

# Harvard Business Review

РОССИЯ

СБОРНИК СТАТЕЙ

## Умный маркетинг: инструменты и решения в цифровую эру

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
2. Диссертации и научные работы
3. Школьные задания

Онлайн-консультации

Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА

Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -

На сайте электронной библиотеки по экономике и праву

[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).



## *Про сборник*

Современный маркетинг стремительно меняется — появляются новые сервисы, каналы и инструменты. Компании стремятся всесторонне исследовать путь потребителя, поэтому сбор данных, аналитика и тестирование гипотез вошли в ежедневную практику специалистов по маркетингу.

В этом сборнике мы собрали статьи, которые помогут разобраться в новых технологиях и использовать их для продвижения товаров и услуг. Как с помощью алгоритмов и машинного обучения настраивать точечные контакты с клиентами, делать индивидуальные предложения и не перестараться с персонализацией? Почему распространение умных помощников кардинально меняет модель отношений компаний с потребителями? Как разработать SMM-стратегию и привязать клиента к компании? Умение выстраивать для потребителя удобный путь к покупке — основа конкурентного преимущества в цифровую эпоху.

## СОДЕРЖАНИЕ

### 5 **Новая эра маркетинга**

Юлия Фуколова

Пожалуй, ни одна дисциплина (за исключением информационных технологий) сегодня не развивается так быстро, как маркетинг: строить «маркетинг по Котлеру» уже невозможно. Цели профессионалов остаются неизменными — передать правильное сообщение целевой аудитории, заинтересовать ее, укрепить лояльность. Однако инструменты и каналы донесения информации изменились.

### 9 **Стратегия точечных продаж**

Юлия Фуколова

Термин Big Data — большие данные — стал популярным несколько лет назад. Все больше компаний используют в своей работе аналитику, основанную на сложных математических моделях.

### 15 **Деликатный таргетинг**

Лесли Джон, Тами Ким, Кейт Барас

Благодаря цифровым данным интернет серьезно расширил арсенал маркетологов. Сегодня, когда люди постоянно раскрывают в сети свои персональные данные, а файлы cookie отслеживают каждый клик, маркетологи получили доступ к мыслям и желаниям потребителей и могут создавать решения с учетом индивидуальных потребностей каждого.

### 21 **Маркетинг в эпоху Alexa**

Нирадж Давар, Нил Бендл

В ближайшие 10 лет умные помощники, такие как Alexa, будут влиять на то, как компании продают товары, а глобальные фирмы — бороться за гегемонию на рынке платформ искусственного интеллекта.

### 28 **Брендинг в эпоху социальных сетей**

Дуглас Холт

Во времена Facebook и YouTube создавать и продвигать бренды стало особенно трудно. Такого никто не предполагал. Десять лет назад компании хором говорили о наступлении золотого века брендинга. Рекламные агентства и толпы технарей встраивали их бренды в цифровую вселенную. Язык брендинга обогатился новыми

словами и выражениями: вирусный маркетинг, мемы, липкость, форм-фактор, продвижение через блоги, статьи, общение. Но, хотя шума было много, толку вышло очень мало.

### 38 **Не лайком единым: как не ошибиться с выбором SMM-стратегии**

Кит А. Кесенберри

Более 90% компаний среднего и крупного размера используют социальные сети в качестве инструмента маркетинга последние пять лет или дольше. Однако, как показывает исследование CMO Surveys, почти половина специалистов по маркетингу неспособны продемонстрировать результат от вложений в продвижение в соцсетях. Вот почему, какой бы ни была ваша SMM-стратегия, никогда не будет лишним сделать несколько шагов назад и проверить, все ли у вас в порядке с ее основополагающими элементами. Возможно, вы обнаружите, что вашей компании пора пересмотреть свой подход.

### 41 **Взять клиента под опеку и довести до покупки**

Дэвид Эдельман, Марк Сингер

Благодаря стремительному развитию цифровых технологий в последнее десятилетие потребители стали столь самостоятельно и виртуозно пользоваться информацией, что теперь сами правят бал: находят то, что им нужно, тогда, когда им нужно, по той цене, которая их устраивает, и заказывают доставку на дом. В ответ розничные сети и поставщики услуг экстренно обзаводятся технологиями сбора и обработки больших данных: это, считают они, поможет им понять потребителей и отвоевать былую власть.

# Новая эра маркетинга

*Технологии поиска и сегментации клиентов за последнее время изменились кардинально — маркетинг окончательно стал цифровым. в ближайшие годы работу маркетологов будут определять пять глобальных трендов.*

Юлия Фуколова

**П**ожалуй, ни одна дисциплина (за исключением информационных технологий) сегодня не развивается так быстро, как маркетинг: строить «маркетинг по Котлеру» уже невозможно. Цели профессионалов остаются неизменными — передать правильное сообщение целевой аудитории, заинтересовать ее, укрепить лояльность. Однако инструменты и каналы донесения информации изменились. Российский бизнес (кроме самых передовых компаний) пока отстает от западного, поскольку конкуренция у нас не так сильна. Но со временем на работу всех маркетологов будут влиять следующие тренды.

## **АВТОМАТИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГА**

Маркетинг превращается в технологическую дисциплину, и этот процесс необратим. Если в начале 2000-х у бизнеса было от силы 2—3 источника информации о клиентах, то сегодня данные находятся буквально повсюду.

По словам генерального директора компании CoMagic Дмитрия Кудинова, компании используют в среднем 10—20 каналов для рекламы и еще столько же для коммуникации с клиентами.

Объем информации, с которым сегодня работает маркетолог, стал больше на порядок. Усложнился и цикл принятия решений о покупке — клиенты защищаются от информационного шума, им требуется больше качественных «касаний» с брендом.

Отвечая на эти вызовы, растет индустрия ИТ-решений для маркетологов. Компания Martech Today, изучая маркетинговый технологический ландшафт в США, насчитывала в 2011 году 150 игроков этого рынка, в 2015-м их стало 2 тыс., в 2017-м их число достигло 5 тыс. Такой темп, скорее всего, сохранится и дальше. По словам директора по маркетингу сервисов «Яндекса» Андрея Себранта, в мире уже спорят, кто сегодня больше тратит денег на ИТ — СЮ или СМО (см. также статью «СМО и СЮ: две головы лучше», «HBR — Россия», октябрь 2017 г.). Расходы многих компаний на технологии сопоставимы с их рекламными бюджетами.

Дмитрий Кудинов в прошлом году посетил в США международную конференцию Martech и сделал вывод, что наиболее быстро развиваются такие сегменты, как CRM, системы для авто-

матизации вовлечения посетителей, аналитики, платформы для накопления и обмена данными о пользователях.

Кроме того, маркетологи стали активно использовать BI (Business Intelligence) — ИТ-системы, которые помогают хранить, анализировать и визуализировать информацию. По словам Кудинова, в США даже появилась профессия marketing technologist — технолог по маркетингу. Эти специалисты отвечают за интеграцию и согласованную работу всех сервисов и источников маркетинговых данных, используемых в компании.

Цель автоматизации маркетинга — ускорить выполнение рутинных операций, а также с помощью машинного обучения добиться таких результатов, которые не под силу людям. В этом плане 2018 год будет переломным: в прошлом году американская компания Adgorithms запустила робот-алгоритм «Альберт», который, как выяснилось, способен заменить целое агентство.

Один из клиентов Adgorithms, владелец марки белья Cosabella, был недоволен снижением продаж и обратился за помощью к искусственному интеллекту. Через месяц после начала работы «Альберта» рентабельность инвестиций компании в цифровую рекламу увеличилась на 50%, а объем затрат уменьшился на 12%. Если раньше соцсети генерировали 5—10% дохода Cosabella, то после сотрудничества с роботом цифра увеличилась в три раза, а прирост покупок через Facebook составил 2000%. Через полгода клиентская база компании увеличилась на 30%.

«После достижений “Альберта” в платном поиске и SMM я уже не поручу эту работу человеку», — заявила СМИ директор по маркетингу Cosabella Кортни Коннелл.

«Альберт» помог еще также нью-йоркскому дилеру Harley-Davidson. Робот выяснил, что целевая аудитория компании значительно шире, чем думали ее руководители, и нашел покупателей, о существовании которых они даже не догадывались. В итоге дилер увеличил посещаемость сайта на 566%, а продажи мотоциклов — на 40%. Как поясняет Андрей Себрант, искусственный интеллект позволяет генерировать инсайты на основе анализа данных, но «Альберт» пошел еще дальше — он сам создает и оптимизирует рекламную кампанию, поднимает продажи. Маркетологи

здесь уже не нужны. В ближайшие годы таких примеров будет больше.

## ТАРГЕТИРОВАНИЕ И ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ

Массовые рекламные кампании — вчерашний день маркетинга. Традиционная сегментация ушла в прошлое, потому что сегодня есть возможность формировать группы клиентов, делать для них персональные предложения и кардинально увеличивать конверсию. Объем накопленных данных о пользователях плюс машинное обучение позволяет выстраивать с клиентами практически индивидуальные отношения.

Впрочем, как рассказала на лекции в НИУ ВШЭ руководитель службы маркетинга и развития бизнеса PwC, бывший вице-президент по маркетингу Сбербанка Светлана Миронюк, менее 20% компаний в мире использует данные для маркетинговых решений ежедневно, а в России этот процент еще меньше. Полной картины жизни клиентов пока нет ни у кого, но многие компании докупают информацию или пытаются самостоятельно аккумулировать недостающие данные.

В частности, для этого мобильные операторы открывают банки, а банки в свою очередь создают виртуальных сотовых операторов.

Компания «Вымпелком» в 2016 году проводила одновременно около тысячи маркетинговых кампаний (то есть делала конкретное предложение конкретной группе клиентов через определенный канал), в 2017-м таких кампаний было уже 6 тыс., а скоро будет еще больше. Оптимизировать эти процессы помогает машинное обучение. Также оператор выделил как минимум шесть основных крупных клиентских сегментов, с которыми нужно по-разному коммуницировать. «Изменение ценовой политики или, скажем, дизайнера тарифного плана может вызвать у разных групп клиентов разную реакцию. С одними нужно разговаривать, другим приводить рациональные аргументы, третьих вообще не стоит беспокоить», — рассказывает исполнительный вице-президент по развитию массового рынка «Вымпелкома» Марек Слачик.

Для создания профиля клиентов специалисты использовали большие данные, а также соотнесли их с психологическими характеристиками. После введения подобной сегментации количе-

ство звонков в колл-центр «Вымпелкома» за год сократилось на 20—25%. К тому же, принимая звонок, оператор заранее знает, к какому психологическому типу принадлежит клиент и как лучше с ним общаться. Сбербанк к 2020 году планирует 95% своих предложений делать на основе достоверной информации о клиенте. В частности, здесь будут составлять электронные профили клиентов — по какому каналу и в какое время им удобно разговаривать, как люди распоряжаются финансами, выплачивают кредиты и т. д.

На очереди новые возможности таргетирования. Например, сайты, которые подстраиваются под конкретного клиента. Или интерактивная наружная реклама — с этим форматом уже экспериментируют разные игроки. Компания Yahoo сейчас патентует новую систему, когда рекламный билборд, оснащенный камерами, микрофонами, сканерами сетчатки глаза и системой распознавания речи, будет наблюдать за прохожими и фиксировать их реакции. В результате реклама сможет более пластично подстраиваться под кластеры проходящих людей.

### **СБЛИЖЕНИЕ МАРКЕТИНГА С ПРОДАЖАМИ**

Отделы маркетинга больше не будут конфликтовать с отделами продаж. Так сложилось исторически, что одно подразделение тратило деньги, другое их зарабатывало. Маркетолог «цеплял» потенциального клиента, и его работа заканчивалась, а продавец не всегда понимал, кого именно ему привели. Новый подход к ведению бизнеса снимает эти противоречия. По словам Дмитрия Кудинова, в США недавно появился новый термин — *smarketing*, который обозначает активное взаимодействие между службами продаж (*sales*) и маркетинга. «Компании уже не дискутируют, нужно ли синхронизировать деятельность обоих подразделений, а скорее, обсуждают, как это сделать и какие KPI использовать. Речь идет о единой цели, общей воронке продаж и сквозной аналитике, обмене информацией о рекламных активностях и проценте закрытых сделок», — говорит Дмитрий.

Например, американская компания Domo (аналитические сервисы для интернет-маркетологов) применила *smarketing*-подход, полностью перестроив систему привлечения клиентов.

Как рассказывает Кудинов, маркетологи компании с помощью аккаунт-менеджеров выяснили, кто их самые денежные и преданные клиенты, опросили, чем привлекает их работа с Domo. Оказалось, что они потребляют сервис как «утреннюю газету» — утром изучают отчет по основным показателям бизнеса за вчерашний день, находят пару инсайтов и едут в офис внедрять идеи. Компания запустила рекламу под слоганом «Начни свой день с Domo» и привлекла новый сегмент предпринимателей, похожих по профилю на самых денежных клиентов. Все это стало возможно благодаря тесному взаимодействию маркетологов и продавцов.

Некоторые компании идут еще дальше и вводят новую должность — Chief Revenue Officer, который отвечает за поток доходов. Например, в 2016 году Марек Слачик пришел в «Вымпелком», чтобы возглавить работу блока по маркетингу массового рынка и блока по развитию дистрибуции. «Нужно сделать так, чтобы все подразделения, работающие с клиентами, условно, сидели за одним столом и договаривались, как решать конкретные задачи. А чтобы улучшить взаимодействие, мы стали использовать принципы *agile*», — говорит Слачик.

Крупные FMCG-компании уже упраздняют отделы маркетинга. Например, Coca-Cola в прошлом году объединила несколько подразделений — маркетинга, клиентский и коммерческий, а также ввела должность директора по развитию, который теперь отвечает за технологии, инновации и устойчивое развитие. Так же поступили Colgate-Palmolive, Coty и Mondelez. И этот процесс наверняка продолжится.

### **ВИДЕОМАРКЕТИНГ**

В 2018 году нас ждет взрыв видеосмотра — таково мнение маркетологов. Как считает Светлана Миронюк, видео станет основным маркетинговым языком для продвижения товаров и услуг благодаря быстрому развитию качественных и недорогих форматов. Мозг реагирует на визуальные образы в 60 раз быстрее, чем на текст, поэтому видео — более комфортный способ потребления контента. Визуальный формат более эмоциональный, яркий, с его помощью можно рассказывать захватывающие истории про про-



дукты и бренды. К тому же видео — основной язык подрастающего поколения потребителей, которым сегодня 10—15 лет.

Согласно прогнозам Cisco, опубликованным в 2017 году в отчете «Наглядный индекс развития сетевых технологий», видео фактически захватило мир. В 2016 году доля видеотрафика составляла 67%, а к 2021-му достигнет уже 80%. Через четыре года мировой интернет будет передавать 3 трлн минут видео в месяц (эквивалентно 5 млн видеолет в месяц или 1 млн видео-минут в секунду).

Маркетологи планируют наращивать сотрудничество с видеоблогерами. Аудитория самых популярных из них превышает население целых стран, не говоря уже об отдельных СМИ. Например, видеоблогер номер один, зарегистрированный под ником PewDiePie, собрал более 58 млн подписчиков.

Однако видеоконтент — это не только реклама, живые трансляции и каналы блогеров. Компании используют в маркетинговых целях виртуальную и дополненную реальность (см. «Аватар расправил плечи», «HBR — Россия», ноябрь 2016 г. и «Руководство по дополненной реальности, «HBR — Россия», декабрь 2017 г.). Подобные форматы внедряют риелторы, организаторы выставок для продвижения объектов, на которые потенциальный клиент не может попасть здесь и сейчас.

## **ЦАРСТВО МЕССЕНДЖЕРОВ**

По числу активных пользователей аудитория четырех самых популярных мессенджеров уже превышает аудиторию четырех самых популярных соцсетей, по данным интернет-издания Business Insider. В мессенджеры активно перетекает молодежь — здесь они проводят на 40% больше времени, чем в социальных сетях.

Современный мессенджер — не только канал

для общения, а, скорее, мультимедийный проект. Число этих проектов растет: WhatsApp, Viber, Telegram, Snapchat, мессенджеры сетей Facebook, «ВКонтакте» и др. Но лидирует здесь не США, а Китай и приложение WeChat, которое разработала компания Tencent. Это не только мессенджер и социальная сеть, но также медийная платформа, сервисы знакомств, заказа такси, а встроенная система платежей позволяет совершать покупки прямо в приложении.

В WeChat зарегистрированы почти миллиард частных пользователей плюс публичные аккаунты компаний, госструктур и т. д. В 2017 году фэшн-блогер Беки Ли за несколько минут продала через WeChat 100 эксклюзивных автомобилей Mini Cooper бирюзового цвета на \$4,2 млн. А модный авторитет Mr. Vags продал в WeChat 80 розовых сумочек Givenchy по \$2 тыс. за 12 минут. Опыт WeChat хотели бы повторить многие компании. Например, «Вымпелком» летом прошлого года запустил коммуникационную платформу Veon с возможностью онлайн-платежей.

Как считает Андрей Себрант, если компании ведут в мессенджерах бурную коммерческую деятельность, было бы странно не заниматься там еще и маркетингом. И сейчас самое время выработать стратегию маркетинговых коммуникаций в этих каналах.

Автоматизация и другие тренды в течение нескольких лет коренным образом изменят не только маркетинг, но и структуру занятости в маркетинге.

От специалистов сегодня ждут digital-компетенций, навыков работы с контентом и аналитикой, владения базовым техническим инструментарием, есть много других требований. И скорее всего, в ближайшие три-пять лет маркетинговая функция кардинально обновится.



# Стратегия точечных продаж

*Настроив высокотаргетированные продажи, крупные российские компании открыли для себя новый источник роста.*

Юлия Фуколова

**Т**ермин Big Data — большие данные — стал популярным несколько лет назад. Все больше компаний используют в своей работе аналитику, основанную на сложных математических моделях.

В феврале 2012 года в The New York Times вышла статья под заголовком «Как компании узнают ваши секреты». Ее автор Чарльз Дахигг буквально разворошил осиное гнездо — он рассказал, как сотрудник отдела статистики сети Target Эндрю Пол разработал систему, которая позволяет предугадывать потребности клиентов. Например, одна школьница получила от Target по почте купоны на товары для новорожденных, и ее отец устроил в магазине грандиозный скандал. Правда, позже выяснилось, что девушка и правда беременна. Пример того, как математическая система оказалась прозорливее родителей, вошел в учебники, и с тех пор использование в бизнесе больших данных только набирает обороты.

Под термином «большие данные» специалисты обычно имеют в виду огромный объем информации (часто неструктурированной), которая поступает очень быстро и не поддается обработке с помощью стандартного программного обе-

спечения. Для хранения, обработки и анализа таких данных нужна специальная архитектура. Технологии работы с большими данными позволяют тестировать разные гипотезы, выявлять неочевидные связи и скрытые закономерности, которые невозможно обнаружить традиционными способами. Компании используют математические модели для анализа потребительского поведения, персонализации продаж, планирования ассортимента, оптимизации бизнес-процессов и т. д. Скажем, главная страница крупного интернет-магазина меняется в зависимости от температуры воздуха на улице. Компания выяснила, что чем холоднее, тем чаще люди покупают книги, поэтому отслеживает, из какого города зашел пользователь, какая там сейчас погода, и в зависимости от этого предлагает ему больше или меньше книг на первой странице.

Активнее всего используют сложную аналитику телекоммуникационные компании, банки, страховщики и ритейлеры. По словам младшего партнера консалтинговой компании Bain & Company Ростислава Хоменко, ритейлеры, открывающие «магазины у дома», бьются за лучшие места, и этот процесс растянется еще на 2—3 года.

Большие данные помогают им минимизировать ошибки при размещении торговых точек. У сети «Пятерочка» в 2014 году насчитывалось 4789 магазинов, в 2016-м их число практически удвоилось — до 8363. Внедрив геоинформационную систему, компания стала открывать по 5—6 точек в день. Для разработки этой системы «Пятерочка» закупила базы данных по домохозяйствам (количество жителей конкретных населенных пунктов, их доходы, проходимость торговых точек), наличие конкурирующих магазинов, собрала информацию по всем объектам недвижимости, которые она когда-либо оценивала, а также учла расходы и доходы собственных магазинов. Программа позволяет определять оптимальную локацию для нового магазина, необходимую площадь торгового зала, потенциальную выручку торговой точки и т. д. Обнаружив помещение, сдающееся в аренду, сотрудник «Пятерочки» «пробивает» его в системе и моментально получает прогноз по товарообороту. В 85% случаев прогнозы сбываются или результаты превосходят ожидания. В прессе представители компании озвучивали, что за два года потратили на систему около 80 млн рублей.

По словам Ростислава Хоменко, использование больших данных может приносить компании доход в размере 0,5—2% ее выручки. Британская сеть Tesco получает выгоду до 100 млн фунтов стерлингов в год, потому что корректирует ассортимент магазинов в зависимости от прогноза погоды и местных новостей, оптимизирует систему скидок на продукты, у которых истекает срок годности и т. д.

По мнению Хоменко и многих других экспертов, Россия по части использования больших данных и сложной аналитики существенно отстает от США и Европы. У нас еще не так остра конкуренция, чтобы сражаться за считанные проценты от выручки. Однако уже через два-три года компании, которые инвестировали в развитие серьезных аналитических инструментов, получат стратегическое преимущество. Для этого им необходимо выполнить несколько условий.

**1. У высшего руководства должно быть видение,** зачем компании нужны большие данные и какую выгоду можно из них получить. Без этого невозможно строить аналитическую систему.

**2. Данные нужно найти, собрать и инвентаризировать.** За годы работы бизнес накапливает много информации, но часто данные дублируются в разных источниках, их придется вычищать и при необходимости дополнять. Этот процесс может занять месяцы. Как правило, компании используют внутренние данные, гораздо реже покупают информацию у сторонних поставщиков. Тем не менее, сегодня десятки провайдеров официально продают обезличенные данные в самых разных сферах. Например, в конце прошлого года Сбербанк объявил, что собирается продавать прогнозные и статистические модели, основанные на обобщенной информации о клиентах.

**3. Найти профессионалов, которые умеют работать с большими данными,** а таких на сегодняшний день очень мало, и все они на вес золота. По словам Ростислава Хоменко, в США подобные специалисты зарабатывают не менее \$200 тыс. в год, а в Москве их зарплата может достигать нескольких миллионов рублей в год. Немного дешевле обходятся специалисты из регионов, но все равно это серьезные суммы. Некоторые компании находят специалистов в Азии, где зарплаты ниже, чем в России. Например, сеть «Метро Кэш энд Керри» использует свой общий центр обслуживания в Индии, где с большими данными работают несколько человек.

**4. Инвестировать в хранение, обработку и анализ данных.** На российском рынке сегодня представлены десятки компаний, в том числе мировых, предлагающих программное обеспечение и платформы для работы с большими данными. В основном, они задействуют технологии распределенных вычислений и различные алгоритмы машинного обучения. Но несмотря на то, что умные программы способны с большой долей вероятности рассчитать, что будет происходить с бизнесом и с клиентами, ни одна из них не ответит на вопрос «почему?». И здесь не обойтись без человеческого участия, опроса клиентов и т. д.

Мы нашли в России несколько примеров, когда крупные компании внедрили сложную аналитику и успешно используют большие данные для персонализации продаж.

### ПОХОД В «МЕТРО»

«Моя мечта — чтобы клиент, получив купон на скидку, воскликнул: “Откуда они узнали, что я как раз завтра собирался это купить?”» — говорит руководитель департамента по развитию бизнеса сети «Метро Кэш энд Керри» Владислав Тихомиров. Реализовать эту мечту в полной мере пока не удалось, однако компания научилась точно работать с потребностями клиентов и

выстраивать персонализированные коммуникации. При этом из всех подразделений «Метро» именно российская сеть оказалась первопроходцем.

На сегодняшний день компания открыла 89 торговых центров в 50 регионах России, ее основная аудитория — мелкие оптовики, занимающиеся закупками для нужд собственного бизнеса (магазинов, кафе, ресторанов, гостиниц, офисов). Кроме того, представители компаний-клиентов приобретают товары и для личного пользования. Все они предъявляют именные карточки, без которых в сети никого не обслуживают. Только активных пользователей насчитывается несколько миллионов.

Казалось бы, если все клиенты используют карточки и все их транзакции фиксируются, то с точки зрения сбора данных «Метро Кэш энд Керри» находится в более выгодном положении по сравнению с другими российскими ритейлерами. Тем не менее, сеть столкнулась с типичной маркетинговой проблемой — качество и актуальность данных оставляли желать лучшего. «Как это ни парадоксально, еще пять лет назад у нас не было контактов держателей карт. Мы знали почтовый адрес организации, каким бизнесом она занимается, имя и фамилию ее представителя, но лишь у 5% был телефон или электронная почта, и не факт, что правильные», — рассказывает Владислав Тихомиров.

Уточнение данных заняло от полутора до двух лет. Компания перезапустила программу лояльности, и при переходе на новые условия покупатели оставляли контакты. Кроме того, помогли лотереи, розыгрыши призов и специальная акция, когда клиенты оставляли контакты на входе в магазин. Сейчас у «Метро» есть оперативный способ связи с большей частью клиентской базы. Решив одну проблему, компания тут же уперлась в другую — оказалось, что для анализа транзакций по картам, которые производят миллионы клиентов, не хватает производительности серверов. Пришлось закупать новое «железо».

«Метро» регулярно рассылает клиентам бумажные каталоги по почте — по словам Владислава Тихомирова, это дорогой канал, но для формата, в котором работает сеть (у компании не очень высока частота визитов, но самый большой в продуктовом ритейле средний чек), расходы на продвижение окупаются. Чтобы сделать предложения персонализированными и, соответственно, увеличить выручку, компания разработала скидочные купоны. Но как понять, кому из миллионов покупателей стоит их предлагать? У «Метро», как и у каждого ритейлера, есть стратегические сегменты клиентов (всего их

шесть), но для персонализации этого недостаточно — нужно строить математические модели.

В качестве персональных предложений компания использует два типа купонов на товары из определенной категории (например, твердые сыры или тихие вина из Франции). Первый тип — это скидки на любимые товары, которые конкретный клиент покупал чаще всего. Второй тип купонов — скидки на категории товаров, которые человек не приобретал, но это делали клиенты, похожие на него. «Похожесть» определял математический алгоритм.

Купоны стали рассылать раз в две недели по электронной почте и СМС, позже раздавали и на кассе. Отдача от первого типа купонов оказалась очень высокой — люди, которые воспользовались персональным предложением, приходили чаще и тратили на 30% больше, чем клиенты, которые такого предложения не получили. Причем покупки были сделаны не только в тех товарных категориях, на которые компания давала скидки. Для чистоты эксперимента купоны также отправили случайно выбранным покупателям, но, по словам Владислава Тихомирова, конверсия в этом случае была меньше, чем в группе с персонализированными рассылками.

Второй тип купонов тоже принес компании рост продаж, однако в данном случае математическая модель требует серьезной доработки. Дело в том, что особенности формата ограничивают «Метро» в использовании данных — значительная часть клиентов приходит за покупками несколько раз в год, а точность предсказательной модели зависит от частоты контакта с клиентом. Кстати, по этой же причине компания предлагает скидки на товарные категории, а не на конкретные товары — не хватает данных для детальных персональных расчетов.

«Метро» собирается и дальше заниматься развитием персонализированных коммуникаций с клиентами. А пока Владислав Тихомиров сформулировал для себя несколько выводов.

**1. Результаты маркетингового эксперимента лучше оценивать не сразу, а с течением времени.** Дело в том, что покупатели инертны, и стоит учитывать силу их привычек. Например, поначалу отдача от купонных акций в «Метро» была в три-четыре раза ниже, чем сейчас. И если бы компания принимала решение после первых рассылок, эксперимент по работе с данными наверняка бы уже закрыли.

**2. Данные о клиентах нужно расширять и углублять — это повысит качество и релевантность персональных предложений.** Сегодня компании покупают данные о

поведении потребителей в интернете, соцсетях и т. д. Как правило, взамен нужно передать сторонним организациям обезличенные данные о собственных покупателях, однако их «обратная персонализация» с высоким уровнем точности не составляет большого труда. В «Метро» не готовы делиться своими данными, пока не будут уверены в безопасном хранении этой информации.

**3. Важно получать развернутую информацию о товарах, которые покупают клиенты.** Обычно в чеке фиксируются наименование товара, цена и принадлежность к категории, но сведения о том, что продукт, например, низкокалорийный или используется в веганской кухне, может повысить релевантность маркетинговых коммуникаций. Правда, здесь потребности маркетологов сталкиваются с операционными ограничениями — ввод дополнительных данных в информационную систему компании может повлиять на другие процессы. Так что придется балансировать между желанием обогатить базу данных и соблюдением требований эффективности бизнеса.

**4. Важна операционная готовность компании к экспериментам.** Скажем, чтобы вводить новые механики акций и скидок, нужно сначала обучить персонал — кассиры должны разобраться, как выглядят эти купоны, как их принимать и т. п. В «Метро» все новые маркетинговые проекты начинают с пилотных запусков.

Возможно, со временем математическая модель, основанная на данных клиентов и истории их транзакций, сможет не только анализировать прошлые покупки и подсказывать, что было нужно конкретному клиенту, но и предугадывать его будущие потребности — что ему понадобится завтра. По мнению Владислава Тихомирова, ни одна российская компания пока этого делать не умеет.

### ТРИ В ОДНОМ

В компании «Вымпелком» шутят, что за несколько дней способны предсказать, когда девушка бросит своего молодого человека. И даже могут предложить ей нового бойфренда, идеально подходящего под ее профайл. Все дело в математической модели, основанной на большом количестве поведенческих данных — как часто человек разговаривает по телефону, какую музыку слушает, какие категории товаров покупает с помощью мобильного и т. д. В каждой шутке, как известно, есть доля шутки, но на конец 3 квартала 2016 года база «Вымпелкома» составляла более 58 млн действующих клиентов, и компания постоянно совершенствует свои навыки работы с большими данными. Несколько месяцев назад «Вымпел-

ком» выделил в отдельную структуру блок по развитию нового и цифрового бизнеса, и сейчас здесь работают более 200 человек. Руководитель подразделения Джордж Хелд каждую неделю докладывает генеральному директору, как продвигается работа.

Один из последних проектов — запуск конвергентного продукта «Все в одном» (мобильная связь, домашний интернет и ТВ), который компания начала продавать с марта 2016 года.

Пакетные предложения для физических лиц (интернет, цифровое телевидение и телефония) позволяют операторам «привязать» абонентов, оптимизировать расходы на их поддержку и снизить отток, что очень важно в условиях насыщения рынка. Однако у подобных продуктов невысокая маржа, продавать их сложно, и если неправильно выделить целевую аудиторию, риски очень велики. Продавая агрессивно, без оглядки на интересы конкретного абонента, компания может больше потерять на подключении, чем заработать на этом клиенте. Соответственно, чтобы человек использовал продукт как можно дольше, нужна высокая конверсия, а без сложной аналитики настроить высокотаргетированные продажи невозможно. «Мы начали таргетированные продажи “Все в одном”, когда научились работать с большими данными. Сейчас наши знания о клиенте позволяют сделать ему предложение, которое он с большой вероятностью примет», — рассказывает Джордж Хелд.

Для начала в «Вымпелкоме» провели фокус-группы, чтобы определить, как потенциальные клиенты принимают решение о покупке, что для них важно в конвергентном продукте. На основании опросов компания выделила систему ключевых параметров для анализа (их называют «триггеры»). Например, местоположение дома или офиса клиента, подведен ли к этому адресу ШПД-кабель, какие ТВ-каналы человек смотрит, сколько у него девайсов и т. д.

Для поиска целевой аудитории и расчета математической модели компания задействовала собственные источники данных. Во-первых, информация о клиентах, как люди используют услуги связи. Важны также их финансовые возможности — сколько люди тратят в месяц на оплату связи. Дело в том, что в продукте «Все в одном» домашний интернет и ТВ обходятся абоненту ежемесячно в 1 рубль, однако платеж за мобильную связь составляет от 500 до 1800 рублей в месяц в зависимости от выбранного тарифа. Информацию об абонентах операторы накапливают годами, и ее хранение требует



площадей. Например, дата-центр «Вымпелкома» в Ярославле — это огромное здание, заполненное серверами. Данные обычно поступают в неструктурированном виде, а затем для их хранения компания создает определенную инвентаризационную систему.

Во-вторых, база собственных продуктов, синхронизированная с CRM-системой. У «Вымпелкома» есть паспорта всех домов в России, в том числе информация о качестве покрытия в этих домах, есть ли доступ к сетям LTE, нет ли перебоев с электричеством, возникают ли сложности с управляющей компанией или с доступом в здание и т. п. Естественно, предлагать человеку новую услугу бессмысленно, если в его доме плохая связь. В ряде случаев компания даже переставляла базовые станции, чтобы улучшить покрытие в местах большого скопления потенциальных клиентов.

Наконец, третий источник имеет отношение к платным телевизионным каналам — может ли компания продавать к ним доступ на конкретной территории, нет ли юридических сложностей и т. д.

Все данные обрабатывались на платформе Hadoop, причем математическая модель уточняется по мере наращивания продаж и обновления триггеров. Изначально охват предполагал 3—3,5 млн человек. Поскольку продукт «Все в одном» — высокотаргетированный, компания использовала один из самых дорогих каналов связи — звонки из колл-центра с персональными предложениями. Все данные о клиентах стыкуются с CRM-системами, поэтому если представитель целевой аудитории сам обращался в компанию по какому-либо вопросу, ему также предлагали новый продукт. Работа с потенциальными клиентами была построена по принципу кругов по воде — сначала обзванивали тех, кто четко попадал в целевую аудиторию по всем параметрам, затем расширяли список и связывались с остальными. Джордж Хелд не раскрывает показатели конверсии, однако сообщил, что она «очень высокая».

На конец 2016 года «Вымпелком» подключил к пакету «Все в одном» около полумиллиона домохозяйств, и, по словам Джорджа Хелда, это очень хороший результат. Уровень удовлетворенности клиентов составляет 94%, а NPS (Net Promoter Score, или индекс клиентской лояльности) продукта — 65%, что в компании считают очень высоким показателем. Соответственно, отток клиентов, подключивших новый продукт, в два-три раза ниже, чем при использовании широкополосного доступа в интернет, и в четыре-пять раз меньше, чем на обычных мобильных тарифах.

## ОБУВЬ КАК ПРИМАНКА

У большинства ритейлеров круг покупателей уже сложился. «Свои» клиенты давно охвачены маркетинговыми предложениями — участвуют в акциях, приходят за новинками, покупают в соцсетях и т. д. Однако время от времени компании стараются расширить этот круг и привлечь людей, которые никогда у них не покупали. Действенный инструмент — предложить им хорошую скидку. Вот только как определить, кому именно направить сообщение, чтобы не тратить лишние деньги и не стрелять из пушки по воробьям?

Обувная сеть Alba продает женскую, мужскую обувь и аксессуары в 40 магазинах в разных городах России, в ее программе лояльности участвуют около 350 тыс. человек. «Нам было интересно привлечь новых покупателей и нарастить выручку, поэтому в конце прошлого года мы решились на эксперимент», — рассказывает директор по маркетингу Alba Наталья Шукина.

Привлечением новой аудитории занялся российский стартап «Сорсдата», который предоставляет торговым сетям услуги по анализу данных и персонализации программ продвижения. Как объясняет генеральный директор «Сорсдата» Дмитрий Малянов, аналитики должны были выбрать из собственной базы покупателей, которые с высокой вероятностью могли стать клиентами в Alba. «Сорсдата» работает, в частности, с клиентской базой родственной компании «Рево» — это микрофинансовая организация, которая предлагает физическим лицам оплату товаров и услуг в рассрочку на три или шесть месяцев. В основном, «Рево» сотрудничает с сетями с невысоким средним чеком в категориях «обувь», «одежда», «детские товары», «продукты питания» (например, «Утконос», «Детский мир», «Монро» и др.). Покупатели ежемесячно расплачиваются в личном кабинете на сайте «Рево», и с их согласия компания включает их контакты в информационную рассылку с предложениями от партнеров. На сегодняшний день с «Рево» покупают около миллиона человек.

Чтобы выбрать из базы потенциальных клиентов Alba, нужно было проанализировать их поведенческие профили и построить модель. Портрет типичного потребителя Alba — женщина от 35 лет и старше, с доходом от 65 тыс. руб. в месяц. Средний чек в сети — около 10 тыс. руб. «Сорсдата» располагала информацией о том, как ведут себя активные покупатели в ее базе. Если имеющихся данных было недостаточно для построения модели, компания докупала информацию у внешних партнеров — это платформы-агрегаторы данных в интернете,

## СТРАТЕГИЯ ТОЧЕЧНЫХ ПРОДАЖ

---

которые подключены к максимально возможному числу источников (DoubleData, CleverData и другие).

«Мы получаем от внешних партнеров обезличенную информацию о том, как человек ведет себя в соцсетях», — рассказывает Дмитрий Малянов. Партнеры анализируют открытые профили клиента по типу скоринговой системы. Например, сколько раз человек заходил в свой аккаунт за последний год, сколько у него друзей, куда он ездил, какие фильмы смотрел и пр. Десятки факторов оцениваются по определенному алгоритму, и этот же алгоритм присваивает людям баллы. Покупка данных для формирования профиля покупателя может стоить от 50 копеек до 20 рублей за одного человека.

Собрав необходимые данные, аналитики «Сорсдата» построили предиктивную модель — какова будет вероятность покупки, если послать предложение конкретному клиенту и дать ему различные скидки от Alba. В общей сложности оценивали 15 параметров, каждый из которых имел свою значимость. Если итоговый балл оказывался ниже определенного порога, то вероятность, что

данный человек купит обувь, падала. Таким образом, «Сорсдата» выделила группу потенциальных клиентов Alba — 50 тысяч человек. Большой части людей из этой группы отправили СМС-рассылку и предложили им различные скидки на сезонную обувь, а также специальный код, по которому можно отследить, откуда пришел клиент. По словам Дмитрия Малянова, конверсия оказалась довольно высокой — 4%. Как отметила Наталья Шукина, выручка превысила затраты на эксперимент в четыре раза. Старые клиенты сети тоже хорошо отзываются на предложения и скидки (Alba коммуницирует с клиентами два раза в месяц), однако результаты продаж обычно скромнее. В компании рассчитывают, что новые клиенты со временем станут постоянными.

Использование сложной аналитики открывает перед компаниями новые возможности. Глубокая сегментация клиентской базы, поиск неявных закономерностей, которые делают продвижение точечным, персонализация продаж — эти и другие задачи можно решать с помощью анализа больших данных.

# Деликатный таргетинг

*Как убедиться, что вы не перестарались с персонализацией*

Лесли Джон, Тами Ким, Кейт Барас

**Б**лагодаря цифровым данным интернет серьезно расширил арсенал маркетологов. Сегодня, когда люди постоянно раскрывают в сети свои персональные данные, а файлы cookie отслеживают каждый клик, маркетологи получили доступ к мыслям и желаниям потребителей и могут создавать решения с учетом индивидуальных потребностей каждого. Результаты уже впечатляют. Исследования показали, что цифровой таргетинг значительно повышает отклик на рекламу, а при ограничении доступа к потребительским данным ее эффективность снижается.

Но есть и примеры того, как «онлайн-слежка» за пользователями ради продаж вызывает обратный эффект. Исследователи, говорящие о преимуществах персонализации, обычно изучают потребителей, не знающих, что видимая ими реклама зависит от раскрытых ими персональных данных. Но в наши дни наивных потребителей становится все меньше. Истории об утечках данных и об

использовании таргетинга для распространения фейковых новостей и формирования политических пристрастий заставляют людей быть бдительными. Персонализированные предложения, например узкоспециальная реклама («Как владелец собаки, вы оцените...») или объявления, преследующие вас на веб-сайтах, говорят о том, что маркетологи точно знают, кому они шлют цифровые сообщения. Законодатели ряда стран уже требуют от компаний раскрывать методы сбора и использования личных данных пользователей.

Это порождает качественно иные отношения. Какой будет отдача от рекламы, если потребитель узнает о таргетинге? С одной стороны, люди могут быть рады видеть интересную им рекламу — тогда отдача вырастет. Сторонники файлов cookie и других инструментов сбора данных утверждают, что чем релевантнее для пользователя реклама, тем полезнее и приятнее кажется ему интернет. С другой стороны, если таргетинг будет воспринят



## ДЕЛИКАТНЫЙ ТАРГЕТИНГ

как вмешательство в личную жизнь, отдача от рекламы упадет.

Если маркетологи не изменят подход, последний вариант более вероятен. В 2013 году в Нидерландах, после вступления в силу закона об обязательном информировании посетителей сайтов о сборе их данных, кликабельность рекламных объявлений упала. Контролируемые эксперименты показали те же результаты.

Некоторым компаниям лучше других удастся предугадать реакцию клиентов на персонализацию. Amazon пестрит рекламой товаров, не скрывая, что рекомендации основываются на истории поиска конкретного пользователя. Клиентов это

маркетологи не перегибали палку. Они должны понимать, когда использование личных данных для персонализации будет встречено на ура, а когда вызовет неприязнь, и учитывать ожидания людей относительно обращения с их данными. Есть и хорошая новость: социологи уже немало знают о том, что именно раздражает потребителей офлайн, а новые исследования, проведенные нами и другими учеными, показывают: эти знания могут помочь маркетологам в интернете. Проведя серию экспериментов, мы начали понимать, почему потребители противятся таргетингу и как маркетологам проводить персонализацию без нарушения личных границ.

### ИДЕЯ КОРОТКО

#### ИЗМЕНЕНИЕ

Раскрытие персональных данных и их сбор в интернете предоставили маркетологам доступ к информации о потребителях, позволив предлагать каждому решения, точно соответствующие его интересам. Однако есть свидетельства того, что такая практика может вызвать недовольство потребителей.

#### ИЗМЕНЕНИЕ

Маркетологи должны понимать, когда персонализированная реклама будет приемлемой, а когда — вызовет неприязнь. Социологи уже немало знают о том, что потребители считают нарушением границ. Их данные могут помочь маркетологам в онлайн-работе.

#### РЕШЕНИЕ

Людям не нравятся два момента: использование данных, полученных на стороннем веб-сайте (не там, где появляется реклама); использование догадок о клиенте (например, о беременности). Зная об этом, вы сможете предлагать рекламу с учетом потребности клиентов в конфиденциальности.

явно не смущает. Но когда компания Target решила последовать примеру Amazon и направить клиентам предложения на основе данных об их покупках, реакция оказалась иной. Розничная сеть «вычислила» предположительно беременных покупательниц и разослала им купоны на скидку на товары для младенцев. Один такой купон получила несовершеннолетняя девушка, отец которой был возмущен «ошибкой» — а затем потрясен, узнав, что его дочь действительно ждет ребенка. Когда об этом сообщила The New York Times, многие потребители пришли в ярость и у Target возникли серьезные проблемы с репутацией. Urban Outfitters после жалоб пользователей отказалась от гендерной персонализации домашней страницы сайта. «Недовольство таргетингом перевешивало все выгоды от него», — признался в интервью Times Дмитрий Сигел, маркетолог, ответственный за эту инициативу.

Потребителю, который предпочитает релевантную рекламу (совсем без рекламы современную веб-среду представить сложно), важно, чтобы

### ПАРАДОКС ПРИВАТНОСТИ

Когда дело касается частной жизни, люди порой ведут себя нелогично. Например, мы можем делиться интимными подробностями с незнакомцами, но при этом иметь секреты от близких. Тем не менее социологи выявили несколько факторов, влияющих на отношение людей к использованию их личных данных. Один из таких факторов — характер информации. Очевидно, что чем интимнее сведения (особенно если они касаются сексуальной жизни, здоровья или финансов), тем неприятнее нам, когда их кто-то узнает.

Второй фактор — способ передачи личных данных от одного источника другому (социологи называют это «информационным потоком»). Один из принципов коротко формулируется так: не говорите о человеке за его спиной. Даже когда мы легко разглашаем данные о себе напрямую («из первых рук»), мы не готовы к тому, что эта информация будет без нашего ведома передана кому-то еще («из вторых рук»). Если вы узнаете, что ваш друг рассказал о вас нечто личное другому обще-

му другу, вы наверняка расстроитесь — даже если вполне могли бы сами ему это рассказать. Недопустимо также высказывать догадки о людях — даже когда они верны. Скажем, женщина может признаться коллеге, что ждет ребенка, — но наверняка сочтет бестактным того, кто сам, не дождавшись признания, спросит: «Ты что, беременна?».

Наши исследования показали, что эти нормы действуют и в цифровом пространстве. Мы собрали способы использования личных данных пользователей компаниями Google и Facebook для выдачи рекламы. Затем мы попросили потребителей оценить, насколько приемлемым им кажется каждый метод. Далее мы провели факторный анализ и определили группы приемов, вызывающие у людей отторжение. Это оказались те же практики, которые смущают их офлайн:

- сбор данных вне сайта, на котором появляется реклама (аналогично сплетням за спиной);
- «вычисление» информации на основе данных аналитики (равносильно догадкам).

Мы решили выяснить, как соблюдение и несоблюдение норм приватности влияет на эффективность рекламы. Для этого мы разделили участников эксперимента на три группы. Для одной мы создали имитацию приемлемой обработки информации «из первых рук». Эта группа посетила один и тот же веб-сайт дважды; во время второго посещения она увидела пояснение: «Эта реклама основана на ваших кликах по продуктам на нашем сайте». Для второй группы мы создали имитацию неприемлемого получения данных «из вторых рук». Эта группа посетила один, а затем другой веб-сайт; во время второго посещения появилось пояснение: «Эта реклама основана на ваших кликах по продуктам на другом сайте». Третья группа была контрольной: ее участники также заходили на сайты и получали таргетированную рекламу, но уже без пояснений. Во всех группах был замерен интерес к покупке продукта из рекламы, а также вероятность перехода на сайт рекламодателя. Кроме того, чтобы понять, как три сценария повлияли на настроение участников, мы спросили, что для них более ценно: персонализация рекламы или конфиденциальность данных.

Оказалось, что при неприемлемом сборе данных «из вторых рук» забота о приватности пере-

весила симпатии к персонализации. Это повлияло на интерес к покупке: во второй группе он был примерно на 24% ниже, чем в первой и третьей. Это явное свидетельство отрицательной реакции.

Затем мы провели аналогичный эксперимент, используя приемлемую (открытую) и неприемлемую (догадки) информацию. После заполнения профиля на сайте одна группа увидела рекламу с пояснением: «Эта реклама основана на сведениях, которые вы сообщили о себе». Вторая группа, заполнив профиль, получила другое пояснение к рекламе: «Эта реклама основана на наших предположениях о вас». Контрольной группе показали рекламу без пояснений. Группа, знавшая о том, что реклама основана на догадках, продемонстрировала на 17% меньший интерес к покупке, чем другие группы, хотя реклама была одинаковой для всех. Эти эксперименты показывают: интерес к покупке падает, если потребитель знает, что его личные данные распространяются не так, как ему хотелось бы.

### КАК СПРАВИТЬСЯ С НЕГАТИВОМ

Но не все так плохо. Есть три фактора, делающих таргетированную рекламу приемлемой и для маркетологов, и для потребителей. Приняв их во внимание, вы сможете создавать персонализированную рекламу, сообщаящую людям о нужных им товарах комфортным для них способом.

**Доверие.** Чтобы не вызвать у потребителя негативной реакции, рекламодатели часто стараются создать впечатление «прозрачности» рекламы. Многим знаком синий значок AdChoices, означающий, что реклама учитывает интересы получателя. Иногда можно нажать на него и узнать, почему вы видите ту или иную рекламу. В 2014 году Facebook реализовала аналогичную функцию «Почему я это вижу?».

Такая открытость может способствовать доверию при условии, что таргетинг осуществляется приемлемым способом (особенно если пользователи и без того доверяют платформе). Эксперимент, проведенный совместно с пользователями Facebook, мы начали с вопроса о том, насколько участники доверяют этой соцсети. Затем мы попросили их найти первую рекламу в их ленте новостей на Facebook и прочесть сопровождающее ее сообщение о прозрачности. Участники должны были указать, утверждалось ли в нем,

что реклама основана на информации из первых или из вторых рук; использованы ли открытые данные или предположения. Мы также спросили, насколько участники заинтересованы в покупке рекламируемого продукта и взаимодействии с рекламодателем в целом (например, путем посещения веб-сайта или подписки на страницу). В целом реклама с неприемлемым использованием данных сработала хуже. Однако доверие тоже повлияло на настроение потребителей: те, кто доверял Facebook и видел приемлемую рекламу, показали наибольшую готовность к покупке товара и общению с рекламодателем.

Мы также обнаружили, что при высоком уровне доверия сообщение о приемлемом сборе данных дополнительно повышает кликабельность. Мы провели серию экспериментов совместно с компанией Maritz Motivation Solutions, управляющей веб-сайтами программ лояльности (например, для клиентов авиакомпаний, которые обычно демонстрируют высокий уровень доверия). На таких сайтах действуют те же технологии, что и на площадках электронной коммерции, но вместо денег здесь баллы. В рамках одного эксперимента, когда мы сообщили покупателям, что реклама основана на их активности на сайте (информация из первых рук), кликабельность выросла на 11%, время просмотра товара — на 34%, а выручка от него — на 38%.

**Контроль.** Многие опасения по поводу конфиденциальности связаны с потерей контроля. Человек может быть не против использования его данных в конкретной ситуации, но его будет беспокоить невозможность решать, кто еще получит к ним доступ и как они будут использоваться в дальнейшем.

Недавно одна НКО, размещавшая рекламу на Facebook, и Кэтрин Такер из MIT провели эксперимент. НКО направляла 1,2 млн пользователей соцсети призывы к действию, например: «Помогите девушкам Восточной Африки получить образование и изменить свою жизнь!». В половине случаев реклама была персонализированной (открыто использовались данные, указанные пользователем на Facebook). Например, если пользователь был подписан на страницу популярной певицы, в рекламе мог появиться следующий текст: «Как поклонница Бейонсе, вы знаете о роли сильных женщин в обществе». Во время этого эксперимен-

та Facebook ввела новые настройки конфиденциальности и пользователи получили больше контроля над личными данными (это не повлияло на параметры, по которым рекламодатели могут выбирать целевую аудиторию). Соцсеть позволила людям хранить в тайне круг общения и проще управлять конфиденциальностью. До этого персонализированная реклама работала не очень хорошо: по ней кликали даже чуть реже, чем по обычной. После нововведения такая реклама стала почти вдвое эффективнее обычной. Иными словами, когда людям дали больше власти над тем, что происходит с раскрытой ими информацией, прозрачное использование их данных повысило эффективность рекламы.

В другом эксперименте мы показали участникам таргетированную рекламу с разными пояснениями. Одна группа прочла, что при выборе рекламы была использована информация из вторых рук (неприемлемая). Другая группа вместе с тем же пояснением видела напоминание о возможности настроить рекламные предпочтения. Третья группа видела рекламу без пояснений. Интерес к покупке в первой группе оказался ниже, чем в третьей. При этом во второй группе (там, где люди ощущали право высказать предпочтение) интерес к покупке был так же высок, как в третьей. Это значит, что негатив от неприемлемого сбора данных можно компенсировать, позволив людям управлять конфиденциальностью. В эксперименте участвовала и четвертая группа, чья реакция показала: потребителя легко обмануть. Эти участники также получили сообщение о прозрачности и напоминание о возможности управлять настройками. Только это напоминание касалось... изменения фото профиля. Интерес к покупке здесь был так же высок, как и в группе, не получившей пояснений.

Контроль над личными данными обретает все большую важность в современном онлайн-мире, где постоянный сбор информации стал обыденностью. Брокеры данных агрегируют все типы персональной информации — из соцсетей, онлайн-магазинов, программ лояльности и даже от кредитных компаний. Поэтому с повышением сложности и точности таргетинга (и понимания потребителями того, как распространяются их данные) важно давать людям больше контроля

над личной информацией.

**Обоснование.** Зная, зачем используются личные данные, потребитель скорее оценит пользу таргетинга. В эксперименте, проведенном Тиффани Барнетт Уайт из Университета Иллинойса и ее коллегами, реклама видеопроката, учитывавшая местонахождение людей, вызвала недовольство. Но ее эффективность выросла, когда в ней появилось указание на важность географической привязки: услуга была доступна не во всех районах. Обоснование способствует и корректному использованию данных. Если вы не можете объяснить причину их сбора, возможно, вы что-то делаете не так.

### СОВЕТЫ ДЛЯ ОНЛАЙН-МАРКЕТОЛОГОВ

В том, что касается персонализации, от восторга до отвращения — один шаг. Может показаться, что лучше никак не комментировать рекламу и скрывать факт использования персональных данных. Говорят, именно это пыталась сделать Target после скандала с рекламой для беременных. Она стала добавлять в рассылки беременным купоны на другие продукты, чтобы реклама товаров для будущих мам на их фоне выглядела случайной и не вызвала подозрений. Так же велик соблазн манипулировать потребителями, создавая у них иллюзию контроля ситуации.

Подобные тактики могут дать краткосрочный эффект, но мы считаем их крайне некорректными. Даже если отбросить этические соображения, обман может вскрыться и подорвать доверие к вам. Доверие не только усиливает позитивный эффект от приемлемого использования данных, но и приносит другие выгоды. Лесли Джон, Бхавья Мохан и Райан Бьюэлл изучали ценообразование — еще одну сферу, где сокрытие информации и манипулирование могут на короткий срок обеспечить большую прибыль. Исследование показало: раскрытие информации о переменных затратах на производство повышает доверие потребителей — и продажи. Наконец, едва ли возможно долго скрывать методы сбора данных: потребитель все больше узнает о технологиях, а государство обязует компании раскрывать свои приемы. Проведем аналогию: вы можете получить временную выгоду, обманув друга, — но если обман раскроется, ущерб от него будет куда серьезнее.

Что делать, если вы хотите получить максимальную отдачу от таргетинга? Вот пять советов.

**1. Не используйте деликатную информацию.** Например, Google не позволяет рекламодателям осуществлять таргетинг на основе сексуальных предпочтений и личных проблем. Facebook также запретила таргетировать рекламу по признакам расы, сексуальной ориентации и состояния здоровья. Возможно, компаниям, продающим деликатные товары, придется совсем отказаться от такого таргетинга. Им стоит искать клиентов без использования персональных данных — например, размещая рекламу на веб-сайтах, где бывают потенциальные клиенты.

**2. Обеспечьте хотя бы минимальный уровень прозрачности.** Между полным сокрытием и полным раскрытием данных много компромиссных вариантов. Будьте готовы предоставить информацию об использовании данных по крайней мере по запросу. Она должна быть понятна и легко доступна. В этом плюс значка AdChoices: нажав на него, заинтересованный пользователь может узнать, почему он видит эту рекламу (и даже отключить таргетирование); но значок не провоцирует на лишние действия тех, кто меньше заботится о приватности. Такой значок на вашем веб-сайте сам по себе вызовет доверие, но важно помнить: если прозрачность окажется мнимой (например, если пояснения будут путанными или уклончивыми), ее ценность для потребителя сойдет на нет. Готовность раскрыть информацию поможет и в профилактике злоупотреблений: сотрудники будут понимать, что работа с данными должна быть этичной и направленной на благо клиента. Говорят, солнечный свет — лучший дезинфектант.

**3. Используйте данные с осторожностью.** Сбор данных позволяет узнать о клиентах многое — но не стоит увлекаться. Потребитель не оценит использование данных для создания рекламы, содержащей неприятные намеки или нарушающей личные границы. И наоборот: если реклама содержит нечто ценное для человека, он нередко готов смириться с вторжением в личное пространство. Например, сервис по подбору одежды Stitch Fix знает о клиентах даже то, что обычно держат в тайне — например, размер бюстгалтера и вес. Но именно эта информация помогает подбирать и доставлять одежду, точно подходящую

заказчику. В данном случае использование данных удобно и уместно, так что клиенты не испытывают дискомфорт.

Люди готовы даже простить неприемлемые методы сбора информации, если взамен получают существенную выгоду. Например, приложение для знакомств Tinder сообщает пользователю, сколько общих друзей в Facebook у него с потенциальным знакомым. Это информация получена из вторых рук, но в данном случае клиенты видят пользу — и не протестуют.

**4. Обосновывайте сбор данных.** Объясняйте, зачем вы собираете личные данные. Это особенно важно, когда цель неочевидна для потребителя. Вот как объясняет свою политику LinkedIn: «LinkedIn использует данные о вас для предоставления, поддержки и персонализации услуг LinkedIn (включая рекламу), а также чтобы сделать их более релевантными и полезными для вас и других участников». Такое пояснение может служить и своего рода «заявлением о миссии» для сотрудников.

**5. Собирайте данные и обычным способом.** Не стоит забывать о традиционных методах сбора данных, без «цифровой слежки». Stitch Fix анализирует онлайн-поведение клиентов, но использует и опросы, где люди сами сообщают о своих вкусах и физических особенностях. Другие компании, стремящиеся узнать предпочтения клиентов, например Amazon и Netflix, тоже дают им возможность сообщить о себе. Использование открытых методов может снять ощущение назойливости. Кроме того, это поможет дополнить представление о клиенте и сформировать лучшие рекомендации. Конечно, прямой сбор данных затратен и не всегда практичен (скажем, процент отвечающих на вопросы анкет всегда низок). Но даже если вы прибегаете к информации из вторых рук, постарайтесь дать клиенту реальный контроль над ее использованием. И Google, и Facebook позволяют людям выбирать приемлемые для них способы таргетинга.

Мы еще многого не знаем о том, как люди реагируют на сбор данных в сети и таргетинг. По мере того как взрослеет поколение, выросшее с гаджетами в руках, и технологии все глубже проникают в жизнь, нормы приватности могут меняться. Чтобы понять, какие онлайн-методы будут прием-

лемыми, стоит взглянуть на нормы офлайн-мира. Так или иначе, если цель таргетинга — создание ценности для потребителя, он должен быть клиентоориентированным.

---

*Лесли Джон (Leslie K. John)* — доцент делового администрирования Гарвардской школы бизнеса. *Тами Ким (Tami Kim)* — доцент маркетинга в школе бизнеса Дардена Университета Вирджинии. *Кейт Барас (Kate Barasz)* — доцент маркетинга в школе бизнеса IESE (Барселона).



# Маркетинг в эпоху Alexa

*Умные помощники изменяют отношения между компаниями  
и клиентами.*

Нирадж Давар, Нил Бендл

**Б**еспилотный автомобиль довез Лори домой и отправился восвояси на техосмотр. На пороге Лори ждут доставленные дронами посылки. Знакомый голос приветствует ее, напоминая о поездке на конференцию в Лос-Анджелес. Это робот Ева — «умная помощница» вроде разработанной Amazon программы Alexa. Лори не вникает в подробности поездки, так как Ева знает, как найти лучший рейс, отель и номер, соблюдая финансовые ограничения компании, в которой трудится хозяйка.

Разбирая покупки, Лори увидела, что Ева скорректировала список еженедельной доставки, убрав из него скоропортящиеся продукты и добавив туалетные принадлежности для путешествий и солнцезащитный крем. Видя, что у Лори заканчивается гель для стирки, бот заказал новый, но другого, менее дорогого бренда, получившего хорошие отзывы. Также Ева позаботилась о том,

чтобы по возвращении хозяйку ждали блюда из любимой службы доставки.

Помощница не только отслеживает ее покупки и путешествия, но и снижает расходы. В частности, раз в квартал проверяет все предложения по интернет-тарифам и сравнивает их с прогнозируемым трафиком Лори. Нынешний тариф выгоден, так как она пользуется связью в основном вечером и в выходные, но с приближением дня рождения количество звонков и сообщений друзьям и семье должно увеличиться. Ева нашла предложение новой фирмы, которое выглядело предпочтительным, но сразу же было перебито текущим провайдером, который заплатил за доступ к данным Евы и видит цены конкурентов. На Еву можно положиться и при покупке страховых, банковских и инвестиционных продуктов. Иногда Лори сообщала боту о своих предпочтениях (например, что может отказаться от доходных инве-

## ИДЕЯ КОРОТКО

В ближайшие 10 лет умные помощники, такие как Alexa, будут влиять на то, как компании продают товары, а глобальные фирмы — бороться за гегемонию на рынке платформ искусственного интеллекта.

**ИЗМЕНЕНИЕ ПОВЕДЕНИЯ**  
ИИ-помощники станут доверенными советчиками для потребителей, предсказывая и удовлетворяя их запросы, гарантируя, что обычные товары станут поступать в дома бесперебойно, как электричество, и помогая принимать сложные решения о покупках.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТВЕТ**  
Бренды должны будут перенести фокус своего маркетинга с потребителей на платформы ИИ, воздействуя на них таким образом, чтобы получить предпочтительное позиционирование у ИИ-помощников.

стиций в пользу «зеленых»). Но в последнее время Ева стала сама разбираться во вкусах хозяйки — даже эстетических.

Лори не знает, как справлялась бы без Евы. Она не только доверяет боту решения о сложных покупках, но и позволяет Еве рассказывать ей о новых продуктах и услугах — о существовании которых раньше даже не подозревала.

### ЗВУЧИТ КАК СЦЕНАРИЙ ФАНТАСТИЧЕСКОГО ФИЛЬМА?

Но это реальность ближайшего будущего: все технологии, которыми пользуется Лори, сейчас либо в разработке, либо уже доступны и стремительно улучшаются. Amazon, Google, Baidu и другие ИТ-гиганты создали платформы искусственного интеллекта со все более квалифицированными персональными помощниками. Пока еще ни один из них не умеет всего того, что делает Ева, но разработчики явно этого добиваются — и со временем достигнут.

ИИ-помощники быстро захватывают дома потребителей. По оценкам аналитиков, Amazon продала около 25 млн интеллектуальных динамиков Echo для взаимодействия с ассистентом Alexa, и, как ожидается, к 2020 году их будет продано вдвое больше. Если вспомнить о миллионах других устройств, которые уже взаимодействуют с Alexa через приложения для iOS или Android, проникновение этого помощника на рынок еще масштабнее.

Google Assistant сейчас установлен на 400 млн устройств, главным образом на колонках Google Home и смартфонах Pixel. В этом году Apple начала продажи смарт-динамика HomePod с поддержкой Siri, а Samsung для поддержки своей ассистентской платформы Bixby AI приобрела Viv, компанию-производителя ИИ-помощников, созданную разработчиками Siri. У Microsoft и Tencent — свои платформы (Cortana и Xiaowei), а

в Китае набирают популярность виртуальные помощники Chumenwenwen и Xiaoice. Последний способен вести разговор, очень похожий на человеческий, и набрал уже 40 млн пользователей.

В ближайшее десятилетие эти и другие фирмы будут бороться на рынке потребительских платформ ИИ, а умные помощники станут основным каналом доступа к информации, товарам и услугам. Маркетинг превратится в битву за их внимание.

ИИ-помощники помогут потребителям ориентироваться во все возрастающем выборе вариантов. Каждый год люди покупают товары из тысяч категорий, рассматривая десятки или сотни предложений в каждой. Даже обычная покупка может занять много времени; если же вам нужно нечто особенное, приходится продираться сквозь тонкости разных предложений и есть риск ошибиться. Поиск новой пары обуви может быть забавным, но выбирать зубную щетку из более чем 200 вариантов довольно утомительно. Если вы ошибетесь при покупке теннисной ракетки, это всего лишь испортит вам игру, но неверно подобранные тарифный план или страховой полис могут обойтись куда дороже.

Умные помощники не только минимизируют издержки и риски для потребителей, но и обеспечивают беспрецедентное удобство. Они незаметно для вас организуют доставку обычных товаров и справятся с принятием решений о более сложных покупках, изучив ваши предпочтения в отношении цены, качества и гарантии надежности.

Воздействие всего этого на бизнес-ландшафт невозможно переоценить. Технологии, которые в корне меняют взаимодействие потребителей с рынком, обычно перестраивают и сам рынок, и компании, которые на нем работают. Например, когда в 1950-х начали расти как на дрожжах супермаркеты, невероятно важными для маркетин-



га стали масштаб компаний и средства массовой информации. Это вызвало волну слияний среди фирм, занимающихся потребительскими товарами. ИИ-платформы и персональные ассистенты аналогичным образом «перевернут игру» для брендов и ритейлеров, влияя на относительную силу игроков в цепочке создания стоимости и на саму основу конкуренции.

Наши прогнозы основаны на исследовании того, как ИТ меняют отношения между клиентами, брендами и фирмами. Мы изучили сотни академических, отраслевых и новостных статей и провели обсуждения и структурированные интервью с отраслевыми экспертами и руководителями Google, L'Oréal, EURid и других глобальных компаний (Гобинд дип Сингх и Вивек Астванш, магистранты Школы бизнеса Ричарда Айви, помогли нам с обзором литературы на ранних этапах работы). В этой статье мы подробно расскажем об изменениях, которые принесут в наш мир платформы ИИ, и объясним последствия этих перемен для маркетинговой стратегии.

### **МАРКЕТИНГ НА УМНЫХ ПЛАТФОРМАХ**

Мы считаем, что спустя некоторое время останутся лишь несколько универсальных ИИ-платформ (см. врезку «Грядущий сдвиг платформы»). Большинство потребителей будут пользоваться только одной: ее помощник будет встроен в ваш дом, автомобиль и мобильные устройства. Платформа будет собирать и предоставлять информацию, а помощник послужит интерфейсом для вашего взаимодействия с домашними системами, приборами и оборудованием. Через него же вы будете покупать почти все товары и услуги — и чем чаще вы станете к нему обращаться, тем глубже он будет разбираться в ваших привычках и предпочтениях и тем лучше удовлетворять ваши потребности.

Сейчас маркетологи помешаны на многоканальности, но это закончится, когда ИИ-платформы, вобрав в себя все, станут мощным маркетинговым посредником, каналом сбыта, а также пунктом обработки заказов и сервисным центром. Концентрация этих функций на платформах даст их владельцам огромное влияние на рынки, а бренды окажутся в более слабой позиции. Поставщики, которые считают, что крупные

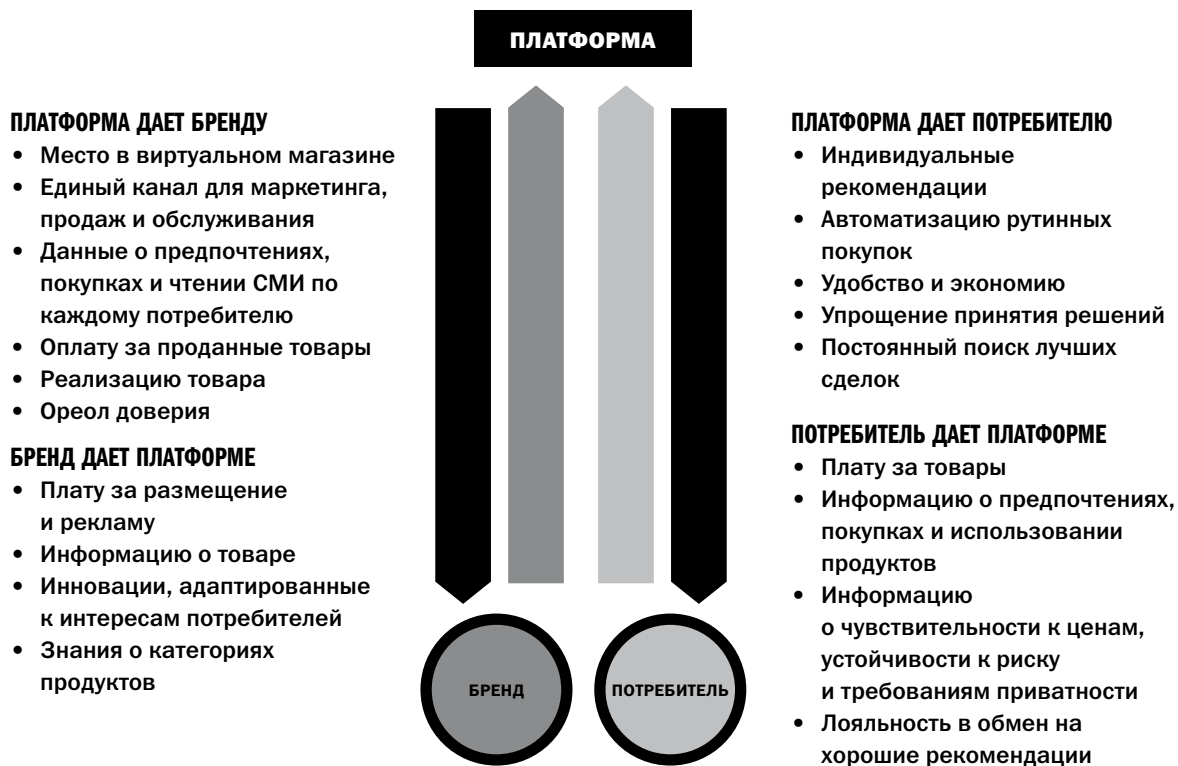
розничные сети, такие как Walmart, сейчас обладают слишком большой властью, обнаружат, что платформы искусственного интеллекта способны доминировать еще сильнее. Став основным, а то и единственным способом коммуникации с потребителями, а также хранилищем данных об их привычках, предпочтениях и тратах, платформа будет оказывать огромное влияние на ценообразование, рекламные акции и отношения с клиентами.

Сегодня успех бренда — функция качества продукта и умения завоевать доверие покупателей. Но в мире умных платформ маркетологи могут обнаружить, что такие потребители, как Лори, больше доверяют не брендам, а своим ИИ-помощникам. Во многих случаях умный бот будет намного лучше, чем бренды, справляться с задачей укрепления отношений с покупателями, понимая и удовлетворяя их потребности, гарантируя качество и последовательно ставя их интересы выше всего. Мы думаем, что ИИ-помощники завоюют доверие и лояльность клиентов лучше, чем любая из существующих маркетинговых технологий. Поэтому мы ожидаем, что фокус многих брендов сместится с укрепления прямых отношений с потребителями на оптимизацию своих позиций на ИИ-платформах. Однако в отдельных случаях стратегически для бренда может по-прежнему иметь смысл поддерживать прочные связи с клиентами вне платформ, о чем мы расскажем ниже. Эти изменения окажут влияние на компании на трех критических уровнях: привлечение, удовлетворенность и удержание клиентов.

### **Привлечение**

Теперь, когда маркетинг использует данные о потребителях, привлечение клиентов становится эффективнее. Но до идеала по-прежнему далеко. Потребители продолжают видеть объявления, которые их вряд ли заинтересуют, и не видеть тех, что могут быть им полезны. Даже когда объявление находит нужную аудиторию, усвоить его содержание человек может не всегда: чтобы запомнить рекламу, ее нужно увидеть много раз, иначе она может исчезнуть из памяти. Люди хорошо запоминают то, что их в рекламе зацепило (например, шутку), но не название продукта и не его рекламируемые свойства.

## КАК СОЗДАЕТ ЦЕННОСТЬ ИИ-ПЛАТФОРМА



Эти проблемы станут менее значимыми, когда миллиардные бюджеты пойдут не на привлечение забывчивых потребителей, а в ИИ-платформы, которые хранят всю информацию до мельчайших подробностей. Боты будут анализировать эту информацию с учетом цены и характеристик продуктов, истории покупок и отзывов (включая их подлинность и релевантность), а также предпочтений потребителя и его прошлых действий. Привлечение клиентов станет точной наукой и сосредоточится на одном канале — платформе, — а не на нескольких.

В таком мире ключом к успеху станет влияние на алгоритмы платформ. Для компаний будет важно понимать индивидуальные критерии покупок, которые ИИ отслеживает по каждому клиенту. Вероятно, им придется платить платформам за эту информацию и за листинг на платформах — во многом так же, как сейчас за размещение товара на наиболее заметных полках розничных магазинов. Сейчас, например, отели платят за то, чтобы появиться в верхней части поиска на

Expedia, а маркетологи состязаются на аукционах Google AdWords, чтобы попасть в первые строки поисковой выдачи. Хотя Amazon заявляет, что не планирует встраивать рекламу в Alexa, CNBC сообщает, что компания ведет переговоры с несколькими компаниями о продвижении их продуктов на платформе. Как пишет CNBC, эксперименты позволят Alexa делать рекомендации на основе поисковых запросов пользователя («Как отстирать следы от травы?») и истории покупок. Мы считаем, что продакт-плейсмент и рекомендации неизбежны и со временем станут основным источником дохода для ИИ-платформ.

Все эти деньги компании будут тратить на получение доступа к потребителю, отдавая платформам то, что сегодня расходуется на рекламу, оплату места на прилавках и розничные комиссии. Бренды будут строить свои предложения и инновационные стратегии таким образом, чтобы их продукты попадали в поле зрения умных помощников. Сложная экосистема, которая сейчас помогает ловить клиентов (в том числе реклам-

ные агентства), должна будет учиться продавать через ИИ-платформы. Ориентированные на них маркетинговые услуги будут более точными и понятными, чем работа нынешних специалистов по рекламе, и должны будут предоставлять подтверждения фактического поведения потребителей. Традиционные исследования рынка могут быть полностью вытеснены данными, которые бренды смогут покупать напрямую у платформ.

### Удовлетворенность

Удовлетворенность клиентов повышает лояльность, долю рынка и прибыльность. Неудивительно, что маркетологи просто помешаны на ее измерении. Но представьте себе мир, где надежные данные об удовлетворенности легче получить от умных платформ, чем от самих потребителей.

Платформа служит потребителю, постоянно превосходя его потребности. Для этого она должна собирать подробные данные о покупа-

## ГРЯДУЩИЙ СДВИГ ПЛАТФОРМЫ

**СЕЙЧАС В ИНДУСТРИИ ИИ-ПЛАТФОРМ ПРИМЕРНО ДЮЖИНА СЕРЬЕЗНЫХ СОПЕРНИКОВ, НО МЫ СЧИТАЕМ, ЧТО В ИТОГЕ ОСТАНУТСЯ ЛИШЬ ЕДИНИЦЫ. ЧЕМ БУДЕТ ОБУСЛОВЛЕНО ЭТО УПЛОТНЕНИЕ И КАК ОПРЕДЕЛЯТСЯ ПОБЕДИТЕЛИ?**

Прежде всего, у рынка высокий порог вхождения. Создание и поддержка крупной многофункциональной платформы — дело дорогое. Разработкой Alexa тысячи инженеров Amazon занимались несколько лет. Помимо огромных собственных затрат участник рынка должен привлечь на свою платформу огромный пул поставщиков, которые принесут ему данные, сервисы, специалистов и приложения. Чтобы преуспеть, платформы нуждаются в ИТ-оборудовании и надежной инфраструктуре в разных операционных системах. Масштаб и широта дают преимущество: чем больше платформа знает и умеет, тем больше у нее пользователей, а узнавая их предпочтения и привычки, она все лучше предугадывает их запросы, и ею пользуются все чаще. Учитывая трудность переноса своих данных с одной платформы на другую, пользователи все чаще будут держаться всего одной универсальной ИИ-системы. Хотя платформы меньшего масштаба (такие, как Uber или Expedia) некоторое время смогут сосуществовать с универсальными, мы полагаем, что в конце концов они в них вольются в качестве поставщиков конкретных услуг либо специальных «навыков» их ИИ-помощников.

тельских привычках и использовании продуктов и пытаться «угадать» интересы клиента: здоровое питание? снижение нагрузки на окружающую среду? финансовые продукты с долгосрочной отдачей? А может, ему важнее всего вкусовые качества, низкая цена или краткосрочная выгода? Продвинутые ИИ-платформы пойдут еще дальше и выяснят, на какие компромиссы готов пойти клиент: насколько больше денег он готов отдать за более здоровый продукт? Сколько пространства в машине можно принести в жертву ради снижения расхода топлива? Платформы даже будут знать, могут ли потребители менять привычки в зависимости от ситуации (например, человек, сидящий на диете, может сделать исключение, заказывая десерты для семейного праздника).

Благодаря всему этому умная платформа сумеет предсказать, какая комбинация функций, цены и надежности нужна этому потребителю в данный момент, даже лучше, чем он сам. Относительно примитивные рекомендательные сервисы уже двигаются в этом направлении, предлагая пользователям книги, фильмы и музыку, о которых те раньше даже не слышали — и которые им в итоге понравились.

ИИ-платформы приведут к развитию более эффективных алгоритмов сортировки и поиска. Например, потребителям, которые предпочитают отели Four Seasons, платформа вряд ли предложит забронировать номер в сети Trump Hotels. Поэтому бренды захотят позиционировать себя более точно — чтобы платформы это заметили.

### Удержание

Маркетологи исходят из того, что повторные покупки указывают на удовлетворенность потребителя и являются признаком лояльности к бренду. Но многие покупают продукт снова и снова не потому, что он им особо нравится, а просто потому, что изучение альтернатив — дело хлопотное. У большинства из нас есть дела поинтереснее, чем анализировать состав стирального порошка. Зато у умного помощника время есть всегда. Он может регулярно просматривать все товары в любой категории, будь то ноутбуки или жевательная резинка, и рекомендовать нечто новое, чтобы лучше удовлетворить запросы клиента. А кто-то просто любит разнообразие, таким клиентам их

помощники будут периодически рекомендовать новые продукты.

Непрерывный анализ покупок платформами заставит бренды постоянно подтверждать свое право на завоеванные позиции, одновременно открывая возможности малоизвестным компаниям. Конкуренция станет более интенсивной.

Лидерам рынка придется все время внедрять инновации, чтобы поддерживать внимание потребителей. Зато они смогут покупать у платформ информацию, которая поможет им предотвратить уход клиента. Узнав, что потребитель собирается от него уйти (скажем, потому что он сообщил о таком желании своему помощнику), поставщик сможет быстро оценить, какой ценой стоит удерживать данного конкретного клиента, и сделать ему индивидуальное предложение, удовлетворяющее его нужды. Если клиент согласится, выиграют и он, и поставщик: компания сохраняет клиента, а тот получает более выгодные условия. ИИ-платформа, выступая в качестве посредника, создает ценность для каждой из сторон — и одновременно увеличивает собственный доход.

Новичкам данные от платформы помогут приобрести клиентов. Продвижение через умного помощника станет для них основным каналом. Конечно, едва вступившему на рынок бренду не избежать атак со стороны старожилов и других конкурентов. Секретом дифференциации — и, следовательно, удержания — будет постоянная разработка предложений, которые отвечают новым критериям выбора у клиентов. Для брендов это станет новым фокусом инноваций.

### ПЕРВООЧЕРЕДНЫЕ ЗАДАЧИ ПЛАТФОРМ

ИИ-платформы преуспеют, только если потребители будут на них полагаться. Как сообщает один из руководителей платформы Google: «Нашей важнейшей задачей становится завоевание доверия». Чтобы потребители были уверены в своих платформах, те должны обеспечить выполнение трех условий: точность, объективность и конфиденциальность.

#### Точность

Благодаря постоянному изучению предпочтений и запросов каждого клиента алгоритмы платформ будут оттачивать умение угодить. Если

платформа в состоянии предложить альтернативу проверенному временем бренду, полагая, что потребителю она понравится больше, — и тот окажется доволен заменой, его доверие перейдет с бренда на платформу.

## ТРИ ВОПРОСА ДЛЯ БРЕНДОВ

### 1 ДЛЯ КОГО ПРЕДНАЗНАЧЕНА ПЛАТФОРМА?

Прежде чем ответить на этот вопрос, давайте рассмотрим привычные платформы — платежные системы и розничные магазины. Обе выполняют функции: обеспечивают удобство, эффективность и снижение рисков — и выступают посредниками между покупателями и поставщиками. ИИ-платформы тоже обслуживают интересы нескольких сторон, включая бренды. Но, чтобы прижиться, они должны заслужить доверие потребителей: чем оно выше, тем более эффективны они как источник данных и канал продвижения. Как и в любой хорошо функционирующей системе, создание ценности для сторон создает ценность и для самой платформы.

### 2 ЧЕГО МЫ ХОТИМ ОТ ПЛАТФОРМЫ?

«Мы хотим, чтобы она продавала наши продукты» — ответ очевидный, но неполный. Маркетологи изначально не должны воспринимать платформу как канал продаж; она — источник информации. За определенную плату ИИ-платформы предоставляют более подробные сведения о поведении потребителей и их мотивации, нежели мог бы любой из ранее доступных инструментов. Поняв это, компании изменят все аспекты маркетинга — от сегментации и ценообразования до характеристик продукта и рекламных предложений — чтобы лучше удовлетворять потребности клиентов. Платформы, в свою очередь, будут продвигать улучшенные продукты и станут тем самым идеальным каналом продаж, о котором мечтают маркетологи.

### 3 КАК МЫ МОЖЕМ УБЕДИТЬСЯ, ЧТО ПОЛЬЗОВАТЕЛИ ВИДЯТ НАС НА ПЛАТФОРМЕ?

У брендов будет два рычага воздействия. Первый — плата за приоритетное размещение, второй — пожалуй, более мощный, — постоянное обновление своих предложений для более точного соответствия выраженным и скрытым потребностям клиентов, опираясь на данные, предоставляемые платформами. Для этого брендам понадобится усилить дифференциацию, улучшить свою способность конкурировать благодаря скорости, качеству и цене, а также научиться распознавать быстрые или едва заметные сдвиги во вкусах потребителей и реагировать на это.

### Объективность

Существует изначальный конфликт интересов, который платформы должны разрешать с большой деликатностью. С одной стороны, они должны безраздельно стремиться к удовлетворению потребностей пользователя: неудача грозит потерей доверия. С другой — по контрактным соглашениям им придется предоставлять брендам приоритетное размещение и пользовательские данные. Но если люди почувствуют, что помощник продвигает бренд вне зависимости от их нужд, они перестанут доверять платформе. Поэтому ИИ-система должна либо открыто сообщать о своих связях с брендами — так делает Google, обозначая некоторые результаты поиска как рекламные, либо уделять одинаковое внимание платным и бесплатным рекомендациям. Если пользователь спрашивает ИИ-помощника, как лучше удалить пятна от травы, ответ может содержать указание на конкретный рекламируемый отбеливатель и комментарий, что отбеливатели-дженерики бывают не менее эффективны.

### Конфиденциальность

Владельцам платформ, равно как и маркетологам, необходимо будет найти точное равновесие между использованием персональных данных и эффективностью ИИ. С ростом объема собираемых данных платформа работает точнее, но потребитель ощущает себя менее защищенным. Решением могут стать настраиваемые параметры конфиденциальности (как сейчас в Facebook). Пользователь сам контролирует, какой информацией он делится и с кем. Другое, более спорное решение — отстаивать позицию (как иногда поступает Google), что конфиденциальность обеспечена, раз личные данные обрабатывает машина, а не человек.

Люди всегда раскрывали личную и даже конфиденциальную информацию в обмен на удобство. ИИ-помощники способны предложить значительно большее удобство, однако их интуиция основана на гораздо большем объеме данных о конкретных потребителях, нежели у любой из ныне используемых программ. Соблюсти баланс удобства и конфиденциальности станет сложнее.

Всем компаниям, работающим с потребителями, пора готовиться к тому, что ИИ-платформы

резко изменят их отношения. Традиционно важные активы, такие как производственные мощности и бренды, станут менее значимыми по мере того, как потребитель будет все больше полагаться на умного помощника. Ценность клиентских данных и возможности ИИ будут расти. Push-маркетинг (использование платформ для продаж и продвижения продукта) станет более важным, в то время как pull-маркетинг (убеждение потребителей в необходимости искать продукт) станет неактуален. При построении бренда маркетологи будут нацелены на потребителя, но при стимулировании пробных и повторных покупок — на ИИ. Рынок станет эффективнее, но работать будет труднее из-за необходимости постоянно предлагать нечто новое, в наибольшей степени соответствующее предпочтениям публики, замеченным ИИ-посредниками.

Долгое время производители потребительских товаров стремились к максимизации масштаба из-за крупных фиксированных инвестиций в производство и бренды. Их интересовал всего один стратегический вопрос: сколько еще этого товара мы сможем продать? ИИ-платформы переводят дело в иную плоскость: важнее становится глубина взаимоотношений с потребителем и возможность предложить ему широкий спектр продуктов — в игру вступает экономия на охвате. Инвестиции в выстраивание доверия с потребителями и их умными помощниками будут оправданы, если вы получите ответ на вопрос: «Что еще нужно этому покупателю?». Всеобъемлющая маркетинговая стратегия не уйдет в прошлое — компаниям нужно будет приобретать, удовлетворять и сохранять потребителей и в мире ИИ, — но ее суть может существенно измениться.

---

**Нирадж Давар (Niraj Dawar)** — профессор маркетинга в Школе бизнеса Ричарда Айви (Канада), автор книги «Tilt: Shifting Your Strategy from Products to Customers» (Harvard Business Review Press, 2013). **Нил Бендл (Neil Bendle)** — профессор маркетинга в Школе бизнеса Ричарда Айви (Канада), соавтор книги «Marketing Metrics: The Manager's Guide to Measuring Marketing Performance» (Pearson FT Press, 2015).



# Брендинг в эпоху социальных сетей

Дуглас Холт

**В**о времена Facebook и YouTube создавать и продвигать бренды стало особенно трудно. Такого никто не предполагал. Десять лет назад компании хором говорили о наступлении золотого века брендинга. Рекламные агентства и толпы технарей встраивали их бренды в цифровую вселенную. Язык брендинга обогатился новыми словами и выражениями: *вирусный маркетинг, мемы, липкость, форм-фактор, продвижение через блоги, статьи, общение*. Но, хотя шума было много, толку вышло очень мало.

Планируя свои цифровые стратегии, компании уповали на так называемый брендированный контент. Ход рассуждений был примерно таким: с помощью социальных сетей компания сможет обскать обычные СМИ и, минуя посредников, сама наладит отношения с потребителями, ведь если рассказывать им впечатляющие истории и общаться с ними в режиме реального времени, то в итоге вокруг бренда сплотится сообщество пользователей. На воплощение этой концепции бизнес не жалел миллиардов. Но редко какие

бренды вызвали особый интерес у интернет-пользователей. Наоборот, похоже, что социальные сети низводили бренды с пьедесталов. Что же пошло не так?

Чтобы ответить на этот вопрос, надо вспомнить, что бренды процветают, если они встроены в культуру. А брендинг — это набор технологий, призванных представить бренд как явление, данной культуре соответствующее. Цифровые технологии не только породили новые разветвленные социальные сети, но и очень изменили то, как существует культура. Сейчас интернет-массы стали весьма мощными и плодовитыми инноваторами культуры — я называю этот феномен культурой толпы. Крауд-культура изменяет правила брендинга, то, какие методы хороши, а какие — нет. В таком случае, если мы верно понимаем эту культуру, мы можем понять и то, почему стратегия брендированного контента не произвела желаемого эффекта, и выяснить, какие есть еще технологии брендирования, «дружественные» социальным сетям.

## ИДЕЯ КОРОТКО

### КОНТЕКСТ

Компании потратили миллиарды долларов на производство контента в социальных сетях, надеясь, что вокруг их брендов сформируются сообщества почитателей-покупателей. Но почитателей больше не стало.

### В ЧЕМ ОШИБКА

Социальные сети изменили то, как существует культура. Сейчас интернет-массы стали весьма мощными и плодовитыми инноваторами культуры — этот феномен называют крауд-культурой. Теперь они так ловко творят развлекательный контент, что компаниям не под силу с ними соперничать.

### ЧТО ДЕЛАТЬ

Обесценивая традиционные модели брендинга, крауд-культура повышает эффективность альтернативной модели — культурного брендинга. В рамках этой модели бренды встраиваются в крауд-культуры и продвигают их идеи на рынке.

## ПОЧЕМУ РАНЬШЕ МЕТОДЫ БРЕНДИРОВАННОГО КОНТЕНТА И РЕКЛАМЫ ДОСТИГАЛИ ЦЕЛИ

Как бы ни настаивали промоутеры на том, что брендированный контент — новая «фишка», на самом деле это то, что существовало в эпоху масс-медиа, а теперь явилось в цифровой упаковке. На заре той эпохи компании, желая сделать свои бренды знаменитыми, заимствовали приемы у шоу-бизнеса, они завоевывали симпатии публики занятными историями, киношными трюками, песнями и обаятельными персонажами. Классика рекламного жанра вроде «Неужели я все это съел?» (Alka-Seltzer), «Фрито-бандито» (Frito-Lay) и Фарры Фосетт, намазывающей Джо Намата кремом для бритья «Нохета», проникала в массовую культуру, развлекая зрителей.

Та первая разновидность брендированного контента имела успех потому, что развлекательные СМИ были монополистами и особой конкуренции в культуре не было. В США три телеканала ежегодно выпускали телепрограммы недель на 30 — и получали прибыль. Фильмы распространялись только через местные кинотеатры, а накал конкуренции среди журналов зависел от того, что раскупалось в забегаловках, торгующих лекарствами, мороженым, кофе, журналами и т. п. Компании, которые занимались маркетингом на потребительском рынке, могли купить себе путь к славе, заплатив за места для своих брендов на этой жестко контролируемой культурной сцене.

Кроме того, бренды проникали в культуру, спонсируя телешоу и мероприятия, чтобы быть причастными к популярному контенту. Возможностей постоянно видеть любимых артистов у поклонников было не много, и бренды стали своего рода посредниками. Мы давным-давно привыкли, что сети быстрого питания финансируют новые

блокбастеры, производители дорогих автомобилей оплачивают турниры по гольфу и теннису, а молодежные бренды спонсируют музыкальные группы и фестивали.

С развитием новых технологий — сетей кабельного телевидения, DVD, а потом и интернета, позволявших зрителям не смотреть рекламу, — брендам стало куда труднее покупать себе известность. Теперь им пришлось конкурировать уже с самой отраслью развлечений. И компании сделали ответный шаг. BMW первой стала снимать клипы для интернета. Вслед за ней и другие корпорации начали нанимать ведущих режиссеров — Майкла Бэя, Спайка Джонза, Мишеля Гондри, Уэса Андерсона, Дэвида Линча — и оплачивать все более яркие спецэффекты и качество постановки.

Эти первые — до социальных сетей — цифровые опыты уверили компании в том, что если в интернете держать планку голливудского креатива, то целевая аудитория, громадная и уже симпатизирующая им, будет у них в кармане. С этого начался новый расцвет технологии брендированного контента. Но его идеологи не учли новых условий конкуренции. А конкурировать на этот раз пришлось не с крупными медиакомпаниями, а с массами пользователей.

## РАЗВИТИЕ КРАУД-КУЛЬТУРЫ

Инновации в области культуры всегда зарождались на обочине общества. Их создавали неформальные группы, общественные движения, художественные круги, которые бросали вызов традициям и принятым нормам. Компании и СМИ распространяли новые идеи на массовом рынке. Но с появлением социальных сетей все изменилось.



## К СВОЕЙ СЛАВЕ НА КРЫЛЬЯХ ЧУЖОЙ: ОПЫТ ОДНОГО БРЕНДА

**КАМПАНИЯ «I WILL WHAT I WANT», ПРОВЕДЕННАЯ НЕДАВНО UNDER ARMOUR, – ПРИМЕР ТОГО, КАК МОЖНО СОЗДАВАТЬ ПОПУЛЯРНЫЙ КОНТЕНТ, ПОДАВАЯ «В ОДНОМ ФЛАКОНЕ» РЕКЛАМУ ЗНАМЕНИТОСТЕЙ И КУЛЬТУРНЫЙ БРЕНДИНГ.**

В свое время Under Armour стала культовым брендом на рынке одежды для спорта благодаря тому, что позаимствовала культурную стратегию у Nike, и превзошла учителя. Прием Nike, опробованный в 1970-х и усовершенствованный в 1990-х, — это истории о спортсменах, которые преодолели социальные барьеры. Но десять лет назад Nike отказалась от идеи сильных духом «гадких утят» и сделала ставку на брендированный контент: стала снимать фильмы о знаменитых спортсменах. Under Armour заполнила образовавшуюся пустоту: начала делать новые рекламные ролики, продвигавшие ту же идею, и размещать их в соцсетях. Кроме того, Under Armour вслед за Nike стала подчеркивать, что бойцовские качества, считавшиеся признаком мужественности, могут проявлять и женщины. Эту задачу выполняют ролики о спортсменках. Ее видеоролик — «I Will What I Want» — еще сильнее раздвинула гендерные границы, бросив вызов стереотипным представлениям о женственности. Звезда балета Мисти Коупленд, выросшая в бедной семье, — спортивного телосложения, хотя ее профессия ассоциируется с женщинами-тростиночками. Under Armour сняла видео о том, как ее не сломила неудача (голос за кадром зачитывает письмо, в котором говорится, что Мисти по физическим данным не подходит для балета).

Фильм о Жизели Бюндхен тоже делали по принципу «ломаем стереотипы», но в нем перемешали несовместимые крауд-культуры. Обычно бывшую звезду Victoria's Secret показывают в гламурной обстановке. Under Armour отказалась от этого и, по сути, вставила Бюндхен в старую рекламу Nike. Получилось видео «рабочего момента»: Жизель на тренировке по кикбоксингу. Компания объявила об ее участии в съемках до их начала. Это взбудоражило крауд-культуры. Спортивные болельщики высказывались скептически, поклонники Жизель были заинтригованы, модельеры озадачены, а сторонникам женского равноправия просто понравилась идея. Under Armour вытащила все эти комментарии из интернета и цитаты этой цифровой дискуссии спроецировала на стены зала, в котором снималось видео. Получилось, что Жизель, покрываясь потом, колотит боксерскую грушу, не обращая внимания на насмешливые высказывания вокруг: «Она теперь спортсменка?», «Она даже не симпатичная», «Шла бы ты лучше на подиум». Under Armour добилась успеха, потому что пошла на идеологический фронт: бросила вызов гендерным стереотипам. Компания прямо адресовала эту свою провокацию крауд-культурам, которые этих стереотипов придерживались, вызвав бурную дискуссию.

Социальные сети объединяют когда-то обособленные из-за больших расстояний сообщества и резко повышают скорость и интенсивность их взаимодействия. Теперь, когда прежде разведенные сообщества тесно связаны друг с другом, их влияние на культуру стало непосредственным и сильным. Существует две ипостаси новой крауд-культуры: это субкультуры, которые возвращают новые идеи и практики, и художественная среда, которая прокладывает новые пути в индустрии развлечений.

**Укрупненные субкультуры.** Сейчас вокруг практически любой темы складывается своя крауд-культура: эспрессо, закат американской мечты, викторианские романы, этническая мебель, либертарианство, новый урбанизм, 3D-печать, аниме, любительская орнитология, домашнее обучение, барбекю... Раньше представителям этих субкультур надо было собираться вместе физически, а способов обмениваться информацией у них было не слишком много: журналы, а позже еще

группы и общение в примитивной Usenet.

Социальные сети расширили и демократизировали эти субкультуры. Несколько кликов — и вы в гуще событий, а активное общение не ограничивается ни физическим пространством, ни традиционными СМИ. Члены сообщества вместе продвигают новые идеи, товары, методы и эстетику — в обход стражей массовой культуры. С развитием крауд-культуры инноваторы в культуре и рынки ее первых адептов становятся одним и тем же.

Активная художественная среда. Создавать новаторские популярные развлечения можно при условии существования института особого типа — социологи называют его художественно-культурной средой. В ней художники, музыканты, кинематографисты, писатели, дизайнеры, мультипликаторы ведут коллективное творческое соревнование: они вместе работают, учатся друг у друга, обкатывают идеи и продвигают друг друга. И общими усилиями нередко резко раздвигают творческие горизонты. До социальных сетей от-

расли массовой культуры — кинематограф, телевидение, печатные СМИ, мода — воровали друг у друга инновации и процветали, приспособивая их для своих целей.

Крауд-культура подстегивает развитие художественной среды. Благодаря ей во много раз расширился круг ее приверженцев, обрело новую скорость и качественно изменилось их взаимодействие. Больше не надо быть своим в местной тусовке. Не надо целый год искать деньги на съемки своего клипа и места, где его показывать. Сейчас миллионы легких на подъем предпринимателей от культуры общаются в интернете: оттачивают свое мастерство, обмениваются идеями, стараются держать на высоком уровне контент и наперегонки выпускать хиты. Суммарный эффект всего этого — новый тип быстрого прототипирования, при котором можно мгновенно узнать, как рынок принимает новые идеи, получать критические отзывы на них и дорабатывать их так, чтобы быстро формировался максимально резонансный контент. По ходу дела обнаруживаются новые таланты и появляются новые жанры. Проникая во все щели массовой культуры, этот контент полностью настроен на тех, для кого он предназначен, и при этом дешево обходится своим создателям. Крауд-культура художественной среды — главная причина провала брендированного контента.

### ЗА ГРАНИЦАМИ БРЕНДИРОВАННОГО КОНТЕНТА

Какие бы надежды последние десять лет ни возлагали компании на брендированный контент, суровая правда заставляет их пересматривать свои представления о жизни. В рейтингах каналов, которые YouTube и Instagram формируют по количеству подписчиков, корпоративные бренды фигурируют очень редко. Только три из них попали в Top 500 YouTube. Зато там немало деятелей шоу-бизнеса, о которых никто и слухом не слышали, — они словно материализуются из воздуха.

Самый большой успех на YouTube выпал на долю PewDiePie, шведского видеоблогера, создателя одноименного канала на YouTube. Он выкладывает наскоро смонтированные клипы с ехидными комментариями видеоигр, в которые играет. К январю 2016 года его видео набрали без малого 11 млрд просмотров, а у его канала на YouTube было более 41 млн подписчиков.

Как это получается? Все началось с молодежных субкультур, сложившихся вокруг видеоигр. В «комплекте» с соцсетями они стали силой. Когда-то казавшаяся странной южнокорейская субкультура видеоигр как развлечения приобрела глобальный размах, стала популярнейшим зрелищным видом спорта, так называемым киберспортом, и количество болельщиков приближается к 100 млн. (Недавно Amazon купила киберспортивную сеть Twitch за \$970 млн.)

Киберспортивные матчи транслируют по спортивным каналам, и дикторы ведут прямые репортажи. PewDiePie и его товарищи пародируют их комментарии, и получается некий новый тип легкой комедии с юморком «ниже пояса». Снимают себя на видео и другие игроки: VanossGaming (19-е место на YouTube, 15,6 млн подписчиков), elrubiusOMG (20-е место, 15,6 млн), CaptainSparklez (60-е место, 9 млн), Ali-A (94-е место, 7,4 млн). Изначально крауд-культура развивалась благодаря социально-сетевым платформам, распространявшим этот контент, и фанатам, которые вместе обсуждали и критиковали, что-то активно пиарили, а что-то обливали презрением. PewDiePie стал кумиром этой цифровой художественной среды — как Жан-Мишель Баския в граффити и Патти Смит в панк-роке времен аналоговых устройств. Главное отличие в том, что крауд-культура прославила PewDiePie на весь мир в рекордные сроки.

Комедия на тему видеоигры — только один из сотен новых жанров, порожденных крауд-культурой. Эти жанры заполняют все, какие только можно себе представить, пробелы, оставленные шоу-бизнесом в массовой культуре — от модных советов девицам до приготовления лакомств и критики спортивных фанатов. Бренды им не соперники, несмотря на все свои инвестиции. Сравните PewDiePie, клепающего малобюджетные видео у себя дома, и McDonald's, с которой мало кто в мире может равняться по расходам на социальные сети. У канала McDonald's (9414-е место) 204 тысяч подписчиков на YouTube. PewDiePie в 200 раз популярнее при микроскопических, по сравнению с затратами McDonald's, издержках.

Или вспомним компанию Red Bull с ее самым прославленным брендированным контентом.

Она стала кузницей новых медийных технологий, производителем контента об экстремальных и альтернативных видах спорта. Из своих \$2 млрд годового маркетингового бюджета Red Bull большую часть тратит на брендированный контент, но ее канал на YouTube (184-е место, 4,9 млн подписчиков) теснят десятки «крауд-культурных» стартапов с производственным бюджетом менее \$100 тысяч. Скажем, у Dude Perfect (81-е место, 8 млн подписчиков), детища пяти университетских спортсменов из Техаса, которые снимают видео о необычных трюках на спортивных площадках, дела идут куда лучше.

Герой еще одной поучительной истории — Coca-Cola. В 2011 году компания с помпой объявила о новой маркетинговой стратегии — «Liquid & Linked». Она пошла ва-банк и, отказавшись от прежней ставки на «высокий творческий уровень» (традиционная реклама в СМИ), решила бросить все силы на достижение «высокого уровня контента» (брендированный контент в социальных сетях). Джонатан Милденхолл, вице-президент по рекламной стратегии, заявил, что Coke будет постоянно производить «самый захватывающий в мире контент», благодаря которому «завоюет колоссальную долю рынка массовой культуры» и к 2020 году в два раза повысит объем продаж.

Через год Coca-Cola сделала первый шаг, превратив обычный корпоративный сайт в цифровой журнал «Coca-Cola Journey». Он публикует статьи буквально на все темы массовой культуры, от спорта и еды до экологии и путешествий. Это — лучший образец стратегии брендированного контента.

«Coca-Cola Journey» существует уже больше трех лет, а просмотров у него — кот наплакал. Он не попал ни в список 10 тысяч лучших американских сайтов, не оказался в числе 20 тысяч лучших сайтов мира. У компании есть канал на YouTube (2749-е место). С ним та же история: всего 676 тысяч подписчиков.

Оказывается, потребителей мало интересует контент, который штампуют бренды. Мало кто хочет видеть его на своей ленте. Для большинства это — мусор, брендированный спам. Когда Facebook это поняла, она стала брать плату с компаний за размещение контента на лентах вероятных поклонников этих брендов.

Проблема, с которой столкнулись компании, не из разряда творческих — она носит структурный характер. В маркетинге крупные компании действуют прямо противоположно тому, как это делалось бы в художественной среде, — я бы назвал их подход брендовой бюрократией. Они отлично координируют и проводят сложные маркетинговые программы на рынках многих стран. Но эта модель не помогает создавать культурные инновации — это путь к посредственности.

### ПОСРЕДНИКОВ СТАНОВИТСЯ МЕНЬШЕ

Все «достояние» шоу-бизнеса — актеры, спортсмены, спортивные команды, фильмы, телепрограммы, видеоигры — очень популярно и в социальных сетях. На всех основных платформах представлен один и тот же набор знаменитостей. На YouTube большую аудиторию собрали музыканты Рианна, Кэти Перри, Эминем, Джастин Бибер, Тейлор Свифт, группа One Direction. На Twitter — те же певцы и медийные «звезды»: Эллен Дедженерес, Джимми Фэллон, Опра Уинфри, Билл Гейтс и Папа Римский. Толпы фанатов собирают твиты Криштиану Роналду, Леброна Джеймса, Неймара и Кака, а также команд вроде «Барселоны» и «Реал Мадрида» (которые намного популярнее двух ведущих спортивных брендов Nike и Adidas). В Instagram почти та же картина.

Все эти знаменитости создали те невероятно преданные им сообщества, появление которых в соцсетях уже давно было обещано экспертами. Но они закрыты для компаний с их фирменными товарами и услугами. И задним числом понятно, что так и должно было бы быть. Одно дело — общаться с любимым артистом, другое — с брендом автомобиля напрокат или апельсинового сока. Что хорошо для Шакиры, то для Crest или Sloxox смерти подобно. Глупо рассчитывать, что потребители захотят обсуждать Corona или Coors так же, как Роналду и Месси.

Благодаря социальным сетям фанаты могут создавать многочисленные сообщества вокруг артистов, музыкантов и спортсменов, которые напрямую общаются с ними, обмениваясь твитами и постами. У спортивных команд теперь есть специальные представители в социальных сетях: во время матчей они в режиме реального времени держат связь с фанатами. А после оконча-

ния игры спортсмены рассылают «закулисные» фотографии и проводят чаты в раздевалке. Новые информационные интернет-порталы — Vevo, SoundCloud, Apple Music — предоставляют еще больше возможностей для прямой связи.

Конечно, артисты, музыканты и спортсмены по-прежнему с огромным удовольствием снимаются в рекламе брендов и берут у них деньги, но культурная ценность брендов, которая должна бы, как считается, расти, тает на глазах.

### КУЛЬТУРНЫЙ БРЕНДИНГ

Хотя крауд-культура и ослабила влияние брендированного контента и рекламы, она заложила ос-

новы того альтернативного метода, который я называю культурным брендингом (см. врезку «Как культурный брендинг создает кумиров»). Действенность его доказывается стремительным расцветом сети «быстрых и демократичных» ресторанов мексиканской кухни Chipotle в 2011—2013 годах (до скандалов из-за пищевых отравлений).

Chipotle воспользовалась беспрецедентным культурным шансом. Он выпал, когда едва приметное движение, альтернативное господствовавшей в Америке культуре общественного питания, набрало в соцсетях мощную силу. Chipotle вступила в борьбу с конкурентами как апологет идеи новой крауд-культуры. Компания восполь-

## КАК КУЛЬТУРНЫЙ БРЕНДИНГ СОЗДАЕТ КУМИРОВ

**КУЛЬТОВЫЕ БРЕНДЫ – НОВАТОРЫ В ОБЛАСТИ КУЛЬТУРЫ. ОНИ, ОТРИНУВ НОРМЫ И УСТАНОВКИ, ТИПИЧНЫЕ ДЛЯ ИХ ТОВАРНЫХ КАТЕГОРИЙ, ВЫСТУПАЮТ ЗА НОВЫЕ ВЗГЛЯДЫ, ВАЖНЫЕ ДЛЯ ИХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ. ПОЭТОМУ У НИХ ОГРОМНОЕ КОЛИЧЕСТВО ПОСТОЯННЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ, ОГРОМНАЯ ВЫРУЧКА ОТ ПРОДАЖ И ЗАВИДНЫЕ ПРИБЫЛИ. И О НИХ ПИШЕТ МНОЖЕСТВО СВОБОДНЫХ СМИ. В БИЗНЕСЕ НИЧТО НЕ ЦЕНИТСЯ ТАК, КАК СОЗДАНИЕ КУЛЬТОВОГО БРЕНДА. НО ДВЕ САМЫЕ ПОПУЛЯРНЫЕ МОДЕЛИ БРЕНДИНГА НЕ СПРАВЛЯЮТСЯ С ЭТОЙ ЗАДАЧЕЙ.**

Первой модели — осведомленности потребителей о продукте или бренде — компании доверяют издавна. Бренд рассматривается как набор психологических ассоциаций (достоинства, эмоции, личность). Вторая модель — целевой брендинг — распространилась в последнее десятилетие. Тут бренд ратует за ценности или идеалы своих потребителей. Я же разрабатываю альтернативный принцип брендинга — культурный брендинг, чтобы то, что раньше было счастливым случаем, стало закономерностью. Объясню его суть на примере бренда Jack Daniel's, который из провинциальной компании превратился в производителя элитного американского виски.

В 1950-х крупнейшие бренды виски делали ставку на тогдашний идеал мужчины, коим считался солидный руководитель. Jack Daniel's было не угнаться за конкурентами национального масштаба. Как вырваться вперед?

Специалисты по первой модели посоветовали бы формировать у потребителей ассоциации с брендом: мужественный, качественный, классический. Это-то Jack Daniel's и делал: его реклама подражала рекламе крупных брендов. И ничего не происходило. Специалисты по целевому брендингу предложили бы расписывать свои главные ценности.

Фирма же (интуитивно) пошла по пути культурного брендинга. идеал мужчины создается обществом, и со временем он изменяется. Холодная война повлияла на представления американцев о мужественности. Руководители организаций казались уж очень вялыми. И общество ухватилось за другой идеал: обветренный герой-одиночка с Дикого Запада с ружьем через плечо, которого американские мифы рисовали творцом процветания страны. Этим огромным культурным шансом воспользовались также Marlboro и Levi's.

Завод Jack Daniel's находился в штате Теннесси, о котором послевоенные СМИ писали как о глухомани. Но в воображении американцев там еще и оставались последние островки фронта. И когда американские мужчины возжаждали возрождения идеи фронта, виски как символ показалось весьма заманчивым. Первыми до этого додумались мужские журналы: они публиковали истории, в которых заводы по перегонке спирта романтично описывались как места, где мало что изменилось с XIX века. В своей кампании печатной рекламы Jack Daniel's просто перепевала эти истории.

Виски Jack Daniel's быстро стал популярным у мужчин из верхушки среднего класса. Брендинг превратил Теннесси из захудалого штата в место, где мужчины были настоящими мужчинами. Традиционные модели никогда бы не построили стратегию на таком фольклорном варианте мужественности. А в культурном брендинге инвестирование маргинальных идей — один из профессиональных приемов, вызвавший бурную дискуссию.



зовалась методом культурного брендинга, и ее бренд стал одним из самых популярных и обсуждаемых в Америке (хотя в последнее время репутация ее пошатнулась из-за недостаточного уровня безопасности пищи). Chipotle добилась успеха, следуя пяти правилам:

**1. Понять культурную традицию.** Культурный брендинг предполагает, что бренд пропагандирует абсолютно новые взгляды, перечеркивающие прежние. Для этого ему надо сначала выявить культурную ортодоксию, как я это называю: то, что предстоит отринуть. Американскую концепцию общественного питания изобрели в начале XX века продовольственные компании. Американцам внушили, что благодаря блистательным научным открытиям (маргарин, растворимый кофе, чай с разными ароматами) и стандартизированному производству крупные компании, контролируемые Управлением по надзору в сфере пищевых продуктов и лекарственных средств, будут гарантированно производить много вкусной и здоровой пищи — как и сети быстрого питания.

**2. Выявить культурные перспективы.** Со временем, по мере развития новых идей, культурные традиции в обществе ослабевают. Потребители начинают искать альтернативы, и тут у инновационных брендов появляется шанс предъявить обществу свои новаторские откровения.

Переломный момент в отрасли быстрого питания наступил в 2001 году: тогда по этой концепции нанесла мощный удар книга Эрика Шлоссера «Fast Food Nation» («Нация быстрого питания»). За этим ударом последовали новые: в 2004 году Морган Спарлок снял фильм «Двойная порция» («Super Size Me»), а в 2006-м вышла резонансная книга Майкла Поллана «Omnivore's Dilemma» («Дилемма всеядного существа»). Критические выступления этих авторов очень повлияли на представителей верхнего слоя среднего класса, в результате чего общественное питание быстро попало у многих под подозрение, а на долю Whole Foods Market, Trader Joe's и многих других поставщиков органических продуктов питания выпал редкий шанс. Та же история разворачивается и в других странах, в которых популярна идея общественного питания. В Великобритании, например, аналогичную роль сыграли знаменитые повара — Джейми Оливер и Хью Фернли-Уит-

тингстол.

Если бы эти труды появились до эпохи социальных сетей, о них узнала бы крохотная часть общества. А крауд-культура подхватила критику и раздула ее так, что о сомнениях в качестве общественного питания узнали все. Информация обо всех его значительных опасностях — о переработанных продуктах с избытком сахара, канцерогенных консервантах, rGBH (рекомбинантный бычий гормон роста) в молоке, бисфеноле А, который выделяет пластмасса, ГМО и т. д., — распространилась со скоростью интернета. Видео про «pink slime» — дешевый фарш из мясных отходов, обработанных гидроксидом аммония, — мгновенно ушло в народ. Родители озабочены качеством того, что едят их дети. Крауд-культура эту озабоченность перевела на новый уровень, доказывая, что общественное питание — это угроза безопасности всего общества.

**3. Выбрать целевую крауд-культуру.** Конкуренты у поставщиков общественного питания были больше 40 лет, но они ютились где-то на задворках и их очень легко было объявить своего рода луддитами — «разрушителями машин». На идеях органического земледелия и пастбищ для домашнего скота сформировались небольшие субкультуры, которые едва сводили концы с концами на обочине рынка, сбывая свою продукцию на местных базах. Но с появлением соцсетей влиятельный и многоликий кластер пересекающихся субкультур настойчиво потребовал новых решений в сфере питания. В этот кластер входили сторонники эволюционного питания и палеодиеты, «зеленые» фермеры, новое поколение активистов-экологов, горожане, обустривающие садики в городах, рестораны, работающие по принципу «с фермы — на стол». Вокруг идеи возрождения «допромышленных» продуктов мгновенно сформировалось массовое движение. Chipotle имела успех потому, что быстро встроилась в эту крауд-культуру и приняла ее сторону.

**4. Распространять идеи.** Chipotle продвигала идею натурального питания с помощью двух фильмов. В 2011 году она выпустила мультфильм «Back to the Start» с простыми деревянными фигурками. В нем старомодная ферма превращается в пародийно представленное сверхрационализированное промышленное производство: свиней заго-

няют в бетонный хлев, оттуда их отправляют на конвейер, где им вводят химические препараты, чтобы они толстели и превращались в сплошное сало, дальше их спрессовывают в брикеты и хранят в виде полуфабрикатов. Фермер в ужасе от этого превращения и хочет вернуть своей ферме прежний пасторальный облик.

Второй фильм — «The Scarecrow» — пародия на компанию, производящую продукты питания, которая маркирует их картинкой с изображением «старорежимной» фермы. Компания выпускает огромные объемы полуфабрикатов со штемпелем «100% говядины», и маленькие дети, которые не догадываются о том, как все происходит на самом деле, с аппетитом их поедают. Пугало, которое работает на фабрике, опечалено тем, что там творится. И ему приходит в голову идея. Оно набирает овощей у себя в огороде, везет в город и открывает маленькую такерию (мексиканскую лавочку) — прообраз Chipotle.

Фильмы почти не показывали в обычных СМИ — их выложили в социальных сетях. Оба получили огромный резонанс, набрали десятки миллионов просмотров и вызвали невероятное количество упоминаний в прессе. А главное — они помогли Chipotle в разы повысить объем продаж и прибыль. Оба получили гран-при на Международном фестивале рекламных фильмов в Каннах.

Фильмы Chipotle ошибочно принимают за блистательное воплощение идеи брендируемого контента. Но их эффект объясняется тем, что они были не просто развлекательными. Они умело сделаны, но то же самое можно сказать о тысячах других фильмов, которые, однако, не оказывают такого мощного воздействия на умы. Сюжеты их не отличались особой оригинальностью; последние лет десять их многократно обыгрывали. Но они взорвали соцсети, потому что вдохновенно отражали идеи формирующейся крауд-культуры «допромышленных» продуктов питания. Chipotle нарисовала яркую картину возвращения Америки к буколическим традициям сельского хозяйства и производства продуктов питания и избавления от множества проблем в сложившейся системе обеспечения населения продовольствием.

Поборники идеи «допромышленных» продуктов питания видят в фаст-фуде настоящее проклятие. И то, что крупная компания фаст-фуда взялась

пропагандировать эту тему, потрясло интернет-толпу больше всего. Chipotle бросает вызов «pink slime»! Более того, фермерские продукты стоили дорого, но теперь люди могли унять свои тревоги в Chipotle, заплатив всего \$7 за буррито. Поскольку фильмы Chipotle были, по сути, посвящены страхам, породившим эту крауд-культуру, им не надо было конкурировать на ниве развлечения.

**5. Постоянно создавать новации, обыгрывая «горячие точки» культуры.** Бренд может оставаться «своим» в культуре, обыгрывая самые интересные или спорные темы, которые особенно горячо обсуждаются в медиа той или иной идеологической направленности. Это замечательно удалось Ben & Jerry, выступившей за социально ответственный бизнес. Запуская очередные новые виды мороженого, компания как бы в шутку спорила с администрацией Рейгана по актуальным вопросам вроде ядерного оружия, уничтожения тропических лесов и борьбы с наркотиками.

Чтобы Chipotle процветала и дальше, ее информационные и прочие продукты должны все время присутствовать в «горячих точках» культуры. В этом смысле компания особых успехов пока не достигла. Новый сериал на видеосервисе Hulu оставил соцсети равнодушными: он был посвящен тому же, что и предыдущие фильмы, а не новой болячке. Потом компания подняла и новую проблему, выступив за продукты питания без ГМО. Кроме того, что этот факт заставил заподозрить ее в лицемерии (все-таки Chipotle пока что продает мясо, выращенное на генетически модифицированном зерне, и безалкогольные напитки, изготовленные с помощью генетически модифицированных подсластителей), ГМО — не самая горячая «горячая точка». Это предмет обсуждения лишь активистов, и ГМО уже навязаны обществу тысячами продуктов. Сплотить вокруг этого крауд-культуру не удалось. Есть ряд других актуальных тем — напитки с высоким содержанием сахара, заводские растительные масла, которые вызывают в обществе куда больше споров и за решение которых могли бы взяться крупные продовольственные компании.

Вообще, выступать в роли идеолога на массовом рынке — палка о двух концах. Бренд должен сам делать то, к чему призывает, если не хочет стать посмешищем. Chipotle — не маленькая та-

керия, продающая только что сорванное с грядки. Это крупное, растущее предприятие с большим количеством процессов промышленного масштаба. Поставлять свежие скоропортящиеся продукты, за которые ругает компания как пропагандист «допромышленных» продуктов питания, — трудная задача. Репутация Chipotle сильно пострадала из-за случаев заражения кишечной палочкой и «желудочного гриппа». Рекламой или пиаром Chipotle не вернет себе доверия потребителей. Ей надо убедить представителей крауд-культуры в том, что она с удвоенной энергией возрождает натуральное питание, и потом уже массы снова поддержат ее бренд.

### **БОРЬБА ЗА КРАУД-КУЛЬТУРЫ**

Чтобы эффективно рекламировать себя с помощью социальных сетей, компаниям надо выбрать целевую крауд-культуру. Сейчас бренды, чтобы быть востребованными, стараются не отстать от времени. Но это стандартный принцип брендинга: всегда найдутся сотни других компаний, которые делают то же самое, ориентируясь на такой же примерно перечень трендов. Понятно, что потребители не обращают внимания на их старания. Но если бы компании были в курсе новых идей и взглядов, формирующихся в крауд-культурах, то в донельзя перегруженной сфере СМИ они заняли бы особую позицию.

Возьмем в качестве примера товары для ухода за собой. Три бренда — Dove, Axe и Old Spice — вызвали у потребителей огромный интерес и высочайший уровень приобщенности к ним, — и это в товарной категории, которая никогда не вызывала у потребителей особых чувств, в категории, не способной, казалось бы, привлечь внимания социальных сетей. Они добились успеха благодаря тому, что стали продвигать гендерные идеи, вокруг которых сформировались крауд-культуры.

Axe взывает к «парням». В 1990-х годах о нападках феминисток на патриархальную культуру писали ученые из американских университетов. Эти нападки вызвали ответную реакцию консерваторов в виде ернической политкорректной гендерной политики. В ее основе лежит тезис, что мужчины под угрозой и им надо возродить свою былую мужественность. В Великобритании, а затем и в США сформировалась ироничная раз-

новидность сексизма — лэд-культура. Новые журналы — «Maxim», «FHM», «Loaded» — вспомнили времена «Playboy» и стали печатать истории «с душком» и фотографии в стиле «софт-порно». Эта система взглядов нашла отклик у многих молодых людей. К началу 2000-х лэд-культура прочно обосновалась в сети.

Axe (в Великобритании и Ирландии — Lynx) продавался в Европе и Латинской Америке с 1980-х годов, но стал старомодным и непопулярным. И оставался таким, пока компания не подхватила знамя лэд-культуры своей кампанией The Axe Effect, игриво обыгрывающей неполиткорректные сексуальные фантазии. Она мгновенно охватила интернет, и популярностью бренд Axe побил все рекорды в среде «парней».

Бренд Dove объединяет сторонников «боди-позитива». Агрессивность Axe дает другим брендам прекрасную возможность перейти в этой гендерной войне на феминистскую сторону. Dove был скучным, старомодным брендом, да и маркетинг в самой этой товарной категории всегда зависел от тенденций, которые устанавливали дома моды и СМИ. К 2000-м годам их стараниями идеал женского тела стал совсем уж нелепым. В СМИ, обычных и электронных, появилось множество критических заметок феминистского толка об истощенных моделях. Реклама «товаров для красоты» перестала вдохновлять многих женщин, потому что к ним такая «красота» никакого отношения не имела.

Развернутая Dove «Кампания за настоящую красоту» обыграла идеи этой формирующейся крауд-культуры, прославляя внешность реальных женщин во всем их естественном многообразии: старость и юность, пышные формы и худобу, высокий рост и маленький, морщины и гладкую кожу. Женщины всего мира стали дружно фотографировать тела, которые не соответствовали мифу о красоте, распространять эти изображения и эмоционально поддерживать естественность во внешности. Последние десять лет Dove продолжает выявлять «горячие точки» культуры (например, использование модными журналами «отфотошопленных» фотографий), стараясь оставаться в центре этой гендерной дискуссии.

Old Spice выбрала в качестве целевой крауд-культуры хипстеров. Война идей между культурой



«парней» и «боди-позитивным» феминизмом обошла стороной еще одну культурную нишу на рынке косметики. В 2000-х годах в городских субкультурах возникло движение хипстеров — молодых продвинутых космополитов, обеспеченных и образованных. Идеалы богемной контркультуры 1940—1950-х они приняли с удовольствием, но и с самоиронией. Их одежда, в которой они иронично косили под «гопников» (поролоновые бейсболки, уродливые свитера Армии спасения), и растительность на лице (нафабранные, подкрученные сверху усы, лохматые бороды) стали приметой времени. Бруклин нарядился в «фермерские» клетчатые рубашки. Эти настроения, подогретые крауд-культурой, быстро распространились по стране.

Old Spice решила «выехать» на хипстерах. Она создала пародию на Ахе и стереотипы мужественности. Old Spice рекламировал бывший футболист Исаяя Мустафа — широкоплечий, по пояс голый: «ваш мужчина мог бы пахнуть так же». Клипы попали в точку. В них фигурировал невероятно сексапильный парень, и ирония была в том, что он вышучивал представления о мужской привлекательности. Вы тоже можете быть таким парнем, если будете завлекать свою женщину восхитительными приключениями, золотом, бриллиантами и сексуальными позами, активно поливаясь при этом Old Spice.

Эти три бренда взорвали социальные сети, поскольку применили культурный брендинг — стратегию, которая добивается эффекта совсем не так, как обычная модель брендированного контента. Каждый бренд спровоцировал широкое обсуждение в соцсетях — крауд-культуре с определенной системой взглядов — той или иной темы, связанной с полом и сексуальностью. Каждый действовал как пропагандист — нес эти взгляды в массы. Такие возможности можно обнаружить, только глядя сквозь призму культурного брендинга, а чтобы обзавестись такой призмой, надо производить исследования и выявлять взгляды, соответствующие товарной категории и распространяющиеся в крауд-культуре. Компаниям, которые обходятся традиционными моделями сегментирования и анализом тенденций, замечать такие возможности будет трудно.

За десять лет компании так и не придумали мо-

дель брендинга, которая гарантировала бы успех в хаотичном мире соцсетей. Такое впечатление, что там бал заправляют крупные платформы — все эти фейсбуки, ютьюбы и инстаграммы, — а подавляющее большинство компаний, хоть и тратят миллиарды на рекламу, остаются статистами, культурными нулями. Компаниям надо понять, что главное — не платформы; настоящая цифровая власть принадлежит крауд-культурам. Они дают брендам больше шансов, чем когда-либо. Бренд Old Spice добился успеха не потому, что у него была «фейсбучная» стратегия, а потому что у него была стратегия, которая подхватила ироничную эстетику хипстеров. Chipotle добилась успеха не потому, что у нее была стратегия на YouTube, а потому что ее продукты и информация нашли отклик у представителей движения за «допромышленные» продукты питания. Компании могут снова выиграть битву за культурную адекватность с помощью культурного брендинга, который позволит им направить в нужное русло мощь интернет-толпы.

---

*Дуглас Холт (Douglas Holt)* — основатель и президент Cultural Strategy Group; преподавал в Гарвардской школе бизнеса и Оксфордском университете; автор книги «How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding».

# Не лайком единым: как не ошибиться с выбором SMM-стратегии

Кит А. Кесенберри

**Б**олее 90% компаний среднего и крупного размера используют социальные сети в качестве инструмента маркетинга последние пять лет или дольше. Однако, как показывает исследование CMO Survey, почти половина специалистов по маркетингу неспособны продемонстрировать результат от вложений в продвижение в соцсетях. Вот почему, какой бы ни была ваша SMM-стратегия, никогда не будет лишним сделать несколько шагов назад и проверить, все ли у вас в порядке с ее основополагающими элементами. Возможно, вы обнаружите, что вашей компании пора пересмотреть свой подход.

Филип Котлер однажды сказал: «Никогда не идите в атаку, если еще не выиграли войну на бумаге». Однако, когда дело доходит до социальных сетей, множество компаний поступают именно так. И хотя 97% компаний, входящий в список Fortune 500, зарегистрированы в LinkedIn, 84% на Facebook, и 86% в Twitter, многие вышли на фронт продвижения в соцмедиа без четкой и понятной стратегии. SMM был лишь дополнением к уже

существующим планам продвижения, еще одним способом доставить маркетинговое сообщение потребителю. И когда руководители компаний потребовали доказательств окупаемости инвестиций, маркетологам пришлось отступить, чтобы увязать SMM и бизнес-стратегию.

Есть несколько распространенных ошибок, которые допускают специалисты по маркетингу, когда берутся за социальные медиа. Первая из них — ставить цели, основываясь на показателях соцмедиа. Нередко маркетологи видят своей задачей повысить количество лайков, комментариев и репостов в Facebook, Twitter, LinkedIn и на других платформах. Такой подход кажется логичным, но в результате вы рискуете потерять способность видеть дальше социальных сетей. В конце концов, насколько каждый лайк, комментарий и репост действительно ценен для вашего бизнеса? SMM не должен быть самоцелью, и, если ваши действия в социальных сетях не отвечают более широким задачам бизнеса, окупаемость инвестиций будет становиться все более иллюзорной.

Вторая ошибка — ограничение присутствия вашего бренда в соцмедиа до нескольких наиболее популярных каналов, поскольку часто успех зависит от мультиканальной SMM-стратегии. Тем не менее, только две трети (66%) компаний из списка Fortune 500 используют YouTube, меньше половины (45%) — Instagram, чуть более трети из них (36%) ведут корпоративные блоги, треть (33%) используют Pinterest. Если вы, как и они, не присутствуете на этих или других платформах, вы упускаете ценные возможности для бизнеса.

Например, в ходе одного исследования было обнаружено, что 93% пользователей Pinterest планируют свои покупки на этой платформе, а 87% совершили покупку после того, как увидели товар на сайте. Такие сервисы, как Snapchat могут быть идеальным местом для того, чтобы охватить определенные социально-демографические группы (например, миллениалов). Instagram сыграл ключевую роль в увеличении числа продаж брендов, среди которых есть, например, Gatorade (общее название серии изотонических напитков, выпускаемых PepsiCo — прим. ред.). А у компаний, которые уделяют должное внимание ведению блогов, вероятность увидеть положительный коэффициент окупаемости инвестиций выше в 13 раз.

Как же сделать так, чтобы ваши действия в социальных медиа соответствовали ключевым интересам компании и позитивно сказывались на ее доходах? Начните с того, чтобы разработать SMM-стратегию, опираясь на бизнес-цели организации. Затем определитесь с целевым рынком и тем, какие платформы, инструменты и показатели ему соответствуют.

Разные задачи и целевые рынки требуют разных маркетинговых каналов и инструментов. Не стоит просто стремиться повысить число подписчиков или увеличить вовлеченность аудитории существующих учетных записей вашего бренда в соцсетях. Эти платформы могут не подходить под задачи вашей организации, а каналы, которые вы еще не используете, наоборот могут оказаться более полезными для того, чего вы добиваетесь.

Чтобы определить наиболее значимые бизнес-цели, задайте себе несколько вопросов. Каких показателей вы должны достичь? Как вы поймете, что успешно справились с задачей? Как успех

определяет ваш начальник? Какие недавние изменения вызывают трудности? Что больше всего заботит ключевых для вашей компании людей? Перед вашей организацией могут стоять самые разнообразные задачи: от увеличения продаж, генерации лидов и увеличения удовлетворенности потребителей до повышения узнаваемости, сбора пожертвований и привлечения волонтеров. По этой причине не стоит фокусироваться только на социальных медиа. Приведем пример. Тезис «За шесть месяцев мы должны увеличить число поклонников нашего бренда и повысить вовлеченность аудитории нашей страницы в Facebook, публикуя посты минимум пять раз в неделю» — это тактика, но не цель. Хорошей целью может быть: «Повысить узнаваемость бренда на 20% среди потребителей в возрасте 18–24 лет за шесть месяцев». Реальные бизнес-цели должны опираться на конверсию, узнаваемость бренда и клиентский опыт, отмечают представители платформы для управления соцсетями Hootsuite.

Выбирая каналы продвижения в соцмедиа, хорошо подумайте, какие из них вам нужно использовать, а какие нет. Помните, что повышение активности на существующих публичных страницах не обязательно приблизит вас к достижению поставленных целей. Для повышения коэффициента окупаемости инвестиций вам, возможно, потребуется удалить аккаунты в соцсетях, которые идут вразрез с целями вашей компании, или даже понизить социальную активность, сконцентрировавшись на создании более содержательных публикаций. Так, например, приложение Buffer недавно улучшило свои показатели, начав публиковать меньше постов в Facebook.

Определившись с задачами и подходящими платформами, приступайте к созданию контента, который будет ценен для вашей аудитории. Помогите с решением проблемы, выскажитесь на актуальную тему или просто заставьте людей улыбнуться. Истории, которые вызывают эмоции, имеют больший эффект, чем прямолинейные маркетинговые сообщения. Даже заплатив за размещение постов, вы едва ли повлияете на охват аудитории. Чтобы побудить читателей к дополнительным действиям, нужно привлекающее внимание и интересное содержание. К тому же, люди чаще делятся полезными публикациями, что еще

больше увеличивает их охват. Не стоит размещать одинаковый контент во всех соцсетях, лучших результатов вы добьетесь, публикуя уникальные записи в подходящее время.

Впрочем, интересный контент не решение всех проблем. Окупаемость инвестиций в социальные медиа во многом зависит от оперативного общения с клиентами. Как выяснил сервис Sprout Social, компании отвечают лишь на одно из десяти сообщений от клиентов, которые требуют ответа. Это упущенная возможность, так как, предлагая помощь в ответ даже на негативные комментарии, вы можете улучшить имидж вашего бренда, выйти на новых клиентов и повысить вероятность того, что потребители купят ваш товар снова. В зависимости от отрасли, в которой вы работаете, вам может понадобиться подключить к этому отдел клиентской поддержки. Не забывайте: социальные сети — среда для двустороннего общения.

Для следующего шага вам нужно убедиться, что в вашем распоряжении есть необходимые инструменты для управления вашей SMM-кампанией. Для оценки ее успешности вам потребуются средства отслеживания соответствующих статистических данных. Кроме того, все отделы организации должны принимать участие в разработке и реализации SMM-стратегии, поскольку социальные медиа играют все более важную роль в самых разных сферах бизнеса. Специальные инструменты помогут участникам вашей команды из разных департаментов объединить усилия для достижения общей цели в социальных медиа.

Обратите внимание на такие сервисы, как Google Analytics, способные анализировать трафик из соцсетей и определять, какие действия дают желанный результат: от конверсии продаж на вашем сайте до подписок на email-рассылку, записей на мероприятия и запросов цен на вашу продукцию. Поставив перед собой цель заработать на конверсии и увязав SMM-стратегию с доходами компании, вы поймете, чему, кроме наблюдения за количеством подписчиков и лайков, стоит уделять время и денежные ресурсы. Инструменты мониторинга также могут отслеживать настроение аудитории. Многие корпорации сталкивались с кризисными ситуациями, когда негативные комментарии в соцсетях приводили к спаду продаж и снижению курса акций. Суще-

ствует большое количество программ для отслеживания такой информации в социальных сетях. Уделите время тому, чтобы выбрать инструменты, наиболее подходящие вашей организации.

Определившись с выбором, начните отслеживать показатели, которые продемонстрируют окупаемость ваших инвестиций. Только после того, как вами будет проделана трудная работа по соединению SMM-стратегии с целями компании, обретут смысл такие показатели, как количество лайков и подписчиков. Конечно же, у вас не получится обосновать каждое ваше действие в социальных сетях такими задачами, как повышение продаж товаров в магазине, но вы сможете весьма точно определить их эффективность. К примеру, вы знаете, что определенный процент клиентов, запрашивающих информацию на вашем сайте, покупают тот или иной продукт. В этом случае вы можете установить взаимосвязь между публикациями и продажами, изучив публикации в соцсетях и подсчитав количество посетителей страницы, которые отреагировали на ваш призыв к действию.

Если вам не удастся убедительно объяснить присутствие вашего бренда в социальных сетях бизнес-целями компании, знайте: вы не одиноки. Но никогда не поздно начать сначала. Сделайте шаг назад и обратите внимание на долгосрочные цели вашей организации и ее целевой рынок. Убедитесь, что вы используете правильные платформы и делаете это корректно. Вооружитесь необходимыми аналитическими инструментами. Доказать окупаемость инвестиций в социальные медиа гораздо проще, если они для вас не самоцель, а способ достижения определенных целей.

---

**Кит А. Кесенберри** — доцент в колледже Мессиа в Механиксбурге (Пенсильвания), эксперт по социальным медиа и цифровому маркетингу, автор книги «Social Media Strategy: Marketing and Advertising in the Consumer Revolution».

# Взять клиента под опеку и довести до покупки

*Как привязывать клиента к компании на каждом  
этапе его пути к покупке*

Дэвид Эдельман, Марк Сингер

**Б**лагодаря стремительному развитию цифровых технологий в последнее десятилетие потребители стали столь самостоятельно и виртуозно пользоваться информацией, что теперь сами правят бал: находят то, что им нужно, тогда, когда им нужно, по той цене, которая их устраивает, и заказывают доставку на дом. В ответ розничные сети и поставщики услуг экстренно обзаводятся технологиями сбора и обработки больших данных: это, считают они, поможет им понять потребителей и отвоевать былую власть. Довольно долго компании выжидали, стараясь предугадать дальнейшие шаги потребителей и занять стратегически выгодную позицию на пути потенциального покупателя к покупке — пока он обдумывает ее, принимает решение о ней и в конце концов покупает.

Но сейчас компании с их технологиями, процессами и организационными структурами восстанавливают баланс сил и по-новому работают с потребителями и с брендами. И главное изме-

нение — иной взгляд на вещи: вместо того, чтобы просто следовать за клиентами по пути к покупке, который они прокладывают для самих себя, компании сами решают, каким быть этому пути, и не догоняют потребителя, а ведут его за собой. Все чаще маркетологи, выстраивая этот путь, работают так же, как если бы это был любой продукт. Значит, то, каким будет путь клиента к покупке, теперь во многом определит отношение клиента к бренду — и станет не менее важным фактором его конкурентного преимущества, чем сама продукция.

Компания Sungevity обгоняет конкурентов потому, что умеет направлять клиента к нужному ей решению. Посмотрим, как она это делает. На первый взгляд Sungevity — обычный поставщик солнечных панелей для жилых домов. Но при более близком знакомстве выясняется, что на самом деле Sungevity выстраивает весь путь от продажи батарей клиенту до их установки, координируя работу целой экосистемы компаний, которые



ВЗЯТЬ КЛИЕНТА ПОД ОПЕКУ И ДОВЕСТИ ДО ПОКУПКИ

производят панели, финансируют, устанавливают и обслуживают их. Продукт Sungevity — гладкий, без зазоров, предназначенный для конкретного человека онлайн-путь к покупке и установке солнечных батарей, который компания прокладывает для него с учетом данных о «солнечном потенциале» его дома. Благодаря Sungevity вся процедура оказывается для клиента настолько необременительной, что многим покупателям, уже познакомившимся с этой фирмой, и в голову не приходит интересоваться ее конкурентами.

и излагались экономические плюсы и минусы аренды и покупки солнечных панелей. Через два дня Sungevity прислала Дэвиду по электронной почте номера ближайших домов, оборудованных ее системами, и имена их владельцев, которые согласились дать отзывы. Поговорив с этими людьми, Дэвид вернулся на сайт Sungevity и, сделав единственный клик, связался с менеджером, который уже точно знал, насколько «созрел» клиент, и у которого уже был договор об аренде, составленный специально для него. Менеджер выслал

**ИДЕЯ КОРОТКО**

**ПРОБЛЕМА**

Благодаря цифровым технологиям потребители оказались в самом выгодном положении: они легко могут находить продукты в интернете, там же их сравнивать, заказывать и оформлять доставку. Продавцы в основном шли следом за потребителями, стараясь поскорее занять те позиции, на которых потребителям проще всего их найти.

**РЕШЕНИЕ**

Применяя новые технологии, выстраивая новые процессы и оргструктуры, компании могут вести потребителей за собой по их цифровому пути к покупке, а не плестись за ними. Если потребители получают заманчивое, предназначенное именно для них предложение, то компания наверняка завоюет их симпатии, а значит, пополнит ряды своих постоянных клиентов и получит конкурентное преимущество.

**СТРАТЕГИЯ**

Чтобы вести клиента по пути к покупке, нужно, во-первых, иметь в арсенале несколько инструментов. Речь идет об автоматизации, индивидуализации, взаимодействии «по ситуации» и инновационности. А во-вторых, важно рассматривать «путь клиента» как единый продукт, который создается и обслуживается сводной группой во главе с менеджером, отвечающим за финансовую отдачу от каждого клиента.

Один из авторов этой статьи, Дэвид, первым оценил заботу Sungevity. Все началось с того, что он обнаружил в своей электронной почте письмо, в «теме» которого стояло: «Узнайте, сколько семье Эдельман удастся сэкономить на оплате электроэнергии, если она установит солнечные панели». По указанному в письме URL-адресу Дэвид нашел на карте Google Earth изображение своего дома с солнечными панелями на крыше. Следующим кликом он открыл страничку с расчетами вероятной экономии электроэнергии: в Sungevity их сделали, оценив количество потребляемой в его доме энергии, угол крыши, наличие деревьев в близости и энерговырабатывающий потенциал 23 панелей — именно столько, по мнению компании, выдержала бы крыша.

Еще один клик — и Дэвид из виртуального мира перенесся в реальный — связался с менеджером по продажам, который вместе с ним только со своего компьютера смотрел те же страницы, что и Дэвид. Менеджер со знанием дела ответил на вопросы Дэвида и сразу же отправил ему ссылки на видео, в котором подробно показывался весь процесс установки

договор, дал подробные разъяснения, и Дэвид поставил электронную подпись. Когда он в следующий раз зашел на сайт, целевая страница изменилась: Дэвид мог видеть, как идут дела с получением разрешений и установкой. Теперь Дэвид, став клиентом Sungevity, регулярно получает отчеты о том, сколько его панели генерируют энергии и сколько он экономит денег, а также советы по вопросам энергосбережения, основанные на данных о его доме.

Начиная с первого рекламного письма до установки панелей и последующей постоянной помощи, Sungevity автоматизировала взаимодействие Дэвида с компанией и выстроила все общение специально для него, сделав каждый переход от одного этапа к другому настолько легким и удобным, что Дэвиду незачем было искать информацию о других провайдерах. По сути, компания видоизменила классический путь, который человек проходит, принимая решение о покупке. Она сократила количество этапов, упростив этап анализа и сразу сделал Дэвида своим постоянным — и бессрочным — клиентом (см. врезку «Как ускорить решение о покупке»). Стратегия



ВЗЯТЬ КЛИЕНТА ПОД ОПЕКУ И ДОВЕСТИ ДО ПОКУПКИ

Sungevity оправдывает себя. За 2014 год объем ее продаж удвоился — до \$65 млн. Sungevity уже перевыполнила собственный план по росту и стала самой быстрорастущей компанией на рынке солнечной энергетики для жилого сектора.

### ПЕРЕХВАТИТЬ ИНИЦИАТИВУ

Экспертная группа McKinsey по маркетингу и продажам больше шести лет изучала, как потребители принимают решение о покупке — после первого знакомства с товаром/услугой совершают покупку и затем попадают «в плен» к бренду. В более узком смысле речь идет о последовательности шагов, предпринимаемых потребителями, прежде чем достичь некоей цели — например, переоформить услуги оператора кабельного телевидения на новый адрес или даже найти и купить хорошую тушь для ресниц. Многие компании уже ясно представляют себе, как «созревает» потребитель, и выстраивают общение клиента с брендом так, чтобы произвести на человека самое выгодное впечатление. Более продвинутые компании перестроили свою основную деятельность и свои организации, чтобы сопровождать и опекать клиента на всем его пути к покупке. Тем не менее фирмы в основном шли за потребителями: упро-

щали им этот путь либо выявляли на нем помехи и устраняли их.

Сейчас стратегия меняется: прежде преимущественно пассивная, она становится напористо активной. Компании из разных отраслей — розничной торговли, банковских услуг, путешествий, ЖКХ и др. — сами подводят клиента к решению о покупке, максимально облегчая ему все, что с ней связано, чтобы, попав к ним один раз, человек уже никогда никуда бы от них не ушел. Компании отказались от прямо противоположной стратегии принуждения, которой они следовали еще лет десять назад, стараясь привязать к себе клиентов (вспомним договоры об услугах сотовой связи). Новаторская концепция «пути» удачна потому, что потребитель получает принципиально новый, выгодный ему продукт.

Сдвиг происходит — это подтверждает весь наш опыт, а мы консультировали 50 с лишним компаний по вопросам архитектуры, инфраструктуры и организационной модели «пути клиента», работали в тесном контакте с десятками руководителей интернет-компаний, провели исследование более 200 компаний, посвященное методам цифрового обслуживания. И хотя все еще только начинается, мы убеждены, что умение направлять

клиентов к нужному компании решению станет главным источником ее конкурентного преимущества.

### ЧЕТЫРЕ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРА

Компании, которые умело направляют клиентов к покупке, достигли вершин в четырех отношениях. Эти факторы — автоматизация, индивидуализация, взаимодействие и инновационность; они способствуют тому, что клиент «приклеивается» к компании: проникается к ней доверием и остается с ней. Хотя новые возможности у компаний появились благодаря современным информационным технологиям (см. врезку «Новые технологии»), творческое дизайнерское мышление и нова-

## КАК УСКОРИТЬ РЕШЕНИЕ О ПОКУПКЕ



#### Классический путь

На классическом пути к покупке потребители долго задерживаются на этапе знакомства и оценки, прежде чем либо пополнить ряды постоянных клиентов, либо начать новый круг знакомства с брендом/продуктом и анализа, который может привести к покупке продукта другого бренда.

#### Новый путь

На новом пути этап знакомства сжимается и укорачивается (либо вовсе отменяется) этап оценки: покупатель сразу же становится постоянным и остается в этом качестве.

торские принципы управления значат не меньше. **Автоматизация.** Автоматизация — это оцифровка и упрощение тех этапов взаимодействия клиента с компанией, которые прежде требовали его непосредственного участия. Например, раньше, чтобы инкассировать чек, человеку надо было прийти в банк. В эпоху цифровой автоматизации достаточно сфотографировать чек смартфоном и предъявить его с помощью приложения. Точно так же искать, покупать и заказывать доставку, скажем, нового телевизора сейчас можно в интернете,

## НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Компании все более умело ведут своих клиентов по пути к покупке благодаря новым технологиям. Инструменты маркетинговой атрибуции выявляют самые эффективные каналы рекламы. Другие технологии показывают, когда клиенты, подбирая товар, уходят с одного канала на другой, с одного устройства на другое. И на основе этой информации ПО отправляет им персональные сообщения. Инструменты разработки интерфейса позволяют мобильному приложению изменять свой внешний вид в зависимости от того, на каком этапе пути к покупке находится клиент.

На то, как компании взаимодействуют с клиентами, сильнее всего повлияли три фактора.

**Возможность постоянной связи.** «Умная» техника создает постоянно работающий канал связи между компанией и клиентом. Через него потоком идут данные о том, как люди пользуются оборудованием, что позволяет компаниям персонализировать и модернизировать его.

**Новые средства анализа пути клиента.** ClickFox и другие системы собирают информацию о поведенческом поведении в онлайн-овых и офлайн-овых точках взаимодействия, помогая компаниям планировать и оптимизировать путь к покупке. Платформы вроде Cloudera позволяют компаниям анализировать неструктурированные данные, а программы машинного обучения вроде R — перелопачивать большие объемы данных о клиентах и прогнозировать их действия. Pega и другие приложения делают возможным индивидуализированное общение по разным каналам. Adobe предлагает средства управления более сложными рабочими процессами.

**Использование ИПП.** Они позволяют приложениям разных компаний обмениваться данными. ИПП появились не вчера, но компании лишь сейчас начинают с их помощью — и с участием нескольких поставщиков — выстраивать целостные «пути клиента». Скажем, ИПП позволяет приложению Delta Air Lines связывать своих клиентов с Uber.ходы каждого пассажира.

причем в один присест. Поскольку автоматизация позволяет потребителям легко и просто пройти прежде сложный путь, шансов, что потребители «приклеятся» к бренду, становится все больше. Это, казалось бы, ясно и без слов, однако компании лишь недавно начали создавать надежные платформы автоматизации специально для того, чтобы клиенты быстрее проходили путь к покупке. И сразу видно, кто в этом особенно преуспел. Очень хорошая автоматизация — не только дело техники, это отчасти искусство: благодаря невидимой потребителю работе он может, чаще всего — пользуясь приложениями, легко и совсем неумолимо взаимодействовать с компанией.

Вот как, например, производитель беспроводной музыкальной системы Sonos автоматизирует ее настройку. Раньше надо было тянуть по всему дому провода, присоединять колонки к компьютеру и создавать специальные онлайн-аккаунты у провайдеров музыки. Теперь настройка стала проще благодаря беспроводным колонкам — они подключаются простым нажатием кнопки — и приложению, которое позволяет воспроизводить музыку с любого устройства, регулировать громкость и выбирать, какой внешний источник музыки и в какой комнате подключать к плееру системы, — все с помощью мобильного устройства.

**Индивидуализация.** Пользуясь своими возможностями по части автоматизации, компании должны извлекать максимум из информации, которая оказалась у них благодаря прежним контактам с клиентами либо находится в доступных источниках, и постоянно настраивать свои предложения на конкретных клиентов с учетом их особенностей. Известные всем примеры — рекомендательная система Amazon и алгоритм повторного заказа (он знает, какие чернила для принтера вам нужны). Но запомнить предпочтения клиента — полдела; индивидуализация помогает наилучшим образом рассчитать его дальнейшие шаги и подготовиться к ним. В тот момент, когда человек впервые контактирует с фирмой, например отвечает на сообщение или запускает приложение, нужно проанализировать его действия и соответственно отреагировать. Приложения таких компаний, как Pega и ClickFox, позволяют отслеживать активность потребителей по многим каналам и на основе информации из самых разных

## ПРИЛОЖЕНИЕ L'ORÉAL: КЛИЕНТЫ ВОЗВРАЩАЮТСЯ — И ПОКУПАЮТ

**ПРИЛОЖЕНИЕ MAKEUP GENIUS, С ПОМОЩЬЮ КОТОРОГО МОЖНО ВИРТУАЛЬНО ПОДБИРАТЬ МАКИЯЖ, С МОМЕНТА СВОЕГО ВЫПУСКА В 2014 ГОДУ БЫЛО ЗАГРУЖЕНО 14 МЛН РАЗ — И ИСПОЛЬЗОВАЛОСЬ 250 МЛН С ЛИШНИМ РАЗ. КОМПАНИЯ ПРЕДЛОЖИЛА ПОТРЕБИТЕЛЯМ ВОЗМОЖНОСТЬ ЭКСПЕРИМЕНТИРОВАТЬ, ОБМЕНИВАТЬСЯ ВПЕЧАТЛЕНИЯМИ И ПОКУПАТЬ КОСМЕТИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА ЛЕГКО И БЕЗЗАБОТНО. БЛАГОДАРЯ ТАКОМУ ПРИЯТНОМУ ОПЫТУ МНОГИЕ ПОТРЕБИТЕЛИ СТАЛИ ПРЕДАННЫМИ ПОКЛОННИКАМИ ПРОДУКЦИИ L'ORÉAL.**

1. Подруга Ли присылает ей смс со ссылкой на Makeup Genius, новое приложение L'Oreal. Ли загружает его в планшет, и его экран превращается в зеркало, в котором отражается ее лицо. Ли фотографирует себя.
2. Приложение спрашивает Ли, не хочет ли она попробовать те или иные конкретные средства или полный макияж. Она выбирает второе, и приложение немедленно выдает слайд-шоу моделей с мейкапом.
3. Она касается каждой фотографии и видит этот вариант макияжа у себя на лице. Еще одно касание — и приложение показывает соответствующие косметические средства.
4. Когда Ли решает купить их, кнопки предлагают ей варианты розничных сетей. Она выбирает Amazon и делает заказ.
5. Получив заказ, Ли снова открывает приложение и видит, что оно теперь выглядит иначе: там для нее подготовлена инструкция по нанесению макияжа.
6. Через несколько дней приложение сообщает Ли, что есть новый вариант, который может ей понравиться, исходя в своих рекомендациях из предпочтений Ли и аналогичных пользователей.
7. Ли рассматривает свою фотографию с новым макияжем. Приложение сообщает ей, какие дополнительные косметические средства понадобятся. Она нажимает кнопку «купить».
8. Запомнив ее предпочтения и предыдущие покупки, приложение периодически рекомендует ей другие типы макияжа. Ли следует советам и покупает новую косметику.
9. Оценив простоту приложения, Ли становится постоянным покупателем L'Oreal. Она активно пропагандирует бренд, отправляя ссылки на приложение друзьям, которые делятся советами и обмениваются селфи.

источников — история транзакций или просмотров, контакты с техслужбой, данные о пользовании продуктом — и составлять единую картину того, что делают клиенты и к чему это приводит в итоге. Видя эту картину, компания может в реальном времени анализировать их действия — по сути, выявлять, в какие именно моменты направлять их решения, — а также отправлять персональные сообщения конкретным потребителям или подтверждать их статус, скажем, обновлять данные о самой прибыльной группе. Ритейлер Kenneth Cole перенастраивает свой сайт в соответствии с тем, что делают на нем посетители. Поэтому одни видят больше отзывов о продукте, другие — больше картинок и спецпредложений. Алгоритм компании запоминает, какой контент и какая конфигурация больше подходит каждому клиенту и подстраивает под него сайт.

Создатели приложения Makeup Genius компании L'Oréal пошли дальше: клиентка может виртуально опробовать разный макияж и сразу же получить составленный именно для нее отзыв. Приложение фотографирует лицо, анализирует более 60 параметров и показывает на снимках, как с помощью тех или иных косметических средств и оттенков сделать тот или иной макияж. Можно выбрать понравившийся вариант и сразу же заказать все необходимое для него в интернете либо купить в магазине. Приложение отслеживает, как клиентка пользуется им и что покупает, запоминает ее предпочтения, делает выводы, обрабатывая данные об аналогичных покупках, и корректирует свои сообщения.

L'Oréal дала потребителям необычную «игрушку». Ключнув на этот крючок, человек естественным образом от стадии знакомства с косметикой фирмы быстро переходит к покупке и на следующем уровне индивидуализации попадает в категорию постоянных клиентов (см. врезку «Приложение L'Oréal: клиенты возвращаются — и покупают»). Пользователей Makeup Genius уже 14 млн, то есть приложение стало исключительно важным активом с точки зрения и популяризации бренда, и сбора информации о том, как люди втягиваются в его орбиту.

**Взаимодействие «по ситуации».** Еще один ключевой фактор — умение, воспользовавшись информацией о том, где, в какой точке пути от знакомства с

ВЗЯТЬ КЛИЕНТА ПОД ОПЕКУ И ДОВЕСТИ ДО ПОКУПКИ

брендом к покупке, находится клиент физически (входит в отель) или виртуально (читает отзывы о продукте), заставить его сделать следующий шаг, уже предусмотренный компанией. Речь идет, например, о том, что в ответ на действия клиента может измениться страница сайта либо клиент может получить сообщение, соответствующее ситуации, в которой он находится сейчас. Допустим, он подъехал к аэропорту, и приложение для авиакомпании показывает ему на экране его посадочный талон. Или он открывает домашнюю страницу сайта магазина и видит, что происходит с его заказом.

Есть более сложные варианты, которые решительно направляют клиента к цели компании. Например, приложение, разработанное для сети Starwood Hotels, сообщает гостю, в каком номере он будет жить, как только тот входит в гостиницу, регистрирует его, сканируя отпечаток большого пальца на его смартфоне, а потом, когда гость подходит к своему номеру, превращает его телефон в виртуальный ключ и отпирает дверь. В дальнейшем приложение, зная предпочтения гостя, советует ему, где можно поесть и развлечься.

Инновационность. Новые технологии и методы работы, четвертый из рассматриваемых факторов, — результат постоянного экспериментирования и анализа потребностей клиентов, технологий и услуг, цель которого — понять, как еще можно упрочить взаимоотношения с потребителями. По большому счету речь идет о поисках новых решений, выгодных и самой компании, и ее клиентам.

Лучшие программисты разрабатывают ПО для взаимодействия клиента с компанией, которое можно бесконечно совершенствовать. Они постоянно производят маркетинговое А/В тестирование веб-сайтов, выбирая лучшие варианты рекламы и интерфейса. Они создают прототипы новых услуг и анализируют результаты, чтобы не просто сделать для клиента путь к покупке проще и приятнее, но и добавить полезные опции.

Нововведения могут быть простыми, как у Starwood Hotels: гостю, открывшему дверь электронным ключом, приложение напоминает, что можно заказать еду в номер, и предлагает варианты на основе предыдущих заказов. Но инновации могут быть и сложными, когда множество услуг

объединяют ради удобства потребителя. Скажем, мобильное приложение авиакомпании Delta стало идеальным помощником в организации авиаперелетов — от покупки билета, посадки, отслеживания багажа до вызова такси после приземления с помощью мобильного приложения Uber. Компания Kraft превратила свое приложение кулинарных рецептов в инструмент контроля за запасами продуктов: оно позволяет составлять список покупок, который отправляется прямо в интернет-службу доставки Peapod. Чаще всего для оказания таких услуг компании кооперируются с несколькими поставщиками. То, что клиента аккуратно передают другой фирме, повышает ценность услуги, и человек сильнее «увязает» в бренде.

### НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ – В ДЕЛЕ

Вернемся к Sungevity и посмотрим, как она за счет четырех факторов — автоматизации, индивидуализации, взаимодействия «по ситуации» и инновационности — предлагает клиенту целостную услугу, не требующую от него самого никаких усилий.

Sungevity автоматизировала большую часть этапов пути от самого первого контакта с покупателем до установки (это сбор, интеграция клиентских данных, расчет потребления энергии, создание изображений с панелями на крыше для каждого клиента персонально). Ключевой момент здесь — умелое использование интерфейса программирования приложений (ИПП) для извлечения данных других провайдеров, таких как Google Earth и Trulia (услуги в сфере недвижимости), чтобы можно было собрать для покупателя картинку. Анализ данных создал условия для активной индивидуализации — и Дэвид получил рекламное обращение, составленное специально для него (расчет стоимости энергии, сроки и последовательность работ, рентабельность и экономия), причем всю эту информацию можно получить по многим каналам — и по электронной почте, и на сайте Sungevity, и у менеджера по работе с клиентами. Возможности взаимодействия «по ситуации» позволили Sungevity направлять нужный контент по нужному каналу для каждого контакта с Дэвидом: скажем, используя ИПП, проследить за установкой панели, которую осуществ-



вляет подрядчик Sungevity, а затем регулярно обновляет целевую страницу Дэвида, размещая на ней самую свежую информацию.

Sungevity продолжает совершенствовать и расширять свой сервис, в том числе за счет услуг по хранению и рациональному использованию энергии. Еще недавно, предложи она что-нибудь подобное потребителю, это выглядело бы типичным рекламным трюком. Сейчас агитировать можно каждого клиента отдельно, а суть стратегии в том, чтобы не просто продать еще один продукт, а убедить человека сделать следующий шаг к собственному решению. Располагая подробной информацией о закономерностях и объемах потребления энергии в каждом доме, Sungevity может давать персональные советы о потреблении энергии и предложить каждому человеку разработанный специально для него комплекс оборудования и услуг, чтобы он меньше зависел от электросетей и сэкономил деньги. Для этого фирма скоро будет предлагать клиентам аккумуляторы немецкого производителя Sonnenbatterie для хранения избытка энергии, выработанной солнечными панелями. Кроме того, она разрабатывает для клиентов специальные диаграммы, чтобы можно было следить за тем, как производится и используется энергия. В дальнейшем фирма планирует расширить эти услуги за счет систем «умного» дома и автоматизировать рациональное энергопотребление (регулируя, допустим, освещение и отопление) в соответствии с правилами, которые Sungevity составляет вместе с каждым клиентом. У нее есть и еще один проект: создание сообществ потребителей «зеленой» энергии.

### **НАПРАВЛЯТЬ КЛИЕНТА К ПОКУПКЕ: НОВАЯ ДОЛЖНОСТЬ**

Окружать клиента заботой и так «упаковывать» для него свои услуги, чтобы занять на рынке лучшие позиции, сможет компания, которая не только владеет технологиями, но также обладает организационными структурами нового типа и по-новому управляется. Мы работали со многими фирмами цифрового поколения — из тех, что могли похвастаться изначально идеальными условиями для выстраивания надежных и удобных «путей клиента», и традиционным фирмам стоило бы изучить их опыт. Мы пришли к выводу, что компании старого образца добиваются осо-

бых успехов, когда делают ставку на самых прибыльных клиентов и продукты и, чтобы направлять клиентов напрямик к покупке, формируют группы из сотрудников разных отделов.

Мы видели много разных организационных моделей «опекания» клиента (должности ответственных лиц тоже назывались по-разному), но структуры были в целом похожи (см. врезку «От знакомства с компанией до покупки»).

Контролировать общение фирмы с клиентами — одна из обязанностей директора «по опыту», отвечающего за то, чтобы компания производила на потребителя самые хорошие впечатления. Это сравнительно новая должность в высшем эшелоне руководства. Иногда эти функции поручают директору по цифровым технологиям. Обычно руководителю с такими должностными обязанностями подчиняется специалист по стратегии, который предусматривает все шаги клиента к покупке: он знает, как заставить клиента принять нужное компании решение, на какие сегменты ориентироваться и во что вкладывать средства. Он же выбирает приоритетные направления разработок цифровых решений.

Всем, что происходит с клиентом на его пути к покупке, ведает руководитель нового типа: менеджер «пути как продукта». Люди, занимающие эту должность (чаще их называют менеджерами по бизнес-решениям, или по впечатлениям клиентов, или по сегменту), отвечают за экономическую и творческую составляющую «пути клиента», в том числе за финансовые результаты. И их, как и всех остальных менеджеров по виду продукции, оценивают согласно тому, как они выполняют план по широкому кругу показателей, в том числе рентабельности «пути» (см. врезку «За что отвечает менеджер “пути”»).

Ориентируясь на приоритеты своего бизнеса — увеличение доли рынка и доходов, повышение качества обслуживания потребителей, — компании пытаются расширить и оптимизировать «пути клиентов», делают обслуживание все более удобным, привлекают новых партнеров, защищаются от конкурентов и сокращают издержки, особенно за счет оцифровки прежде ручных операций. По сути, их работа состоит в том, чтобы понимать, как клиенты приближаются к решению купить продукт компании, выявлять необычное в их по-

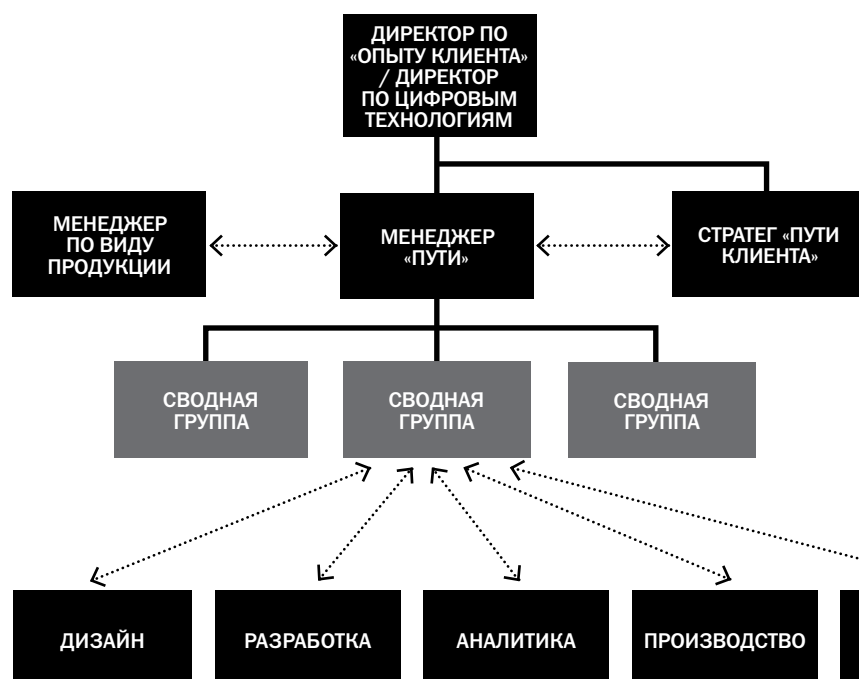
ВЗЯТЬ КЛИЕНТА ПОД ОПЕКУ И ДОВЕСТИ ДО ПОКУПКИ

требительском поведении (скажем, отклонение от маршрута или отказ от сделки на ключевом этапе), видеть, что привлекает — или отталкивает — новых клиентов.

Менеджерам помогают сводные группы специалистов разных отраслей знания: программисты, аналитики, тестировщики, маркетологи, производственники и др. Они нацелены на результат, работают быстро, постоянно тестируют новые идеи и оттачивают лучшие решения. Все вместе они пытаются понять желания и потребности клиентов на каждом этапе их пути к покупке и сделать так, чтобы клиент совершил покупку. Они ищут ответы на несколько вопросов, например: как — с помощью каких функций сайта, какого дизайна и какой рекламы подтолкнуть человека к следующему шагу и когда делать подсказки, чтобы наверняка повлиять на его решение? В поисках ответов группа начинает разработки: тестирует варианты «цифрового пути», анализирует операционные данные и данные о том, как потребители пользуются продуктом, а затем оценивает, как влияет на покупку или непокупку каждая новая опция.

Подобным образом работает компания Nordstorm, производитель одежды и аксессуаров. Чтобы разнообразить для клиентов процесс подбора солнцезащитных очков, сводная группа специалистов обосновалась во флагманском магазине компании и целую неделю проводила эксперименты, совершенствуя новое приложение. Оно должно было облегчать покупателю выбор очков: предлагать модели в соответствии с чертами лица и предпочтениями конкретного человека. Прямо в магазине группа сделала бумажный прототип интерфейса и наблюдала, как покупатели пытались обращаться с ними, словно с настоящими. Специалисты спрашивали посетителей, какие свойства приложения показались им полезными, ненужными или лишними. Учитывая высказанные соображения, программисты создали работающую версию приложения. Пока потребители испытывали ее, специалисты выслушивали их мнение и сразу же вносили коррективы. Через неделю приложение запустили на планшетах продавцов-консультантов: с его помощью они теперь помогают покупателям подобрать очки.

## ОТ ЗНАКОМСТВА С КОМПАНИЕЙ ДО ПОКУПКИ



### ЧЛЕНЫ СВОДНОЙ ГРУППЫ

**ДИЗАЙНЕРЫ:** формулируют, что должен делать клиент и испытывать по пути к покупке, и соответственно выстраивают пользовательский интерфейс.

**РАЗРАБОТЧИКИ:** создают ПО для приложений, сайтов и автоматизированных действий клиента на пути к покупке.

**АНАЛИТИКИ ДАННЫХ:** собирают информацию о взаимодействии клиента и компании и обрабатывают ее, чтобы понять каждого клиента и оценить эффект тех или иных опций его пути к покупке.

**ПРОИЗВОДСТВЕННИКИ:** курируют поддержку каждого этапа «пути».

**МАРКЕТОЛОГИ:** разбираются в нуждах клиентов и следят за тем, чтобы на всем «пути» учитывались стандарты бренда — например, во всем, что касается выбора целевой аудитории и индивидуализации.

Члены сводной группы — сотрудники разных отделов и подчиняются их руководителям.



Обычно менеджер «пути» собирает сводную группу там, где она будет работать (как было в Nordstorm), либо в конференц-зале на летучки, в ходе которых группа предлагает новые решения или свойства, а затем разрабатывает, тестирует и масштабирует прототипы. Суть экспериментов может быть разной — от дизайна целевых страниц и живых чатов с менеджерами по продажам до оптимизации внутренних процессов компании и обеспечения плавности перехода покупателя от одного этапа «пути клиента» к другому.

Лучшие менеджеры не только организуют работу так, чтобы постоянно совершенствовались уже отлаженные услуги. Они мыслят шире и внедряют новые решения, которые расширяют «путь», делая его более удобным и «липким». Вот как, например, один наш клиент, международная компания, производящая бытовую электронику, рекламирует новую настольную мультиварку. У нее есть отделения с программным управлением, и их работу можно регулировать посредством приложения. Такая конструкция позволяет готовить сразу несколько блюд, и полезность прибора для потребителя значительно повышается.

Хотя у компании большой опыт по части разработок продукции, когда дело дошло до «умного» оборудования, оказалось, что никто не знает, какие услуги предложить потребителю в придачу. Понимая, что для разработки таких услуг и самого обслуживания понадобится новая оргструктура, компания создала глобальную группу, которая предлагала бы клиентам инновационную продукцию. Ее возглавили директор по развитию нового бизнеса и главный конструктор. По сути, они вдвоем выступали в роли директоров по работе с клиентами предполагаемых новых услуг; они курировали все инициативы фирмы, связанные с «умной» продукцией, и им подчинялись отвечавшие за эти программы менеджеры «пути клиента» (или менеджеры по инновациям).

Менеджеру, который отвечал за продвижение мультиварки, поручили предусмотреть соответствующие услуги (помощь в составлении меню, покупке ингредиентов и приготовлении еды) и придумать, как их предоставлять. Набрав сводную группу дизайнеров, программистов, производственников и маркетологов, он возглавил разработку приложения для мультиварки: оно

## **ЗА ЧТО ОТВЕЧАЕТ МЕНЕДЖЕР «ПУТИ»**

**ОБЫЧНЫЙ МЕНЕДЖЕР ПО ВИДУ ПРОДУКЦИИ КОНТРОЛИРУЕТ ТЩАТЕЛЬНО ОТОБРАННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ. МЕНЕДЖЕРУ «ПУТИ» НАДО СЛЕДИТЬ И ЗА ОБЫЧНЫМИ, И ЗА СПЕЦИФИЧЕСКИМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ, ОТРАЖАЮЩИМИ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ.**

Верно сформулированные показатели позволяют не только оценить рентабельность инвестиций, вложенных в «путь клиента», но и спрашивать результат с менеджера «пути как продукта».

Он должен уметь отвечать на финансовые вопросы. Сколько денег мы можем вложить в расширение «пути клиента»? Как по-новому выстроить продажи? Какие доходы нам надо получить? Какими могут быть переменные затраты на одного клиента или одно его действие? Кроме того, они должны оценивать, насколько довольны клиенты опекой компании в целом и на каждом этапе «пути».

Поскольку за отдельные этапы могут отвечать разные службы или партнеры, надо следить за их работой и оценивать результат. Другие показатели должны оценивать рентабельность инвестиций в «путь клиента»: можно рассчитать эксплуатационные затраты на его выстраивание, доход и прибыль, которые приносит клиент, эффективность постоянных обновлений.

Одна авиакомпания, с которой мы работаем, оценивает свою эффективность по тому, как после отмены полета она помогает пассажирам перерегистрироваться на другой рейс. Компания собирает большие объемы данных о перерегистрировавшихся пассажирах, в том числе о том, сколько из них загрузили ее мобильное приложение и отправились в новый рейс без помощи сотрудников аэропорта. Кроме того, она определяет долю пассажиров, кто дал номер своего мобильного телефона или адрес электронной почты, и тех, кто просмотрел сообщение о повторной регистрации, а среди них — долю самостоятельно отправившихся в рейс. Кроме того, компания рассчитывает долю пассажиров, которые улетели первым же предложенным им рейсом. Анализируется каждый показатель по группам постоянных клиентов разной прибыльности и по разным уровням цен на авиабилеты, чтобы оптимизировать издержки и доходы каждого пассажира.

снабжает клиента рецептами, запоминает его действия, а через некоторое время предлагает ему персональные рекомендации. Сейчас группа разрабатывает приложение для планирования меню на всю неделю. Кроме того, она составляет рецепты и вместе с производителями продуктов

ВЗЯТЬ КЛИЕНТА ПОД ОПЕКУ И ДОВЕСТИ ДО ПОКУПКИ

питания предлагает купоны на скидки при покупке главных ингредиентов. В дальнейшем группа намеревается взаимодействовать с сообществом покупателей, которые придумывают свои рецепты и обмениваются ими.

Чтобы реализовать свои планы, группа тщательно анализирует данные, которые ей предоставляет приложение: какой процент покупателей его загружает, сколько из них зарегистрировано на сайте, как (и часто ли) эти люди посещают его, как изменяется тип приготовляемой пищи в зависимости от региона и в какой момент от приложения отказались те, кто перестал им пользоваться. На основе этой информации группа корректирует навигацию по приложению и подсказки, идеи блюд и способы поощрения пользователей, чтобы держать в тонусе их интерес. Аналитики группы изучают узкие сегменты клиентской базы, уделяя основное внимание потребителям из других стран, чтобы понять, как меняются паттерны пользования приложением. Аналитиков интересует информация о каждом клиенте: какие рецепты он выбирает, часто ли он пользуется мультиваркой и приложением, какие функции приложения предпочитает. Все это позволяет постоянно обновлять и персонализировать «путь клиента».

Чтобы от продажи продуктов перейти к выстраиванию непрерывного «пути клиента», компании пришлось пойти по стезе автоматизации (в данном случае речь идет об управлении мультиваркой через приложение), индивидуализации (подбор рецептов), взаимодействия «по ситуации» (интерфейс приложения меняется, когда от покупки ингредиентов человек переходит к приготовлению еды) и инновационности (новые рецепты, возможность покупать в интернет-магазинах, сообщество).

Совершенствуя эти навыки, компания сделала непрерывный «путь клиента» такой же частью бренда, как и саму мультиварку, — и равноценным источником своих финансовых достижений. Сейчас новая структура, отвечающая за взаимодействие клиента с брендом, разрабатывает «пути клиента» для другого своего домашнего оборудования, в том числе домашней медицинской техники, и соответствующие услуги.

Если вы рассматриваете «путь клиента» как

продукт, вы совершенно иначе формулируете цели инвестиций в этот продукт, распределяете их в порядке очередности, финансируете и измеряете. Постепенно для бизнеса главным станет не то, как инвестиции стимулируют продажи или сокращают издержки, а то, повышают ли они экономические показатели продаж продукта вследствие выстраивания «путей» для определенного сегмента потребителей, — и то, есть ли от них польза с точки зрения привлечения покупателей. Это требует освоения совершенно новых навыков и создания новых структур (в первую очередь, речь идет о компаниях, которые сами не заключают сделки с клиентом, например, о производителях потребительских товаров или фирмах из сектора B2B). Надо собирать и анализировать данные о клиентах, взаимодействовать с ними и уделять внимание не только дизайну продукта и рекламы, но и всему опыту общения потребителей с компанией. В наши дни самые сильные бренды своими победами обязаны не только качеству и ценности своей продукции, но и умению виртуозно выстраивать для клиента весь его путь к покупке.

*Дэвид Эдельман (David E. Edelman)* — руководитель глобальной экспертной группы цифрового маркетинга и продаж McKinsey & Company. Марк Сингер (Marc Singer) — директор глобальной экспертной группы привлечения клиентов McKinsey & Company.

**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:**

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
2. Диссертации и научные работы
3. Школьные задания

Онлайн-консультации

Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА

Приглашаем авторов

**УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -**  
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву

[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).