

# BAIN CUSTOMER STRATEGY & MARKETING BRIEF

## Как избежать ловушек персонализированного маркетинга и продаж

Вы никогда раньше не бывали в этом городе. Сейчас 2 часа дня, и вы хотите перекусить перед встречей, которая назначена на половину третьего. Продавцам в «Старбаксе» известно, где вы находитесь, что бы вы хотели съесть и выпить, и что в находящемся за углом «Старбаксе» всего один клиент в очереди. Вы слышите негромкий сигнал — пришло подготовленное специально для вас текстовое сообщение с купоном в «Старбакс», дающее вам дополнительный стимул зайти именно в это кафе (см. Рис. 1).

Для того чтобы достичь такого уровня персонализации общения со своими клиентами, «Старбакс» собирает данные о демографических характеристиках своих клиентов, их платежах и транзакциях, предпочитаемых ими напитках и многом другом. Используя технологию геолокации, мобильное приложение «Старбакс» направляет пользователям персонализированные сообщения.

Рис. 1: Кофе на одного?

Как «Старбакс» насыщает свою программу лояльности персонализированными элементами	
Вовлечение клиентов	<ul style="list-style-type: none"><li>Мобильное приложение «Старбакс» предлагает возможность безналичной оплаты</li><li>Программа лояльности Starbucks Rewards стимулирует частое совершение транзакций, присваивая клиентам более высокий статус и делая специальные предложения</li></ul>
Сбор данных	<ul style="list-style-type: none"><li>Такие данные, как демографические характеристики клиента и история платежей и транзакций, собираются и суммируются в клиентских профилях.</li></ul>
Формирование выводов	<ul style="list-style-type: none"><li>Алгоритмы, сопоставляющие данные о статусе в программе лояльности, предпочитаемых напитках, геолокации и количестве клиентов в ближайшем кафе, позволяют «Старбаксу» направлять пользователям персонализированные сообщения</li></ul>
Персонализированный подход	<ul style="list-style-type: none"><li>«Старбакс» рассылает сообщения с действующими в течение определенного времени купонами на определенные напитки в определенных кафе участникам программы лояльности, которые достигли золотого уровня.</li></ul>

Source: Bain & Company

Участники программы лояльности могут получать купоны с ограниченным сроком действия, что помогает «Старбаксу» повысить загрузку своих кафе вне пиковых периодов. Сейчас это приложение обеспечивает более одной пятой всех продаж в кафе «Старбакс» в США.

Многие компании, бизнес которых направлен на обслуживание широкого круга потребителей, стремились создать такой максимально персонализированный подход, рассматривая каждого клиента как отдельный сегмент, еще с 1980-х. Благодаря широкому распространению смартфонов и росту объемов доступных персональных данных, маркетинг и продажи в сегментах из одного клиента быстро становятся реальностью. Большинство потребителей уже доказали, что они готовы в некоторой степени поступиться сохранением личной информации и предоставить свои персональные данные, если взамен они получают какие-то услуги, контент или иные возможности, которые они считают ценными.



«Сегменты из одного клиента» вносят три серьезных изменения в традиционную «воронку» маркетинга и продаж. Во-первых, автоматизированная реклама уничтожает традиционный компромисс между насыщенностью и охватом, поскольку она позволяет компаниям обращаться к большим, но,

несмотря на это, максимально соответствующим заданным критериям группам потенциальных клиентов. Во-вторых, компании могут мгновенно повысить уровень конверсии, удовлетворяя потребности клиентов в режиме реального времени и предлагая им

продукты и услуги, соответствующие определенному контексту. В-третьих, компании могут развивать долгосрочные отношения с клиентами, используя программы лояльности, которые строятся на доверительном управлении персональными данными в цифровой среде.

Таким образом, компании многих отраслей используют клиентские данные и электронные устройства для того, чтобы улучшить и качество обслуживания конкретных клиентов, и экономику компании. Например, занимающаяся производством компьютеров компания Lenovo отслеживает поведение потенциальных покупателей на сайте и использует эти данные в сочетании с данными из внешних источников, чтобы показывать клиентам строго определенный контент. Страница, которую на сайте компании увидит специалист по ИТ, будет сильно отличаться от той, которая будет показана обычному потребителю с базовыми потребностями. Отчасти за счет такой адаптации Lenovo добилась повышения конверсии просмотров в заказы на 40%.

Airbnb, онлайн-площадка для размещения, поиска и краткосрочной аренды частного жилья по всему миру, опробовала новый трюк в персонализации, и это дало поразительные результаты. Теперь хозяевам жилья и путешественникам проще поддерживать отношения, обмениваясь поздравлениями с праздниками. Поздравительные сообщения создаются Airbnb и могут быть быстро доработаны отправителями. Хотя эта кампания не направлена напрямую на увеличение продаж, она обеспечила очень высокие показатели просмотра электронной почты и перехода по ссылкам, а также сгенерировала более 600 бронирований — больше, чем Airbnb обычно получает от сообщений, непосредственно направленных на то, чтобы подстегнуть бронирования.

Как можно охарактеризовать влияние такой персонализации на результаты деятельности компании? По нашему опыту, продуманное применение такого узконаправленного подхода в нужное время позволяет повысить продажи и устанавливать более высокие цены на персонализированное обслуживание. Недавно проведенный компанией Infosys опрос американских потребителей и ритейлеров показал, что 74% ритейлеров,

использующих персонализированные предложения и промо-акции, отметили увеличение продаж, 61% — увеличение прибыли, и 55% — повышение лояльности потребителей.

Однако очень легко выстроить программу персонализации, которая не даст ожидаемых результатов. Можно потратить огромные деньги на данные, разработку приложения и аналитические компетенции, но не добиться высокой доходности от этих инвестиций. Многие компании узнали это на своем опыте:

- *Если клиент не воспринимает ценность продукта или услуги, никакой хитрый маркетинг не позволит устранить этот пробел.* Если вы не понимаете, что действительно важно для потребителей, — и не обеспечиваете это, действуя разумно, — так называемая программа персонализированного маркетинга превращается в фабрику спама.
- *Вам необходимо провести тщательные исследования, чтобы получить доступ к нужным данным.* Для того чтобы найти правильные наборы данных и интегрировать их так, чтобы они поддерживали практические потребности маркетинга и продаж, необходимо проделать большую работу.
- *Обеспокоенность вопросами защиты конфиденциальных данных нельзя устранить, просто украсив ситуацию.* Потребители очень щепетильно относятся к несанкционированному сбору их персональных данных, поэтому очень важно обеспечить максимальную прозрачность использования данных и получить согласие потребителей на это.
- *Технологии — неудачная стартовая площадка.* Конечно, оптимизация сайта и сложный анализ данных очень важны для превращения исходных данных в информацию, которая поступает по сети и используется в разработке приложений. Но тщательная разработка случаев применения должна предшествовать определению технологической платформы, а не следовать за ним.

Этих проблем можно избежать. Мы установили, что применение продуманных процессов в указанных областях повышает вероятность создания эффективного подхода к индивидуальной сегментации.

Во-первых, необходимо на концептуальном уровне определить, каким образом можно оптимально использовать персонализированный маркетинг и продажи для различных групп ваших клиентов и линеек продуктов. Просто запустить мобильное приложение недостаточно. Вы должны сформулировать видение того, как вы будете взаимодействовать с клиентами в цифровых и реальных каналах, так, чтобы клиенты считали эти способы взаимодействия привлекательными, и чтобы создать конкурентное преимущество для вашего бизнеса.

Определите, какие элементы ваших продуктов или услуг клиенты ценят больше всего, а затем определите, как вы можете получать релевантные данные, чтобы обращаться к конкретным клиентам и продавать им именно эти элементы. Четко определите, какую именно информацию о клиентах вы хотите получать (и почему), и какими данными вы уже располагаете. Как вы будете связываться с вашими клиентами, чтобы направить им персонализированные сообщения или предложения? Были ли такие подходы к персонализации уже апробированы на рынке? Если да, то в каких областях их применение оказалось успешным, а в каких — неудачным? Какими специалистами и ИТ-ресурсами уже располагает ваша компания, а какие пробелы еще предстоит устранить?

После того, как вы выработаете надежную концепцию, внедрите ее, используя методологию Agile (а не последовательную разработку). Быстро получите обратную связь от клиентов. Это позволит вам быстро доработать возникающие идеи без особых затрат.

Сосредоточьтесь на нескольких наиболее заметных и оказывающих наибольшее влияние инициативах, ориентированных на определенные группы клиентов и линейки продуктов, чтобы как можно раньше добиться успеха, который подтвердит правильность бизнес-обоснования.

После того, как правильность концепции будет подтверждена рынком, внедрите ее максимально широко, используя централизованную функцию, которая будет управлять внедрением, и единую технологическую платформу для реализации концепции. Планы маркетинга могут в незначительной степени варьироваться по странам или по регионам, тем не менее, они должны оставаться согласованными на глобальном уровне. Учтите, что широкомасштабное тиражирование — это не конечная точка. Продолжайте тестировать и учиться, чтобы внедрять новые элементы и постоянно совершенствовать концепцию или корректировать ее с учетом технологических изменений.

Индивидуальный маркетинг — это серьезный прорыв в сфере маркетинга и продаж. Но, как и любой другой мощный инструмент, он опасен при неправильном применении. Пошаговое внедрение с постоянным тестированием и обучением позволит компаниям сохранить хорошие отношения с клиентами и не попасть в папки со спамом в клиентских почтовых ящиках.

***Мелани Бокмюль, партнер Bain & Company, и Хоай Нгуэн-Туонг, менеджер Bain, базируются в Дюссельдорфе. Евгения Кудряшева является партнером в Московском офисе Bain. Все трое являются членами Практики клиентской стратегии и маркетинга Bain.***