**Маркетинг, управляемый результатами**

Похоже, нет более распространенной метафоры в бизнесе, чем сравнение маркетинга с войной. Данную статью можно было бы считать частью плана битвы. Но маркетинг – не война. Это дисциплина. Так что считайте эту статью руководством по эксплуатации, путеводителем к более здоровому маркетингу.

Johannes Bussmann, Gregor Harter, Evan Hirsh

Меняющийся мир требует более тщательно подхода к маркетингу. Но это не означает, что вы обязаны жертвовать творчеством ради анализа.

Похоже, нет более распространенной метафоры в бизнесе, чем сравнение маркетинга с войной. Маркетологи постоянно говорят о «захватах». Их коллеги – это члены «отряда» продаж, работающие по «территориям». Все вместе, они проводят «кампании», используя «рейды» и «залпы», чтобы «захватить» долю рынка.

Не удивительно поэтому, что сегодня многим руководителям маркетинга и продаж кажется, что они вовлечены в войну на два фронта (которую проигрывают).

С одной стороны, они сталкиваются со все более требовательными потребителями: «Я хочу вот этот продукт такого цвета, в такой конфигурации, по такой цене, и если вы не можете доставить это завтра, я через интернет закажу у любого другого дилера в радиусе 600 миль, который сможет».

Между тем, давление сверху не слабее.

Гендиректора и акционеры хотят «больше отдачи за их маркетинговые деньги»; «большую долю рынка при меньших затратах на маркетинг»; «больше новых удачных продуктов за меньшие инвестиции в разработку». Эти желания потребителей и директоров на удивление схожи: «Мы хотим больше за наши деньги».

Эта громкая и настойчивая мантра загоняет продажи и маркетинг в угол. Как могут они обеспечить прибыльный рост на устоявшихся, зачастую не растущих рынках, испытывающих жесткое ценовое давление? И в то время, когда главная задача гендиректоров – улучшить возврат на инвестиции, одновременно повышая прибыль и не увеличивая объем инвестиций, как могут они обеспечить краткосрочные результаты, не жертвуя долгосрочной стоимостью бренда?

Это головоломка, с которой сталкиваются все маркетологи. Как они могут вырваться из порочного круга? Ответ может понравиться не всем: простых решений нет, потребуется напряженная работа. И работу эту откладывать больше нельзя. ROI маркетинг, понимаемый как применение сложных техник измерения с целью оптимизации маркетинговых затрат, — это больше не интересная идея, а императив для выживания корпорации. Как сказал нам один директор по маркетингу: «Маркетинг мертв, если он не строит бизнес».

Мир изменился, и маркетинг также должен измениться. Маркетинг должен, одним словом, ожесточиться, или он рискует окоченеть.

Эти перемены грядут, и они уже оказывают значительное влияние на людей, размышляющих о маркетинге. Они избавляются от маркетинговой деятельности, которая дорога и не эффективна. Они снабжают сотрудников информацией, инструментами и ответственностью и в ответ спрашивают с них за их решения. Они идут к новой маркетинговой культуре, в которой решения базируются на тщательном анализе и тестировании, а не на интуиции и догадках. И, что наиболее важно, они гарантируют, что затраты на маркетинг – это инвестиции, основанные на фактах, гарантирующие высокий возврат вместо потенциально убыточных упражнений в креативности.

Приведенная статья – руководство к этой трансформации. Если продолжить использование военных метафор, мы можем назвать ее частью плана битвы. Но маркетинг – не война. Скорее это дисциплина. Так что считайте данную статью руководством по эксплуатации, путеводителем к более здоровому маркетингу.

Пятая дисциплина маркетинга

Раньше в маркетинге было Четыре «P»: product (продукт), price (цена), place (место) и promotion (продвижение). Эта простая памятка являлась краеугольным камнем для всех маркетологов, четким выражением базовых принципов. Но в буре перемен маркетологи уже не могут быть так уверены в неизменности даже самих основ.

Те дни прошли. Нельзя сказать, что четыре «П» сами по себе ошибочны, или что их вытеснила «новая и улучшенная» формула, которая быстрее и лучше выстирает маркетинг. Просто они уделяют слишком мало внимания самой главной «П» в бизнесе – прибыльности. Под «прибыльностью» нужно понимать «возврат на инвестиции» - пятую маркетинговую дисциплину.

Эта пятая «П» лежит в основании того давления, которое оказывается на маркетинговые отделы, чтобы те обеспечили возврат на маркетинговые инвестиции. Реальность заключается в том, что рынки взрослеют и подвергаются коммодитизации, а маркетологам нужно срочно принимать аналитические методы работы, как уже давно сделали все их коллеги. Они должны принять сложные финансовые инструменты и техники, чтобы оправдать маркетинговые расходы и собственные рабочие места.

Проще говоря, от маркетинговых программ теперь ожидают измеряемых результатов. Согласно недавнему исследованию, проведенному компанией Booz Allen и Ассоциацией Национальных Рекламодателей, 66 процентов руководителей считают, что больше всего маркетингу необходим настоящий ROI анализ. Однако большинство компаний до сих пор используют суррогатные показатели, такие как осведомленность, вместо измерений ROI. Тех, которые не изменятся, ожидает мрачное будущее.

Как недавно отметил Филипп Котлер, «терпение гендиректоров по отношению к маркетингу заканчивается. Они получают подробные отчеты по своим инвестициям от финансов, производства, информационных технологий, даже от закупок, но не знают, что получают от затрат на маркетинг».

Время возникновения этих требований далеко не случайно. Посмотрите вокруг. Во многих отраслях старые средства больше не работают. Маркетинговые программы составляют практически самую быстро растущую часть затрат компаний. А их результаты, все более спорны.

Возьмем компании, производящие фасованные потребительские товары (CPG). Реклама и СМИ, продвижение. Затраты на них в США среди CPG компаний достигают 25% от объема продаж, по сравнению с 15 процентами в 1978 году. Затраты на коммерческую деятельность сегодня – второй по величине пункт в отчетах большинства этих компаний, идущий сразу за издержками на производство.

Однако, как указывают Лесли Меллер, Шарат Матур и Рэндалл Ротенберг в книге Results-Driven Marketing, в среднем на каждый доллар, потраченный крупной CPG на увеличение объема продаж, маркетологи получают краткосрочный возврат в 80 центов – т.е. возврат на инвестиции равен минус 20 процентам. А розничные торговцы, напротив, получают прибыль от трех четвертей программ продвижения.

Такая статистика укрепляет репутацию маркетинга, как мутной дисциплины – неточного искусства, а не настоящей науки.

Ничто из этого не является для маркетологов сюрпризом. Есть общее согласие, что «черная магия» маркетинга требуется более прочного обоснования в науке. Однако до сих пор усилия в данной области не принесли плодов: Маркетинг, как дисциплина, до сих пор отстает от других функций, когда дело доходит до тщательно анализа поддержки инвестиций.

Более того, во многих отраслях возврат на маркетинговые расходы, который исторически был не высок, продолжает падать. Посмотрите на ситуацию, в которую попали американские автопроизводители. Автоотрасль по всему миру может производить 80 миллионов легковых машин, но сегодня она работает на 75 процентов мощности. Большая часть избыточного производства сосредоточена в США и Европе, где издержки производства самые высокие и продолжают расти. По мере увеличения запасов новых машин, способность производителей «двигать метал» все больше зависит от предлагаемых покупателям скидок.

Предлагаемые американской Большой Тройкой скидки утроились по сравнению с 1990 годом, достигая $3,800 на машину, или 14 процентов от средней цены продажи, согласно данным CNW Marketing Research. Однако Детройт продолжает уступать долю в США (на 1.6 процентных пункта только в 2002 году) импортерам, чьи скидки в два раза меньше. Доля GM на рынке США, например, упала с 30 процентов в середине 90-х до 26.7 процентов в апреле 2005 года.

Несмотря на все затраты, лишь немногие маркетинговые стратегии дают долгосрочные результаты. Выдающиеся продукты и услуги встречаются крайне редко.

Не панацея

В последние годы маркетингу и продажам предлагались самые различные варианты «панацеи». К сожалению, у большинства из них была такая же эффективность лечения, как у патентованных лекарств 19-го века. Возьмем Систему управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), когда-то объявленную «умным оружием» маркетинга». Огромные объемы средств были инвестированы в CRM и программы лояльности. В 2000 году, например, только 16 крупнейших европейских ритейлеров потратили более $1 миллиарда на программы лояльности. Однако корреляция между лояльностью клиентов и прибыльностью выражена слабо, если она вообще есть. Недавнее исследование программ лояльности, проведенное Harvard Business School, например, обнаружило, что обслуживание долгосрочных клиентов стоит столько же, сколько обслуживание не лояльных клиентов, если не больше.

Даже в секторах, где маркетингу традиционно отводились вторые места, нарастает признание того, что требуется боле тщательный подход к маркетингу. В одной отрасли за другой маркетологов просят изменить их практики.

В $152-миллиардной General Electric, например, гендиректор Джефф Иммельт заявил, что «умный маркетинг» является одним из трех главных императивов компании, наряду с риском и инновациями. «Джефф поставил перед нами задачу стать одной из лучших в мире компаний в сфере маркетинга и продаж», - рассказал недавно в интервью журналу Business Week Дэвид Ниссен, директор GE Consumer Finance.

В секторе финансовых услуг маркетинг приобретает особое значение, по мере того, как заканчиваются возможности роста через слияния и дифференциацию продуктов. «Бизнес финансовых услуг коммодитизируется; если вы все еще думаете, что это бизнес отношений, вы сами себя обманываете», - сказал нам вице-президент одного банка. Директор по маркетингу другого банка объяснил, что от маркетинга все больше ждут анализа для определения, а некоторых случая – создания, новых рынков для финансовых продуктов.

Для маркетологов в других отраслях, от фармацевтики до телекоммуникаций, проблема не менее остра.

Точный маркетинг

Мы не первые предложили, чтобы маркетинг стал более научным, и мы вряд ли будем последними. Споры о том, что в маркетинге важнее – творчество или анализ, идут много лет. Но идея, что нужен компромисс между этими двумя, нам кажется, ошибочна. Уделение большего внимания анализу, не означает, что маркетологи должны быть менее креативны; напротив, верно обратное. Став более научны, они могут сфокусировать свои творческие усилия на деятельности, которая обеспечит наилучший возврат на инвестиции.

Например, в Procter & Gamble гендиректор А.Г.Лафли после своего прихода в 2000 году привнес в творчество аналитический подход. И только за последние два года P&G значительно повысила уровень успешности новых продуктов (процент новых продуктов, которые обеспечивают возврат, превышающий стоимость капитала) с 70 до 90 процентов. И это в отрасли, где половина всех новых продуктов умирают в первые 12 месяцев.

Мы не значительно продвинулись вперед по сравнению с 50-мы годами, как не значительно изменился и наш аналитический инструментарий. Но инструменты могут помочь лишь отчасти. Изменить образ мышления маркетологов – гораздо сложнее. К счастью, нарастает понимание того, что анализу нужно уделять куда больше внимания.

Арун Синха, директор по маркетингу $4-миллиардной почтовой компании Pitney Bowes, – из нового поколения маркетологов, которые понимают роль анализа. Он помогал возрождать бренды Colgate, участвовал в запуске Ford Mercury Sable и провел 10 лет в Philip Morris. Когда м-р Синха пришел в Pitney Bowes в 2002 году, он запустил первый в истории компании ребрендинг.

Для начала он переговорил с 2,000 клиентами в восьми странах, затем с сотрудниками, продавцами, руководителями и снова с клиентами. «Речь шла не об общепринятых представлениях о ребрендинге, а об анализе», - объяснил он. «Именно в эту сторону изменился маркетинг».

Проблема в том, что большинство компаний не имеют опыта работы с ROI маркетингом, или он не большой. Фирмы сталкиваются с одним из двух сценариев: Либо у компании есть хорошая информация, но она где-то спрятана и не используется при принятии решений; или у компании информации нет. Хорошая новость заключается в том, необходимые данные существуют в почти каждой отрасли, или их можно собрать без особых проблем. Менее хорошая новость – интегрировать информацию в процесс принятия решений – тяжелая работа.

У тех компаний, что начнут сейчас будет преимущество. Наше исследование показывает, что усилия оправдаются. Настоящий ROI маркетинг обычно повышает прибыльность на 15-30 процентов.