономики предложений.

В соответствии с данной моделью, в которой для каждого фактора чувствительности задан параметр «Предполагаемая стоимость привлечения», наибольший процент «Прибыль как % общего дохода» обеспечивает Альтернатива 2. Но такое решение слишком прямолинейно: фактическая стоимость привлечения оказывает существенное воздействие на окончательную прибыль, степень которой будет определяться по результатам тестирования предложений, представленных в предыдущей таблице (или любых других).

¹ Данные варианты основного предложения произвольны. Аналогичным образом можно моделировать любые варианты.

		Основное предложение	
Доход:	Пункты		
	Ежемесячное обслуживание за первый год	50,00	
	Обслуживание за первый год	12 600,00	
	Ежемесячное дополнительное обслуживание за первый год	50,00	
	Дополнительное обслуживание за первый год	600,00	
	Кол-во лет обслуживания (с учетом 1-го года)	5,0	
	Кол-во лет обслуживания с учетом убыли	4,5	
	ИТОГО кол-во месяцев обслуживания с учетом убыли	54,0	
	ИТОГО доходы	2 700,00	
	Стоимость:	Ежемесячная стоимость предоставления услуг	50,00%
Ежегодная стоимость предоставления услуг		12	300,00
ИТОГО пожизненная стоимость предоставления услуг			1 350,00
Стоимость неуплаты (% случаев стоимости 3 мес.)		2,00%	1,50
Прибыль/поступления		12,00%	324,00
Выполнение заказа:			
Обработка первоначального заказа			8,00
Первый год - в месяц			8,00
Последующие годы - в месяц			6,00
ИТОГО выполнение заказа			356,00
ИТОГО стоимость получения денежных средств		3,00%	81,00
ИТОГО стоимость (продажи) налог включен в цену		3,00%	81,00
ИТОГО стоимость пожизненного обслуживания			2 193,50
ИТОГО чистый доход без учета стоимости привлечения			506,50
Ежемесячный чистый доход без учета стоимости привлечения			9,38
Предложение по оборудованию и установке			
Доход:	Оплата оборудования и установки покупателем		100,00
	Стоимость обеспечения оборудования и установки		350,00
	Чистая стоимость оборудования и установки для продавца		(250,00)
	Допустимая стоимость привлечения		256,50
	Ожидаемая стоимость привлечения		250,00
	Кол-во ежемесячного чистого дохода для возмещения вложений в привлечение, оборудование и установку		53,3
	Срок, необходимый для возмещения привлечения и оборудования/установки - дольше или короче ожидаемой продолжительности пользования услугами (в месяцах)		16,7
	Чистая прибыль от обслуживания		330,50
	Прибыль как % Совокупного дохода		12,24%
	Чувствительность:		
			Основное предложение
	Предполагаемая стоимость привлечения		100,00
	Кол-во месяцев получения дохода для возмещения вложений в привлечение, оборудование и установку		37,3
	Срок, необходимый для возмещения привлечения и оборудования/установки - короче или дольше ожидаемой продолжительности пользования услугами (в месяцах)		16,7
	Чистая прибыль от обслуживания		480,50
Прибыль как % Совокупного дохода		17,80%	

Схема 6-14. Сравнительные варианты пакетов услуг

Альтернатива 1		Альтернатива 2		Альтернатива 3	
	25,00		50,00		50,00
12	300,00	12	600,00	12	600,00
	50,00		75,00		100,00
	600,00		900,00		1 200,00
	5,0		5,0		5,0
	4,5		4,5		4,5
	54,0		54,0		54,0
	2 400,00		3 750,00		4 800,00
50,00%	25,00	50,00%	37,50	50,00%	50,00
12	300,00	12	450,00	12	600,00
	1 350,00		2 025,00		2 700,00
2,00%	1,50	2,00%	2,25	2,00%	3,00
12,00%	288,00	12,00%	450,00	12,00%	576,00
	8,00		8,00		8,00
	8,00		8,00		8,00
	6,00		6,00		6,00
	356,00		356,00		356,00
2,50%	60,00	3,00%	112,50	3,00%	144,00
3,00%	72,00	3,00%	112,50	3,00%	144,00
	2 127,50		3 058,25		3 923,00
	272,50		691,75		877,00
	5,05		12,81		16,24
	250,00		350,00		-
	350,00		350,00		350,00
	(100,00)		-		(350,00)
	172,50		691,75		527,00
	250,00		250,00		250,00
	69,4		19,5		36,9
	4,5		34,5		23,2
	210,50		891,75		853,00
	8,77%		23,78%		17,77%

Альтернатива 1		Альтернатива 2		Альтернатива 3	
	150,00		250,00		150,00
	49,5		19,5		30,8
	4,5		34,5		23,2
	310,50		891,75		953,00
	12,94%		23,78%		19,85%

Чувствительность:	Основное предложение	Альтернатива 1	Альтернатива 2	Альтернатива 3
Предполагаемая стоимость привлечения	100,00	150,00	250,00	150,00
Кол-во месяцев получения дохода для возмещения вложений в привлечение, оборудование и установку	37,3	49,5	19,5	30,8
Срок, необходимый для возмещения привлечения и оборудования/установки – короче или дольше ожидаемой продолжительности пользования услугами (в месяцах)	16,7	4,5	34,5	23,2
Чистая прибыль от обслуживания	480,50	310,50	891,75	953,00
Прибыль как % Совокупного дохода	17,80%	12,94%	23,78%	19,85%

Схема 6-15. Факторы чувствительности затрат

В чем разница между этими предложениями?

- *Основное предложение:* ежемесячная абонентская плата за первый год подписки равна ежемесячной абонентской плате за последующие годы, но абонент экономит 100,00 на стоимости оборудования и установке (350,00).
- *Альтернатива 1:* ежемесячная абонентская плата за первый год подписки составляет 25,00, то есть, половину стандартной абонентской платы за последующие годы, при этом абонент также получает скидку 100,00 на оборудование и установку.
- *Альтернатива 2:* абонентская плата за первый год составляет 50,00 в месяц и повышается до 75,00 в последующие годы. Скидка на оборудование и установку (350,00) не предоставляется.
- *Альтернатива 3:* абонентская плата за первый год подписки составляет 50,00 и увеличивается до 100,00 в месяц в последующие годы, но оборудование и установка обеспечиваются бесплатно.

Если попытаться предположить вероятные затраты на привлечение абонентов по каждому альтернативному предложению исходя из его вероятной привлекательности для потребителя, Альтернатива 2 окажется на последнем месте в списке заманчивости.

Если привлекательность альтернативных предложений выразить в сумме затрат на привлечение потребителей (вспомним пример с самой высокой процентной ставкой британского банка), проценты прибыли существенно изменятся, как указано ниже.

Хотя Альтернатива 2 (в схеме 6-15) обеспечивает наибольший процент прибыли, показатели прибыли Альтернативы 3 и Альтернативы 1 также увеличились за счет снижения затрат на привлечение.

Какое предложение выбрать?

Это зависит от многих факторов, включая значимость совокупного чистого дохода и количество абонентов, а также процент прибыли. Что важнее: содержание предложения или его экономика? Ответ на этот вопрос зависит от конкретной ситуации и личных качеств участников. *Идея оптимального предложения требует анализа экономических результатов, аналогично тому, как теоретический экономический анализ любого варианта не имеет смысла без отклика потребителей.* Только при помощи такого тщательного анализа можно определить стратегию действий с любой точки отсчета и разработать значимую тестовую таблицу.

Клубы могут быть эксклюзивными, их экономика – никогда

При оценке экономических факторов Ассоциаций и Клубов, которые привлекают новых членов и собирают членские взносы, можно обнаружить несколько иной вариант той же системы.

В качестве примера представим Маркетинговое общество, членами которого состоят крупные и малые предприятия, а также физические лица из разных областей маркетинга. Общество предоставляет своим членам целый набор услуг и получает основные средства для финансирования затрат и обеспечения прибыли от членских взносов, спонсорской поддержки и участия в специальных мероприятиях.

Раньше вопрос привлечения новых членов не стоял так остро, поскольку маркетинговые компании вступали в общество охотно, без каких-то дополнительных увещаний. Со временем общество было вынуждено предпринимать более активные действия для поиска и убеждения потенциальных клиентов. Процесс привлечения очень усложнился, так как разные категории членов пытались воздействовать на общество в противоположных направлениях и вынуждали его предоставлять более дорогостоящие услуги,

КАТЕГОРИЯ	КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ	ЕЖЕГОДНЫЕ ЧЛЕНСКИЕ ВЗНОСЫ И ДРУГИЕ ДОХОДЫ ¹	КОЛ-ВО ЧЛЕНОВ ОБЩЕСТВА ДАННОЙ КАТЕГОРИИ	КОММЕНТАРИИ
КАТЕГОРИЯ «А»	1–50	2642	2264	Самая большая категория, включая индивидуальных членов
КАТЕГОРИЯ «В»	51–500	6436	638	Средний бизнес
КАТЕГОРИЯ «С»	501+	14 436	272	Крупные производственные маркетинговые компании

Схема 6-16. Сравнительный анализ категорий членства

в результате чего некоторые категории становились нецелесообразными. «Текучность» (многие члены покидали общество) становилась серьезной проблемой. Начали возникать сомнения в перспективах существования самой организации.

Врачи часто шутят, что самые плохие пациенты — это врачи. Юристы тоже уверяют, что самые плохие клиенты — это юристы. Этот принцип справедлив и для маркетологов, принимающих маркетинговые решения.

Маркетинговый комитет Общества красноречиво рассуждал об идеологии маркетинга членства в организации, но ни разу не проявил инициативы, чтобы с практической точки зрения рассмотреть процедуру привлечения новых членов и ее экономические основы. Так продолжалось до тех пор, пока кто-то не предложил считать «членство» не более чем «подпиской» на журнал. Такой подход помог разъяснить сложившуюся ситуацию.

¹ Взносы и «другие доходы» (членские выплаты и т.д.) были взвешены в целях устранения противоречий.

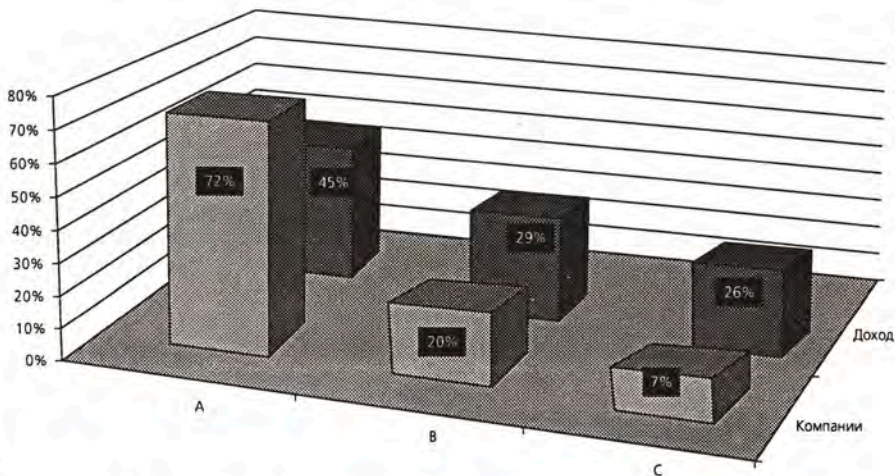


Схема 6-17. *Распределение членства и дохода по категориям*

Аналогия привлекла внимание к причинам вступления в организацию и выхода из нее через какой-то период времени. Комитет задумался о том, насколько процедура вступления и членство в Обществе соответствуют тем преимуществам, которые новый член получает при вступлении. Участники комитета задались вопросом: действительно ли все ожидания, созданные в процессе привлечения клиентов, выполняются в течение первых месяцев членства? Насколько преимущества и выгоды членства оправдывают ожидания и членские взносы после завершения первых «медовых» месяцев?

Чтобы проникнуть в суть проблемы, был проведен анализ различных групп членов Общества. Эти группы были определены на основе количества сотрудников компании – члена Общества, как указано в схеме 6-16.

Осуществив такую сегментацию, можно было анализировать распределение доходов по группам.

В соответствии со схемой 6-17, Категория «С» (крупнейшие компании) оказалась самой малочисленной с точки зрения членства в Обществе (7%), но приносила 25% дохода. 72% членов – представителей малого бизнеса и физических лиц (Категория «А») обеспечивают только 45% дохода. И только Категория «В»

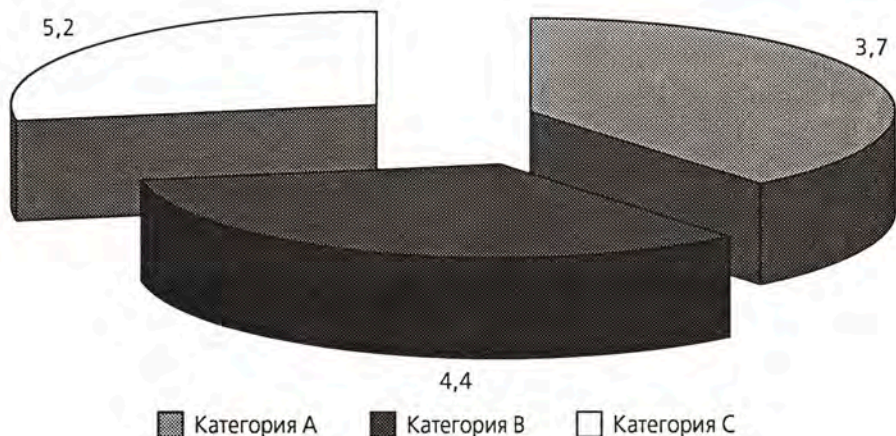


Схема 6-18. *Уровень выбытия по категориям*

представляет уравновешенный баланс между числом компаний (20%) и доходом (29%).

Эти достаточно очевидные и простые шаги дали ответ на многие вопросы членства и прояснили общую картину. Теперь можно произвести еще один важный расчет — относительной текучести или «уровня убыли» по категориям (схема 6-18).

Анализ текучести поможет выявить наличие каких-либо существенных различий по категориям.

Хотя фактическая текучесть оказалась значительно ниже опасений Общества, все-таки она была ощутимой. Анализ обеспечил конкретную информацию, необходимую для определения сути проблемы и ее устранения (при условии наличия такой проблемы). Для оценки экономических условий¹ наличия проблемы требовалась следующая информация:

1. Относительная пожизненная прибыльность каждой категории (после компенсации убыли).

¹ На самом деле, сущность вопроса состояла не только в экономике. Несмотря на значимость экономических факторов требовалось, прежде всего, оценить и перенастроить набор услуг, необходимый и желательный для каждой категории членов (и многих подкатегорий), а также соответствующим образом протестировать и предложить его.

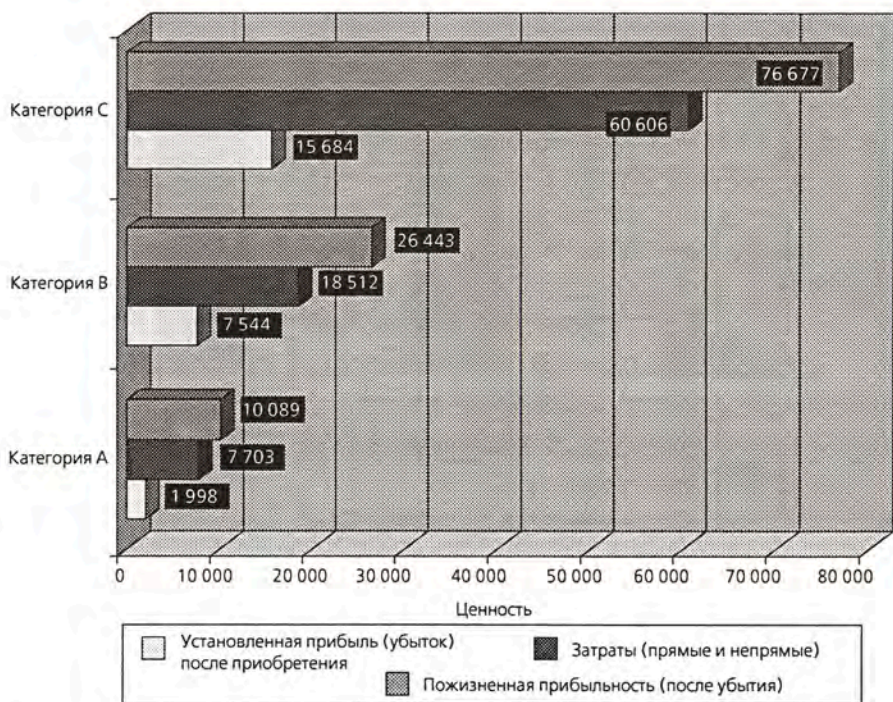


Схема 6-19. *Пожизненная прибыльность, затраты и доходы по категориям*

2. Соотношение между фактической и допустимой стоимостью привлечения.

В схеме 6-19 представлены результаты этой работы.

Как можно убедиться, Категория «С» является наиболее прибыльной, что неудивительно, так как ее взносы – самые высокие, а уровень убыли – самый низкий. Наименее прибыльной на индивидуальной основе является Категория «А».

В схеме 6-20 представлены экономические параметры процесса привлечения новых членов. Отметим, что *фактическая стоимость привлечения одного члена остается постоянной (387,00)*, и для каждой категории составляет сумму значительно ниже допустимой. Этот результат привлек внимание к процессу привлечения, который производился недифференцированно, без учета различий между разными категориями потенциальных клиентов.

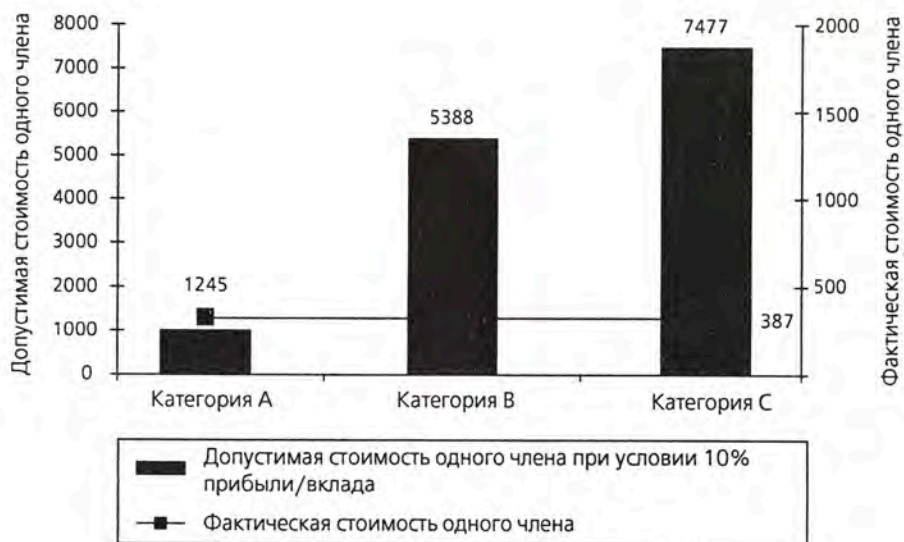


Схема 6-20. Фактическая и допустимая стоимость одного члена

Кроме того, обнаружился значительный резерв (разница между фактическими и допустимыми затратами), который можно было использовать на индивидуальный подход к привлечению различных клиентов вместо стандартной общепринятой практики. Таким образом, появилась возможность разработать новую сегментированную систему «предложений», которая могла сбалансировать ожидания разных членов и реальные возможности.

В результате анализа также выяснилось, что на привлечение новых «правильных» членов для каждой категории Общество может позволить себе гораздо большие расходы, чем заданные допустимые затраты.

Это значило, что путем изменения «комплекса» предложений в каждую категорию можно было привлечь больше выгодных членов. Увеличение количества членов Общества оказало кардинальное воздействие на амортизацию постоянных затрат, повышая денежные поступления на совершенствование обслуживания и создание резервов.

Следует сделать еще одно замечание в отношении этого примера. У членов Маркетингового комитета появилась своего рода

навязчивая идея, что потенциальные новые клиенты могут «кончиться», таким образом, к естественному страху перед «текучкой» прибавилась еще одна забота. Они, наконец, пришли к осознанию того, что однократное или двукратное воздействие на целевую группу не означает, что на такую группу нельзя успешно воздействовать еще и еще раз, пока она не перестанет поставлять новых членов по стоимости, ниже допустимой¹.

Финансовые услуги: комплексные товары требуют особого подхода

Финансовые услуги похожи на конструктор Лего. Берется набор основных элементов, независимо от цели операции — либо поставщик финансовых услуг предоставляет заем (кредиты, закладные, кредитные карты и т.д.), либо клиент размещает свои средства (сбережения, инвестиции, пенсионные фонды, страхование и т.д.) — при этом экономические факторы планирования практически не меняются. Затем основные элементы комбинируются в неожиданные и удивительные конструкции, которые становятся «товарами» финансовых услуг, предлагаемых общественности. Их можно перестраивать в течение нескольких минут, поэтому новые возможности появляются с особой регулярностью.

Хотя многие финансовые товары не представляют собой сложности с маркетинговой точки зрения, они заслуживают отдельного от нефинансовых товаров комментария.

Кредитные карточки

Много лет назад компания Diner's Club решила вступить в прямую конкурентную борьбу с более крупной и сильной American Express. Для этого Diner's провела беспрецедентную рекламную кампанию в США, о которой потом много писали и говорили во всех СМИ. Рекламный текст гласил: «Президент Diner's Club хочет купить вашу использованную карточку American Express».

¹ Маркетологи часто задают вопрос, сколько раз можно стимулировать одну и ту же целевую группу. Ответ прост: воздействие можно продолжать до тех пор, пока стоимость одного отклика не превысит допустимую сумму.

На тот момент обе компании взимали с клиентов за годовое обслуживание кредитной карты по \$15. Diner's и American Express заключали все новые контракты с различными организациями, соглашавшимися принимать их карты. Diner's лидировала по количеству учреждений, а Апех — по количеству владельцев кредитных карточек. К тому же Апех была признанным лидером рынка и пользовалась серьезным авторитетом у клиентов. Но Diner's не удовлетворяли крошки с барского стола, она хотела получить свой кусок пирога.

Стратегия Diner's была направлена на убеждение новых клиентов пользоваться ее «пластиком» на том основании, что ее карты принимаются к оплате в большем количестве организаций, чем у конкурента, и, начав использовать карту Diner's, клиент уже не может остановиться, так как сразу убеждается, что Diner's гораздо «лучше» Апех. (Обе компании опубликовали каталоги учреждений, принимающих их карты, поэтому, чтобы определить лидера, требовалось только пересчитать страницы, заполненные бисерным шрифтом¹). Решительный рекламный текст стал прекрасным способом персонификации предложения, но за ним стоял тщательный экономический расчет. Предложение выглядело так:

- Потребитель выплачивает Diner's \$15,00 и становится владельцем пластиковой карты сроком на один год.
- Потребитель сообщает Diner's номер своей карты American Express и срок ее истечения.
- Затем Diner's посылает потребителю чек на сумму неиспользованного срока действия его карты Апех. Например, если до завершения срока осталось 6 месяцев, компания выписывает чек на сумму \$7,50 — половину годовой платы.
- Потребитель получал обе карты в свое полное распоряжение и мог самостоятельно решать, какая из них «лучше».

¹ В начале кампании Президент Diner's предложил Президенту American Express «дружеское пари». «Я готов заплатить доллар за каждое учреждение, принимающее карту American Express, если вы, в свою очередь, заплатите мне доллар за каждое учреждение, принимающее Diner's Club. Это самый выгодный для меня способ получить 75 000 долларов». По сообщениям прессы, Президент American Express Джеймс Робинсон (James Robinson) очень сердился, когда друзья на вечеринках спрашивали его, согласился ли он на пари.

Это предложение соединяет маркетинговую и экономическую стратегии. С позиции маркетинга, Diner's рассчитала, что реклама предложения в престижных журналах и газетах может обеспечить ей следующие преимущества:

- Экономично охватить приоритетную целевую аудиторию, состоящую из обеспеченных владельцев кредитных карт, при сравнительно низких затратах на 1000 потенциальных потребителей.
- Поскольку список владельцев карт Amex был недоступен, компания не могла использовать прямую почту.
- Процедура кредитной проверки в Amex была значительно жестче, чем в Diner's, что обеспечило Diner's существенное дополнительное преимущество. Путем простой проверки номера карты Amex потребителя компания убеждалась в его положительной кредитной репутации и, таким образом, сэкономила немало денег, так как необходимость проводить дорогостоящую проверку кредитоспособности клиента отпадала. Так как все «живые» владельцы карт Amex, откликнувшиеся на предложение, становились не просто членами Diner's, это устраняло высокие затраты на отказы.
- Зная даты прекращения срока действия карт Amex, Diner's могла возобновить свое предложение до того, как American Express дебетует счет клиента на очередные \$15.
- Читатели газет и журналов, не являющиеся клиентами American Express, получали дополнительную информацию о Diner's, воспринимая ее как великолепного Давида, побеждающего гиганта Голиафа. Это вполне могло мотивировать их стать клиентами Diner's — не главная задача кампании, но совсем нелишняя для любого продвижения.

Вот основные экономические параметры кампании. Исходя из известной «допустимой суммы затрат» на каждого нового клиента (\$55,00) Diner's предусмотрела стандартную стоимость проверки кредитоспособности (\$7,00) и достаточно высокий процент отказов (50%), что удвоило стоимость одного принятого владельца карты. Даже с учетом выплаты \$7,50 членского взноса за шесть месяцев пользования картой Amex, Diner's сэкономила \$13,48 на каждом новом клиенте, как указано в схеме 6-21. С уче-

Экономические показатели до начала Кампании:		\$
Установленная допустимая стоимость нового владельца карты Diner's Club без учета кредитной проверки		50,00
Стандартная стоимость кредитной проверки каждого заявителя	7,00	
Средний процент принятых заявителей	50%	
Скорректированная стоимость кредитной проверки после отказа		14,00
Итого допустимая стоимость		64,00
Экономические показатели Кампании:		
Установленная допустимая стоимость нового владельца карты Diner's Club без учета кредитной проверки		50,00
Стоимость кредитной проверки каждого заявителя Amex	0,50	
Процент принятых заявителей	97%	
Скорректированная стоимость кредитной проверки после отказа		0,52
Средняя стоимость возвратных выплат владельцам карт Amex (за шесть месяцев)	7,50	
Итого стоимость		50,52
Экономия Diner's Club на привлечении нового клиента		13,48

Схема 6-21. Экономические показатели борьбы компаний Diner's Club и Amex

том новых клиентов Diner's, привлеченных за счет тех же рекламных расходов, кампания оказалась очень прибыльной.

Для принятия ответных мер Amex потребовалось некоторое время, но, тем не менее, компания снова оказалась на коне. Amex сделала два внезапных хода, которые сэкономили ей значительные средства и существенно удорожили продолжение кампании Diner's:

- Amex остановила публикацию и рассылку каталога, сэкономив при этом огромные средства. Тем самым Diner's лишилась возможности *обоснованно заявлять* о том, что у нее организаций-партнеров больше, так как пересчитать клиентов стало невозможно.
- Amex *увеличила* ежемесячные членские взносы, тем самым, повысив доходы и лишив Diner's возможности компенсировать неиспользованный срок, так как эта акция стала слишком дорогой.

Целесообразные кредиты

Кредитные компании часто используют различные наборы критериев для оценки допустимой стоимости привлечения новых владельцев карточек¹. По мере *роста задолженности по кредитным картам управление кредитным риском становилось экономическим вопросом первостепенной важности*, поэтому большинство банков и других финансовых организаций, предлагающих кредитные карты, предпочитают фокусировать мероприятия по продвижению своих услуг только на тех потенциальных клиентах, которые успешно прошли тщательную кредитную проверку.

Помимо этого важную роль в данном процессе играет конкуренция. Менеджеры зачастую проявляют слишком большую активность при продвижении услуг, не задумываясь о «допустимых рамках», только для того, чтобы опередить конкурентов в привлечении владельцев карточек или потенциальных клиентов.

Теперь многие нефинансовые коммерческие структуры предлагают свои кредитные карточки совместно с одним из ведущих брендов (например, American Airlines Visa Card). Такие совместные карточки пользуются преимуществом дешевого доступа к клиентским базам «партнера» и обычно администрируются компаниями-эмитентами. Предполагается, что при этом выигрывают обе стороны. Иногда это действительно так, но далеко не всегда, что подтверждается недавней катастрофой в издательском бизнесе.

Издателя одного из ведущих новостных еженедельников убедили в том, что предложение новой кредитной карты с логотипом журнала подписчикам и потенциальным клиентам существенно повысит приверженность имеющихся потребителей и усилит воздействие мероприятий по привлечению новых клиентов. Увлеченность руководства этой идеей дошла до утверждения рекламного

¹ Летом 2003 г. компания Citigroup приобрела структуру кредитных карт каталога Sears на сумму более трех миллиардов долларов. Портфель представляет собой крупнейшую систему карточек торговой сети в США, на 25 миллионах дебиторских счетов которой находится 18,4 миллиарда долларов. Таким образом, каждый счет в среднем можно оценить в \$120.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Данные:

	Количество или %	Стоимость единицы	Общая стоимость
Среднее кол-во месяцев использования карты	40		
Средний ур-нь расходов с использованием карты		80,00	3 200,00
Средний непогашенный остаток	35,00%		1 120,00
Доход:			
Оплата карты (при наличии)		25,00	83,33
Средние комиссионные по продажам	3,00%		96,00
Среднегодовая процентная ставка по непогашенному остатку	22,00%		246,40
Другое			
ИТОГО доход			425,73
Стоимость предоставления услуг			
Среднегодовые процентные выплаты	12,00%		134,40
Администрирование	15,00%		63,86
Кол-во периодов до прекращения		3	
% безнадежных долгов/мошенничества (средний кредитный рейтинг)	4,00%		9,60
% поступления или прибыль	20,00%		85,15
Другое			35,00
ИТОГО стоимость			328,01
Чистый доход по среднему кредитному уровню			97,73
Допустимая сумма на привлечение владельца карты за счет:			
Лучшего кредитного рейтинга			102,53
Среднего кредитного рейтинга			97,73
Худшего допустимого кредитного рейтинга			92,93

Кредитные риски

	%	Предполагаемый безнадежный долг
Лучший кредитный рейтинг	2,00%	
Средний кредитный рейтинг	4,00%	
Худший допустимый кредитный рейтинг	6,00%	

РЕАКТИВАЦИЯ

	Кол-во или %	Стоимость единицы	Общая стоимость
Кол-во месяцев простоя карты	6		
Административные расходы по клиенту карты			31,93
Другие затраты		10,00	10,00
За вычетом:			
Любые изменения по карте			12,50
Чистый доход			(29,43)
Данные:			
Среднее кол-во месяцев использования карты после реактивации	24		
Среднее кол-во расходов с использованием карты		60,00	1 440,00
Средний непогашенный остаток	35,00%		504,00
Доход:			
Ежегодная плата по обслуживанию карты (при наличии)		-	-
Средние комиссионные по продажам	3,00%		43,20
Среднегодовая процентная ставка по непогашенному остатку	22,00%		110,88
Другое			
ИТОГО доход			154,08
За вычетом:			
Стоимость предоставления услуг:			
Среднегодовые процентные выплаты	12,00%		60,48
Администрирование	15,00%		23,11
% безнадежных долгов/мошенничества	4,00%		7,20
% поступлений или прибыли	20,00%		30,82
Другое			35,00
ИТОГО стоимость обслуживания			156,61
Стоимость реактивации			
Продвижение реактивации на одну карту			10,00
Затраты на стимулирование	5,00%		72,00
ИТОГО стоимость реактивации			82,00
ИТОГО стоимость			238,61
Чистый доход			(84,53)

Совокупный расчет

	Месяцы	Прибыль (Убыток)
Первоначальный период использования	40	182,87
Период простоя	6	(29,43)
Период реактивации	24	(53,71)
ИТОГО совокупный чистый доход	70	99,73

Схема 6-22. Экономические показатели и реактивация кредитной карты

текста и макета рекламного щита, представлявшего метрдотеля шикарного ресторана, который лебезит перед клиентами, показавшими ему соответствующую карточку.

Результаты даже самого примитивного исследования могли бы ясно показать этому издателю, что у клиентов, из года в год возобновляющих подписку, которых он так стремился удержать, и без того слишком много карточек и слишком мало места в бумажнике. Поскольку единственным преимуществом совместной карточки перед обычной является сомнительное предположение, что такая карточка дает дополнительный престиж своему владельцу, те клиенты, которых издатель хотел покорить, не заинтересовались предложением, хотя на первый год карта предоставлялась бесплатно.

Это предложение вызвало восторг только у тех, кто вообще не имел никаких карточек. Поэтому агенты, предлагавшие новую карту вместе с подпиской, достигали беспрецедентных результатов подписки. К сожалению, основная часть таких подписчиков не имела достаточных финансовых средств, чтобы пройти кредитную проверку, проводимую банком-партнером перед выпуском карточки, поэтому более 85% заявок не было принято. Агенты-неудачники были вынуждены возвращаться к осчастливленным клиентам с сообщением, что карточек не будет. Практически все такие клиенты отказались от подписки, многие даже сердито вытаскивали агентов из дома. К счастью, национальная рекламная кампания закончилась, не успев начаться.

Если бы издатель проверил экономические показатели и рассчитал потенциальную денежную стоимость и возможный ущерб для своего имиджа в результате отказа существующих и потенциальных подписчиков, он мог сэкономить миллионы и избежать провала.

Однако проверка кредитоспособности — лишь один из многих критериев разработки модели предложения кредитных карт. Чтобы лучше понять динамику маркетинга кредитных карт, следует рассмотреть все возможные источники доходов и расходов, которые являются фундаментом экономических показателей кредитных карт. Эти показатели представлены в схеме 6-22

Экономические показатели кредитных карт наряду с вводными данными (Параметры кредитных рисков), определяющими процент безнадежных долгов, который должен рассматриваться как расход даже после проведения первоначальной кредитной проверки¹.

Кредитные компании-эмитенты получают доходы из нескольких источников:

- Любые ежегодные выплаты по кредитной карте.
В связи с ростом конкуренции многие компании отказались от начисления ежегодных выплат. (Для данной модели ежегодный взнос за пользование кредитной карточкой составляет 25,00, что за 40 месяцев жизни карты дает сумму 83,33).
- Средняя комиссия по продажам.
Комиссионный сбор, взимаемый эмитентом карты с организации, где принимается такая карта. В нашей модели этот показатель обозначен как «Средняя комиссия по продажам». Поскольку розничные продавцы и другие торговые предприятия выплачивают различные суммы комиссионных, необходимо использовать взвешенный средний процент, отражающий весь «диапазон» комиссионных, подлежащих выплате компании.
- Средний годовой процент по непогашенным остаткам.
Значительная часть дохода (до 60%) кредитных компаний обеспечивается за счет *разницы между процентами, полученными по непогашенным остаткам кредитов, и суммой, которую эмитент карты должен выплатить банку или денежному рынку за деньги*. Поскольку процентные ставки варьируются, для маркетинговых расчетов кредитные компании используют средние величины.

¹ Каждая финансовая организация устанавливает собственную систему расчета кредитных рисков, на основе которой принимается решение об утверждении или отклонении заявления на кредитную карту. Эти вопросы не рассматривались в данной книге. Но несмотря на все ухищрения банков предотвратить возникновение безнадежных долгов за счет отказа заявителям, которых эмитент считал несоответствующими кредитным требованиям, безнадежные долги и мошенничество составляют дополнительные затраты и должны учитываться при определении допустимой стоимости привлечения нового владельца карты.

Чтобы произвести корректную оценку дохода по кредитной карте необходимо знать предполагаемый период ее активного использования. Также необходимо оценить среднемесячный уровень расходов, производимых по карте, и, что принципиально важно, процент ежегодных покупок — средний непогашенный остаток, — *который не будет выплачен в конце месяца, и на который начисляются проценты*. При оценке количества месяцев и среднего процента непогашенного остатка лучше применять консервативный подход.

Стоимость обслуживания кредитных карт включает указанные выше среднегодовые процентные расходы — ежегодные выплаты эмитента кредитной карты по привлечению средств, которые он «ссужает» пользователям кредитных карт. Помимо этого существуют расходы по администрированию карты, процент безнадежных долгов и мошенничества¹, и, наконец, «Процентные поступления или прибыль». Остаток компания может затратить на владельцев карт с различными показателями риска.

Банки и другие эмитенты кредитных карт считают крупных потребителей с хорошим кредитом, особенно тех из них, кто не выплачивает свои балансы в конце каждого месяца и делает существенные «займы» у эмитента, королями и королевами бала. Все мечтают пригласить их на следующий танец.

Неиспользуемые кредитные карты: не «доля кошелька», а пустое место

Неиспользуемые кредитные карты создают серьезную проблему в конкурентной среде. Одно дело, когда компания выпускает в обращение много карт. Однако несмотря на плату, взимаемую за предоставление и обслуживание карточки, компании-эмитенты существуют в основном за счет комиссионных при расчетах по картам и разницы между процентами, выплачиваемыми за деньги,

¹ В шаблоне в графе «Параметры кредитных рисков» представлены три вводные. Они дают отдельные «допустимые» результаты для лучших, средних и худших возможных кредитных рейтингов. Вводные данные в графе «Процент безнадежных долгов/мошенничества» всегда относятся к показателям среднего кредитного риска, приведенных в графе «Показатели кредитного риска».

и более высокими процентами, начисляемыми на счет владельцев карт, которые не рассчитываются по балансу в конце каждого месяца. Если карта бессмысленно лежит в кошельках и бумажниках, компания должна оплачивать стоимость поддержания счета, рассылки отчетов и так далее.

Реактивация карт — стимулирование владельцев, не использующих карту, начать пользоваться ею снова — становится главным маркетинговым вопросом, который затрагивает общие экономические факторы кредитного бизнеса. Именно эти причины вынудили American Express отказаться от своей исторической «зеленой» карты в США, поскольку владельцы этой карты предпочитали более привлекательные предложения конкурентов. А конкуренты предлагали комбинацию стимулов использования карты и более низкие процентные ставки на непогашенный остаток.

Заявление American Express газета Wall Street Journal комментировала следующим образом:

«Компания American Express решила заменить действующие зеленые карты... платежными карточками нового образца, которые позволяют владельцам зарабатывать баллы и полетные мили за счет каждого потраченного доллара... Этот шаг является следствием ситуации, сложившейся в отрасли... Потребители все чаще отказываются пользоваться расчетными карточками, если при этом за каждую совершенную покупку им не предлагается вознаграждение в форме баллов или миль».

Эмитенты кредитных карт стремятся получить максимальную «долю кошелька» в полном смысле этого понятия. Возникает экономический вопрос: какой стимул компания может предложить для реактивации карты, и какую активность использования может гарантировать такой стимул?

В приведенной выше модели «Экономические показатели кредитной карты» (схема 6-22) чистый доход, предусмотренный на маркетинг одного владельца карты со средним кредитным рейтингом, составляет 97,73. Эта сумма предполагает «Среднемесячные затраты по карте» в размере 80,00 на период 40 месяцев и «Средний непогашенный остаток» (невыплаченная в конце каждого месяца сумма) в размере 35%. Также предполагается,

что «Процент поступлений и прибыль» составляет 20% от общего дохода или 85,15.

Допустим, что по истечении 40 месяцев владелец карты получает более заманчивое предложение от конкурента и начинает пользоваться его картой, оставив первую карту без всякого движения лежать в бумажнике или, еще хуже, в ящике письменного стола. Исходя из того, что вся сумма 97,73, выделенная на маркетинг услуг потенциальному клиенту со средним кредитным рейтингом, была истрачена, и эмитент положил свои поступления в размере 85,15 на счет прибыли, что может произойти дальше?

А дальше ежемесячные расходы, так же как поступления или прибыль, становятся равны 0,00, поскольку они зависят от использования карты. Шестимесячный период простоя даже при условии начисления соответствующей платы по карте (возможно, она не будет составлять необходимый для участия в конкурентной борьбе расход) принесет убыток 29,43.

В совокупности, за счет 40 прибыльных и следующих 6 убыточных месяцев владелец карты эмитента все-таки окупает затраты на привлечение и администрирование его карты, а итоговая прибыль из расчета прибыли в размере 182,87, полученной в течение первых 40 месяцев, за вычетом убытка в сумме 29,43 в течение шести месяцев простоя составляет 153,44.

Маркетолог сталкивается с головоломкой, так сказать, вопросом 153,44: аннулировать карту и списать владельца как бесполезную единицу хранения или все-таки вложить часть таким трудом заработанных 153,44 в реактивацию со всеми вытекающими последствиями?

В схеме 6-23 (продолжение схемы 6-22 «Экономические показатели и реактивация кредитной карты») сделаны некоторые дополнительные предположения (что абсолютно необходимо при любом экономическом планировании):

- «Жизнь» карты может быть продлена только на 24 месяца.
- Ежегодная плата за карту не взимается.
- Общая сумма затрат снизится до 60,00 в месяц.
- Меры по продвижению реактивации карты одного владельца обойдутся в 10,00.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Данные:	Количество или %	Стоимость единицы	Общая стоимость
Среднее кол-во месяцев использования карты	40		
Средний ур-нь расходов с использованием карты		80,00	3 200,00
Средний непогашенный остаток	35,00%		1 120,00
Доход:			
Оплата карты (при наличии)		25,00	83,33
Средние комиссионные по продажам	3,00%		96,00
Среднегодовая процентная ставка по непогашенному остатку	22,00%		246,40
Другое			
ИТОГО доход			425,73
<i>За вычетом:</i>			
Среднегодовые процентные выплаты	12,00%		134,40
Администрирование	15,00%		63,86
Кол-во периодов до прекращения % безнадежных долгов/мошенничества (средний кредитный рейтинг)	4,00%	3	9,60
% поступления или прибыль	20,00%		85,15
Другое			35,00
ИТОГО стоимость			328,01
Чистый доход по среднему кредитному уровню			97,73
Допустимая сумма на привлечение владельца карты за счет:			
Лучшего кредитного рейтинга			102,53
Среднего кредитного рейтинга			97,73
Худшего допустимого кредитного рейтинга			92,93

Кредитные риски	
%	
Предполагаемый безнадежный долг	2,00%
Лучший кредитный рейтинг	4,00%
Средний кредитный рейтинг	4,00%
Худший допустимый кредитный рейтинг	6,00%

РЕАКТИВАЦИЯ	Кол-во или %	Стоимость единицы	Общая стоимость
Кол-во месяцев простоя карты	6		31,93
Административные расходы по клиенту карты		10,00	10,00
Другие затраты			
<i>За вычетом:</i>			
Любые изменения по карте			12,50
Чистый доход			(29,43)
Данные:			
Среднее кол-во месяцев использования карты после реактивации	24		
Среднее кол-во расходов с использованием карты		60,00	1 440,00
Средний непогашенный остаток	35,00%		504,00
Доход:			
Ежегодная плата по обслуживанию карты (при наличии)		--	--
Средние комиссионные по продажам	3,00%		43,20
Среднегодовая процентная ставка по непогашенному остатку	22,00%		110,88
Другое			
ИТОГО доход			154,08
<i>За вычетом:</i>			
Стоимость предоставления услуг:			
Среднегодовые процентные выплаты	12,00%		60,48
Администрирование	15,00%		23,11
% безнадежных долгов/мошенничества	4,00%		7,20
% поступлений или прибыли	20,00%		30,82
Другое			35,00
ИТОГО стоимость обслуживания			156,61
Стоимость реактивации			
Продвижение реактивации на одну карту			10,00
Затраты на стимулирование	1,00%		14,40
ИТОГО стоимость реактивации			24,40
ИТОГО стоимость			181,01
Чистый доход			(26,93)

Совокупный расчет			
	Месяцы		Прибыль (Убыток)
	Первоначальный период использования	40	
Период простоя	6	(29,43)	
Период реактивации	24	3,69	
ИТОГО совокупный чистый доход	70	157,33	

Совокупный расчет		
	Месяцы	Прибыль (Убыток)
Первоначальный период использования	40	182,87
Период простоя	6	(29,43)
Период реактивации	24	3,69
ИТОГО совокупный чистый доход	70	157,33

Схема 6-24. Совокупный расчет

- Предлагаются стимулы (например, полетные мили), что будет стоить 1% доходов.

В соответствии со схемой 6-23 чистый доход¹ составляет дополнительный убыток в сумме 26,93 за вычетом полученных 20% поступлений или прибыли в сумме 30,82 на чистый убыток 26,75. Таким образом, если сопоставить прибыль от первоначального периода использования карты и действия по реактивации, совокупный результат составит прибыль в сумме 157,33 (схема 6-24).

Маркетолог-оптимист сделает вывод, что теперь, когда владелец карты спасен, его результативность повысится, а поступления прибыли увеличатся. Его коллега-консерватор (и пессимист) произведет еще один расчет. Он может задать себе вопрос: насколько должны ухудшиться показатели, чтобы меры по реактивации оказались невыгодными?

К своему удивлению он обнаружит, что даже если после всех мероприятий по продвижению реактивации владелец карты не сделает никаких расчетов при помощи карты, ближайшие 70 месяцев будут приносить минимальную прибыль в размере 108,44 — конечно, это не клад, но и не катастрофа.

Если владельца карты заменить новым пользователем, привлеченным по той же стоимости, что и первый (62,53), есть ли гарантия, что он будет так же результативен в первые 40 месяцев? Если бы эмитент более чутко реагировал на действия конкурентов, можно ли было избежать последующих убытков? Это невозможно знать наверняка. Хотя мы способны моделировать

¹ Представленные цифры применимы только к потребителю со средними показателями риска. Однако шаблон позволяет производить аналогичные расчеты в отношении всех остальных показателей риска.

различные сценарии, динамика рынка такова, что, в конце концов, интуитивные субъективные решения, опирающиеся на максимально возможное количество данных, остаются единственным выходом.

Особенности продаж страховых полисов

Слоган одной из лучших и эффективных страховых реклам прямого действия гласил: «Мертвый вы стоите дороже, чем живой. У нас есть план, который изменит ситуацию». Реклама предлагала первые планы страхования, связанные с выпуском акций, которые обеспечивали застрахованному клиенту комбинацию взаимного фонда и страхования. Перспективные клиенты хлынули потоком.

Маркетинговое планирование страховых полисов часто основано на так называемых «жизненных переменах», то есть моментах, когда мы женимся/выходим замуж, заводим детей, переезжаем, покупаем новую машину и так далее. «Оказаться мертвым» — тоже важная перемена в жизни, но она не очень популярна у страховщиков, особенно у компаний по страхованию жизни, которые должны в таких случаях выплачивать всю сумму полностью.

Методология прямого маркетинга широко используется в области страхования. Многие компании предлагают клиентам полисы на «пробных» условиях, предусматривающих сниженные взносы за первые месяцы и даже за первый год. Процесс реализации основан на экстенсивных «расширенных» и «перекрестных» продажах первоначального полиса. При планировании таких маркетинговых мероприятий необходимо делать различия между ценой «продвижения» и «стандартной» ценой.

Одна крупная международная страховая компания, предлагающая страхование домов и автомобилей, обнаружила, что самыми важными факторами привлечения новых клиентов и продажи их полисов являются:

Для страхования домов:

- Размер домохозяйства (количество комнат и тип страхуемого жилья) и дата истечения срока существующего полиса.

Для страхования автомобиля:

- Тип и марка автомобиля потенциального клиента и дата истечения срока существующего полиса.

Имея указанные данные, полученные из ответов потребителей, заполнивших подробные маркетинговые анкеты, компания могла делать целенаправленные предложения с заранее установленными ценами. Зная даты истечения срока действующих на данный момент полисов, маркетологи могли приурочивать свои предложения к дате ежегодного возобновления полиса, когда владелец выплачивает своей страховой компании новый взнос. Часто такие предложения предусматривали мотивационные «фронтальные» премии, которые затем увеличивались¹.

Применение этих данных принесло такой успех, что маркетинговая стоимость привлечения нового владельца полиса сократилась на три четверти суммы, которую традиционно выплачивалась за продажу аналогичных полисов.

Страховка остается в силе там, где заложена прибыль

Как правило, страховые полисы оплачиваются либо ежемесячно, либо ежегодно, и так как большинство из них не имеет определенного срока, то есть периода времени, в течение которого полис остается в силе, и возобновляется автоматически, владелец полиса имеет возможность аннулировать его

- либо путем прекращения выплаты взносов,
- либо путем уведомления о своем намерении аннулировать полис.

Рассмотрим страховые полисы, оплачиваемые на ежемесячной основе. В данный момент объект полиса значения не имеет, он может быть любым: автомобиль, дом, даже более сложные полисы — страхование жизни или пенсионное обеспечение. *Полис, рассматриваемый в качестве «подписки» с неограниченным сроком действия, обеспечивает учетную информацию для планирования.*

¹ Таким способом обычно реализуют «срочные» страховые полисы, которые не создают «денежной» стоимости, а только обеспечивают покрытие рисков. Экономическое допущение заключается в том, что владелец полиса, получив страховку, не захочет отказываться от нее и согласится выплачивать более высокие взносы.

Основными переменными экономического планирования страхования, отличными от маркетинговых форм, являются:

— Максимальное количество месяцев, в течение которых страховой полис оплачивается и остается действительным. Эта оценка основана на прошлом опыте и не учитывает естественного выбытия.

— Предполагаемая длительность:

- Оценка прошлого выбытия страховой компании по определенному типу полиса. Держатели страховых полисов автомобилей и домов быстрее реагируют на предложения конкурентов и приносят меньшую пожизненную прибыль, чем владельцы страхования жизни, которые зачастую имеют наличные накопления на полисе.

— Стоимость (в упущенной прибыли) низкого первоначального предложения.

— Стоимость предоставления услуг, включая текущие расходы (за исключением андеррайтинга и общей администрации), связанные с полисом.

— Стоимость андеррайтинга — обеспечения страхового покрытия. Это стоимость страхования, рассчитанная на основе степени актуарного риска и многих других факторов. Все страховые компании привлекают экспертных страховщиков, которые рассчитывают процент, необходимый для покрытия риска конкретного типа полисов.

В схеме 6-25¹ представлено планирование рекламных журнальных вкладышей. Журналы обозначены как Журнал А, Журнал В и Журнал С. В соответствии с данным планом журналы А и В обеспечивают заказы по более низкой себестоимости, а рекламные вкладыши в журнал С превышают допустимую стоимость привлечения. Решение вопроса о продолжении сотрудничества с журналом С, даже при высокой стоимости каждого нового держателя полиса, принимается по усмотрению маркетолога. Средняя стоимость нового владельца полиса во всех трех журналах составляет 76,29 и является аргументом в пользу продолже-

¹ Пример взят из модели ACPO Model®.

ПЛАН РЕКЛАМНЫХ ВКЛАДЫШЕЙ

Публикация	доступное кол-во	стоимость распротр. 1000	уровень отклика	стоимость распр. на 1000 + вкладыш	тестовое распротр.	стоимость тестирования	массовое распротр.	стоимость распротр.	стоимость заказа
Журнал А	70 000	200,00	1,000%	305,00			70 000	21825,00	31,16
Журнал В	150 000	450,00	1,300%	555,00			150 000	84367,86	43,21
Журнал С	200 000	750,00	0,500%	855,00			200 000	172357,14	
Другие		Средняя		Средняя					Средняя
Итого	420 000	557,88	0,8690%	662,98			420 000	278,450	76,29

АСРО

157,99

Окупаемость

0,4197%

Затраты на производство вкладышей	Затраты на 1000
Печать	40,00
Размещение	50,00
Другое	15,00
ИТОГО	105,00
Средняя стоимость на 1000	658.19
Разработка публикации	2850,00
Общие затраты на данное продвижение	278450,00

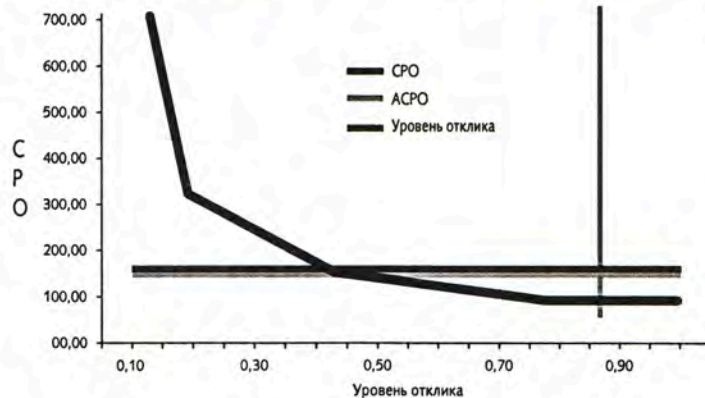


Схема 6-25. Альтернативные планы журнальной рекламы

ния данного мероприятия, несмотря на то что одна публикация превышает допустимый уровень.

Однако необходимо сделать предупреждение. Вертикальная линия на графике указывает на то, что ожидаемый процент откликов (0,8690) превышает стандартный процент откликов на рекламные вкладыши (заштрихованная полоса между 0,3% и 0,7%). Следовательно, маркетолог должен задаться вопросом: какие основания дают ему уверенность, что он сможет достичь этих показателей? Если таких оснований нет, он должен снизить оценки и продумать все еще раз.

Как указывалось выше, многие полисы предлагаются потребителям на «пробных» условиях с низкими первоначальными ежемесячными или даже ежегодными взносами. Именно поэтому следует различать первоначальную цену предложения и любые новые цены и соответственным образом производить расчеты. Также необходимо оценить процент потребителей, принимающих пробное предложение, которые впоследствии согласятся платить более высокие цены, и стоимость продвижения «перехода», нацеленного на таких потребителей.

Аналогично журнальной подписке страховые полисы, подлежащие последовательному возобновлению¹, то есть серии рекламных мероприятий для обеспечения перехода или возобновления после пробного предложения или истечения определенного срока (т.е. первого года), требуют дополнительных затрат на процесс возобновления, которые могут оказаться достаточно существенными. Очевидно, что критическим фактором оценки потенциальной прибыльности является процент возобновляющих полис потребителей.

¹ Понятия «переход» и «возобновление» («conversion», «renewal») также многозначны в страховании и других областях деятельности компаний, предоставляющих финансовые услуги, как и в издательствах, реализующих подписку. Как правило (но не всегда), «переход» осуществляется лицом, принявшим пробное предложение и согласившимся на стандартные условия полиса (подписки). Пользователь «переходит» с пробного на полное обслуживание. «Возобновление» обычно (но не всегда) осуществляется лицом, которое «возобновляет» полис после определенного срока, или, в некоторых случаях, данное выражение используется для обозначения лица, закончившего год владения полисом или подпиской и согласившегося продолжить их на второй или следующий год пользования.

Не продавайте только один полис – пусть их будет как можно больше

Поскольку многие страховые компании предлагают широкий спектр различных полисов, им важно решить, какие полисы должны быть реализованы по традиционным каналам сбыта, а какие лучше предлагать по каналам прямого маркетинга (или и по тем, и по другим).

Одна страховая компания, рассматривая каждый тип страхования отдельно, построила общую маркетинговую модель для различных типов полисов. Этот подход отличался тщательностью и детальностью, так как конечной целью кампании являлось создание комплексной модели многократного использования.

Прилагаемая «Последовательность создания модели» (схема 6-26) наглядно демонстрирует не только процесс планирования маркетинга страхования, но и всего маркетинга в целом. Отталкиваясь от частных данных (основные данные полисов) и переходя к комбинациям различных секторов модели, компания разработала серию интерактивных электронных таблиц. Это позволило осуществить планирование всех аспектов маркетинга на «микрооснове», а затем обобщить все данные на «макроуровне» прибылей и убытков.

Маркетологи планировали мероприятия исходя из суммы, которую они могли выплачивать за каждого владельца полиса



Схема 6-26. Последовательность создания модели

Маркетинговые затраты -1-		
Прямая рассылка:		
Продукт	LTA	LTA
Тестирование	Сегмент 1	Сегмент 2
Код	LTA1	LTA2
Рассылки:	Стоимость на 1000	Стоимость на 1000
Письмо	18,00	18,00
Брошюра	30,00	30,00
Карточка заказа	8,00	8,00
Наружный конверт	9,00	9,00
Возвратный конверт	5,00	5,00
Почтовые расходы	150,00	150,00
Другое 1	0,00	0,00
Другое 2	0,00	0,00
ИТОГО	220,00	220,00
Списки	70,00	70,00
Дедупликация	12,00	12,00
Сортировка	8,00	8,00
ИТОГО	90,00	90,00
Рассылочная компания	12,00	12,00
Другое 1	0,00	0,00
Другое 2	0,00	0,00
ИТОГО	12,00	12,00
ИТОГО все элементы	322,00	322,00
Общий объем рассылки	12 500	12 500
Общая стоимость	4025	4025
Ожидаемый % откликов*	0,45%	0,45%
Количество откликов	56	56
Стоимость одного отклика	71,56	71,56

* Примечание: Процент перехода 90,00%

Обработка заказов	Стоимость на единицу
Входящие телефонные звонки	0,00
Входящая почта	0,30
Обработка	2,25
Почта/телефон	2,55
Итого прямой маркетинг и затраты на обработку заказов	133,08

Схема 6-27. Анализ затрат сегмента списка

Печатные СМИ

Продукт	Код	Тест	Тип СМИ/ Название	Тип ср-ва рекламы	Кол-во объявл.	Тираж на вкладыш	Ст-ть единицы на 1000	Единица вкладыша на 1000	Итого СМИ и вклад.	Ст-ть на 1000
LTA	LTAPI1	1 шаг	потребитель	вкладыш	2	1 000 000	30,00	30,00	120 000	60,00
LTA	LTAST1	1 шаг	листовка	вкладыш	1	500 000	0,00	30,00	15 000	30,00
LTA	LTAAD1	1 шаг	Пресса и журналы	реклама	10	50 000	35,00	0,00	17 500	35,00

Продукт	Код	Тест	Тип СМИ/ Название	Тип ср-ва рекламы	Общ. оцен. отклик	Переход %	Оц. чист. отклик	Общее кол-во откликов	Ст-ть отклика
LTA	LTAPI1	1 шаг	потребитель	вкладыш	0,050%	75,00%	0,038%	750	160,00
LTA	LTAST1	1 шаг	листовка	вкладыш	0,100%	75,00%	0,075%	375	40,00
LTA	LTAAD1	1 шаг	пресса и журналы	реклама	0,050%	75,00%	0,038%	188	93,33

Схема 6-28. Анализ продвижения в прессе

(т.е. предполагаемая пожизненная ценность полиса за вычетом андеррайтинга и административных расходов плюс плановая норма прибыли). Так как в их распоряжении имелись значительные информационные средства (списки и печатные СМИ), они решили провести тщательное тестирование, а затем осуществить продвижение наиболее успешных мероприятий.

Для учета всех необходимых расходов на прямые рассылки и использование рекламных вкладышей, листовок, других средств были разработаны подробные матрицы.

Схема 6-27 представляет только два из восьми протестированных сегментов списка. Она разработана для точного постатейного распределения затрат. Отметим, что каждый сегмент сопровождается рекламным кодом, который присваивается модели на весь период осуществления кампании и позволяет контролировать основные статьи учета. Аналогичный шаблон использовался для разных типов предложенных полисов, так как основные элементы рассылки не были связаны с продуктом и позволяли легко добавлять или удалять специфические элементы каждого типа. В рамке представлены общие аспекты для всех заказов.

Такая же форма матрицы была использована для печатных СМИ. Как указано в схеме 6-28, она включает всю необходимую информацию для планирования рекламных вкладышей, почтовой рекламы других рассылок компании и рекламных вырезок прямого отклика, запланированных для газет и журналов.

Данные по прямой рассылке, маркетингу в прессе и затратам на выполнение были внесены в последующие таблицы «Матрица продвижения» и «Маркетинговая сводка».

Задача заключалась в сопоставлении предполагаемых и допустимых маркетинговых затрат для определения процентных уровней отклика, необходимых для окупаемости.

Использование примеров, приведенных в данной главе, и сопровождающих шаблонов поможет более эффективно провести планирование маркетинга комплексных товаров и услуг. Секрет заключается в тщательном соблюдении хрупкого баланса между потребностью привлечения клиентов за счет наиболее заманчивых предложений и жесткими требованиями экономического планирования.

ГЛАВА 7

Использование стимулов для поощрения и увеличения продаж и при управлении взаимоотношениями с клиентами (CRM)

В точке пересечения размышлений о покупке и ее фактического совершения, когда человек выкладывает деньги на стол или заклеивает в конверт, возникает волшебный момент. Часто мы решаемся на покупку, благодаря стимулу, то есть какой-либо форме приманки, которая помогает преодолеть обычный барьер сомнений.

По опыту хорошо известно, что потребители всегда положительно реагируют на стимулы. Вся дисциплина управления взаимоотношениями с клиентами построена на материальных (вознаграждение) и эмоциональных (признание потребителя особо важным клиентом) стимулах.

Стимулом может быть «бесплатное» дополнение к покупке, например, бутылка с добавочным объемом продукта, беспроцентный кредит, возмещение наличными или другая скидка, возможность выиграть миллионы или кругосветное путешествие в лотерею. Стимул может также выражаться в какой-либо форме официального признания, даже членстве в совете особо ценных по-

требителей¹. Независимо от характера стимула, *его основная цель заключается в одном: мотивировать покупку на месте или не дать потребителю пополнить список выбытия*. Стимул как составляющая предложения может определить разницу между совершением продажи и отклонением предложения², между удержанием и потерей ценного потребителя.

На электронный адрес *DM News/E Marketing Daily* пришло следующее объявление. Оно может служить примером одного из стимулов, используемых маркетологами.

Недавно сеть магазинов *Best Buy Stores* объявила о запуске национальной программы лояльности *Reward Zone* («Премияльная зона»), которая станет средством поощрения лучших покупателей. В программе, действующей во всех 550 магазинах сети на территории США, может участвовать любой покупатель старше 13 лет. Заплатив вступительный взнос в сумме \$9,99, участник получает членскую карточку *Reward Zone*, на которую начисляется премия по 100 баллов за каждый потраченный в магазине доллар. Каждый раз, когда количество баллов на счете достигает 12 500, покупателю вручается призовой сертификат на \$5, который подлежит обмену на любой товар магазина *Best Buy*, дороже \$10.

Стимулы или взятки – обоюдоострый меч

Вкладывая средства в привлечение нового потребителя или мероприятия по управлению взаимодействием с клиентами в целях удержания этого потребителя и увеличения суммы его расходов, мы на самом деле стремимся «купить» клиента и его долгосрочную лояльность.

¹ Результаты тестирования показали, что самая элементарная идея интересоваться мнением потенциальных клиентов по соответствующим вопросам значительно повышает уровень отклика. Людям нравится, когда к ним проявляют внимание и прислушиваются к их мнениям. Это придает им ощущение собственной значимости и положительно настраивает на предложение.

² «Успех или неудача могут определяться пропозицией или предложением, которое мы делаем потребителю. В зависимости от формулировки предложения разница между уровнями отклика нередко составляет 25, 50 и 100%». Боб Стоун «Значимость предложения» (Bob Stone, «Importance of the Offer», *Successful Marketing Methods*. Lincolnwood, Illinois: NTC Business Books, 1988, Page 59).

Важно понимать, что «купленные» потребители или их лояльность подчиняются тем же правилам, что и потребители, появляющиеся без стимулов. Им нужно предлагать то, что они считают нужным, а не подкупать заманчивыми стимулами, вынуждая делать бессмысленные для них покупки.

Использование стимулов, например, лотереи с призовым фондом в миллион долларов (чаще всего такие лотереи связаны с комплексной подпиской на журналы, как показано в схеме 7-1), которая обещает участникам колоссальные выигрыши, может обеспечить временное повышение подписных тиражей, но, с другой стороны, такие стимулы нарушают целостность товара (не говоря уже об отрасли в целом)¹.

Так же справедливо и обратное, когда премия непосредственно связана с товаром, как указано в примере конкурентной процентной ставки в главе 1. *Достаточно большая взятка может стимулировать любого человека на покупку, даже если предлагаемый товар его совсем не интересует.* Для совершения следующего приобретения покупатель снова требует взятку, даже в большем размере. Этот процесс вызывает привыкание². Не забывайте: *прибыль определяется не количеством откликов, а их качеством.*

Стимулы используются не как заменители искренней заинтересованности в товаре, а для ускорения процесса совершения покупки. Отношения, построенные на стимуляторах, как

¹ В частности, лотереи пользуются популярностью у распространителей комплексной подписки на журналы, включая такие компании как Publishers' Clearing House (PCH), American Family Publishers, Reader's Digest. Недавно лотереи подверглись в некоторых странах нападкам со стороны органов государственного регулирования, так как считается, что они вводят покупателя в заблуждение относительно необходимости совершения покупки для принятия участия в лотерее. Агрессивные рекламные технологии убеждают многих людей, что они «выиграли» главный приз, хотя на самом деле это не так. В результате лотереи были раскритикованы в прессе, поэтому решение об их применении требует тщательного продумывания.

² Исполнительный директор корпорации Chrysler Дитер Зетше (Dieter Zetsche) «сравнил скидки [на автомобили] с героином», — сообщила New York Times (27 августа 2003 г.) в статье, посвященной увеличению затрат производителей автомобилей на стимулирование потребителя.

Текст объявления:

Призовая заявка
Издательский информационный центр
Port Washington, New York

Выплаты на всю жизнь!

В случае выигрыша приведенный ниже график выплат будет зарегистрирован на ваше имя. Чтобы продолжить процесс регистрации, кликните на одну из ссылок этого бюллетеня. Чеки победителю выписываются и доставляются еженедельно.

\$5000 В НЕДЕЛЮ – НА ВСЮ ЖИЗНЬ!

Схема 7-1. Пример рекламы лотереи

браки по расчету, не имеют такой динамики, как взаимосвязь, скрепленная более основательным фундаментом. Лучше, когда потребитель делает покупку или продолжает пользоваться вашими услугами не потому, что хочет что-то выиграть, а из-за того, что ценит ваш товар или услугу, испытывает в нем реальную необходимость.

Вкладывая ресурсы в привлечение и удержание клиентов, мы должны уметь определять соответствующий объем «затрат» на каждого потребителя или мероприятие CRM. Это может оказаться сложным в отношении товаров или услуг, характеризующихся большим количеством товарных и рекламных переменных. Стоимость премий, раздаваемых «бесплатно» или на особых условиях, является неотъемлемой частью затрат на привлечение или мероприятия CRM. Такие расходы следует внимательно учитывать в уравнениях доходов и затрат.

Воспринимаемая потребителем ценность стимула часто не имеет ничего общего с затратами продавца. «Бесплатное» место в полупустом самолете практически ничего не стоит перевозчику, но весьма ценится получателем.

Стимулы всех цветов и размеров

Существует бесчисленное количество стимулов, но все они делятся на пять основных категорий.

- Бесплатные премии:

«Бесплатные» премии — всевозможные подарки, предоставляемые либо в зависимости от объема покупки, либо за проявленное желание получить более подробную информацию без каких-либо обязательств совершения покупки.

Например, «бесплатный» диск CD при покупке трех других CD; бесплатное пользование кредитной картой в течение первого года. «Бесплатный кредит» (без начисления процентов) или «скидки» при покупке автомобиля или крупных бытовых приборов также можно квалифицировать как бесплатные призы¹. Компания, сдающая в аренду коттеджи на Багамах, бесплатно отправила туда целый самолет потенциальных клиентов из Англии на выходные. Единственным обязательством возможных потребителей было посещение недвижимости и присутствие на презентации. Несмотря на большие затраты, экскурсия оказалась рентабельной. В случае бесплатных премий все затраты, связанные с ними, а также косвенные расходы на поставку и т.д. всегда оплачиваются продавцом.

- Самоликвидирующиеся премии:

Премии, оплачиваемые продавцом, в расчете на получение достаточной (или даже превосходящей) компенсации фактических затрат на то, что он «уступает практически бесплатно». К этой категории можно отнести, например, дизайнерские часы, розничная цена которых составляет \$100, предоставляемые за \$10. «Самоликвидирующиеся» премии не всегда оказываются самокупающимися, даже если они определяются этим общим термином. Иногда продавец просит поку-

¹ Та же статья в New York Times (27 августа 2003 г.) сообщает, что в предыдущем месяце «автомобильные компании в среднем затратили \$2668» на стимулирование покупки одного автомобиля. Немногим больше или немногим меньше, но порядок величины этих стимулов составляет значительную часть маркетинговых затрат.

пателя внести номинальную плату¹, которая не покрывает всех затрат, поэтому он вынужден брать на себя разницу между оплаченной им фактической стоимостью премии, а также ее поставкой, и полученной суммой.

- Премии за счет товаров, подлежащих распродаже:
«Самоликвидирующиеся» премии должны окупать всю свою стоимость или хотя бы ее часть. Но премии могут также приносить прибыль. Это становится возможным благодаря возникновению существенной разницы между затратами продавца на такую премию и ее воспринимаемой коммерческой ценностью. Предположим, продавец приобрел по очень низкой цене товар, который он планирует реализовать на распродаже или другим способом. Он может решить, что воспринимаемая ценность премии оказывается настолько велика, что он сможет предложить ее по более высокой цене, а покупатель все равно будет считать сделку выгодной.
- Лотереи и призы:
Каким бы маленьким ни был шанс выиграть крупный приз, устоять перед ним трудно². И хотя ценность приза бывает действительно велика (см. схему 7-1), затраты на одного потребителя, распределенные на большую группу участников, могут оказаться сравнительно небольшими.
Лотереи и призы могут быть очень эффективными не только в отношении привлечения интереса покупателей, но и для поддержания такого интереса при помощи дополнительных «выигрышных шансов» и покупок. Это позволяет амортизировать стоимость призов за счет повышения количества клиентов и покупок, не увеличивая при этом фиксированной стоимости призов.
- Полетные мили и бонусные баллы:
Накопление «зеленых марок» или их эквивалентов для получения призов всегда оставалось популярным механизмом про-

¹ Номинальная плата может включать только «стоимость упаковки и доставки» или оказаться значительно выше.

² «Лотерея имеет смысл только при участии в розыгрыше крупных сумм или продажи с высокой наценкой», — пишут Rapp & Collins в книге *MaxiMarketing* (Page 166).

движения. Введение «бонусных миль», присуждаемых постоянным клиентам авиакомпаний¹, подняло собирание стимулов на новый уровень, благодаря изобретенному и оцененному маркетологами новому классу «валюты». Мили стали очень популярным стимулом из-за своей гибкости, высокой воспринимаемой ценности и относительно низкой себестоимости. Некоторые кредитные карты, например, American Express, начисляют баллы за каждую покупку, а сайты Интернета — за каждое посещение. Маркетологи используют баллы в качестве лотерейных призов. Продавцы (Best Buy Stores) иногда назначают отдельную плату за регистрацию в программе.

Вознаграждение и/или признание

Недавно накануне праздничных выходных я стоял в бесконечной очереди в аэропорту в ожидании свободного места на незабронированном чартерном рейсе. Я с завистью наблюдал, как мой коллега, войдя в здание аэропорта, спокойно подошел к специальной стойке и немедленно получил место на ближайший рейс. Потом я выяснил, что он оказался дома еще до того, как я смог взлететь. И все это благодаря «золотой» карте, врученной ему компанией в знак признательности за частое пользование ее услугами. Карта обеспечивала ему преимущественное обслуживание, приоритетное получение свободного места и комфортабельный зал ожидания. Его признали ценным клиентом и оказывали ему соответствующее внимание.

Признание, оказываемое клиенту помимо обычных стимулирующих вознаграждений, обходится компании практически даром: карточки, окрашенные в золотой цвет, стоят не больше доллара. Стоя в очереди, я с удовольствием обменял бы все бонусные мили, начисленные мне компанией, на такое вот признание и экономию двух с лишним часов времени.

¹ Некоторые товары и услуги чрезвычайно чувствительны к фактору времени. Свободное место в самолете теряет всякую ценность после взлета. Незанятый номер в гостинице не стоит ничего, если за него никто не платит. Владелец неиспользованных возможностей может повысить их ценность, создав возможности доступа к ним для использования.

Обдумывая *вознаграждение*, маркетолог должен учитывать воспринимаемую ценность *признания* и при возможности включать ее в программу стимулирования, особенно в отношениях с наиболее перспективными клиентами. Один парижский универмаг, расположенный в месте, где практически невозможно припарковать машину, выразил признательность своим лучшим покупателям путем предоставления им *гарантии* наличия свободных парковочных мест в подземном гараже в любое время. Продажи таким клиентам сразу выросли на 17%. Проявление дополнительного внимания к постоянным клиентам стоило универмагу нескольких скромных шлагбаумов на подъезде к гаражу и немного коммуникации.

Как упоминалось выше, один ведущий журнал выяснил, что уровень возобновления подписки клиентами, которым журнал доставляется на дом, оказался на 10% выше по сравнению с подписчиками, получавшими журнал на почте. Это наглядный пример того, как признание клиента и уровень обслуживания сократили выбытие и повысили прибыли.

При наличии такого количества комбинаций стимулов их экономические характеристики могут показаться значительно сложнее, чем есть на самом деле. Что нужно знать для разработки модели расчета реальных затрат¹?

Каждая из трех форм стимулов обладает собственными экономическими параметрами и может быть проанализирована отдельно. Однако для оценки общей стоимости стимулов мы рекомендуем использовать комплексную модель, где учитывается одна или несколько форм. Шаблон «Стимулы» позволяет пользователю рассчитывать каждую форму отдельно или все формы в любой комбинации при этом его задача остается всегда одинаковой — *оценить, насколько должен увеличиться уровень отклика*

¹ Необходимо отметить, что поскольку шаблон «Стимулы» составлен для облегчения планирования продвижения стимулов и их экономических характеристик, в нем не предусмотрена стоимость перехода от респондента к покупателю (как может происходить в лотерее), так как в этом процессе возникает такое количество переменных, что их практически невозможно контролировать. При наличии конверсионных затрат их можно рассчитать при помощи других шаблонов.

на маркетинговую инициативу для компенсации затрат на стимулы, использованные дляощрения увеличения.

Так как сумма шаблона в целом может оказаться больше суммы составляющих его частей, рассмотрим каждую форму стимула отдельно.

Бесплатные подарки, самоликвидирующиеся и приносящие прибыль премии

Это самые распространенные и легко рассчитываемые формы.

Эта методология одинаково подходит и для традиционного маркетинга продвижения продаж, и для прямого маркетинга. Имея возможность определить стоимость продвижения на тысячу единиц, количество потребителей, которым будет адресовано продвижение, и количество клиентов, которые воспользуются предложением, можно рассчитать увеличение, необходимое для оправдания затрат.

В схеме 7-3 представлена теоретическая программа, при которой сначала предлагается один подарок, затем еще два:

- «Первоначальный» подарок предоставляется с первой (или единственной) поставкой («Номер поставки») товара или услуги. Затраты продавца (включая доставку) составляют 5,00. Продавец взимает с покупателя 1,00 за упаковку и доставку подарка.
- Далее каждому покупателю предлагаются два последующих подарка в зависимости от продолжения покупки, которые предоставляются с поставками номер 5 и 10. Поскольку шаблон «Выбытие» не связан, пользователь должен самостоятельно ввести соответствующие данные по последующим премиям. Однако при консервативном планировании стоимость двух последующих подарков считается затратами на всех потребителей¹. Стоимость каждого последующего по-

¹ В случае совершения единственной продажи и предоставления единственной премии без последующих продаж или стимулов графа «Последующий подарок (подарки)» может быть оставлена пустой в целях устранения дополнительных затрат.

Форма стимула	Основные характеристики	Комментарий
<p>БЕСПЛАТНЫЕ ПОДАРКИ, САМОЛИКВИДИРУЮЩИЕСЯ ПРЕМИИ за счет товаров, подлежащих распродаже</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Описание и стоимость Первоначального подарка (включая поставку) • Кол-во Первоначальных подарков на человека (обычно только 1) • Номер поставки, с которой доставляется подарок • Оплата подарка покупателем (при наличии) • Описание и стоимость Последующих подарков (включая поставку) • Кол-во Последующих подарков на человека • Номер (а) поставки, с которой предоставляется подарок • Оплата подарка покупателем (при наличии) 	<p>Самый простой тип стимула, предоставляемый бесплатно, самоликвидирующийся или приносящий прибыль. Необходимо оценить стоимость и любые доходы. Также необходимо оценить поставку, так как количество подарков, предоставляемых после Поставки №1, будет снижаться по сравнению с количеством первоначальных подарков, предоставляемых в начале последовательности покупок. Для определения количества подарков, необходимых для программы продвижения, следует связать шаблон «Стимулы» с шаблоном «Выбытие».</p>
<p>ЛОТЕРЕИ И ПРИЗЫ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Описание и стоимость каждого «Главного» приза (ов) • Выигрышные номера • Описание и стоимость других призов • Выигрышные номера • Кол-во потенциальных клиентов, участвующих в продвижении, имеющих возможность выиграть приз, если лотерея открыта для их участия • Кол-во потребителей, участвующих в лотерее, имеющих возможность выиграть приз 	<p>Одна из привлекательных сторон лотереи заключается в том, что стоимость призов является постоянной, и чем больше зарегистрированных участников, тем ниже стоимость фактических призов на одного потребителя. Обычно устанавливается определенная иерархия призов, от «первых» до самых нижних уровней, по решению организаторов.</p>

<p>БЕСПЛАТНЫЕ ИЛИ ОПЛАЧИВАЕМЫЕ БАЛЛАМИ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Фактические затраты продавца на один балл (даже если незначительные) • Кол-во баллов, начисляемых на каждую единицу покупки или по другим критериям (например, модель бонусных миль) • Альтернативные или дополнительные, количество баллов, начисляемых за каждую стандартную и/или особую сделку • Оценочная стоимость потребительских продаж на одного человека за период жизни программы • Способ начисления баллов (за стандартные, особые сделки и т.д.) • Процент начисленных, но не реализованных баллов (либо по причине недостаточности, либо по небрежности) 	<p>Баллы систем бонусных миль позволяют маркетологам создавать особую валюту и оценивать ее. Они могут присвоить каждому баллу стоимость, эквивалентную валютной единице. Один маркетолог предпочитает начислять по одному баллу за каждый доллар, другой обещает по 10 баллов за доллар.</p> <p>Особое значение имеет воспринимаемая потребителем ценность. Баллы можно создавать (как сделали отели и авиакомпании) или приобретать у компаний, которые разрабатывают программы баллов и предлагают различные преимущества потребителям, погашающим баллы. Каждый балл имеет свою стоимость, которая должна учитываться в общей экономике программы. Баллы также используются в качестве выражения признания: набрав определенное количество, потребитель получает золотую или платиновую карту.</p> <p>Необмениваемые баллы снижают общую стоимость систем. Поскольку компании, предлагающие баллы, несут ответственность за погашение всех невыплаченных баллов до даты окончания их срока действия, после истечения такого срока обязательства компании соответственно сокращаются.</p>
---	---	--

Схема 7-2. Экономические характеристики различных стимулов

дарка составляет 3,00, при этом потребитель выплачивает по 1,0 за доставку и обработку каждого.

Предоставление «последующих» стимулов в ходе долгосрочных продаж часто оказывается экономически целесообразной мерой как с точки зрения прибыли, так и в отношении управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). Эти подарки, как морковка перед осликом, стимулируют продолжение покупок.

- Предполагается разослать 100 000 обращений (почтовые рассылки или электронная почта) при затратах 1000,00 на каждую тысячу сообщений. При этом можно с уверенностью прогнозировать 2% откликов¹.

Согласно схеме 7-3 без дополнительного стимулирования стоимость заказа составляет 50,00. Затраты на стимулы за вычетом возвратных выплат по доставке составляют 8,00, таким образом, стоимость заказа увеличивается до 58,00.

Для учета колебаний отклика и стоимости (выше или ниже) по сравнению с прогнозируемым показатель «Чувствительность» устанавливается 10% плюс/минус целевые 2% откликов. Итоговая графа «Дополнительный % отклика, необходимый для окупаемости стимула» показывает, что для экономического оправдания применения программы стимулирования процент откликов должен превышать прогнозируемый на 0,38% (либо варьирующийся процент в случае превышения прогноза или недостижения его). При отсутствии уверенности в возможности обеспечить такое увеличение (в результате тестирования или из прошлого опыта), следует отказаться от подарка или найти другой вариант, который сможет оправдаться.

¹ Выбор средства кампании коммуникации не имеет отношения к модели. Пользователь должен только ввести затраты на тысячу единиц для охвата аудитории и предполагаемый уровень откликов.

Тип стимула: ПОДАРОК

Первоначальный подарок (описание)	Характеристика товара
Стоимость (включая поставку) Первоначального подарка	5,00
Кол-во подарков на потребителя	1
Номер поставки	1
Взимается ли плата за первоначальный подарок? Сколько?	1,00
ИТОГО стоимость первоначального подарка	4,00

Последующий подарок (подарки) [Описание]	Характеристика товара
Стоимость (включая поставку) последующего подарка (подарков)	3,00
Кол-во последующих подарков на потребителя	2
Номер поставки (поставок)	5 & 10
Если за последующие подарки взимается плата, сколько?	1,00
ИТОГО стоимость последующих подарков	4,00

ИТОГО стоимость подарка (подарков) на потребителя **8,00**

Предполагаемое количество рассылаемых сообщений	100 000
Предполагаемые затраты на коммуникацию на 1000	1 000,00
Предполагаемый отклик %	2,00%
Стоимость заказа/потребителя и т.д. без стимула	50,00
Стоимость заказа/потребителя и т.д. с учетом стимула	58,00

Факторы чувствительности (+ или -) стоимости заказа в результате стимулирования

Степень чувствительности	10,00%	цель				
Стоимость заказа без стимула	40,00	45,00	50,00	55,00	60,00	
Стоимость заказа с учетом стимула	48,00	53,00	58,00	63,00	68,00	
% отклика без стимула	2,50%	2,22%	2,00%	1,82%	1,67%	
Необходимый % отклика для оправдания стимула	3,13%	2,70%	2,38%	2,13%	1,92%	
Дополнительный % отклика необходимого для оправдания стимула	0,63%	0,48%	0,38%	0,31%	0,26%	

Схема 7-3. Экономические показатели стимулирующих подарков

Лотереи и розыгрыши призов

Как указывалось выше, лотереи и розыгрыши призов являются популярной формой стимулирования и особенно эффективны для масштабных рекламных кампаний, когда продавцы стремятся к получению самого высокого уровня отклика, даже если итоговое число привлеченных потребителей, которые в результате совершают покупку, составляет лишь небольшой процент от всех респондентов, участвовавших в лотерее. Зачастую (в зависимости от местного законодательства)¹ потребитель имеет право участвовать в конкурсе и/или получать премию независимо от совершения покупки. С экономической точки зрения полная стоимость лотереи должна амортизироваться за счет потребителей, привлеченных в ходе мероприятия. Обычно промоутеры привлекают потребителей различными слоганами на тему: «Вероятно, вы уже выиграли...». Поскольку игровая жилка есть в каждом человеке, и мы все стремимся получить что-то даром, лотереи пользуются популярностью у многих респондентов. Но как мы уже говорили, в данной ситуации важен не размер (количество участников), а качество (число респондентов, которые становятся и остаются клиентами).

Розыгрыши призов пользуются меньшим успехом, и в зависимости от применяемого регламента часто сопровождаются простой «викториной»². Вопросы такой викторины всегда связаны с продаваемым товаром и служат для дополнительного привлечения внимания участника к предложению.

Для заполнения графы «Лотерея и розыгрыш призов» в схеме 7-4 требуется следующая информация:

- Определение каждого приза и его стоимости.

Как правило, лотереи и розыгрыши призов имеют свою иерархическую структуру выигрышей, от «Главного» приза до

¹ Следует предварительно ознакомиться с действующими правилами и следить за их строгим соблюдением. Например, лотереи Reader's Digest предусматривают равноправное участие покупателей и вторичных читателей.

² В некоторых странах правила призовых розыгрышей предусматривают обязательные ответы на вопросы или другой способ применения «интеллекта» вместо простой механической лотереи.

самых незначительных¹. В шаблоне представлены соответствующие вводные данные.

- Прогноз стоимости коммуникаций на тысячу.
- Предполагаемое число потребителей, которым будет предложено участвовать в мероприятии, и стоимость их охвата.
- Предполагаемый процент откликов:
 - со стороны тех, кто просто «играет» в лотерею;
 - со стороны тех, кто становится потребителем и получает *дополнительные возможности* участия в соответствии с измеренной покупательской активностью.
- Также необходимо знать или оценить ожидаемый процент откликов на аналогичное мероприятие, проводимое *без стимулирования*.

Задача заключается в планировании лотереи или розыгрыша призов и расчете стоимости заказа с учетом и без учета лотереи, а также всех увеличений числа потребителей, необходимых для оправдания затрат на проведение мероприятия. Чувствительность определялась на основе плюса и минуса «Цели», начиная с ожидаемого процента отклика и стоимости заказа при отсутствии лотереи.

Из схемы 7-4 следует, что лотерея в заданной конфигурации не сможет обеспечить достаточного увеличения для покрытия расходов на мероприятие. Помимо стоимости призов, составляющей 126 250, вторым определяющим фактором является строка «% участников, ставших потребителями». Внимательный читатель заметит справа от строки «Количество участников, ставших

¹ Передовая британская маркетинговая компания, воспользовавшись популярностью Национальной лотереи, вместо разработки собственного списка призов предпочла более дешевый путь и прицепилась к призам Национальной лотереи. Она предложила десять «первых» призов под слоганом «50 шансов выиграть миллионы фунтов» и целый ряд более мелких выигрышей. Каждый победитель получал чек на 50 фунтов, то есть на сумму, необходимую для пятидесятикратного участия в лотерее — один раз за один фунт. Результаты оказались положительными и обеспечили увеличение на 5% по сравнению с самыми результативными предыдущими стимулами. Однако организаторы Национальной лотереи опротестовали использование своей «собственности» и торговой марки и потребовали значительных выплат за дальнейшее применение этого мероприятия.

Тип стимула: ЛОТЕРЕЯ или РОЗЫГРЫШ ПРИЗОВ

Главный приз [Описание]	Характеристика товара				
Кол-во главных призов	2				
Стоимость каждого главного приза	50 000,00				
ИТОГО стоимость главных призов	100 000,00				
Следующий приз [Описание]	Характеристика товара				
Кол-во следующих призов	5				
Стоимость каждого следующего приза	5 000,00				
ИТОГО стоимость следующих призов	25 000,00				
Следующий приз [Описание]	Характеристика товара				
Кол-во следующих призов	25				
Стоимость каждого следующего приза	50,00				
ИТОГО стоимость следующих призов	1 250,00				
ИТОГО стоимость призов	126 250,00				
Предполагаемые затраты на коммуникацию на 1000	1 000,00				
Предполагаемое количество рассылаемых сообщений	500 000				
Предполагаемый отклик %	20,00%				
Стоимость одного отклика	5,00				
Кол-во респондентов на лотерею или розыгрыш приза	100 000	20,00%			
ИТОГО стоимость приза (призов) на одного респондента	1,26				
% участников, ставших потребителями	10,00%				
Кол-во участников, ставших потребителями	10 000	2,00%			
ИТОГО стоимость всех призов, распределяемых только потребителям	12,63				
ИТОГО стоимость отклика (вкл. стоимость лотереи), распределяемая только потребителям	62,63				
Фактор чувствительности (+ или -) для стоимости отклика и лотереи при разных уровнях откликов					
Ожидаемый % продвижения					
Отклик при отсутствии лотереи	2,00%				
Степень чувствительности	10,00%				
Ожидаемый % отклика	Цель				
без стимула лотереи	1,60%	1,80%	2,00%	2,20%	2,40%
Стоимость заказа без лотереи	62,50	55,56	50,00	45,45	41,67
Ожидаемый % потребителей с учетом поощрительной лотереи	1,60%	1,80%	2,00%	2,20%	2,40%
Стоимость заказа (вкл. стоимость лотереи) распределяется только потребителям	78,28	69,58	62,63	56,93	52,19

Схема 7-4. Экономические показатели лотереи или розыгрыша призов

Фактор чувствительности (+ или -) для стоимости отклика и лотереи при разных уровнях откликов

Ожидаемый % продвижения					
Отклик <i>при отсутствии лотереи</i>	2,00%				
Степень чувствительности	10,00%				
Ожидаемый % отклика	Цель				
без стимула лотереи	1,60%	1,80%	2,00%	2,20%	2,40%
Стоимость заказа					
без лотереи	52,50	55,56	50,00	48,45	41,67
Ожидаемый % потребителей					
с учетом поощрительной лотереи	1,60%	1,80%	2,00%	2,20%	2,40%
Стоимость заказа (вкл. стоимость лотереи) <i>распределяется только потребителям</i>	78,28	69,58	62,63	56,93	52,19

Схема 7-5. Факторы чувствительности стоимости

Фактор чувствительности (+ или -) для стоимости отклика и лотереи при разных уровнях откликов

Ожидаемый % продвижения					
Отклик <i>при отсутствии лотереи</i>	2,00%				
Степень чувствительности	10,00%				
Ожидаемый % отклика			Цель		
без стимула лотереи	1,60%	1,80%	2,00%	2,20%	2,40%
Стоимость заказа					
без лотереи	62,50	55,56	60,00	48,45	41,67
Ожидаемый % потребителей					
с учетом поощрительной лотереи	2,40%	2,70%	3,00%	3,30%	3,60%
Стоимость заказа (вкл. стоимость лотереи) <i>распределяется только потребителям</i>	52,19	48,38	41,75	37,95	34,79

Схема 7-6. Факторы чувствительности стоимости

потребителями» цифру «2%». Таким образом данная модель (см. схемы 7-4 и 7-5) информирует нас о том, что, если после проведения лотереи только 2% потенциальных клиентов становятся потребителями, *этого результата можно было достичь и без стимулирования*. Следовательно, при данных условиях мероприятие становится дорогостоящей работой вхолостую.

Однако, если предусмотреть более высокий процент перехода участников в потребители (от 10% в схеме 7-5 до 15% в схеме 7-6), факторы чувствительности демонстрируют существенное снижение стоимости заказа для таких потребителей, поэтому у лотереи появляется возможность окупить все затраты¹. При использовании в модели теоретических данных простое повышение процента лиц, ставших потребителями, на пять пунктов обеспечивает целесообразность проекта.

Естественно, что задачи и данные каждого маркетолога будут особыми. Кому-то нужно просто повысить общий уровень отклика, кто-то решит воспользоваться технологией Reader's Digest для создания собственной клиентской базы. А кому-то понадобится предоставить своим приверженным клиентам дополнительную возможность выиграть приз.

Решение об использовании лотереи или розыгрыша во многом зависит от общих целей маркетинга и конкретных параметров маркетингового мероприятия.

Баллы и бонусные мили: «внутренний» стимул

Вряд ли кто-то будет оспаривать обоснованность вознаграждения покупателей по результатам общей покупательской активности. Компании всегда предоставляли наиболее крупным клиентам *оптовые скидки* и другие стимулы увеличения объема закупок и укрепления лояльности. Если бесчисленные программы

¹ Хотелось бы особо отметить, что помимо привлечения новых потребителей, лотерея обеспечила значительное число участников, которых можно назвать «компетентными потенциальными потребителями». Можно с уверенностью предположить, что при повторных мерах продвижения большинство из них проявит «желание» и «готовность» стать потребителями, хотя все затраты на лотерею были распределены между теми, кто стали потребителями на месте.

баллов и бонусных миль распространились повсеместно и начинают вытеснять друг друга из-за чрезмерного употребления, то потребитель этого не замечает. Он продолжает собирать свои бонусные баллы, мили или другие единицы новых валют.

Баллы либо «создаются» (как в случае авиакомпаний и отелей), либо покупаются у третьего лица по договорному обменному курсу. Этот курс оказывается значительно ниже, чем воспринимаемая ценность для человека, получающего балл. Для получения какого-либо преимущества, например, бесплатного полета или скидки на товар, необходимо набрать определенное количество баллов. Иногда они начисляются на основе общей суммы расходов (т.е. определенное количество баллов на каждый истраченный \$), иногда — за каждую совершенную сделку или как «бонусные» сюрпризы. Варианты использования программ ограничены только воображением маркетолога и стоимостью.

Потребитель вряд ли задумывается о том, сколько начисляемые баллы стоили продавцу. Его интересует только собственная выгода. Он хочет знать, сколько баллов нужно набрать, чтобы свозить семью на отдых или получить желанный товар по каталогу. Именно разница между реальной стоимостью баллов и их воспринимаемой ценностью обеспечивает их рекламное воздействие.

Целью таких программ является повышение лояльности. Если она не достигнута, все затраты оказываются напрасными. Более того, могут возникнуть и отрицательные последствия.

Потребители научились прекрасно различать программы баллов, которые не предоставляют преимуществ, оправдывающих вложенные в них средства и усилия.

Такая ситуация привлекла внимание популярного лондонского таблоида *The Evening Standard*, опубликовавшего статью под заголовком «Потребительский бумеранг угрожает магазинным карточкам»¹:

«Ценность «рекламных» магазинных карточек вызывает много вопросов, наряду с другими проявлениями растущей негативной реакции потребителей.

¹ 6 января 2004 г., автор Джонатан Принн (Jonathan Prynn). — С. 15.

...По результатам последних исследований большинство покупателей считают, что ради мизерной экономии, предлагаемой такими картами, как Tesco Clubcard или Nectar, не стоит менять своих привычек и магазинов».

В качестве примера в статье рассматривается комплексная программа Nectar, проводимая совместно с популярной кредитной картой Barclaycard. По приведенным данным, для экономии £50,00 требуется потратить £20 000, так как каждый балл эквивалентен 0,25 пенса. Не удивительно, что по результатам исследования «только восемь процентов покупателей готовы сменить магазин ради преимуществ карты лояльности, а 58% в качестве основной причины указывают более низкие цены».

При разработке экономической модели программы «баллов» необходимо ответить на следующие вопросы:

- Будет ли регистрация участия в программе платной?¹
- Одни программы поощряют бесплатное членство, другие — берут определенные взносы. Эти факторы необходимо учитывать в любом экономическом анализе.
- Сколько баллов будет присуждаться по каждой валютной единице, если начисление баллов планируется на основе общей суммы затрат?
- Количество баллов и причины их начисления всегда определяет продавец. Для начала лучше всего рассчитать, сколько баллов будет начисляться на каждую валютную единицу².
- Предполагаемый общий объем продаж данному покупателю.

¹ Компании, начисляющие баллы, обнаружили, что самым плодотворным периодом для привлечения потребителя к участию в программе является самое начало взаимоотношений, так как это удовлетворяет естественную потребность человека получить немедленное вознаграждение. Именно по этой причине формы членских заявлений, которые часто можно найти в магазине, отеле или на регистрационной стойке аэропорта, содержат временную членскую карту с уникальным идентификационным номером, которая позволяет заявителю начать собирать баллы и позже получить карту постоянного члена (с тем же номером).

² Существует множество теорий в отношении того, насколько получатели баллов заинтересованы в их количестве и насколько — в преимуществах, которые определяются этими баллами. Также существует проблема конкурентного использования баллов другими продавцами и присвоения им воспринимаемой ценности. Все пользователи должны внимательно отнестись к этим вопросам.

- Ожидаемая прибыль или поступления, выраженные в процентном отношении к общим продажам.
- Сколько баллов будет начисляться на каждую «стандартную» сделку?
- Сколько баллов будет начисляться на «специальную бонусную сделку»?

Одно из преимуществ гибкости системы баллов заключается в том, что они могут начисляться (как бонус «по результатам») по усмотрению руководства. Таким образом, при экономическом планировании следует выделить достаточный резерв баллов для использования в этих целях (если они предусмотрены).

- Оценочное количество стандартных и «специальных» сделок. Необходимо также учитывать начисление баллов на основе «сделки» или за определенные «специальные» сделки.
- Какова сумма затрат продавца на каждый балл?
Как указывалось выше, баллы могут создаваться или покупаться. Даже в случаях, когда вознаграждение осуществляется за счет лишних запасов (незанятые места в самолете или номера в гостинице), его необходимо оценить, хотя бы по номинальной цене. Разные компании, начисляющие баллы, оценивают их по-разному. Самым распространенным способом является покупка баллов у провайдера и их использование в мероприятиях продвижения. Иногда неиспользованные баллы можно вернуть, но начисленные и «невыкупленные» баллы компании-эмитенту не возвращаются.
- Какой процент баллов, начисляемых потребителям, не будет использован?

Распределенные баллы могут остаться неиспользованными по различным причинам: получателю не хватило суммы на какой-то особый приз или он перестал собирать баллы и так далее. При покупке баллов у поставщика (например, авиакомпания или «стимулирующая» компания) их зачастую можно использовать снова после того, как срок их действия для первого получателя истекает. Однако необходимо помнить, что для многих людей неиспользованные баллы на счету являются стимулами для совершения дополнительных покупок, сле-

Тип стимула: БАЛЛЫ

	Стандартная сделка	Специальная сделка 1	Специальная сделка 2	
Кол-во баллов, начисляемое на единицу валюты	1,00			
Предполагаемая ИТОГОВАЯ стоимость продаж на потребителя	300,00			
Ожидаемая прибыль или % поступлений	15,00%			
ИТОГО баллов	300,00			
Кол-во баллов, начисляемых за стандартную сделку	10,00			
Кол-во баллов, начисляемых за специальную сделку 1		10,00		
Кол-во баллов, начисляемых за специальную сделку 2			10,00	
Стоимость балла	0,10	0,10	0,10	
Как начисляются баллы?	Единица валюты	Стандартная Сделка	Специальная сделка 1	Специальная сделка 2
Сделок на потребителя		1,00	1,00	1,00
% неиспользованных баллов	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
Чистая стоимость баллов (с учетом % неиспользованных)	210,00	7,00	7,00	7,00
Стоимость	21,00	0,70	0,70	0,70
ИТОГО стоимость баллов на потребителя				23,10

Фактор чувствительности (+ или -) дохода от дополнительных продаж, необходимых для окупаемости программы баллов

Степень чувствительности	10,00%	Цель			
Предполагаемая ИТОГОВАЯ стоимость продаж на одного потребителя	240,00	270,00	300,00	330,00	360,00
Предполагаемая прибыль или поступления на одного потребителя	36,00	40,50	45,00	49,50	54,00
ИТОГО программа баллов	18,90	21,00	23,10	25,20	27,30
Необходимое увеличение Общей стоимости для оправдания стоимости программы баллов	126,00	140,00	154,00	168,00	182,00
Необходимый % увеличения общих доходов	52,50%	51,85%	51,33%	50,91%	50,56%

Схема 7-7. Экономические показатели поощрительных баллов

Фактор чувствительности (+ или –) дохода от дополнительных продаж, необходимых для окупаемости программы баллов					
Степень чувствительности	10,00%				
Предполагаемая ИТОГОВАЯ стоимость	Цель				
продаж на одного потребителя	240,00	270,00	300,00	330,00	360,00
Предполагаемая прибыль или					
поступления на одного потребителя	36,00	40,50	45,00	49,50	54,00
ИТОГО программа баллов					
Стоимость на потребителя	3,78	3,99	4,20	4,41	4,62
Необходимое увеличение Общей стоимости					
для оправдания стоимости программы баллов	26,20	26,60	28,00	29,40	30,80
Необходимый % увеличения					
общих доходов	10,50%	9,85%	9,33%	8,91%	8,56%

Схема 7-8. Факторы чувствительности стоимости: программа баллов

довательно, этим баллам все-таки можно найти применение. Продавцы часто выдают дополнительные баллы, даже если потребитель пользуется вознаграждением. Таким образом, клиент получает постоянный стимул покупки в виде неиспользованных баллов на своем счету.

Возникает еще один вопрос. Как упоминалось в матрице стимулов (см. схему 7-2), распределенные баллы должны иметь определенный срок действия, по истечении которого они становятся недействительными. Когда такой срок заканчивается, ответственность, связанная с начислением баллов, аннулируется. Учет предполагаемого процента *неиспользованных* баллов позволяет более точно рассчитать *фактическую стоимость* предложения баллов.

После определения этих параметров расчет стоимости баллов для любой программы продвижения¹, а также увеличения продаж, необходимого для возмещения такой стоимости, значительно упрощается.

В схеме 7-7 приведен пример программы поощрительных баллов, в рамках которой на каждую истраченную единицу валюты начисляется один балл, а также по десять баллов на каждую стандартную сделку и по десять баллов на каждые две «специальные» сделки. Начисленные и неиспользованные баллы («% неиспользованных баллов») составляют 35%, а общая стоимость продаж потребителям — 300,00. Затраты продавца на каждый балл равны 0,10.

Это очень щедрая программа, даже слишком щедрая. Скорее всего, ее придется сокращать.

Для возмещения затрат на программу стоимость продаж должна увеличиться на 154,00 — с 300,00 до 450,00 — или на 51%. Это слишком много, поэтому промоутеру следует еще раз проверить все данные и применить менее затратные параметры.

¹ Если вы планируете использовать баллы в качестве призов в лотереях или розыгрышах, следует рассчитать количество баллов, начисляемых за каждый приз и определить их общую стоимость при помощи графы «Лотерея». Это ничем не отличается от ситуации, когда в качестве приза предполагается автомобиль, стоимость которого вам известна.

СВОДНЫЙ ШАБЛОН С УЧЕТОМ ВСЕХ РЕАЛИЗУЕМЫХ ПРОГРАММ

Стоимость программы стимулирования на одного потребителя	22,72
<i>За вычетом:</i>	
Взнос за участие в программе (при наличии)	
Чистая итоговая стоимость стимула на потребителя	22,72

Схема 7-9. Программа с использованием всех стимулов

За счет снижения баллов, начисляемых на каждую единицу валюты, с 1,00 до 0,10, при неизменных остальных параметрах положение существенно меняется, как указано в схеме 7-8.

Стоимость на одного потребителя сокращается с 23,10 до 4,20, а увеличение, необходимое для оправдания затрат, — с 51% до 9,33%. Несомненно, это значительное сокращение дополнительных преимуществ потребителя, но посмотрим на ситуацию с другой стороны. В схеме 7-7 баллы определяются как «один балл на каждый истраченный доллар (или другую валютную единицу)». Такое же определение можно задать в схеме 7-8, просто создав в десять раз больше баллов, выкупная цена каждого из которых составляет одну десятую балла в схеме 7-7. Возможность такой «гибкости» полностью определяется продавцом.

Шаблон стимулов позволяет рассчитывать любые стимулы и в итоге определяет «Чистую итоговую стоимость стимула на одного потребителя» (схема 7-9)¹ — сводку всех затрат на стимулы программы за вычетом любых регистрационных или членских взносов.

Стимул является мощным мотиватором, но, как любой стимулятор, при неумеренном использовании наносит непоправимый вред. К стимулам следует относиться с большой осторожностью: они не должны вступать в конкуренцию с товаром. В противном случае у потребителя сформируется зависимость от премии, и он утратит всякую приверженность к продукту. Однако при творческом подходе и в приемлемых экономических рамках стимулы становятся незаменимой «приправой» к любому пресному предложению или определяют разницу между завоеванием и утратой внимания клиента.

¹ Цифры, представленные в данной сводке, не учитывают предыдущих примеров. Однако при использовании шаблона сводка включает сумму всех стимулов.

ГЛАВА 8

Тестирование и архивирование: основные инструменты совершенствования маркетинга

Отчетность — это способность измерять маркетинговые действия. Но для совершенствования таких действий требуются проверка, тестирование и еще раз тестирование. Чтобы извлечь максимальную пользу из результатов тестов, нужно аккуратно и тщательно архивировать все данные и использовать их как основу следующих мероприятий.

Несмотря на то что методы тестирования и архивирования, рассмотренные в данной главе, заимствованы в прямом маркетинге, где все результаты поддаются самому точному измерению, их основные принципы легко применимы во всех других составляющих маркетингового континуума. Специалисты по имиджевой рекламе, продвижению продаж и прямому маркетингу имеют одну общую цель: минимизировать риски и иметь возможность заранее и самым точным образом определить соответствие маркетинговых мероприятий расчетным критериям.

В этой главе мы познакомимся с приоритетами (наиболее важными объектами тестирования) и различными видами процедур тестирования, а также способами интерпретации первоначальных результатов и степенью их надежности для принятия ре-

шений. Кроме этого, мы рассмотрим оптимальные возможности архивирования полученных результатов.

Проверка: ключ к успеху

Тщательное тестирование может стать определяющим фактором успеха (прибыли) или поражения (убытка). Оно обеспечивает адекватное представление о ситуации, которое, при правильном применении, может оптимизировать маркетинг, предотвратив напрасные бюджетные затраты. Часто по результатам тестов можно не только понять, что *нужно делать*, но и решить, чего *делать не следует*¹. Обращаясь к участникам Ежегодной конференции по прямому маркетингу 2003 г., президент компании Marinello Advertising Джон Маринелло (John Marinello) сказал: «Для проведения успешного тестирования принципиально важно определить объекты тестов».

Ничто не может сравниться с практикой предложения товара или услуги в режиме реального времени, подсчета заказов и их стоимости.

Многие маркетологи, особенно не прошедшие школу прямого маркетинга, испытывают естественные сомнения, используя при планировании кампании традиционные методы маркетинговых исследований, таких как фокусные группы.

Точность тестирования во многом определяется уровнем обратной связи. Блок телевизионной рекламы, представляющей новую модель компьютера, цифровую видеокамеру или стиральный порошок, можно исследовать методами стандартного опроса, и, таким образом, измерить рост узнаваемости бренда и товара. А отслеживание розничных продаж позволит измерить их возможный рост. Об эффективности мероприятий продвижения можно судить, тщательно изучив посещаемость магазина и динамику продаж, а также уровень погашения «купонов», которые использовались в программе, или другие аналогичные инструменты.

¹ Прекрасный обзор методик тестирования можно найти в книге Боба Стоуна и Роба Якобса «Методы успешного прямого маркетинга» (Bob Stone/Rob Jacobs, *Successful Direct Marketing Methods*, pp. 477–86).

Эти параметры являются исходными для дальнейшего расширения кампании и при выборе будущих мероприятий.

Однако без надежного механизма обратной связи невозможно проводить «живые» тесты и точно интерпретировать их результаты¹. Теоретически, чтобы привлечь потенциальных клиентов в конкретную торговую точку, промоутер может использовать различные средства и творческие подходы, например, повторяющиеся публикации в одном СМИ или объявления в разных СМИ с параллельными характеристиками. Проблема заключается в переходе от теории к практике и разработке технологии измерения, с помощью которой можно определить, какая реклама вызвала реакцию того или иного потребителя, и использовать эти данные для оценки наиболее эффективного подхода или средства рекламы. Оптимальным методом представляется раздача в розничном магазине «кодированных» купонов, обеспечивающих разные преимущества. Помимо этого, применяется «раздельное» тестирование в выбранных магазинах или регионах. Данный метод не идеален, но все же это лучше, чем двигаться на ощупь.

Маркетинговое исследование может оказать неоценимую помощь при сужении фокуса любого мероприятия, а оптимально подобранные фокусные группы, состоящие из самых перспективных потенциальных клиентов, иногда дают весьма точное представление о том, чего *делать нельзя*. Они помогают обнаружить недостатки товара или рекламы, снижающие покупательскую активность. Но, к сожалению, никакое исследование не может определить, будет ли потребитель «расхватывать» товар.

Тестирование посредством проведения реальных промо-акций, вызывающих конкретную реакцию потребителя и возможность точного измерения этой реакции — базовый элемент прямого маркетинга. Такие акции выявляют *не предполагаемые, а реальные действия потенциального потребителя*. Ис-

¹ Всем известно, как трудно привлечь потребителей к сотрудничеству при оценке результатов продвижения. Они не считают это своей обязанностью, поэтому любой, даже самый тщательно продуманный план может сорваться.

пользуя для таких акций прямые рассылки или электронную почту, вы получаете еще одно преимущество — можно проводить их дискретно (одни отдельно от других) и тайком от конкурентов. О них знают только те, кто получает тестовую рассылку, и, таким образом, можно надеяться, что реакция на ваши предложения, цены и стимулы, а также подведение итогов тестирования позволят вам выработать стратегию до того, как о ней узнают конкуренты.

В отношении основных элементов программы продвижения можно применить теннисный метод «обратного посева», который проиллюстрирован в схеме 9-19 «Этапы тестирования средств рекламы».

По требованиям традиционной методологии тестирования прямого маркетинга начинать всегда следует с «контрольных элементов (ориентиров)»¹ — инициатива, которая однозначно обеспечивает приемлемую стоимость заказа и достижение оптимальных результатов. Она становится эталоном для любых последующих исправлений. При отсутствии контрольного ориентира, можно использовать наиболее перспективное с вашей точки зрения продвижение. При этом прежде, чем двигаться дальше, следует убедиться, что оно способно генерировать заказы по меньшей стоимости, чем допустимая величина.

По возможности, показатели лучше тестировать по очереди — средства рекламы, предложение, цену или креатив. В противном случае вы не сможете определить конкретной причины положительного результата. При анализе результатов *исключайте* любые специфические затраты, применимые только для данного тестирования. Как указывалось в главе 5, если в анализе результатов учитывать постоянные затраты, которые, как правило, амортизируются за счет больших объемов, то полученные данные могут быть существенно искажены: вы будете уверены, что тести-

¹ Понятие «контрольный элемент» используется для обозначения последнего наиболее эффективного продвижения, по которому имеются точные данные. Поскольку вам известно, как такое продвижение *должно* действовать, его используют в качестве критерия для измерения результативности других элементов продвижения при очном тестировании.

руемый вариант убыточен, а на самом деле он может принести прибыль.

Тестирование предложений, рекламного текста и так далее проводится только в отношении средств, которые дали прибыльные базовые результаты. Убедитесь, что используемые количества являются статистически обоснованными. Чтобы тесты были достоверными, нужно собрать значительное число откликов¹. Чтобы тестирование оправдалось, необходимо отобрать достаточно крупные сегменты, имеющие хороший потенциал для основной рассылки. И не предпринимайте никаких «прорывных шагов», не проверив их еще раз. Тестирование не терпит несобрности.

При использовании контрольного ориентира и тестирования прямой или электронной рассылки следует задавать максимальные объемы тестирования. Таким образом, тестирование может дать определенную прибыль, даже если остальные сегменты не были столь результативными.

Для начала проверьте основные изменения и не отказывайтесь от «безумных» идей: они могут обеспечить решающие достижения и оказаться не такими уж безумными, как кажется на первый взгляд.

Наконец, максимально упростите тесты. Тестирование — длительный и трудоемкий процесс (хотя электронные рассылки значительно проще и дешевле прямой почты), требующий отдачи, которой всегда недостаточно, когда руководство требует немедленных результатов.

Сотрудник страхового гиганта AIG и специалист по маркетинговым расчетам Юджин Райт (Eugene Raitt) разработал серьезную программу обучения японских специалистов прямого марке-

¹ «Некоторые специалисты прямого маркетинга активно используют таблицы вероятностей, по которым отправитель может определить пробный объем на различных уровнях отклика в границах предельной погрешности, например, 5 или 10%... Но не стоит слишком полагаться на эти таблицы, поскольку создать точную научную модель практически невозможно, хотя в определенных пределах они могут оказаться полезными». См. Стоун/Джейкобс «Методы успешного прямого маркетинга» (Stone/Jacobs, *Successful Direct Marketing Methods*, pp. 477–80).

тинга. В разделе, посвященном тестированию, он написал просто: «тестирование является ключом к успешному прямому маркетингу». Далее он установил логическую иерархию методики тестирования (схема 8-1), которая дает прекрасную возможность начать поиск эффективных технологий.

В соответствии с диаграммой Юджина Райта (см. схему 8-1) составные части иерархии тестирования распределяются по трем компонентам: «Стратегический», «Тактический» и «Субтактический». Хотя в своей диаграмме Райт использует несколько иную терминологию, сущность объекта тестирования остается неизменной.

Ниже представлен контрольный список иерархии тестирования в порядке значимости тестов:

Средства рекламы:

- Товар и его позиционирование

Средства рекламы и позиционирование являются основными приоритетами. Необходимо знать, какой товар является для данного рынка оптимальным, и как наиболее эффективно представить его аудитории. Помимо этого следует уяснить основные мотиваторы покупки и передать их потенциальному клиенту.



Схема 8-1. Иерархия тестирования

Предложение:

- Цена
- Премия
- Заинтересованность
- Срок

В чем суть предложения? Какие должны быть цены и премии? Если предложение предусматривает определенные обязательства и срок действия, какое сочетание окажется оптимальным?

Творческие решения:

- Рекламный текст
- Макет

Необходимо определить наиболее привлекательные заголовки и тексты, а также воздействие всего «пакета» (способа представления материала) на уровень отклика.

Существует множество способов проведения тестирования, и каждый из них занимает свое место в общей методологии. Некоторые, такие как «опросный» или «холостой» тесты, характеризуют развитие продукта *до выбора средства рекламной кампании*. Но для обеспечения достоверности такие тесты, как и последующие маркетинговые индикаторы, должны охватывать нужные целевые группы. Другие группы тестов, перечисленные ниже, используются на более поздних этапах процесса. Каждая из них имеет особые цели.

- Опросные тесты (Survey Tests) (иногда называемые «концептуальными»):

Тесты, в ходе которых потенциальный потребитель (обычно за небольшое вознаграждение) должен указать, какие из перечисленных товаров он хотел бы купить. Преимущество этого метода, внедренного и усовершенствованного Reader's Digest, заключается в том, что при относительно малых затратах можно произвести выборку наиболее приемлемых для потребителя идей потенциальных предложений.

- Холостые тесты (Dry Tests):

Тестовая ситуация, когда предлагаемый товар не высылается. Потребитель получает извинения (и обычно подарок). Если он не запрещен законом, это удобный способ трансформации «опрос-

ного» теста в более определенную проверку фактической готовности потребителя приобрести товар перед принятием окончательного решения об инвестировании в производство продукта.

- Тестирование элементов (Element Tests):

При тестировании потенциальному потребителю предлагается приобрести основной товар и сопутствующие элементы (независимо от «готовности» продукции). С помощью этого метода, скомбинированного с холостым тестированием, можно выделить позитивные и негативные стороны подхода к продвижению товара.

- Раздельные проверки (Split runs):

Тесты публикуются в изданиях (распространяются через прямую рассылку либо по электронной почте) таким образом, что среда потенциальных потребителей оказывается «разбитой» на несколько сегментов. Затем результаты анализируются и сопоставляются. Этот метод тестирования наиболее эффективен для оценки фактического предложения и креативного сравнения, поскольку относительная стоимость заказа в различных сегментах определяет всю маркетинговую программу в целом.

- Тестовая кампания (Test Campaign):

Окончательная серия тестов проводится для определения жизнеспособности всей программы. Такие тесты обычно включаются в раздельную проверку.

Основная цель тестов заключается в определении сравнительной стоимости заказа и обеспечении ее более низкого уровня по сравнению с допустимой стоимостью, даже если результаты «опросных» тестов выходят за эти рамки. При тестировании «последовательности» товаров рекомендуется контролировать респондентов в течение достаточного периода времени, чтобы обеспечить соответствие чистой стоимости продаж каждому потребителю предполагаемой.

Чтобы оптимально проанализировать результаты тестов, следует:

- Осуществить прямое экономическое сравнение каждого варианта.
- При тестировании двух предложений и списков средств рекламы скомбинировать результаты и оценки, в случае их предсказуемости.

- Всегда перепроверять новые результаты для обеспечения их достоверности.
- Всегда архивировать результаты и детали тестов.

Но при этом оценка результатов тестирования предполагает нечто большее, чем простое сопоставление стоимости заказа. Нам нужно знать, какие из протестированных групп или сегментов являются наиболее прибыльными и смогут удовлетворить наши экономические требования.

Максимальный процент откликов не всегда означает наиболее выгодный сегмент

При первом взгляде на результаты любого теста нам кажется, что наиболее выгодным является сегмент, обеспечивший максимальное количество откликов. Конечно, рекламодатель имиджевой рекламы стремится использовать обращение и исполнение, получившие наивысший уровень позитивных откликов. При равенстве других компонентов нужно осуществлять программу продвижения, обеспечивающую наибольший объем продаж, а из мероприятий по привлечению потенциальных клиентов оптимальным считается максимальное количество заинтересованных потребителей.

Однако равенство компонентов случается крайне редко. Как указывалось в главе 7, использование различных стимулов может оказывать принципиальное воздействие на *качество* продаж, осуществленных в результате рекламной кампании. Если стимул оказывается слишком щедрым, покупатель бывает больше заинтересован в нем, чем в самом товаре, поэтому покупает меньше. В случае программы генерирования потенциальных клиентов лучше привлечь меньше потенциальных клиентов с более высоким уровнем конвертации (перехода), чем большее количество контактов с низким уровнем перехода. Критерии принятия таких решений и интерпретация результатов тестирования полностью зависят от маркетинговых целей.

В схеме 8-2 представлен набор журнальных вкладышей с разбивкой тиража, состоящий из 8 компонентов, рекламирующих бразильский музыкальный клуб. Помимо этого в данной схеме приводятся сравнительные результаты. Хотя с точки зрения про-



Схема 8-2. Восемь вариантов тестового предложения для музыкального клуба

цента откликов лидировало предложение пяти CD за 19,95, после учета доходности предложения (19,95 в нашем случае) за вычетом стоимости дополнительных дисков, наилучшим оказалось предложение пяти дисков за 23,95, за которым с очень небольшим отрывом следовало предложение четырех дисков за 19,96.

Но, тем не менее, главные экономические вопросы остались без ответа. Выбор сегмента для запуска, основанный только на проценте откликов, существенно сокращает прибыль. Таким образом, нам нужно точно знать, *какое предложение может оказаться наиболее выгодным, и какое обеспечит максимально результативный и доходный бизнес?*

Эти дополнительные расчеты очень важны. При отсутствии точных данных по предыдущим кампаниям нам необходимо осуществить прогнозирование покупательской результативности респондентов, откликнувшихся на различные предложения¹.

¹ Как подробно обсуждалось в главе 7, слишком высокий стимул дает низкие результаты продаж, поскольку потребитель больше заинтересован в нем, чем в предлагаемом товаре. Покупательская активность клиентов, привлеченных только товаром, значительно выше.

Маркетинговые затраты на 1000	600,00
Стоимость каждой единицы стимулирования	2,00

	% откликов	Количество членов на 1000	Доход от предложения на 1 члена	Стоимость стимула	Затраты на отклик	Пожизненная ценность одного отклика	Затраты на 1000 охвата	Общая пожизненная ценность	Чистая прибыль на одного потребителя	Чистая стоимость на 1000 охвата
5 CD за 19,95	2,80%	28,0	19,95	10,00	11,48	36,00	321,40	1.008,00	24,52	688,80
5 CD за 23,95	2,71%	27,1	23,95	10,00	8,19	36,00	221,96	975,60	27,81	763,88
4 CD за 19,96	2,27%	22,7	19,96	8,00	14,47	36,00	328,51	817,20	21,53	488,69
3 CD за 14,95	2,20%	22,0	14,95	6,00	18,32	36,00	403,10	792,00	17,88	388,90
[Характеристика сегмента тестирования]	--									
[Характеристика сегмента тестирования]	--									
[Характеристика сегмента тестирования]	--									
[Характеристика сегмента тестирования]	--									
[Характеристика сегмента тестирования]	--									
[Характеристика сегмента тестирования]	--									
[Характеристика сегмента тестирования]	--									
[Характеристика сегмента тестирования]	--									
[Характеристика сегмента тестирования]	--									
[Характеристика сегмента тестирования]	--									
[Характеристика сегмента тестирования]	--									
[Характеристика сегмента тестирования]	--									
[Характеристика сегмента тестирования]	--									
[Характеристика сегмента тестирования]	--									
[Характеристика сегмента тестирования]	--									
[Характеристика сегмента тестирования]	--									
[Характеристика сегмента тестирования]	--									

	Чистая стоимость на 1000	% откликов	Стоимость заказа (CPO)
5 CD за 19,95	688,80	2,80%	11,48
5 CD за 23,95	763,88	2,71%	8,19
4 CD за 19,96	488,69	2,27%	14,47
3 CD за 14,95	388,90	2,20%	18,32
	--	--	--
	--	--	--
	--	--	--
	--	--	--
	--	--	--
	--	--	--
	--	--	--
	--	--	--
	--	--	--
	--	--	--
	--	--	--
	--	--	--
	--	--	--
	--	--	--
	--	--	--
	--	--	--
	--	--	--
	--	--	--
	--	--	--
	--	--	--
	--	--	--
	--	--	--
	--	--	--
	--	--	--

Схема 8-3. Тестирование

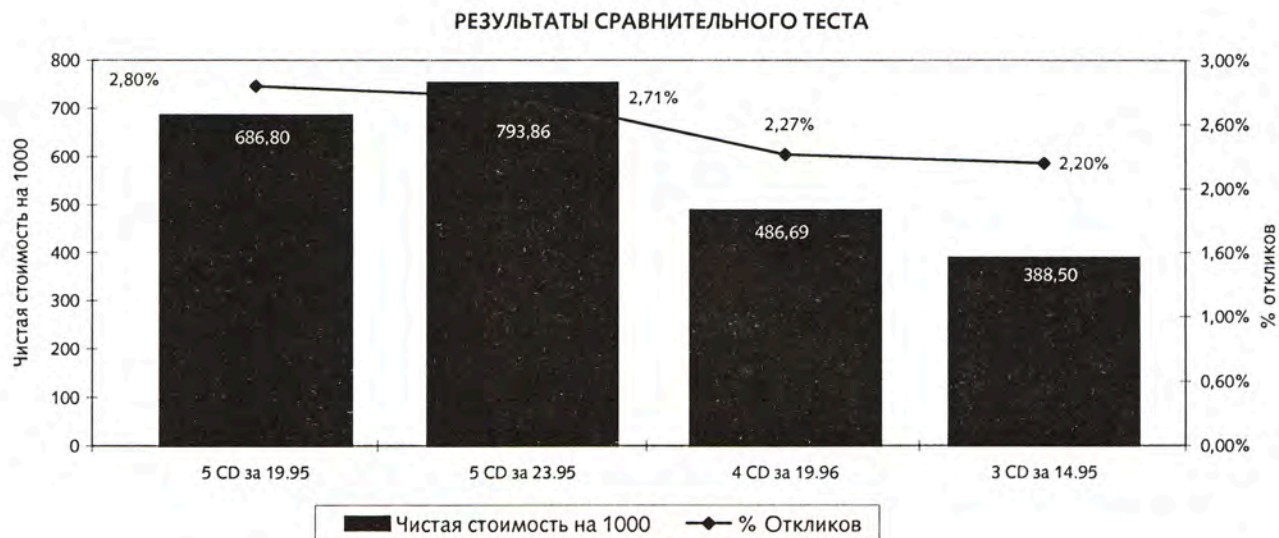


Схема 8-4. Результаты сравнительного теста

Используя эти данные, мы можем разработать сравнительную модель для обоснования своих решений (см. шаблон «Тестирование» — схема 8-3). Для нашего примера мы предположили, что жизненный цикл каждого члена составляет 18 месяцев, а месячная ценность (поступления или прибыль) каждого из них равна 2,00¹. Нам известна стоимость тысячи единиц рекламы (600) и затраты на каждую единицу стимула².

На графике шаблона (схема 8-4) представлена иерархия процентов отклика и чистой стоимости на 1000 единиц рекламы. Первое место занимает предложение 5 CD за 23,95: оно обеспечивает наибольшую прибыль, что по результатам последнего анализа является сутью данного мероприятия.

Необходимо сделать оговорку: предложение 5 CD за 19,95 обеспечило наибольшее количество членов на вложенные рекламные средства, и при меньшей прибыльности на охваченную тысячу потенциальных клиентов может в результате амортизировать фиксированные затраты за счет увеличения клиентской базы, поэтому оно является серьезным претендентом на развертывание.

Интерпретация результатов тестирования требует комбинации рационализма и внимательного изучения прошлого

Корректная интерпретация результатов тестирования играет очень важную роль независимо от характера мероприятий продвижения. Она может подразумевать простое сравнение заголовков при неизменности всех других элементов или сложное тестирование цены и предложения, как в приведенном выше примере музыкального клуба. В любом случае основными критериями ос-

¹ Если известно, что члены, привлеченные различными предложениями стимулов, обладают разными покупательскими характеристиками, вводные данные должны отражать эту информацию в графе «Пожизненная ценность одного отклика».

² Если стимул является множественной или однократной единицей (в данном случае, один диск), задача представляется достаточно простой. При комплексном стимуле придется измерять его стоимость для каждого сегмента тестирования и вводить все данные в графу «Стоимость стимула».

таются процент откликов и стоимость отклика. Эти критерии необходимо сопоставить с

- Контрольным элементом (ориентиром) при его наличии и/или
- Допустимой стоимостью отклика.

Если контрольным ориентиром является испытанный эталон, а допустимая стоимость отклика тщательно рассчитана, сопоставление с указанными параметрами может дать точный ответ на вопрос, насколько применение данного теста обеспечит повышение финансовых результатов.

Для более сложных товаров или услуг, зависящих от последовательных продаж или вероятной пожизненной ценности клиента (LTV), необходимо делать определенные допущения и применять к ним рациональный подход. Данные, введенные в графу «Пожизненная ценность одного отклика» шаблона «Тестирование» (схема 8-3), обычно основываются на статистике по респондентам на предыдущие аналогичные предложения (возможно, по другой цене и т.д.), на постоянной основе обеспечивавших определенный уровень пожизненной ценности. Таким образом, наименьший статистический результат, принятый за основу дальнейшего моделирования, дает критерий решения о предложении. При окончательном анализе избежать определенной доли догадок и предположений все равно не удастся.

Чем раньше спрогнозировать окончательные результаты тестирования, тем раньше можно принимать решение о внедрении предложения

Даже при фиксированном сроке продвижения результаты тестирования и кампании могут накапливаться в течение месяцев, а иногда лет. Естественно, мы не можем ждать положительной или отрицательной оценки тестирования до бесконечности. Именно поэтому специалисты всех отраслей маркетинга разработали статистические данные по откликам, которые можно использовать для прогнозирования потока откликов в течение определенного периода времени и оценки окончательного результата, не дожидаясь получения всей информации.

Кинокомпании учитывают результаты просмотров и кассовых сборов за первые выходные дни показа, на основании которых они проводят прогнозирование доходов и прибыли, корректируют стратегию продвижения и бюджеты. Производители часто выпускают новый продукт в группе избранных магазинов, по которым можно определить, насколько продажи товара соответствуют ожиданиям и стратегии маркетинга. Все профессиональные маркетологи составляют собственные «исторические» базы данных, которые дают возможность предсказывать будущее. Так как специалисты по прямому маркетингу имеют в своем распоряжении более конкретные данные по откликам, то при условии тщательного архивирования такой информации, они могут быстрее обрабатывать результаты и с большей уверенностью «запускать» свои программы.

В 1960-х годах маркетологи книжных клубов в качестве градуса своей рекламы пользовались разделом «Книжное обозрение» в газете *New York Times*. Из опыта им стало понятно, что, удвоив количество заказов, полученных к концу рабочего дня в четверг после воскресной публикации рекламного объявления, они могут прогнозировать окончательное количество откликов с вероятностью плюс/минус 5%, что достаточно для целей внедрения предложения¹.

Сегодня, в зависимости от используемого средства рекламы, мы получаем отклики в электронном виде и по телефону (очень быстро) или по обычной почте. Сбор статистических данных по моделям откликов может обеспечить значительную точность прогнозов.

Сроки и скорость откликов определяют два фактора:

1. Дата и время² «сброса» обращения, то есть его отправки по любому из средств.

¹ Автор только один раз столкнулся с исключением из правила: в субботу, накануне воскресной доставки газеты, прошел сильный снегопад. До середины недели не было никаких результатов вообще, поэтому делать какие-то прогнозы было невозможно. Исключения обычно подтверждают правила, но непредвиденные обстоятельства (мощные социальные и политические потрясения, например, события 11 сентября в США) оказывают воздействие как на поток, так и на количество результатов и иногда требуют проведения повторного тестирования несмотря ни на какие затраты.

² До появления Интернета и электронной почты время отправления не учитывалось. С учетом произошедших перемен, отправив сообщение по электронной почте в 10:00 утра, ответ можно ожидать через несколько минут или часов.

Прямая почта часто рассылается поэтапно, примерно по 25% от общего количества каждые несколько дней. Блоки вещательной рекламы транслируются в течение недели или месяца. При интерпретации и прогнозировании результатов важно иметь точные сведения о схеме распространения обращения.

2. Дата и время получения первых откликов.

Первые отклики подтверждают, что рекламные материалы достигли потенциальных клиентов. Начинается этап регистрации откликов. (В случае прямой и электронной почты невозможно точно знать время получения обращений, но, по крайней мере, можно с большой долей вероятности делать соответствующие предположения). В схеме 8-5 приведена выкладка из Модели АСРО, которая демонстрирует способ введения соответствующих данных.

На следующем этапе необходимо распределить полученные отклики по кодам (A1, B2 и т.д.). Без этого их восстановление невозможно. При надлежащем архивировании и сохранении эти данные становятся основой прогнозирования последующего использования указанных средств рекламы. В схеме 8-6 приведен пример методики записи откликов, применимой для любых средств рекламы.

Принципиально важно связать всю информацию с данными продвижения в схеме 8-5 в целях кодовой регистрации не только ежедневных итогов и кумулятивного счета, но и процентов откликов и освоенного процента бюджета (иногда называемого «исполнением»).

Разработка индивидуальных шаблонов управления продвижением является сложной задачей. Поскольку характеристики мероприятий продвижения существенно варьируются, мы рекомендуем не полагаться на стандартные шаблоны, а создать свою систему.

Помимо непосредственной и архивной значимости в системе управления продвижением эти данные являются основой для шаблона «Прогнозирование результатов теста или внедрения на основе прошлого опыта» (схема 8-7).

Каждое средство рекламы имеет свою схему откликов, которая с небольшими вариациями повторяется при каждом использо-

Дата начала: 02.01.2001 г.

неделя день час

Средство рекламы:

Почта

тест программа

Код	Средство	Доступный тираж	Использованное количество	Тираж			
				Неделя с 8.01	Неделя с 15.01	Неделя с 22.01	Неделя с 29.01
A1	Список А	120 000					
B1	Список В	300 000					
C1	Список С	445 000	500 000	250 000	250 000		
D1	Список D	795 000					
E1	Список E	200 000	200 000	200 000			
F1	Список F	98 000	90 000		90 000		
G1	Список G	250 000					
			Итого в неделю	450 000	340 000		
			Кумулятивный итог	450 000	790 000	790 000	790 000

Схема 8-5. Кампания: пример ввода данных

вании, хотя фактические цифры могут меняться по мере снятия потребительских «сливок»¹. Тем не менее, если из опыта следует, что при количестве обращений «X» через определенные средства приходит «N» процентов откликов, то вполне возможно планировать отклики на тесты (программу) по результатам такой статистики, а затем прогнозировать окончательные результаты, не дожидаясь накопления остальных ответов.

Как использовать этот инструмент?

Прежде всего необходимо учесть результаты каждого теста или предыдущего использования данного средства рекламы, как указано в нижней части схемы 8-6. Зная итоговый результат предыдущего использования определенного средства рекламы, не-

¹ Важная причина своевременного обновления данных заключается в периодическом изменении аудитории и связанных с ним изменениях тенденции откликов.

Допустимая стоимость предложения

Управление кампанией

Название проекта ACPOSAMPLE-CLUB

Дата 02.01.2001

Отклики

Средство	Почта
----------	-------

Программа

Код	Средство	Использованное количество	Запланированные отклики ВСЕГО	Отклики	Отклики	Отклики	Отклики	Отклики	Отклики	Отклики	Отклики	Отклики	Отклики	Всего	% откликов	% от запланированного
				08.01	15.01	22.01	29.01	05.02	12.02	19.02	26.02	05.03	12.03			
A1	Список A															
B1	Список B															
C1	Список C	500 000	8900	5244	2908	2156	854	214	67	58	22	1		11524	2,30	129,48
D1	Список D															
E1	Список E	200 000	4000	3154	1841	455	201	15						5666	2,83	141,65
F1	Список F	90 000	1960		1121	413	87	66						1687	1,87	86,07
G1	Список G															
	ИТОГО	790000	14860	8398	5870	3024	1142	295	67	58	22	1	0	18877	2,39	127,03
	Кумулятивный итог			8398	14268	17292	18434	18729	18796	18854	18876	18877	18877			

Схема 8-6. Кампания: пример метода фиксирования данных

300

Средство рекламы

Предыдущие использования

[Дата ввода]	Единица времени									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ИТОГО % откликов	5,3%	24,3%	32,5%	18,3%	9,9%	4,5%	2,1%	1,0%	0,8%	0,9%
Кумулятивный % откликов	5,3%	29,6%	62,1%	80,4%	90,3%	94,8%	96,9%	97,9%	98,7%	99,6%

Предыдущие использования

[Дата ввода]	Единица времени									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ИТОГО % откликов	2,0%	9,0%	41,0%	21,5%	14,6%	7,5%	0,3%	0,2%	0,6%	0,3%
Кумулятивный % откликов	2,0%	11,0%	52,0%	73,5%	88,1%	95,6%	95,9%	96,1%	96,7%	97,0%
Среднее	3,7%	20,3%	57,1%	77,0%	89,2%	95,2%	96,4%	97,0%	97,7%	98,3%

Новое продвижение:

Отклики		900	11 411	6 784						
Кумулятивный отклик	-	900	12 311	19 095	-					

Ожидаемый ОКОНЧАТЕЛЬНЫЙ результат

	4 433	21 579	24 815	-	-	-	-	-	-	-
--	-------	--------	--------	---	---	---	---	---	---	---

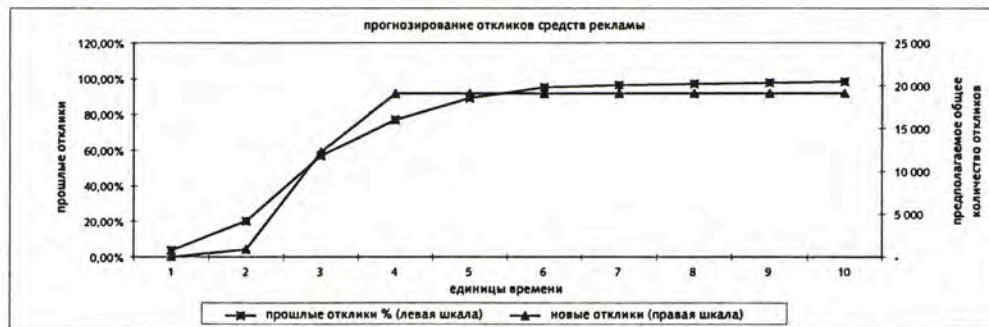


Схема 8-7. Прогнозирование результатов теста или внедрения на основе прошлого опыта

сложно рассчитать общий процент откликов, полученных по такому средству за каждую единицу времени.

Для использования шаблона (схема 8-7) следует ввести характеристику «Средство рекламы» и даты его последнего использования (а лучше двух использований) в графе «Дата ввода». Затем в строке «Итоговый % отклика» вводится процент откликов, полученных за каждую единицу времени (часы, дни, недели, месяцы и т.д.)¹. Очевидно, что предпочтительнее иметь данные по двум предыдущим использованиям, чем по одному, но придется довольствоваться тем, что есть в наличии.

После этого вы получаете надежную базу для прогнозирования итоговых результатов для данного средства рекламы на основе прошлого опыта.

Теперь при повторном использовании средства рекламы для тестирования или полномасштабной кампании продвижения следует только ввести данные по откликам, полученным в единицу времени, и шаблон самостоятельно рассчитает и графически отобразит возможные «Итоговые результаты».

В соответствии со схемой 8-7, в конце Единицы времени 4 (несмотря на то, что в течение Единицы времени 1 откликов не последовало) мы должны были получить в среднем 77% откликов (усредненное количество предыдущих откликов и последнего продвижения), что в целом соответствует прогнозу плюс/минус 24 815 заказов. Это не совсем точная цифра, но этого достаточно для использования в прогнозе в качестве основы быстрой разработки планов или внедрения кампании, не дожидаясь получения всех результатов.

Архивирование – залог будущих успехов

Миллионы раз руководители службы маркетинга запрашивали «результаты прошлого года» и получали страницу с цифрами, которые они никак не могли связать с фактическими мероприятиями продвижения. Реальные рассылки и реклама исчезают из

¹ Поскольку итоговые отклики могут появиться в любое время, не удивляйтесь, если уровень составит 100%. Вы можете внести любую коррекцию после 70%.

Характеристика	Код	Средство	Формат	Используемый	Используемый	Затраты	% откликов	Количество откликов	Стоимость	Чистая стоимость стимула	Чистая стоимость отклика
	средства			тестовый тираж	тираж программы	на ед-цу тиража на 1000			одного отклика		
Музыкальный клуб: 5 CD за 23,95	INS1	журнал новостей	4 стр. вкладыша		1 200 000	500,00	2,51%	30 120	19,92	7,70	12,22
(Название теста или программы)								-	-		-
(Название теста или программы)								-	-		-
(Название теста или программы)								-	-		-
(Название теста или программы)								-	-		-
(Название теста или программы)								-	-		-
(Название теста или программы)								-	-		-
(Название теста или программы)								-	-		-
(Название теста или программы)								-	-		-
(Название теста или программы)								-	-		-
(Название теста или программы)								-	-		-
(Название теста или программы)								-	-		-
(Название теста или программы)								-	-		-
(Название теста или программы)								-	-		-
(Название теста или программы)								-	-		-
(Название теста или программы)								-	-		-
(Название теста или программы)								-	-		-
ИТОГО					1 200 000			30 120			

Сводка:

Количество тиражей 1 200 000

ИТОГО

Стоимость продвижения 368 076

Допустимая стоимость одного отклика 50,33

% откликов для окупаемости 0,61%

ИТОГО количество откликов для окупаемости 7 313

Фактический % откликов 2,51%

Фактическое итоговое количество откликов 30 120

Пример рассматриваемого обращения



Основные характеристики предложения

Вид теста:

1. Пять CD за 19,95
2. Согласие на приобретение 6 для членов
3. Бесплатный диск за каждые 3 покупки
4. Другое

Схема 8-8. Архивирование

файлов, поэтому все попытки сопоставить коды источников и рекламы с конкретными мероприятиями продвижения не приводят ни к чему. Опасно полностью полагаться на собственную память, особенно учитывая, что руководители меняют места работы и компании слишком часто.

Одним из самых ценных активов компании, стремящейся сформировать отчетность своих маркетинговых инициатив, является тщательно организованный и точный архив данных по предыдущим мероприятиям: объекты тестирования, внедренные программы и обоснования всех действий. К сожалению, такие архивы существуют в очень немногих компаниях.

Сегодня при наличии сканеров и других инструментов организация, ведение и обновление архива для использования справочных материалов не представляет особых затруднений. В схеме 8-8 представлены архивные материалы по рекламным вкладышам Музыкального клуба, содержащие все необходимые данные, связанные с рекламой в журнале новостей. Если у руководства возникают какие-либо вопросы по кампании с разбивкой тиража, все ответы находятся в этих материалах.

На одной странице представлены: предложение, код средства рекламы, характеристика средства, формат, тестовый или общий тираж, стоимость единицы на тысячу, процент откликов по каждой единице без учета стоимости стимула (при отрицательном результате) или поступления и чистая стоимость одного отклика. Помимо этого представлены детальная сводка, изображение самой рекламы и основные характеристики предложения. Таким образом, у нас есть все данные, чтобы оценить предложение и, возможно, использовать его как основу для следующих тестов.

Значение тестирования и архивирования невозможно переоценить. На основании них строится весь прямой маркетинг. И если отчетность фиксирует наши действия, тестирование предоставляет возможности для постоянного их совершенствования. Успешное проведение тестирования и последующее тщательное архивирование результатов предотвращает возникновение многих маркетинговых рисков.

ГЛАВА 9

Планирование и контроль продвижения

От рекламы нельзя скрыться, она везде, куда бы мы ни взглянули. Она выкрикивает свои «обращения» с рекламных щитов или экранов телевизоров, всплывает на мониторах компьютера, внедряется с электронными письмами или журнальными вкладышами. Она проникает через дверь с прямыми рассылками, потоком streams из радиоприемника в автомобиле, беззастенчиво и в самое неподходящее время трезвонит по телефону. От нее нет спасения¹.

Поскольку потребитель не может остановить этот поток, его лучшая защита — «отключиться», то есть игнорировать обращения, как будто их не существует вовсе. Психологи иногда называют подобную реакцию «эффектом обоев»: мы ежедневно смотрим на них, но не замечаем.

¹ В последние десять лет потребители все активнее проявляют недовольство шквалом рекламных обращений, особое возмущение вызывают самые навязчивые средства — телефонные продажи и спам. Спам — название мясных консервов времен Второй Мировой войны, которое теперь используется для обозначения растущего потока незатребованных обращений, возникающих на компьютерном экране. США и некоторые другие страны в ответ на протесты общественности приняли особый закон против такого вторжения в частную жизнь. В США существует специальный список абонентов «No Call»: любые коммерческие звонки по телефону, зарегистрированному в нем, считаются незаконными. Помимо антиспамовых законов можно упомянуть множество программных продуктов, при помощи которых фильтруется и устраняется спам.

Не очень приятный факт для маркетологов и рекламодателей, потративших большие средства, чтобы привлечь внимание потребителей и вызвать их ответную реакцию. Именно поэтому маркетологи всей маркетинговой среды все чаще и настойчивее стремятся к отчетности рекламных затрат. В 1987 Стен Рапп (Stan Rapp) и Том Коллинз (Tom Collins) справедливо отмечали:

«Новые возможности выбора средств рекламы и быстрый рост их стоимости увеличивают потребность в отчетности маркетинговых затрат. До последнего времени рекламные средства оценивались по затратам на изображение и анализу читаемости... Жесточайшее сражение за потребителя выиграет тот, кто эффективно контролирует свои рекламные расходы»¹.

Решение 175%

Всем маркетологам, особенно специалистам прямого и управляемого данными маркетинга, прекрасно известна иерархия значимости элементов маркетинговой кампании, которая представляет собой структуру, указанную в схеме 9-1.

Стрелку из лука не нужно лишний раз объяснять, что, независимо от легкости стрел и упругости лука, он промахнется, если

ЭЛЕМЕНТ МАРКЕТИНГА	СТЕПЕНЬ ЗНАЧИМОСТИ
Средство Охват нужной аудитории	100%
Предложение Стимулирование потенциальных потребителей и мотивация немедленной покупки ²	50%
Творческое исполнение Представление предложения в ясной, адекватной и стимулирующей форме	25%

Схема 9-1. Элементы маркетинговой кампании

¹ MaxiMarketing. – С. 25.

² Гениальный маркетолог и основатель компании Saatchi & Saatchi Чарльз Саачи (Charles Saatchi) называл этот элемент «эффектно выраженное целенаправленное предложение».

СПОСОБНОСТЬ	ВЫБОР СРЕДСТВА РЕКЛАМЫ
ЖЕЛАНИЕ	СРЕДСТВО И ПРЕДЛОЖЕНИЕ
ГОТОВНОСТЬ	ПРЕДЛОЖЕНИЕ И КРЕАТИВ

Схема 9-2. Этапы процесса продвижения и продажи

не будет тщательно прицеливаться. Когда выбранное средство рекламы не имеет отношения к реальным потенциальным клиентам, ожидать продаж не приходится. Если цель верна, покупатели всегда найдутся, хотя другие предложения могут оказаться более заманчивыми. Несмотря на диспропорцию в распределении внимания, уделяемого креативному решению рекламы, даже самое убедительное предложение оказывается бессильным при неправильном выборе аудитории и предложении ненужного ей товара или услуги по неприемлемой цене. Мы часто запоминаем понравившуюся рекламу, но при этом не можем вспомнить названия бренда или товара.

В главе 3 (схема 3-4) мы говорили о том, что вся целевая аудитория должна быть «способной» на покупку предложения, часть этой аудитории может «выражать желание» приобрести товар и только очень небольшой сегмент будет «готов» это сделать. Следовательно, при выборе оптимального средства рекламы необходимо учитывать этот фактор, так как средство обращения очень тесно взаимосвязано с парадигмой «способности», «желания» и «готовности». Выбор средства должен быть рассчитан на категорию потребителей, демографически *способных* совершить покупку и потенциально заинтересованных в товаре. Соответствующая информационная среда и предложение должны способствовать появлению тех, кто *хочет* приобрести товар. Правильное и творчески сформулированное предложение привлекает тех, кто готов купить, и стимулирует их конкретные действия (см. схему 9-2).

Стоимость контакта определяет стоимость предложения

Покупая размещение имиджевой рекламы, стимулирования продаж или рекламы прямого отклика, мы платим за средство ох-

вата целевой аудитории. Практически все средства рекламы продаются на основе двух факторов:

1. Стоимость (как правило, стоимость тысячи) индивидуального контакта с отдельным читателем, зрителем или слушателем.
2. Среда действия средства рекламы.

Но все далеко не так просто, как может показаться на первый взгляд. Информационные средства чаще всего рассчитывают стоимость на основе количества охваченных адресатов, поэтому они стремятся максимально увеличить свою аудиторию — чем больше людей, тем больше денег. При этом существуют два вида стоимости одного контакта, которые следует внимательно изучить, чтобы избежать дорогостоящих ошибок в будущем¹.

Первая разновидность — *фактическая стоимость единицы измерения рекламного обращения, разделенная на контролируемый тираж или количество просмотров*. Когда издания на каждом углу трубят о количестве читателей каждого экземпляра, приводя статистические данные в подтверждение того, что каждый экземпляр читает, скажем, 4,5 человека, мы настоятельно рекомендуем не обращать на эти обольстительные заявления никакого внимания. Если цифры соответствуют действительности, показатель читаемости обязательно отразится в статистике откликов. Второй фактор — наличие целевой группы в составе читательской аудитории. Чем более общий характер носит издание, тем сложнее это определить. Даже если это специализированный журнал, например, для любителей тенниса, число потенциальных клиентов, заинтересовавшихся новым предложением ракетки, никогда не достигнет 100% охваченной аудитории.

На первом этапе полезно сопоставить стоимость одного контакта (или стоимость тысячи) для оценки сравнительной стоимос-

¹ Эта мысль была прекрасно сформулирована несколько лет назад в одной из британских реклам. Две компании вели конкурентную борьбу за лицензию на замеры телеаудиторий. Одна из них разместила в центральных газетах рекламу, изображавшую влюбленную пару на диване. Они занимались любовью на фоне включенного телевизора, где демонстрировалась реклама. Слоган гласил примерно следующее: «Наш конкурент заявляет, что они смотрят вашу рекламу». Естественно, у этой пары нашлось более интересное занятие, хотя телевизор был включен.

ти различных средств рекламы, что является стандартной процедурой для всех специалистов по медиапланированию и покупателей. Она создает надежную базу для планирования.

Профессионалы имиджевой рекламы, прежде всего, учитывают охват (количество человек из целевой аудитории, которые могут быть охвачены рекламным обращением) и частотность (сколько раз человек из целевой аудитории может услышать или увидеть обращение). Они покупают «долю внимания» в надежде, что, запомнив бренд или товар, потребитель примет решение о его покупке. Проблема заключается в том, что даже тщательно разработанные технологии измерений и исследования не могут с точностью определить степень воздействия рекламы на продажи, особенно при отсутствии механизма измерения откликов.

Для специалистов прямого маркетинга, которые считают измеримость и отчетность откликов вопросом жизни и смерти, *предельным итоговым результатом всегда является способность средства рекламы генерировать достаточное количество заказов, стоимость которых окажется ниже допустимой*. Для них отчетность становится ключевым фактором, а все остальные, при условии их соответствия, играют второстепенную роль.

Многоплановость потенциальных клиентов

В провокационной и познавательной статье «Классификация ограничивает среду потенциальных покупателей, или кто сказал, что бейсбольные болельщики не ходят на балет?»¹, написанной персональным менеджером компании American List Counsel, Inc. Холли Итон (Holly Eaton), представлена неожиданная точка зрения на выбор средств рекламы, хотя речь идет только о прямой рассылке. Холли Итон убедительно отстаивает преимущества обобщенного выбора средств рекламы в сравнении с конкретизированным:

«В жизни каждый из нас играет множество ролей: родителей, детей, братьев или сестер, супругов, сотрудников, друзей, спортивных болельщиков, коллекционеров, покровителей искусств,

¹ DM News, April 2003.

добровольцев и так далее. Хотя мы можем быть внесены только в один потребительский список, например, поклонников искусства, в реальности каждый покупатель прямой почты является многоаспектным объектом различных категорий. Возьмем хотя бы мои «противоречивые» параметры. Не имея детей, я часто покупаю детские товары. Я одновременно пользуюсь каталогами дешевых хозяйственных товаров и каталогами дорогих ювелирных изделий и подарков. Меня интересуют спортивные товары, при этом я посещаю театры и оперу. Я выписываю журналы для девушек и пожилых женщин, обремененных семьями. Я делаю взносы в различные благотворительные организации. Я размещаю заказы по почте, телефону, факсу и Интернету. Представьте себе, все это — только лишь я одна!»

Средства рекламы обеспечивают различный уровень откликов на обращение благодаря следующим факторам:

- Различные демографические и психографические характеристики.
- Различные стоимости тысячи обращений или одного контакта.
- Различные составляющие (зрители, читатели и т.д.), которые могут происходить из разных источников по разным причинам. Одни имеют серьезные намерения, другие подписались только из-за стимула или даже ради участия в продвижении продаж.

В схеме 9-3 приведено сопоставление характеристик, стоимости и возможного отклика основных средств рекламы, используемых в основном как реклама прямого отклика.

Придорожное кафе выбирают по количеству припаркованных рядом дальнобойщиков

Существует только один способ определить наверняка, какое средство рекламы окажется оптимальным для данного продвижения и возглавит список приоритетов. Это — предыдущий опыт и тщательное тестирование. Лучше не нарушать старинного правила путешественников: если у придорожного кафе припарковано много грузовиков, скорее всего, здесь можно получить вкусную еду по разумным ценам.

Средство	Характеристики	Средний диапазон откликов	Стоимость
Прямая почта	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая целенаправленность • Обеспечивает высокую степень сегментации • Максимальная возможность представить наиболее содержательное обращение • Совмещает менеджмент и логистику • Осмотрительность – тестирование можно проводить скрытно 	0,75 – 3,0%	Зависит от сложности пакета, но нормой считается \$900,00 за тысячу.
Пресса и рекламные вкладыши	<ul style="list-style-type: none"> • Большой выбор целей и широкий охват при большом тираже • Легче в управлении, чем прямая почта • Быстрое распространение при соответствующих наименованиях • Можно тестировать путем разбивки тиража или вкладышей • При соответствующем наименовании товара обеспечивает нужную среду 	0,75 – 3% для постраничной рекламы 0,15 – 0,75% для вкладышей	Норма – от \$90,00 до \$120,00 на тысячу для полной страницы, меньше для небольших объемов. Вкладыши увеличивают стоимость на \$25 – \$50 на тысячу, включая стоимость печати.
Исходящий телефонный маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая целенаправленность при высокой стоимости контакта • Уровень эффективности во многом определяется качеством заготовок телефонного разговора, квалификацией сотрудников, списками телефонных номеров • Излишняя навязчивость часто вызывает протест адресатов нежелательных звонков¹ 	От 20% до 40% для завершенных звонков	Стоимость исходящих звонков состоит из затрат на агентов телефонных продаж и платы за звонки. Норма – \$3,00 в минуту.

¹ Недавно принятое в США и других странах законодательство запрещает несанкционированные исходящие звонки. Список «No Calls» (запрет звонков) пользуется большой популярностью и, безусловно, изменит содержание телефонного маркетинга. В течение нескольких месяцев число американцев, обратившихся с просьбой о регистрации в этом списке, достигло 30 миллионов.

Схема 9-3. Типичные характеристики, стоимость и уровни откликов основных средств рекламы

Средство	Характеристики	Средний диапазон откликов	Стоимость
Средства вещания: телевидение и радио	<ul style="list-style-type: none"> • Максимальный охват при минимальной стоимости тысячи единиц • Низкая целенаправленность • Сложность передачи комплексной информации. Единственная возможность – двухминутные рекламно-информационные ролики • Сложности с тестированием (за исключением формата «по регионам») • Лучшее средство выявления потенциальных потребителей за счет звонков на бесплатный номер или посещения веб-страницы 	Нормативный уровень отклика – от 0,0075% до 0,02% в зависимости от предложения	Стоимость значительно варьируется в зависимости от длительности ролика, времени показа, программы показа. Обычный диапазон – от \$9,00 до \$12,00 на тысячу зрителей.
E-Mail	<ul style="list-style-type: none"> • Максимальная целенаправленность при минимальной стоимости при наличии последней версии списков • Из-за возрастающего потока спама пользователи стараются не открывать незатребованных писем 	Уровень отклика может варьироваться от нулевого до 20%	Незначительная стоимость на тысячу единиц зависит от затрат на разработку и рассылку.
Интернет	<ul style="list-style-type: none"> • Баннеры, всплывающая реклама, другие изобразительные форматы являются эффективными средствами стимулирования пользователей на клики и посещение сайтов, предоставляющих более подробную информацию • Определение объектов зависит от размещения на сайтах с определенным содержанием и варьируется в широких пределах 	Отклики зависят от места размещения единиц рекламы и поисковой системы	Стоимость значительно варьируется по объему и по форме. Одни сайты начисляют плату за тысячу посетителей, другие по количеству «кликов», третьи считают процент от продажи или совокупность указанных факторов.

	<ul style="list-style-type: none"> • Несмотря на то, что разработаны программы, которые отсеивают такую рекламу, она до сих пор очень популярна среди некоторых маркетологов 		
<p>Вкладыши в упаковку товара</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Маркетинговые материалы прямого отклика, вложенные в упаковку товара, предлагают целый набор маркетинговых возможностей • Низкая стоимость дистрибуции на тысячу • Медленный и трудно предсказуемый поток откликов зависит от поставок товаров для продвижения прямых поставок потребителю и даже розничной торговли • Маркетинговые материалы часто теряются в упаковке 	<p>Отклики поступают медленно и редко превышают 0,5%, за исключением случаев, когда они тесно взаимосвязаны с товаром</p>	<p>Стоимость значительно варьируется и зависит от желания перевозчика включить вкладыш.</p>
<p>Раздаточная реклама «возьми с собой»</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Распространяется в отелях, на прилавках обслуживающих компаний, в такси и так далее. Целенаправленность должна соответствовать предлагаемому товару и месту размещения рекламы • Часто используется клубами бонусных авиамиль и компаниями-эмитентами кредитных карточек • Практически не поддается контролю и мониторингу • Высокий процент потерь 	<p>Очень низкий уровень откликов (0,1 – 0,5%) за исключением наличия прямой связи между рекламной средой и предложением</p>	<p>Относительно низкий уровень затрат на материалы; уровень затрат на размещение варьируется</p>

Приложение 9-3. Типические характеристики, стоимость и уровни откликов основных средств рекламы

Заведение прошло строгую проверку дальнобойщиков, при этом они вернулись за добавкой — такой оценке можно доверять.

Это ценный урок по отношению ко всем средствам рекламы. Изучая новое средство, прежде всего нужно обратить внимание на следующие факторы:

- Размещение реклам аналогичных товаров (особенно реклам «прямого отклика») в этом средстве и наличие повторов таких реклам.
- Наличие других реклам «прямого отклика», размещаемых на постоянной основе.

Критерий предпочтения одного средства рекламы другому очень прост: подлежащий измерению *оптимум эффективности, выраженный в максимальном количестве продаж при минимальной удельной стоимости одной продажи*.

Может быть, мы излишне упрощаем ситуацию, но успех или неудача при выборе средства рекламы поддаются точному измерению, а учет определяется путем разделения стоимости маркетинга на количество полученных заказов¹. По данной формуле рассчитывается стоимость каждого заказа (CPO), владельца полиса, подписчика или члена клуба. Совершенно очевидно, что чем ниже стоимость охвата тысячи единиц целевой аудитории, тем выше вероятность обеспечения низкой стоимости заказа. Но, выбирая рекламное средство по минимальной стоимости тысячи обращений, мы рискуем упустить другие возможности, которые способны обеспечить прекрасные результаты при таких же или даже меньших затратах.

Следует преодолеть естественное увлечение фактором «стоимости». Успех и прибыльность определяются не затратами на средства рекламы, а стоимостью каждого отклика. Несмотря на то что стоимость и отклики являются критическими параметрами,

¹ Существует ряд исключений, к которым относится так называемая «программная рассылка». Это последовательность обращений, рассылаемых перед предложением заказа. Для определения эффективности таких обращений необходимо учитывать их как единый элемент стоимости. Затраты на серию из трех обращений, каждое из которых стоит 800,00 за тысячу, составляют 3 раза по 800,00, то есть 2400,00.

существуют другие, не менее важные элементы, которые нельзя не принимать во внимание при медиапланировании.

- Сможет ли данное средство рекламы обеспечить достаточно результативные отклики? Даже 100% откликов от средства, которое читает или слушает 100 человек, вряд ли внесет значительный вклад в развитие вашего бизнеса.
- Сможет ли средство рекламы обеспечить рекламодателю достаточный резерв для проведения тестирования и пробной кампании? Можно ли провести раздельное тестирование, распределять позиции и сроки, применять вклеенные и вложенные вкладыши и другие инструменты?
- Насколько средство соответствует сложности маркетингового обращения? Сложное обращение требует средств, способных передать его в полном объеме. Как правило, для простых сообщений используются вещательные средства с указанием механизма обратной телефонной связи. Печатные средства и прямые рассылки лучше подходят для комплексных предложений.
- Готово ли средство рекламы «сыграть» на своей популярности и принять прибыль на основе количества заказов или процента от общего дохода, генерированного рекламой, *хотя бы на период, пока средство не оправдало своей эффективности?* Многие владельцы средств рекламы предоставляют время или место на договорной основе оплаты по «PI» (Per Inquiry — по откликам) или по «PO» (Per Order — по заказам). Зная свою АСРО, легко определить сумму, которую вы можете потратить на один заказ. Естественно, вы заинтересованы заплатить как можно меньше, а АСРО устанавливает максимальную сумму «PI» или «PO»¹.

¹ Доведение результатов модели АСРО до сведения отдела продаж средства рекламы всегда помогало выявить целесообразную основу оплаты по результатам. Иногда наиболее оптимальным способом оказывается соединение фиксированной платы за рекламу и оплаты по результатам.

Требуется скрупулезный анализ и опыт

Выбор правильного средства рекламы или комбинации нескольких средств для определенной маркетинговой инициативы — хорошее упражнение по сравнительному анализу, а также жонглированию приоритетами и возможностями. Исследования читательской и зрительской аудитории могут оказаться полезными, но и они способны внести искажения. Прежде всего нужно найти средства рекламы, способные обеспечить «качественных» потребителей, заказы или отклики по минимальной стоимости заказа в соответствующей вашему обращению или бренду среде. Далее, нам потребуется дополнительный объем и возможности для расширения. Если тесты дадут положительные результаты, возникнет необходимость расширения охвата и распространения на максимальную долю рынка.

Наконец, нам нужны средства для проведения тестирования и экспериментов с различными форматами средств рекламы и механизмами откликов. В конечном счете, *учитывается любое средство, обеспечивающее целевой охват потенциального рынка и генерирующее отклики по стоимости ниже АСРО.*

Стен Рапп (Stan Rapp) и Том Коллинз (Tom Collins) в своей работе *MaxiMarketing* формулируют это следующим образом:



CALVIN AND HOBBS © 1995 Watterson. Напечатано с разрешения UNIVERSAL PRESS SYNDICATE. Все права защищены

Схема 9-4. «Люблю баловаться с данными»

«Прежде чем что-то предпринимать, нужно выявить наиболее перспективных клиентов, место, где они могут находиться, и оптимальные способы их охвата. В разработке характеристик основных потенциальных клиентов вам помогут компания, специализирующаяся на исследованиях рынка, а также системы психографической классификации типа VALS. Нелишне следить за действиями самих клиентов, учитывая обращения, на которые они реагируют, и информацию, собранную в результате опросов»¹.

Каждый тип рекламы (вещание, Интернет, директ-мейл, публикации, исходящий телефонный маркетинг и так далее) и каждое конкретное средство обладают различными экономическими параметрами, которые при выборе необходимо тщательно сопоставить. Это требует больших усилий, но, тем не менее, планирование и выполнение мероприятий продвижения – такая же благодарная работа, как получение подтверждений правильности своей экономической оценки и запланированной прибыли.

Любое медиапланирование начинается с анализа прошлого опыта. Средства рекламы, относительно недавно обеспечившие хорошие результаты, такие как, например, рестораны, рядом с которыми припарковано большое количество грузовиков, должны стать основой медиаплана².

Следующие факторы могут определять выбор средства рекламы или комбинации средств:

- *Наличие средств* (включая списки) для оптимального охвата целевого рынка при минимальном количестве потерь.
- *Сложность маркетингового обращения* и наиболее подходящие для него средства.
- *Предполагаемая стоимость на тысячу* единиц охвата целевого рынка.
- *Предполагаемый уровень откликов* от каждого средства.

Рассмотрим наиболее значимые характеристики самых популярных средств и их экономические параметры.

¹ MaxiMarketing. – С. 54 и 55.

² Недавний опыт работы со средством рекламы имеет существенное значение. Средства меняют не только содержание, но и контекст, в котором они это содержание представляют. Списки адресов рассылки и телефонов быстро устаревают и утрачивают свою силу, если их недостаточно часто обновляют.

Директ-мейл

Директ-мейл — адресованное почтовое сообщение, направляемое по почте или через альтернативную систему доставки. После исходящего телефонного маркетинга она занимает второе место по величине затрат на тысячу единиц охвата (включая список, почтовую упаковку, почтовые расходы и так далее), но при надлежащем нацеливании прямая рассылка обеспечивает наиболее высокий из всех средств информации процент откликов. Она дает маркетологу прекрасную возможность составить полную историю товара или услуги, выявив и повторив потребительскую выгоду — основные мотивы совершения покупки. Прямая почта также позволяет включать всевозможные мотиваторы откликов (марки, небольшие наклеенные подарки или премии и так далее).

Как и другие мероприятия продвижения, процесс планирования начинается с определения допустимой суммы расходов на привлечение заказа, подписчика, члена и так далее, то есть допустимой стоимости заказа (АСРО). Мы представляем шаблон планирования прямой почты, хотя понимаем, что многие маркетологи предпочтут разработать собственную модель планирования (схема 9-5).

Наш шаблон состоит из двух взаимосвязанных полей:

1. Стоимость (указывается как стоимость на тысячу) почтового отправления и распространения (схема 9-6). Здесь учитываются расходы на письмо, механизм откликов, обращение и почтовые затраты или другие расходы на распространение. В графе «Другое» свободное место оставлено специально для учета стоимости моделирования и т.д. Так как креативные и другие фиксированные расходы на подготовку почтового отправления составляют значимую часть расходов, в шаблоне предусмотрена специальная графа, куда вводится общая сумма таких затрат после стоимости общего почтового пакета. В этом разделе *рассылочные списки не учитываются* (хотя сюда включен производный суммарный итог средневзвешенной стоимости списков). Наконец, мы получаем «Безубыточный % откликов», необходимый для обеспечения ожидаемой прибыли.

Допустимая стоимость заказа

Списки	Имеется Количество	Имена-нетто после удаления	Тестируемое количество	Количество в пробной кампании	Стоимость списка на 1000	Договорная оплата одного заказа	Предполагаемый процент откликов	Стоимость тестирования	Стоимость пробной кампании	Стоимость одного заказа	Разница с АСРО
(Название списка A)	100 000	80 000	10 000	70 000	100,00	10,00	1,00%	9 000	63 000	92,08	(32,08)
(Название списка B)	200 000	160 000	20 000	140 000	200,00		1,80%	18 000	126 000	51,16	8,84
(Название списка C)	300 000	240 000	20 000	220 000	250,00		2,00%	19 000	209 000	48,54	11,46
(Название списка D)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(Название списка E)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(Название списка F)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(Название списка G)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(Название списка H)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(Название списка I)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(Название списка J)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(Название списка K)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(Название списка L)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(Название списка M)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(Название списка N)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(Название списка O)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(Название списка P)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(Название списка Q)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(Название списка R)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(Название списка S)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(Название списка T)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ИТОГО	600 000	480 000	50 000	430 000	Среднее 208,33	Среднее на 1000 16,67	Среднее 1,77%	46 000	398 000	Среднее 53,54	6,46

Предполагаемый % дубликатов, удаляемых из списков

Стоимость почтовой рассылки **На 1000**

Письмо	40,00
Брошюра/Листовка	120,00
Карточка заказа	15,00
Внешний конверт	35,00
Конверт для ответа	30,00
Адресация	20,00
Почтовые или другие услуги	250,00
Обслуживание распространения	50,00
Другое 1	80,00
Другое 2	60,00
Другое 3	
Промежуточная сумма	700,00
Стоимость списка	225,00
ИТОГО почтовый пакет	925,00
Стоимость креатива почтового пакета	<input type="text" value="10"/>
Почтовые расходы	444 000
ИТОГО стоимость кампании	454 000
Безубыточный процент откликов	<input type="text" value="1,57%"/>

Чувствительность (+ или -) к целевому проценту откликов

Степень чувствительности	<input type="text" value="20,00%"/>	Цель			
% откликов		1,41%	1,77%	2,12%	2,47%
Стоимость одного отклика	88,60	68,69	53,54	44,77	38,56



Схема 9-5. Планирование прямой почты

Предполагаемый % дубликатов, удаляемых из списков	20,00%
Стоимость почтовой рассылки	На 1000
Письмо	40,00
Брошюра/Листовка	120,00
Карточка заказа	15,00
Внешний конверт	35,00
Конверт для ответа	30,00
Адресация	20,00
Почтовые или другие услуги	250,00
Обслуживание распространения	50,00
Другое 1	80,00
Другое 2	60,00
Другое 3	
Промежуточная сумма	700,00
Стоимость списка	225,00
ИТОГО почтовый пакет	925,00
Стоимость креатива почтового пакета	10
Почтовые расходы	444 000
ИТОГО стоимость кампании	454 000
Безубыточный процент откликов	1,57%

Схема 9-6. Стоимость производства и распространения

2. Во втором поле производится анализ списков, используемых при рассылке. Здесь предусмотрено 20 списков (но в данном примере мы приводим только три). Их названия или другие обозначения вводятся в графе «Списки»¹. По каждому списку нам необходимы следующие сведения:

- Общее количество имен в наличии и количество имен, которые будут задействованы в тестировании. Шаблон вычисляет общее число путем вычета «Тестируемого количества» из «Количества в наличии».
- Необходимо учитывать расходы на тысячу единиц каждого списка. Такие расходы обычно варьируются, потому что некоторые списки (особенно арендованные у третьих лиц) стоят дороже.
- Предполагаемый уровень откликов по каждому используемому списку.

Профи платят только за реальные имена

В списках, арендуемых у внешних поставщиков, часто оказываются дубликаты, то есть одно имя по несколько раз повторяется в разных списках. Такие дубликаты необходимо удалять. От-

¹ Пользователи более 20 списков могут расширить это поле до любых пределов, но при этом следует соответствующим образом корректировать формулы.

Допустимая стоимость заказа		Имеется		Имена-нетто		Тестируемое		Количество		Стоимость		Предлагаемый		Стоимость		Стоимость		Разница		
60,00		Колличество		после Удаления		количество		в пробной		на 1000		процент		пробной		одного		с		
Списки	Колличество	Имена-нетто	Тестируемое	Количество	Стоимость	Процент	Стоимость	Стоимость	Стоимость	Стоимость	Стоимость	Стоимость	Стоимость	Стоимость	Стоимость	Стоимость	Стоимость	Стоимость	Стоимость	Стоимость
(Название списка A)	100 000	80 000	10 000	70 000	100,00	10,00	100,00	100,00	1,00%	9 000	63 000	92,08	32,08							
(Название списка B)	200 000	160 000	20 000	140 000	200,00	20,00	200,00	200,00	1,80%	18 000	126 000	51,16	8,84							
(Название списка C)	300 000	240 000	20 000	220 000	250,00	20,00	250,00	250,00	2,00%	19 000	209 000	48,54	11,46							
(Название списка D)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
(Название списка E)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
(Название списка F)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
(Название списка G)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
(Название списка H)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
(Название списка I)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
(Название списка J)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
(Название списка K)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
(Название списка L)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
(Название списка M)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
(Название списка N)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
(Название списка O)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
(Название списка P)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
(Название списка Q)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
(Название списка R)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
(Название списка S)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
(Название списка T)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
ИТОГО	600 000	480 000	50 000	430 000	208,33	10,00	208,33	208,33	1,77%	46 000	398 000	53,54	6,46							

Схема 9-7. Шаблон управления и контроля: результативность списков

правители обычно платят только за «имена-нетто», отсутствующие в собственных маркетинговых списках компании или уже арендованных списках. Определение точных параметров использования «имен-нетто» является договорным вопросом. Для планирования важно определить процент двойных имен, подлежащих удалению, который (или его оценочная величина) будет использоваться для разработки экономической модели. В схеме 9-6 существует специальная графа «Предполагаемый процент дубликатов, удаляемых из списка», которая дает пользователю возможность ввести процент и рассчитать итоговые результаты (но не количество по каждому списку)¹.

В схеме 9-7 показано, что шаблон предоставляет для планирования основную информацию, на которой основана вся программа рассылки. Это следующие данные:

- Количество и стоимость тестирования и пробных программ.
- Стоимость заказа по каждому списку.
- Разница между фактической стоимостью заказа и АСРО указывается в скобках, если фактическая стоимость превышает допустимую.
- Итоговые или средневзвешенные значения для всех колонок и «Процент откликов для окупаемости», который должен обеспечить средний уровень отклика, соответствующий АСРО².
- Общая стоимость почтовых затрат и общая стоимость всей кампании, составляющая почтовые расходы и затраты на креатив или другие фиксированные расходы.

Итоговое поле (схема 9-8) позволяет пользователю рассчитывать чувствительность на основе предыдущих результатов путем простого ввода степени чувствительности. В нашем примере степень чувствительности составляет 20% в любую сторону от

¹ Необходимо помнить, что в процессе удаления дублирующихся данных из одних файлов убирается больше информации, чем из других, поэтому для точности вычислений общее количество списков вносится в шаблон по результатам удаления дубликатов.

² При правильном расчете АСРО включает установленный процент прибыли в качестве стоимости, таким образом окупаемость обеспечивает желаемую прибыль.

Степень чувствительности	20,00%		Цель		
% откликов	1,06%	1,41%	1,77%	2,12%	2,47%
Стоимость одного отклика	88,60	68,69	53,54	44,77	38,56



Схема 9-8. Чувствительность к целевому уровню откликов

«целевой» цифры. Здесь можно рассчитать, что происходит со стоимостью заказа, если средний предполагаемый процент откликов 1,77% не достигнут или превышен. Любое отставание от целевой цифры (1,77%) увеличивает стоимость заказа СРО (53,54), которая в данном случае превысит допустимую АСРО (60,00), в результате либо ликвидировав запланированную прибыль, либо даже создав дополнительные расходы¹.

Печатная реклама

Журналы и газеты, как правило, являются прекрасными средствами охвата потенциальных клиентов. Что может быть удобнее для налаживания контакта с владельцами старинных автомобилей, чем специализированный журнал? Для обращения к любителям книг вряд ли можно придумать более эффективный способ, чем книжное обозрение ведущих газет. Количество таких средств неограниченно. Чтобы определить их результативность, нужно просто взять предыдущие выпуски и посчитать количество купонных реклам и/или вкладышей. Издатели всегда готовы пре-

¹ Важно отметить, что общий результат по всем показателям чувствительности в этом и последующих медийных шаблонах относится к общей стоимости кампании, включая креативные затраты, в то время как средняя стоимость отклика относится только к затратам на средство рекламы без учета креативных и других фиксированных расходов.

доставить потенциальным рекламодателям демографические данные по публикациям и содержанию.

По отчетам Ассоциации прямого маркетинга США в 2002 году на использование газет и журналов в целях прямого маркетинга было затрачено более 28 миллионов долларов США, что составляет 36,6% от общих затрат на рекламу в газетах и 55% от общих затрат на рекламу в журналах, а в совокупности эти данные составляют самый высокий процент расходов на прямой маркетинг из всех категорий средств рекламы за исключением телефона и прямой почты.

Стоимость печатных средств и вкладышей на тысячу единиц всегда ниже, чем затраты на прямую почту, но их эффективность может оказаться ничуть не меньше во всех отношениях и существенно увеличить охват (количество потребителей, получивших рекламное обращение). Поскольку реклама в печати менее целенаправленна по сравнению с прямой почтой, она, как правило, дает более низкий процент откликов, чем указанный в схеме 9-3¹.

Как следует из схемы 9-9, основными факторами построения модели планирования рекламной кампании в прессе являются:

1. Тираж издания.
2. Предполагаемый уровень откликов.
3. Общая стоимость средства рекламы и стоимость на тысячу.
4. Любые выплаты по количеству заказов (per order), оговоренные с владельцем².
5. Стоимость креатива и любые фиксированные затраты.

На основе этих параметров рассчитывается количество предполагаемых заказов, предельная стоимость на тысячу по каждой

¹ В последние годы ведущие издательства во всем мире перешли к технологии «Выборочной компоновки» (Selective Binding), которая позволяет размещать отдельные вкладыши (даже целые рекламные разделы) только в выбранных экземплярах. Применение такой технологии позволяет обеспечить более точное «прицеливание», основанное на подписке и других данных, но, как правило, оно значительно удорожает стоимость тысячи единиц.

² В данном шаблоне, а также в шаблоне «Печатные СМИ» сумма договорных выплат по количеству заказов включается во все использованные средства. Таким образом, если по каким-то средствам выплаты не производились, предполагается, что для таких средств вы используете отдельные шаблоны.

Допустимая стоимость заказа

Названия изданий:	Размер/Тип рекламы	Тираж	Предполагаемый уровень откликов	Стоимость средства	Договорная выплата по заказу	Количество откликов	Стоимость на 1000	Стоимость одного заказа	Отличие от АСРО
(Название издания А)	Страница целиком	200 000	0,20%	23 500,00	10,00	400	137,50	82,54	17,46
(Название издания В)	Половина страницы	350 000	0,19%	26 250,00		665	75,00	53,99	46,01
(Название издания С)	Страница целиком	175 000	0,14%	21 000,00		245	120,00	105,42	(5,42)
(Название издания D)						-	-	-	-
(Название издания E)						-	-	-	-
(Название издания F)						-	-	-	-
(Название издания G)						-	-	-	-
(Название издания H)						-	-	-	-
(Название издания I)						-	-	-	-
(Название издания J)						-	-	-	-
(Название издания K)						-	-	-	-
(Название издания L)						-	-	-	-
(Название издания M)						-	-	-	-
(Название издания N)						-	-	-	-
(Название издания O)						-	-	-	-
(Название издания P)						-	-	-	-
(Название издания Q)						-	-	-	-
(Название издания R)						-	-	-	-
(Название издания S)						-	-	-	-
(Название издания T)						-	-	-	-
ИТОГО		725 000	Среднее 0,18%	70 750,00	Общая стоимость 4 000,00	1 310	Среднее 103,10	Среднее 72,33	

Договорная выплата по заказу Стоимость рекламы Креативные и другие фиксированные затраты ИТОГО стоимость кампании Безубыточный процент откликов

Чувствительность (+ или -) к целевому проценту откликов

Степень чувствительности % откликов	Цель				
	20,00%	0,14%	0,18%	0,22%	0,25%
Стоимость отклика	118,51	89,65	72,33	60,78	52,54



Схема 9-9. Расчет стоимости печатных СМИ

публикации, средняя стоимость на тысячу, стоимость одного заказа, сравнительные результаты фактической и допустимой стоимости заказа, где все публикации, стоимость которых превышает допустимую, указаны в скобках. При этом также рассчитывается «Безубыточный процент откликов» и общая стоимость кампании.

В нашем примере использованы три публикации, но в шаблон можно вводить до двадцати и более вариантов, однако пользователь должен соответствующим образом менять формулы итоговых расчетов. Из трех указанных публикаций, две обошлись дешевле АСРО, а одна — дороже. В полном медийном графике рассчитывается средняя стоимость заказа, ниже допустимой, с определенным запасом. Учтите, что некоторые публикации могут дать более высокий или низкий процент откликов по сравнению с предполагаемым, поэтому здесь также необходимо оставить некоторый запас. В нижней части схемы представлены таблица и график чувствительности, задаваемой пользователем, где показано изменение СРО при превышении или недостижении целевого уровня.

Рекламные вкладыши

До сих пор мы рассматривали рекламу прямого отклика, размещаемую на страницах газет и журналов. Однако одним из самых популярных средств рекламы в прессе является использование предварительно напечатанных вложенных или вклеенных вкладышей, распространяемых данными изданиями, которые являются прекрасным средством маркетинга прямого отклика¹.

Разнообразие размеров, форм и объемов вкладышей ограничивается только фантазией маркетолога, финансовыми средствами и возможностями полиграфического производства (техническими или трудовыми).

¹ По данным Президента Vertical Media Group Джеффа Холланда (Jeff Holland), высказывание которого цитировалось в американском профессиональном издании DM News 11 сентября, «...рекламные вкладыши составляют около 7 миллиардов единиц и приносят ежегодную прибыль в размере 1 миллиарда долларов». А если учесть аналогичный бизнес за пределами США, эти цифры увеличатся как минимум вдвое.

Особенно это относится к тестированию, которое иногда зависит от производственных мощностей издательства, но не имеет пределов, если речь идет о вкладышах как основном средстве рекламы. Так как вкладыши изготавливаются независимо от издания, в котором они размещаются, маркетолог имеет возможность печатать и компоновать материалы по своему усмотрению и в соответствии с программой тестирования. Это означает, что, как минимум теоретически, в его распоряжении имеется неограниченное количество вариантов предложений, цен, текстов, творческих решений и механизмов отклика, вложенных в одно издание, когда внимание читателя направлено только на то, что выпадает из полученного экземпляра или прикреплено к нему.

При современном развитии печатных и переплетных технологий персонафикация каждого экземпляра печатных СМИ стала реальностью. Таким образом, достигается эффект прямой рассылки. Экономические факторы и основные параметры реализации вкладышей (схема 9-10) очень схожи с обычной рекламой в прессе за исключением следующих особенностей:

- Стоимость публикации по тиражу
- Стоимость печати и распространения вкладышей
- Любые «Договорные выплаты по количеству заказов» согласовываются с носителем вкладышей. Однако данный шаблон позволяет рассчитать тестирование и пробные кампании и имеет несколько иной формат, чем шаблон для расчета рекламы прямого отклика в прессе.

Процесс начинается с выбора изданий, содержащих вкладыши, типа вкладышей, определяемого количеством страниц, и общего доступного тиража¹. Затем следует рассчитать стоимость средства рекламы на тысячу единиц (обычный способ расчета цены вкладышей). Как всегда, рассчитывается процент откликов по каждому вкладышу. Шаблон запрашивает данные по тестовым тиражам и рассчитывает стоимость на тысячу единиц, общую сто-

¹ При тестировании нескольких вкладышей в одном издании рекомендуется данные такого тестирования вводить в шаблон по отдельности с учетом соответствующих объемов.

имость тестирования и пробной кампании¹. Шаблон также вычисляет предполагаемый объем продаж, стоимость заказа по каждому средству рекламы, и помимо этого — насколько такая стоимость выше или ниже допустимой.

В нашем примере (схема 9-10) мы снова можем заметить, что одно из средств рекламы превысило допустимую стоимость. Помимо этого, необходимо оценить стоимость печати и вложения рекламы (хотя обычно издания включают стоимость вложения в общую стоимость на тысячу единиц). Для ввода этих данных в шаблоне предусмотрена отдельная графа. Шаблон рассчитывает общую стоимость тестирования и пробной кампании, включая затраты на креатив и другие фиксированные расходы, учитывая их в ячейке «ИТОГО стоимости кампании». Также здесь приводится результат по расчету необходимого для окупаемости уровня откликов.

Рассматривая чувствительность, можно заметить определенную динамику различных уровней отклика. Вполне вероятно, что это окажется существенным фактором для планирования. В нашем примере даже при 20% отставания от целевого уровня откликов стоимость заказа будет ниже допустимой.

Рекламный вкладыш в упаковку товара и реклама «возьми с собой»

Вкладыши в упаковку и реклама «возьми с собой» являются дешевыми средствами рекламы, которые могут использоваться самостоятельно или для дополнительного охвата более широкой аудитории. Они обладают сходными характеристиками с рекламой в печатных СМИ и моделируются по тем же шаблонам.

Вскрывая упаковку товара (приобретенного напрямую или в розничной сети), получая чек или другое коммерческое обращение, мы часто находим вкладыши с рекламой товаров, расширяю-

¹ После проведения успешного тестирования на небольшом проценте тиража маркетологи обычно делают пробную попытку на всем объеме тиража издания, забывая исключить тот сегмент, на котором проводилось тестирование. В таком случае в графу «Доступное количество» необходимо ввести данные по общему тиражу плюс протестированное количество.

Допустимая стоимость заказа

Название издания:	Вкладыш		Стоимость тиража на 1000	Договорная выплата по заказу	Предполагаемый уровень откликов	Стоимость тиража на 1000+ вкладыш	Тестовый тираж	Стоимость тестирования	Тираж пробной кампании	Стоимость пробной кампании	Количество откликов проби. камп.	Стоимость заказа	Разница с АСРО		
	Размер/ Тип	Количество в наличии													
[Название издания A]	4 стр.	300 000	40,00	10,00	0,35%	130,00	25 000	4 125	275 000	45 375	1 050	59,96	40,04		
[Название издания B]	4 стр.	250 000	50,00		0,25%	140,00	25 000	3 500	225 000	31 500	625	73,95	26,05		
[Название издания C]	4 стр.	230 000	35,00		0,16%	125,00	20 000	2 500	210 000	26 250	368	106,17	(6,17)		
[Название издания D]						-	-	-	-	-	-	-	-		
[Название издания E]						-	-	-	-	-	-	-	-		
[Название издания F]						-	-	-	-	-	-	-	-		
[Название издания G]						-	-	-	-	-	-	-	-		
[Название издания H]						-	-	-	-	-	-	-	-		
[Название издания I]						-	-	-	-	-	-	-	-		
[Название издания J]						-	-	-	-	-	-	-	-		
[Название издания K]						-	-	-	-	-	-	-	-		
[Название издания L]						-	-	-	-	-	-	-	-		
[Название издания M]						-	-	-	-	-	-	-	-		
[Название издания N]						-	-	-	-	-	-	-	-		
[Название издания O]						-	-	-	-	-	-	-	-		
[Название издания P]						-	-	-	-	-	-	-	-		
[Название издания Q]						-	-	-	-	-	-	-	-		
[Название издания R]						-	-	-	-	-	-	-	-		
[Название издания S]						-	-	-	-	-	-	-	-		
[Название издания T]						-	-	-	-	-	-	-	-		
ИТОГО		780 000	41,73	Среднее	Среднее	Среднее	0,26%	131,73	70 000	10 125	710 000	103 125	2 043	Среднее	72,56

Вкладыши	
Стоимость печати	50,00
Стоимость вкладыши	30,00
Другое	10,00
ИТОГО стоимость вкладыши	90,00

Стоимость тестирования	10 125
Стоимость пробной кампании	103 125
Креатив и другие фиксированные затраты	35 000
ИТОГО стоимость кампании	148 250
Безубыточный процент откликов	0,19%

Чувствительность (+ или -) к целевому проценту откликов						
Степень чувствительности % откликов	20,00%	0,16%	0,21%	0,26%	0,31%	0,37%
Стоимость одного отклика	117,52	89,42	72,56	61,33	53,30	



щих линию приобретенного продукта, или сопутствующих товаров. Типичным примером может стать расширенная гарантия на бытовую технику, предложение дополнительного программного обеспечения, прилагаемое к аппаратным средствам, страховое покрытие мошенничества с кредитными картами в банковской выписке из счета. Так как фактическая стоимость печати и вложения рекламных материалов в упаковку и договорная выплата «носителю» относительно невысоки, маркетолога вполне может удовлетворить более низкий по сравнению с другими средствами процент доходности.

Очевидно, что соответствие рекламного обращения упаковке товара, в которую оно вкладывается, является принципиально важным фактором, независимо от цели рекламы: прямой отклик, создание имиджа или продвижение продаж. Например, предложение ассортимента сыров, вложенное в упаковку фруктового набора, более эффективно, чем аналогичное предложение, сопровождающее микроволновую печь. В данной ситуации действует универсальный для любой рекламы принцип: чем ближе к целевой аудитории, тем выше уровень откликов и эффективнее воздействие.

Таким образом, использование вкладышей в упаковку при наличии максимального соответствия товару, являющемуся «носителем» такой рекламы, обеспечивает прекрасный шанс получить хорошие результаты.

Единственная проблема этого средства заключается в длине дистрибьюторских цепочек многих товаров. Маркетолог не может определить, сколько вкладышей попали в руки потребителей, и сколько продолжают оставаться в упаковках подготовленных к реализации, но не проданных товаров, хранящихся на складах или в кладовых розничных магазинов¹.

¹ Есть и еще одна проблема: многие крупные производители упаковывают товар и сопутствующие рекламные приложения на одном центральном предприятии в определенной стране, а затем реализуют упакованный товар в этой и других странах. Что еще больше запутывает ситуацию, упакованный товар, отправленный в одну страну, впоследствии транспортируется в другую. Следовательно, приходится учитывать язык, цену и валютный фактор.

Реклама «возьми с собой» размещается в отелях, самолетах, такси, магазинах и других местах с большим потоком потребителей, в которых заинтересован продавец. Чаще всего, она аналогична вкладышам¹ или небольшим отдельным рекламным образцам, которые предусматривают определенный механизм отклика.

Любая форма «мгновенного вознаграждения» может значительно повысить результативность всех средств, особенно рекламы «возьми с собой». Авиакомпании и другие программы лояльности выяснили, что если заранее напечатать уникальные «членские номера» на рекламных образцах «возьми с собой», потребители начинают сразу же собирать свои мили или баллы, существенно повышая уровень отклика.

Реклама «возьми с собой» не является самостоятельным средством, и от нее нельзя ожидать большого увеличения объема заказов. Положение осложняется тем, что из-за невозможности контролировать дистрибуцию нельзя определить процент откликов, так как заказы, поступившие за определенный период, могут совсем не соответствовать числу напечатанных или распространенных единиц рекламы. Тем не менее, многие маркетологи разрабатывают отдельные программы «возьми с собой», которые чаще используются как составляющая часть мультимедийной кампании. Такие специалисты считают, что если количество полученных заказов обеспечивает низкий уровень стоимости заказа, то беспокоиться об оценке «эффективности» того или иного средства по другим критериям не стоит.

Экономические параметры упаковочных вкладышей и рекламы «возьми с собой» схожи с экономикой печатной рекламы. Как указывалось выше, стоимость создания, печати, распределения

¹ Схожесть такой рекламы с небольшими вкладышами подтверждается следующим фактом. Много лет назад американский музыкальный клуб Columbia Music Club проводил кампанию «возьми с собой», которая с треском провалилась. «С собой» рекламу взяли всего несколько человек, все остальное оказалось нетронутым. Агентство прямого маркетинга клуба, заметив, что реклама по размеру аналогична вкладышам в популярный журнал TV Magazine, убедило руководство журнала провести тестирование оставшейся в клубе рекламы, вшив ее в разворот издания. Фактически за один день эта кампания стала самой успешной и самой популярной в стране.

Вкладыши	
	Стоимость на 1000
Стоимость печати	50,00
Стоимость вкладки	30,00
Другое	10,00
ИТОГО стоимость вкладки	90,00

Схема 9-11. Ввод стоимости на тысячу

и выплаты носителям остается достаточно низкой, а все производственные вопросы решаются специализированными компаниями по договорной цене.

Шаблон «Реклама в печатных средствах, упаковочные вкладыши, реклама «возьми с собой» (см. схему 9-10) может использоваться для оценки экономических возможностей путем ввода соответствующих данных по тиражу и откликам для печатной рекламы.

Графа «Другое» (схема 9-11) предназначена для суммирования всех затрат на распространение и обеспечение. В колонке «Стоимость тиража на тысячу» первоначального шаблона можно указать затраты на носители, если они рассчитываются на тысячу рекламных единиц в графе «Другое» или в случае оплаты носителей по каждому полученному заказу, при этом средневзвешенная величина такой суммы вводится в графу «Договорная выплата по заказу».

Телефонный маркетинг

Сила воздействия индивидуального телефонного маркетинга и значение профессиональных навыков агентов, работающих с имеющимся потребителем или потенциальным клиентом, настолько велики и вызывают такое раздражение, что, как упоминалось выше, в некоторых странах принято специальное законодательство, запрещающее несанкционированные исходящие звонки. В 2001 году, незадолго до введения этого запрета в США, на телефонный маркетинг было потрачено 39% из общей суммы расходов на прямой маркетинг, составившей 196,8 миллиардов долларов, что стало самой большой суммой затрат на отдельное средство продвижения, значительно превысившей расходы на прямую рассылку.

Еще в 1976 году, когда родоначальник телефонного маркетинга Мюррей Роман (Murray Roman) опубликовал свою книгу «Телефонный маркетинг» (Telephone Marketing), использование телефонов в качестве средства маркетинга было не так повсеместно распространено, как сегодня. Однако, на мой взгляд, его определение этого средства стало классическим, и никому не удалось сформулировать это точнее:

«Телефон является электронным инструментом, который любой маркетолог может использовать в качестве строго контролируемой, высокотехнологичной, поддающейся немедленному измерению поточной основы продаж и операций, связанных с продажами, удовлетворяющей требования современного рынка.

Такие уникальные индивидуальные характеристики при тщательном операционном контроле обеспечивают эффективное и выгодное сочетание представленного обращения и своевременного отклика на потребности отдельного потенциального потребителя... Ни в одной форме коммерческой коммуникации средство рекламы не оказывает такого масштабного воздействия на обращение»¹.

С установкой стационарных телефонов практически в каждом доме в развитых странах и быстрым развитием телефонных сетей во всем мире телефон стал эффективным маркетинговым средством. Этичное и ответственное использование телефонных коммуникаций с «разрешения» абонента позволяет маркетологу направлять коммерческое обращение на каждого индивидуального клиента или потенциального потребителя и может играть существенную роль не только в целях первоначальных продаж, но и для удовлетворения потребностей и нужд клиентов.

Индивидуальный характер маркетинга обуславливает высокую стоимость этого средства.

Неудивительно, что ключевым фактором телемаркетинга при прямых продажах или обслуживании клиента является стоимость одного звонка².

¹ Roman, Murray. Telephone Marketing. New York: McGraw Hill, Inc. 1976. Page 12.

² Схема 9-12 является частью Шаблона телефонного маркетинга. Полный шаблон (схема 9-13) позволяет пользователю делать все основные расчеты, связанные с телефонным маркетингом.

	За один звонок
Средняя стоимость списка	0,16
Количество минут на каждый совершенный звонок	3,00
Количество минут на каждый незавершенный звонок	1,50
Стоимость минуты звонка	1,20
% совершенных звонков	40,00%
Средняя стоимость одного звонка	2,70

Схема 9-12. *Стоимость списков телефонного маркетинга*

В соответствии со схемой 9-12 для расчета средней стоимости одного звонка необходимо знать количество минут средних завершенного и незавершенного звонков, а также стоимость минуты разговора. Также потребуются данные о проценте завершенных звонков от общего количества звонков и среднее значение этих процентных величин.

Телефонный маркетинг отличается высокой скоростью тестирования и корректировки кампании и относительно низкой стоимостью проведения такого тестирования и корректировки. Отрицательным фактором является то, что возможность запуска масштабной кампании без использования автоответчика ограничивается наличием квалифицированных и обученных кадров и количеством звонков, которые они могут осуществить за определенный период времени. В отличие от средств вещания, прессы или даже прямой почты, быстро расширить график телефонного маркетинга путем дополнительной закупки невозможно.

Модель планирования мероприятий телефонного маркетинга (схема 9-13) очень напоминает модель прямой рассылки. Необходимо иметь списки телефонных абонентов и знать количество номеров в каждом из них. Поскольку можно ожидать высокий процент продаж на каждую тысячу звонков, при тестировании лучше использовать небольшие объемы. Пробные кампании предусматривают устранение дубликатов. Нам также понадобятся стоимость списков и оценка процента откликов по завершенным звонкам.

Модель рассчитывает стоимость тестирования и пробной кампании, стоимость заказа по различным спискам номеров и разницу между фактической и допустимой стоимостью заказа, при этом выделяя любые сегменты списка, где фактическая стоимость превышает допустимую.

Допустимая стоимость заказа

Списки	Имеющееся кол-во	Имена-нетто после удаления	Тестируемое кол-во	Кол-во в пробной кампании	Стоимость списка на 1000	Договорная оплата одного заказа	Предполагаемый процент откликов	Стоимость тестирования	Стоимость пробной кампании	Стоимость одного заказа	Разница с АСРО
(Название списка А)	18 000	14 400	250	14 150	150,00	3,00	20,00%	826	46 732	17,30	42,70
(Название списка В)	16 500	13 200	100	13 100	200,00	5,00	13,00%	335	43 919	27,00	33,00
(Название списка С)	23 000	18 400	120	18 280	185,00		16,00%	324	49 403	17,87	42,13
(Название списка D)	14 000	11 200	100	11 100	200,00		21,00%	270	29 999	13,62	46,38
(Название списка E)		-		-				-	-	-	-
(Название списка F)		-		-				-	-	-	-
(Название списка G)		-		-				-	-	-	-
(Название списка H)		-		-				-	-	-	-
(Название списка I)		-		-				-	-	-	-
(Название списка J)		-		-				-	-	-	-
(Название списка K)		-		-				-	-	-	-
(Название списка L)		-		-				-	-	-	-
(Название списка M)		-		-				-	-	-	-
(Название списка N)		-		-				-	-	-	-
(Название списка O)		-		-				-	-	-	-
(Название списка P)		-		-				-	-	-	-
(Название списка Q)		-		-				-	-	-	-
(Название списка R)		-		-				-	-	-	-
(Название списка S)		-		-				-	-	-	-
(Название списка T)		-		-				-	-	-	-
					Среднее	Среднее		Среднее			
ИТОГО	71 500	57 200	570	56 630	182,59		17,29%	1 755	170 053	18,28	

Предполагаемый % дубликатов, удаляемых из списка

Обучение	3 000
Стоимость креативной разработки сценария общения	4 000
Другое	2 000
ИТОГО	9 000

На один звонок	
Средняя стоимость списка	0,18
Кол-во минут на каждый завершённый звонок	3,00
Кол-во минут на каждый незавершённый звонок	1,50
Стоимость минуты звонка	1,20
% завершённых звонков	40,00%
Средняя стоимость звонка	2,70

Стоимость телеф. маркетинга
ИТОГО стоимость кампании

Безубыточный % откликов

Чувствительность (+ или -) к целевому проценту откликов

Степень чувствительности % откликов	20,00%		Цель	
	10,38%	13,83%	17,29%	20,75%
Стоимость одного отклика	29,30	22,41	18,28	15,52
			20,75%	13,55



Схема 9-13. Расчет стоимости телефонного маркетинга

Обучение	3 000
Стоимость креативной разработки сценария общения	4 000
Другое	2 000
ИТОГО	9 000

	На один звонок
Средняя стоимость списка	0,18
Кол-во минут на каждый завершенный звонок	3,00
Кол-во минут на каждый незавершенный звонок	1,50
Стоимость минуты звонка	1,20
% завершенных звонков	40,00%
Средняя стоимость звонка	2,70

Стоимость телефонного маркетинга	171 808
ИТОГО стоимость кампании	180 808

Безубыточный % откликов	4,91%
-------------------------	-------

Схема 9-14. Показатели безубыточности маркетинга

В итоге модель рассчитывает общую стоимость телефонного маркетинга и учитывает фиксированную стоимость представителей телемаркетинга, обучения персонала, креативной разработки сценария общения и другие фиксированные затраты (схема 9-14).

Вещание: радио и телевидение

Средства вещания предлагают самые широкие возможности охвата при относительно низких затратах. Они пользуются популярностью у тех рекламодателей, которые заинтересованы в охвате большой аудитории запоминающимся и действенным обращением. Параллельно с другими средствами маркетингологи стремятся эффективно воздействовать на максимальное количество потенциальных клиентов (измеряется в «валовом оценочном коэффициенте» – «gross rating points»¹), стараясь обеспечить минимальную стоимость тысячи единиц охвата.

Хотя радио и телевидение могут сопровождать обращение звуком, движением или анимацией, ограничения по времени тре-

¹ Валовый оценочный коэффициент (Gross Rating Points) является единицей, соответствующей однократному охвату одного процента аудитории за определенное время, количество контактов с рекламой за определенный период времени. Можно также сказать, что это «количество контактов с последовательностью объявлений, выраженная в процентном отношении возможных слушателей».

буют сконцентрировать внимание аудитории только на ключевых элементах маркетингового предложения. Оно формулируется предельно сжато, а призыв к действию должен максимально упрощать процедуру заказа: для этих целей используются линия «800» или другие «бесплатные» телефонные номера и адреса в Интернет.

Тридцатисекундный рекламный ролик, демонстрируемый во время трансляции наиболее популярного спортивного события, например, Суперкубка Америки, может стоить миллион долларов, но эта сумма рассчитывается с учетом предполагаемой гигантской аудитории, то есть в значительной мере объясняется амбициями телеканала. Фактическая цена ролика определяется своеобразными торгами, — какой может быть максимальная ставка, которую готов заплатить заказчик. Так как имиджевые рекламодатели не могут точно измерить результативность своей рекламы, им проще оправдать использование такого ролика, чем рекламодателю, который должен определять стоимость заказа по каждому маркетинговому мероприятию.

Иногда телевидение и радио используются, чтобы стимулировать проявление интереса потребителя (покупка в данном случае не является конечной целью). Далеко не все заинтересовавшиеся предложением клиенты в конечном итоге приобретут товар. При этом маркетологу следует сделать определенное допущение на стоимость перехода от интереса к заказу, соответственным образом снизив процент откликов и рассчитав стоимость их обработки как составную часть итоговой калькуляции.

«Какова стоимость непроданного тридцатисекундного коммерческого ролика для вашей сети?» — спросил дотошный маркетолог у руководителя телеканала, пытавшегося оправдать высокие цены на рекламу, выступая на конференции. «Она практически равна нулю!» — раздраженно ответил руководитель. Аналогично свободным местам в самолете, выходящем на взлетную полосу, простаивающим номерам в гостинице или невостребованным автомобилям на стоянке арендной фирмы, эфирное время — «скоропортящийся» товар.

Таким образом, цена чаще всего определяется на договорной основе и значительно снижается по мере истечения срока годности продукта. Однако рекламодателям брендовой рекламы необходимо координировать покупки рекламного времени с последовательностью тщательно разработанных маркетинговых мероприятий. Производитель автомобилей, выводящий на рынок новую модель, заинтересован в совмещении даты выпуска модели с эфиром рекламы. Розничный торговец, предлагающий рекламную акцию, должен поддержать ее соответствующей по времени рекламой, чтобы в нужный момент привлечь покупателей в магазин, где выставлен продвигаемый товар. Следовательно, они не могут торговаться ни по одному пункту, кроме объема рекламного времени. Мероприятия прямого маркетинга редко бывают ограничены такими условиями, поэтому их гибкость обеспечивает значительную экономию по сравнению с «тарифными расценками».

Кабельные и спутниковые каналы зачастую предлагают более привлекательные возможности, чем общие каналы вещания. Программы кабельного и спутникового телевидения распределены по темам и интересам, обеспечивая более целенаправленное воздействие на аудиторию, при этом их цены обычно ниже, чем у «открытых» каналов. Аналогичная ситуация складывается с радиостанциями, информационное содержание которых в основном сегментировано: станции, передающие классическую музыку, очень отличаются от спортивных каналов и ток-шоу. Основной фактор успеха — соответствие товарного предложения и информационного содержания.

Очень важно тщательно тестировать рекламные ролики «прямого отклика», даже если они успешно зарекомендовали себя на различных рынках. Несколько первых эфиров рекламы часто не оправдываются, так как традиционно сначала происходит «всплеск» реакции, а затем спад откликов. Для достижения максимального уровня откликов необходима определенная частота повторов, но и слишком частая трансляция не оправдывается экономически. Оптимальный уровень определяется только методом проб и ошибок. Методы выявления наиболее эффективных схем

отклика и соответствующего распределения рекламного эфира очень важны, но разработать их можно только опытным путем при наличии жесткого контроля¹.

Отклики на телевизионную и радиорекламу начинают поступать очень быстро, иногда даже до окончания эфира самого ролика. В результате потери звонков (когда телефонные операторы не справляются со слишком большим потоком откликов) возникают убытки и раздраженные клиенты, большинство из которых больше не перезванивает. Планирование потенциального потока звонков может оказаться критическим фактором.

Как и в печатной рекламе, определить возможную эффективность телевизионного или радиоканала можно по его популярности у других рекламодателей прямого отклика. Просмотрите списки каналов, которые вы планируете использовать, обратитесь к их представителям или агентству с просьбой предоставить вам образцы успешной рекламы прямого отклика.

Покупая эфирное время, специалисты прямого маркетинга предпочитают экономить, часто стремятся подобрать «остатки» — непроданное эфирное время накануне истечения «срока годности». Это позволяет вещателям заполнять нереализованное время рекламой по льготным тарифам: лучше получить хоть «что-то», чем «ничего». Такая реклама выходит в эфир не в прайм-тайм, поздно ночью, во время повторных показов старых фильмов и так далее. Но если ролик обеспечивает нужный уровень откликов по приемлемой стоимости заказа, фактор времени значения не имеет.

Даже при покупке заранее определенных слотов маркетологи заключают более выгодные сделки, чем брендовые рекламодатели, которые на эфирную рекламу тратят значительно больше средств. Дело в том, что владельцы средств рекламы прекрасно знают: рекламодатели, заинтересованные в прямом маркетинге, тратят только то, что могут себе позволить, и никогда не дадут ни

¹ Ценные рекомендации и информацию по всем аспектам рекламы прямого отклика на телевидении можно найти в книге Witek, John. *Response Television*, Chicago, Illinois: Crain Books. 1981.

доллара больше¹. Если реклама не обеспечивает нужного уровня откликов или превышает допустимую стоимость, маркетолог перестает покупать время, но если все условия соблюдены, то он продолжает сотрудничать до тех пор, пока не кончится запас товара или СРО не поднимется до неприемлемого уровня.

В конце 1970-х агентство Wunderman разработало для своего клиента Columbia Record Club, который в тот момент демонстрировал «брендовую» рекламу в поддержку своей печатной кампании, необычный инструмент измерения телевизионной рекламы. По словам Wunderman, клиент «не мог определить эффективность рекламы, запущенной в поддержку кампании в прессе, так как рассчитать точные результаты было невозможно». В своей книге «Being Direct» Лестер Вундерман (Lester Wunderman) рассказывает историю поиска решения этой проблемы:

«А если бы мы спрятали «тайное сокровище» в купоне печатной рекламы? И если бы мы по телевидению показали, где скрыто это «сокровище»?... Нам оставалось только напечатать «золотую шкатулку» на рекламе. Для непосвященных это будет всего лишь желтый квадратик на купоне до тех пор, пока телевизионная реклама не объяснит, что на самом деле это «золотая шкатулка». Каждый, кто нашел такую шкатулку, получает приз — бесплатные музыкальные записи. Узнать об этом и заполнить соответствующие купоны могут только зрители телевизионной рекламы. Можно было смело размещать желтый квадратик на всех купонах, так как он превращался в бесплатное предложение только в тех городах, где мы решили протестировать такую кампанию и измерить эффективность телевизионной поддержки. Чтобы узнать, сколько потребителей, откликнувшихся на печатную рекламу, было мотивировано телевизионным роликом, оставалось только подсчитать

¹ После приобретения ведущего агентства прямого маркетинга одним из пяти лидирующих агентств общей рекламы медиадиректор основного агентства предложил взять на себя функции покупки рекламы нового филиала. Основное агентство закупало в пятьдесят раз больше эфирного времени, чем компания прямого маркетинга, и было убеждено, что сможет решать этот вопрос более эффективно. При сравнении закупок общего агентства и агентства прямого маркетинга за определенный период выяснилось, что последнее приобретает эфирное время на 20% дешевле.

количество Золотых купонов с заявками. Тестирование можно было проводить в разных городах и на разных уровнях, измеряя нарастающий объем телевизионных откликов».

Этот способ не был идеальным: потребители, видевшие рекламу и заполнившие Золотой купон, *могли в любом случае сделать покупку по рекламе в прессе*. Но, исключая «чистую» рекламу прямого отклика, он оказался наиболее близким к «отчетной» технологии измерения телевизионной рекламы. Положительные результаты были засвидетельствованы в докладной записке Columbia Record Club, цитата из которой приводится в книге: «Общая стоимость ожидаемого отклика (без телевизионной поддержки) составила \$18,60, а общая стоимость дополнительного отклика (в результате телевизионной поддержки) составила только \$4,00»¹.

Как указывалось выше, радио и телевидение могут передавать только самую простую информацию не более 30 секунд или одной минуты. В этом отношении опыт Columbia Record Club является уникальным. Телевизионная или радиореклама не могли отразить весь предлагаемый ассортимент музыкальных альбомов, чтобы зритель или слушатель выбрал именно те, которые ему хотелось бы купить. В этих целях для телевидения и радио был создан убедительный стимул, мотивировавший потребителя на поиски Золотой шкатулки в печатной рекламе, где можно было подробно представить все преимущества покупки.

«Информационная реклама» (Infomercials) — более подробные ролики длительностью несколько минут (обычно демонстрируются ночью или на каналах, имеющих излишки рекламного времени), где представлена более сложная товарная история и заложены возможности прямого заказа. С экономической точки зрения их можно рассматривать как более короткие ролики.

Планирование использования телевидения или радио в рекламных целях требует следующих данных:

- Телеканалы или радиостанции для предполагаемого использования.

¹ Wunderman, Lester. Being Direct. New York: Random House, 1966. Pages 122–125.

- Продолжительность (в секундах) роликов в эфире. (Длительность различных роликов не отражается на экономических показателях, кроме случаев, когда их стоимость, а также вероятный процент откликов хотя бы отчасти зависят от продолжительности показа).
- Стоимость одного ролика.
- Предполагаемое количество зрителей/слушателей на один ролик. Определяется по результатам рейтингов, представляемых вещателями.
- Стоимость на тысячу зрителей/слушателей.
- Количество демонстрируемых роликов.
- Средний предполагаемый уровень откликов по каждому ролику. Поскольку уровень откликов меняется в зависимости от роликов, рекомендуется вводить среднюю цифру¹.

Шаблон «Расчет стоимости вещательной рекламы» (схема 9-15) дает возможность планировать графики телевизионной и радио рекламы. Модель является «тестовой» кампанией, проведенной на каждой из четырех выбранных станций. Количество роликов достаточно небольшое. Для планирования маркетолог должен рассчитать «Потенциальный множитель пробной кампании» — количество показов первоначального или «тестового» пакета роликов *в случае их успеха*. Модель рассчитывает предварительную стоимость кампании (сумму тестирования и пробного запуска) с учетом разовой креативной стоимости и других фиксированных затрат. Также здесь определяется чувствительность различных средних уровней откликов.

В нашем примере стоимость заказа на трех станциях оказалась ниже допустимой АСРО, а одна станция попала в «красную»

¹ Аналогично другим средствам рекламы отклики поступают по определенной прогнозируемой модели, основанной на опыте. В телевизионной и радиорекламе уровень откликов на первые показы достаточно низкий. Затем он увеличивается и снова снижается после того, как основные потребительские «сливки» превратились в заказы. Понимание сущности такой модели является важным фактором планирования. При наличии местных рынков телевидения и радио можно провести ежедневное тестирование репрезентативных секторов в течение одной или двух недель, тщательно отслеживая результаты до тех пор, пока уровень откликов не начнет падать. Эти данные станут основой для всех остальных рынков.

Допустимая стоимость заказа

Каналы/станции вещания:	Продолжительность роликов (сек.)	Стоимость одного ролика	Предполагаемое количество зрителей/слушателей на ролик	Стоимость на 1000 зрителей/слушателей	Количество роликов	Предполагаемый уровень откликов	Итого стоимость	Безубыточное количество откликов	Безубыточный % откликов	Стоимость одного заказа	Разница с АСРО		
Станция А	60	400,00	60 000	6,67	5	0,02%	2 000,00	33,33	0,01%	33,33	26,57		
Станция В	60	475,00	105 000	4,52	7	0,02%	3 325,00	55,42	0,01%	28,27	31,73		
Станция С	120	700,00	110 000	6,36	5	0,02%	3 500,00	58,33	0,01%	33,49	26,81		
Станция D	120	600,00	60 000	10,00	4	0,02%	2 400,00	40,00	0,02%	66,67	(6,67)		
Станция E				-	-								
Станция F				-	-								
Станция G				-	-								
Станция H				-	-								
Станция I				-	-								
Станция J				-	-								
Станция K				-	-								
Станция L				-	-								
Станция M				-	-								
Станция N				-	-								
Станция O				-	-								
Станция P				-	-								
Станция Q				-	-								
Станция R				-	-								
Станция S				-	-								
Станция T				-	-								
Среднее						Среднее	Среднее	Среднее	Среднее	Среднее			
						335 000	6,15	21	0,02%	11225,00	187,08	0,01%	38,29

ИТОГО

ИТОГО охват (Кол-во зрителей + кол-во роликов)

Потенциальный множитель пробной кампании

ИТОГО потенциальный охват пробной кампании

Стоимость средств рекламы в случае достижения потенциала

Стоимость тестирования средства

Стоимость креатива и другие фиксированные затраты

ИТОГО стоимость тестирования и пробной кампании

Безубыточный %

Среднее	Среднее	Среднее	Среднее
335 000	6,15	21	0,02%

Чувствительность (+ или -) к целевому проценту откликов

Степень чувствительности % откликов	Цель				
	20,00%	0,01%	0,02%	0,02%	0,02%
Стоимость заказа (вкл. креатив и другие фиксированные затраты)	91,56	68,67	54,94	45,78	39,24



Схема 9-15. Расчет стоимости вещательной рекламы

зону. Необходимо помнить, что эти тестовые коммерческие показы не учитывают стоимость креатива и другие фиксированные затраты (25 000). Стоимость амортизируется за счет общей кампании и включается в «целевые» и другие проценты чувствительности. Таким образом, при уровне отклика 0,0150¹ стоимость заказа превышает допустимую АСРО на 6,67. Но такой уровень все-таки остается приемлемым при последующем учете «Прибыли или поступлений».

Вещательные средства могут стать мощными генераторами продаж и «наводок»², но их использование требует наличия определенного опыта. Перед началом работы с ними начинающему специалисту следует проконсультироваться у профессионалов.

Интернет и электронная коммерция

По крайней мере теоретически Интернет является идеальным средством прямого и управляемого данными маркетинга. Это – «убийственное приложение» (killer application), по определению одного знатока, которое он дал этому средству еще в дни всеобщей лихорадки, пока технологический пузырь не лопнул, и беспринципный спам не охладил восприимчивость рынка и не задушил курицу, несшую золотые яйца.

Тем не менее, интерактивные средства продолжают обеспечивать специалистам всей маркетинговой среды уникальные возможности недорогого, целенаправленного и удивительно быстрого охвата потребителей и потенциальных клиентов сегментированными и привлекательными обращениями в целях создания имиджа или получения прямого отклика. Несмотря на быстрый рост доли затрат на электронную коммерцию в общих расходах на рекламу она продолжает занимать достаточно скромное место в общем рейтинге рекламных затрат. По данным Экономической

¹ В данном примере фактический уровень отклика округлен до 2%.

² «Наводки» – запросы дополнительной информации, то есть респонденты, так сказать, «поднявшие руку» и проявившие интерес к предложению без каких-либо обязательств совершения покупки. При использовании любого средства для привлечения «наводок» следует учитывать стоимость перехода от проявленной заинтересованности к заказу.

модели Ассоциации прямого маркетинга США (US DMA's Economic Model) 2002 года прогнозируемые расходы на интерактивный маркетинг составили 4 миллиарда долларов США. Ассоциация прямого маркетинга предполагает, что ежегодное увеличение этой суммы составит 18,9%, достигнув к 2006 году 8,4 миллиарда долларов США. Объем интерактивных продаж в 2002 году прогнозировался в размере 36 миллиардов долларов. Он должен ежегодно увеличиваться на 20,9%, достигнув к 2006 году 81,1 миллиарда долларов США.

«Буква «е» в средствах e-business (электронный бизнес) позволяет руководству компаний быстро подтверждать требования потребителей по десяткам (если не тысячам) сегментов и так же быстро оптимизировать удовлетворение этих требований в тех сегментах, которые имеют наибольший потенциал роста.

Интернет обеспечивает беспрецедентный уровень отчетности по основной задаче любого предприятия: выявление и удержание клиентов»¹.

Как ни странно, но компании, реализующие товары повседневного спроса (FMCG), значительно отстают от других областей промышленности в использовании электронных средств в целях маркетинга. По данным журнала DM News², Nielsen/Net Ratings, «компании, реализующие потребительские товары, непропорционально мало представлены в общем раскладе Интернет-рекламы. Причиной этого может являться традиция — традиционные компании рассчитывают на традиционные средства маркетинга традиционных товаров».

Электронная почта: прямая почта без затрат на почтальона или принтер

Лидером средств электронного маркетинга является электронная почта (e-mail). Во всем мире этот способ коммуникации становится самым предпочтительным, быстрым, дешевым и надежным. Мы используем его для связи с коллегами по бизнесу,

¹ Executive Summary, «Business Case for Brand Resource Management» 2001 GISTICS Incorporated.

² DM News, September 16, 2003.

родственниками, друзьями — фактически, с любым человеком, имеющим соединение с сетью и электронный адрес.

На одной из многочисленных профессиональных конференций по прямому маркетингу ведущий дал следующее определение: «Электронная почта — это прямая почта, не требующая оплаты почтовых расходов или принтера». Вполне справедливое утверждение, хотя несколько упрощенное. Можно добавить, что оно позволяет проводить тестирование практически в режиме реального времени, персонифицировать обращения для каждого потребителя, получать отклики с оплатой или без нее¹. E-mail также обеспечивает ссылки на веб-сайты, где можно разместить полную и убедительную коммерческую информацию и даже возможности интерактивной коммуникации. Совсем неплохой набор для «бесплатного» средства. Это наводит на мысль о том, что хотя бесплатный сыр бывает только в мышеловке, определенное количество бесплатных байтов пользователю все же гарантировано.

Но платные или бесплатные байты могут вызывать отторжение. «Неизменный результат опыта тысяч людей, чьи сайты проходили оценочное тестирование корпорации Vividence, заключается в том, что у большинства пользователей неприятие вызывают маркетинговые мероприятия, проводимые, прежде всего, в интересах компании, а не потребителя»².

Конечно же, электронная почта не бесплатна. Существуют расходы на списки рассылки, которые обычно обходятся дороже списков прямой почты, расходы на передачу сообщений и так далее. Однако даже при самой щедрой оценке таких затрат электронная кампания обходится в 30% стоимости тысячи единиц прямой рассылки и обеспечивает более высокий уровень откликов (по крайней мере, приносила до наводнения рынка спамом).

¹ Следует отметить, что чем меньше количественный параметр, тем ниже статистическая достоверность пробной кампании. Таким образом, прежде чем проводить пробную кампанию по электронной почте, важно убедиться, что результаты тестирования являются в целом репрезентативными. Мы настоятельно рекомендуем проводить повторное тестирование несколько раз. К тому же это вполне осуществимо, поскольку отклики приходят достаточно быстро.

² Vividence White Paper: Stop Losing Customers on the Web (Доклад корпорации Vividence: «Как перестать терять потребителей в сети»), март 2002 г.

В 2002 году опрос, проведенный Ассоциацией интерактивного маркетинга (Association for Interactive Marketing), являющейся филиалом Ассоциации прямого маркетинга США, определил «среднюю стоимость одного сообщения по электронной почте (2002 г.) в \$0,05» или \$50,00 на тысячу, без учета стоимости списков. С учетом стопроцентных затрат на списки стоимость тысячи электронных сообщений не превышает \$250. Даже 10% уровень недоставленной почты может увеличить эту сумму только на \$25 на тысячу. В итоге общая стоимость тысячи сообщений составит \$275.

Как показано в схеме 9-3, уровень откликов на электронные рассылки значительно варьируется. Исходя из того, что в 2002 году Средняя стоимость приобретения одного сетевого потребителя оценивалась в \$30,00¹, средний уровень откликов составляет с учетом погрешности $30/275 = 0,109$ или 0,11%. Опыт подсказывает, что этот уровень может быть существенно выше. Многое зависит от точности фокусирования и предложения.

Без сомнения, пользователи Интернета, дающие «разрешение» на получение маркетинговых обращений, произведут коренные изменения в прямом и управляемом данными маркетинге и обеспечат самую низкую CPO. Если не удастся получить «разрешение» потребителей и потенциальных клиентов на рассылку электронных сообщений, реакция получателей может быть весьма негативной. Специалисты по прямому маркетингу единодушно признают, что «фактическую стоимость электронного маркетинга составляет потеря потребителей и потенциальных клиентов, которые перестают быть потребителями как для конкретного отправителя, так и для всех остальных».

Очевидно, что санкционированные электронные письма обеспечивают более высокий процент откликов, чем обращения, рассылаемые адресатам, не дававшим согласия на их получение. Один гуру электронного маркетинга заметил, что «спам так же отличается от санкционированной рассылки, как изнасилование отличается от секса по обоюдному согласию». Но даже разрешен-

¹ Association of Interactive Marketing survey on «Commercial Value of Email», page 18.

Допустимая стоимость заказа

Списки:	Количество в наличии	Имена-нетто после удаления дублик.	Тестируемое количество	Количество пробной кампании	Стоимость списка на 1000	Договорная выплата по заказу	Предполагаемый уровень отклика	Стоимость тестирования	Стоимость пробной кампании	Стоимость заказа	Разница с АСРО
(Название списка А)	10 000	8 000	1 000	7 000	120,00	3,00	0,50%	190	1 330	51,64	8,36
(Название списка В)	15 000	12 000	2 000	10 000	135,00	5,00	0,30%	410	2 050	91,06	(31,06)
(Название списка С)	30 000	24 000	2 000	22 000	160,00		0,30%	430	4 730	94,39	(34,39)
(Название списка D)											
(Название списка E)											
(Название списка F)											
(Название списка G)											
(Название списка H)											
(Название списка I)											
(Название списка J)											
(Название списка K)											
(Название списка L)											
(Название списка M)											
(Название списка N)											
(Название списка O)											
(Название списка P)											
(Название списка Q)											
(Название списка R)											
(Название списка S)											
(Название списка T)											
					Среднее		Среднее		Среднее		
ИТОГО		55 000	44 000	5 000	39 000	145,91	0,34%	1 030	8 110	82,03	

Стоимость распространения:	На 1000
Распространение	55,00
Другое 1	
Другое 2	
Другое 3	
Промежуточная сумма	55,00
Стоимость списка	145,91

ИТОГО пакет электронной почты Стоимость креатива почтового пакета Прогнозируемый % дубликатов, удаленных из списков Безубыточный процент откликов по электронной почте Стоимость электронной почты ИТОГО стоимость кампании

Чувствительность (+ или -) к целевому проценту откликов					
Степень чувствительности	<input type="text" value="20,00%"/>				
% откликов	<input type="text" value="0,20%"/>	<input type="text" value="0,27%"/>	Цель <input type="text" value="0,34%"/>	<input type="text" value="0,40%"/>	<input type="text" value="0,47%"/>
Стоимость одного отклика	<input type="text" value="135,36"/>	<input type="text" value="102,03"/>	<input type="text" value="82,03"/>	<input type="text" value="68,69"/>	<input type="text" value="59,17"/>

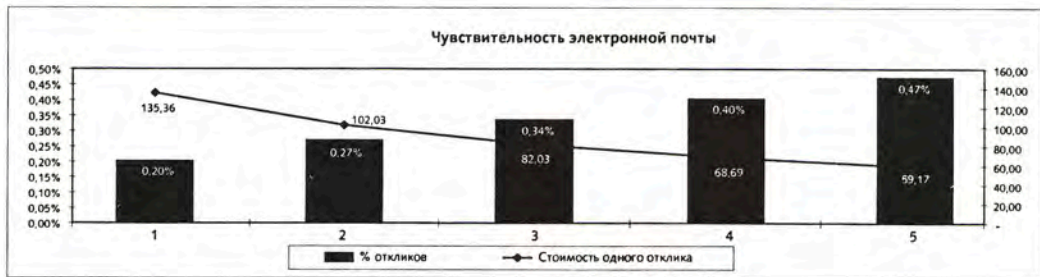


Схема 9-16. Расчет стоимости электронной почты

ные взаимоотношения меняются. Участники опроса, проведенного компанией, специализирующейся на электронных маркетинговых услугах Qurigis Inc., «...открывают и читают около 65% принимаемых ими разрешенных сообщений, но при пересмотре санкционированной переписки утверждают, что согласны возобновить только 47% таких взаимоотношений». Далее в отчете указывалось, что на вопрос, почему они хотят отписаться от получаемых рассылок, 68% респондентов основной причиной назвали слишком частые сообщения, 51% — потерю интереса, 35% — неинтересное содержание, 34% — бесполезность.

Наименее агрессивной и самой эффективной формой предложений с достаточно высоким потенциалом развития является использование электронной почты для стимулирования «кликов». Прежде чем перейти к анализу этой возможности, нужно рассмотреть экономические параметры организации прямых продаж через электронную почту.

Схема 9-16 аналогична шаблону прямой почтовой рассылки. Упростился раздел, в который вводятся исходные данные «Стоимость распространения».

В результате в нашем случае общая стоимость «email» составляет 200,91 на тысячу, что чуть-чуть превышает обычный приемлемый уровень¹. Для расчета полной стоимости продажи необходимо устранить дубликаты имен и ввести данные «Прогнозируемый % дубликатов, удаленных из списка».

В нашем примере безубыточный уровень заказов, полученных по электронной почте, составляет 0,46%.

Если сообщение послано с целью привлечь пользователей на какой-либо сайт (без совершения покупки на данном этапе), следует сделать следующий шаг и снизить количество респондентов, добавив особые затраты на данный сайт, непосредственно связан-

¹ Из 99 000 разосланных электронных писем с темой «Вложение менее \$3000 в кампанию почтовой рассылки принесет \$100 000 дохода от просмотра средств информации и Web-клиппинга» — сообщает DM News (23 сентября 2003 г.) — 20 000 вернулись неоткрытыми. Около 50 000 получателей открыли письма и 684 сделали клики. Это обеспечило 317 пробных заказов, из которых 16% были оплачены полностью».

ные с продвижением электронной рассылки. (В данном случае можно использовать шаблон «Интернет» в схеме 9-18 и шаблон «Электронная почта» в схеме 9-17).

Наконец, требуется еще раз снизить эту цифру, чтобы учесть посещение сайта без совершения покупки. Только теперь мы можем получить окончательную стоимость заказа. Это «процесс воронки», очень схожий с представленным в главе 5.

Экономические показатели маркетинга в World Wide Web

«Хосты» (иногда называемые ISP – Internet Service Provider – Интернет-провайдеры) – сайты, принимающие рекламу в форме баннеров, всплывающих заголовков, кнопок и многих других вариантах. Помимо них существуют сайты, также принимающие рекламу, но не являющиеся «хостами». Большинство хостов и отдельных сайтов, аналогично другим рекламным менеджерам, продают по договорным ценам «баннеры» (banners), «места» (target), «информационные сообщения» (newsletter) и «рассылки по запросу» (opt-ins). Оплата взимается по количеству отликов (размещений), помесечно или по кликам. Но некоторые могут выразить заинтересованность в процентной оплате от количества продаж или определенной комбинации разных факторов. Именно эти причины, а также постоянно меняющийся характер продаж через Интернет, усложняют экономические параметры использования сети и делают каждый случай приобретения рекламы в Интернете индивидуальным.

В бурные дни становления Интернета рынок сетевой рекламы полностью определялся продавцами, и сайты с высоким уровнем трафика могли назначать цены по своему усмотрению. После интернет-взрыва, когда провайдеры были лишены прибылей, власть в системе перешла к маркетологам, которые могли занимать активную позицию в отношении цен на рекламу и заключать сделки только по результатам.

Качели несколько стабилизировались, начали формироваться официальные ценовые модели. Но все-таки этот рынок очень неустойчив, и еще какое-то время будет оставаться таким. Лучшим способом достижения максимально эффективной отдачи от Ин-

тернета остаются личные переговоры, основанные на наиболее вероятной сумме, которую вы можете себе позволить (АСРО). По словам Джерри Шерешевски (Jerry Shereshevsky) из Yahoo: «Есть миллионы разных ценовых моделей размещения рекламы в Интернете».

В самом основании структуры располагаются сайты, не требующие наличия запасов. Они заключают сделки по продажной стоимости (как телевидение в первые годы своего развития). Сделки данного вида бывают разными. Некоторые из них фактически основаны на стоимости заказа. Многие сделки заключаются на основе «стоимости клика», и, конечно, стоимость, которую потребитель готов заплатить, зависит от того, что он получает взамен.

Большинство крупных издателей и владельцы более дорогостоящих и популярных сайтов, избегают сделок, завязанных на размеры продаж, так как весь контроль/полномочия по таким сделкам находятся у маркетолога. Несоответствующее предложение, товар или креатив «съедают» все запасы, не принося ничего взамен.

Далее по списку следует все более распространяющаяся разновидность (особенно в сфере сайтов-поисковиков) — аукцион. Иногда переменной становится удельная стоимость, но все чаще это «стоимость 1000 показов» (СРМ), как в остальных средствах рекламы. Формат аукциона, полностью проводимого в сети такими компаниями, как Overture, позволяет рынку определять стоимость конкретного места и времени размещения.

Возглавляет структуру традиционная ценовая модель стоимости тысячи показов. Стоимость рекламы в общей рекламной сети («grip-of-network») может быть достаточно низкой (около \$2–3 СРМ, что обеспечивает высокую рентабельность этого средства по сравнению с телевидением или печатью), или сравнительно высокой, если учитывается демографическая, географическая, поведенческая и/или контекстная фокусировка (targeting). Цены на определенный тип размещения с учетом всех указанных переменных могут достигать (в США) \$50/СРМ и выше.

В схеме 9-17 показан раздел «Отдых и спорт» и различные ценовые модели. Данный пример взят с портала AdStop.com, где учитывается информация о рекламе в Интернет.

Категории рекламы ▾

Поиск

Категории для сравнения: отдых и спорт

Навигация по сайту ▾

Сравнение вариантов ▾

Сравнение

Печать

Сравнить	Подробности	Главные стр.	Все стр.	Подтверждение	Баннер	Кнопка	Цель	Бюллетень	Участие	Торговля	Скидка	Организация
<input type="checkbox"/>	1800 отелей США	—	300k	Да	\$25/cpm	—	—	—	—	Нет	Нет	Да
<input type="checkbox"/>	Автомобильные примочки	50k	190k	Нет	\$40/cpm	—	\$60/cpm	—	—	Нет	Нет	Нет
<input type="checkbox"/>	Адмиральские яхты	6k	30k	Нет	\$10/cpm	—	—	—	—	Нет	Да	Нет
<input type="checkbox"/>	Виртуальная Доминика	19k	50k	Да	\$50/mo	—	—	—	—	Нет	Нет	Да
<input type="checkbox"/>	Виртуальные приключения	—	100k	Да	\$30/cpm	—	—	—	—	Нет	Нет	Да
<input type="checkbox"/>	Все звезды Штатов	—	1,5k	Да	\$35/cpm	—	—	—	—	Нет	Нет	Нет
<input type="checkbox"/>	Всё об Испании	250k	2,0m	Нет	\$30/cpm	—	\$35/cpm	—	—	Нет	Да	Нет
<input type="checkbox"/>	Всё для Вас. Все отели	—	—	Да	\$75/cpm	\$70/cpm	\$90/cpm	\$65/cpm	\$90/cpm	Нет	Нет	Нет
<input type="checkbox"/>	Заметки путешественников	—	—	Нет	\$35/cpm	\$27/cpm	\$50/cpm	\$33/cpm	—	Нет	Да	Нет
<input type="checkbox"/>	Мир приключений	15k	150k	Нет	\$2460/mo	—	\$2460/mo	—	—	Да	Да	Нет
<input type="checkbox"/>	Поиск размещения	—	—	Нет	\$30/cpm	—	\$50/cpm	—	—	Нет	Да	Нет
<input type="checkbox"/>	Приключения	37k	44k	Нет	\$40/cpm	\$600/mo	\$40/cpm	—	—	Нет	Да	Нет
<input type="checkbox"/>	Рыбная ловля	—	42k	Нет	\$10/cpm	\$10/mo	\$10/cpm	—	—	Нет	Да	Да
<input type="checkbox"/>	Спортивные приключения	—	—	Да	\$30/cpm	\$30/cpm	\$30/cpm	—	—	Нет	Нет	Да
<input type="checkbox"/>	Энтузиасты спорта	—	—	Нет	—	—	—	—	—	Нет	Да	Да

Схема 9-17. Список электронной почты и сравнение рекламы

Основными способами оплаты Интернет-рекламы являются:

- «За появление» («Per Impression») Самый распространенный метод оплаты — «появление», то есть количество демонстраций обращения на хост-сайте, обычно рассчитывается как стоимость за тысячу (CPM). Какой-то процент пользователей кликнет на рекламную ссылку и попадет на ваш сайт (click-through), и еще какой-то процент из них совершит покупку. Но если тариф определяется CPM, стоимость появления на сайте не будет иметь отношения к кликам или продажам.
- «За клик» («Per Click») Еще одна ценовая модель основана на кликах, которые измеряются электронным способом. Пользователь кликает на баннер или всплывающую рекламу и автоматически попадает на сайт или веб-страницу рекламодателя. Клики оплачиваются независимо от количества сформированных продаж. Такие «клики» измеряются хостом при помощи существующих технологий. В случае возникновения разногласий по числу кликов, рекламодатель может провести проверку их учета. Многие хосты взимают оплату за каждый клик. Некоторые предпочитают начислять небольшую сумму за баннеры и всплывающую рекламу плюс оговоренную сумму за каждый клик. В таком случае необходимо рассчитывать совокупность двух факторов¹.
- «За покупку» («Per Purchase») Некоторые владельцы сайтов взимают процент от продаж, осуществленных в результате появления вашей информации на их сайте. Постоянно растет число хостов, требующих процент прибылей от продаж, а некоторые владельцы пространства предпочитают комбинировать такие проценты с оплатой демонстрации.

¹ Недавние исследования показали, что «потребители чаще посещают сайт рекламодателя не сразу после показа рекламы, а на следующий день... Хотя уровень кликов является стандартным методом измерения сетевой рекламы... для лучшего контроля результативности рекламодатель должен также просматривать данные, фиксирующие активность потребителей после показа рекламы». DM News, October 28, 2003.

Принципиально важно установить стоимостные ориентиры, а также тщательно проанализировать сравнительную стоимость и затраты. Только после этого маркетолог может делать соответствующий его потребностям выбор.

Шаблон «Расчет стоимости Интернета» является инструментом разработки планирования маркетинга в сети. Он построен по той же модели, что и остальные шаблоны. Из-за постоянно меняющегося характера этого средства шаблон требует постоянной корректировки в соответствии с задачами маркетолога и меняющимися обстоятельствами.

Медиапланирование и тестирование

Так как выявление потенциальных потребителей является основным приоритетом любой маркетинговой инициативы, планирование кампании в СМИ должно осуществляться на основе правильно выбранной цели, то есть средства или средств, которые наиболее оптимально охватывают целевых потенциальных потребителей и обеспечивают стоимость заказов ниже допустимой, и последующего выявления дополнительных возможностей путем тщательного тестирования.

Это всегда предполагает сбалансированные действия. В поисках необходимого равновесия следует принять решение по нескольким критическим факторам. Перечисленные ниже вопросы помогут в процессе принятия решений:

- **Количество или качество:**
Имеет ли средство достаточный охват, чтобы обеспечить требуемое количество, или достаточно узкой фокусировки, дающей меньший количественный результат при более высоком проценте доходности?
- **Стоимость за тысячу (СРМ) или Стоимость заказа (СРО):**
Является ли сравнительная стоимость тысячи единиц более важной, чем точность нацеливания, которая может стоить дороже, но обеспечить более низкую СРО?
Есть ли еще более результативные средства при меньшей стоимости?
- **Совмещение или концентрация:**

Что более целесообразно при одинаковой стоимости: много раз воздействовать на одного потребителя или меньшее количество раз на разных потребителей?

Построение простой таблицы «Этапы тестирования средств рекламы» (схема 9-19) поможет настроить работу. Процесс похож на составление регламента теннисного турнира с отбором наиболее сильных игроков. Начинаем с известных величин (лучшие игроки) и берем их в качестве основы. Для этого нужны следующие данные:

- Архивные данные по СРО
- Охват (доступный тираж)
- СРМ (стоимость охвата тысячи единиц аудитории)
- Потенциал расширения (есть ли аналогичные потребители?)
- Возможность тестирования (можно ли проводить тестирование?)

К имеющимся можно добавить другие средства из категории известных. (Если вы использовали газетные вкладыши в воскресных публикациях, можно применить это средство еще раз). Затем добавляются средства из других категорий, например, вкладыши в журналы. И так далее.

ШАГ 1	ШАГ 2	ШАГ 3
КОНТРОЛЬ ИЗВЕСТНЫХ СРЕДСТВ	КОНТРОЛЬ ИЗВЕСТНЫХ СРЕДСТВ	КОНТРОЛЬ ИЗВЕСТНЫХ СРЕДСТВ
	ДРУГИЕ СРЕДСТВА ЭТОЙ КАТЕГОРИИ	ДРУГИЕ СРЕДСТВА ЭТОЙ КАТЕГОРИИ
		НОВЫЕ КАТЕГОРИИ СРЕДСТВ
		НОВЫЕ КАТЕГОРИИ СРЕДСТВ
	ДРУГИЕ СРЕДСТВА ЭТОЙ КАТЕГОРИИ	ДРУГИЕ СРЕДСТВА ЭТОЙ КАТЕГОРИИ
КОНТРОЛЬ ИЗВЕСТНЫХ СРЕДСТВ	КОНТРОЛЬ ИЗВЕСТНЫХ СРЕДСТВ	КОНТРОЛЬ ИЗВЕСТНЫХ СРЕДСТВ

Схема 9-19. Этапы тестирования средств рекламы

Выбор оптимального средства рекламы: упражнение по сравнительному анализу

Наша цель — разместить рекламу в средстве, которое обеспечит минимальную стоимость заказа и ожидаемое количество откликов. Из-за множества возможностей выбора на последнем этапе разработки медиаплана нужно сопоставить имеющиеся варианты. Задача упрощается, если собрать данные по всем средствам. В схеме 9-20 представлено прямое сравнение наиболее значимых медийных факторов.

Можно сравнить охват каждого средства и предполагаемое количество откликов. Можно сопоставить предполагаемую стоимость отклика и то, насколько она выше/ниже допустимой. Можно определить стоимость кампании в целом при пробном запуске. Можно выбрать объекты тестирования и способ получения оптимальных результатов.

Все эти мероприятия проводится в целях выбора средства, которое должно обеспечить следующее:

- Новые способы охвата расширенного целевого рынка.
 - Сопоставимую с известными средствами СРМ или обоснованные предположения, что даже при более высокой СРМ оно обеспечит приемлемую стоимость заказа.
- Определив все указанные данные, следует:
- Проанализировать денежный бюджет, имеющийся в наличии.
 - Проанализировать общее количество продаж, начало или другие результаты на ваше усмотрение.
 - Разработать гибкий медиаплан, который обеспечит достижение указанных целей, а также разработать план тестирования для оправдания прогнозов.

После этого необходимо оговорить наиболее целесообразные условия сделок со средствами рекламы.

Средства рекламы являются магистральными трассами, ведущими на рынок. Выбор пути к назначенной цели (самого быстрого или самого дешевого) является сложной проблемой. Как мы уже говорили, управление закупками рекламных средств — краеугольная задача, решением которой маркетологи очень часто пре-

АСРО
(Член, подписчик и т.д.)

Средство:	Стоимость средства на 1000	Предполагаемый % откликов	Количество откликов	Стоимость отклика	Прибыль или (Убыток) в сравнении с допустимой стоимостью *	Количество откликов на 1000: Безубыточное кол-во откликов	Безубыточный % откликов
Прямая почта	1 000,00	3,50%	35,00	28,57	(4,57)	41,67	4,17%
Реклама в прессе	200,00	0,50%	5,00	40,00	(16,00)	8,33	0,83%
Вкладыши в прессе	250,00	1,00%	10,00	25,00	(1,00)	10,42	1,04%
Вкладыши в упаковку	50,00	20,00%	200,00	0,25	23,75	2,08	0,21%
E-mail	20,00	5,00%	50,00	0,40	23,60	0,83	0,08%
Ввод другое 1			-	-	-	-	
Ввод другое 2			-	-	-	-	
Ввод другое 3			-	-	-	-	
Ввод другое 4			-	-	-	-	

* NB: «Прибыль или (Убыток) в сравнении с допустимой стоимостью» и последующие расчеты безубыточности не учитываются в проценте прибыли или поступлений, входящих в стоимость. Прибавление этих величин изменит цифры безубыточности

Схема 9-20. Оценка стоимости продвижения тысячи единиц

небрегают, даже прекрасно осознавая, что без доступа к нужной аудитории по оптимальной стоимости любые дальнейшие маркетинговые усилия бессмысленны. Знание экономических параметров различных средств рекламы и наиболее эффективное фокусирование потенциальных потребителей имеет первостепенное значение и обеспечивает контроль.

ГЛАВА 10

Стратегическое планирование для удобства последующих расчетов

В определенном смысле, вся наша книга посвящена экономическому планированию маркетинговых расчетов в масштабе всего Континуума. Независимо от сферы применения — разработка модели АСРО (допустимой стоимости заказа), выбор оптимальной последовательности продаж товара и услуг, создание маркетинговой базы данных для достижения максимальной результативности и прибыльности или выделение ресурсов на систему CRM — тщательное планирование является определяющим фак-



Схема 10-1. Девять этапов процесса планирования и тестирования

тором. Фактически многие проблемы, с которыми сталкиваются маркетологи, пытаясь измерить свои действия, являются результатом недостатков или упущений планирования и внесения исправлений «постфактум».

Рассматривая целесообразность инвестирования в новый проект, озабоченные экономическими расчетами менеджеры также требуют более высокого уровня экономического и стратегического планирования. Проблема заключается в том, что планирование — весьма трудоемкий и не приносящий никакого удовлетворения процесс. Сделав два шага вперед, часто приходится делать шаг, а то и два назад. Казалось бы, цель уже близка, но вдруг возникает какое-то обстоятельство, в результате которого весь проект оказывается под угрозой или на грани срыва. Вряд ли кто-то испытывает прилив радости, когда его наиболее перспективный план попадает в мусорную корзину, хотя для некоторых планов это самое лучшее место.

В схеме 10-1 представлен процесс планирования и тестирования, состоящий из 9 этапов.

Маркетинговые цели и товар: начало планирования

Даже самые опытные маркетологи могут настолько увлечься своими маркетинговыми идеями, что упускают первые три этапа, указанные в схеме 10-1: они забывают тщательно определить маркетинговые цели, основные характеристики и выгоды реализуемого товара для потребителя. Независимо от значимос-

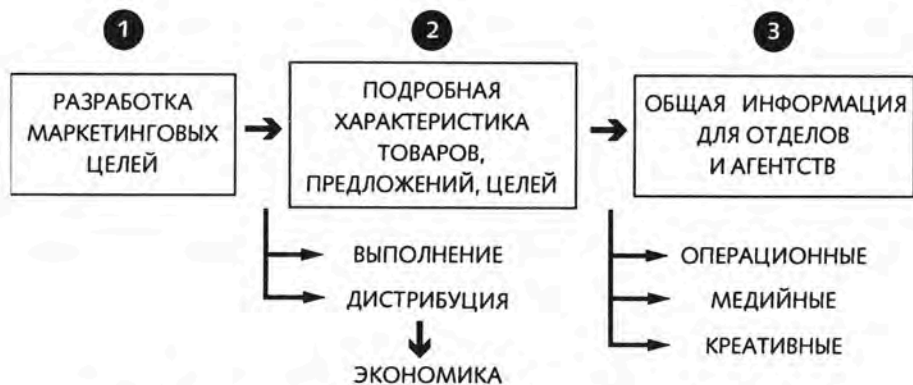


Схема 10-2. Подробности: первый этап планирования и тестирования

ти содержания бренда, слогана или стимула, все эти факторы являются приложением к согласованию достижимых и отчетных целей маркетинга, определение которых является первым этапом процесса. В схеме 10-2 три первых этапа представлены более подробно.

Разработка маркетинговых целей

Общие цели маркетинга определяются несколькими факторами и во многих компаниях требуют большого количества внутренних согласований.

- Определение продукта.

Одни продукты определить легче, чем другие. При «простой» разовой продаже, описанной в главе 5, характеристика продукта будет однозначной и прямолинейной. Если продукт комплексный или совмещен с сопутствующим обслуживанием, характеристика должна представлять различные элементы продаваемого комплекса. Независимо от категории продукта (или услуги), его следует реалистично оценить как отдельно, так и в сравнении с конкурентной продукцией. При этом всегда возникают следующие вопросы: как представить продукт в наилучшем свете? Как его позиционировать, чтобы привлечь внимание и интерес потребителя?

Производители компьютеров и другой электроники буквально «нашпиговывают» свои товары разными функциями, упуская из вида самое естественное желание потребителя — простоту в использовании, что на техническом жаргоне называется «plug and play» («подключи и работай»), а в потребительской реакции выглядит как «подключи и молись» («plug and pray»). Производители убеждены, что покупателя привлекает именно большое количество разных благ, упакованных в коробку, даже если они ему не нужны, или он не хочет разбираться в них. Компания Dell Computers решила пойти наперекор этой тенденции и завоевала лидирующее положение на рынке, предоставив пользователю самому конфигурировать свою машину, которая производится, доставляется и поддерживается «на заказ».

- **Определение целевого рынка.**
Кто является основным потенциальным потребителем товара? Почему он может быть заинтересован в его приобретении? Как наиболее целесообразно охватить потенциальных клиентов? Достаточно ли потенциальных клиентов, чтобы оправдать маркетинговое мероприятие?
- **Согласование целей продаж.**
Согласованы ли общие характеристики продукта и цели его реализации между отделом маркетинга и отделом продаж? Достичь согласия между ними нелегко, особенно в компаниях, реализующих несколько категорий продуктов. Продавцы обычно с недоверием относятся к маркетингу. Они уверены, что если просто продавать, продавать и еще раз продавать, можно прекрасно обойтись без маркетологов. Устранение такого противоречия — сложная задача, которую невозможно решить без достижения реального согласия по вопросам целей продаж.
- **Согласование продажной цены.**
Ценообразование — сложнейший аспект любого маркетингового мероприятия. Многие часы занятий в школах бизнеса и страницы учебников по менеджменту посвящены различным стратегиям ценообразования: «премиальной», «стратегии проникновения на рынок», «экономической», «психологической», «стратегии продвижения» и так далее до бесконечности. Когда выбран целевой сегмент рынка, именно цена может сыграть определяющую роль для успеха или провала предприятия.
«Из всех инструментов стимулирования действий покупателей цена часто оказывается наиболее эффективным фактором, но одновременно и наиболее трудно контролируемым. Однако последние достижения информационных технологий позволяют точно настраивать ценообразование в соответствии с потребительскими сегментами... и завершают эру усредненных и безразмерных цен...
Распространение точных технологий сбора данных и настройки предложений значительно упрощает и делает удоб-

ным получение потребителями индивидуальных ценовых условий»¹.

Даже для самых простых продуктов разработка и согласование цен всегда вызывает проблемы в любой компании, а по поводу комплексной продукции разворачиваются целые сражения, в которых важную роль играют такие факторы, как конкуренция каналов дистрибуции и специализация. Рекомендуется использовать любую возможность проведения дискретного тестирования цен.

- Анализ допустимой стоимости заказа (АСРО).

Разработка моделей АСРО для различных маркетинговых сценариев при корректности основных допущений обеспечивает прибыльность маркетинговой программы, как в отношении процента продаж, так и в отношении окупаемости инвестиций в продвижение товара. В конце концов, это является основной целью любых маркетинговых действий.

Если цифры оказываются неверными или необходимый уровень откликов не соответствует приемлемым нормам, следует изменить модель, а при невозможности удовлетворительных изменений, лучше отказаться от проекта. Планирование действий имеет важную дополнительную задачу: это одновременно *планирование действий, которых не следует делать*.

- Согласование оптимальных и целесообразных каналов дистрибуции.

Какие каналы являются оптимальными для вывода товара на рынок?

На данном этапе планирования оценка различных каналов сбыта, их положительных и отрицательных сторон, должна быть уже произведена. Однако при этом возникает множество проблем и спорных вопросов, которые необходимо решить.

Британская страховая компания разработала полный финансовый и маркетинговый план применения методов прямого маркетинга для расширения рынка, который на тот момент

¹ Orin Herskowiz, Michael Haugen, and Roy Lowrance, «The Death of Averaged Pricing» The Boston Consulting Group, Inc. 2001.

определялся агентами. Однако несмотря на всю внешнюю привлекательность прямого подхода по результатам итогового анализа компания решила, что риск отчуждения своих агентов слишком велик, хотя *прогнозируемая* прибыль от нового канала дистрибуции выглядела вполне значительной. IBM осуществляла все первоначальные продажи через своих активных посредников (VAR) до тех пор, пока конкуренция не вынудила «Голубого Гиганта» перейти к «прямым» продажам. При этом компания продолжала использовать свои традиционные каналы сбыта.

Таким образом, многие компании, традиционно реализующие свои товары через розничные сети, должны тщательно взвесить возможные негативные последствия (какими бы нереальными они ни казались) перехода на новые альтернативные каналы, особенно если такие каналы вступают в конкуренцию с существующими¹.

Есть много способов разрешения конфликтов между каналами дистрибуции, но это очень деликатный вопрос, требующий при планировании значительной доли навыков управления.

Планирование деталей

После согласования общих целей, ценовой политики, АСРО и каналов дистрибуции наступает время обратить внимание на планирование деталей (Этап 2 Процесса планирования в схеме 10-2).

Что нужно делать?

- Подробная характеристика продукта.
Подробная характеристика продукта разрабатывается путем конкретизации общей характеристики в целях более деталь-

¹ Классический случай конкуренции каналов и последующего возмездия со стороны розничных торговцев произошел при внедрении системы крупнейшего книжного клуба Америки Book of the Month Club. Розничные продавцы так рассердились на издателей за то, что те позволили включить свои книги в список предложений клуба, что сняли все тиражи этих издателей с полок магазинов и вернули их назад с целым комплектом угроз «больше никогда не покупать у вас ни единой книжки». Через шесть месяцев эти же продавцы выставили в своих витринах подборку «Книг месяца» (Book of the Month), обнаружив, что мощная рекламная кампания клуба увеличивает объем продаж.

ного описания продаваемого объекта — по словам одного руководителя маркетинга, описание товара должно быть «таким простым и понятным, чтобы даже моя теща могла его понять». Предположим, «товаром» является система домашней сигнализации, состоящая из набора основных компонентов и рассчитанная на разные размеры жилья. Далее предположим, что помимо оборудования и установки мы предлагаем услугу круглосуточного наблюдения. Перед нами несколько возможностей:

- Предложить «основной набор» (starter kit), то есть минимальное основное оборудование по самой низкой цене с дополнительными компонентами, каждый из которых является ценовой надбавкой, и услугой наблюдения, предлагаемой после совершения первоначальной покупки.
- Предложить товар в качестве подписки на круглосуточное наблюдение, где основное оборудование включено в цену подписки.
- Предложить другой товарный комплект, который больше подходит покупателю.

Это всего лишь три из множества возможных вариантов. Каждый из них является отдельным продуктом и каждый может иметь отдельный рынок сбыта. Следует изучить предполагаемые причины покупки товара потенциальным клиентом и, по возможности, эмоциональные мотиваторы каждого варианта. Требуется выбрать предложение, имеющее наибольшие шансы на успех, или создать несколько товаров, нацеленных на разные сегменты рынка.

- Подробная характеристика предложения. Точно определив продукт или услугу, необходимо решить, как сделать наиболее привлекательное предложение потенциальным потребителям и как выделить это предложение из ряда других аналогичных, а иногда идентичных товаров конкурентов, сражающихся за внимание и кошельки покупателей. Старый принцип мафии «сделать предложение, от которого они не смогут отказаться» звучит заманчивее, чем есть на самом деле. Путем соблазнительной взятки можно, конечно, за-

ставить несколько потребителей приобрести товар, но этот способ нецелесообразен даже на короткий срок, не говоря уже о долгосрочной перспективе. «Предложение», особенно если оно мотивировано стимулами или скидкой, может оказаться слишком дорогостоящим и, либо уничтожить значительную часть прибыли, либо существенно удорожить товар. Если продукт предлагается только через розничную сеть, набор возможностей предложения зависит от взаимодействия продавца и его готовности сотрудничать. Чаще всего этот фактор ограничивает действия и сводится к вопросу цены и продвижения продаж. Использование других каналов дистрибуции обеспечивает дополнительную гибкость маневра.

Можно рекомендовать разработать сравнительную таблицу предложений, где наглядно сопоставляются разные элементы и цены, и представить ее фокус-группе¹. Но по возможности такие предложения лучше всего тестировать дискретно, например, с помощью прямой рассылки с различными вариантами, чтобы нащупать наилучший результат².

Совершенно очевидно, что если разные предложения удовлетворяют требования разных сегментов потенциального рынка, необходимо принять все возможные меры, чтобы они были представлены в соответствии с требованиями того или иного сегмента, и разработать необходимые тесты.

На этом этапе следует обратить внимание на планирование реализации предложений. Нет ничего сложного в приемке заказов от оптовых и розничных продавцов и доставке товаров со склада, но реализация создает целый ряд проблем. А если предложение, как в случае с системой охраны, предполагает «проверку безопасности дома», установку и последующее круглосуточное наблюдение, его реализация становится особо

¹ Фокус-группы – тщательно отобранные группы потенциальных потребителей или клиентов, которым специалист по исследованиям представляет различные концепции, тщательно записывая и анализируя их реакцию. Проблема исследования фокус-групп заключается в том, что хотя этот метод точно выявляет действия, которые предпринимать не следует, он менее эффективен при определении степени готовности совершить покупку данного товара или услуги.

² Подробно о методах тестирования см. главу 9.

сложной и требует максимально серьезного отношения, чтобы обеспечить выполнение обещаний и сопутствующей услуги.

- Подробная характеристика цели.

Определив продукт и то, каким образом мы будем его предлагать покупателю, можно планировать размеры целевого рынка и наиболее эффективный способ охвата целевой аудитории. Особую роль здесь играет маркетинговое исследование и исследование средств рекламы (включая рассылочные списки). Также очень важна позиция маркетолога, который не должен стремиться к завоеванию дополнительного процента рынка, если стоимость такого захвата превышает его дополнительную ценность.

Крупному розничному банку недавно пришлось отказаться от перспективной инициативы только из-за того, что он не мог обслужить своих клиентов, разбросанных территориально. Вместо этого ему пришлось довольствоваться лишь 85% потребителей, живущих в его регионе. Журнал, доставляющий воскресные выпуски подписчикам до 15:00, должен ограничиваться 75% подписчиков, чтобы выполнить свое обязательство — остальные живут слишком далеко, чтобы получить подписку с воскресной почтой.

Коммуникация с внутренними структурами и внешними агентами

Мы тратим много усилий на собраниях, пытаюсь убедить наших коллег в ценности своих идей или стараюсь оценить достоинства их предложений¹. Характер корпоративных организационных структур предполагает для любой крупной инициативы высокий уровень кооперации и координации между различными отделами, которые зачастую имеют противоположные приоритеты. Поэтому

¹ Президент The American Heritage Publishing Company, которая в 1960-х была ведущим издательским домом США, всегда неукоснительно следовал правилу: ни одно совещание не может продолжаться более часа и не может быть прервано ни по каким причинам. Он был убежден (совершенно справедливо, на мой взгляд), что на собраниях мы только делаем вид, что работаем, а на самом деле они являются предлогом не работать.

сотрудничество дается нелегко и требует творческого подхода к преодолению корпоративных барьеров¹.

Исходя из того, что необходимое сотрудничество все-таки возможно, технические вопросы следует решать таким образом, чтобы продукт мог максимально гладко переходить от стадии проектирования и производства к маркетингу при наличии эффективной и своевременной послепродажной поддержки. Теперь в планирование можно включить внешние сервисные компании (рекламные агентства, исследовательские компании, творческих консультантов и так далее), которым нужно предоставить необходимую информацию, и пригласить их участвовать в процессе.

Разработка бизнес-плана

Любая серьезная инициатива должна сопровождаться документами планирования, где указаны данные и основания такой инициативы, результаты финансового анализа и общий прогноз. Но, самое главное, такой документ должен содержать график всех заданий и промежуточных результатов, которые обеспечивают успех проекта. В схеме 10-3 представлен график Ганта² для комплексной маркетинговой инициативы, разработанный при помощи Microsoft® Project, мощного инструмента планирования, позволяющего пользователю вводить задания, проектировать промежуточные результаты и их зависимости, распределять необходимые ресурсы и другие данные. Программа рассчитывает время выполнения задач, даты начала и окончания работ, а также возможные последствия задержки выполнения задачи для хода всего проекта. Независимо от инструмента планирования, основной задачей яв-

¹ В своей книге «The HP Way», вышедшей в 1996 году, один из основателей компании Hewlett-Packard Дэвид Паккард (David Packard) описывает, как создавались маленькие самостоятельные отделы, чтобы дать возможность инженерам (и другим сотрудникам) работать отдельно от корпоративной иерархии без контроля руководства над проектами, которые всегда уничтожались комитетами и структурными органами на корню.

² График Ганта представляет собой одну из возможных (предпочтительных на начальной стадии) форм планирования. Другая форма — диаграмма PERT (Project Evaluation Review Technique chart). На графике Ганта в колонках и графах представлена основная информация о заданиях, которая позволяет легко вносить изменения и создавать различные отчеты.

Название задачи	Длительность	Начало	Окончание	Зависимость	Имя	3							Apr 6, 03							Apr 1	
						Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	Пн			
План маркетинга всех подразделений, участвующих в проекте	141,5 дней	ср/2/4/03	чт/16/10/03			[Task bar]															
Подготовка плана и приоритетов для достижения целей	141,5 дней	ср/2/4/03	чт/16/10/03			[Task bar]															
Хар-ка действий по каждой фазе	2 дня	ср/2/4/03	чт/3/4/03		SMM,AX	[Task bar] SMM,AX															
Определение внутренних ресурсов и партнеров	1 день	ср/2/4/03	ср/2/4/03		SMM,AX	[Task bar]															
Разработка бюджета	4 дня	пт/4/4/03	ср/9/4/03	3,4	Mkt	[Task bar] Mkt															
Подготовка презентации руководству	2 дня	чт/10/4/03	пт/11/4/03	3,4,5	SMM,AX	[Task bar] SMM,AX															
Утверждение плана руководством	3 дня	пн/14/4/03	ср/16/4/03	3,4,5,6	AS	[Task bar] AS															
Анализ категорий членов по длительности и секторам	5 дней	пт/4/4/03	чт/10/4/03	3	Dsearch	[Task bar] Dsearch															
Определение финансовой информации по компаниям	5 дней	пт/11/4/03	чт/17/4/03	8	Amex	[Task bar]															
Анализ результатов	0,5 дней	пт/18/4/03	пт/18/4/03	9,8	SMM,Mkt	[Task bar]															
Подготовка характеристики «нового товара»	2,5 дня	пт/4/4/03	вт/8/4/03	3	SMM,Mgmt	[Task bar] SMM,Mgmt															
Подготовка опросов фокус-групп	2 дня	пт/18/4/03	вт/22/4/03	11,10,9,8	Mkt,Outsource	[Task bar]															
Анализ и отбор фокусных компаний	2 дня	пт/18/4/03	вт/22/4/03	10	AX	[Task bar]															
Проведение опросов фокус-групп и анализ результатов	30 дней	вт/22/4/03	вт/3/6/03	13,7	Outsource	[Task bar]															
Выявление желаний и потребностей участников	5 дней	вт/3/6/03	вт/10/6/03	14	SMM	[Task bar]															

Соотношение «видения» и текущих категорий	1 день	вт/10/6/03	ср/11/6/03	6,15	SMM,HG
Анализ цен (кол-во сотрудников, прибыль, новые категории)	1 день	вт/3/6/03	ср/4/6/03	6,14	SMM,HG
Анализ и установка категорий	1 день	ср/4/6/03	чт/5/6/03	6,17	SMM
Анализ услуг и товаров	5 дней	вт/3/6/03	вт/10/6/03	14	HG, SMM
Подготовка программы коммуникации и удержания	2 дня	вт/3/6/03	чт/5/6/03	14	Mkt, AX
Запуск программы коммуникации и удержания	2 дня	вт/10/6/03	чт/12/6/03	20,19	Mkt
Анализ маркетинговых материалов для привлечения и удержания участников	5 дней	вт/10/6/03	вт/17/6/03	19	Mkt, HG
Анализ процесса привлечения новых участников	5 дней	вт/10/6/03	вт/17/6/03	18,19	HG,TV
Анализ программы «обучения»: оплата, цели	10 дней	вт/17/6/03	вт/1/7/03	23	HG,JN
Распределение всех действий с базой данных	5 дней	пт/4/4/03	чт/10/4/03	3	Mkt, PJR,AX
Разработка спецификации маркетинговой базы данных (БД)	10 дней	чт/12/6/03	чт/26/6/03	3,23SS+2	Mkt, PJR
Разработка БД перспективных потенциальных клиентов	10 дней	чт/26/6/03	чт/10/7/03	26	Mkt,SMM
Назначение поставщика БД	3 дня	чт/10/7/03	вт/15/7/03	27	Mkt

4/4

Схема 10-3. Пример графика Ганта

4	5	6
НАЧАЛО РЕАЛИЗАЦИИ	НАЧАЛО ТЕСТОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ	ОКОНЧАТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТИРОВАНИЯ
<ul style="list-style-type: none"> • Продукт <ul style="list-style-type: none"> – Обеспечить наличие запаса товара – Организовать систему доставки и установки – При необходимости наладить «поддержку» • Предложения <ul style="list-style-type: none"> – Проверить все аспекты предложения и премий, включая юридические и финансовые стороны • Продвижение <ul style="list-style-type: none"> – Ознакомиться и утвердить рекламные материалы и средства рекламы • Исполнение <ul style="list-style-type: none"> – Организовать исполнение, включая центр обработки заказов и сбор данных 	<ul style="list-style-type: none"> • Организация тестового продвижения • Мониторинг <ul style="list-style-type: none"> – Рекламная доставка – Исполнение обязательств по продукту и доставке – Установка и поддержка – Системы оплаты • Исправление ошибок и недостатков системы • Изучение и анализ результатов тестирования <ul style="list-style-type: none"> – Подготовка плана пробной кампании на основе результатов тестирования • Реализация планов по перекрестным и дополнительным продажам 	<ul style="list-style-type: none"> • Полная оценка тестирования • Утверждение или корректировка планов и сроков запуска кампании • Пересмотр бизнес-плана с учетом новых данных

Схема 10-4. Детали: этапы 4–6 процесса планирования и тестирования

ляется распределение заданий и ответственности за их выполнение, определение дат начала и завершения заданий, расчет необходимых ресурсов, а также контроль сроков выполнения заданий для выявления и предотвращения возможных задержек.

Реализация проекта

Имея на руках готовый план, можно переходить от планирования к реализации и тестированию всех задач, перечисленных в схеме 10-4. Основная цель данного этапа заключается в том, чтобы подтвердить программу. Для запуска программы на розничном рынке могут понадобиться *тестовые розничные продавцы или тестовые рынки*. Для оценки возможности запуска программы прямого маркетинга достаточно провести тестирование *ограниченного набора средств* рекламы. В любом случае, предельные результаты тестовой проверки должны служить предупреждением и, по возможности, обусловить проведение дополнительного планирования и тестирования.

Три завершающих этапа процесса планирования и реализации основаны на предыдущих этапах и результатах тестирования. При условии тщательного планирования и соответствия результатов тестирования всем ожиданиям можно начинать реализацию полномасштабной маркетинговой программы.

Планирование контактов с потребителем и стратегия CRM

Поскольку большинство основных мероприятий прямого маркетинга предусматривают непрерывные продажи товаров, а также расширенные и перекрестные продажи, в общий план необходимо включить действия по управлению взаимоотношениями с клиентами. На каком этапе жизненного цикла потребителя следует начать использование системы управления взаимоотношениями с ним? Когда наступает оптимальный момент для предложения продажи дополняющего продукта? Например, какие усилия необходимо потратить на потребителя, получившего кредитную карточку, но не активировавшего ее до истечения срока проведения мероприятия?

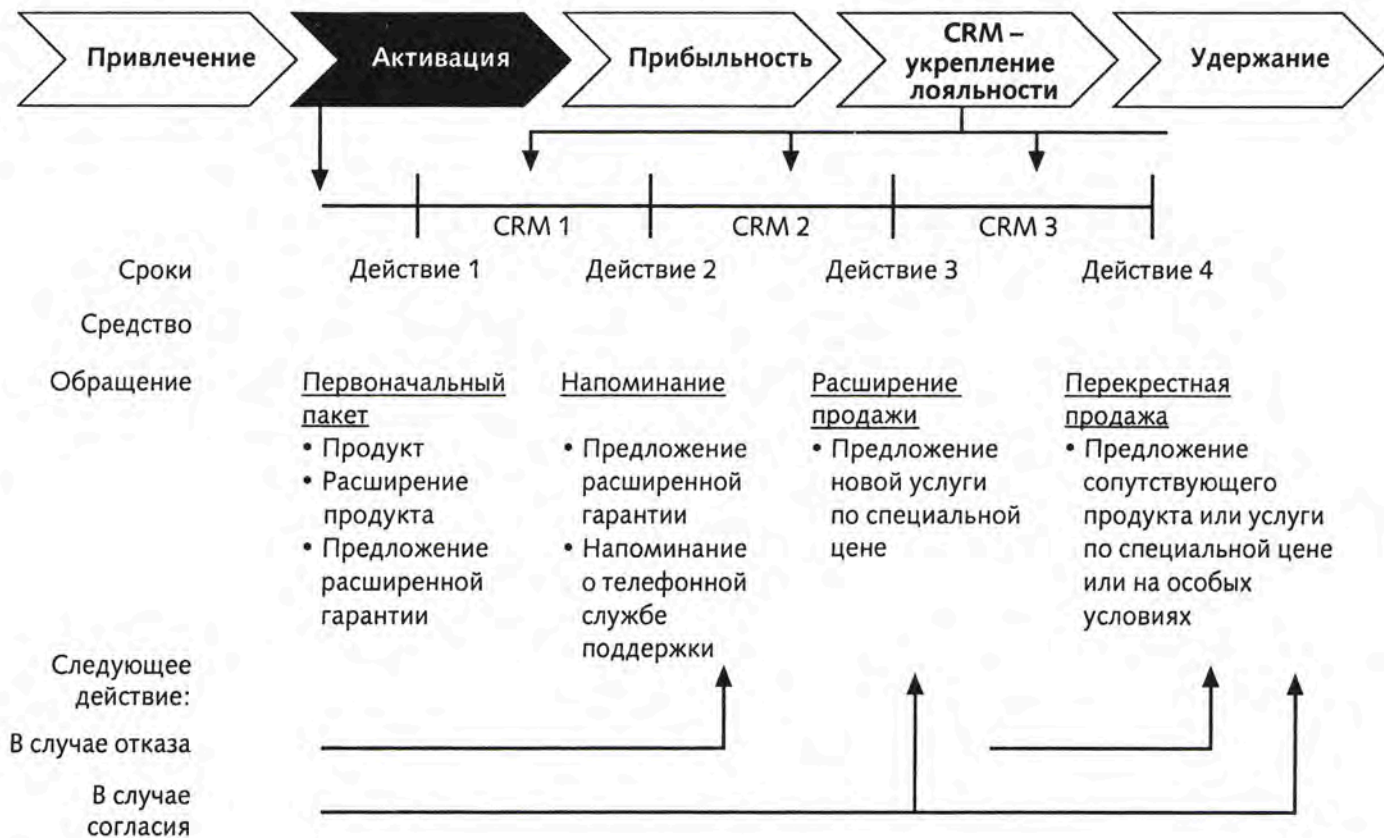


Схема 10-5. Последовательность контактов с потребителем

Все эти вопросы актуальны для любого маркетолога, и хотя многие ответы обусловлены ситуацией (возможностями, выявленными после запуска программы), какие-то вопросы все же можно прогнозировать и постараться решить до начала программы.

Некоторые маркетологи используют блок-схемы, аналогичные изображенной в схеме 10-5. При планировании каждой акции, определении времени, средства и обращения устанавливается ритмичность графика, которая может меняться в соответствии с ситуацией. Некоторые потребители охотно воспринимают регулярные новые предложения. Некоторые вообще не желают продолжать взаимоотношения. «Разрешенные» контакты (коммуникация, которую потребитель определил как желательную) обычно более эффективны, чем «холодная» коммуникация, особенно по электронной почте. Если задать потребителю вопрос о том, сколько раз и какие дополнительные предложения он хотел бы получать, результаты будут способствовать установлению взаимоотношений.

В соответствии со схемой 10-5, первый контакт с потребителем устанавливается (Действие 1) на этапе привлечения, когда он получает товар. В результате этого контакта происходит выверка понимания выгоды от приобретения продукта и делается предложение расширенной гарантии (платное или бесплатное).

Если потребитель *не реагирует на предложение* расширенной гарантии, вложенное в «первоначальный пакет» («Welcome Package»), он получает такое предложение по телефону одновременно с напоминанием о возможности телефонной поддержки. Если он отказывается и от этого, дальнейший контакт с ним устанавливается только на этапе Действия 4.

Если *потребитель принимает предложение*, телефонный контакт можно пропустить, предложив ему «расширить» покупку, путем приобретения более дорогого товара со скидкой, а затем выполнить Действие 4.

Таким же образом можно планировать управление взаимоотношениями с клиентами в качестве составляющей особой коммуникации по продажам или отдельных инициатив. В любом случае, необходимо пристально отслеживать, чтобы предложенный покупателю алгоритм взаимодействия им был добровольно принят и не вызывал возражений.

Одна из ведущих компаний, выпускающих кредитные карточки, сотрудничала с крупной сетью кинотеатров. Ее программа управления взаимоотношениями с клиентами включала рассылку бесплатных пригласительных билетов на закрытые просмотры фильмов. Однажды «контрольная группа» не получила таких приглашений. Неудивительно, что группа, получившая приглашения, в результате выказала большую лояльность (и меньшую утечку) и чаще пользовалась кредитными карточками, чем «контрольная группа».

Насколько планирование способствует ведению отчетности, и насколько оно измеримо?

Многое зависит от основных данных, которые находятся в распоряжении маркетолога. Если данные исчерпывающие, каждое маркетинговое мероприятие можно измерить конкретно. Если таких данных нет, в процессе их постепенного накопления достаточно и менее детальной информации, как, например, увеличение продаж и снижение оттока потребителей.

Представление нового плана руководству

Представление новых маркетинговых инициатив руководству, особенно если они подразумевают расширенные каналы дистрибуции, является важной частью процесса. Без утверждения руководства и соответствующих инвестиций проект останется мертворожденным. К сожалению, отлично задуманные проекты, которые могли бы иметь успех, часто отвергаются только из-за того, что авторы проекта не смогли убедить руководство в том, что каждое действие тщательно продумано и спланировано.

Во многих компаниях установлена официальная процедура запроса инвестиций, но ее невозможно выполнить при слабом планировании. Первым делом следует убедить руководство в том, что данный проект является желательным и приемлемым для компании, и сможет обеспечить требуемую прибыль на инвестицию. Руководство, ориентированное на отчетность, должно убедиться, что новая инициатива имеет все шансы на успех, так как она тщательно продумана и спланирована, все обоснованные параметры учтены и нет неучтенных «мин замедленного действия», способных в корне подорвать успех инициативы.

Лучше всего представлять проект, пользуясь допущениями и прогнозами, основанными на фактах, изложенных в логическом порядке. Утверждение проекта основано на убедительном бизнес-плане, построенном на указанных выше данных с использованием известных методик, включая моделирование допустимой стоимости заказа, график критических моментов в ходе выполнения, последовательность продвижения, планирование реализации. Даже если руководство потребует изложить весь бизнес-план на одной странице (как этого обычно требует компания Procter and Gamble или другие производители товаров массового спроса), наличие подробной основы значительно облегчит эту задачу.

Как правило, руководство интересуют следующие вопросы:

- Какой объем инвестиций может обеспечить какую прибыль и в течение какого срока¹.
- Степень риска и способы его минимизации.
- Параметры измерения проекта.
- Вклад данного проекта в общую стратегию реализации товаров и маркетинга.
- Как данный проект может повлиять на другие структурные единицы компании и имеется ли их согласие.
- Степень вашей уверенности в успехе проекта: насколько вы верите в него.

Хотя в каждой компании процесс утверждения проектов проходит по-разному, исчерпывающие ответы на перечисленные вопросы, основанные на проделанной работе, способны убедить любое руководство в том, что вы предусмотрели многие проблемы.

Планирование — это и наука, и целое искусство. Без него отчетный маркетинг мог бы оказаться совсем безотчетным, а вероятность провалов была бы значительно выше возможности успеха. Согласно знаменитому закону Мерфи, все плохое, что может случиться, обязательно случается. Мы можем снизить вероятность возникновения «плохих последствий», стараясь предусмотреть их, а если они все-таки происходят, справиться с ними по заранее составленному на такие случаи плану.

¹ Вопросы отчетности по маркетинговым инвестициям в проекты прямого маркетинга, где стоимость привлечения потребителя выплачивается немедленно, а предполагаемая прибыль распределяется в течение относительно длительного периода, рассматриваются в главе 1.

ГЛАВА 11

Постскриптум: будущее принадлежит отчетному маркетингу

Мартин Соррелл (Martin Sorrell), исполнительный директор компании WPP Group, в интервью газете International Herald Tribune сказал: «Дальновидные клиенты будут все чаще использовать Интернет, прямой маркетинг и другие «измеримые» типы маркетинга»¹. Предсказание Лестера Вундермана (Lester Wunderman), сделанное в политически некорректной речи «Ответственная реклама» более двадцати лет назад, теперь стало общепризнанной мудростью.

Будущее принадлежит ответственному маркетингу — это относится не только к прямому маркетингу, но ко всему Континууму маркетинга в целом.

Вряд ли это может кого-то удивить. Компании и их акционеры требуют отчетности по всем аспектам бизнеса, не исключая и маркетинг, являющийся одной из основных статей расходов. При доступности новых технологий и инструментов компании во всем мире стремятся получить максимальную отдачу от вложен-

¹ 5 February 5, 2004.

ных маркетинговых средств и требуют параметры, которые помогут им измерить эффективность «выстрела».

Такую тенденцию можно наблюдать повсеместно. Парикмахерские салоны составляют базы данных клиентов, рассчитывая объем рекламных вложений в напоминание своим посетителям о необходимости периодически посещать парикмахерскую и пользоваться новыми услугами. Автодилеры, тщательно проанализировав возможности обслуживания и осознав важность контактов с клиентами, которые совершали у них покупки, предлагают им регулярное обслуживание по сниженным ценам. Их аргументы вполне резонны: производители могут щедро тратить деньги на рекламу новых моделей, которые можно приобрести у *любого* дилера — они могут измерить ценность своих покупателей и, естественно, стремятся, чтобы следующую покупку они сделали именно в их компании.

Компании, вроде Procter & Gamble, все чаще настаивают, чтобы их рекламные агентства и консультанты брали на себя часть рисков и доходов от мероприятий. Они убеждены, что таким образом сервисные компании получают дополнительный стимул повышать качество предоставляемых услуг, поскольку их вознаграждение напрямую зависит от успеха клиента. Для измерения успеха должны существовать определенные параметры, и чем точнее расчеты, тем увереннее чувствуют себя обе стороны.

Удовлетворение потребителей также является важным пунктом на повестке дня компаний всех сфер бизнеса. Довольный потребитель проявляет большую степень приверженности, поэтому вся доктрина управления взаимоотношениями с клиентами строится на удовлетворении их потребностей. Удовлетворенность также должна измеряться на основе четко определенных данных.

Часто выражаемое «креативщиками» беспокойство тем, что отчетность означает доминирующее влияние счетоводов в ущерб творческому вдохновению, преувеличено и эгоистично. Они слишком избалованы маркетинговым сообществом. Отчетность маркетинга вовсе не синоним скуки. Наоборот, он поднимает творческую задачу на новый уровень, требующий создания измеримых результатов, которые свидетельствуют о том, что творчес-

кая мысль направлена в нужное русло — чем выше креативное воздействие, тем лучше результат.

Отчетность начинается с внутренней установки. Она требует тщательного планирования каждой маркетинговой акции и соответствия экономическим и стратегическим критериям модели. Прежде всего, это означает смену ориентиров: с количества продаж на количество покупателей, с ценности квадратного метра торговой площади на ценность клиента, с ценности одной сделки на пожизненную ценность потребителя, с привлечения новых потребителей на удержание уже существующих. Маркетолог должен точно знать, сколько он может потратить на привлечение каждого нового клиента, и уметь сопоставлять затраты на решение этой задачи: удержать лучших клиентов или привлечь новых?

Каждый, кто хоть раз пережил «слепую» посадку в условиях нулевой видимости, испытывает огромное уважение к летчикам, которые полностью доверяют свои жизни и жизни пассажиров самолета точным приборам. К счастью, маркетологам не приходится летать вслепую, но такая аналогия вполне обоснована.

Мы все чаще пользуемся инструментами отчетного маркетинга для управления своими мероприятиями, при этом обнаруживая, что многие традиционные взгляды требуют переоценки. Например, вопрос о том, какой уровень сегментации при определении рынка является наиболее прибыльным, обуславливает распределение маркетинговых затрат, а прошлые установки на рост рынка заменяются на прибыльность. Аналогично тому, как многие компании, пережившие трудные годы после интернет-взрыва, вернулись к своей «ключевой компетенции», дальновидные маркетологи все больше ориентируются на своих «ключевых клиентов» — относительно небольшую долю рынка, приносящую максимальные прибыли.

Путем дифференцированного распределения маркетинговых затрат в соответствии с долей прибыли, приносимой теми или иными потребителями, маркетологи имеют возможность направлять маркетинговые мероприятия туда, где они обеспечат оптимальный доход на инвестицию. Любой пожарный скажет,

что при борьбе с огнем струя воды должна быть направлена в эпицентр пожара, а тратить воду на обрызгивание всего здания бессмысленно.

«Только время может решить, насколько несовместимые на первый взгляд миры имиджевой рекламы и рекламы прямого отклика могут, наконец, найти точки соприкосновения в самом непредсказуемом бюджете — расходах на рекламу бренда»¹, — писал Стен Рапп (Stan Rapp). Как и многие коллеги, он видит возможности отчетности во всех областях среды, которые, если еще не появились, то уже маячат на горизонте. Но как скоро этот горизонт приблизится к реальной жизни, сказать не может никто. По мнению Ричарда Маддена (Richard Madden), директора по планированию международного агентства TBWA/GGT Direct в Великобритании «... при работе с разными каналами дистрибуции, оценкой бренда, оборотом акционерного капитала и так далее, погружаешься в мрачное средневековье»². Может так оно и есть, но большинство специалистов видят свет в конце тоннеля и считают, что стакан отчетности скорее наполовину полный, чем наполовину пустой.

В отчете Комиссии по ценным бумагам и биржам США от 31 января 2003 г. компания Dell Computer Corporation написала:

«Dell обеспечивает своим клиентам единую точку отсчета. Dell признает, что по мере усложнения технологических потребностей, клиентам становится все труднее эффективно удовлетворять свои компьютерные запросы. Поэтому Dell стремится стать единым расчетным центром для потребителей, перед которыми стоят комплексные технологические задачи. Dell предоставляет целый спектр услуг по возможностям максимального увеличения результативности системы, а также эффективности и прибыли на инвестицию».

Если эта компания, являющаяся лидером индустрии и первопроходцем производства, концентрируется на *«единой методике расчета»* можно поверить, что будущее действительно не за горами.

¹ «Something New Under the Advertising Sun», The DMA Insider, Fall 2002. pg. 10.

² «Strong Measures» Marketing Direct, November 2002, pg. 21.

Фантастический успех Dell был основан на том, что компания настроила свой бизнес и маркетинговые процессы, сделав их максимально предсказуемыми. При этом никто не может утверждать, что творческий потенциал компании снизился. Dell творчески подошла к решению проблем дисциплины каждого аспекта бизнеса, что определило ее процветание.

Отчетный маркетинг не определяется модой или мимолетным увлечением, которое вскоре заменит какая-то более привлекательная и интересная тема. Он создан, чтобы стать «ключевой компетенцией» всех маркетинговых мероприятий в масштабе всего Континуума и обеспечить более эффективный и прибыльный маркетинг.

Книги издательства «ГроссМедиа» всегда можно купить:

Москва

- «Библио-Глобус», ул. Мясницкая, д. 6/3, стр. 5
- ГУП «ОЦ МДК», ул. Н. Арбат, д. 8
- ТДК «Москва», ул. Тверская, д. 8, стр. 1
- ООО «Дом Книги «Молодая Гвардия», ул. Б. Полянка, д. 28, стр. 1
- Сеть магазинов «Новый Книжный», тел.: (495) 937 85 81, 177 22 11, 710 72 32
- ООО «Библиосфера», ул. Марксистская, д. 9

Санкт-Петербург

- ОАО «Торговая фирма «Санкт-Петербургский Дом Книги», Невский пр-т, д. 62, тел.: (812) 449 28 75
- «Бизнес-пресса», Лиговский пр-т, д. 99, магазин «Дом деловой книги», тел.: (812) 764 74 82
- «Книжная Ярмарка», пр-т Обуховской Обороны, д. 105 (ст. м. «Елизаровская»), тел.: (812) 365 41 38

Екатеринбург

- ООО «Книготорговая компания «Дом Книги», ул. Антона Валека, д. 12
- ООО «Правовед-2001», ул. Пролетарская, д. 3
- ООО «ИКГ «Фолиант», пр-т Ленина, д. 101

Хабаровск

- ООО Магазин «Книжный мир», ул. Карла Маркса, д. 37
- ООО «Деловая книга», ул. Путевая, д. 1А, тел.: (4212) 360 665

Владивосток

- «Приморский торговый дом книги», ул. Светланская, д. 43, тел.: (4232) 639 968

Ростов-на-Дону

- ПБОЮЛ «Попов М.Ю.», ул. Юфимцева, д. 17, офис 10, тел.: (8632) 993 967, 203 835

Иркутск

- «Продалит», тел.: (3952) 512 331

Новосибирск

- ООО «Топ-книга», ул. Арбузова, д. 1/1, тел.: (3833) 361 026

Питер Дж. Розенвальд

МАРКЕТИНГ, ПРИНОСЯЩИЙ ПРИБЫЛЬ

Специально для koob.ru

Ответственный за выпуск *Е.Н. Волкова*

Перевод *Ю.В. Шпакова*

Научный редактор *А.Н. Олейник*

Выпускающий редактор *А.Ю. Федосов*

Верстка *Н.В. Молоканова*

Оформление *О.В. Нитчук*

Корректор *Е.В. Бутенко*

ОАО ИД ГроссМедиа

127015, Москва, ул. Б. Новодмитровская, д. 14, стр. 2

(127015, Россия, Москва, а/я 72)

Тел.: (495) 730-74-86

Факс: (495) 730-61-88

www.grossmedia.ru

www.1000knig.ru

Подписано в печать 16.06.2008 г.

Бумага офсетная. Формат 60 x 88/16. Гарнитура «Фрисет»

Печать офсетная. Печ. л. 24,0. Тираж 1300 экз. Заказ № 5712

Отпечатано в ФГУП «Производственно-издательский комбинат ВИНТИ»

140010, г. Люберцы Московской обл., Октябрьский пр-т, 403

Тел. 554-21-86

Цена свободная

ISBN 978-5-476-00692-3



9 785476 006923

Питер Дж. Розенвальд — основатель и директор Международных компаний Вундерман и Саатчи&Саатчи (Wunderman Worldwide и Saatchi&Saatchi Direct Worldwide).

Он также является консультантом по маркетингу и стратегическому планированию. В его активе сотрудничество с Metromail, Disney Consumer Products, Citibank, Hachette, Time-Life Books, Epsilon и the Franklin Mint. Питер Дж. Розенвальд занимает пост вице-президента крупнейшей в Латинской Америке коммуникационной компании Grupo Abril.

В Европе, Северной и Южной Америке Питер Дж. Розенвальд пользуется огромной популярностью как докладчик и лектор. Он выступал с основными докладами на трех симпозиумах в Монтрё, на конференции по прямому маркетингу Ассоциации стран Латинской Америки и международной конференции, посвященной новациям в области прямого маркетинга.

Питер Дж. Розенвальд — создатель компьютерного программного обеспечения для расчета допустимой стоимости заказа (АСРО). Он активно сотрудничает с различными журналами, специализирующимися на вопросах бизнеса, промышленности и экономики, выходящими в Европе и США.

Современный потребитель тонет в невероятном разнообразии товаров и услуг, а специалисты по маркетингу тратят миллиарды, чтобы привлечь его внимание, завоевать интерес, заставить сделать первую покупку и обеспечить его бесконечную приверженность.

Маркетинг должен давать конкретные измеримые результаты, выражающиеся в продажах и финансовой отдаче. При анализе последнего фактора решающее значение имеют данные.

Эта книга — об эффективном маркетинге, то есть о процессе планирования и измерения маркетинговых мероприятий с целью достижения рыночного успеха. В ней рассказывается об основных экономических показателях всех известных маркетинговых акций и их применении для оптимизации бизнеса. Для расчетов используются шаблоны, составленные автором на основе своего огромного опыта.

ISBN 978-5-476-00692-3



9785476 006923