

<https://doi.org/>
УДК 338.138

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ DATA-DRIVEN МАРКЕТИНГА

Л.Ф. Медведева,

к.э.н., доц.,

Академия управления при Президенте Республики Беларусь

Л.И. Архипова,

к.э.н., доц.,

БГУИР,

г. Минск

Аннотация: В статье рассматриваются актуальные проблемы управления бизнес-процессами, соответствующие целям и принципам Data-Driven подходу. Ключевым вопросом цифровой трансформации в преобразовании бизнес-процессов является интегрирование информационных и операционных технологий, основанных на Big Data. Особое внимание уделено этапам и принципам перехода к Data-Driven маркетингу. Предложены методические рекомендации подготовки и реализации маркетингового процесса на основе Data Driven.

Ключевые слова: управление, принципы, Big Data, Data-Driven marketing, KPI, ОКР, метрики, этапы, эффективность

METHODOLOGICAL ASPECTS OF MANAGEMENT BASED ON THE PRINCIPLES OF DATA-DRIVEN MARKETING

L.F. Medvedeva,

Candidate of Economics, Associate Professor,

Academy of Public Administration under the President of the Republic of Belarus

L.I. Arkhipova,

Candidate of Economics, Associate Professor,

BSUIR,

Minsk

Annotation: The article deals with topical problems of business process management that correspond to the goals and principles of Data-Driven campaign. The key issue of digital transformation in the transformation of business processes is the integration of information and operational technologies based on Big Data.

Particular attention is paid to the stages and principles of the transition to Data-Driven Marketing. Methodological recommendations for the preparation and implementation of the marketing process based on Data Driven are proposed.

Keywords: management, principles, Big Data, Data-Driven marketing, KPI, OKP, metrics, stages, efficiency

В условиях конкуренции, одним из ключевых направлений эффективного долгосрочного развития бизнеса становится активное использование цифровых технологий. Интернет, мобильная связь, искусственный интеллект, системы сбора, обработки хранения информации на основе Big Data, облачных вычислений оказывают все большее влияние на развитие экономики в целом, и бизнес-процессов, в частности. Ключевым ресурсом как стратегического, так и тактического управления этими факторами является информация, поэтому все изменения в бизнесе сегодня связаны с данными. Для маркетинга – это технология Data-Driven, в целом для бизнеса – это Big Data с элементами искусственного интеллекта (AI) на базе которых выстраиваются сервисы описательной аналитики; диагностической аналитики; предиктивной (предсказательной) аналитики; предписывающей аналитики. Наличие столь широкого ряда инструментов цифровизации актуализирует необходимость разработки методических подходов по трансформации традиционного управления бизнесом.

Менеджмент Data-Driven Decision можно рассматривать как культуру принятия стратегических решений, основанную на данных, которые собираются, обрабатываются, хранятся и интерпретируются под решаемые маркетингом задачи. Основываясь на принципах data-driven, менеджмент принимает решения на базе конкретных данных и результатов анализа. Реализовывать на практике Data-Driven подход, значит улучшать качество используемых данных, постоянно обновлять базы данных и на этой основе улучшать свой продукт и бизнес-показатели [1, 2]. Маркетинг, как неотъемлемый элемент менеджмента, управляемый данными (Data-Driven marketing) – это построение маркетинговой стратегии на основе знаний, полученных благодаря анализу данных о потребителях. Главный принцип DDM – принимать решения не интуитивно или на базе предыдущего опыта, а на основании анализа данных. Data-Driven маркетинг, базирующийся на современных цифровых технологиях и, в первую очередь на Big Data, помогает бизнесу иметь дело с обновляемой информацией и улучшать качество продукции и сервисов в соответствии с изменяющимся внешним окружением.

DDM представляет собой подход в маркетинге, который оптимизирует коммуникации бренда на базе информации о поведении

потребителя и его пользовательского опыта. DDM изучает и использует эти данные для того, чтобы более точно предсказать изменения в потребностях, желаниях и будущем поведении, а также разработать стратегию маркетинга, предусматривающую персонализированное обслуживание клиентов. Планирование маркетинга в рамках DDM использует данные для прецизионного таргетинга в соответствии с пользовательским опытом, что должно повышать отдачу от инвестирования в маркетинговые мероприятия (ROMI). Текущие и конечные результаты бизнеса можно описать, в основном, тремя группами показателей [3, 4]:

1. OKR (Objectives and Key Results / Цели и ключевые результаты) – представляет собой методику по установлению желаемых целей и достижению необходимых результатов в бизнесе. Чтобы установить «хорошие» OKR, необходимо изучить все области конкретного бизнеса и выделить те, изменения в которых дадут наибольший эффект. OKR позволяет синхронизировать командные и индивидуальные цели и обеспечить эффективный контроль реализации поставленных задач.

2. KPI (Key Performance Indicators / Ключевые показатели эффективности) – представляют собой показатели эффективности бизнеса и бизнес-процессов маркетинга. Как правило, KPI измеряются в процентах и используются как индикаторы достижения бизнес-целей, они также позволяют определить эффективность маркетинговых мероприятий и разработать стратегический план развития. KPI устанавливаются и анализируются руководителями бизнеса и подразделений. KPI эволюционируют во времени и в зависимости от изменения рыночной ситуации.

3. Metrics (Метрика) – представляет собой числовой показатель (количество совершенных покупок, количество уникальных пользователей, время на сайте, количество целевых действий). Метрики статичны, их рассматривают и сравнивают в рамках временных периодов.

Следует подчеркнуть, что KPI показывают, достигнуты ли цели, а метрики отслеживают процессы. Каждый KPI является метрикой, но не каждая метрика является KPI.

Для бизнеса и маркетинга все три группы показателей являются важными. На основе массивов измеряемых числовых характеристик (метрик) формируются базы данных, обработка которых дает возможность обнаружить множество полезных связей и не очевидных закономерностей, которые служат основой для внедрения изменений в действующие бизнес-процессы [5, 6].

В условиях перехода к управлению на основе данных важным является следование основным принципам (рис. 1), на базе которых реализуется DDM [7-9].

1. Определение данных как стратегического актива	<ul style="list-style-type: none"> •обеспечить сбор данных как источника информации для принятия решений •актуализировать данные
2. Создание команды для работы с данными	<ul style="list-style-type: none"> •обеспечить кросс-функциональность команды •обучение принятию решений по сквозным данным
3. Создание базы данных	<ul style="list-style-type: none"> •определить источники данных •определить объем и форматы хранения данных •загрузить в хранилище - enterprise data warehouse
4. Объединение всех источников данных на одной платформе	<ul style="list-style-type: none"> •построить "воронку" покупателя или CJM (customer journey map) - использовать KPI, OKR, метрики •применять практику "mastering the data"
5. Определение операционных инструментов влияния на покупателя	<ul style="list-style-type: none"> •отслеживать уровень дохода и затрат по каждому каналу взаимодействия и точке контакта с пользователями (ROI, ROMI)
6. Оптимизация процессов	<ul style="list-style-type: none"> •оптимизировать процессы взаимодействия с пользователями, используя результаты мониторинга KPI (улучшать, избавляясь от неэффективных)
7. Обеспечение анализа бизнес-процессов	<ul style="list-style-type: none"> •использовать ПО для обработки и визуализации отчетов •отдавать предпочтение BI - business intelligence
8. Создание в компании культуры работы с данными	<ul style="list-style-type: none"> •подтверждать данными все изменения и решения
9. Организация платформы для работы маркетологов с данными	<ul style="list-style-type: none"> • обучать маркетологов работе с данными (статистика, визуализация, предиктивная аналитика и др.)
10. Обеспечение взаимодействия маркетологов с IT-командами	<ul style="list-style-type: none"> •объединять механизм сбора данных (прерогатива IT - подразделения) с механизмами рынка (ответственность маркетолога)

Рисунок 1 – Принципы перехода к Data-Driven маркетингу

Принимать решения на базе DDM – это значит повышать производительность маркетинга по вовлечению новых клиентов и удержанию действующих. Для того, чтобы улучшить характеристики бизнеса, необходимо иметь четкие данные по начальному этапу, то есть, характеристики должны быть описаны количественно до начала внедрения определенных маркетинговых мероприятий или кампаний. Измерение тех же характеристик по завершению мероприятия даст возможность оценить, действительно ли произошли изменения (улучшение или ухудшение).

В качестве руководства по внедрению DDM разработаны методические рекомендации по подготовке и реализации маркетингового плана (табл. 1) [8, 9].

Таблица 1 – Процесс реализации маркетингового плана на базе DDM

Процедура	Требования	Комментарий
Этап 1 Установить цель	<ul style="list-style-type: none"> - Установить цели в соответствии с моделью с SMART. - Зафиксировать целевые показатели (OKR, KPI, метрики) для контроля реализации стратегии кампании. 	Цели должны определять содержание деятельности и позволять оценивать их достижение.
Этап 2 Определить целевую аудиторию	Использовать карту ЭМПАТИИ – портрет ЦА должен быть максимально конкретным.	Дать возможность ЦА достигать свои мотивационные цели, одновременно достигая цели кампании.
Этап 3 Выстроить «правильные данные»	<ul style="list-style-type: none"> - Определить структуру, объем и формат ДАННЫХ. - Установить источники получения и генерации ДАННЫХ. - Определить инструменты, сервисы и программные продукты, которые требуются для работы с ДАННЫМИ. - Определить перечни ПОКАЗАТЕЛЕЙ и метрик для отслеживания и оценки эффективности маркетинговых кампаний. 	Работать только с точными и актуальными данными.
Этап 4 Выбрать маркетинговые каналы	<ul style="list-style-type: none"> - Оценить потенциальные каналы, их преимущества и недостатки, используя ДАННЫЕ по наличию и поведению в этом канале вашей аудитории. - Выбрать несколько каналов, которые по 	Фокусировать усилия там, где находятся ваши клиенты. ДАННЫЕ о них дадут возможность точно настраивать стратегию

Процедура	Требования	Комментарий
	вашим ДАННЫМ будут наиболее эффективными для достижения целей.	маркетинга.
Этап 5 Создать и поддерживать релевантный контент	- Объединить ДАННЫЕ по трем факторам – аудитория, цель, CJM (Customer Journey Map) – это определит тип элементов и контент. - Персонализировать сообщения с учетом CJM, устраняя барьеры.	Используя многоканальность, отслеживать расходы бюджета маркетинга.
Этап 6 Мониторить результаты	- Обеспечить сбор и обработку ДАННЫХ по ходу маркетинговых процессов	Отслеживать достижение желаемых действий (целей) вашей аудиторией

На каждом этапе рекомендуемого процесса реализации маркетингового плана должен быть предусмотрен сбор данных и их анализ. Благодаря применению больших данных, бизнес должен выйти на новый уровень понимания и аналитики, что позволит снизить издержки и увеличить продажи.

Рассмотренные этапы процессов, метрики и KPI не ограничиваются представленными перечнями. Большинство показателей можно получить методом мониторинга, а также используя инструменты веб-аналитики. Исходя из особенностей бизнеса и ключевых бизнес-процессов, рекомендуется выбирать релевантный набор контролируемых параметров и показателей для DDM. Следует учитывать, что бизнес, в первую очередь интересуют показатели каналов привлечения, продажи, финансовые результаты, эффективность бизнес-процессов. Это невозможно сделать без анализа основных бизнес-метрик. Отслеживая метрики и, совершенствуя KPI, можно эффективно определять слабые места и ограничения на каждом этапе развития бизнеса. Марк Джеффри, например, в книге «Маркетинг, основанный на данных» представляет пятнадцать показателей, на основе

которых рекомендуется принимать решения. В качестве основных рассматриваются финансовые метрики (включая ROMI), а также LTV (пожизненная ценность клиента) и SAC (стоимость привлечения клиента) которые являются основными Data-Driven показателем для оценки качества принимаемых решений [9]. Пороговым соотношением при принятии решений о масштабировании бизнеса является SAC: LTV = 1:3.

Правильно подобранные для конкретного бизнеса и бизнес-процесса KPI и метрики дают возможность:

- определить, в какой степени достигнуты цели и запланированные результаты;
- установить, насколько эффективно израсходованы финансовые и временные ресурсы в процессе достижения поставленной цели;
- принимать управленческие решения на базе релевантных данных по бизнесу и маркетингу.

Результаты анализа должны стать отправной точкой для планирования бизнеса и корректировки бизнес-процессов, участвующих в создании ценности для клиентов [10-12].

Для того, чтобы бизнес-процессы соответствовали DD-подходу, рекомендуется использовать технологии и процедуры, поддерживающие и обеспечивающие реализацию возможностей DDM (рис. 2).

Интегрированный маркетинг	Внутренние и внешние процессы	Бенчмаркинг	Процедуры
<ul style="list-style-type: none"> •фокусироваться на инновационных взаимодействиях через расширенный набор каналов и платформ; •персонализировать взаимодействия 	<ul style="list-style-type: none"> •использовать анализ больших данных в масштабах предприятия; •автоматизировать процессы и представлять их в цифровом формате, что позволит выявить узкие и проблемные области бизнеса 	<ul style="list-style-type: none"> •модернизировать маркетинговые операции; •управлять взаимодействиями с клиентами и стратегией выхода на рынок; •визуализировать текущее и будущее состояние; •внедрять подход, основанный на данных 	<ul style="list-style-type: none"> •упрощать всё на уровне алгоритмов; •добавлять новые технологии и процессы, контролируя результат и эффект

Рисунок 2 – Технологии и процедуры, поддерживающие DDM

Процесс эволюции компании, внедряющей принципы DD-маркетинга является достаточно сложным (рис. 3) и требует системного подхода, который должен поддерживаться организационной и информационной инфраструктурой бизнеса.



Рисунок 3 – Развитие бизнес-управления на основе принципов DDM

Маркетинг, основанный на данных, объединяя и усиливая различные эффекты, связанные с маркетинговыми воздействиями, базируется исключительно на данных, как источнике получения максимального результата.

Динамичное внедрение цифровых технологий во все сферы социального и экономического развития определяют необходимость формирования методического обеспечения управления, основанного на данных. Рассмотренные метрики и процедуры сегодня являются важными, но недостаточными с точки зрения их «работы» на конечные цели организации. Это обусловлено тем, что эффективность аналитической деятельности зависит от конкретной рыночной и внутренней ситуации в организации, с учетом реализуемой инициативы и особенностей организации. Выбранные показатели не должны конфликтовать с уже существующими и не дублировать их. Набор показателей и метрик, требуемый для оптимального бизнес-управления на оперативном и стратегическом уровнях, должен позволять менеджерам своевременно выявлять проблемы и отклонения, а также разрабатывать способы повышения эффективности маркетинговых и бизнес активностей, планируя и реализуя новые задачи. Организациям необходимо овладеть принципами Data-Driven – маркетинга, ключевыми маркетинговыми метриками, что позволит сформировать рыночные конкурентные преимущества для бизнеса.

Список литературы

- [1] Медведева Л.Ф. Современные цифровые технологии в управлении маркетингом / Л.Ф. Медведева // Сб. науч. ст. XVIII Международной научно-практической конференции «Управление информационными ресурсами» (10 марта 2022 г.). – Мн.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2022. 103-105 с.
- [2] Архипова Л.И. Цифровая трансформация в решении задач бизнеса / Л.И. Архипова // Цифровая экономика образованию и науке Союзного государства Беларуси и России: сб. ст. междунар.науч.-практ. конф., Минск, 26-28 февр. 2020 г. Секция II/ Минский филиал РЭУ им. Плеханова: А.Б. Елисеев, И.А. Меньковский (гл. ред.). – Изд-во БГАТУ, 2020. 58-61 с.
- [3] Что такое OKR? Цели и ключевые результаты для команды [Электронный ресурс]. – URL: <https://hurma.work/ru/blog/okr-cto-eto-takoe/>. (дата обращения: 07.02.2022).
- [4] Business metrics vs KPIs. What’s the difference? [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.klipfolio.com/blog/business-metrics-vs-kpis#:~:text=KPIs%20are%20measurable%20values%20that,tar%20and%20metrics%20track%20processes.> (дата обращения: 07.02.2022).
- [5] Основные метрики и KPI в интернет-маркетинге [Электронный ресурс]. – URL: <https://ideadigital.agency/ru/osnovnie-metriki-i-kpi-v-internet-marketing/>. (дата обращения: 07.02.2022).
- [6] Веб-аналитика для коммерческого сайта [Электронный ресурс]. – URL: <https://beseller.by/blog/web-analitika-dlya-kommercheskogo-sayta/>. (дата обращения: 07.02.2022).
- [7] 6 step Guide to Creating a Successful Data Driven Marketing Campaign [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.lotame.com/6-step-guide-to-creating-a-successful-Data-Driven-marketing-campaign/>. (дата обращения: 17.02.2022).
- [8] Что такое Data Driven [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.uplab.ru/blog/Data-Driven/>. (дата обращения: 07.02.2022).
- [9] Марк Джеффри. Маркетинг, основанный на данных. 15 показателей, которые должен знать каждый [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.litmir.me/br/?b=430895&p=3>. (дата обращения: 17.02.2022).
- [10] Шесть метрик маркетинга, которые реально интересуют вашего генерального [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.park.ru/startup/5280b2d23e3ed/blog/10823/shest-metrik-marketinga-kotorie-realno-interesuyut-vashego-generalnogo>. (дата обращения: 17.02.2022).
- [11] Data-Driven marketing trends you can’t ignore. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.engagebay.com/blog/9-Data-Driven-marketing-trends/>. (дата обращения: 17.03.2022).

[12] How to Embrace the Five Steps of Data-Driven Marketing. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.forbes.com/sites/lisaarthur/2013/10/17/how-to-embrace-the-five-steps-of-Data-Driven-marketing/#58507a6f56a2>. (дата обращения: 17.03.2022).

Bibliography (Transliterated)

[1] Medvedeva L.F. Modern digital technologies in marketing management / L.F. Medvedev // Sat. scientific Art. XVIII International Scientific and Practical Conference "Information Resource Management" (March 10, 2022). - Minsk: Acad. ex. under the President of the Rep. Belarus, 2022. 103-105 p.

[2] Arkhipova L.I. Digital transformation in solving business problems / L.I. Arkhipova // Digital economy for education and science of the Union State of Belarus and Russia: coll. Art. international scientific-practical Conf., Minsk, 26-28 Feb. 2020 Section II / Minsk branch of the PRUE. Plekhanov: A.B. Eliseev, I.A. Menkovsky (editor-in-chief). - Publishing house of BGATU, 2020. 58-61 p.

[3] What is OKR? Goals and key results for the team [Electronic resource]. – URL: <https://hurma.work/ru/blog/okr-cto-eto-takoe/>. (date of access: 02/07/2022).

[4] Business metrics vs. KPIs. What's the difference? [Electronic resource]. – URL: <https://www.klipfolio.com/blog/business-metrics-vs-kpis#:~:text=KPIs%20are%20measurable%20values%20that,tar%20and%20metrics%20track%20processes>. (date of access: 02/07/2022).

[5] Basic metrics and KPIs in Internet marketing [Electronic resource]. – URL: <https://ideadigital.agency/ru/osnovnie-metrics-i-kpi-v-internet-marketinge/>. (date of access: 02/07/2022).

[6] Web analytics for a commercial site [Electronic resource]. – URL: <https://beseller.by/blog/web-analitika-dlya-kommercheskogo-sayta/>. (date of access: 02/07/2022).

[7] 6 step Guide to Creating a Successful Data Driven Marketing Campaign [Electronic resource]. – URL: <https://www.lotame.com/6-step-guide-to-creating-a-successful-data-driven-marketing-campaign/>. (Date of access: 02/17/2022).

[8] What is Data Driven [Electronic resource]. – URL: <https://www.uplab.ru/blog/Data-Driven/>. (date of access: 02/07/2022).

[9] Mark Jeffery. Data driven marketing. 15 indicators that everyone should know [Electronic resource]. – URL: <https://www.litmir.me/br/?b=430895&p=3>. (Date of access: 02/17/2022).

[10] Six marketing metrics that really interest your general [Electronic resource]. – URL: <https://www.park.ru/startup/5280b2d23e3ed/blog/10823/shest-metrik-marketinga-kotorie-realno-interesuyut-vashego-generalnogo>. (Date of access: 02/17/2022).

[11] Data-driven marketing trends you can't ignore. [Electronic resource]. – URL: <https://www.engagebay.com/blog/9-Data-Driven-marketing-trends/>. (date of access: 03/17/2022).

[12] How to Embrace the Five Steps of Data-Driven Marketing. [Electronic resource]. – URL: <https://www.forbes.com/sites/lisaarthur/2013/10/17/how-to-embrace-the-five-steps-of-Data-Driven-marketing/#58507a6f56a2>. (date of access: 03/17/2022).

© Л.Ф. Медведева, Л.И. Архипова, 2022

Поступила в редакцию 11.05.2022

Принята к публикации 25.05.2022

Для цитирования:

Медведева Л.Ф., Архипова Л.И. Методические аспекты управления на основе принципов Data-Driven маркетинга // Инновационные научные исследования. 2022. № 5-3(19). С. 139-149. URL: <https://ip-journal.ru/>