

ДИАГНОСТИКА

СТРАТЕГИЯ

МАРКЕТИНГ



КЕЙСБУК

**От стратегии к структуре:
методологии и кейсы построения
маркетинга от Paper Planes**



Консалтинговое Агентство Paper Planes

Агентство, которое создает маркетинговые стратегии с опорой на данные. 15 лет помогаем бизнесу принимать эффективные управленческие решения на основе научного подхода и расти с помощью развития клиентского сервиса, автоматизации и цифровизации.

15 лет

успешной практики
в консалтинге

800+

реализованных
проектов

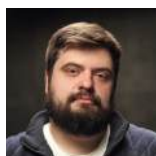
4 книги

написанных
партнерами Агентства

400+

компаний
в портфолио

Эксперты Агентства



Илья Балахнин   

Управляющий партнер Агентства Paper Planes



Сергей Худовеков 

Старший партнер Агентства Paper Planes,
руководитель практики HR



Георгий Картвелишвили 

Партнер агентства Paper Planes, руководитель
практики B2B и «Промышленность»



Наталья Токаева 

Партнер Агентства Paper Planes,
проектный директор



Диёр Шагазатов 

Старший консультант Агентства Paper Planes,
проектный менеджер



Сотрудничество с нами →

Введение

Сегодня маркетинг в сознании многих компаний сводится к SMM и рекламе. Его воспринимают как обслуживающую единицу, а не стратегический драйвер роста.

Такой подход обесценивает маркетинг. Задачи формулируются ситуативно, роли остаются размытыми, а вклад в прибыль — неочевидным. Между тем бизнесу нужно решать ключевые задачи: глубже понимать клиентов, адаптировать продукты, повышать удержание, тестировать новые рынки и каналы. Все это — зона ответственности маркетинга, но в устаревшей парадигме эти задачи либо игнорируются, либо распределяются между другими подразделениями без единой стратегии.

Как превратить маркетинг из набора разрозненных инструментов в полноценную управленческую функцию? Как выстроить структуру, которая напрямую влияет на LTV, удержание клиентов, запуск новых продуктов и масштабирование, а не ограничивается публикацией постов или запуском рекламных кампаний?

В этом документе мы собрали материалы, которые прокладывают путь к такой трансформации. Все они основаны на реальном опыте агентства Paper Planes и наших клиентов из самых разных отраслей — от промышленности и медицины до SaaS и девелопмента.

Вас ждут статьи, раскрывающие фундаментальные принципы современного маркетинга, и кейсы, которые наглядно показывают, как маркетинг интегрируется в модель прибыли и становится драйвером устойчивого роста.

Этот материал создан для лидеров, которые хотят не просто «еще один отдел», а систему, которая реально меняет бизнес. Читайте, применяйте, растите.

Содержание

Как построить отдел маркетинга: пошаговая модель для роста бизнеса	5
Кейс. Ниша, где выигрывает не только продукт, но и стратегия маркетинга	10
Как максимально использовать данные, чтобы корректировать тактику маркетинга	22
Кейс. Из пяти бизнесов в одну экосистему с учетом культуральных особенностей региона	28
Как проектировать оргструктуру отдела маркетинга под свои задачи	36
Кейс. Системная трансформация маркетинга и продаж для завода красок	41
Оценка эффективности маркетинговой деятельности	51
Кейс. Как мы помогли Немецкому Имплантологическому Центру найти новые источники роста	55

Как построить отдел маркетинга: пошаговая модель для роста бизнеса



Илья Балахнин

Стратег-практик,
управляющий партнер
Агентства Paper Planes

От диагностики реальности до структуры, влияющей на маркетинговую стратегию и выручку

Построение отдела маркетинга — это инженерный процесс, который начинается с бизнес-целей и служит драйвером прибыли. Это не про найм креативных специалистов или импровизацию, а про создание системы, которая обеспечивает маркетинговую стратегию продвижения и приносит измеримые результаты.

Ниже представлена пошаговая модель построения маркетингового отдела и ее практическое воплощение:

- Этап 1** Диагностика и карта прибыли
- Этап 2** Модель функций отдела маркетинга
- Этап 3** Назначение ролей
- Этап 4** Запуск и итерации

Далее разберем каждый из этих шагов подробнее.

Этап 1. Диагностика и карта прибыли

Цель: определить, где маркетинг уже влияет или может повлиять на маркетинговую стратегию компании и выручку.

Что делаем:

1. **Анализируем путь клиента:** от первого касания до повторных покупок и рекомендаций, чтобы понять, как формируется маркетинговая стратегия продвижения товара.
2. **Измеряем ключевые метрики:** CAC (стоимость привлечения клиента), LTV (пожизненная ценность клиента), Retention Rate (удержание клиентов), Churn Rate (отток клиентов), Unit-экономика.
3. **Проводим интервью** с командой маркетинга, отделом продаж и клиентами для выявления узких мест в структуре маркетинговой стратегии.
4. **Строим карту точек роста:** упаковка продукта, конверсия, удержание, узнаваемость бренда.

Пример:

В медицинской клинике маркетинг фокусировался только на привлечении первичных пациентов. Анализ LTV показал, что 60% прибыли приносят повторные обращения. Фокус сместился на ретеншн: внедрили сегментацию, CRM, персонализированные коммуникации и сопровождение врачей, что привело к росту повторных визитов на 25% за полгода.

Этап 2. Модель функций отдела маркетинга

Цель: определить элементы маркетинговой стратегии и функции, необходимые для достижения целей и задач, вместо простого заполнения штатного расписания.

Функция	Что включает
Клиенты	JTBD, сегментация по задачам, поведению, LTV
Позиционирование	Бренд-платформа, УТП, tone of voice, RDB
Точки контакта	CJM, взаимодействие на разных точках, повторные касания, программы лояльности
Ценообразование	Прайс-листы, скидки, восприятие ценности, оптимизация цены на уровне рынка, конкурентов и сделок, ценовой каскад
Дистрибуция	Каналы дистрибуции товаров/услуг, стратегии продаж через разные каналы
Сервис	Постпродажное обслуживание, клиентский опыт после покупки
Ассортимент	Продуктовая линейка по JTBD и сегментам, продуктовая воронка
Партнеры	Ключевые партнеры
Качество	Технические характеристики, QFD
Функциональность	Кано, приоритизация функционала по влиянию на полезность

Подход:

1. Функции определяются на основе точек влияния из диагностики, чтобы поддерживать основные элементы маркетинговой стратегии.
2. Каждая функция привязана к конкретной бизнес-цели, например, рост LTV или сокращение CAC.
3. Избегаем дублирования задач между отделами, чтобы оптимизировать этапы маркетинговой стратегии.

Пример:

В промышленной компании функции маркетинга были «размазаны» между продажами и производством. После реструктуризации выделили 6 ключевых ролей: 3 делегировали текущим сотрудникам, 3 закрыли наймом новых.

Это сделало цикл продаж прозрачным, а продукт — управляемым, сократив время сделки на 20%. Такой подход отражает суть маркетинговой стратегии — четкое распределение функций для достижения целей.

Этап 3. Назначение ролей

Цель: распределить функции между сотрудниками или ролями, даже при ограниченных ресурсах, чтобы реализовать маркетинговую стратегию организации.

Подход:

1. Назначаем владельцев процессов, а не «директоров» с размытыми обязанностями.
2. Создаем карту ролей: кто отвечает за задачу, как она управляется, в каком цикле выполняется.
3. При нехватке ресурсов допускаем совмещение функций, но с четкой приоритизацией задач.
4. Используем временные решения (например, аутсорсинг или привлечение топ-менеджмента) для запуска этапов реализации маркетинговой стратегии.

Пример:

В SaaS-компании функцию product marketing взял на себя один из основателей. Он отвечал за транслирование ценности продукта, аргументацию и брифинг команды. Это повысило конверсию на 40% за счет точной коммуникации с клиентами.

Этап 4. Запуск и итерации

Цель: внедрить структуру отдела маркетинга и обеспечить ее адаптивность.

Что делаем:

1. Устанавливаем KPI для каждой функции: например, рост Retention Rate, сокращение CAC, увеличение узнаваемости бренда.
2. Настраиваем регулярную отчетность и цикл обратной связи для оценки эффективности маркетинговой деятельности.
3. Проводим итерации: тестируем гипотезы, корректируем процессы, масштабируем успешные решения.



Прочитайте статью
[«Как построить
эффективный отдел
маркетинга»](#)
в Медиа Paper Planes



Почему эта модель работает

Эта модель превращает маркетинг из «отдела для рекламы» в функцию, которая управляет прибылью и реализует маркетинговую стратегию бизнеса:

фокусируется на деньгах: каждая функция привязана к метрикам, влияющим на выручку, что соответствует целям и задачам маркетинговой стратегии;

гибкая: подходит для компаний любого размера и отрасли, включая маркетинговую стратегию фирмы;

прозрачная: роли и процессы четко определены, исключая хаос в структуре маркетинговой стратегии.

Построение отдела маркетинга — это не разовый проект, а система, которая развивается вместе с бизнесом. Начните с диагностики, двигайтесь к структуре, итеративно улучшайте процессы. Ваш маркетинг станет не просто затратной статьей, а инвестицией в рост, реализующей маркетинговую стратегию роста и обеспечивающей устойчивое развитие.

Ниша, где выигрывает не только продукт, но и стратегия

Рынок премиальной канцелярии в последние годы переживает стремительную трансформацию. Инструменты самоорганизации и визуального мышления становятся частью повседневной жизни. Вместе с этим растет и спрос на блокноты, планеры и аксессуары, способные не просто выполнять функцию, а отражать стиль, ценности и индивидуальность владельца.

Как показывает опыт нашей команды в Paper Planes, сегодня выигрывают не те бренды, кто просто делает качественный продукт, а те, кто умеет системно упаковать смысл и бизнес-механику вокруг него. В кейсе сотрудничества с компанией Remarklee мы увидели это особенно четко: продукт был сильным, но рост начался только тогда, когда была выстроена архитектура маркетинга.

В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ

remarklee*

канцелярия для продуктивности

Remarklee — молодой бренд кастомизируемых блокнотов из экологичных материалов, ориентированный на эстетику, гибкость и личную вовлеченность пользователя. Несмотря на высокое качество и отзывчивость покупателей, бренд сталкивался с ограничениями:

- узнаваемость — менее 10% в потенциальной аудитории;
- каналы продаж — в основном маркетплейсы с высокой комиссией;
- отсутствие выстроенной логики CRM и стратегии возврата клиентов;
- повторные покупки — менее 10%;
- отсутствие важных функций в команде маркетинга;
- невыстроенная система КПЭ и отчетности в команде маркетинга.

От интуиции к системе: как мы помогли Remarklee перестроить отдел маркетинга

remarklee*
канцелярия для продуктивности

Этап 1: Стратегия начинается с данных

Первый шаг в трансформации Remarklee — полный диагностический аудит. Вместе с командой мы провели серию действий, которые легли в основу стратегии:

- 7 внутренних интервью, 9 рабочих встреч по выравниванию знаний;
- 600 опрошенных клиентов и клиентов конкурентов;
- построены дашборды в Power BI, в которых развернута комплексная бизнес-аналитика: сегментация клиентов (включая RFM), динамика трафика, конверсия по каналам, возвратность, LTV по когортам и влияние продуктовых инициатив. Эти данные стали основой для оперативных и стратегических решений в e-commerce, ассортименте и CRM;
- проведен аудит каналов: сайт, ритейл, маркетплейсы — по следующим параметрам: выручка, маржинальность, конверсия, трафик, возвратность клиентов, sticky-факторы, операционные затраты и управляемость бренда внутри канала. Это позволило оценить не только финансовую эффективность, но и стратегическую целесообразность каждого канала с точки зрения позиционирования и пользовательского опыта;
- анализ конкурентов в оффлайне и онлайн (ассортимент, цены, выкладка);
- тайные покупатели + интервью с закупщиками сетей;
- разработана поведенческая кластеризация по сценариям и демографии (5 паттернов потребления);

- проанализированы Sticky-факторы и критерии уникальности в каналах. В частности, применен RTC-анализ (Revenue-to-Cost) как метод оценки маркетплейсов — с фокусом на выручке, комиссионных издержках, стабильности трафика и управляемости клиентского опыта;
- также мы провели глубокое исследование моделей использования блокнотов: как со стороны казуальных пользователей, покупающих спонтанно и редко возвращающихся без внешней стимуляции, так и со стороны «фанатов планирования» — дисциплинированных, осознанных и высоко вовлеченных клиентов. Это позволило понять не только, кто покупает, но и зачем, как часто и с каким фидбеком.



Отрывные планеры Remarklee

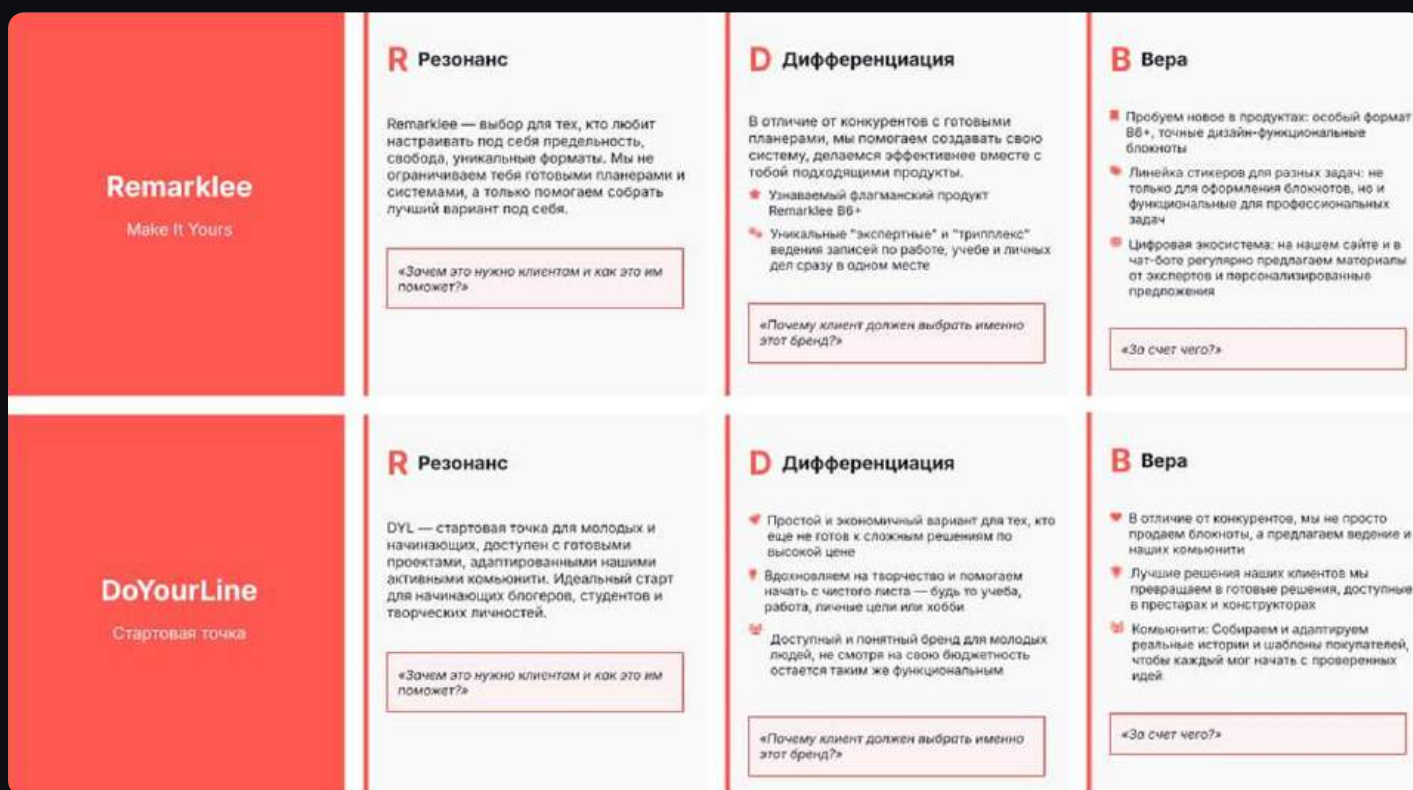
Пять сегментов, которые мы выделили, отражают разные мотивации:

Энтузиасты Bullet Journal	Вовлеченные пользователи, ценят кастомизацию и ведут дневники/трекеры. Высокая лояльность и интерес к аксессуарам.
Случайные планировщики	Начинают пользоваться блокнотом стихийно, редко возвращаются без внешней мотивации. Им важны триггеры и понятные сценарии.
Эстеты	Выбирают по дизайну, любят делиться визуалом в соцсетях. Для них важен стиль, упаковка и коллаборации.
Региональные ценители	Ищут достойную альтернативу известным брендам, чувствительны к цене и логистике. Здесь работает дистрибуция и B2B.
Творческие профессионалы	Дизайнеры, иллюстраторы, проектные менеджеры. Используют блокнот как инструмент мышления, ждут гибкости и вдохновения.

Дополнительно, по результатам RTC-анализа и анализа sticky-механик была предложена модель распределения ассортимента по каналам (сайт, маркетплейсы, сети). На сайт — уникальные и «собираемые» продукты, на маркетплейсах — топы с высоким трафиком и весом, в сети — флагманы и стандартизированные SKU.

Между первым и вторым этапом аналитика легла в основу Big Idea — позиционирования «Make It Yours». Оно стало фундаментом для продуктовых и коммуникационных решений:

- мы помогли команде Remarklee сформировать положение о продуктовом комитете и провели его первую сессию. В рамках этой работы был утвержден формат, принципы отбора инициатив и критерии оценки, а также разработаны идеи «конструктора блокнотов», пресетов и готовых наборов;



Позиционирование Remarklee: Модель RDB

- CRM-команда запустила цепочки, объясняющие, как собрать блокнот под себя — с учетом разных сегментов и мотиваций. Для энтузиастов Bullet Journal — сценарии по ведению трекеров и кастомизации страниц, для случайных планировщиков — инструкции по внедрению привычки, для эстетов — подборки визуальных решений. Были также раскрыты дополнительные УТП: многоразовые обложки, экология, премиальный бумажный блок, а главное — возможность подстроить блокнот под свою жизнь, а не наоборот;
- контент-отдел перестроил подход: фокус сместился с эстетики на развитие привычки к планированию. Были пересобраны рубрики и контент-план, внедрена практика ресиндикации контента (адаптация и повторное использование материалов в разных каналах и форматах). Это дало значительный операционный эффект: снизилась нагрузка на производство, вырос охват и повторное использование контента, улучшилось управление коммуникацией по сегментам. В частности, одна статья или мастер-класс теперь могли масштабироваться в посты, письма, лендинги и гайды под разные сценарии клиентов;

- запущен модульный подход к новинкам: кастомизируемые обложки, стикеры, пресеты и страницы;
- разработан «портал экосистемы Remarklee» с библиотекой шаблонов и рекомендациями (Next Best Offer).



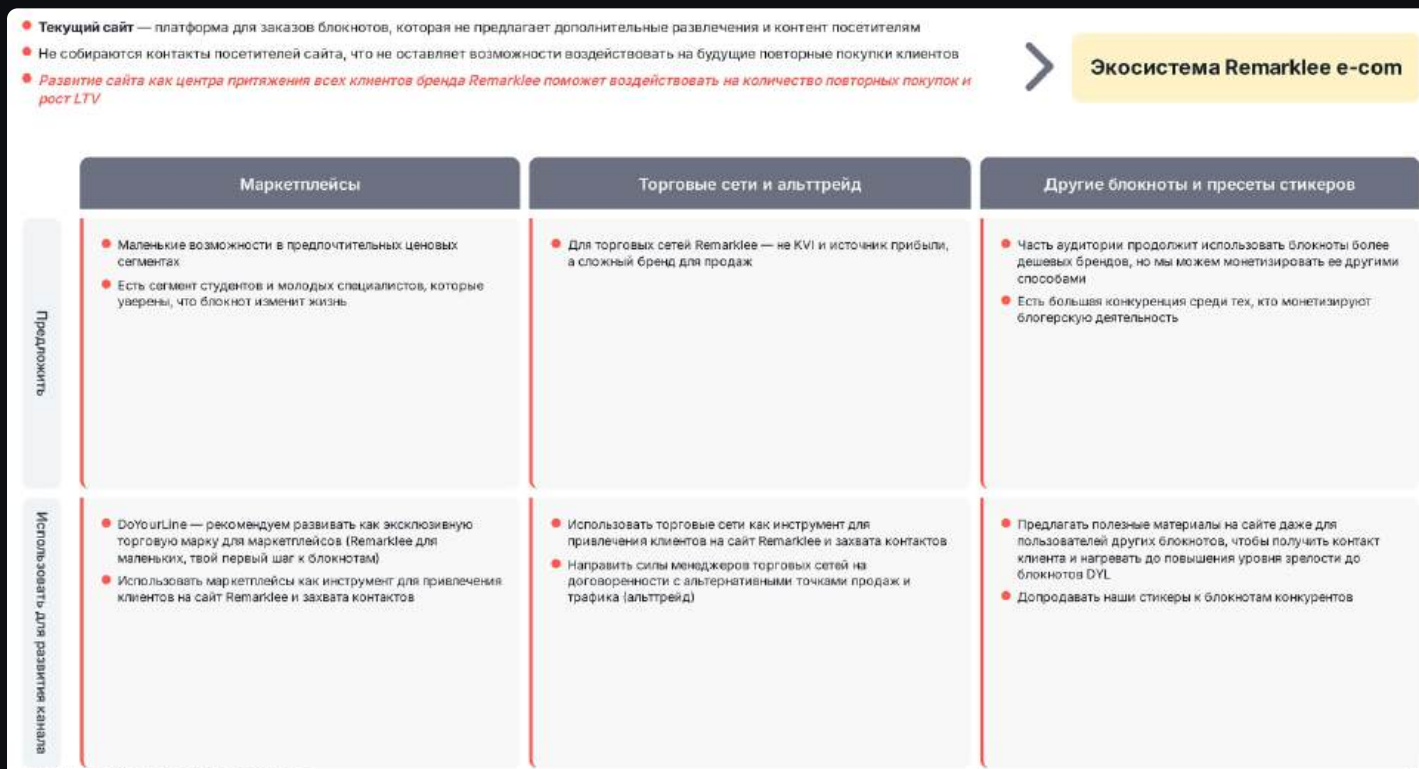
Кирилл Горбенко

Генеральный директор Remarklee, кандидат физико-математических наук

«Один из сильных инсайтов — мы не конкурируем с другими брендами, мы дополняем. Наши стикеры работают и в чужих блокнотах. Это простая идея, но она изменила взгляд на продуктовую стратегию».

«Концепция Make It Yours хорошо легла, потому что системно объясняла то, что мы интуитивно уже делали. Осознание концепции подсветило слабые стороны — например, отсутствие пошагового обучения клиентов»

Эта идея позволила сформировать системное предложение: Remarklee не просто продает бумагу, а помогает людям вести свою жизнь структурно и с удовольствием.



Экосистема Remarklee e-com

Этап 2: Архитектура маркетинга как система

Второй этап проекта включал в себя несколько ключевых направлений:

Развитие каналов сбыта	Мы составили лонг-лист целевых партнеров, включая как каналы продаж, так и каналы трафика. Для каждого направления был описан бизнес-процесс взаимодействия. Подготовлены комплекты материалов поддержки для команд продаж и партнерских встреч.
Обновление ассортиментной матрицы	Была разработана модель оценки продуктовых инициатив по критериям RTC (revenue-to-cost), sticky-фактору и привлекательности. На ее основе запланированы запуски новых SKU, проведен продуктовый комитет и определена стратегия развития текущих линеек (включая миграцию DYL с маркетплейсов на сайт).
Продвижение и контентная платформа	Создана карта инструментов продвижения (Traffic Map), определены ключевые точки контакта, разработана модель отбора блогеров и лидеров мнений (по 3 сценариям: разовая коммуникация, амбассадорство, ко-продукты). Подготовлен контент-план с разбивкой по темам, рубрикам и форматам, утверждена редакционная политика, зафиксированы принципы платформенного контента: практичность, визуальность, системность.
Позиционирование и бренд-платформа	Утверждена концепция «Make It Yours» как зонтичная идея. Сформированы отдельные платформы для RMK и DYL, разработаны ключевые сообщения, пи́лары бренда, подготовлена презентация для внутренних и внешних коммуникаций.
Цепочки CRM и триггерных коммуникаций	Настроены формы захвата (на сайте и в партнерских точках), описано техническое задание на программу лояльности, разработаны сценарии цепочек на разных этапах CJM (приветствие, напоминание, next best offer), оформлены брифы по визуальным форматам и принципам персонализации.

Операционная система работ (ОСР)

Спроектирована оргструктура отдела маркетинга и распределены FTE. Подготовлены должностные инструкции, модель компетенций, KPI по LTV и вовлеченности. Также был разработан бизнес-календарь с регулярными встречами, выбраны инструменты для управления проектами и нагрузкой, организован процесс найма и обучения новых сотрудников. Была проведена комплексная оценка текущих сотрудников по профессиональным компетенциям и управленческим навыкам — включая принятие решений, приоритизацию, инициирование проектов и инициатив и работу с неопределенностью.

Следующий шаг — организационное проектирование. Вместо набора активностей создавалась структура, где каждый элемент работал на бизнес-задачи:

- команда: СМО, аналитики, контент-менеджеры, SMM-специалисты, CRM-координаторы, E-com менеджеры, trade-маркетологи;
- каналы: приоритет — собственный e-commerce, кофейни и коворкинги как alt-trade, стабилизация ритейла;
- контент: 6-месячный контент-план, 10 рубрик, ориентация на практическую пользу и вовлеченность;
- CRM формы захвата, сегментация, триггерные цепочки, бонусы за повторные покупки;
- продукты: запуск новых форматов DoYourLine (2в1, 3в1), стикеров, тест новых пресетов.

Внедрена полноценная операционная система:

- регулярные планерки (по каналам, кампаниям, ассортименту);
- месячные отчеты с анализом всех метрик;
- дашборд с ключевыми метриками реализации стратегии с приоритетами по кварталу;
- ответственность по RASCI и индивидуальные KPI;
- экосистема точек входа и CJM: от охвата до лояльности, включая реферальную систему и кабинет конструктора блокнотов.

Этап 3: Внедрение — там, где выигрывают не идеи, а процессы

Трансформация не завершилась презентацией стратегии.

За 3 месяца Remarklee перешел к операционному внедрению:

- команда прошла обучение по CRM, BI, CJM и контенту;
- произведено перераспределение ролей на основе PST-тестирования;
- запущены альтернативные каналы продаж (5 кофеен, 2 коворкинга) — из ранее составленного расширенного лонг-листа потенциальных партнеров в сегменте альттрейда. В него вошли кофейни, коворкинги, шоурумы локальных брендов, творческие пространства и образовательные площадки. Это дало широкую воронку для переговоров и тестирования форматов точек входа в бренд;
- настроены триггерные цепочки коммуникации: приветствие, напоминание, скидка за повторную покупку.

Проект	Подпроект	Ключевая метрика	Частота сбора метрики	Сигнальная метрика	Смысл метрики	KPI
1. Развитие каналов сбыта	Колл-ту-экшн на платформу внутри продукта (например, QR на курсе)	Количество обновленных промо-вкладышей	Еженедельные	Количество подготовленных макетов вкладышей (1/неделя)	Увеличивает продвижение в рознице, привлекает трафик на сайт	5 вкладышей в месяц
1. Развитие каналов сбыта	Запуск маркетинговых воронок	Количество новых подписчиков экосистемы	Еженедельные	Количество инициированных кампаний для захвата контактов (3/неделя)	Формирует экосистему для LTV и повторных покупок	500 подписчиков в месяц
1. Развитие каналов сбыта	Запуск маркетинговых воронок	Количество запущенных (работают) каналов привлечения трафика) воронок	Еженедельные	Количество разработанных сценариев воронок (5/неделя)	Создает воронки для удержания клиентов	3 воронки в месяц
1. Развитие каналов сбыта	Запуск маркетинговых воронок	Конверсия воронок (%) в регистрацию на сайте (эко-система)	Еженедельные	Количество проведенных тестов CTA (3/неделя)	Оценивает эффективность воронок	≥ 5%
1. Развитие каналов сбыта	POS-материалы в рознице	Количество POS-материалов	Еженедельные	Количество запросов на размещение POS-материалов (10/неделя)	Увеличивает видимость в торговых сетях	100 единиц в месяц
1. Развитие каналов сбыта	Альтернативные точки сбыта	Количество новых точек с POS-материалами	Еженедельные	Количество размещенных предложений по партнерству (5/неделя)	Расширяет альттрейд для трафика на сайт	3 точки в месяц
1. Развитие каналов сбыта	Альтернативные точки сбыта	Количество договоренностей с альттрейд-партнерами	Еженедельные	Количество встреч с альттрейд-партнерами (3/неделя)	Укрепляет партнерство для альттрейда	5 договоренностей в месяц
1. Развитие каналов сбыта	Карточки DoYouLike	Количество оптимизированных карточек на маркетплейсах	Еженедельные	Количество обновленных описаний карточек (20/неделя)	Повышает продажи DYL на маркетплейсах	300 карточек за квартал
2. Обновление ассортиментной матрицы	Управление продуктом	Количество выявленных слабых сигналов (в inbox)	Ежемесячные	Количество собранных клиентских отзывов (20/неделя)	Сбор трендов для B6+ Aesthetic и DYL	10 сигналов в месяц
2. Обновление ассортиментной матрицы	Управление продуктом	Количество разработанных продуктовых фиш	Ежемесячные	Количество идей фиш, внесенных в бэклог (10/неделя)	Инициация для кастомизации (Make It Yours)	3 фиша в месяц
2. Обновление ассортиментной матрицы	Управление продуктом	Все	Ежемесячные	Количество проведенных аудитов запасов (2/месяц)	Оптимизирует запасы B6+ Aesthetic и DYL	
2. Обновление ассортиментной матрицы	Управление продуктом	Доля продаж B6+ Aesthetic (%)	Ежемесячные	Количество идей для продвижения B6+ Aesthetic (5/месяц)	Оценивает вклад ключевого продукта	
2. Обновление ассортиментной матрицы	Управление продуктом	Количество продаж стикеров для чужих блоктогов	Ежемесячные	Количество идей для продвижения стикеров (5/неделя)	Монетизирует аудиторию конкурентов	100 продаж в месяц
3. Traffic Map и контент-платформа	Контент-план	Количество постов	Еженедельные	Количество подготовленных черновигов постов (10/неделя)	Увеличивает присутствие для "Казуалов" (видео, UGC)	30 постов в месяц
3. Traffic Map и контент-платформа	Контент-план	Количество собранной фактуры для UGC-контента	Еженедельные	Количество инициированных запросов на UGC-контент (10/неделя)	Поддерживает вовлеченность "Казуалов"	10 единиц в месяц
3. Traffic Map и контент-платформа	Ресиндикация	Количество новых ресиндцированных постов	Еженедельные	Количество черновигов для ресиндикации (5/неделя)	Повышает охват "Make It Yours" без затрат	10 постов в месяц
3. Traffic Map и контент-платформа	Библиотека шаблонов	Количество шаблонов	Ежемесячные	Количество идей шаблонов, внесенных в бэклог (5/неделя)	Упрощает контент для "Make It Yours"	10 шаблонов в квартал
3. Traffic Map и контент-платформа	Каналы продвижения	Конверсия каналов (%) в регистрацию на платформе (средняя)	Ежемесячные	Количество запущенных рекламных кампаний (3/2 недели)	Привлекает трафик на сайт	≥ 3%
4. Развертывание позиционирования брендов	Позиционирование на сайте	Количество уникальных кейсов и use-кейсов	Ежемесячные	Количество идей для кейсов "Make It Yours"	Демонстрирует кастомизацию для LTV	5 кейсов в месяц
4. Развертывание позиционирования брендов	Позиционирование на сайте	Количество шаблонов для скачивания	Ежемесячные	Количество идей шаблонов для скачивания (5/неделя)	Поддерживает "Make It Yours" для всех блоктогов	3 шаблона в месяц
4. Развертывание позиционирования брендов	POS-носители	Количество уникальных POS-носителей ("Make It Yours")	Ежемесячные	Количество идей носителей (10/месяц)	Укрепляет бренд в рознице	50 носителей в месяц
4. Развертывание позиционирования брендов	Соцсети и каналы	Охват ключевых сообщений (постов)	Еженедельные	Количество черновигов бренд-сообщений (10/неделя)	Обеспечивает узнаваемость "Make It Yours"	5 постов на сообщение
4. Развертывание позиционирования брендов	Соцсети и каналы	Уровень вовлеченности в соцсетях (%)	Еженедельные	Количество взаимодействий с контентом (100/неделя)	Оценивает активность аудитории ("Казуалы")	

Система KPI для управления отделом маркетинга (итоговые и опережающие)

Результаты: организационные изменения и эффект восприятия

Один из самых ярких сдвигов — переосмысление роли маркетинга как поставщика аналитики и драйвера решений, а не только как команды по визуалу и контенту.

Благодаря внедрению CRM, RFM-сегментации и регулярному сбору данных, маркетинг Remarklee начал обеспечивать команды продуктовой разработки, e-commerce и операционного планирования актуальными инсайтами и динамикой поведения клиентов. Появилась единая аналитическая витрина и архитектура вопросов.

Подобные проекты редко дают моментальную отдачу в виде резкого роста выручки — и это нормально. Их результат — не в «взрывных цифрах», а в фундаментальных организационных сдвигах, без которых масштаб и стабильность невозможны.

Хотя коммерческие метрики находятся в процессе уточнения и оценки, Remarklee уже на текущем этапе фиксирует качественные организационные и культурные сдвиги:

- команда маркетинга впервые сформирована как автономная функция со своей структурой, бизнес-процессами и регулярным планированием;
- повысилась вовлеченность сотрудников: сформировалась практика стратегических сессий, планерок и performance-трекинга
- приняты решения по миграции ассортимента и архитектуре каналов, которые позволили бренду лучше управлять ценностью и маржой
- вырос уровень интеграции между отделами: запуск продуктового комитета и регулярных ревью стал новой нормой работы

- контентная платформа позволила переосмыслить стратегию развития собственных цифровых каналов продаж — как экосистему, а не просто витрину товаров. Благодаря ей Remarklee стал не только источником полезного контента, но и площадкой, на которой выстраивается лояльность, сегментация и стимулирование повторных продаж.
- клиент отмечает улучшение отношения партнеров: особенно ярко это проявилось в корпоративном сегменте, где первые сделки сопровождались совместной разработкой контента. Ритейлеры и B2B-партнеры начали вовлекаться в проектные коммуникации: «Получило отклик наше предложение на совместный контент, вовлекаются даже руководители компаний».

remarklee*
канцелярия для продуктивности

Команда Remarklee

«Теперь у нас действительно есть маркетинг как система, а не просто посты и скидки. Мы понимаем, кому мы продаем, что и зачем. И команда начала воспринимать себя как драйвер роста, а не обслуживающий отдел».

Также внутренняя трансформация заметно изменила культуру и повысила операционную эффективность:

- произошла «централизация децентрализованного»: функции маркетинга больше не конкурируют, а работают в связке;
- внедрена регулярная «сборная планерка» маркетинга, где выравниваются знания и управляется трансформация;
- появилось понимание, что маркетинг — это про будущее компании и аналитику, а не просто про посты;
- запущена система делегирования и инициатив «снизу»: сотрудники начали предлагать и внедрять решения;
- сократилось время на запуск инициатив: от идеи до запуска в CRM теперь уходит 3–5 дней вместо 2–3 недель;
- повторяющиеся рутинные задачи вынесены в шаблоны и автоматизации — от триггеров до шаблонов брифов;
- перераспределение ролей по FTE позволило освободить до 20% времени СМО для стратегической работы.

Вывод

«Если вы считаете, что дорого пересобирать маркетинг — значит, вы не знаете, сколько стоит не пересобирать», — резюмирует команда Remarklee.

Remarklee не просто перестроил маркетинг — он превратил его в актив. Системная работа с данными, команда, клиентские сценарии и позиционирование позволяют вырасти даже в насыщенной нише.

Бренд больше не продает блокноты. Он продает средства для личной организации и выражения себя, точно попадая в контекст пользователя. Именно так, как мы это и видим в Paper Planes: устойчивый рост начинается не с идеи, а с операционализации ценности.

Как максимально использовать данные, чтобы корректировать тактику маркетинга



Илья Балахнин

Стратег-практик,
управляющий партнер
Агентства Paper Planes



[Посмотрите видео
на канале
Ильи Балахнина —
Формула прибыли 4.0](#)



Зачем начинать с экономики, а не с найма

Построение отдела маркетинга часто начинается с хаотичного набора сотрудников: SMM-менеджер, дизайнер, копирайтер. Однако без понимания, как работает маркетинговая стратегия, такие действия не приносят прибыли. Маркетинговая стратегия компании должна опираться на экономику, чтобы функции отдела были синхронизированы с формулой прибыли. Это превращает маркетинг из затратной статьи в драйвер роста.

Зачем нужна маркетинговая стратегия?

Она помогает выявить точки роста, устранить узкие места и управлять ключевыми метриками, такими как LTV, CAC, ChR и NPS, обеспечивая устойчивый рост выручки.

Что такое формула прибыли?

Формула прибыли — это метод анализа, разработанный агентством Paper Planes в 2013 году. В версии 4.0 (2020) она включает 23 метрики, которые помогают понять, что включает в себя маркетинговая стратегия и как она влияет на экономику.

Пример:

SaaS-компания с помощью формулы прибыли выявила, что 70% LTV формируется за счет Up-sell на премиум-тарифы. Перестройка маркетинга под Cross-sell увеличила LTV на 35% за 6 месяцев.

Ключевые метрики формулы прибыли

Вот основные элементы маркетинговой стратегии из версии 4.0:

CLs (Успешные клиенты)	Общее число клиентов за период за вычетом оттока (ChR)
LTV	Пожизненная ценность клиента: средний чек (P) × количество сделок на клиента (Qs). При этом сделки = число покупок на клиента (Q1s) минус возвраты (Rt)
CAC	Стоимость привлечения одного клиента
ChR (Churn Rate)	Доля ушедших клиентов за период. Включает и первичный отток и/или вторичный
Reach	Охват целевой аудитории
C1 (Conversion 1)	Первая конверсия: % людей из охвата, которые становятся лидами
C (Conversion)	Вторая конверсия: % лидов, которые превращаются в клиентов
Depth	Глубина чека: как много единиц/уникальных SKU покупает клиент в среднем
NPS	Уровень лояльности клиентов
CRC	Стоимость удержания одного клиента
CPL	Стоимость одного лида
ROI	Рентабельность маркетинговых инвестиций



[Полный список метрик, включая этапы маркетинговой стратегии и отраслевые показатели, доступен в курсе «Формула прибыли 4.0» на paper-planes.academy и в рабочих тетрадях на paper-planes.ru](#)

Как формула прибыли формирует маркетинговую стратегию

Формула прибыли задает каркас для маркетинговой стратегии компании, определяя, какие функции отдела маркетинга усиливают ключевые метрики. Например:

- **рост LTV:** требует product marketing (упаковка, УТП) и CRM (удержание, CRR);
- **снижение CAC:** нужна оптимизация каналов (CPL, Reach);
- **снижение ChR:** требует аналитики (NPS, поведение клиентов) и бренда (Reach, доверие).

Пример:

В медицинской клинике анализ показал, что 60% выручки дают повторные обращения (CRR). Внедрение CRM, сегментации и коммуникации с врачами увеличило повторные визиты на 20% за 4 месяца.

Архитектура отдела маркетинга: функции и задачи

Архитектура отдела маркетинга — это система функций, встроенных в формулу прибыли. Каждая функция решает задачу, связанную с метриками. Основные составляющие маркетинговой стратегии:

Функция	Что включает	Влияние на формулу
Product Marketing	Упаковка, УТП, аргументация, презентации	LTV, C1, C, средний чек, Up-sell
CRM / Retention	Сегментация, касания, лояльность	ChR, CRR, LTV, частота покупок

Brand	Узнаваемость, доверие, tone of voice	Reach, ChR, NPS
Аналитика	Воронки, поведение, влияние на LTV	CAC, CPL, ROI
Генерация / Трафик	Каналы, перформанс, CPL	Reach, CAC, C1, количество лидов

Важно: не обязательно нанимать отдельного сотрудника под каждую функцию. Главное — чтобы функции выполнялись текущей командой, топ-менеджерами или подрядчиками.

Пример:

В промышленной компании внедрили CRM (снижение ChR), аналитику (оптимизация CAC) и бренд (рост Reach). Через 3 месяца доля повторных клиентов выросла на 15%

Как определить тактику маркетинга на основе метрик: этапы реализации

1. Сформулируйте формулу прибыли.

Определите ключевые метрики: LTV, CAC, ChR, CRR, Reach, C1, NPS. Используйте материалы на paper-planes.academy.

2. Определите зоны влияния маркетинга.

Выделите метрики, на которые влияет маркетинговая стратегия: снижение ChR через CRM, рост LTV через Cross-sell, оптимизация CAC через каналы.

3. Назначьте функции.

Определите функции на основе зон влияния. Например, при высоком ChR приоритет — CRM и Retention.

4. Распределите роли.

Назначьте владельцев функций: сотрудники, подрядчики или топ-менеджеры. При ограниченных ресурсах допускается совмещение

5. Привяжите функции к целям.

Каждая функция должна иметь цель, связанную с формулой прибыли:

- не «вести соцсети», а «увеличить Reach на 20%»;
- не «запускать рекламу», а «снизить CPL на 15%».

6. Настройте управление.

Внедрите циклы планирования, отчетности и синхронизации. Установите KPI для каждой функции, например, снижение ChR на 10%.

Оценка эффективности маркетинговой стратегии

Для оценки эффективности маркетинговой деятельности используйте метрики: ROI, CPL, CAC, NPS, CRR. Регулярно анализируйте воронки и поведение клиентов, чтобы корректировать маркетинговую стратегию продвижения.

Почему это работает:

Фокус на прибыли Структура строится вокруг метрик, влияющих на выручку.

Гибкость Подходит для компаний любого размера и отрасли.

Прозрачность Четкие функции и KPI исключают хаос.

Вывод:

Маркетинговая стратегия должна опираться на показатели прибыли. Это фундамент, который связывает функции маркетинга с экономикой бизнеса. Начните с анализа метрик (LTV, CAC, ChR), определите инструменты, назначьте функции и настройте управление. Только так маркетинг станет инвестицией в рост.



[Прочитайте статью
«Чем Формула
Прибыли 4.0
отличается от старой
версии?»
в Медиа Paper Planes](#)



Из пяти бизнесов в одну экосистему с учетом культуральных особенностей региона

Малый и средний бизнес в регионах России часто ограничен в инструментах роста: нет четких систем управления, команда перегружена, аналитика отсутствует или ведется вручную.

Этот кейс — история превращения набора разрозненных бизнесов в управляемую, масштабируемую систему через стратегию, брендинг и операционную эффективность.

И все это — с уважением к исламской культуре и региональной специфике.

В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ



Запрос: Компания «Дзорт» к моменту старта проекта представляла собой конгломерат бизнесов: исламская рассрочка «Аль-Барака», несколько розничных сетей мобильной техники, ремонтно-строительный магазин, автонаправление и школа. Все бизнесы работали независимо, но владелец хотел создать из них единую структуру, управляемую по современным принципам.

Главная цель: масштабировать рассрочку и удвоить выручку всей группы за 18 месяцев, выйдя за пределы Ингушетии на весь Северный Кавказ.

Но при этом у бизнеса была сильная база: действительно большая клиентская аудитория, хоть и не слишком лояльная — повторных сделок было очень мало. Узнаваемость в регионе была высокой, но в первую очередь лично у основателя, а не у компании, что, ограничивало масштабирование.

Как выстроить масштабируемую систему, сохранив уважение к традициям



Аналитика: полное погружение и комплексная диагностика

Прежде чем предложить решения, команда Paper Planes провела многоуровневую диагностику. Мы работали в шести аналитических треках:

1. Анализ клиентской базы.

Использовалась расширенная сегментация RFMG (поведение + финансовая нагрузка). Она позволила выделить ключевые типы клиентов и на их основе создать триггерные треки для коммуникаций. Кроме того, мы добавили показатель G — отношение среднего платежа к доходу, чтобы понимать, кому не стоит делать предложения из-за высокой кредитной нагрузки.

Размер займа	Ситуация	JTBD	Где берут рассрочку	Что берут в рассрочку*
Малая рассрочка (10-20%)	- Беру рассрочку, когда мне нужен товар, но не хватает денег (10%) - Когда хочу товар, но не уверен, что сразу всю сумму (10%) - Когда разделяю платежи, даже если полностью могу оплатить (10%)	- Личные покупки (10%) - Для семьи (10%) - Подарки (10%) - Оформление кредита за другого человека (10%)	- От магазина (10%) - На маркетплейсе (10%) - Займ у знакомых (10%) - Рассрочка от банка (10%) - Кредитная карта (10%) - Потребительский кредит (10%) - Микрозаймы (10%)	- Автомобильные товары и услуги (10%) - Лекарства и мед услуги (10%) - Образование и курсы (10%) - Одежда и обувь (10%) - Путешествия и отдых (10%) - Ремонт и мебель (10%) - Электронная и бытовая техника (10%)
Средняя рассрочка (20-30%)	- Беру рассрочку, когда мне нужен товар, но не хватает денег (20%) - Когда хочу товар, но не уверен, что сразу всю сумму (20%) - Когда разделяю платежи, даже если полностью могу оплатить (20%)	- Личные покупки (20%) - Для семьи (20%) - Подарки (20%) - Оформление кредита за другого человека (20%)	- От магазина (20%) - На маркетплейсе (20%) - Займ у знакомых (20%) - Рассрочка от банка (20%) - Кредитная карта (20%) - Потребительский кредит (20%) - Микрозаймы (20%)	- Автомобильные товары и услуги (20%) - Лекарства и мед услуги (20%) - Образование и курсы (20%) - Одежда и обувь (20%) - Путешествия и отдых (20%) - Ремонт и мебель (20%) - Электронная и бытовая техника (20%)
Крупная рассрочка (30-40%)	- Беру рассрочку, когда мне нужен товар, но не хватает денег (30%) - Когда хочу товар, но не уверен, что сразу всю сумму (30%) - Когда разделяю платежи, даже если полностью могу оплатить (30%)	- Личные покупки (30%) - Для семьи (30%) - Подарки (30%) - Оформление кредита за другого человека (30%)	- От магазина (30%) - На маркетплейсе (30%) - Займ у знакомых (30%) - Рассрочка от банка (30%) - Кредитная карта (30%) - Потребительский кредит (30%) - Микрозаймы (30%)	- Автомобильные товары и услуги (30%) - Лекарства и мед услуги (30%) - Образование и курсы (30%) - Одежда и обувь (30%) - Путешествия и отдых (30%) - Ремонт и мебель (30%) - Электронная и бытовая техника (30%)

*Для наглядности доли приведены к 100%

Аналитика JTBD и CJM потенциального клиента в зависимости от размера взятой рассрочки

2. Когортный и транзакционный анализ.

Выявлены точки потери клиентов и ключевые точки повторных рассрочек. Благодаря этому были предложены конкретные точки вмешательства, и пилот, запущенный на "уснувших" клиентах, дал 25% отклик.

3. Процессные интервью.

Выявлены пробелы в работе коллекшена, отсутствии системы лояльности, неразвитой системе KPI. Анализ показал, что сотрудники не понимали структуру мотивации, а процессы продаж и Collection не были формализованы.

4. Оргструктура и управление.

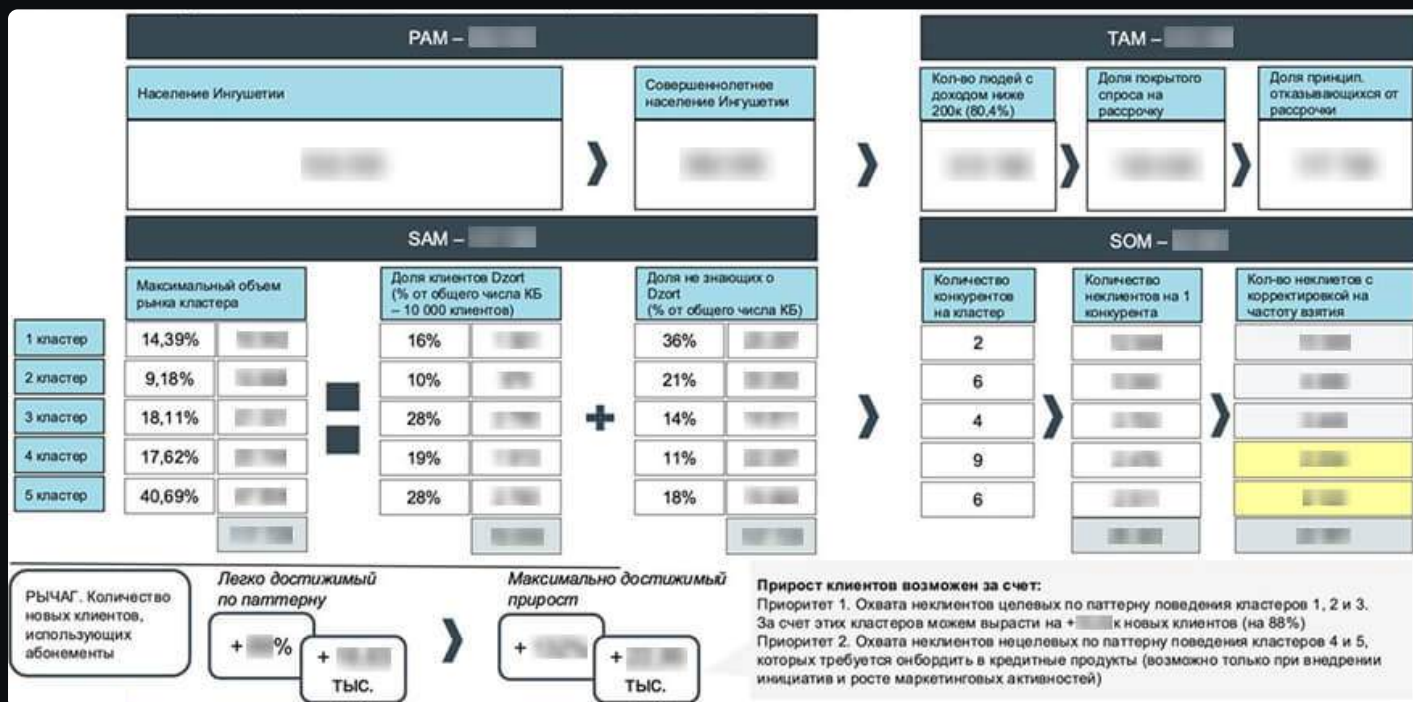
Модель управления была линейной, с пересечениями полномочий и зонами без ответственности. Часть функций выпадала из зоны внимания, KPI отсутствовали. Все это потребовало перехода к матричной системе и созданию Центров Финансовой Ответственности (ЦФО).

5. Финансовый анализ.

Финучет велся вручную, слабо привязывался к продуктам. Не было аллокации расходов между центрами прибыли (зелеными) и внутренними сервисами (желтыми и синими). Мы совместили принятую у клиента бухгалтерскую модель с методологией Paper Planes: формулой прибыли, логикой центров дохода и операционными метриками. Впервые стало возможно точно управлять рентабельностью и понимать, где формируется выручка, а где создается ценность.

6. Анализ рынка и трендов.

Мы изучили рынок исламских финансов, выявили тренд на цифровизацию и развитие BNPL-моделей. Это подтвердило необходимость усиления бренда, разработки коммуникационных треков под digital и развития цифровой продуктовой линейки.



Анализ объемов рынка по модели PAM, TAM, SAM, SOM

Результаты диагностики: что требовало изменений

После проведения многослойной аналитики команда Parer Planes зафиксировала ключевые проблемные зоны:

- Маркетинг отсутствует как функция — не было ни CRM, ни бренд-стратегии, ни команды, способной реализовать амбициозные задачи владельца.
- Отдел продаж работает только на новых клиентов — повторные рассрочки почти не используются.
- Механика взыскания (Collection) была мягкой — в духе философии владельца, что важно было сохранить. Однако сам процесс оказался запутанным: требовалось навести прозрачность и управляемость, не нарушая этических ориентиров.
- Управление финпотоками строится вручную, данные не сводятся в единую систему; а потому владелец был способен видеть только итоговый результат — запаздывающие постфактум-показатели, а не принимать решения на основании опережающих бизнес-процессных индикаторов.

Забегаая вперед, для владельца и всей его команды настоящим открытием стала механика поиска «бутылочных горлышек» финансового потока и операционных бизнес-процессов с целью точечного вмешательства и внесения незначительных корректировок, которые приносят поистине серьезный результат.

- партнеры и сотрудники не понимают, кто за что отвечает — оргструктура линейная, KPI размазаны, а где-то отсутствовали вовсе; часть функций оставалась без надзора и контроля;
- HR-процессы не формализованы, из-за чего система мотивации была непрозрачной, а текучесть кадров — высокой. Это сильно сдерживало рост.

Платформа роста: шесть проектов, которые всё изменили

1. SABR: новая философия и бренд рассрочки.

Создан бренд на основе исламских ценностей. Проработаны смысловая платформа, визуальный стиль, гайдбук с ключевыми сообщениями, креативами и рекламными материалами.

2. Аналитика и дашборд.

В Power BI собран дашборд для владельца, учитывающий все бизнесы и показатели. Адам, аналитик, обучен самостоятельной работе: «Дашборд позволил быстрее принимать решения и повысить точность управленческой деятельности».

3. Финмашина: деньги под контролем.

Построена система центров финансовой ответственности (ЦФО). Внутри — 5 ключевых центров прибыли. Мы совместили принятые у клиента подходы к финансовому учету с классическими элементами методологии Paper Planes — в частности, формулой прибыли, распределением операционных и транзакционных показателей, логикой центров дохода и ответственности.

Одним из ключевых элементов стали так называемые маршруты денег — механика учета внутренней прибыли, распределяемой между «желтыми» и «синими» центрами, в зависимости от того, где создается ценность и где формируется выручка. Также была разработана система аллокации всех типов расходов между зелеными центрами, что позволило корректно управлять рентабельностью.

4. Повторные продажи и CRM.

Построена система сегментации клиентов и шаблоны триггерных цепочек. Разработаны и запущены триггерные цепочки, которые позволили вернуть 25% ушедших клиентов в сегмент R1F3M3. Даны рекомендации по рекламным кампаниям под каждый сегмент с соответствующими сообщениями.

5. Новая оргструктура маркетинга и продаж.

Прописаны роли, FTE-модель, KPI, разработаны регламенты, шаблоны коммуникации, внедрена CRM. Целевые профили кандидатов определены по каждому направлению.

Должность	Блок	Метрика	Тип	KPI	Период	Бета-вес	План	Факт	Коэффициент выполнения	Премия (или процент от премиальной части)	Премия
Диджитал-маркетолог	Операционная эффективность	Количество охватов по кампаниям, количество переходов на сайт	Опережающий	% выполнения плана по охвату	Ежемесячно	0,2	500	340	0,68	7000	5175,3
	Финансовый	Конверсия из охватов в лиды	Опережающий	% выполнения плана по конверсии	Ежемесячно	0,1	30%	20%	67%		
	Финансовый	Количество лидов	Догоняющий	% выполнения плана по количеству лидов	Ежемесячно	0,4	300	290	0,966666667		
	Контроль качества	Доля нецелевых лидов (например, нецелевые заявки отключенные на этапе рассмотрения и квалификации)	Корректирующий	% от допустимой доли некачественных лидов	Ежемесячно	0,1	10%	20%	50%		
	Финансовый	Количество результативных рекламных кампаний с положительным ROMI	Догоняющий	% выполнения плана по количеству запущенных кампаний ROMI	Ежемесячно	0,2	20	10	0,5		
Трейд-маркетолог	Операционная эффективность	Количество запущенных трейд-маркетинговых активностей	Опережающий	% выполнения плана по количеству запущенных трейд-маркетинговых активностей	Ежемесячно	0,2	20	15	0,75	5000	3650
	Финансовый	Средняя глубина чека	Догоняющий	% выполнения плана по глубине чека	Ежемесячно	0,2	3	1,5	0,5		
	Финансовый	Средняя цена товара в розничных продажах	Догоняющий	% выполнения плана по средней стоимости SKU	Ежемесячно	0,3	15000	12000	0,8		
	Финансовый	Объем продаж в точках с промоакциями	Догоняющий	% выполнения плана по выручке	Ежемесячно	0,3	500000	400000	0,8		
PR-специалист	Узнаваемость бренда	Количество проведенных мероприятий	Опережающий	% выполнения плана по количеству проведенных мероприятий	Ежемесячно	0,2	15	7	0,466666667	10000	7648,5
	Узнаваемость бренда	Количество публикаций контента	Опережающий	% выполнения плана по количеству публикаций	Ежемесячно	0,2	30	28	0,933333333		
	Узнаваемость бренда	Среднее количество вовлечений (лайки, репосты, комментарии) на пост в Telegram	Опережающий	% выполнения плана по количеству лайков, репостов, комментариев	Ежемесячно	0,05	500	530	1,06		
	Узнаваемость бренда	Количество клиентов/партнеров с мероприятий	Догоняющий	% выполнения плана по количеству клиентов/партнеров с мероприятий	Ежемесячно	0,2	20	16	0,8		
	Финансовый	Количество лидов (например, запросов, звонков с контентных статей или обращений с видео и текстового контента в соц. сетях)	Догоняющий	% выполнения плана по количеству лидов с контентных форм	Ежемесячно	0,15	400	399	0,9975		

Структура и калькулятор опережающих и догоняющих KPI для отдела маркетинга

6. Личный бренд CEO.

Определены три смысловых опоры: развитие региона, человеческий капитал, доступность услуг.

Сформулирована социальная миссия: «Делать финансовые инструменты прозрачными и доступными для жителей региона, без скрытых условий и давления».

Созданы презентации, контент-план, коммуникационные материалы — включая ключевые сообщения, репутационные фреймы, материалы для выступлений, визионерские стейтменты и модуль «вопросы-ответы» по SABR. Все они интегрированы в систему работы маркетинга и отдела партнерств. Презентация личного бренда стала неотъемлемой частью стратегии позиционирования компании в регионе и за его пределами.

Тематики	Рубрики	Описание	Темы контента	Примеры тем	Каналы	Форматы контента
Новые возможности — лучшая жизнь	Истории успеха клиентов	Вдохновляющие истории клиентов, которые с помощью расрочек смогли улучшить свою жизнь и жизнь своих семей. Подчеркивая вклад Dzort в изменение жизни клиентов	• Отзывы клиентов: как наш клиент смог купить себе что-то, что улучшило его жизнь и жизнь его семьи	• «Как Амина сэкономила 50 тысяч на мебели для дома без переплат» • «Магомед купил ноутбук для учебы за 10 минут» • «Семья из Грозного сделала ремонт с расрочкой и сэкономила: узнай, как»	• YouTube • Телеграмм	• Интервью с клиентами/партнерами • Подборки видео-отзывов
Вместе на вершину	История успеха партнеров (B2B)	Показываем, как сотрудничество с платформой увеличивает продажи и привлекает клиентов для партнеров, а также вдохновляет инвесторов примерами доходов на помощи развитию Кавказа	• Кейсы партнеров: рост продаж через присоединение к экосистеме • Истории инвесторов: доход от инвестиций в Dzort • Преимущества для розничных партнеров (например, рост среднего чека)	• «Как мебельный салон в Нальчике увеличил средний чек на 30% за месяц после подключения к экосистеме Dzort» • «Магазин техники поднял месячную выручку на 25% за 2 недели» • «От 300 тысяч до стабильного дохода за 6 месяцев: реальная история»	• YouTube • Телеграмм • Бизнес-клубы	• Интервью с партнерами • Видео-кейсы • Выступления
Пулс Кавказа	Бизнес-новости СКФО	Рассказываем о прогрессе экономики Северного Кавказа. Показываем последние новости бизнеса в регионе, как развивается регион и вдохновляем участвовать в его будущем	• Экономика и развитие Северного Кавказа • Обзоры последних новостей рынка СКФО • Как инвестиции способствуют развитию региона	• «Как СКФО растет в 2025: 5 бизнес-возможностей, которые выстрелили» • «Стартапы СКФО привлекли 500 млн: что это значит для региона» • «Как твои деньги увеличат экономику СКФО на 10%: реальные кейсы»	• YouTube • Телеграмм	• Аналитические и исторические обзоры • Интервью с экспертами • Интервью с известными личностями Кавказа
Управление для жизни, жизнь для развития	Лайфстайл и управление	Делимся практическими советами по управлению бизнесом и историями из жизни бизнесмена	• Управление бизнесом: как эффективно управлять разными видами бизнеса • Кейсы: как мы улучшаем качество жизни на Северном Кавказе • Как создается и живет единая экосистема товаров и услуг в СКФО	• «Как повысить зрелость орг. структуры снизить нагрузку на владельца» • «Аналитика как драйвер для бизнеса: как принимать выверенные решения на основе данных»	• YouTube • Телеграмм • Бизнес-клубы	• Лайфстайл видео • Видео-советы по ведению бизнеса • Интервью с основателем Dzort

Ключевые инструменты продвижения личного бренда

Результаты:

- проект длился 5 месяцев: 3 месяца — аналитика, 2 — разработка и запуск решений;
- участие собственника: на аналитическом этапе — две большие стратегические сессии и встречи раз в 2 недели; на этапе внедрения — установочные встречи по каждому из шести проектов;

- в проект были вовлечены: управляющий партнер, партнер по отрасли, проектный менеджер, аналитик данных, бизнес-процессный аналитик — оптимальный состав для создания стратегии трансформации;
- со стороны клиента после установочных сессий вовлекалась команда по 1–3 сотрудника на проект;
- все ключевые зоны — финансы, маркетинг, продажи, оргструктура, бренд — переведены в управляемое состояние;
- передан полный комплект компетенций: после ухода нашей команды был осуществлен трансфер знаний, команда теперь способна запускать аналогичные проекты самостоятельно;
- владелец вернул себе возможность управлять бизнесом через управляющее воздействие, внедрив систему управления по отклонениям, а не сидеть в глухой операционке;
- один из ключевых результатов — «радость понимания»: управленческие решения теперь принимаются быстрее и точнее, на основании полной картины бизнеса;
- начато масштабирование: владелец планирует новые проекты по каждому направлению группы;
- следующий этап — внедрение изменений с участием Paper Planes по модели Management Fee + Success Fee.

Что полезно другим бизнесам

Если вы рассматриваете такой же проект, важно понимать: это не серебряная пуля, а много свинцовых. Это не просто быстрые результаты, а системная перестройка бизнес-модели и операционной модели.

Такой проект — это переход на новый уровень зрелости и управляемости, с уважением к вашему подходу, культуре и философии, но с внедрением передовых инструментов и импульсов, адаптированных под ваш контекст, ваш регион и ваш бизнес.

Как проектировать оргструктуру отдела маркетинга под свою реальность



Илья Балахнин

Стратег-практик,
управляющий партнер
Агентства Paper Planes

Почему универсальной модели отдела маркетинга не существует

Многие компании пытаются выстроить отдел маркетинга, копируя чужие схемы: «как у лидеров отрасли» или «как в крупной IT-компании». Однако организационная структура отдела маркетинга — это не шаблон для подражания и не дань моде. Это инструмент реализации стратегии, который должен отражать уникальную логику вашего бизнеса и усиливать его для достижения прибыли.

С чего начать: не с ролей, а с вопросов

Оргструктура маркетинга — это не просто иерархия должностей, а система, которая отвечает на ключевые вопросы бизнеса:

- где маркетинговая стратегия уже влияет на выручку, а где ее потенциал не раскрыт;
- кто отвечает за продуктовую упаковку, тестирование гипотез, управление воронкой;
- как маркетинговая стратегия компании интегрируется в цикл от привлечения лидов до удержания клиентов;
- какие процессы требуют синхронизации между маркетингом, продажами, продуктом или другими отделами.

Пример:

Клиент из B2B-сектора планировал нанять digital-маркетолога, считая, что проблема в слабом трафике. Диагностика показала, что корень — в размытом позиционировании продукта. В итоге вместо digital-специалиста в структуру маркетинговой стратегии добавили продакт-менеджера и аналитика, что усилило продуктовую коммуникацию и увеличило конверсию на 30% за полгода.

- | | |
|---|--|
| Стратегия первична, структура вторична | Оргструктура отдела маркетинга должна вырастать из модели прибыли и целей маркетинговой стратегии. Без понимания, как создается ценность, роли будут либо избыточными, либо неэффективными. |
| Функции важнее должностей | Сосредоточьтесь на функциях (product marketing, аналитика, CRM), а не на громких названиях позиций. Кто выполняет функцию — один сотрудник, команда или подрядчик — зависит от ресурсов и стадии развития бизнеса. |
| Коммуникации — часть системы | Маркетинг — не изолированный «отдел продвижения». Он должен быть встроен в кросс-функциональные процессы: разработку продукта, клиентский опыт, продажи. |
| Гибкость и итерации | Маркетинговая стратегия должна быть адаптивной. Начинайте с минимальной модели, тестируйте, корректируйте ее на основе данных и масштабируйте. |

1. Нарисуйте цикл формирования выручки.

Опишите путь клиента: от первого касания до повторных покупок и рекомендаций. Выделите ключевые этапы: привлечение, конверсия, удержание, лояльность, рекомендации.

2. Определите зоны влияния маркетинга.

Проведите диагностику: где маркетинговая стратегия продвижения уже работает, а где ее вклад отсутствует или слабый? Используйте данные (CAC, LTV, Retention Rate) и интервью с командой и клиентами.

3. Выделите ключевые функции.

На основе диагностики определите элементы маркетинговой стратегии:

Функция	Что включает
Клиенты	JTBD, сегментация по задачам, поведению, LTV
Позиционирование	Бренд-платформа, УТП, tone of voice, RDB
Точки контакта	CJM, взаимодействие на разных точках, повторные касания, программы лояльности
Ценообразование	Прайс-листы, скидки, восприятие ценности, оптимизация цены на уровне рынка, конкурентов и сделок, ценовой каскад
Дистрибуция	Каналы дистрибуции товаров/услуг, стратегии продаж через разные каналы
Сервис	Постпродажное обслуживание, клиентский опыт после покупки
Ассортимент	Продуктовая линейка по JTBD и сегментам, продуктовая воронка
Партнеры	Ключевые партнеры
Качество	Технические характеристики, QFD
Функциональность	Кано, приоритизация функционала по влиянию на полезность

4. Назначьте владельцев функций.

Распределите функции между сотрудниками, подрядчиками и топ-менеджментом. На ранних этапах допускается совмещение ролей, но с четкими приоритетами.

5. Настройте управление и синхронизацию.

Установите регулярные циклы: планирование, отчетность, синхронизация с другими отделами. Определите показатели эффективности маркетинговой стратегии для каждой функции.

Кейс: Девелопер

Маркетинг работал хаотично, гипотезы рождались «из головы». Построение CJM и сегментация аудитории привели к созданию дашбордов и новых ролей (аналитик, CRM-менеджер). Впервые маркетинг стал частью управления сделкой, что сократило цикл продажи на 25%.

Как оценить эффективность маркетинговой стратегии

1. Для оценки эффективности маркетинговых мероприятий используйте метрики:
 - CAC (Customer Acquisition Cost): стоимость привлечения клиента;
 - LTV (Lifetime Value): пожизненная ценность клиента;
 - Retention Rate: уровень удержания клиентов;
 - ROI маркетинга: рентабельность инвестиций в маркетинг.
2. Регулярно анализируйте показатели маркетинговой эффективности, чтобы корректировать структуру и функции отдела. Это позволит сделать маркетинг драйвером роста, а не затратной статьей.

Вывод:

Оргструктура отдела маркетинга — это не красивый оргчарт, а инженерная модель, которая направляет решения и усиливает прибыль. Чтобы построить эффективный отдел, начните с вопроса: «Как мы зарабатываем деньги, и где маркетинговая стратегия может это ускорить?»

Забудьте про универсальные схемы. Проектируйте структуру маркетинговой стратегии под свою реальность: диагностируйте, определяйте функции, назначайте роли, итеративно улучшайте. Только так маркетинг станет драйвером роста и усилит маркетинговую стратегию компании.



Прочитайте статью
[«Структура следует
за стратегией: подход
Paper Planes
к построению отдела
маркетинга»](#)
в Медиа Paper Planes



Системная трансформация маркетинга и продаж для завода красок

В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ

ЗАВОД КРАСОК NDA

Крупный завод красок, региональный производитель ЛКМ с амбициями роста и сложной стартовой точкой.

До проекта:

- отдел продаж работал реактивно, обрабатывая заявки без проактивной работы с клиентами;
- маркетинг отсутствовал как функция — работа велась фрагментарно, ограничиваясь частными активностями без стратегии: отдельные POS-материалы, поздравления, оформление витрин. Не было системного управления брендом, сегментной работы или продуктового продвижения;
- клиентский портфель держался на межличностных отношениях, а не бизнес-логике;
- работа с продуктом была хаотичной: новинки практически не запускались, а если и появлялись, то спонтанно, без опоры на рыночный спрос и без расчета потенциала. Решения принимались интуитивно, часто на основе частных мнений, без согласования с производством или анализом потребностей клиентов;
- CRM использовалась формально, аналитика — отсутствовала.

Компания столкнулась с предельной сложностью: без системной трансформации рост был невозможен. И тогда завод обратился к Paper Planes.

От хаотичных процессов к системе: новые подходы к продажам и маркетингу

ЗАВОД КРАСОК NDA Аналитика: вскрыть ограничения и найти драйверы

Качественная и количественная аналитика:

- опрос 400 конечных клиентов и 20–30 глубинных интервью с дистрибьюторами, DIY-сетями и застройщиками; получены ключевые инсайты по факторам выбора, поведенческим сегментам и значимым компонентам полной стоимости владения;
- анализ книг продаж, глубины SKU, скидок, регулярности закупок;
- анализ коммерческих предложений конкурентов, собранных методом тайного покупателя, и оценка используемых ими каналов продвижения;
- оценка регионов с позиции привлекательности выхода по модели Портера; особое внимание уделено логистической составляющей, поскольку в сегменте ЛКМ логистика составляет значительную долю издержек и серьезно влияет на маржинальность;
- сегментация клиентской базы по BMT, Need, Time, количеству конкурентов, степени монополизации конкурентного профиля, Lifetime Value, потенциалу сотрудничества и маржинальности взаимодействия. Это позволило максимально точно перестроить стратегию продаж под каждую клиентскую группу и сегмент.

Ключевые инсайты аналитики:

- значительная часть продаж держалась на личных связях, а не на системной работе с CRM. Как это часто бывает в компаниях с акцентом на персональные отношения, клиентам предоставлялись уступки, не обоснованные коммерческой ценностью и не формализованные в рамках единой коммерческой политики. Такая практика подрывала маржинальность и мешала выстраиванию прозрачных правил взаимодействия;
- сегментация показала, что часть клиентов существенно не добирают по diversity и spreading — то есть берут лишь небольшую часть ассортиментной матрицы. Это ограничивает глубину проникновения и снижает потенциальный LTV от взаимодействия с ними;
- не было выхода на новые сегменты: DIY, девелоперы, локальные сети;
- продукты не имели четкой логики донесения ценности под разные ЦА;
- отсутствовала работа с регионами как со стратегическими точками роста.

Переговоры по ТСО

- По итогам проведенных интервью были выявлены ключевые факторы выбора для клиентов в зависимости от размера клиента: сроки поставки, качество товара и приемлемая цена, а также экономия усилий, наличие, гибкость

Контроль цепочки товародвижения

- Внедрения модели управления товародвижения и предложение аналитических услуг как части коммерческих политик

Оптимизация коммерческих политик

Внедрение новых видов скидок:

Скидка за продвижение: обычно начисляется как процент от продаж, для поддержки марки изготовителя местной рекламой, которую проводят поставщики

Фонды на развитие рынка: скидка, стимулирующая продвижение продаж в новых регионах

Выплаты за размещение: сумма, выплачиваемая ритейлеру за обеспечение постоянного объема полочного пространства и позиционирования товара

Работа с ассортиментной матрицей, премиум сублинейки

Распределение линеек по сегментам клиентов – конечным и профессиональным

Внедрение позиционирования B2C и развитие лонч-команды



6 ключевых факторов изменений

Геостратегия по Портеру

Для оценки приоритетных регионов была адаптирована модель пяти сил Портера, с учетом региональной специфики и особенностей сегмента ЛКМ. Классические силы — сила конкуренции, угрозы замещения, входные барьеры, переговорная сила клиентов и поставщиков — были переосмыслены через призму территориального анализа. По каждому региону рассчитывались интегральные баллы по направлениям:

- 1. Сила покупателей** Учитывались уровень населенности (город/село), уровень дохода, наличие DIY-сетей, число дистрибьюторов (по книгам продаж), соответствие продуктовой матрицы NDA Company локальному спросу (например, на продукцию для школ, детсадов, аграрного сектора), степень концентрации закупок, доля ЛКМ в расходах, дифференцированность продукта, издержки на переключение, маржинальность клиентов и риски вертикальной интеграции.
- 2. Конкуренция** Число заводов-конкурентов, степень монополизации (например, наличие игрока с долей свыше 30% по книгам продаж).
- 3. Поставщики** Логистическое преимущество NDA Company (скорость и стоимость доставки).
- 4. Новые игроки** Наличие сильных региональных брендов с узнаваемостью и лояльной клиентской базой.
- 5. Заменители** Объем потребления товаров-заменителей (включая общестроительные и универсальные ЛКМ).

Отдельный акцент был сделан на логистике как критически важной составляющей маржинальности. По итогам сравнительного анализа регионов был составлен приоритизационный шорт-лист. Самыми привлекательными оказались:

- NDA — как домашние регионы;

- NDA — как приоритетные внешние регионы для выхода на рынки ближнего зарубежья. Эти регионы были выбраны на основе анализа силы покупателей, конкуренции и логистики: в них наблюдается привлекательная структура спроса, присутствуют локальные партнеры, относительно умеренное конкурентное давление и возможность логистического присутствия с контролируемыми издержками.
- NDA — как крупные промышленные центры с низкой конкуренцией и высоким потенциалом выхода, подтвержденным данными по конкурентной нагрузке, логистике и силе покупателя.

Реализация: от аналитики к устойчивой системе роста

1. Дашборд как инфраструктура для принятия решений.

Ключевым инструментом перехода от наблюдений к действиям стал дашборд, который агрегировал данные из ERP, CRM и Excel-файлов. Его отличал не только аналитический потенциал, но и удобство для всех уровней пользователей: от собственника до регионального менеджера.

Дашборд позволял:

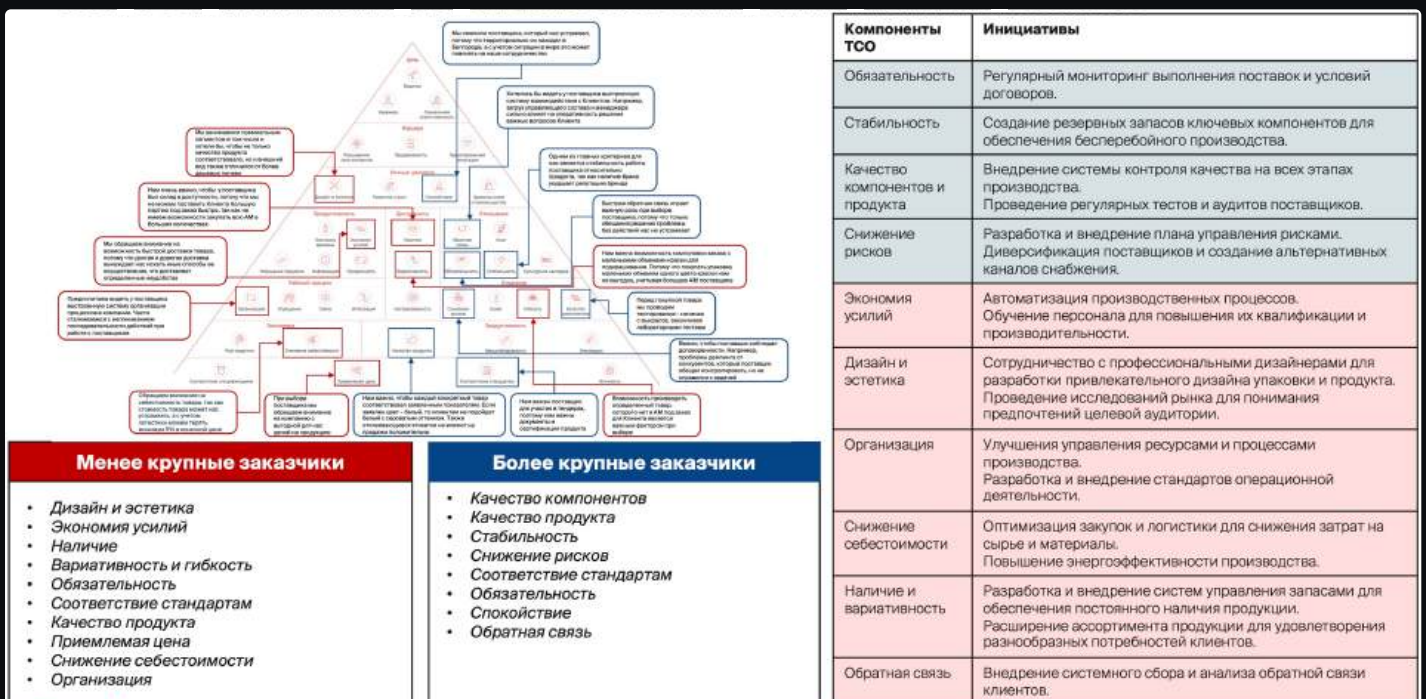
- видеть выручку и потенциал по каждому клиенту;
- отслеживать глубину чека и Share of Wallet;
- оценивать сегментный и региональный потенциал;
- визуализировать план-факт в разрезе SKU, клиентов и команд;
- строить реалистичные планы продаж на уровне каждого менеджера.

2. Пересборка клиентской базы и стратегии продаж.

В результате сегментации клиентов (по моделям KML, BMT, потенциалу роста и уровню конкуренции) стало очевидно:

- часть клиентского портфеля нерентабельна из-за лояльности, не конвертирующейся в маржу;
- значительная выручка упирается в ранее заключенные личные договоренности, которые уже не соответствуют реальной клиентской ценности и ограничивают рост маржинальности по части клиентского портфеля;
- план невозможно выполнить, не выйдя в новые сегменты и регионы.

Были приняты жесткие, но стратегически обоснованные решения: отказаться от части клиентов и перераспределить ресурсы на тех, кто дает рост. Одновременно для каждого приоритетного региона был создан план «дошагивания» до сделок — через визиты, встречи, батл-карты и адаптацию КП.



Ключевые факторы выбора для клиентов в зависимости от размера клиента

В продажах внедрили механики:

- экспертной коммуникации (SPIN, BANT, TCO);
- воронок по этапам MOFU/BOFU/Refresh;
- прогрессов: от касания до пилота;
- новых стандартов презентации и аргументации ценности.



Механики экспертных продаж

3. Продукт, бренд и матрица.

В аналитике стало ясно: профессиональные и полупрофессиональные аудитории ждут разного УТП даже на один и тот же продукт. Поэтому:

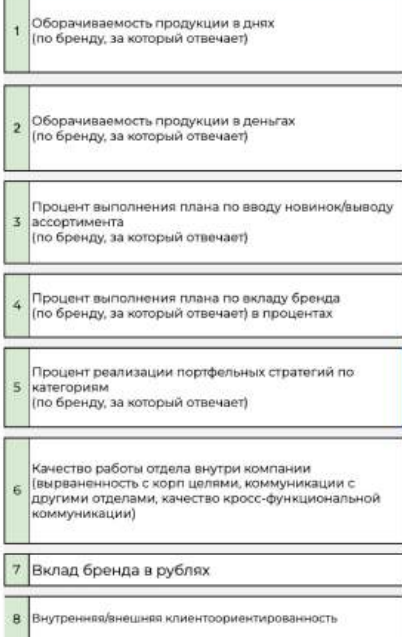
- пересобрали ассортиментную матрицу с акцентом на связки SKU под сегменты;
- построили аналитику по недокупаемым позициям;
- сформировали подход к бренд-коммуникациям под аудитории (DIY, девелоперы, профессиональные маляры и т.д.).

Были запущены функции бренд-менеджмента и продуктового менеджмента. Первоначально — через обучение и донастройку внутренних ресурсов, позднее — через найм и перераспределение ролей в команде.

4. Организация, роли и масштабирование.

Старая структура «все делают всё» больше не отвечала целям роста. В команде были внедрены:

- Sales Admin (администрирование продаж);
- коммерческий аналитик (прогнозы, планирование, план-факт);
- менеджер по созданию материалов (кейсы, презентации, ТКП);
- уточнены роли КАМов и региональных менеджеров.

Должностная инструкция		KPI Продукт-менеджера	
			
Модель компетенций			
			

Должностная инструкция, модель компетенции и КПИ продукт-менеджера

5. Планирование и сценарии.

Совместно была выстроена трехуровневая система сценарного планирования:

- пессимистичный: рост за счет текущей базы;
- реалистичный: с активной региональной экспансией;
- оптимистичный: с масштабированием по ключевым дистрибьюторам и DIY-сетям.

Как изменилось взаимодействие:

За счет очных стратегических сессий, в том числе двухдневной «погруженной» работы, команда клиента:

- овладела инструментами планирования и сегментации;
- научилась проектировать стратегию «от клиента вверх»;
- научилась работать с дашбордом и моделями оценки рынка для более точного прогнозирования ожидаемых результатов;
- система дистрибуции была пересобрана: акцент сместился с максимального охвата на операционную эффективность. Это стало ответом на выявленные перекосы в логистических издержках и слабую управляемость распределением по каналам. Перенастройка шла не по шаблону, а на основе конкретных региональных расчетов и анализа клиентских потоков, что позволило сузить фокус и усилить контроль над ключевыми направлениями.

Что не сработало сразу:

Несмотря на общий уровень компетенций менеджеров, внедрение технологии экспертных продаж оказалось вне зоны ближайшего развития. Это потребовало со стороны команды агентства долгой и кропотливой работы по обучению и внедрению: пошаговой алгоритмизации этапов, детального прохождения каждой фазы экспертной продажи (от выявления потребности до презентации решения) — зачастую по несколько раз, прежде чем менеджеры начали демонстрировать стабильные содержательные результаты.

Планирование	Оптимизация	Исполнение	Урегулирование	Оценка эффективности
Глобальный бренд-план ЦКП: Разработанный стратегический план бренда, включающий цели, задачи и позиционирование на рынке. КРП: Завершение разработки бренд-плана (дата), уровень осведомленности о бренде (%), рыночная доля (%).	Предварительная оценка ЦКП: Аналитический отчет о прошлых промо-акциях и их эффективности. КРП: Количество проведенных анализов (количество), точность прогноза прибыльности (%), количество улучшений, внесенных на основе анализа.	Планирование аккаунтов ЦКП: Индивидуальные планы для ключевых клиентов, торговых сетей, дистрибьюторов и застройщиков. КРП: Количество разработанных планов (количество), удовлетворенность клиентов планами (оценка), прирост продаж у ключевых клиентов (%).	Планирование маркетинговых кампаний ЦКП: План маркетинговых кампаний для поддержки акций. КРП: Количество запущенных кампаний (количество), выполнение целей кампаний (%), уровень вовлеченности аудитории (%).	Анализ претензий ЦКП: Отчет о претензиях и обратной связи от клиентов. КРП: Количество рассмотренных претензий (количество), уровень удовлетворенности клиентов после разрешения (%), количество улучшений на основе обратной связи (количество).
Руководство по промо-акциям ЦКП: Комплект руководства по проведению промо-акций. КРП: Завершение разработки руководства (дата), удовлетворенность сотрудников руководствами (оценка), количество проведенных акций в соответствии с руководствами.	Моделирование прибыльности ЦКП: Финансовые модели для оценки прибыльности акций. КРП: Количество созданных моделей (количество), точность прогнозов прибыли (%), рентабельность инвестиций (ROI, %).	Оптимизация промо-акций ЦКП: Отчет о корректировках планов на основе данных и обратной связи. КРП: Количество внесенных корректив (количество), эффективность акций после корректировок (%), уровень удовлетворенности клиентов (%).	Фондирование аккаунтов ЦКП: Финансовые отчеты по управлению финансами и контролю исполнения обязательств. КРП: Своевременность выплат (%), точность учета затрат (%), уровень удовлетворенности аккаунтов (%).	Анализ прибыльности ЦКП: Итоговый аналитический отчет о прибыльности каждой промо-акции. КРП: Точность анализа прибыльности (%), выполнение целевых показателей прибыльности (%), количество выявленных ключевых факторов успеха (количество).
Стратегический план целей ЦКП: Документированный стратегический план целей продаж и маркетинга. КРП: Завершение стратегического плана (дата), достижение целевых показателей продаж (%), уровень вовлеченности команды продаж (%).		Исполнение плана ЦКП: Отчет о выполнении плана промо-акций. КРП: Количество запущенных акций (количество), выполнение планов по срокам (%), выполнение планов по бюджету (%).		
Планирование спроса и предложения ЦКП: План спроса и предложения, включающий оценку рыночного спроса и планирование производства и поставок. КРП: Точность прогнозов спроса (%), уровень доступности продукции (%), уровень запасов (дни).		Управление торговыми фондами ЦКП: Финансовый отчет о распределении и использовании бюджетов. КРП: Точность распределения бюджета (%), выполнение бюджета (%), количество перерасходов (количество).		
		Управление бюджетом аккаунтов ЦКП: Финансовые отчеты по управлению бюджетами на уровне отдельных аккаунтов. КРП: Выполнение бюджетов аккаунтов (%), точность прогнозов расходов (%), удовлетворенность аккаунт-менеджеров (%).		

Внедрение целевого процесса трейд маркетинга

Вывод:

Этот проект стал примером того, как на тяжелом B2B-рынке, в условиях конкуренции с более крупными игроками и логистических ограничений, можно выстраивать рост — не за счет рекламных активностей, а за счет структуры, аналитики, работы с ассортиментом и последовательного развития команды.

Оценка эффективности маркетинговой деятельности



Илья Балахнин

Стратег-практик,
управляющий партнер
Агентства Paper Planes

Сегодня компании не могут позволить себе действовать «на глаз». Чтобы маркетинг приносил ощутимый вклад в прибыль, необходимо работать с данными и регулярно проводить оценку эффективности маркетинговой деятельности. Правильно подобранные метрики позволяют понять, какие кампании действительно работают, а какие лишь расходуют бюджет. В этой статье разберем, как эффективность маркетинговых мероприятий оценивается по ключевым показателям, и почему это критично для бизнеса.

Понятие маркетинговой эффективности: что это такое?

Маркетинговая эффективность — это соотношение затрат и полученных результатов от проведенных кампаний и мероприятий. По сути, это ответ на вопрос: оправдываются ли инвестиции в рекламу, продвижение, исследования и работу с клиентами. В бизнесе эффективность маркетинговой деятельности отражает путь клиента от первого контакта до сделки и дальнейшей лояльности. Это не только про продажи, но и про узнаваемость бренда, качество коммуникации и долгосрочную ценность клиента.

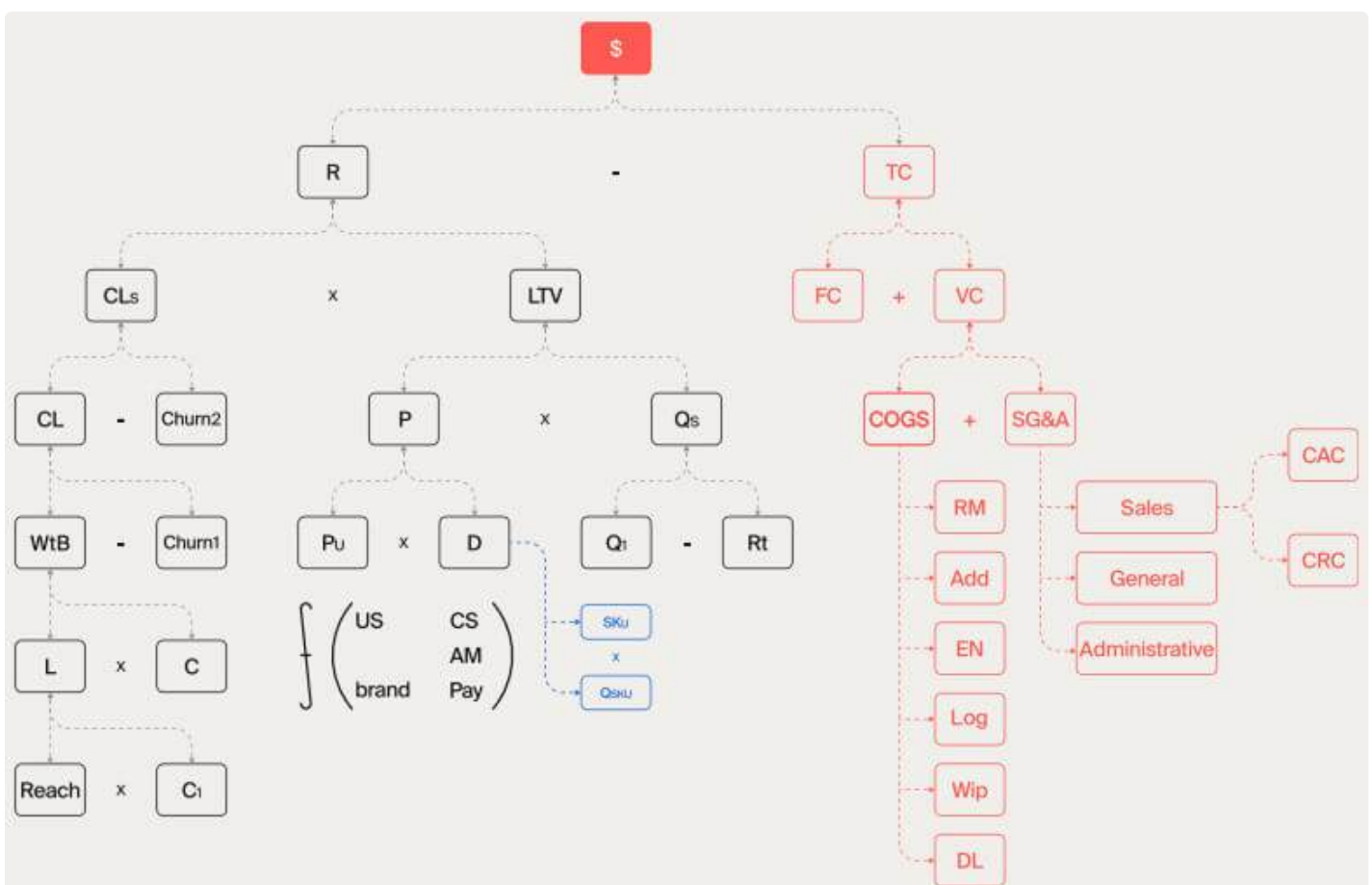
Оценка эффективности маркетинговой стратегии включает анализ, как маркетинг влияет на прибыль. Например, практика показывает, что компании с высоким уровнем работы с данными способны прогнозировать события, предсказывать поведение клиентов и эффективно управлять запасами, оборачиваемостью и ценообразованием. В отличие от хаоса в малом и среднем бизнесе, где решения часто субъективны, системный подход позволяет выявить «бутылочные горлышки» в процессах.

Почему важно рассчитывать эффективность маркетинговых стратегий?

Без четкой системы измерений маркетинг превращается в набор гипотез и интуитивных решений. Оценка эффективности маркетинговой деятельности предприятия позволяет:

- оптимизировать бюджет: вкладывать деньги только в работающие каналы;
- повышать отдачу: усиливать коммуникации, которые дают наибольший результат;
- устранять «бутылочные горлышки» в воронке продаж;
- повышать прибыль за счет роста конверсий и удержания клиентов;
- создавать единое поле данных для собственника, маркетинга и продаж.

Формула прибыли 4.0



AM Свойства ассортиментной матрицы	Chum2 Перестали покупать, больше не купят	FC Постоянные издержки	Pu Стоимость одной единицы продукции	Sales Коммерческие затраты
Administrative Административные затраты	CLs Успешные клиенты	General Общие затраты	QI Число сделок на клиента	SG&A Переменные издержки
Add Затраты на дополнительные затраты	COGS Полноценная себестоимость	L Лиды	Os Повторные сделки	SKU Количество уникальных SKU в чеке
Brand Сила бренда	CRC Стоимость удержания существующего клиента	Log Логистические затраты	Qsku Среднее количество одного уникального наименования	TC Общие издержки
C Конверсия из лидов в клиенты	CS Усилия по crosssell	LTV Пожизненная ценность клиента	R Выручка	US Усилия по upsell
CI Конверсия из охвата в лиды	D Глубина чека	OPEX Операционные издержки	Reach Охват потенциальных клиентов	VC Переменные издержки
CAC Стоимость получения нового клиента	DL Прямой труд	P Средний чек	RM Сырьевая себестоимость	Wip Затраты на интерлогистику
ChumI Первичный отток (out of stock, fraud, технические неувязки)	EN Затраты на энергию	Pay Платежеспособность клиентов	Rt Возвраты	WIB Желающие купить

Описание показателей формулы прибыли



Плакат

[«Формула Прибыли»](#)



Формула прибыли, разработанная в Paper Planes, показывает, как связаны между собой выручка, издержки, маркетинговые инвестиции и клиентские метрики. Такой подход помогает перевести субъективные ощущения в язык цифр и строить маркетинг на основе данных. Без этого компании рискуют упускать возможности для увеличения оборотности и прибыли, скрытые в данных.

Как улучшить эффективность маркетинговой стратегии?

1. Анализируйте текущие показатели.

Начните с оценки эффективности маркетинговой деятельности: соберите данные по основным метрикам. Используйте CRM и Яндекс Метрику, чтобы собрать данные по метрикам.

2. Определите приоритеты и цели.

На основе анализа выберите 3-5 ключевых показателей маркетинговой эффективности, напрямую влияющих на прибыль. Например, если конверсия низкая, поставьте цель поднять ее на 20% за квартал. Не забывайте, что оценка эффективности маркетинговых мероприятий должна учитывать как коммерческие, так и поведенческие аспекты.

3. Внедрите изменения в кампаниях.

Тестируйте новые подходы: проведите A/B-тесты для рекламы, оптимизируйте контент на сайте, придумайте новые офферы. Главное — чтобы новые тактики были нацелены на изменение ключевых показателей.

4. Мониторьте и корректируйте.

Ежемесячно проводите оценку эффективности маркетинговой стратегии по выбранным KPI. Сравнивайте планы с реальностью: если ROMI падает, сократите бюджет на неэффективные каналы. Используйте BI-платформы для визуализации данных — это упростит выявление трендов.

5. Масштабируйте успешное.

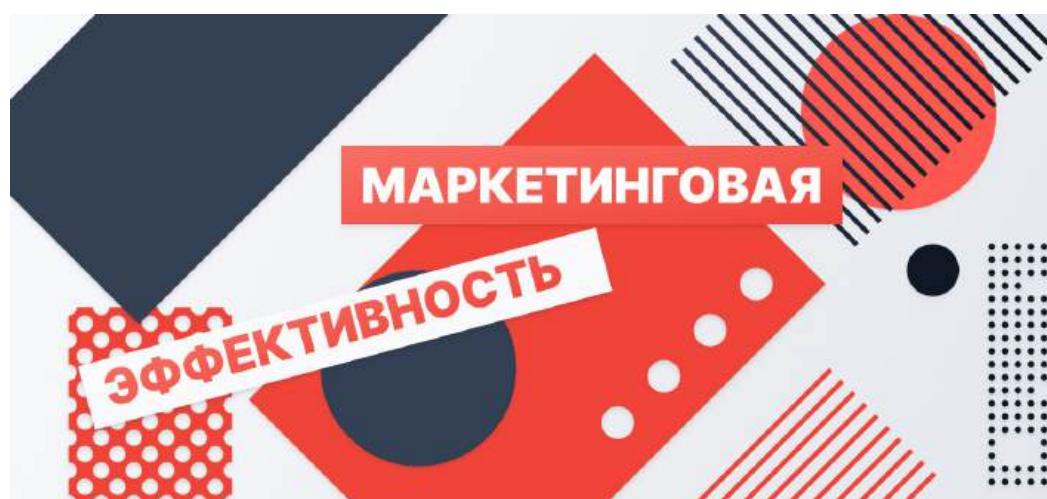
Когда метрики растут, инвестируйте в проверенные методы. Например, если социальные сети дают высокий охват, увеличьте там присутствие. Для комплексного подхода рассмотрите создание маркетинговой стратегии под ключ — это поможет интегрировать все элементы в единую систему.

6. Используйте формулу прибыли.

Этот подход Paper Planes позволяет видеть взаимосвязь всех параметров бизнеса: от охвата до LTV.



Прочитайте статью
[«Оценка эффективности
маркетинговой
деятельности: основные
показатели»](#)
в Медиа Paper Planes



Когда стратегия заканчивается

В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ



НЕМЕЦКИЙ
ИМПЛАНТОЛОГИЧЕСКИЙ
ЦЕНТР

Три года назад Немецкий Имплантологический Центр (НИЦ) уже реализовал масштабную стратегию трансформации с Paper Planes.

Результаты впечатляли: LTV вырос на 20%, повторные посещения увеличились на 13%, лучшие пациенты завершали свои планы лечения в 95% случаев, а средний показатель закрытия плана лечения по всей базе вырос на 34 процентных пункта. Клиника полностью внедрила предложенные инструменты — и вышла на плато.

Рост остановился. Нужно было искать новые источники роста.



Марет Хашиева
Соосновательница
НИЦ

«Мы все внедрили. Но дальше — плато. Была потребность в следующем уровне стратегии, в новом масштабе»

НОВЫЙ ВЫЗОВ

В 2024 году клиника вернулась к Paper Planes с новым запросом: найти источники роста, перезапустить маркетинг и построить новую клинику — детскую.

Как Немецкий Имплантологический Центр нашел новые источники роста



НЕМЕЦКИЙ
ИМПЛАНТОЛОГИЧЕСКИЙ
ЦЕНТР

Команда проекта начала с масштабной аналитики:

1. Кластеризация клиентской базы по типологиям визитов.

Были выделены устойчивые сегменты пациентов — от высокодоходных с завершенными планами лечения до так называемых «гнатологических» клиентов, приходящих только на 1–2 визита и не переходящих к полноценному лечению.

Для каждого из выделенных сегментов была разработана детальная стратегия — как по клиническому маршруту, так и по коммуникационной поддержке. Например, для слабоконвертируемых пациентов предлагались сценарии мягкого прогрева и мотивации на второй визит, а для отстающих «двойников» ключевых кластеров — отдельные цепочки триггерных сообщений, персонализированное сопровождение и повышение прозрачности следующего шага в лечении.

Целью всех решений было максимизировать LTV и сократить долю недолеченных кейсов.

2. Опросы по взрослой и детской клинике (по методикам EST КАНО).

3. Анализ конкурентного ландшафта по методике 6P и бенчмаркинг лучших практик на рынке.

Были проанализированы подходы конкурентов к позиционированию, ценообразованию, структуре клинических и сервисных услуг, маркетинговым коммуникациям и каналам дистрибуции. Особое внимание уделялось сильным сторонам и точкам дифференциации в сфере детской стоматологии, а также скрытым ожиданиям пациентов, не удовлетворенным в существующих форматах.

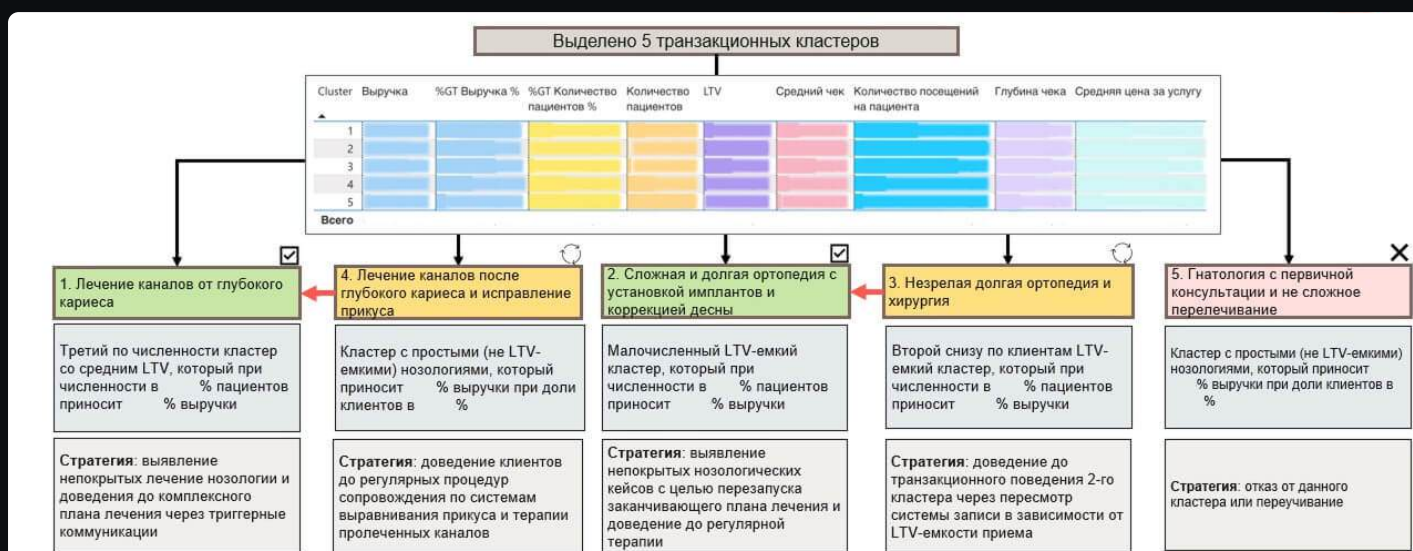
4. Диагностика CRM и маркетинга.

Команда провела аудит текущих воронок, сценариев коммуникации и маркетинговых каналов. В CRM были выявлены слабые места: пересечение функций между сотрудниками, отсутствие сегментации пациентов, неструктурированные воронки и ручная работа на каждом этапе.

В маркетинге — фокус на продвижение отдельных врачей, фрагментарная работа с контентом и низкая управляемость воронкой привлечения. Эти выводы легли в основу проектных решений по внедрению модели 4R и реструктуризации маркетинговой функции.

5. Исследование регионального спроса.

Команда провела анализ платежеспособности и ожиданий пациентов из других регионов России. Были рассмотрены ключевые города с высоким уровнем дохода и недостаточной доступностью качественного стоматологического сервиса. На основе внешней статистики, открытых источников, геоаналитики и паттернов миграции пациентов из базы НИЦ был выявлен устойчивый интерес к лечению в Москве, особенно в формате коротких визитов. Это подтвердило потенциал продукта "лечение за один день" и сформировало основания для разработки региональных воронок привлечения.



Инсайты

Аналитический этап дал несколько ключевых наблюдений, которые легли в основу стратегии роста:

1. 56% пациентов — слабо конвертируемые.

Посещают 1–2 раза, загружают кресла, но не переходят к комплексным планам лечения. Они создают нагрузку на инфраструктуру, не принося при этом значимого вклада в выручку.

2. Выделен сегмент из 56 лучших пациентов, каждый из которых приносит клинике порядка 3 млн ₽ в год.

Это ядро лояльной и платежеспособной аудитории, на котором можно масштабировать индивидуализированные форматы сопровождения.

3. Определен потолок роста.

Анализ текущей базы показал, что даже при максимальной эффективности с существующими пациентами можно достичь лишь 50% от необходимого прироста. Остальные 50% нужно привлекать с новых территорий, сегментов и продуктов.

4. Каждые 10 недолеченных кейсов требуют привлечения 8 новых пациентов, чтобы компенсировать недополученную выручку.

Это подчеркнуло важность оптимизации доходимости до конца плана лечения.

5. Существовал устойчивый региональный спрос.

Родители и пациенты из других городов готовы приезжать на лечение в Москву, особенно если оно организовано в формате «за один день».

Стратегия роста

Paper Planes предложили два трека:

1. Новые продукты:

- перелечивание — для тех, кто столкнулся с некачественным лечением в других клиниках;
- лечение за 1 день — для медицинского туризма из других регионов.

2. Новая клиника:

- детская стоматология рядом с текущим центром;
- сформировано позиционирование бренда НИЦ Kids — новой детской клиники, работающей под крылом НИЦ. Бренд строится вокруг сочетания экспертной стоматологической помощи и эмпатичного отношения к ребенку. В основе позиционирования — ценности понятности, безопасности, деликатности и ненавязчивого игрового формата. Эти акценты были выявлены на основании анализа опросов родителей, глубинных интервью и моделирования ожиданий.

Дополнительно была разработана контентная стратегия: она охватывает основные каналы продвижения (онлайн и офлайн), типы контента (от видеороликов и визуальных историй до врачебного просвещения для родителей), а также целевые сообщения, соответствующие позиционированию бренда и этапам принятия решения родителями. Вся коммуникация строится в логике "НИЦ как клиника, где детям понятно и спокойно, а родителям — надежно и профессионально".



Марет Хашиева
Соосновательница
НИЦ

«Мы хотели открыть детскую клинику, но понимали: если нет уникальности — не взлетит. Paper Planes показали нам, как сформировать реальную ценность»

Внедрение: CRM и коммуникации

Одним из ключевых направлений внедрения стало обновление CRM-системы и всей логики взаимодействия с пациентом.

До проекта воронки в АМО CRM были неструктурированы: смешивались этапы первичного контакта, лечения, допродаж и прогрева, а также пересекались зоны ответственности координаторов, администраторов и врачей.

Была внедрена модель 4R — четыре отдельных воронки под разные фазы работы с пациентом:

- 1. Первичное обращение** От входящего обращения до прохождения первой консультации.
- 2. Лечение** Отслеживание хода исполнения плана, синхронизация визитов и закрытие каждого блока лечения.
- 3. Допродажи** Фиксация потенциальных точек расширения лечения и работа с ними.
- 4. Прогрев** Работа с возражениями, напоминания, контентная поддержка и возвращение в активную фазу.

Настроены сервисные сообщения:

Например, «как добраться до клиники», напоминания о приемах, полезные материалы и триггерные письма.

В CRM внедрена система отслеживания исполнения плана лечения по каждому пациенту.

С визуализацией прогресса и специальными маркерами, обозначающими потенциальные проблемные зоны, отклонения от графика или задержки в прохождении этапов лечения.

Разработаны персонализированные презентации для врачей и кураторов.

Они помогали пациенту понять состав лечения, обосновывали стоимость и демонстрировали примеры «до/после».

Изменения позволили снизить количество ошибок, уменьшить нагрузку на сотрудников, а главное — выстроить единую логику движения пациента по этапам лечения. Система стала не только операционным инструментом, но и источником управленческой аналитики: она позволила отслеживать исполнение плана лечения для каждого пациента, выявлять узкие места в воронке и принимать решения на основе точных данных.

Изменения в маркетинге

1. В рамках проекта была полностью пересмотрена маркетинговая стратегия клиники.

Основной фокус сместился с продвижения конкретных звездных врачей на развитие бренда самой клиники и новых продуктов. Это стало логичным шагом, учитывая зрелость бренда НИЦ и необходимость выстраивания устойчивой воронки привлечения вне зависимости от персоналий.

2. Ключевым решением стал запуск продуктовых воронок по новым предложениям — "перелечивание" и "лечение за один день".

Это дало клинике возможность точно коммуницировать ценность каждого продукта и выводить на рынок понятные и целевые сообщения.

3. Одновременно с этим была проведена реструктуризация маркетинговой функции.

В команде выделились три ключевые роли:

- аналитик, который отвечает за регулярное обновление дашбордов, анализ промо- и транзакционных данных, а также за выработку рекомендаций на основе CRM-метрик;
- контент-менеджер, курирующий весь цикл контентного производства — от экспертных статей и видеоматериалов до оформления презентаций и визуалов для соцсетей;
- менеджер по партнерствам, отвечающий за выстраивание связей с медицинскими и немедицинскими организациями, а также совместные акции и продвижение через партнерские каналы.

Модель компетенций	KPI сотрудников	Должностные инструкции	Квартальная отчетность
Инструмент, позволяющий определить ключевые навыки, знания и личные качества, необходимые для успешного выполнения работы на каждой должности. Компетенции служат основой для оценки персонала, планирования обучения и развития, а также для принятия решений о продвижении сотрудников. 	Количественные метрики, используемые для оценки выполнения задач и достижения целей сотрудником. Они помогают определить, насколько эффективно сотрудник выполняет свои обязанности и в какой степени он способствует достижению стратегических целей компании. 	Документ, который описывает обязанности, права и ответственность каждого сотрудника в отделе маркетинга. Должностные инструкции помогают четко определить ожидаемый круг задач и требований, что упрощает управление и контроль за выполнением работы. 	Ежеквартально отдел маркетинга формирует отчетность по проведенной работе и планам на следующий период в разрезе 6 рычагов: 1. Финансы 2. Клиентские политики 3. Бизнес процессы 4. Структура 5. HR 6. ИТ и автоматизация 

Модель компетенций отдела маркетинга

1. В рамках проекта была полностью внедрена новая система воронок внутри AMO CRM. Все координаторы и сотрудники клиники были переведены на обновленные процессы, включая автоматизации, которые существенно снизили количество ручных ошибок и ускорили обработку пациентов. Это позволило выровнять сервис и обеспечить предсказуемость клиентского пути.



Ирина

Руководитель
координаторов

«Наконец-то CRM отражает реальность, а не хаос»

2. Были запущены лендинги под новые продукты — «перелечивание» и «лечение за один день». Уже на старте с них начался поток первых заявок, подтвердивших рыночный интерес к новым направлениям.
3. Также была внедрена система скоринга первичных пациентов через чат-бот. Она позволила отсеивать нецелевых еще до входа в воронку, повысить точность конверсии и улучшить качество загрузки клиники. Это дало прогнозируемый рост LTV и сократило потери в первой фазе взаимодействия.

4. Контент-маркетинг был структурирован. Появилась система планирования, обновились форматы, а продвижение стало опираться на внятную контентную стратегию как для взрослой, так и для детской клиники.
5. НИЦ укрепил фундамент для роста. Появились инструменты масштабирования, новые продуктовые направления и четкая система маркетинга и клиентского сервиса.



Марет Хашиева
Соосновательница
НИЦ

«Я уверена, что это лучшая работа, которую мы когда-либо заказывали у внешних подрядчиков. Не просто отчет — это инструмент, с которым мы живем и работаем каждый день»



Магомед Дахкильгов
Сооснователь НИЦ

«Это был очень глубокий, осмысленный проект. Мы видели, как команда Paper Planes буквально разложила всю клинику на молекулы и собрала заново — с новым взглядом, новой структурой, новыми смыслами»

НИЦ не просто повторил успех — он перепридумал свою стратегию заново. Вместо масштабирования старого — новые смыслы, новые продукты и новый рост.



Если хотите больше узнать о построении отдела маркетинга:



Статья

[«Как построить эффективный отдел маркетинга»](#)



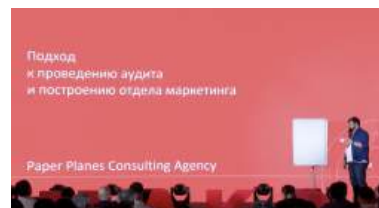
Статья

[«Как Агентство Paper Planes строит Customer Journey Map»](#)



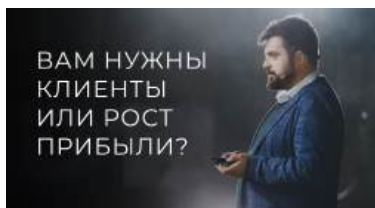
Видео:

[Введение в маркетинговую стратегию на основе данных](#)



Видео:

[Маркетинг — это не продвижение. Цели и задачи маркетинга.](#)



Видео:

[С чего начать маркетинговую стратегию?](#)



Видео:

[План построения отдела маркетинга](#)



Подборка

[из 50 материалов по разработке маркетинговой стратегии](#)



Больше материалов →

Сделаем вашу маркетинговую стратегию работающим бизнес-инструментом

Если вы сейчас ищете способ системно запустить маркетинг, выстроить внятную логику продвижения, продаж и роста — мы готовы подключиться.

Заполните бриф, и мы подскажем, с чего начать и где ваш главный рычаг роста.

Заполнить бриф →



Узнайте больше об Агентстве Paper Planes

Посетите [Медиа Paper Planes](#), обучите команду data-driven подходу на курсах [Академии Ильи Балахнина](#), следите за нами в социальных сетях или свяжитесь с нами по адресу info@paper-planes.ru

