

## Глава 1

# РАЗРАБОТКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБОСНОВАНИЯ ПРОЕКТА

Из-за сокращения бюджета  
свет в конце тоннеля выключен.

Объявление в Бостоне, 2008 год

Одна из самых неприятных особенностей конференции по маркетингу заключается в том, что вы раз за разом слушаете, как эксперты рассказывают о новых возможностях и убеждают вас раскрыть их, воплотив в бизнес-плане (техничко-экономическом обосновании). И хотя никто не говорит, *как именно* его написать, вам следует поступить так, как они советуют.

Конференции по контент-маркетингу не исключение из этого правила. Несомненно, больше всего вас волнует вопрос: «Как мне разработать экономическое обоснование для проекта?»

Хотя контент-маркетинг не является чем-то новым, это не означает, что он стал формализованным процессом, для которого изначально выделены бюджетные средства. И это важно. Контент-маркетинг может стать инновационным элементом набора маркетинговых инструментов. А вы как маркетолог должны стремиться к инновациям.

Поэтому, прежде чем начать разработку экономического обоснования для контент-маркетинга на тактическом уровне, подготовьте экономическое обоснование для инноваций. Звучит просто, но мы знаем, что многие люди боятся воплощать любые новшества, не говоря уже о контент-маркетинге.

Попробуйте провести исследование. Задайте сотрудникам офиса три вопроса. Первый из них — «Должна ли наша компания быть инновационной?» Предположим, что 90% респондентов ответят утвердительно.

Вне зависимости от ответа задайте следующий вопрос: «Была ли наша компания когда-нибудь инновационной?» Чтобы ответить на него, некоторым придется размышлять до конца дня, а кто-то захочет уточнить: «Вы имеете в виду, можно ли назвать нашу компанию инновационной сейчас?» Отвечайте так: «Нет. Я хочу узнать, была ли она инновационной *хоть когда-нибудь*».

Нет сомнения, что практически все сотрудники с удовольствием вспомнят успешные проекты. Тем, кто скажет: «Да, была», задайте третий вопрос: «Когда это было?»

Вы увидите: все любят инновации, но при условии, что они уже внедрены и работают.

И никто не хочет выглядеть глупцом, давшим разрешение на производство продукта, который был продан в количестве пяти экземпляров. Как недавно сказал один мой друг: «Я бы предпочел получить по результатам теста “ноль”, а не “двадцать два”, потому что “двадцать два” означает, что я пытался дать правильные ответы».

## ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ДЛЯ ИННОВАЦИЙ

Кому-то тема этого раздела может показаться глупой, поскольку в его компании не требуется экономическое обоснование для внедрения контент-маркетинга. Но большинство читателей вряд

ли так думают. Во многих компаниях создание экономического обоснования (бизнес-плана) — важный элемент внедрения любых инноваций, включая контент-маркетинг. Почему? Потому что проект может провалиться. До начала разработки инновационного проекта сложно аргументированно (например, по показателю ROI\*) доказать, что он принесет прибыль. При внедрении инноваций и перемен в контент-маркетинг у маркетолога должны быть возможность и право потерпеть неудачу.

Ниже предлагаются несколько идей, которые можно использовать для внедрения подобной концепции в вашей компании.

### **Небольшие адаптивные эксперименты независимо от основной деятельности**

Получите разрешение на создание небольшой экспериментальной команды (или проекта), которая не будет подчиняться традиционным методам оценки эффективности труда. Бесплезная работа? Возможно, но все-таки не забывайте выделять небольшую часть бюджета на финансирование подобной деятельности — и возьмите за правило не оценивать ее по традиционным критериям. *Каждый* проект в этой сфере имеет право на провал. Не исключено, что это будут два-три проекта, но они должны стать инновационными, предлагать нечто совершенно новое. Конечно, их наличие потребует расходов (мы все это понимаем). Но попробуйте. Пообещайте своему руководителю (СЕО или CFO\*\*), что с каждого доллара, который удастся сэкономить при помощи маркетинговых усилий, вы будете отправлять половину в инновационный фонд (далее мы расскажем, как это сделать). Для убедительности можно рассказать, что 20% времени каждого

\* ROI (от англ. Return on Investment) — окупаемость инвестиций. Финансовый коэффициент, иллюстрирующий уровень доходности или убыточности бизнеса, учитывая сумму сделанных в этот бизнес инвестиций. *Прим. ред.*

\*\* Chief Financial Officer (*англ.*) — финансовый директор. *Прим. ред.*

сотрудника Google уходит на инновации, и все, что вам надо, — это оставить у себя часть сэкономленных средств.

### Создайте инновационные бизнес-группы нового типа

У Генри Чесбро есть замечательная книга *Open Innovation: Researching a New Paradigm* («Открытые инновации: исследование новой парадигмы»). В ней он с соавторами обсуждает идею разработки инноваций благодаря использованию как внутренних, так и внешних ресурсов компании. Можно составить группу людей, с которыми вы ранее не взаимодействовали, для наработки новых маркетинговых идей. Ведь хорошая мысль может прийти в голову и сотруднику IT-отдела!

### Составьте план инноваций и поделитесь им с сотрудниками

Нужно спланировать процесс разработки инноваций, хотя это звучит парадоксально. И для этого требуется нечто большее, чем просто собрать в конференц-зале рабочую группу и развесить на стенах листы бумаги для записей. Подумайте о структуре и плане разработки инноваций. Последний должен включать в себя следующее:

- **Проблема.** Какую задачу требуется решить?
- **Окончательный результат.** Чего вы хотите добиться благодаря реализации данного проекта?
- **Риск.** Каков риск неудачной реализации проекта?
- **Кто участвует в проекте.** Кого вы хотели бы привлечь к реализации данного проекта? Если все они — сотрудники вашей компании, то требуется ли разрешение непосредственных

руководителей на их участие в проекте и как оно должно быть оформлено?

- **Бюджет.** Какова будет стоимость данного проекта?
- **Показатели.** Каких результатов вы планируете добиться? Одной идеи в месяц? Одного эксперимента в неделю? (Мы понимаем, что в данном случае трудно определить желаемые показатели, но, только задав цель, можно оценить прогресс на пути к ее достижению.)
- **Аварийная кнопка.** Если все пойдет не так, как нажать «аварийную кнопку», не отказываясь от идеи бизнес-плана для инноваций? Как минимизировать убытки из-за пропущенной квартальной отчетности, неожиданного отказа клиента или сокращения расходов на маркетинг?
- **План действий.** Как вы будете воплощать каждую экспериментальную идею? Сколько времени готовы потратить, чтобы решить, полезна она или нет? (Разработайте шаблон, чтобы каждый раз не приходилось писать план заново.)

Вам могут разрешить либо не разрешить заняться инновациями.

Но если вы попробуете и добьетесь успеха, то будете заниматься чем-то бóльшим, чем постепенное снижение затрат на маркетинг и контроль бюджета. А если из вашей попытки ничего не получится? Тогда приобретете ценный опыт.

Подобный подход подразумевает создание корпоративной культуры, которая подходит для реализации инновационного процесса, например контент-маркетинга. Но в какой-то момент независимо от существующей корпоративной культуры придется разработать экономическое обоснование для его внедрения. Ваш инновационный план может содержать только пункт о проведении незначительного исследования. Или, если вы абсолютно

уверены, что стратегия контент-маркетинга принесет пользу, выделяйте на нее определенную долю бюджета в следующем году. Вы можете искать пути рационализации для собственного бизнеса, или необходимо убедить CFO крупной корпорации, в которой вы работаете. В любом случае вам есть чем заняться.

## РАЗРАБОТКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБОСНОВАНИЯ ДЛЯ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГА

На первый взгляд разработка экономического обоснования для контент-маркетинга выглядит очень сложной задачей. Контент-маркетинг — это новшество для большинства компаний. Он может быть связан с таким количеством аспектов деятельности, что зачастую трудно определить прямую выгоду или рассчитать цифры, которые укажут на его реальную ценность.

Давайте шаг за шагом рассмотрим процесс создания экономического обоснования.

Как и любой хороший бизнес-план, экономическое обоснование внедрения контент-маркетинга должно вкратце отвечать на пять вопросов:

1. **Существует ли потребность в данном проекте?** Чего вы надеетесь добиться при помощи контент-маркетинга?
2. **Насколько велика потребность в данном проекте?** Достаточно ли она, чтобы оправдать разработку плана?
3. **Какая бизнес-модель будет использоваться?** Как это работает? Что вам необходимо сделать?
4. **В чем особая ценность данного проекта?** Почему он важнее, чем другие направления, на которые компания тратит свои ресурсы?

### 5. **Каковы риски?** Какие существуют препятствия на пути к успеху, что может произойти в случае неудачи?

Вы заметили, чего в этом списке *нет*? Правильно — вопроса, с которого начинают почти все: «Сколько это будет стоить?» или «Какую прибыль мы получим?»

Давайте внесем ясность: экономическое обоснование — это не значение ROI. Мы слишком часто сталкиваемся с тем, что маркетинговые организации пытаются применить к контент-маркетингу коэффициент ROI, как будто это рекламный баннер или рассылка по электронной почте. Попытка применить ROI к контент-маркетингу похожа на вопрос: «Какую прибыль мы получим от инвестиций в телефонную систему?»

ROI — не тот показатель, который должен использоваться для определения результатов контент-маркетинга. ROI — это конкретная *цель*, которой мы хотим добиться в рамках экономического обоснования.

Например, если менеджер по продажам не может обеспечить нужный уровень дохода от рекламной кампании, проводимой по телефону, вы не станете делать вывод, что телефон не в состоянии обеспечить ROI. Вы будете анализировать предпринятые действия (например, навыки менеджера по продажам, текст его сообщения, список потенциальных покупателей) и постараетесь определить, что именно помешало получить ожидаемую прибыль. А затем внесете необходимые изменения.

Для контент-маркетинга ожидаемый возврат можно отнести к приведенному выше пункту 2 (насколько велика потребность?), а ожидаемые инвестиции — к пункту 3 (что необходимо сделать?). Но это только вербальные определения, и они не должны оказаться определяющими факторами при принятии решения о реализации проекта.

Ниже перечислены примеры, как можно определить ROI для стратегии контент-маркетинга.

- **Мониторинг роста продаж** на основе сравнения компаний, которые реализовали программу контент-маркетинга, и тех, что его не применяли.
- **Мониторинг количества конверсий** для онлайн-товаров, рекламируемых при помощи контента или подписок на рассылку, а также оценка количества новых или сопутствующих продаж.
- **Оценка вовлечения потребителей** — по времени, проведенному на сайте компании или на других веб-страницах с созданным контентом, можно оценить повышение уровня вовлечения целевой аудитории.
- **Информированность клиентов до и после воплощения программы контент-маркетинга** позволяет оценить ее эффективность.

Мы хотим еще раз повторить, что экономическое обоснование не равноценно ROI. Значение этого коэффициента представляет собой цели, которые вы ставите, когда начинаете действовать согласно плану. Подробнее проанализируем ROI и оценку правильности экономического обоснования в главе 2.

А сейчас давайте рассмотрим каждый элемент экономического обоснования отдельно.

## 1. Существует ли потребность в данном проекте?

Если вы не можете представить, как будет выглядеть успех, не стоит и начинать подготовку плана. Чего вы хотите добиться? В каждой сфере бизнеса воронка продаж имеет свои особенности. Например, в вашей компании она может иметь другие названия этапов или в ней могут использоваться иные показатели конвертации потенциальных клиентов в реальных. Но в основном



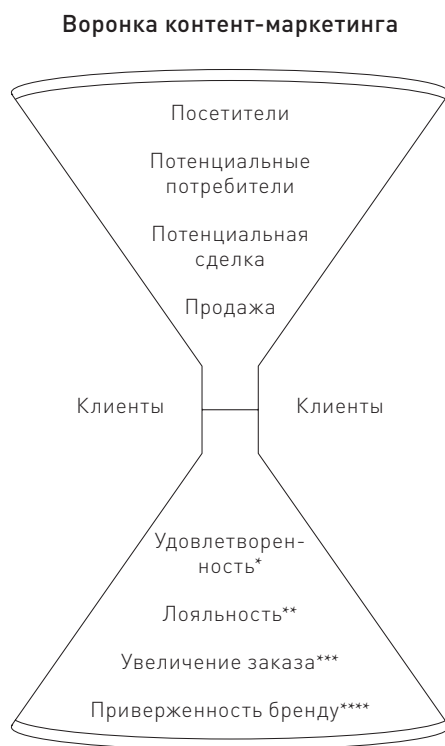
потребители начинают с этапа информированности — и определенным образом движутся вниз по воронке, проходя разные этапы конвертации (или циклы продажи), пока не становятся реальными клиентами.



### **Воронка продаж**

Вот здесь начинается самое интересное. Контент-маркетинг бывает полезен и после совершившейся продажи — его можно использовать для увеличения заказа, удовлетворения запросов клиентов, даже для развития фан-сообщества сторонников бренда. Поэтому нам необходимо по-новому взглянуть на воронку продаж.

- \* Посетители, которые в явном виде обнаружили свой интерес к продукту компании, скачав специальный отчет или каталог, подписавшись на информационную рассылку, вступив в группу компании в социальных сетях и т. д. *Прим. науч. ред.*
- \*\* Речь идет о тех, кто, скачав каталог на предыдущем этапе, воспользовался правом запроса скидки на ряд позиций каталога, например. То есть на этом этапе произошло отделение просто интересующихся от интересующихся с деньгами. *Прим. науч. ред.*
- \*\*\* Покупатели, совершившие две (и более) покупки. *Прим. науч. ред.*



При использовании контент-маркетинга можно ставить перед собой несколько стратегических бизнес-целей. Используя воронку контент-маркетинга в качестве примера, давайте попробуем определить, что лучше всего подходит для вашего проекта.

- \* То, что в России принято называть «постпродажным сервисом», или «постпродажным обслуживанием». *Прим. науч. ред.*
- \*\* Это когда при прочих равных условиях покупатель повторно выбирает один и тот же магазин (то есть становится постоянным клиентом). *Прим. науч. ред.*
- \*\*\* В России принято называть это термином «допродажа». Например, при покупке ноутбука предлагается через две недели докупить к нему по специальной цене мышку, чехол и 3G-модем. *Прим. науч. ред.*
- \*\*\*\* Пример: когда на каком-либо форуме или в соцсети при обсуждении типа «Помогите выбрать смартфон» человек с жаром убеждает вопрошающего в том, что нужно выбрать именно смартфон бренда «XXX». Таких людей часто также называют «адвокатами бренда» из-за склонности оправдывать компанию или бренд в случае критики. *Прим. науч. ред.*

### **Узнаваемость или поддержка бренда**

Именно узнаваемость бренда чаще всего приходит в голову, когда речь заходит о контент-маркетинге. Цель может заключаться в том, чтобы найти более эффективный, чем реклама, способ повышения информированности о продукте вашей компании. Это и есть стратегия «длинного хвоста». Контент-маркетинг прекрасно подходит для достижения такой цели, поскольку это естественный, достоверный и удобный метод усиления вовлеченности клиентов вашей компании.

### **Конвертация потенциальных потребителей в реальных (возвращение потенциальных клиентов)**

Основная часть входного маркетинга — показатель конвертации потенциальных потребителей в реальных. Как вы знаете, потенциальные клиенты зачастую сильно отличаются друг от друга, но с точки зрения контент-маркетинга именно на этом этапе можно (благодаря размещению вовлекающего контента) сделать так, чтобы они предоставили информацию о себе. А на ее основе строится взаимодействие с потенциальными клиентами. Сюда входит скачивание демонстрационной версии программы, регистрация участия в акциях, подписка на рассылку или предоставление доступа к информационному центру вашей компании. Если вы получили согласие потенциального клиента на получение информации от вас, можете использовать контент, чтобы сопровождать потребителя через все этапы цикла покупки.

### **Конвертация клиентов**

В большинстве случаев в компании уже разработано много контента в сфере ее специализации. Именно это обычно акцентируют маркетологи, стремясь увеличить продажи. В качестве примера такого контента можно назвать реальные случаи решения проблем при помощи продуктов вашей компании, которые рассылаются потенциальным клиентам, или указать на раздел

«Отзывы» на корпоративном сайте. Это и есть контент, который создали маркетологи, чтобы показать перспективным клиентам, практически готовым к покупке, чем продукт вашей компании превосходит аналоги, или доказать, что товар гарантированно удовлетворит потребности.

### **Поддержка клиентов**

На этом этапе контент-маркетинг может завоевать поддержку последователей. Достаточно ли хорошо вы пользуетесь контентом с целью укрепить клиента во мнении, что он поступил правильно, уже *после* совершения покупки? Здесь мы говорим не только о руководстве пользователя купленного товара, прилагаемой к нему документации или о разделе с часто задаваемыми вопросами на сайте компании. Речь идет о том, чтобы рассказать существующим клиентам, как лучше пользоваться продуктом вашей компании. Как клиент может использовать товар максимально эффективно? Какие вы знаете успешные или инновационные способы применения продукта вашей компании при решении других проблем?

### **Расширение заказа**

Маркетинговые усилия не прекращаются в момент нажатия клиентом кнопки «Оформить заказ». Если вы умеете хорошо применять контент для поддержки клиентов по модели подписки, то сможете эффективно продвигать и другие продукты вашей компании. Зачем прекращать общение с клиентами только потому, что они уже что-то купили? Напротив, можно наладить с ними регулярное взаимодействие (конечно, ненавязчиво) и привлекать их дополнительными преимуществами.

### **Лояльные сторонники**

Если вы смогли успешно довести клиента до этого этапа, то действительно кое-чего добились. Контент, созданный покупателями, а особенно удовлетворенными клиентами, может стать одним

из наиболее эффективных способов достижения любой бизнес-цели. На этом этапе эффективность контент-маркетинга начинает расти в геометрической прогрессии. Примером может служить компания Apple Computer. Спросите себя, в чем заключается ее стратегия контент-маркетинга? Apple не участвует в социальных сетях и не ведет корпоративный блог. Но у нее масса преданных сторонников — эти люди создают фан-сайты, пишут статьи, делятся информацией и пропагандируют бренд Apple. Ваша цель должна заключаться в создании фан-сообщества активных сторонников, готовых бороться за бренд вашей компании.

Так какую из перечисленных целей стоит использовать для контент-маркетинга? Возможно, ваш проект только частично инновационный, и вы просто пытаетесь привлечь больше потенциальных клиентов в процесс продажи и маркетинга. Или вы пытаетесь создать программу, которая увеличит информированность потребителей, снизит расходы на естественный трафик к сайту компании и поднимет его рейтинг в поисковых системах. Найдите минутку, и пусть поработают клеточки вашего мозга. Чего вы хотите достичь благодаря контент-маркетингу?

## **2. Насколько велика потребность в данном проекте?**

После того как вы определили существующую потребность и направление, в котором хотите сосредоточить свои усилия (по крайней мере, на первом этапе), необходимо оценить величину этой потребности. Достаточно ли она существенна, чтобы оправдать затраченные усилия?

Помните лекцию по экономике об объеме целевого рынка? Для тех, кто в тот день «болел», мы можем пояснить (представьте на минуту лектора в очках): объем целевого рынка используется, чтобы определить возможный доход для нового продукта. Вы оцениваете, какую долю конкретного рынка удастся завоевать при отсутствии

конкуренции. Например, если вы определяете объем целевого рынка для новых ошейников, то необходимо подсчитать количество «владельцев собак» на целевом рынке. Полученное число нужно умножить на стоимость ошейника, который собирается производить ваша компания. Результат — это и есть объем целевого рынка.

Здесь лектору пора снять очки. Оценка потребности в контент-маркетинге проводится аналогично. Вы должны спросить себя: «Какой оптимальный результат мы могли бы получить, если бы не существовало никаких препятствий?»

Вот три простых этапа оценки имеющейся потребности:

### **Знание целевой аудитории**

Один из ключевых аспектов понимания принципов работы стратегии контент-маркетинга заключается в глубоком знании целевых рынков вашей компании и того, как происходит их обслуживание. Наиболее распространенная ошибка здесь — создание стратегии контент-маркетинга по принципу «изнутри — наружу». Мы смотрим на библиотеку имеющегося контента, а затем распространяем его во все стороны, как эфирное телевидение. Но контент-маркетинг предусматривает подход, который по принципу распространения информации ближе к кабельному телевидению, то есть определенный контент предназначен для определенной целевой аудитории.

Для создания экономического обоснования проекта и определения потребности в нем необходимо понять, каковы целевые сторонники вашей компании и какие действия с вашей стороны могут изменить сложившуюся на рынке ситуацию. Другими словами, чтобы контент-маркетинг имел влияние, нужно знать, для *кого* предназначен контент и как это отразится на деятельности вашей компании.

### **Почувствуйте неудовлетворенность своих клиентов**

Давайте посмотрим правде в глаза: если ваша компания приносит баснословный доход и все клиенты счастливы, зачем нужен контент-маркетинг? Читатель, если это о твоей работе, зачем ты

держишь в руках эту книгу? Напиши свою, и мы с огромным интересом ее изучим.

Но в реальности контент-маркетинг — это дополнение существующих маркетинговых усилий, и необходимо понимать, какой пробел вы пытаетесь заполнить с его помощью. Итак, вы знаете целевой рынок вашей компании и понимаете, как на него повлияет размещение более качественного контента. Но что такое «более качественный контент»? В этом стоит разобраться.

Рассмотрим пример: текущая клиентская база вашей компании включает 80% мужчин и 20% женщин, но ваш продукт в равной степени подходит и для тех и для других. Очевидно, что вы не научились привлекать женщин. Программа контент-маркетинга может быть нацелена на *большую* женскую аудиторию, которую интересуется (или пока не интересуется) продукт вашей компании. Чтобы почувствовать их неудовлетворенность, следует определить, какую потребность вы хотите удовлетворить при помощи контента. В данном случае в качестве примера можно привести сайт [Homemadesimple.com](http://Homemadesimple.com) компании Procter & Gamble. Он используется как информационный портал для привлечения внимания матерей к различным брендам. А внимание отцов к тем же видам продуктов привлекается при помощи сайта [Manofthehouse.com](http://Manofthehouse.com).

### **В чем смысл ваших действий?**

Как превратить хорошую возможность в серьезный успех? Что произойдет, если вы благополучно достигнете первоначальной цели? Что будет, если вы устраните неудовлетворенность целевой аудитории вашей компании?

На этом этапе появляется возможность для ROI. Только здесь можно переходить на конкретные цифры и говорить о *дополнительных* продажах или об *уменьшении* расходов в случае успеха.

Чтобы определить масштаб существующей потребности, необходимо ответить на три вопроса:

1. Можем ли мы использовать контент-маркетинг, чтобы уменьшить неудовлетворенность клиентов или расширить свое присутствие на рынке?
2. Достаточно ли велика потребность в проекте, чтобы оправдать затраты времени, денег или того и другого?
3. При положительном ответе на первый и второй вопросы остается последний: «В какой степени?»

И это подводит нас к следующему этапу.

### 3. Какая бизнес-модель будет использоваться?

Теперь, когда вы определили цель и потенциал ее влияния на деятельность вашей компании, необходимо реально посмотреть на вещи и понять, что на самом деле потребуются для достижения поставленной цели.

Давайте смотреть правде в глаза. Большинство людей старается пропустить этот этап подготовки обоснования проекта. Ведь здесь необходимо определить *все*, что должно произойти, чтобы ваша компания достигла поставленной цели.

И, откровенно говоря, на этом этапе разработка обоснования проекта контент-маркетинга может приостановиться. Контент-маркетинг — это наверняка лишь один из сотни факторов, с которыми приходится иметь дело вашей компании. Безусловно, у вас никогда не будет хватать времени, терпения или средств, чтобы провести такое моделирование процессов, которое гарантирует полное отсутствие риска при реализации проекта. Поэтому ключевая особенность выбора модели использования контент-маркетинга для достижения поставленных целей — это поиск ответа на вопрос, *что нужно* для успеха проекта.

Это означает, что надо определить, как именно будет протекать процесс и как он повлияет на остальную деятельность вашей компании. Поэтому подготовьте подробное описание



*только* тех деталей, которые абсолютно необходимы для движения вперед.

Количество предоставляемых документов и степень их детализации зависят от особенностей вашего бизнеса и того человека, который будет принимать решение о реализации проекта контент-маркетинга. Если это *вы* сами, то достаточно вашей интуиции. Если же речь идет о CFO компании из списка 500 крупнейших по версии Fortune, можно не сомневаться: потребуется подробный анализ ситуации. Учтите, что слишком подробное описание процесса может оказать влияние на стратегию, которая еще не до конца разработана, но в целом стоит обратить внимание на три аспекта:

1. Определите *масштаб* первоначального плана контент-маркетинга.
2. Оцените, сколько сотрудников потребуется для решения задач при заданном масштабе действий и кто должен войти в эту команду.
3. Просчитайте, как реализация плана контент-маркетинга повлияет на существующие маркетинговые мероприятия.

Помните, что контент-маркетинг представляет собой постоянный процесс, а не отдельный проект. И этот процесс может сильно измениться, если вы начнете прилагать больше (или меньше) усилий. Он зависит от изменений в бизнесе, технического прогресса, экономической ситуации и маркетинговых трендов. Просто учитывайте возможность изменений.

По этим причинам, пока вы будете продумывать то, сколько людей потребуется для реализации проекта, какие необходимо приложить усилия и какие расходы потребуются, все может измениться по мере того, как ваша программа будет успешно (или не очень) воплощаться в жизнь. Но поскольку вы уже выдвинули предположение об уровне *прибыльности* (вы ведь сделали это,

когда определяли потребность в проекте?), у вас определены границы, которые нельзя перейти. Уверенность в достижении поставленной планки должна быть отражена в рабочем проекте. На данном этапе следует пересмотреть предыдущие расчеты, чтобы понять, не была ли первоначальная оценка завышенной или заниженной.

Вы также можете заглянуть вперед, на следующий этап (см. ниже), и проанализировать текущие мероприятия. Это поможет в подготовке экономического обоснования проекта. Если хотите выбрать тактику контент-маркетинга, которая позволит быстро и в разы увеличить эффективность работы, разработайте более подробный план, чем тот, что потребуется для постепенного улучшения показателей деятельности компании.

#### **4. В чем особая ценность данного проекта?**

Теперь, когда у вас есть общее представление о том, сколько потребуется усилий и к какому уровню ROI можно стремиться, следует показать отличительную ценность вашего плана контент-маркетинга.

Вспомните маркетинговые усилия, предпринятые до этого момента. Насколько хорошо проведена поисковая оптимизация, реклама с оплатой за клик (щелчок мышью), сопутствующие продажи? У вашей компании есть четкая стратегия взаимодействия с социальными медиа? Или ее нет вовсе? Все перечисленное связано с определенными показателями работы; проанализируйте их, чтобы определить, нужно ли часть средств, выделенную на эти направления, передать на реализацию плана контент-маркетинга. Оцените, какие маркетинговые инициативы:

- провалились (например, не дали желаемых результатов);
- не соответствуют маркетинговым целям компании;
- ранее приводили к успеху, но сейчас бесполезны, что дает возможность направить усилия на нечто новое.

Объединив эти сведения с планом контент-маркетинга, вы, возможно, определите ценность разрабатываемого проекта. Например:

- мы ожидаем, что благодаря плану контент-маркетинга количество потенциальных клиентов (лидов), приходящих на сайт по рекламе за клик, увеличится на 10%;
- уменьшив расходы на ведение корпоративного блога и сосредоточив свои усилия на ведении блогов о продукте, мы получим больше перспективных клиентов;
- перераспределив бюджет со стратегии использования внешних ресурсов для поисковой оптимизации сайта на процесс создания контента внутри компании, мы со временем увеличим эффективность поисковой оптимизации.

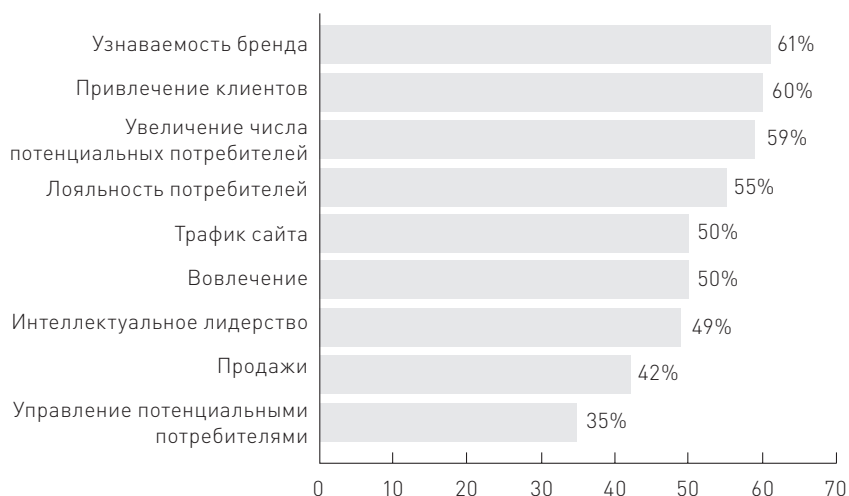
Наверняка вы поняли, что каждый пункт приведенного выше списка имеет отличительную ценность. В первом говорится, что если мы реализуем план контент-маркетинга, то на 10% увеличим эффективность рекламы с оплатой за клик. То есть сможем определить, насколько уменьшатся расходы. Во втором пункте идет речь о перенаправлении бюджета с неэффективного проекта на увеличивающий, по вашему мнению, количество потенциальных клиентов, с которыми можно увязать показатели продаж. В третьем говорится, что, поскольку у компании уже есть сайт, оптимизированный для поисковых систем, желательно выделить бюджет на контент-маркетинг, позволяющий повысить эффективность инвестиций. Другими словами, если мы потратили деньги на разведение сада, то должны заложить в бюджет расходы на воду для полива и удобрения.

Во время работы над этой частью плана необходимо учитывать три важных фактора.

**Убедитесь, что каждое начинание в сфере контент-маркетинга соответствует бизнес-целям компании.**

Каждый элемент контента должен соответствовать маркетинговым целям: и повышение информированности клиентов, и расширение возможностей, и увеличение доходов, и удержание клиентов или повышение их удовлетворенности. Установите соответствие каждого процесса (или элемента) контент-маркетинга одной из этих целей. Чем точнее вы это сделаете, тем выше вероятность, что вы определите отличительную ценность своего проекта. Для расширения кругозора ознакомьтесь с основными целями, которые преследуют маркетологи, согласно недавно опубликованному исследованию контента B2B-компаний, проведенному Институтом контент-маркетинга и сайтом MarketingProfs.

#### Цели организации (или клиента) в сфере контент-маркетинга



#### Цели контент-маркетинга для организации (или клиента)

Как видно на диаграмме, большинство компаний по-прежнему считают основными целями контент-маркетинга повышение узнаваемости бренда и привлечение клиентов.

После того как вы определили конкретные маркетинговые цели, уточните, на что и в каких пропорциях тратится маркетинговый

бюджет вашей компании, а также как эти расходы связаны с контентом.

Существуют разные способы оценки эффективности финансирования маркетинга, многие из которых имеют специальные названия. Однако в большинстве из них используется следующее уравнение:

*На каждый доллар, потраченный на маркетинг, мы получаем (ожидаем получить) X долларов прибыли.*

Заметьте, что здесь используются два глагола: «получаем» и «ожидаем». Вы должны знать оба числа.

Например, новые компании, которые стремятся захватить долю рынка, часто исходят из соотношения 2 (или более) к 1. Но в какой-то момент оно должно уменьшиться, если сотрудники отдела маркетинга не хотят, чтобы их уволили. В итоге оно может составить приблизительно 15% (например, на 1 доллар расходов на маркетинг мы получаем 6,5 доллара прибыли) или, как это бывает в некоторых сервисных компаниях, менее 1%. В этом случае важно понять, что в данный момент «есть», а также что и когда «ожидает получить» CFO.

Знание обоих чисел поможет показать отличительную ценность новых расходов на контент-маркетинг. То есть если подготовка и запуск нового блога, который получит интеллектуальное лидерство в своей сфере, будет стоить 5 тысяч долларов, а CFO ожидает величины коэффициента прибыльности 15%, вы должны быть уверены, что в итоге блог принесет около 35 тысяч долларов дополнительного дохода.

Еще один совет: если вы укажете, сколько времени потребуется на достижение такого уровня прибыльности, ваша информация будет воспринята позитивнее. Поверьте, если вы войдете и скажете: «Я хочу запустить новый блог. На его создание и запуск уйдет 5 тысяч долларов. По прогнозам он принесет 35 тысяч долларов дохода в течение шести месяцев», CFO проявит больше благосклонности к вашему проекту.

А как вы можете утверждать, что блог компании принесет 35 тысяч долларов дохода? Ведь вы не знаете точной цифры. Тут стоит напомнить, что мы составляем экономическое обоснование проекта, а не выдаем гарантии получения прибыли. Если вы тщательно поработали на всех предыдущих этапах, то уверены: можно достичь данного уровня прибыльности. Однако каждый бизнес-план подразумевает определенные риски. В этом вся суть: вы не пытаетесь с самого начала доказать ROI, а создаете экономическое обоснование проекта относительно тех рисков, которыми можете управлять.

Это чрезвычайно важный фактор, приводящий нас ко второй ключевой особенности, которая позволит определить отличительную ценность проекта.

### **Бюджет на случай неудачи**

Не забывайте, что вы подготавливаете экономическое обоснование для инновационного проекта. Если ваше начинание становится объемнее и сложнее, убедитесь, что в бюджете заложены не только небольшие затраты на эксперименты в сфере контент-маркетинга (которые, возможно, не приведут к успеху), но и учитываются определенные варианты развития событий. Каждый хороший финансовый аналитик понимает преимущество управления портфелем активов с «низким, средним и высоким риском» — ваш проект внедрения контент-маркетинга не должен отходить от этого принципа. Изменения могут принести как удачные, так и неудачные проекты, поэтому важно, чтобы в бюджете были учтены проекты с разным уровнем риска.

Джо недавно оставил на сайте Junta42.com такое сообщение об управлении контент-маркетингом:

«Если бюджет, составленный вами в начале года, кардинально не отличается от того, с которым вы пришли к концу года, возможно, вы не уделяете достаточно внимания потребностям ваших клиентов».

Правильно объяснив своей команде ценность того, чего хотите добиться, и убедив сотрудников в наличии определенной финансовой свободы эксперимента, можете быть уверены, что они проявят интерес, когда вы предложите попробовать что-то новое. Кроме того, это гарантирует, что компания и дальше будете развиваться, даже если бюджет останется прежним.

Это подводит нас к последней части экономического обоснования проекта.

## 5. Каковы риски?

Именно риск делает работу маркетолога сложной и интересной. Если успех неминуем, какой смысл заниматься чем-то новым?

Маркетинг — один из рискованных элементов бизнеса. Существует множество обстоятельств, которые могут застопорить дело, да и невозможно все контролировать. Для создания эффективного экономического обоснования проекта следует определить существующие риски, а также способы минимизации возможных потерь. Составляя обоснование, не забудьте сделать следующее:

- *выявите и оцените вероятные последствия и источники рисков в сфере контент-маркетинга относительно поставленных целей;*
- *сосредоточьтесь на контролируемых факторах. Определите, что можно сделать, чтобы свести к минимуму вероятность негативных последствий;*
- *если ваши планы по снижению рисков увеличат расходы на проект и (или) снизят его прибыль, опишите эти действия как можно подробнее.*

Поскольку вы собираетесь воплощать новый проект, обязательно учитывайте возможные риски и продумайте свои действия в случае их возникновения. Так, в новых проектах часто

требуется участие сотрудников из разных отделов. Например, юридический отдел может изучать создаваемый контент с точки зрения вероятных претензий или конфликтных ситуаций. Это, в свою очередь, может помешать созданию контента, который будет интересен вашей целевой аудитории. Или, возможно, вы поймете, что в блог стоит пригласить внешних партнеров, что может потребовать дополнительного времени (усилий) с вашей стороны.

Ни одно хорошее экономическое обоснование проекта не исключает риски — оно лишь подсказывает, как их избежать или минимизировать последствия. Снижение рисков в любом процессе заключается в создании определенной «страховки». Перечисление возможных рисков и того, как смягчить их последствия, указывает на вашу подготовленность и делает экономическое обоснование проекта более весомым.

### **ПРИМЕР**

#### **Компания Camp Champions — создание экономического обоснования проекта контент-маркетинга в социальных медиа**

Если кто и знает цену хорошо обоснованному проекту, так это Стив Баскин. Он владелец и CEO компании Camp Champions, которая организует летний туристический лагерь для мальчиков и девочек в возрасте от 6 до 18 лет. Стив начинал свою профессиональную деятельность как инвестиционный банкир в Нью-Йорке в компании Goldman Sachs. Он отвечал за управление миллионами долларов, которые принадлежали другим людям. После окончания Гарвардской школы бизнеса Стив решил заняться тем, что ему действительно интересно, — летним лагерем для детей. С 1993 года он и его жена Сьюзи (выпускница бизнес-школы Kellogg при Северо-Западном университете) занялись организацией летнего лагеря для детей — крупнейшего в центральной части Техаса.

Мы работали со Стивом и его командой над разработкой убедительного экономического обоснования проекта в сфере



контент-маркетинга, нацеленного на общение в социальных сетях. Используя описанные ранее этапы, давайте проанализируем, чего мы добились.

### **1. Существует ли потребность в данном проекте?**

Лагерь компании Camp Champions пользуется успехом — из года в год в него приезжает много детей; кроме того, растет количество семей, которые регулярно отправляют туда своих сыновей и дочерей. Однако на родителей влияет непростая экономическая ситуация. Некоторые, особенно те, кто ни разу не был в лагере, воспринимают его как что-то необязательное. Из-за стремления чрезмерно опекают детей, а также стоимости пребывания в лагере родителям сложнее принимать решение о приобретении путевок. Кроме того, отправляя детей на отдых одних, папы и мамы начинают испытывать чувство вины, поскольку перепоручают их воспитание другим людям.

Для Camp Champions потребность в данном проекте имела два аспекта. Во-первых, Стив и Сьюзи хотели при помощи сайта и социальных сетей (в основном Facebook) привлечь в лагерь новых отдыхающих. Они заметили, что все больше людей принимают решение об отправке детей на отдых на основании информации из интернета. Во-вторых, они хотели, чтобы родители понимали, что поступают правильно, посылая своих детей в летний туристический лагерь. Иными словами, организаторы лагеря стремились через контент повлиять на тех, кто только собирается отправить ребенка в лагерь, а также поддержать родителей, делающих это регулярно. Они хотели, чтобы взрослые больше знали о преимуществах, которые дает лагерь, и о том, что нравится их детям. Важные цели!

### **2. Насколько велика потребность в данном проекте?**

Согласно оценкам организаторов лагеря, идеальна ситуация, когда семья отправляет к ним ребенка в течение десяти лет (с 8 до 18 лет). Если перевести это в «маркетинговые» термины, то общая суммарная стоимость проживания одного подростка в лагере составляет от 25 до 30 тысяч долларов. Если в год добавится несколько новых отдыхающих, а родители тех, кто побывал в лагере, будут уверены, что сделали правильный выбор, и продолжат отправлять туда детей, это принесет десятки тысяч долларов дополнительного годового дохода. На основании этих данных организаторам

лагеря было намного проще понять, сколько усилий они готовы потратить на данный проект и как его оценить. А неудовлетворенность клиентов, на которую нацелен проект, получила выражение в конкретных цифрах. В ухудшающейся экономической ситуации организаторам важно, чтобы родители поняли: летний туристический лагерь — это не просто «роскошный отдых» или удаленная «дополнительная нянька». Сосредоточив усилия на контенте, который поможет убедить родителей, что в лагере ребенок будет интеллектуально развиваться, они могли двигаться к намеченным целям.

### **3. В чем особая ценность данного проекта?**

Одно из основных мероприятий по маркетингу и стимулированию продаж путевок в летний лагерь компании Camp Champions — день открытых дверей. В ходе этих мероприятий подростки наслаждаются лагерем, пока сотрудники объясняют родителям, что туристический лагерь — это не только развлечение, но и помощь в развитии их детей. Благодаря данным исследований, мнению детей и опыту Стива и Сьюзи, которые 19 лет занимаются организацией летнего отдыха, родители начинают понимать: лагерь — это не просто «нянька», речь идет об образовании и развитии их сыновей и дочерей. Этот тезис стал бизнес-моделью контент-маркетинга, на основе которой были разработаны стратегия и процесс создания контента, в наибольшей степени соответствующие деятельности компании. А сайт и социальные медиа начали использоваться в качестве площадки для постоянного контакта с родителями.

Организаторы лагеря смогли оценить экономическую эффективность программы контент-маркетинга, определив доступные возможности и финансовое выражение для: 1) стоимости путевок новичков и постоянных клиентов; 2) количества новых отдыхающих, которое они получили благодаря встречам с родителями; 3) дополнительных усилий, необходимых на создание плана контент-маркетинга. Владельцы компании понимали, что в достижении поставленных целей традиционная реклама не поможет, а интернет и социальные медиа вполне подходят. Они определили свои цели и верили, что, затратив дополнительные усилия, смогут их достичь. А поскольку вся информация пойдет через сайт компании, данные о работе которого хорошо известны, они смогут легко оценить полученные результаты.

#### **4. Каковы риски?**

Риски, которые определили организаторы лагеря, связаны с затратами времени. Имея небольшой штат сотрудников, придется много трудиться, чтобы контент сайта был интересным и вовремя обновлялся. Кроме того, нужно находить время на поиск и изучение внешних исследований, чтобы предоставить родителям релевантную информацию. Поскольку лагерь расположен в центральной части Техаса, требовалось решить, нужно ли переводить контент на испанский язык для международной аудитории. Организаторы понимали: при использовании социальных сетей дети или родители могут разместить неблагоприятные отзывы о времени, проведенном в лагере. После определения рисков были разработаны общие принципы и рекомендации сотрудникам, как вести себя при появлении отрицательных отзывов.

Поскольку в лагере работает не очень много людей, не возникло необходимости оформлять этот процесс в виде официального документа по бизнес-планированию. Процесс оказался несложным — они обдумали и собрали воедино разные аспекты отношения к ценности контента. Стив и Сьюзи разобрались, за счет чего должны окупиться их усилия и чего следует ожидать в будущем. Время покажет, каких результатов они добьются, но созданным ими экономическим обоснованием проекта контент-маркетинга может гордиться любой CEO.