

# КАК ДОСТИЧЬ ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ

Авторы: Доминик Филд, Шилпа Пател и Генри Леон

**П**уть к покупке. Взаимодействия в разных каналах. Алгоритмические продажи. Персонализация. Новые, непривычные термины из отрасли цифрового маркетинга все чаще звучат в переговорных залах, на телеконференциях, семинарах и из уст руководства. И хотя этот сленг вошел в обиход, лишь немногие компании уверенно придерживаются курса цифровой трансформации. Будущее цифрового маркетинга многообещающе, но путь к нему нелегок.

Трудности возникают по разным причинам. Прежде всего, это проблемы технического характера. Большинство маркетологов не являются специалистами в области математики и статистики. У них либо нет собственных инструментов для сбора и анализа данных, либо они не знают, насколько точно эти инструменты оценивают эффект от рекламы в разных каналах и как отслеживают причинно-следственные связи. Ещё одна трудность – необходимость глубоких организационных изменений. О гибком менеджменте легко говорить. Но внедрить его не так просто. Наладить взаимодействие между разными отделами одной организации бывает непросто. Однако цифровой маркетинг предполагает новые подходы к работе, которые

коснутся каждого сотрудника лично – от должностных обязанностей и расположения офиса до модели вознаграждения. В то же время некоторые сотрудники и даже целые организации могут противостоять такого рода изменениям, особенно если они затрагивают их собственные перспективы.

Компании BCG и Google несколько лет проводили совместные исследования различных аспектов цифрового маркетинга<sup>1</sup>. Последнее из них посвящено трем вопросам, связанным с темой настоящей статьи:

- Что такое цифровая зрелость?
- Как ее достичь?
- Что она дает?

Это исследование проходило в три этапа: 1) серия семинаров и интервью, в ходе которых мы выявили условия, определяющие цифровую зрелость; 2) оценка мнений, в ходе которой мы протестировали 40 экспертов и выявили факторы, обуславливающие возникновение тех или иных убеждений; 3) опрос директоров по маркетингу,

представляющих более 40 европейских брендов из восьми отраслей, который позволил выразить в цифрах важность этих факторов, а также уровни цифровой зрелости бизнеса. Мы определили шесть необходимых условий для тех компаний, которые собираются отслеживать путь своих клиентов к покупке и взаимодействовать с ними через разные каналы в подходящее время и с высоким уровнем персонализации. Полученные результаты легли в основу дорожной карты, которая поможет маркетологам вести свои компании к цифровой зрелости.

## Различия в структуре компаний и препятствия на пути к трансформации

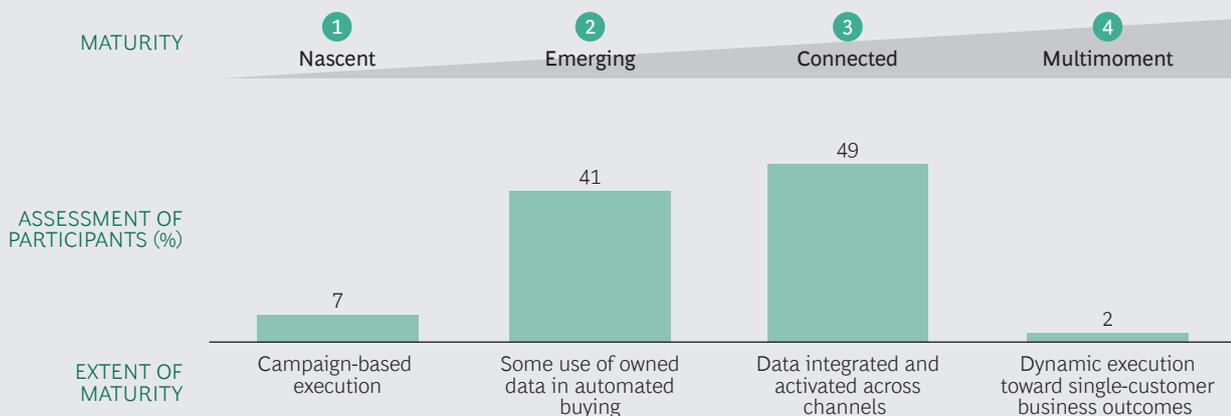
Современные потребители ожидают взаимодействия через цифровые каналы. Мы уже привыкли, что Netflix, Amazon, Starbucks и другие бренды, находящиеся на передней линии цифрового маркетинга, предоставляют нам информацию, взаимодействуют с нами и даже делают персональные предложения в Интернете и офлайн. Но многие маркетологи до сих пор не могут реализовать сбор пользовательских данных и таргетинг на всех этапах пути к конверсии. У них нет полного понимания поведения потребителей, и им сложно принять решение о том, как и где лучше всего организовать взаимодействие.

В маркетинговых организациях наблюдаются разные уровни цифровой зрелости, определяющие результаты их работы. Условно можно выделить четыре уровня (вернее – три, поскольку компаний, достигших полной зрелости, совсем немного).

- **Зарождение.** Маркетинговые кампании используют преимущественно сторонние данные и прямую закупку рекламы, а их цели почти не связаны с продажами.
- **Рост.** Маркетологи частично используют собственные данные для автоматизации закупки рекламы. Оптимизация и тестирование кампаний проводится только в одном канале.
- **Взаимосвязанность.** Маркетологи полагаются на интегрированные данные из разных каналов с подтвержденной связью с показателями рентабельности инвестиций и продаж.
- **Мультимоментность.** Организация оптимизирует динамическое размещение рекламы в разных каналах, обеспечивая персонализацию.

Из 40 исследованных нами компаний, представляющих различные отрасли, примерно по 45% попали в категории "Рост" и "Взаимосвязанность" (рис. 1). Маркетологи прилагают немало усилий на пути к цифровой зрелости. Однако этот путь становится с каждым шагом все круче. Достижению мультимоментности – возможности предоставлять

Рис. 1 | Большинство компаний ещё не достигли цифровой зрелости



Источники: исследование маркетинга на основе данных, 2017 г.; аналитические данные BCG.

потребителю персонализированный контент на разных этапах пути к покупке – мешает множество преград. Для компаний, принявших участие в исследовании, это были проблемы как технические, так и организационные:

- 83% не знали, как связать между собой данные из разных точек взаимодействия с потребителями.
- 68% не использовали достаточно средств автоматизации и полагались на ручные процессы.
- 78% не знали, как присвоить ценность точкам взаимодействия с потребителями.
- 80% испытывали трудности из-за недостаточной координации между отделами.

Большинству организаций не удастся завершить переход на цифровые технологии. Они применяют новые аналитические и цифровые методы работы в рамках сложившихся парадигм или же отказываются принимать болезненные решения в отношении рабочих мест, должностей и функций, которые необходимы для полной цифровой трансформации. Компании, которые проходят этот путь, добиваются впечатляющих результатов: их издержки могут снизиться на 30%, а доходы – вырасти на 20% (рис. 2).

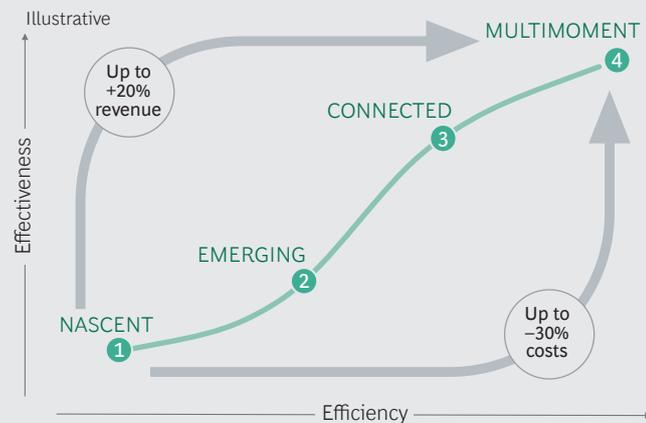
## Шесть условий достижения цифровой зрелости

Проанализировав препятствия, мы выявили шесть условий, которые позволяют компаниям двигаться вверх по кривой цифровой зрелости (рис. 3). Три из них – технические, три – организационные. Чтобы достичь мультимоментности, необходимо выполнить все эти условия.

**Взаимосвязанные данные.** Лучшие маркетологи связывают воедино данные из всех онлайн- и офлайн-источников, чтобы получить полную картину пути клиента к покупке. В эпоху цифровых технологий взаимосвязанность данных необходима не только для целей маркетинга, но и для применения новых технологий, позволяющих удовлетворять потребности бизнеса. Например, дочерняя финансовая компания крупной европейской розничной сети создала единую платформу данных для 16 миллионов участников программы лояльности. Она объединила внутренние данные компании (об операциях онлайн и офлайн), а также информацию от сторонних поставщиков. По результатам анализа данных компания сократила с восьми до трех число переходов в онлайн-форме заявки на получение кредитной карты и начала предлагать клиентам персонализированные финансовые продукты, в том числе кредиты на более выгодных условиях.

**Автоматизация и интеграция технологий.** Для масштабной автоматизации работы с данными и контентом компаниям требуется целый спектр маркетинговых инструментов. В их число входят

**Рис. 2 | Компании могут сокращать издержки и увеличивать доходы на протяжении всего пути к цифровой зрелости**



**Источники:** исследование маркетинга на основе данных, 2017 г.; аналитические данные BCG. Примечание. Графики приведены лишь в качестве иллюстрации и не отражают фактического характера изменения показателей.

Рис. 3 | Шесть условий достижения цифровой зрелости



инструменты веб-аналитики, CRM-системы, комплексные рекламные технологии, а также средства автоматизации контента объявлений. Применение этих технологий открывает целый мир возможностей. Например, с их помощью крупная международная розничная компания, продающая товары в Интернете и офлайн, провела сегментацию пользователей по типам устройств и применила настройки геотаргетинга для взаимодействия с клиентами, находящимися недалеко от магазинов. Также были запущены адаптивные торговые кампании, товары в которых продвигались с учетом рентабельности инвестиций в рекламу (ROAS) каждого из них. В результате кампании показатель ROAS вырос на 68%, доходы от продаж онлайн – на 114%, а число посещений магазинов – на 232%.

**Применение аналитических выводов на практике.** Маркетологи, принимающие решения на основе анализа данных, могут определить ценность каждого взаимодействия с потребителем на пути к покупке, а также связать эти данные с ключевыми показателями эффективности и бизнес-целями (например, объемом продаж и прибылью). Они знают, чего хотят клиенты, на

каком этапе пути к покупке находятся и почему выбирают те или иные товары. Чтобы понять, как цифровые кампании влияют на продажи в Интернете и обычных магазинах, розничный продавец офисной техники использует API отслеживания конверсий и собственные модели атрибуции, объединяя данные о действиях онлайн и офлайн в одном многоканальном отчете. Другой пример: маркетологи интернет-магазина одежды регулярно анализируют прирост объема продаж в разных каналах, чтобы понять их вклад в общую ценность каждого клиента на протяжении продолжительного периода времени. Такой подход позволяет точнее сегментировать клиентов и более эффективно распределять рекламный бюджет.

**Стратегическое партнерство.** Применение технологий невозможно без наличия определенных условий. Но лишь немногие компании (даже в сфере цифрового маркетинга) способны создать их самостоятельно. Задача маркетологов – наладить эффективное сотрудничество с агентствами и поставщиками маркетинговых технологий таким образом, чтобы и сами технологии, и данные оставались

в собственности компании. Известный автопроизводитель создал маркетинговое подразделение, в котором было занято около 150 человек. Под одной крышей были объединены штатные маркетологи и специалисты четырех компаний-партнеров, представляющие разные направления маркетинга – креативного, оперативного, контент-маркетинга, маркетинга в соцсетях и т. д. Компания стандартизировала способы взаимодействия между штатными и сторонними маркетологами в ходе создания рекламных кампаний, в том числе за счет применения общих, предварительно установленных критериев эффективности (маркетинговых целей, показателей бюджета, качества и своевременности). В числе достигнутых преимуществ – более гибкая структура с улучшенным планированием загрузки и повышенной скоростью работы.

**Навыки специалистов.** Найти, нанять и обучить технических специалистов в области анализа данных недостаточно. Их нужно интегрировать в единую многофункциональную маркетинговую команду. Чтобы решить проблему отсутствия организационных связей между специалистами по брендингу и онлайн-маркетингу, компания, работающая в сфере розничной торговли, создала многофункциональные маркетинговые команды, в которых специалисты смогли вместе работать над общими проектами. Каждая из таких команд включала в себя профессионалов по маркетинговой коммуникации, клиентской аналитике, алгоритмической рекламе, управлению магазинами, маркетингу и менеджменту в розничной торговле, а также специалистов по маркетинговой разведке, которые консультировали всех остальных по вопросам данных и эффективности рекламы.

**Гибкие команды и культура Fail-Fast.** Переход к гибкому менеджменту затрагивает практически все сферы деятельности компании – от внутренних процессов до распорядка дня сотрудников и взаимодействия внутри организации. Он требует переосмысления сложившихся структур, отчетности, моделей вознаграждения и карьерного роста. Компании с отлаженными процессами предпочитают сохранять статус-кво и избегают перемен, из-за чего процесс трансформации нередко затухает, не успев набрать оборотов. Чтобы этого не произошло, трансформацию должны поддерживать руководители высшего звена.

Также необходима поддержка и зачастую физическое присутствие специалистов по персоналу, юристов, финансистов и т. д. Маркетологам, в свою очередь, необходимо научиться работать методом проб и ошибок (культура Fail-Fast), который позволяет на ранней стадии выявлять недостатки, извлекать уроки и двигаться дальше. Решение начать цифровую трансформацию – самое сложное для большинства компаний. Но оно необходимо для дальнейшего развития.

## Время начинать

Ни одна компания (за исключением представителей отрасли цифрового маркетинга) не сможет провести цифровую трансформацию за недели и даже месяцы. Организации, прошедшие этот путь, отличаются от традиционных не меньше, чем электронные устройства отличаются от механических. Переход от старого к новому затрудняют как технологические, так и организационные барьеры. Поэтому маркетологов, которым предстоит заниматься этой задачей, ждет неблизкий путь.

Как и в любом другом путешествии, им потребуется хорошая дорожная карта. Наше исследование позволило определить путь приобретения или создания необходимых условий, которые приведут компанию к цифровой зрелости. Весь путь можно разбить на три этапа, на каждом из которых необходимо достичь определенных результатов в технической и организационной сферах. Некоторые из этих этапов можно пройти быстрее за счет применения уже освоенных технологий и аналитических инструментов, задав тем самым темп перехода для всей организации. Одна из возможностей осуществить это – сосредоточиться на одном из каналов и максимально увеличить рентабельность инвестиций в него. Протестировав подобные пилотные проекты, компании могут затем реализовывать их в более крупном масштабе.

**От зарождения к росту.** Одна из причин, затрудняющих достижение цифровой зрелости, – необходимость изменить подход к работе всех членов организации. Здесь необходимо участие высшего руководства и активное сотрудничество как с внутренними, так и с внешними партнерами. Например, специалистам по кадрам потребуется продумать новые пути карьерного роста

и модели вознаграждения. Юристам – найти новые способы проверки и утверждения рекламных кампаний. Для задач, с которыми не справляются штатные маркетологи, наверняка потребуется привлечь агентства (как ни странно, это зачастую проще сделать, чем наладить сотрудничество внутри компании).

Что касается технической стороны вопроса, прежде всего требуется тщательно проанализировать существующие возможности для сбора и анализа данных в целях проведения рекламных кампаний. Данные – это основа для персонализации цифрового маркетинга и взаимодействия с аудиторией. Тем не менее, во многих компаниях у маркетологов нет постоянного доступа ни к данным о действиях пользователей, связанных с покупками, ни к базовым показателям онлайн-маркетинга (данным о кликах на сайте, просмотрах страниц, конверсиях и т. п.). Кроме того, у них нет надежных инструментов, позволяющих преобразовать эти данные в программы, инициативы и план действий. А без этого компании не удастся перейти на следующий уровень – уровень взаимосвязанности.

**От роста к взаимосвязанности.** Второй этап пути к цифровой зрелости предполагает построение межфункциональных связей, которые лежат в основе работы цифровых организаций. На этом этапе начинается координация различных каналов, получение дополнительного дохода и повышение эффективности за счет совершенствования стратегии.

Наиболее успешные компании создают межфункциональные команды (они должны в любом случае быть сформированы на следующем уровне), объединяющие различных специалистов (например, по креативам, контенту, управлению и социальным сетям) для более тесного взаимодействия офлайн- и онлайн-маркетинга. Некоторые компании, как уже упомянутый нами автопроизводитель, размещают такие команды под одной крышей и оценивают их работу по единым ключевым показателям эффективности.

Решающее значение на данном этапе играет техническая возможность объединения внутренних и внешних онлайн-данных об аудитории с целью производства креативных материалов, а затем и автоматизации маркетингового контента для быстрого создания, тестирования и настройки кампаний. Применив

таргетинг на основе данных и технологию автоматического подбора объявлений, упомянутый автопроизводитель создал кампанию, реклама в которой учитывала индивидуальные предпочтения аудитории. Каждому зрителю демонстрировался один из более 6000 вариантов объявлений с персонализированной конфигурацией автомобиля. В результате коэффициент конверсии вырос в четыре раза, а эффективность кампании вдвое превысила показатель традиционной рекламы. Чтобы избежать показа товаров, которых нет в наличии, британская розничная сеть настроила обмен информацией между рекламной кампанией и системой контроля ассортимента. Эффективность кампании выросла за счет снижения числа не приводивших к покупке кликов и роста доли качественного трафика. Количество привлеченных потенциальных клиентов увеличилось на 26%, цена за потенциального клиента снизилась на 53%, а цена за клик – вдвое.

#### **От взаимосвязанности к мультимоментности.**

Переход на высший уровень цифровой зрелости – самый трудный. Координация и последовательность действий в каждой точке взаимодействия с клиентом предполагает интеграцию технологий в структуру организации, а также внедрение гибкого управления, без которого полная цифровая трансформация вряд ли возможна. Процесс перехода во многих компаниях прекращается на этом этапе – они ограничиваются полумерами или становятся гибкими организациями только на бумаге. Иногда компании проводят межфункциональную реорганизацию, но терпят неудачу в кадровой политике, не создавая новых путей карьерного роста и моделей вознаграждения на основе совместных целей. Или же они привлекают в штат специалистов по анализу данных, но не знают, как применить полученные выводы на практике. В то же время компании, совершившие успешный переход, начинают продвигать свои товары и услуги через разные каналы, повышать продажи за счет персонализации маркетинга, одновременно сокращая издержки благодаря передовым технологиям и автоматизации.

Чтобы отслеживать и повышать ценность маркетинговых действий, на этом этапе крайне важно увязать технологические цели с ключевыми показателями эффективности бизнеса, например за счет применения сложных

моделей атрибуции или других методов анализа. Известная международная франчайзинговая сеть ресторанов связала продажи с цифровыми рекламными кампаниями, используя сторонние данные о посещаемости. А специалисты британской компании, работающей в сфере розничной торговли, разработали план стратегического анализа данных, чтобы лучше понять поведение своих клиентов и получить возможность принимать точные решения в режиме реального времени.

в знания и компетенцию окупаются в дальнейшем за счет массовой персонализации кампаний, а также построения отношений с клиентами для повышения их лояльности и увеличения доходов.

Переход к цифровому маркетингу можно сравнить с процессом взросления: это непростой процесс. Но во взрослой жизни есть свои преимущества. И чем быстрее маркетологи будут становиться взрослыми, тем раньше станут заметны положительные изменения в прибыли компании.

## Большие изменения – большие выгоды

Изменения всегда даются с трудом, даже если они сулят большую выгоду. И чем дальше вы пойдете по этому пути, тем больше преимуществ получите. В первые годы трансформации компании сокращают издержки за счет автоматизации, избавления от ручных процессов, исключения лишних операций и повышения эффективности. Затем они могут либо просто наращивать прибыль, либо вкладывать сэкономленные средства в новые возможности и новые эффективные кампании. Инвестиции

### ПРИМЕЧАНИЕ

*1. Efficiency and Effectiveness in Digital Advertising: Cutting Complexity, Adding Value (Как сделать цифровую рекламу проще и эффективнее), BCG Focus, май 2013 г. Improving Engagement and Performance in Digital Advertising: Adding Data, Boosting Impact (Как повысить эффективность цифровой рекламы и вовлеченность пользователей с помощью анализа данных), BCG Focus, сентябрь 2014 г. The Programmatic Path to Profit for Publishers (Алгоритмический путь к увеличению прибыли издателей), BCG Focus, май 2015 г. A Disconnect and a Divide in Digital-Marketing Talent (Разрозненность данных и разобщенность в среде специалистов по маркетингу), BCG Focus, март 2017 г.*

## Об авторах

**Доминик Филд (Dominic Field)** – старший партнер и управляющий директор лондонского офиса The Boston Consulting Group. С ним можно связаться по электронной почте [field.dominic@bcg.com](mailto:field.dominic@bcg.com).

**Шилпа Патель (Shilpa Patel)** – партнер и управляющий директор лондонского офиса The Boston Consulting Group. С ней можно связаться по электронной почте [patel.shilpa@bcg.com](mailto:patel.shilpa@bcg.com).

**Генри Леон (Henry Leon)** – руководитель проектов в лондонском офисе The Boston Consulting Group. С ним можно связаться по электронной почте [leon.henry@bcg.com](mailto:leon.henry@bcg.com).

The Boston Consulting Group (BCG) – международная компания, специализирующаяся на управленческом консалтинге, ведущий консультант по вопросам стратегии бизнеса. Нашими партнерами являются частные, государственные и некоммерческие организации во всех отраслях и регионах мира. Вместе мы работаем над тем, чтобы выявить наилучшие возможности создания стоимости, найти оптимальные решения важнейших задач и преобразовать бизнес. Наш подход индивидуален: глубокий анализ динамики развития компаний и рынков сочетается с тесным сотрудничеством на всех уровнях управления компании клиента. Такой подход обеспечивает нашим клиентам устойчивое конкурентное преимущество, эффективность организации и долгосрочные результаты. Созданная в 1963 году компания BCG сегодня имеет глобальную сеть из более 90 офисов в 50 странах. Дополнительную информацию о компании можно получить на сайте [bcg.com](http://bcg.com).

© The Boston Consulting Group Inc, 2018. Все права защищены. 2/18