



Высшая школа маркетинга
и развития бизнеса

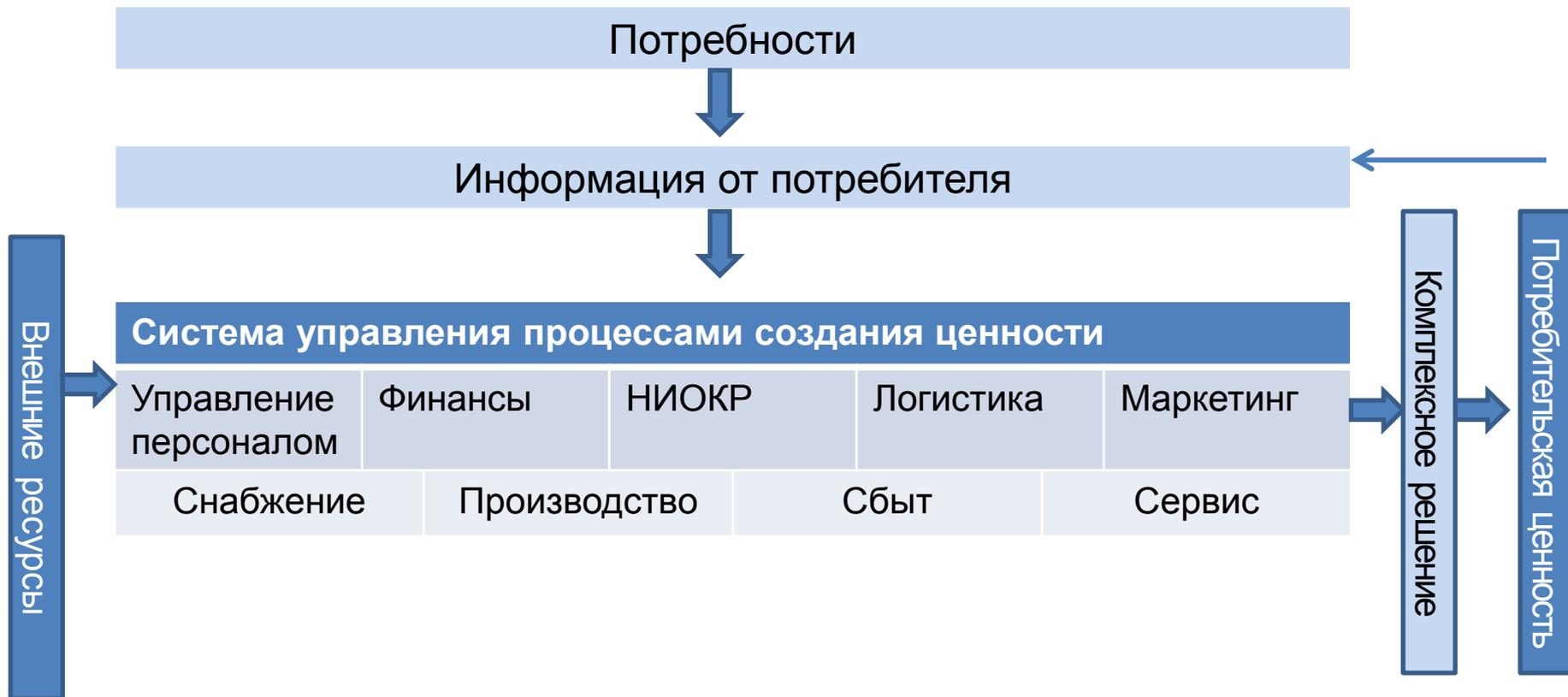
Эффективный маркетинг: как узнать, работают ли ваши маркетинговые инструменты?

Ирина Базилева

Москва, 2014 год



Модель создания ценности





Формирование уникальной цепочки создания ценности

	Hertz	Rent-A-Car	Zipcar
Предложение ценности			
Клиент и его потребности	Путешественники; посуточная аренда	Местные жители; посуточная аренда	Местные жители без автомобилей; почасовая аренда
Цены	Надбавка; учет расходов	Экономичная цена; страхование	По типу использования; членские взносы и почасовая аренда
Цепочка создания ценности			
Местоположение офисов	Транспортные узлы; гостиницы	По всему городу	НЕТ офисов
Состав парка автомобилей	Полный ассортимент последних моделей	«Разумные модели» - старый автопарк	«Модные» модели
Маркетинг	Реклама; клиентская база	Партнеры (страховые, ремонтные)	«Сарафанный»; рекомендации клиентов



Управление клиентским опытом

- Управлять можно только тем, что можно измерить
- Взаимовыгодное взаимодействие
- Микросегментация и CRM
- Определение эффективных каналов взаимодействия
- Интегрированные сценарии взаимодействия





Концепция N+1

Прахалада и Кришнана

- Фокус на индивидуальном клиентском опыте
- Переход от продажи товара к продаже услуги
- Товар становится неотъемлемой частью услуги
- Услуги увеличивают потребительскую ценность
- Создание уникального индивидуального предложения для каждого клиента
- Переход от транзакционной модели к модели взаимоотношений



Модели взаимодействия с клиентом

- **Транзакционная:** Клиент покупает наши продукты (сегодняшняя потребность)
- **Консультационная:** Клиенту нужна помощь в решении проблемы (сегодняшняя проблема)
- **Предпринимательская / доверительная:** B2B - клиенту требуется партнер (стратегические цели), B2C – клиенту требуется доверенное лицо





Особенности современных моделей взаимодействия

- Мультиканальность
- Бэк офис становится фронт офисом
- Прозрачность клиентского опыта (сетевые сообщества)
- Сотворчество потребителей





Каналы взаимодействия





Как клиент выбирает каналы взаимодействия:?

- Получить желаемый продукт без лишних усилий
- Получить удовольствие от процесса использования
- Получить новый опыт
- Сотрудничать



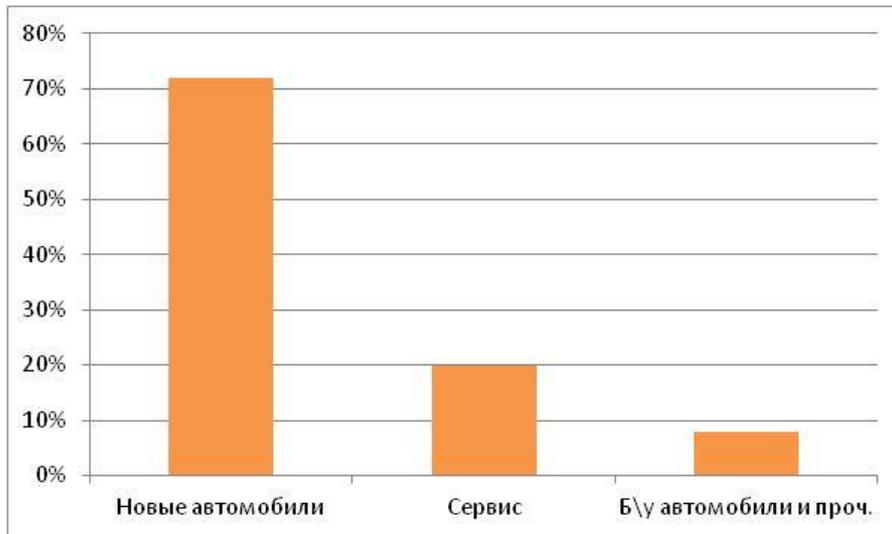
Современный подход к сервису

- Влияние на **будущие** продажи
- **Заметное** улучшение качества обслуживания – эффект мультипликатора
- Улучшение качество обслуживания - **вместо** снижения цен (на конкурентном рынке)
- Принцип **общего участия** (все подразделения)

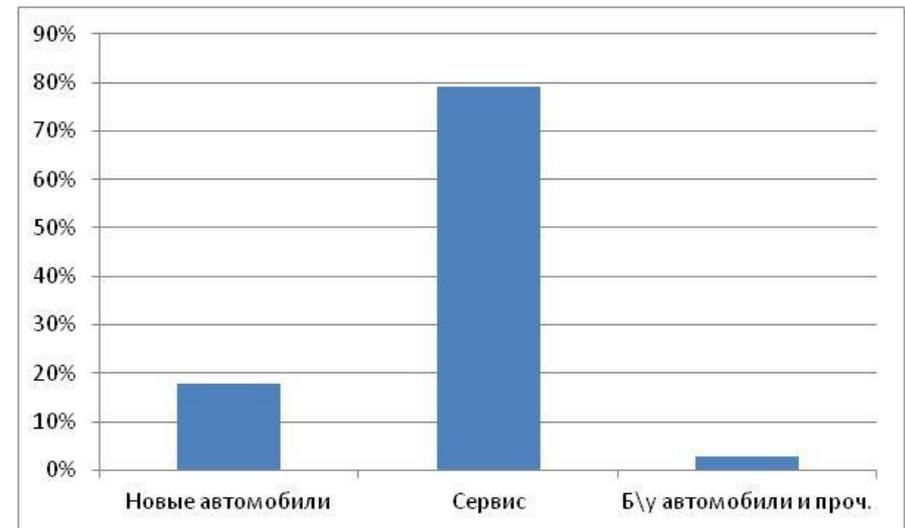


Автодилеры: структура прибыли

Структура прибыли автодилера в России 2008



Структура прибыли автодилера в развитых странах 2008





Конвергенция товар – услуга

Примеры	Традиционные категории			
	Основная деятельность		Тип бизнеса	
	Hardware	Software	Товар	Услуга
Ipod	Гаджет	iTunes	Ipod	Скачивание музыки
Bridgestone	Шина	Мониторинг использования	Шина	Плата за использование
Pomarfin Shoes	Обувь	Сканирование	Обувь	Изготовление по заказу
WiFi Ростелеком	Оборудование	Интернет услуги	Оборудование	Доступ в Интернет



Инновационный маркетинг

Фирмы с традиционной организацией маркетинга



Фирмы с «фанк» организацией маркетинга





Разработка сценариев взаимодействия с клиентами: маркетинговое планирование

- Сбор и анализ информации о клиенте
- Выбор и интеграция каналов
- Интегрированные коммуникации
- Внутренние коммуникации
- Технологии
- Стандарты
- Нестандартные ситуации



Электронная коммерция. Конфигураторы.

Скриншот веб-страницы каталога Danfoss на сайте www.danfoss-rus.ru/catalog/_sec18.html. Страница отображает список товаров, включая регуляторы температуры и датчики.

Навигационное меню:

- Регуляторы температуры
- Теплообменники
- Комнатные термостаты
- Учет тепловой энергии
- Трубопроводная арматура
- Тепловые пункты (итп)

Поиск по каталогу

Контакты:
Санкт-Петербург,
наб. Обводного канала, д.148
Тел./факс: (812) 332-41-10

Изображение	Название	Артикул	RTS-K	RTD-R	RTD-R Inova™	RTS-K Everis™	RTS-R	RTS-R Everis™
	С "жидкостным" встроенным температурным датчиком	013L3630	8					
	Газонаполненный встроенный температурный датчик	013L3110		6				
	Газонаполненный встроенный температурный датчик.	013L3140		6				
	С "жидкостным" встроенным температурным датчиком	013L4250	8					
	С "жидкостным" встроенным температурным датчиком	013L3610	8					
	С "жидкостным" встроенным температурным датчиком	013L4240	8					

Файлы в панели задач: 8.jpg, i (1).jpg, CQRC Exterior crop...jpg, i.jpg, kindle4-01v.jpg, Все загрузки...

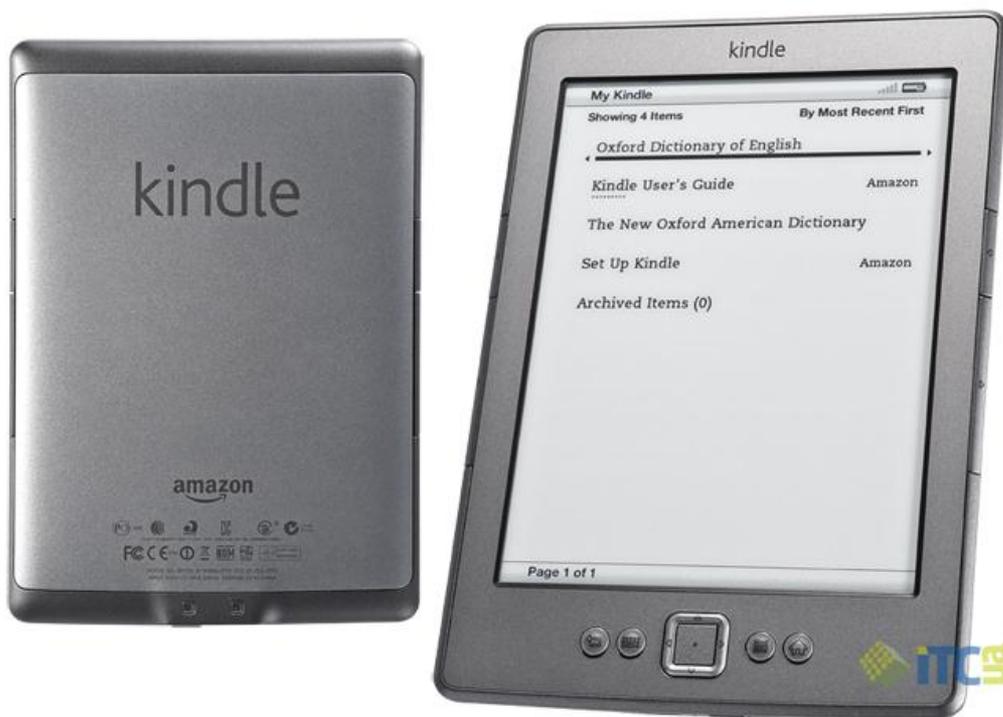


Оплата товара\услуги





Оплата товара\услуги





Форумы пользователей

- *Анна*

15 октября 2013 14:20

Здравствуй! 26 сентября делала заказ в магазине . Номер заказа С066677. Через неделю сделала возврат через курьерскую службу. Звоню уточнить как обстоят дела с возвратом , мне уже два дня не могут дать ответ! Ни обуви ни денег! И был ещё один возврат заказа номер Е162614, по этому возврату прошло уже более трёх недель! **Ребята, вы будете работать?!!** Для кого вы даёте эту информацию : Срок возврата денежных средств составляет не более 15 дней с даты поступления возвращенного товара на склад.

- Анастасия Лукьянова

3 августа 2013 03:52

Отвратительный сервис в интернет-магазине, курьер обхамил по телефону и сказал что качество интернет магазина его не волнует и оговоренное заранее время доставки тем более, он приезжает тогда когда ему удобно. Вы видимо не в курсе что при продаже через интернет необходимо не только заказы оформлять, но и отслеживать чтобы процесс доставки происходил качественно и своевременно. Магазин не эконом класса, но следят только за повышением цен, а не за созданием качества для клиента и комфортной доставкой. Не рекомендую заказывать. Еще и настроение в выходной испортили



Сценарий «электронная коммерция» Взаимодействие подразделений

- Маркетинг
- Обработка заказов
- Управление информационным обменом
- Логистика
- Финансы
- Управление человеческими ресурсами
- Информационные технологии



Сценарий: доставка и установка

- Сделать опыт приятным как с **DHL**
- Сделать опыт мучительным как с установкой счетчиков воды («**Мультисистема**»)
- Сделать опыт интерактивным как с **FedEx**
- Сделать опыт выгодным клиентам и ценным конечному потребителю как «**Полимертепло**»



Сценарий: доставка и установка

1. Счетчик (холодной или горячей воды)
2. Установка, фильтр, пломбировка
3. Гарантия, полный пакет документов

Всего за 2 250 рублей



После, как будет произведена установка водосчетчиков, Вам будет предоставлен пакет документов, для регистрации приборов учёта расхода воды в управляющей компании:

- Акт ввода в эксплуатацию
- Договор на поставку и монтаж приборов
- Договор на техническое обслуживание
- СРО компании (лицензия)
- Техническая документация на каждый установленный прибор



Сценарий: доставка и установка



- Технические и экономические преимущества труб семейства ИЗОПРОФЛЕКС оказались настолько очевидны, что сначала ОАО «МОЭК», а затем и теплоснабжающие компании других крупных городов стран СНГ (Санкт-Петербург, Киев, Минск) запустили широкомасштабные программы по перевооружению парка разводящих тепловых сетей с использованием гибких теплоизолированных труб.
- 22 февраля 2011 г. ОАО "МОЭК": количество отключений отопления в феврале снизилось в три раза



Колл центры

- Интеграция с CRM
- Переход от голосовой почты к личному разговору (high touch)



На телефонные звонки отвечают сотрудники, ответственные за отношения с клиентами: они принимают заказы и отправляют машины и вагоны с фруктовым салатом в Krogers, Safeway и A&P. Они же принимают и рассматривают жалобы клиентов.



Прием заказов по телефону и через Интернет



Сценарий «постпродажное обслуживание». Взаимодействие.

- **Маркетинг!!!**
- Клиентская служба
- Сопровождение ключевых клиентов
- Служба ремонта и техобслуживания
- Логистика
- Управление претензиями
- Управление информационным обменом
- Финансы
- Управление человеческими ресурсами
- Информационные технологии



Ремонт и техобслуживание: гарантии.



«Мы получили вашу зажигалку, вернули её в хорошее состояние и возвращаем вам. Мы возвращаем вам \$5 почтовыми марками, так как мы ещё никогда не брали денег за ремонт зажигалки Zippo, вне зависимости от её возраста и состояния. Благодарим вас за предоставленную возможность оказаться для вас полезными. Бесконечно ваши, Zippo Manufacturing Company.»



Сценарий «сокращение усилий» Взаимодействие подразделений

- Маркетинг
- Клиентская служба
- Логистика
- Управление продуктом
- Управление информационным обменом
- Управление человеческими ресурсами
- Финансы
- Информационные технологии



Самообслуживание





Самообслуживание



Выбрать 16 товаров
из 70 000 категорий на
складе – **3 минуты.**



Геймификация

ПРИЛОЖЕНИЕ NIKE+ RUNNING



Отслеживай статистику пробежек и достигай поставленных целей, будь то первый забег или стремление к новому личному рекорду. Следи за показателями и обрети стимул, который позволит тебе бежать быстрее, чем раньше.



Участие в создании продукта



175 изменений в день на основе предложений пользователей.



Правда об эффективности



«Плохие новости - наши клиенты нас ненавидят. Хорошие новости - у нас уже намного меньше клиентов, чем раньше»

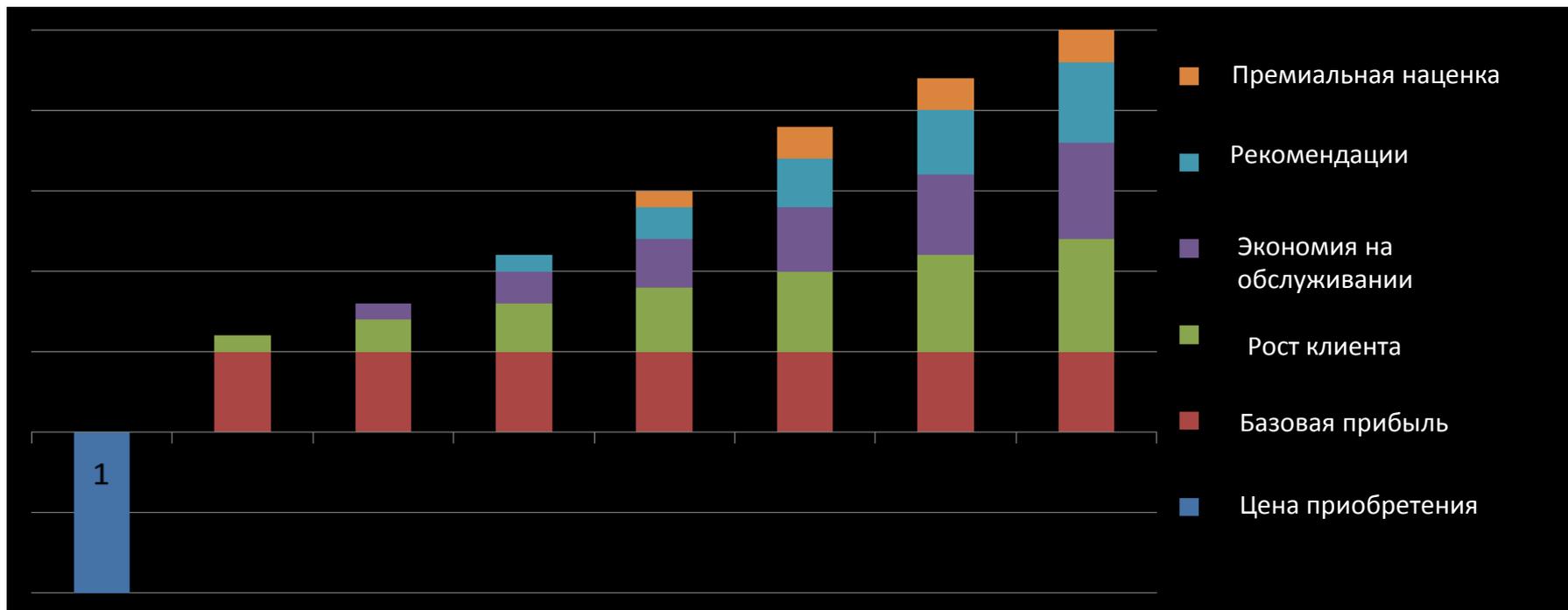


Традиционные показатели эффективности маркетинга

- Осведомленность о продукте
- Оборот
- Доля рынка
- Относительные продажи новых продуктов
- Новые клиенты
- Конверсия
- Удержание клиентов
- Возврат на инвестиции
- Рентабельность маркетинга



Рост доходности клиентов во времени





Показатели, влияющие на доходность

- Рентабельность клиентов
- Чистый доход на привлеченного клиента
- Удовлетворенность и лояльность клиентов
- Выручка на клиента (+ по сегментам)
- Относительное качество продукта
- Воспринимаемое качество обслуживания
- Время разработки нового продукта
- Вовлеченность персонала



Почему CRM?

- Определение и удержание наиболее прибыльных клиентов
- Понимание цикла продаж по продуктам и клиентам
- Сокращение затрат (исследования, коммуникации, продажи)
- Понимание потребностей разных сегментов\ индивидуальных клиентов
- Увеличение выручки от одного клиента (кросс-продажи)
- Прогноз доходов в реальном времени



Увеличение объема продаж, увеличение рентабельности продаж

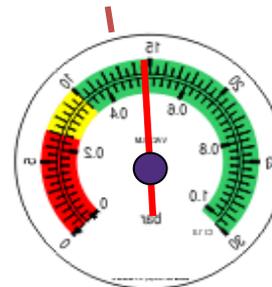


Показатели эффективности

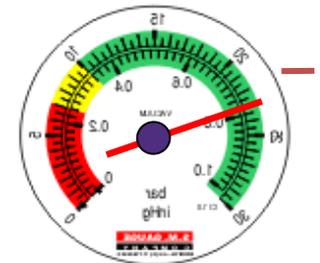
- Повышение лояльности клиентов
- Повышение эффективности труда
- Увеличение продаж
- Увеличение перекрестных продаж
- Повышение конверсии
- Сокращение цикла продаж
- Сокращение расходов на продажи
- Увеличение доходности по клиентам
- Увеличение доли кошелька



Лояльность



Удовлетворенность



Кросс-продажи



Воронка продаж

- Количество \ деньги
- По периоду
- По сотруднику
- По отделу
- По категории
- По сегменту





CRM: аналитика

Финансовые результаты

Стадия
Проект: 101 - Регистрация прав на объект недвижимости
Подготовительные работы (Стадия: В работе)
Урегулирование вопросов с бюро технической инвентаризации (Стадия: В работе)
Урегулирование вопросов с ГлавАрхитектура (Стадия: В планах)
Работа с ГУЖО (изготовление и получение свидетельств на право собственности) (Стадия: В планах)
Итого по проекту

Экспорт Отправить по E-mail Изменить Увеличить Уменьшить Масштаб Дизайн Закрыть

Эффективность маркетинговых воздействий

10.06.2010

Показатель	2008	2009	Δ 09/08	2009	2010 (текущий)	Δ 10/09
ТОП 400	0	0	+ 0,0 %	0	0	+ 0,0 %
Выручка по договорам, тыс. руб.	643330341,18	763060656,89	+ 18,6 %	763060656,89	25321479,52	- 96,7 %
Приглашения на тендеры	0	3	+ 100,0 %	3	0	- 100,0 %
Входящих звонков (коммерческий интерес)	0	12	+ 100,0 %	12	8	- 33,3 %

1 из 1 | Следующая | Последняя



Сервисные компании Zappos

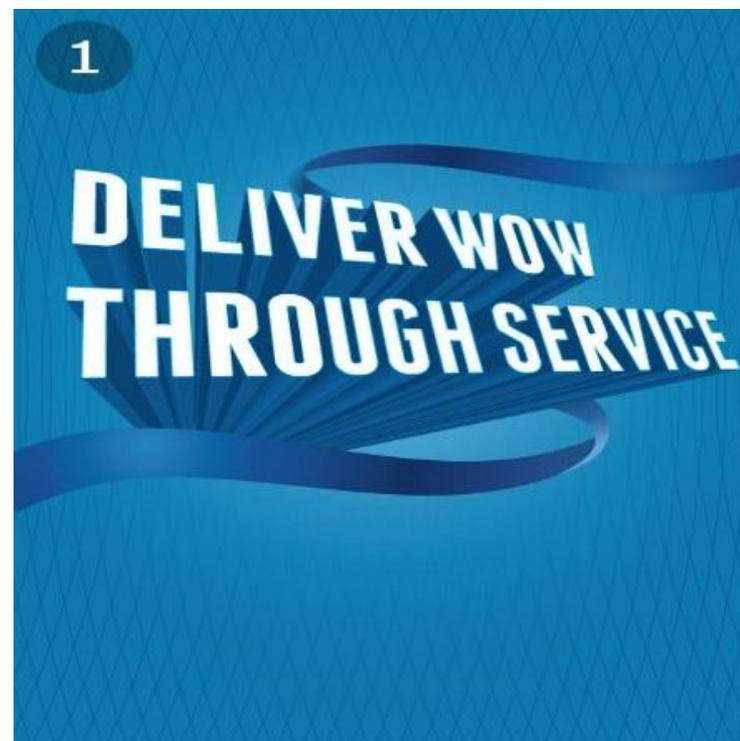
- Бесплатная быстрая доставка
(+ «доставка в подарок» 24 часа)
- Бесплатный возврат в течение 365 дней
- Колл-центр
 - 24x7x365
 - Нет скриптов
 - Нет максимального времени разговора
 - Отвечать на любые запросы





Сервисные компании Zappos

- 75% повторных покупателей
- 90% - по рекомендации





Zappos: история успеха

Год	Валовый доход \$ млн.
2000	1,6
2001	8,6
2002	32
2003	70
2004	184
2005	370
2012	2 000

2009 – Amazon купил за \$1,2 млрд.



Показатели удержания

Роджер Бест «Маркетинг потребителя» (1)
Покупатели принтеров HP

Экономические показатели	Сохраненные клиенты	Потерянные клиенты	Новые клиенты	Итого
Кол-во клиентов	150 000	50 000	50 000	250 000
Доход на клиента \$	800	200	400	—
Объем продаж \$ млн.	120	10	20	150
Переменные затраты на клиента \$	400	150	300	—
Маржа на клиента	400	50	100	—
Валовая прибыль \$ млн.	60	2,5	5	67,5
Затраты на удержание \ привлечение	60	100	300	—
Общие затраты на маркетинг \$ млн.	9	5	15	29
Чистая прибыль от инвестиций в маркетинг	51	- 2,5	- 10	38,5
Текущие расходы				30
Чистая прибыль до налогов				8,5
Рентабельность продаж				5,67



Показатели удержания

Роджер Бест «Маркетинг потребителя» (2)
Покупатели принтеров HP

	Экономические показатели	Сохраненные клиенты ^{+10 000}	Потерянные клиенты ^{-10 000}	Новые клиенты	Итого
+ 7%	Кол-во клиентов	160 000	40 000	40 000	240 000
	Доход на клиента \$	800	200	400	—
	Объем продаж \$ млн.	128	8	16	152
	Переменные затраты на клиента \$	400	150	300	—
	Маржа на клиента	400	50	100	—
	Валовая прибыль \$ млн.	64	2	4	70
	Затраты на удержание \ привлечение	62,5	100	300	—
	Общие затраты на маркетинг \$ млн.	10	4	12	26
	Чистая прибыль от инвестиций в маркетинг	54	- 2	- 8	44
	Текущие расходы				30
+ 65%	Чистая прибыль до налогов				14
+ 62%	Рентабельность продаж				9,2



Показатели удовлетворенности и лояльности

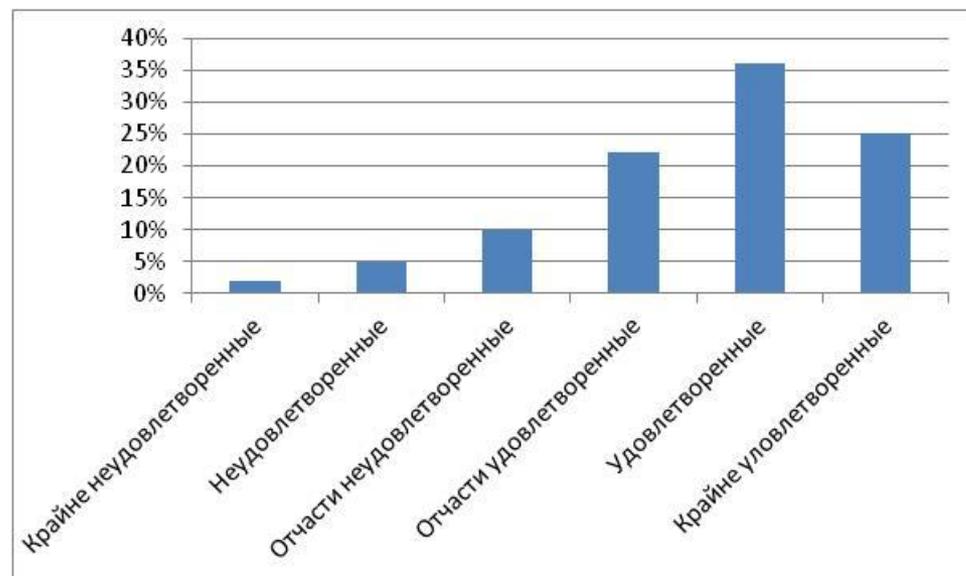
- Индекс потребительской удовлетворенности
- Давность, частота, стоимость (RFM)
- Индекс лояльности потребителей (ИЛП)
- Индекс чистой поддержки (NPS)
- Пожизненная ценность клиента (CLV)
- Customer delight
- Индекс клиентских усилий
- Доля клиентского кошелька
- Доходы от рекомендаций



Индекс потребительской удовлетворенности

Крайне недовольные	Умеренно недовольные	Отчасти неудовлетво- ренные	Отчасти удовлетво- ренные	Умеренно довольные	Крайне довольные
0	20	40	60	80	100

Индекс = 72%





Индекс потребительской удовлетворенности

ДОСТОИНСТВА

- Использует обратную связь
- Определяет **соответствие ожиданиям**
- Показывает динамику
- Используется для прогнозирования

НЕДОСТАТКИ

- Усредненный
- Сегменты, а не индивидуальные потребители
- Только фактор удовлетворенности
- Не связан с доходностью клиентов



RFM анализ: давность, частота, деньги

- 5-бальная шкала оценки
- Коды по каждой характеристике
- 125 сегментов

111 – самые лучшие
555 – проблемные

ID клиента	Код RFM	Группа (Recently)	Группа (Frequency)	Группа (Monetary)
52189	555	5	5	5
77145	555	5	5	5
77146	555	5	5	5
92957	544	5	4	4
77147	534	5	3	4
52326	522	5	2	2
52329	522	5	2	2
52497	522	5	2	2
52832	512	5	1	2
52095	455	4	5	5
51653	445	4	4	5
51529	444	4	4	4
51898	434	4	3	4
51973	433	4	3	3
52015	433	4	3	3



RFM анализ: давность, частота, деньги

ДОСТОИНСТВА

- Анализ клиентской базы
- Микросегментация
- Отражает **ПОСТОЯНСТВО**
- Определяет «лучших клиентов»

НЕДОСТАТКИ

- Сегменты, а не индивидуальные потребители
- Не все факторы лояльности
- Анализирует прошлое поведение
- Определяет наибольшие траты, не учитывает потенциал



NPS: индекс чистой поддержки

ДОСТОИНСТВА

- Определяет **приверженность**
- Использует обратную связь
- Прост для анализа
- Рэйтинговый показатель

НЕДОСТАТКИ

- Не связан с удовлетворенностью
- Не учитывает доходность
- Требуется корреляции с другими показателями

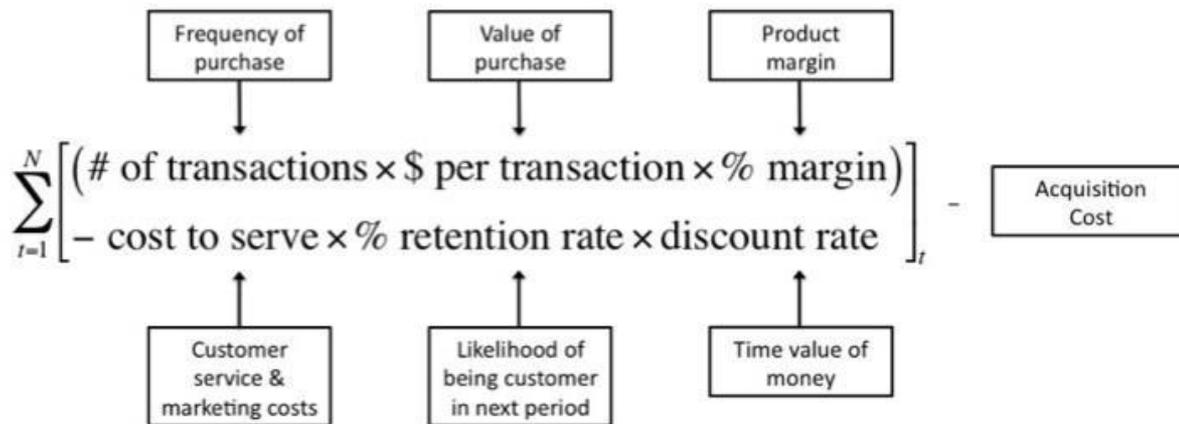


Пожизненная ценность клиента

CLV – чистая приведенная стоимость итоговой прибыли клиента на период его отношений с компанией

- Издержки на приобретение и удержание каждого клиента в каждый период времени
- Сумма доходов от каждого клиента в каждый период времени

(Средняя выручка на клиента * Маржа) / % удержания
(\$100 * 25%) / 5%=\$500 LTV





Пожизненная ценность клиента

ДОСТОИНСТВА

- Издержки на приобретение и удержание **каждого** клиента в **каждый** период времени
- Сумма доходов от **каждого** клиента в каждый период времени
- Прогнозный показатель

НЕДОСТАТКИ

- Не определяет **отношение**
- Сложен для анализа
- Не обеспечивает точности



Выбор показателей

- Нет идеально точных инструментов измерения лояльности и удовлетворенности клиентов
- На лояльность влияют и удовлетворенность, и приверженность бренду, и сервис
- Понимание лояльности связано с ценностью клиентов для компании
- Необходимо учитывать и отношение, и поведение потребителей
- CRM и Big Data – инструменты, необходимые для повышение точности анализа



Драйверы эффективности маркетинга

- Повышение лояльности существующих клиентов
- Привлечение целевых клиентов
- Увеличение ценности клиентов для бизнеса
- Увеличение «доли кошелька»: Cross sell/Up sell
- Повышение качества сервиса
- Микросегментация и CRM
- Построение длительных отношений
- Коммуникации по разным каналам для разных ЦА
- Интеграция взаимодействия во всех точках



ВЫСШАЯ ШКОЛА МАРКЕТИНГА И РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

КОНТАКТЫ:

Москва, ул. Малая Ордынка, дом 17
+7 (495) 959-45-52 | market@hse.ru
www.marketing.hse.ru