

Саймон Кингснорт



СТРАТЕГИЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА

ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ПОДХОД
К ОНЛАЙН-МАРКЕТИНГУ

Саймон Кингснорт

Стратегия цифрового

маркетинга

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=42708303

Стратегия цифрового маркетинга. интегрированный подход к онлайн-маркетингу: Олимп-Бизнес; Москва; 2019

ISBN 978-5-6040010-2-8

Аннотация

Книга Саймона Кингснорта – практическое руководство, которое поможет разработать и органично вписать вашу инновационную маркетинговую стратегию в бизнес-стратегию компании. Автор предлагает четко структурированный «путеводитель» по основным вопросам цифрового маркетинга: клиентоориентированности, планированию, SEO, социальным медиа, аналитике и многому другому. Он подробно описывает рабочие инструменты, которые помогут повысить прибыль компании и укрепить бренд. Отдельная глава посвящена тому, как представить цифровую стратегию лицам, принимающим решения, чтобы получить их одобрение и финансовую поддержку для воплощения новых идей. В издании на русском языке для переведенных терминов приводятся их соответствия на

английском, что позволяет легче ориентироваться в быстро меняющемся языке современного маркетинга.

Эта книга станет незаменимым пособием и для новичков, и для тех профессионалов, кто хочет освежить и дополнить свои знания о бизнесе и маркетинге. Она адресована владельцам бизнеса, руководителям, маркетологам, студентам и всем интересующимся развитием маркетинга и цифровых технологий.

Содержание

Об авторе	6
О соавторах	8
Введение	13
Что такое цифровая стратегия?	14
Как устроена эта книга?	16
Как извлечь из книги максимум	19
1. Что такое цифровой маркетинг?	21
О чем эта глава?	21
История цифрового маркетинга	25
Модель 4P	29
Пять сил Портера	38
Карта восприятия бренда	51
Пожизненная ценность клиента	55
Сегментация	60
Матрица Бостонской консалтинговой группы	66
Краткое содержание главы	72
Дополнительная литература	74
Ссылки	76
2. Согласование цифровой стратегии с общей бизнес-стратегией	77
О чем эта глава?	77
Клиентоориентированность	79
Конец ознакомительного фрагмента.	81

Саймон Кингснорт Стратегия цифрового маркетинга.

интегрированный подход к онлайн-маркетингу

© Simon Kingsnorth, 2018

© Перевод на русский язык, издание, оформление. Издательство

* * *

Об авторе



Саймон Кингснорт – идейный лидер стратегического маркетинга. Сотрудничал с компаниями по всему миру, выступая в роли бизнес-консультанта, создателя и руководителя отделов маркетинга. Много лет специализируется на цифровых технологиях, вел кампании по всем цифровым каналам, но имеет опыт и в большинстве офлайн-каналов.

Страстный приверженец бизнеса, делающего основную ставку на цифровые технологии, он прежде всего верит, что организации должны сосредоточиться на интегрированных, клиентоориентированных стратегиях.

Саймон работал на стороне клиента в организациях самого широкого спектра, в том числе в стартапах, малых и средних предприятиях (*SME*) и глобальных корпорациях, работающих по модели «бизнес для потребителя» (*B2C*) и «бизнес для бизнеса» (*B2B*); кроме того, ему повезло сотрудничать со многими ведущими агентствами. Он соавтор книг *Understanding Digital Marketing*¹ и *Understanding Social Media*².

У Саймона так много хобби, что всех не перечислить, – в том числе фотография, музыка и история. Больше всего он гордится двумя чудесными сыновьями.

¹ *Ryan D. Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation.* – Kogan Page, 2016.

² *Ryan D. Understanding Social Media: How to Create a Plan for Your Business that Works.* – Kogan Page, 2015.

О соавторах

Глен Конибер



Глен – коммерческий директор международного цифрового маркетингового агентства Stickyeyes (stickyeyes.com).

Он входит в совет директоров, где отвечает за обслуживание клиентов и принимает активное участие в развитии бизнеса. У Глена богатый международный опыт работы на стороне клиента и на стороне агентства. Работал в Великобритании, Соединенных Штатах, Швеции и Гибралтаре, занимал руководящие должности и состоял в совете директоров таких компаний, как агентство цифрового медиа iLEVEL Solutions, LLC и аналитическая компания Touch Clarity (приобретена Omniture), а также был одним из основателей Cognitive Match (продана Magnetic Inc.), компании по оптимизации рекламы в режиме реального времени. Живет в Лидсе с женой и двумя юными дочерьми, поэтому свободного времени на хобби у него нет.

Мюррей Кокс



Мюррей Кокс – директор цифровых стратегий в Pancentric Digital (www.pancentric.com) в Лондоне. Помогает клиентам принимать продуманные решения по переводу бизнеса на цифровые технологии. До того как начать работать на стороне агентства, Мюррей занимался цифровой журналистикой в Великобритании и Австралии, сотрудни-

чал с BBC, Australian Associated Press и Special Broadcast Service. В 1998 году Мюррей начал работать с цифровыми технологиями в стартовой команде MSN Network и с тех пор продолжает эту деятельность, потому что на цифровые технологии перешли и медиа, и другие отрасли. Получил степень MBA в Стратклайдском университете.

Джеймс Бернер



Джеймс – цифровой эксперт по рекламе в международном независимом агентстве Jellyfish. Он работал во многих компаниях и различных сферах: занимался интернет-рекламой, цифровым маркетингом, монетизацией контента и электронной коммерцией. Сейчас Джеймс увлекается автоматизированной покупкой рекламы (*programmatic buying*).

Книга посвящается моим родителям, которые дали мне путевку в жизнь, тем самым обеспечив возможность работать в нескольких захватывающих проектах.

Моей подруге Али – в благодарность за поддержку в долгие вечера нескончаемого стука по клавишам – и всем, с кем и на кого я работал до этого: вы помогли книге принять окончательный вид.

А также всем творцам будущего этой планеты (и за ее пределами).

Введение

Итак, вы открыли книгу «Стратегия цифрового маркетинга: интегрированный подход к онлайн-маркетингу». Добро пожаловать! Думаю, вы согласитесь: прежде чем перейти к сути, полезно сделать краткий обзор всего, о чем я хочу рассказать.

Я решил написать эту книгу, потому что, выстраивая стратегии долгие годы, с огромным трудом находил вспомогательные материалы и полезные советы. Мне всегда удавалось отыскать практические руководства и получить совет, если речь шла о любом цифровом канале, пользовательском опыте, переходе на цифровые технологии, обслуживании клиентов и многих других актуальных темах, но лишь немногие давали целостную картину и рассказывали, как скоординировать цифровую стратегию с общей стратегией любой компании. Надеюсь, наша книга в некоторой степени заполнит эту лауну.

Прежде всего важно объяснить, что мы подразумеваем под цифровой стратегией.

Что такое цифровая стратегия?

Наверное, лучше всего ответить вопросом на вопрос. Можете ли вы одной фразой описать вашу цель на ближайшие годы? Если нет, то у вас нет стратегии. Если можете сказать, к чему стремитесь, но не знаете, как нужно действовать, то у вас опять-таки нет стратегии. Если вы наметили цель и путь по ее достижению, то у вас есть стратегия, но без исследований, поддержки руководства и четко запланированных результатов эта стратегия почти наверняка провалится.

Если зауглить слово «стратегия», получим следующие определения: «план действий, разработанный для достижения долгосрочной или всеобъемлющей цели» (www.oxforddictionaries.com) и «метод или план, выбранный для воплощения желаемого будущего: например, достижения цели или решения проблемы» (www.businessdictionary.com). Оба определения, конечно же, верны, но нам нужно пойти дальше.

В книге мы рассмотрим, как превратить ваши великие идеи, равно как идеи команды и компании, в одну стратегию, надежную и согласованную с общей стратегией компании. Эта стратегия должна пройти несколько этапов, чтобы вы смогли в нее поверить, четко ее сформулировать, отстаивать и воплощать в жизнь; чтобы она стала ясным планом для вашего бизнес-видения (*vision*). Вот эти этапы:

- определите свои возможности;
- поймите контекст рынка и вашего бизнеса;
- поймите, кто ваши клиенты;
- поймите, какие препятствия возможны на вашем пути;
- спланируйте стратегию так, чтобы оптимально ее осуществить;
- определите возможности необходимых вам цифровых каналов и точек их взаимодействия;
- оцените эффективность стратегии и развивайте ее;
- добейтесь поддержки заинтересованных сторон (*buy-in*).

Когда вы пройдете их все, то выработаете стратегию, а наша книга поможет разрешить возникающие на каждом этапе вопросы.

Как устроена эта книга?

Выше мы сказали, что рассмотрим каждый ключевой этап создания вашей стратегии.

В главе 1 мы ознакомимся с общими сведениями о маркетинге в целом и цифровом маркетинге в частности, а также проанализируем бизнес-модели и удостоверимся, что стратегия³, которую вы разрабатываете, основана на проверенных методах. Это своего рода научный взгляд, чрезвычайно полезный, чтобы убедиться в надежности ваших методов.

Затем, в главе 2, подумаем, как согласовать эту стратегию с общей стратегией (если она имеется) вашей компании, чтобы действовать эффективно. У многих крупных предприятий есть проблема – разные отделы работают изолированно друг от друга, но ваш бизнес должен быть скоординирован независимо от его масштабов. Если векторы развития компании смотрят в разные стороны, она рискует расколоться.

В главе 3 мы рассмотрим, какие препятствия сегодня встают на пути цифровых маркетологов. Эти трудности могут полностью изменить контуры вашей стратегии, поэтому жизненно важно предвидеть их на ранних этапах работы.

Получив общие сведения из первых трех глав, в главе 4 мы исследуем процесс эффективного планирования, кото-

³ Речь идет о разработке стратегии цифрового (*digital*) маркетинга, которая должна быть соотнесена с общей стратегией компании. – *Примеч. науч. ред.*

рый придаст вашему плану цельность и логичность, а затем подробнее изучим все цифровые каналы⁴.

В главах 5–8 рассмотрим несколько ключевых цифровых каналов. Наша книга не претендует на роль практического руководства по цифровому маркетингу, так что мы не будем слишком долго говорить о каждом канале и технических деталях работы, а сосредоточим внимание на стратегическом и тактическом подходе к разным цифровым каналам и на том, какую роль они могут сыграть в вашей стратегии.

В главе 9 мы изучим пользовательский опыт (*UX*), потому что большинство клиентов ценят удобный интерфейс, а также проанализируем переход вашей организации на цифровые технологии, прежде чем обратиться в главе 10 к более широким маркетинговым методикам, таким как системы управления взаимоотношениями с клиентами (*customer relationship management, CRM*) и удержание клиентов, и поговорим о возможности применить их в формировании вашей цифровой стратегии.

Персонализация (глава 11) становится всё важнее, и с ее влиянием на клиентский сервис и контент-стратегии мы ознакомимся в главах 12 и 13 соответственно, наряду с передовыми принципами клиентского сервиса и новейшими методами создания контента.

⁴ Процесс планирования логично начинается после формулировки стратегии, постановки целей и задач для последующей реализации с помощью мероприятий, определенных в плане маркетинга. – *Примеч. науч. ред.*

Методы оценки эффективности мы рассматриваем во всей книге, но глава 14 специально посвящена основным показателям вашего успеха, эффективности и аналитике, а также подготовке отчетов для обмена знаниями и непрерывного совершенствования.

В главе 15 мы обсудим, как презентовать вашу стратегию и получить поддержку тех, кто принимает решения.

Пройдя все эти шаги, вы создадите стратегию, которая выдержит проверку временем, будет согласована с общей стратегией компании и получит поддержку всех ключевых заинтересованных сторон, но что важнее всего – она откроет вашей компании путь к невероятному цифровому прогрессу.

Бонусная глава «Будущее цифровых технологий» и другие ресурсы доступны по ссылке: www.koganpage.com/DigitalMarketingStrategy (пролистните страницу вниз и введите ваше имя и адрес электронной почты).

Как извлечь из книги максимум

Я написал книгу в форме руководства по стратегическим элементам цифрового маркетинга. Она устроена так, чтобы вы узнали об основных этапах разработки стратегии и сумели получить максимальную отдачу. Когда я читаю нон-фикшн, мне всегда хочется пропустить всё лишнее и сразу перейти к сути. Главная мысль книги в том, что благодаря культуре и технологиям мы оказались в мире, где всю ключевую информацию требуется добывать быстро.

Поэтому я постарался добавить полезные шпаргалки, которые помогут выделить ключевые пункты каждой главы, хотя и надеюсь, что вы прочтете книгу целиком и не пожалеете. Ниже я вкратце расскажу, как они устроены и чем полезны.

Цели главы

В начале каждой главы – перечень целей, дающий понять, какие темы затронуты. К концу главы вы твердо усвоите все ключевые пункты.

Ключевые термины

В начале некоторых глав я поместил перечень ключевых терминов. В цифровом маркетинге много специфических слов, которых становится всё больше, но ключевые термины помогут вам понимать перегруженные профессиональ-

ной лексикой главы.

Чек-листы

В конце каждой главы – снова список ключевых тем. Хорошо ли вы разобрались во всем? Если нет, вернитесь к соответствующему разделу и освежите тему в памяти.

Дополнительная литература

Я рекомендую книги для дальнейшего чтения, если вдруг вы захотите углубиться в изучение узкоспециальных моделей, методов или идей, обсуждаемых в этой книге.

Анализ кейсов

В книге вы найдете рассказы о конкретных кейсах, иллюстрирующих те или иные тезисы. Они помогут живо увидеть тот или иной положительный или отрицательный аспект. Полагаю, нет лучше способа осознать, насколько эффективным или ужасным может быть цифровой маркетинг.

Надеюсь, всё это поможет извлечь из книги максимум, и вы найдете ее полезной и вдохновляющей. Спасибо за чтение.

Саймон Кингснорт

1. Что такое цифровой маркетинг?

О чем эта глава?

Глава даст общие сведения о цифровом маркетинге и некоторых устоявшихся моделях, используемых при построении маркетинговой стратегии, а также о том, как они применяются в цифровых технологиях. Ключевые темы:

- История цифрового маркетинга
- Модель 4P
- Пять сил Портера
- Карта восприятия бренда
- Пожизненная ценность клиента
- Сегментация
- Матрица Бостонской консалтинговой группы

Цели главы

Глава расскажет о нескольких ключевых маркетинговых и бизнес-моделях, которые помогут сформировать стратегию. Вы ознакомитесь с историческим обзором цифрового маркетинга, чтобы посмотреть на свой стратегический план в исторической перспективе. Вы также получите представление о поведении потребителя, рыночных факторах, сегментации, пожизненной ценности клиента

и модели 4P.

В любой книге и, разумеется, в любой маркетинговой стратегии лучше всего начинать с самого начала. Цифровой маркетинг развивается и со временем становится всё более востребованным. Это чудовище всё глубже запускает свои щупальца в процессы, которыми организации жили в течение десятилетий. Звучит довольно пугающе, но мир и правда движется в таком направлении. Цифровой маркетинг уже стал (или должен стать) частью почти всех ключевых бизнес-решений – от разработки продукта и ценообразования до связей с общественностью и даже подбора кадров. В данной книге мы объясним, почему это так.

Сейчас идеальное время для цифрового маркетинга, который часто путают с онлайн-маркетингом. С наступлением XXI века большинство компаний уже были представлены в интернете или делали последние шаги к интернет-присутствию. Электронная почта была повсеместно распространена, а технология позволяла пользователям довольно легко с ней работать. Для управления базами данных уже некоторое время пользовались CRM-системами. Некоторые организации размещали баннеры на сайтах, руководствуясь тем же подходом, что и в газетной или журнальной рекламе. Дальновидные компании выстраивали SEO-стратегию и даже работали с партнерскими сайтами. Всё это был онлайн-маркетинг, в котором со временем появились команды и специалисты.

Так что же изменилось? Революция социальных медиа полностью преобразила глобальную сеть и рыночное поведение покупателей. Распространение широкополосного интернета увеличило скорость и аудиторию, а также ожидания пользователей: интернетом в мире пользуется уже свыше 40 % населения⁵, а во многих странах – свыше 90 % (*Internet World Stats*, 2015). Аналитика достигла такого уровня, что мы можем исследовать рыночное поведение потребителей в режиме реального времени, включая не только пользовательскую статистику, но и демографические данные и даже интересы пользователей. На рынке появились смартфоны и разразился бум планшетов, вызвав расцвет мобильных приложений. Быстро растет число устройств с сенсорным экраном. Google стал огромной организацией и глобальной поисковой системой. Телевидение тоже использует высокие технологии, а Bluetooth открывает новый уровень возможностей. Несмотря на естественное старение населения, преклонный возраст крайне редко становится причиной технофобии. Я мог бы продолжать, но и так ясно, что цифровые технологии вышли далеко за пределы онлайн-каналов 15-летней давности и внедряются во все области нашей деятельности. Мы поговорим о современных каналах цифрового маркетинга более подробно в главах 5–8.

⁵ На 30 июня 2018 года – 55,1 % мирового населения, то есть более 4,2 млрд пользователей (по данным *Internet World Stats*). – *Здесь и далее, кроме особо оговоренных случаев, примеч. пер.*

Необходимо сразу же отметить одну ключевую вещь: книга посвящена цифровому маркетингу, и слово «маркетинг» настолько же важно, как и слово «цифровой». Многие организации стали открывать отделы цифрового маркетинга и отделы цифровых технологий, обособленные от отделов маркетинга. Сейчас как никогда важно, чтобы цифровой маркетинг был составной частью всей маркетинговой деятельности. Она включает PR, рекламный креатив, брендинг, CRM, удержание клиентов, разработку продукта, ценообразование, бизнес-предложение, коммуникации – весь комплекс маркетинга (*marketing mix*⁶). Работа с цифровыми технологиями в изолированном режиме чревата многими рисками, и только подлинное понимание стратегических преимуществ полностью интегрированного маркетинга с самого первого дня приведет вас к успеху.

⁶ Дословно «маркетинговая смесь». Также встречается вариант «маркетинг-микс».

История цифрового маркетинга

Термин «цифровой маркетинг» появился в 1990-е годы, но, как сказано выше, мир тогда был совершенно другим. Изначально Web 1.0 представлял собой по преимуществу статический контент: крайне редкий обмен информацией и ни одного настоящего сообщества. Первая баннерная реклама была запущена в 1993 году, а первый поисковый робот (под названием Webcrawler) был создан в 1994 году, положив начало поисковой оптимизации (*SEO*) в нашем нынешнем понимании. Кажется, всё это было не так уж давно, но, учитывая, что Google появился лишь спустя четыре года, YouTube спустя

10 лет, а социальные сети тогда никто и вообразить себе не мог, видно, как далеко мы ушли за столь короткое время.

Когда Google быстро пошел в рост, а в 1999 году был запущен Blogger, началась современная эпоха интернета. BlackBerry, бренд, больше не ассоциирующийся с инновациями, запустил мобильную электронную почту, и появился MySpace, заложив основы социальных сетей в нашем нынешнем понимании (он мог быть удобнее с точки зрения пользовательского опыта и поэтому в конечном счете потерпел крах). Adwords стал надежной платформой роста Google и по сей день обеспечивает основной поток доходов компании. Инновации, простой интерфейс и точные алгоритмы

мы Google по-прежнему никто не в силах превзойти (хотя Bing за последние годы сделал несколько мощных шагов вперед). Важной технологией и поводом для раздоров стали cookie-файлы: в последнее время меняются принципы правового регулирования и продолжаются споры о конфиденциальности. Но, хотя cookie-файлы осложняют политику конфиденциальности, они играют ключевую роль в предоставлении востребованного контента и, следовательно, персонализации пользовательского опыта.

Термин «Web 2.0» возник в 1999 году с легкой руки Дарси Ди Нуччи⁷, но обрел популярность лишь в 2004 году благодаря Тиму О’Рейли⁸. Вопреки названию, Web 2.0 не поменял технологии радикальным образом, скорее сменились способы создания веб-сайтов. Интернет стал социальным пространством и питательной средой для онлайн-сообществ, поэтому появились Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, Skype и т. д.

Одним из несомненных трендов последних 10 лет стало засилье профессионального жаргона. Кажется, возникли новые слова или словосочетания для всего на свете. Новых терминов всё больше с каждым днем: от «больших данных» (*big data*) до «темных социальных медиа» (*dark social*). Почти на

⁷ DiNucci D. *Fragmented Future*. Print. Vol. 53. № 4, p. 32 (http://darcy.com/fragmented_future.pdf).

⁸ Тим О’Рейли (р. 1954) – американский издатель, основатель O’Reilly Media, активист движения за программное обеспечение с открытым исходным кодом.

каждой маркетинговой конференции, где я побывал за последние дни, хотя бы один докладчик пытался ввести в оборот новый термин, придуманный его командой.

Хотя сленговые словечки могут вдохновить нас и открыть новые способы мышления, они редко заставляют пересматривать основы стратегического планирования эффективной маркетинговой организации, поэтому ниже мы рассмотрим некоторые устоявшиеся модели, не упуская из виду цифровую перспективу.

Мы рассмотрим следующие модели, чтобы дать вам правильное представление о стратегической стороне цифрового маркетинга.

Таблица 1.1. Стратегические модели маркетинга⁵¹

⁵¹ Матрица БКГ применяется в так называемом «портфельном анализе» для классификации продуктов (или видов деятельности, бизнесов) компании в общем портфеле с позиции решения об инвестиционной поддержке. – *При-меч. науч. ред.*

Модель	Краткое изложение
4P	Устоявшаяся маркетинговая модель (комплекс маркетинга)
Пять сил Портера	Взгляд на конкурентную рыночную позицию
Составление карты восприятия бренда	Анализ воспринимаемой потребителями позиции вашего бренда
Пожизненная ценность клиента	Понимание истинной ценности клиента на протяжении его взаимодействия с компанией
Сегментация, таргетинг и позиционирование	Понимание вашей целевой аудитории
Матрица Бостонской консалтинговой группы	Классификация продукции с позиции решения об инвестиционной поддержке ¹

Модель 4P

- Продукт (*product*)
- Цена (*price*)
- Места сбыта (*place*)
- Продвижение (*promotion*)

Есть несколько P-моделей, в том числе 4P и 7P, но в этой книге мы сосредоточимся на модели 4P, или, как часто говорят, комплексе маркетинга: продукт, цена, места сбыта и продвижение. Итак, давайте посмотрим, о чем идет речь и каким образом можно применить эту модель в области цифровых технологий.

Продукт

Продуктом может быть товар или услуга. Ключевое условие – желание клиентов приобрести ваш продукт. Некоторые компании начинают с разработки продукта, а затем пытаются навязать его аудитории. Если ваш продукт не востребован и никто в нем не заинтересован, вы не сможете создать спрос искусственным образом.

ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ ДЛЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА?

Ключевой вопрос с точки зрения цифровых технологий – может ли и будет ли ваш продукт продаваться онлайн. Какие онлайн-каналы пригодны для продажи вашего продукта или услуги? Есть ли возможность проявить гибкость, чтобы подстроиться под аудиторию, использующую интернет или мобильные устройства? Насколько велики выгоды для клиента и отличия от предложения ваших конкурентов? Достаточно ли эффективны обновления, сервис, техническая поддержка, чтобы продукт оставался востребованным? Что нужно добавить и чем пренебречь при продажах онлайн, и стоит ли это делать?

Рассмотрим в качестве примера музыкальный альбом. Допустим, Джон покупает CD, Мария скачивает альбом, а Робин слушает его онлайн. Мы видим три типа рыночного поведения клиентов, и каждый, совершив покупку, будет действовать на свой лад. Джон, верный фанат этой музыкальной группы, вероятно, водрузит альбом на полку и станет с гордостью демонстрировать его друзьям. Мария, вероятно, удалит часть музыкальных файлов со своего телефона, чтобы освободить место для нового альбома. Робин, вероятно, распределит треки по плейлистам лелеемой коллекции в зависимости от их жанра или настроения. Понимание мотив-

вов покупателей и характера использования данного продукта жизненно важно для правильного маркетинга в цифровую эпоху.

Цена

Ценообразование – вторая составляющая комплекса маркетинга и, вероятно, скорее наука, чем искусство. Важно понимать эластичность цен и конкурентную рыночную позицию, но мы не будем углубляться в экономику. Ключевое условие – назначить цену, которую клиенты готовы заплатить. Готовность заплатить ту или иную цену, разумеется, зависит от многих факторов, таких как ценность бренда, онлайн-обзоры, качество продукта и т. д., но есть также множество тактик, которые можно использовать.

ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ ДЛЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА?

Конечно, в цифровом маркетинге тоже делают скидки и предлагают продукт по определенной цене, но концепция быстрого сравнения цен, кэшбэк⁹, купонные сайты¹⁰ и дру-

⁹ Частичное возвращение стоимости товара.

¹⁰ Покупка купона обеспечивает скидку, однако акция не состоится, если не будет продано определенное количество купонов, поэтому в интересах клиента – провести агитацию среди знакомых.

гие нововведения, безусловно, изменили рыночное поведение потребителей. Выгоду компании в данном случае обеспечивают партнерские маркетинговые программы. Партнерский маркетинг означает продвижение продукта с помощью веб-сайтов других компаний в обмен на комиссионное вознаграждение при условии совершения покупки. Купоны и кэшбэк предлагают сравнительно часто, потому что очень легко отслеживать совершенные с их использованием продажи и, следовательно, рассчитывать выплаты партнеру. Комиссионное вознаграждение зачастую выплачивают не только при условии совершения покупки, но и по количеству кликов или других действий пользователя.

Партнерский маркетинг

Партнерский маркетинг известен много лет, но у него плохая репутация из-за недостаточной ясности подсчета статистики и реального уровня продаж. За последние 10 лет это направление значительно продвинулось вперед, однако канал по-прежнему требует контроля и, следовательно, интенсивного использования ресурсов. Один из примеров – необходимость анализировать отчеты о продажах и отслеживать привлечение клиентов, дабы убедиться, что клиенты, за привлечение которых вы платите партнерскому сайту, действительно принесли доход вашей компании. Кроме того, в контракте с

партнерским сайтом лучше всего указать, что вы заплатите комиссионное вознаграждение лишь в том случае, если покупатель останется вашим клиентом на определенное время (с учетом потребностей компании). Это снижает риск мошеннических продаж.

Партнерский маркетинг устроен так, что кое-кто из привлеченных с его помощью покупателей – всего лишь охотники за скидками; поэтому важно понимать, что они могут быть не самыми лояльными клиентами и, вероятно, окажутся восприимчивее к цене, чем ваш среднестатистический потребитель. Таких клиентов способна удержать определенная CRM-стратегия. Мы рассмотрим управление взаимодействием с клиентами и удержание клиентов в главе 10.

Кроме того, часто покупатель думает, что для определенных товаров цена при продаже онлайн будет ниже из-за отсутствия накладных расходов. Многие предполагают, что товар в интернете будет стоить дешевле, чем в магазине розничной торговли, потому что приходит прямо со склада. Важно решить, как подобный предрассудок повлияет на вашу бизнес-стратегию. Не следует упускать из виду еще один фактор: удержать клиента дешевле, нежели приобрести нового, так что удержание клиента, CRM и расчет пожизненной стоимости клиента являются самой важной частью вашей стратегии. Цифровой аспект этого вопроса мы рассмотрим в главе 10.

Места сбыта

Местоположение, местоположение, местоположение... Открытие вашего магазина в неподходящем районе уменьшает посещаемость и в конечном счете ведет к низким продажам. Еще хуже – открыть магазин в подходящем районе, но не обеспечить запас товаров. Если магазин расположен правильно и нет недостатка в товарах, но выкладка настолько неудачная, что посетители ничего не могут найти, – это тоже фактор «места».

ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ ДЛЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА?

Всё это в неменьшей степени относится к цифровому маркетингу. У вас может не быть офлайн-магазина, но клиент должен легко найти ваш интернет-магазин – это зависит от поисковой оптимизации, платного поиска и большинства других цифровых каналов привлечения клиентов. Легко ли ориентироваться на вашем сайте и найти необходимые товары или информацию? Все ли наименования есть на складе и налажена ли отправка товаров после онлайн-заказа? В конце концов, если пользователь не находит то, что ищет, он, вероятно, не вернется на ваш сайт. Если маркетинг не нала-

жен, вы теряете потенциальных онлайн-клиентов почти сразу, потому что в интернете никто долго не ждет.

Продвижение

Большинство думает, что маркетинг означает просто продвижение товара: кампанию на телевидении, рекламу в прессе, баннеры в интернете. Часто клиенты впервые узнают о вашем бренде из рекламных объявлений, а иногда, если речь идет о нестандартной рекламе, ваши коллеги общаются с клиентами лично. Всем нам известно, насколько значимо первое впечатление, – поэтому жизненно важно наладить продвижение правильно.

Стандартная и нестандартная реклама

Стандартная реклама (*above-the-line*) рассчитана на широкую аудиторию, а нестандартная реклама (*below-the-line*) – на узкую¹¹. Стандартная реклама работает на массовом рекламном рынке, ею часто пользуются для продвижения продукта среди широкой аудитории или для создания бренда. Нестандартная реклама используется для налаживания контакта с конкретными

¹¹ Дословно «над чертой» и «под чертой». Термины вошли в обиход, когда при составлении маркетинговой сметы в некой крупной компании «подвели черту» и увидели, что остался излишек средств на альтернативные виды рекламы.

клиентами или целевыми группами, чтобы рекламное сообщение звучало убедительнее.

Мы рассмотрим персонализацию подробнее в главе 11.

Смешанная реклама (*through-the-line*) – часто используемый термин, означающий интегрированный подход, сочетающий стандартную и нестандартную рекламу. Разумеется, именно такой подход мы проповедуем в нашей книге. Ниже дан список маркетинговых каналов, разделенных на соответствующие категории, чтобы вы лучше уловили различия.

- *Стандартная реклама:*

- телевидение;
- радио;
- пресса;
- дисплейная реклама (*display advertising*);
- наружная реклама.

- *Нестандартная реклама:*

- поисковая оптимизация;
- рассылка бумажных писем и буклетов;
- платный поиск;
- рассылка по электронной почте;
- прямые продажи.

В наши дни продвижение не ограничивается простой рекламой и превратилось в диалог. Умный маркетинг – это не просто призывные крики о вашем продукте, а, скорее, приглашение в путешествие. И на покупке оно не заканчивает-

ся. Существует много стандартных подходов к высококачественному продвижению, в том числе целенаправленность, ставка на аналитику, интеграция, выявление особенностей и преимуществ, создание четкого призыва к действию и многие другие. Всё это относится и к цифровым каналам привлечения клиентов.

ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ ДЛЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА?

Одна из проблем цифрового мира состоит в том, что пространство или время для продвижения продукта нередко ограничено. Реклама на телевидении или в прессе может привлечь внимание на 30 секунд, но реклама в цифровом канале – это не более 100 символов; пользователь смотрит на нее меньше секунды. Таким образом, возникает потребность в обратной связи и, что важнее всего, в философии тестирования и доработки продукта. Независимо от того, сколько вы знаете (или думаете, что знаете) о своих потребителях, вы не можете предсказать все возможные результаты, и поэтому постоянно развивающийся цикл тестирования имеет жизненно важное значение для культуры непрерывного совершенствования – ключевой ценности эффективного маркетинга.

Пять сил Портера



Рисунок 1.1. Пять сил Портера

Далее необходимо рассмотреть модель пяти сил Майкла Портера¹². Она используется для анализа уровня конкуренции в отрасли путем использования экономики промышленных организаций. Цель – эффективно оценить картину конкуренции и потенциальную доходность отрасли. Любые из-

¹² Майкл Юджин Портер (р. 1947) – профессор кафедры делового администрирования Гарвардской школы бизнеса, специалист по экономической конкуренции.

менения этих сил могут непосредственно повлиять на отрасль и работающие в ней компании; поэтому важно понимать их и реагировать на изменения, чтобы удержать или получить конкурентное преимущество. Объем нашей книги не позволяет рассмотреть все пять сил подробно. Майкл Портер проводит детальный анализ в книге «Конкурентное преимущество». И студенты, и бизнесмены, желающие понять конкуренцию, тщательно изучают ее уже много лет.

Вот пять сил Портера.

• Горизонтальная конкуренция:

1. Угроза появления заменителей продуктов или услуг.
2. Интенсивность конкурентной борьбы.
3. Угроза появления новых игроков.

• Вертикальная конкуренция:

1. Рыночная власть поставщиков.
2. Рыночная власть потребителей.

Угроза появления заменителей продуктов или услуг

Первая сила – появление аналогичного продукта или услуги в другой отрасли. Примером из цифровой эпохи может быть рыночное противостояние стационарных и мобильных телефонов или, ближе к нашему времени, мобильных телефонов и смартфонов. Если начать продажи новой модели смартфонов с функцией подзарядки через крэdl и дру-

гими преимуществами для домашнего использования, можно привлечь клиентов, которые всегда пользовались стационарными телефонами, – и провайдеры стационарной связи столкнутся с угрозой появления продукта-заменителя.

Существует ряд факторов, которые необходимо учитывать, анализируя угрозу при появлении заменителя вашего продукта:

- *Затраты при переходе на новый продукт*: если они низкие, то угроза велика.
- *Цена*: если она сравнительно ниже, то угроза велика.
- *Качество*: если оно лучше, то угроза велика.
- *Эффективность*: если она выше, то угроза велика.

ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ ДЛЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА?

Данная угроза постоянно присутствует в цифровую эпоху, когда компании продолжают вкладывать средства в инновации. Появление планшетов создало угрозу на рынке ноутбуков, а появление фаблетов, в свою очередь, создало угрозу на рынке планшетов. Голограммы, дроны и многие другие изобретения продолжают влиять на более традиционные и устоявшиеся отрасли. Мы в деталях обсуждаем эту тему в бонусной главе (www.koganpage.com/DigitalMarketingStrategy).

Угроза появления новых игроков

Данная опасность достаточно очевидна. Новый игрок на рынке может быть прямым конкурентом и, следовательно, угрожать успеху устоявшегося бизнеса. Можно привести много примеров из цифровой эпохи: в первую очередь Google, Amazon, eBay и Twitter. Google вышел на рынок поисковых систем и быстро стал лидером среди многих традиционных игроков благодаря точности и скорости результатов. Amazon рос быстро, побеждая более авторитетных игроков благодаря безупречной клиентоориентированности и внедрению инноваций в области персонализации, обеспечившим компании явное преимущество. Хотя eBay не являлся пионером среди аукционных сайтов, он был очень прост и удобен для пользователей. Наконец, Twitter вошел в пространство социальных медиа с революционной концепцией микроблогов – поразительно простым методом обмена инсайтами и новыми мыслями. Компаниям, работающим исключительно онлайн, в последние 10–15 лет было относительно легко выйти во многие отрасли рынка. Пал целый ряд преград прошлого, особенно финансовых.

Некоторые факторы, которые могут влиять на угрозу появления нового игрока:

- *Барьеры входа:* к примеру, патенты и государственное регулирование. Высокие барьеры входа выгодны традици-

онным игрокам, поскольку не позволяют новым компаниям легко войти на рынок. Низкие барьеры выхода помогают бизнесу уйти из отрасли, что тоже привлекательно. Другими словами, вашему традиционному конкуренту легко покинуть рынок, а новому конкуренту трудно на него войти.

- *Размер компании*: новые компании, скорее всего, будут скромнее по масштабу, чем традиционные игроки, и поэтому не смогут назначить выгодные для них конкурентные цены.

- *Капитал бренда*: традиционные игроки обладают капиталом бренда – чем больше узнаваемость бренда, тем выше уровень доверия. Несмотря на то что у новых игроков нет капитала бренда, его можно быстро нарастить при значительном маркетинговом бюджете.

- *Прибыльность отрасли*: если отрасль в целом высокоприбыльна, то она, вероятно, привлечет много новых игроков, и наоборот.

- *Государственная политика*: правительство может усложнить вход новых игроков в ту или иную рыночную отрасль.

Есть и многие другие факторы: особенности региона и распространения товара, ожидаемые контрмеры, технологии и т. п. Все их нужно тщательно исследовать и понять, чтобы стратегия стала надежной.

Барьеры для входа – два примера

Финансовые услуги – хороший пример бизнес-отрасли с высокими барьерами входа. В этой области существует множество контролирующих органов и процессов лицензирования, и во всем мире они неодинаковы. Таким образом, новым компаниям, вероятно, будет очень сложно получить лицензию и быстро усвоить все правила и нормы. Кроме того, необходимо нанять сотрудников, у которых есть опыт работы в данной области, и постоянно повышать их квалификацию. Всё это повлечет дополнительные расходы.

Фотография – пример бизнес-отрасли с очень низкими барьерами входа. Вы можете в этом удостовериться, расспросив друзей и коллег, есть ли у них фотосайт, – и почти наверняка хоть у кого-нибудь он есть. С появлением цифровой фотографии аппаратура стала доступной, технологии можно изучать дома и организовать студию в свободной комнате. Любой желающий может стать свадебным или корпоративным фотографом, затратив минимум усилий и денег.

ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ ДЛЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА?

В области цифрового маркетинга, безусловно, новые иг-роки возникают в большинстве отраслей рынка, и в XXI ве-ке часто появляются прорывные технологии, совершающие революцию на рынке. Такие факторы, как размер компании, региональные особенности, капитал бренда и технологии, гораздо менее актуальны для входа во многие бизнесы – на-пример, технологические. Компании, занимающиеся техно-логиями, в последние годы быстро росли и привлекли мно-го инвестиций, поскольку они стремятся произвести рево-люцию в существующих отраслях. Например, в 2014 году венчурные компании Лондона вложили в свои фонды око-ло 1,4 млрд долларов США всего за шесть месяцев (*London and Partners, 2014*). Многие компании инвестировали в циф-ровые решения, такие как автоматизация маркетинга, ана-литика и социальные медиа. В результате рынок цифрового маркетинга постоянно меняется, поэтому важно идти в но-гу со временем. Необходимо участвовать в различных меро-приятиях, поддерживать прочные отношения с агентствами и технологическими компаниями и отслеживать новости о высоких технологиях.

Интенсивность конкурентной борьбы

Интенсивность конкурентной борьбы – один из наиболее распространенных конкурентных факторов, иногда его считают наиболее опасным. Оригинальные идеи и рыночное поведение вашего соперника напрямую влияют на ваши возможности получить конкурентные преимущества.

Наряду с переходом на цифровые технологии существует множество других факторов, в том числе:

- *Особенности конкурентов*: число конкурентов и их относительная сила – это ключевые факторы. Если в вашей отрасли нет лидеров, то игровое поле относительно ровное и конкурентная борьба обостряется.

- *Высокие барьеры выхода*: если из бизнеса трудно выйти, то большинство компаний будут оставаться в игре, даже балансируя на грани окупаемости или теряя деньги. Тем не менее конкурентная борьба будет жесткой.

- *Медленный рост отрасли*: если отрасль быстро растет, все игроки могут наращивать прибыль за счет привлечения новых клиентов и не обязательно вступать в конкурентную борьбу, ведь новых клиентов хватит на всех. Если рост медленный, то новых клиентов не будет, а компаний не станет меньше, – поэтому для роста вам нужно переманивать клиентов у ваших конкурентов.

На рынках, где конкуренция высока, мы движемся к «со-

вершенной конкуренции» – ситуации, когда каждый конкурирует на равных: нет «ценопроизводителей», только «ценополучатели». Ценопроизводители могут менять свою цену, в то время как ценополучатели не имеют влияния на рынок. Я рекомендую прочесть больше книг о пяти силах Портера и об экономической теории в целом, чтобы уяснить детали.

ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ ДЛЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА?

Есть много факторов, которые в данном случае следует учитывать, в том числе новый тренд модернизации и всеобщего перехода на цифровые технологии. Акклиматизация в мире высоких технологий нередко отнимает у традиционных игроков много времени и средств. Безусловно, это может видоизменить весь конкурентный ландшафт, поскольку чем компания моложе, тем больше у нее пространства для маневра. С другой стороны, крупные компании, в основном (хотя и не обязательно) давно присутствующие на рынке, могут инвестировать финансовые и другие ресурсы в масштабные проекты в области передовых технологий, недоступные для молодых компаний. Переход на цифровые технологии способен дать вам конкурентное преимущество и, следовательно, ослабить угрозу конкурентной борьбы.

Рыночная власть поставщиков

Поставщики продукции или услуг – еще один фактор, задающий уровень конкуренции. Рыночная власть поставщиков напрямую влияет на возможности компании извлекать прибыль и, следовательно, конкурировать с другими игроками. Сильные поставщики способны контролировать ценообразование и качество продукта, уменьшая возможности компании извлекать прибыль. В свою очередь, компания-покупатель может контролировать слабых поставщиков и тем самым удерживать конкурентное преимущество.

Следующие факторы способны усилить рыночную власть поставщика и тем самым повысить уровень конкуренции.

- *Малое число поставщиков*: если поставщиков меньше, чем компаний-покупателей, они могут управлять рынком.
- *Затраты при смене поставщика*: если менять поставщика невыгодно, вы опять-таки рискуете оказаться в его власти.
- *Прямая интеграция*: если поставщик самостоятельно производит продукты и оказывает услуги, он опять-таки в сильной позиции.

ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ ДЛЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА?

Если вы продаете товары онлайн, то, скорее всего, имеете дело с оптовым поставщиком. Вполне возможно, что поставщиков товаров, которые вы продаете в розницу, немного или он вообще один-единственный. В такой ситуации у оптовика огромная рыночная власть, поскольку вариантов у вас мало. Это может привести к увеличению затрат и, следовательно, снижению прибыли. Дальше, в свою очередь, придется повышать цены и столкнуться с риском снижения продаж. Если на рынок выходят новые оптовики, конкуренция среди них увеличивается и ваша рыночная власть растет. Один из способов решить проблему – начать производить часть продукции самостоятельно и тем самым увеличить вашу власть над рынком.

Рыночная власть потребителей

Рыночная власть потребителей – это способность потребителей оказывать давление на компании с целью снизить цены, изменить свою продукцию или улучшить обслуживание клиентов. Компании могут принимать меры для снижения рыночной власти потребителей: например, стратегии во-

влеченности и программы поощрения постоянных клиентов.

Вот некоторые факторы, влияющие на рыночную власть потребителей.

- *Концентрация покупателей*: если потребителей мало, а компаний много, то у потребителя есть возможность выбрать компанию.
- *Затраты на смену поставщика*: если потребителю легко перейти на продукцию другой компании, он удерживает власть над рынком.
- *Обратная интеграция*: если потребители могут производить продукты сами, то они опять-таки удерживают власть над рынком.

ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ ДЛЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА?

Один из лучших примеров изменения рыночной власти потребителей в цифровую эпоху – популярность социальных медиа и онлайн-обзоров, позволяющих открыто давать оценки и обсуждать продукты, цены и обслуживание клиентов в разных компаниях. Многие потребители при принятии решений учитывают чужой опыт и не станут покупать продукцию, даже соответствующую их требованиям, если отзывы других потребителей отрицательны. Появились даже поисковые системы, отображающие рейтинг товаров или компаний, например ресторанов, в результатах поиска, тем самым

увеличивая или уменьшая потенциальное количество кликов. Рыночная власть потребителя значительно возросла с появлением Web 2.0.

Карта восприятия бренда

Для разработки стратегии позиционирования ваших продуктов или услуг на рынке полезно использовать карту позиционирования бренда. Однако эти карты нужно рисовать не на основе того, как вы сами видите свою позицию на рынке, а исходя из восприятия потребителей; поэтому иногда они называются картами восприятия. Такие карты дают ясное, хотя и несколько субъективное, представление о том, как ваш бренд или продукция воспринимается на фоне конкурентов, – тем самым выявляя пустые ниши на рынке и показывая области, где конкурентная борьба особенно остра.

Большинство карт восприятия подразумевают две оси координат: X и Y, которые крестообразно пересекаются в центре. Таков наиболее распространенный, но далеко не единственный способ нарисовать карту позиционирования. Вы сами выбираете, что откладывать по осям X и Y; поэтому необходимо учитывать, какие параметры важны в отрасли и какова цель исследования. Если составить карту автомобильных брендов, где на оси абсцисс отложена цена, а на оси ординат – практичность (см. рис. 1.2), то можно достаточно ясно увидеть пустые ниши и области наиболее интенсивной конкуренции на рынке с точки зрения восприятия брендов. Данная карта позволит понять, как воспринимается бренд, и поможет выстроить такую стратегию, чтобы координаты

бренда поменялись желаемым образом.

Наряду с анализом того, как ваш бренд или компания воспринимаются в данный момент, карты восприятия также могут помочь вам определить возможности для создания новых брендов. Если бы карта автомобильной индустрии, изображенная на рисунке 1.2, была результатом реальных исследований, вы могли бы сделать вывод, что новый бренд недорогого спортивного автомобиля попадет в поле низкой конкуренции, и подумать над этой возможностью. С другой стороны, вам нужно учесть размеры рынка. Например, на рисунке 1.2 нет дешевых автомобильных брендов с хорошими спортивными характеристиками, поэтому ниша в левом верхнем углу никем не занята, но почему? Из-за того, что продавать хорошие спортивные автомобили по низкой цене невыгодно? Или потому, что люди, покупающие спортивные автомобили, готовы расстаться с крупной суммой денег и не доверяют дешевым спортивным автомобилям?

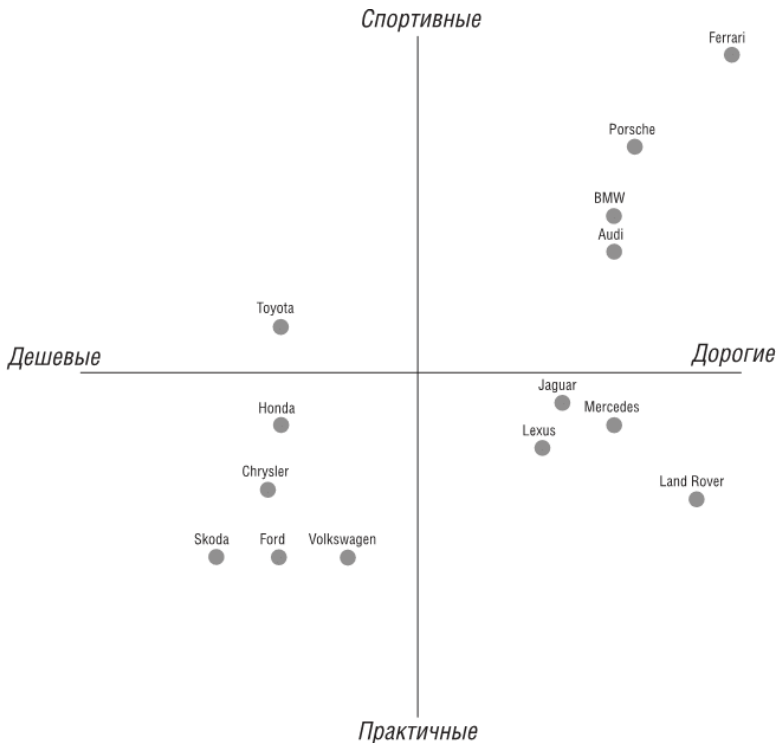


Рисунок 1.2. Карта восприятия автомобильных брендов¹³

¹³ Приведенный выше рисунок – условный пример, а не результат исследовательской работы. Его не стоит использовать для принятия решений в автомобильной отрасли. – *Примеч. авт.*

ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ ДЛЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА?

При построении карт восприятия бренда нет особой разницы между цифровым маркетингом и другими видами маркетинга. Как мы уже говорили в начале книги, ключевое слово – «маркетинг». Работа с брендом – одна из тех областей, где для успеха жизненно необходим комплексный подход. Важно отслеживать восприятие вашего бренда во всех областях маркетинга, и, хотя цифровые технологии нельзя не учитывать, они не требуют оригинального подхода.

Не забывайте: сегодня создать новый бренд гораздо легче, чем в XX веке. Вы можете, не выходя из дома, включить ноутбук и за один вечер нарисовать логотип в Photoshop, создать сайт с помощью Wordpress, открыть аккаунты в Twitter и Adwords. И у вас уже есть бренд, его в одно мгновение увидят тысячи или даже миллионы людей. Хотя я никого не буду отговаривать открыть свой бизнес или, по крайней мере, стремиться к созданию своей компании, я призываю вас поразмышлять о восприятии вашего будущего бренда и конкуренции на этом поприще; здесь-то вам и понадобится карта.

Пожизненная ценность клиента

Пожизненная ценность клиента (*customer lifetime value*, *CLTV*, иногда *LTV*) – это прибыль от покупок клиента за весь клиентский жизненный цикл. Одним компаниям вычислить ее относительно просто, другим невероятно сложно. Как бы то ни было, на нее влияют многие факторы, и есть много рычагов, с помощью которых ее можно изменить. Стоимость привлечения клиента (*cost per acquisition*, *CPA*) уже давно используется в качестве ключевого показателя в маркетинге, и особенно в цифровом маркетинге, благодаря технологии отслеживания и прозрачности данных. Однако этот подход часто подвергается критике из-за излишнего упрощения. Например, если вы знаете, что клиент тратит 100 долларов, покупая у вас продукт с маржой 50 долларов, а привлечение клиента обошлось вам в 40 долларов, вы можете порадоваться, так как оказались в выигрыше. Если клиент больше не совершает покупок, то модель проста. Однако если в среднем каждый клиент совершает еще 3,2 покупки и в процессе покупки звонит в ваш колл-центр дважды, то возникают дополнительные доходы и расходы, которые не были приняты во внимание.

Модель CPA по-прежнему используется в таких каналах, как партнерский маркетинг, поскольку она позволяет компаниям устранить риск платы за клик, когда нет гарантий

высокой конверсии. В большинстве случаев слишком сложно просить партнеров принимать во внимание вашу модель CLTV, так как многие переменные остаются вне их контроля. CLTV помогает определить, какие клиенты принесут наибольшую прибыль, и затем работать с определенными сегментами клиентской базы. Мы рассмотрим сегментацию и целевой подход ниже.

Расчет пожизненной ценности клиента

Существует несколько способов расчета CLTV, но в рамках нашей книги мы сосредоточимся на простейшем подходе. Я рекомендую изучить различные модели, чтобы в полной мере оценить сложности расчета CLTV и убедиться, что ваша модель или комбинация моделей подходят для вашего бизнеса. Чтобы рассчитать CLTV с помощью простого метода, вы должны знать две переменные: 1) количество периодов, в течение которых клиент продолжает совершать покупки (время взаимодействия клиента с компанией);

2) средняя маржинальность клиента (*average margin per customer*) в течение одного периода.

Есть общие факторы, которые помогут понять эти переменные, они же рычаги воздействия, позволяющие улучшить ваш CLTV.

- Время взаимодействия клиента с компанией:
 - CRM-программы;

- схема «клиент приводит клиента»;
- схемы лояльности;
- уровень сервиса.
- Средняя маржинальность клиента:
 - повторные покупки;
 - перекрестные продажи и поднятие суммы продажи;
 - возвраты товара и возвраты средств;
 - ценообразование и скидки;
 - операционные расходы;
 - коэффициенты конверсии;
 - сегментация.

Итак, упрощенная формула выглядит следующим образом:

$$\text{CLTV} = \text{время взаимодействия клиента с компанией} \\ \times \text{средняя маржинальность клиента}$$

В качестве примера можно взять розничного продавца. Допустим, ему удастся привлечь каждого клиента в свой магазин в среднем 3,9 раза в неделю, и клиенты тратят в среднем 21,69 доллара за каждый визит. Таким образом, мы знаем, что клиенты тратят $21,69 \times 3,9 = 84,59$ доллара в неделю. Мы хотим понять наш CLTV за год, поэтому умножаем это число на 52 и получаем годовую ценность клиента: 4399 долларов. Мы знаем, что каждый клиент приносит чистую прибыль (*profit margin*) в размере 10 %, поэтому наша прибыль от одного клиента на самом деле составляет 439 долларов. Мы знаем, что в среднем клиенты совершают покупки

у нас в течение 15 лет, и поэтому наш CLTV составляет $439 \times 15 = 6585$ долларов. Такова целевая стоимость привлечения клиентов. Мы знаем, что можем потратить не более 6585 долларов, чтобы привлечь клиента на весь период, в течение которого он совершает у нас покупки.

ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ ДЛЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА?

В цифровом маркетинге существует много моделей, которые мы вынуждены использовать под внешним давлением. Как отмечено выше, самые распространенные из них – «цена привлечения клиента» и «цена за клик». Также есть модели «цена за впечатление» (иногда «цена за тысячу»), «цена за действие» и «цена за лид»¹⁴. Поскольку мы вынуждены пользоваться ими в качестве методов расчета, проще простого не тратить лишних усилий и использовать их в качестве ключевых показателей эффективности для запуска каналов. CLTV можно использовать в разных областях. Если эта модель целесообразна, ее необходимо интегрировать в цифровой маркетинг, как и в любую другую область. Маркетологи в области цифровых технологий, к счастью, обладают исключительными объемами данных (мы рассмотрим «большие данные» в главе 14), поэтому у нас есть возможность понимать

¹⁴ Лид – потенциальный клиент, проявивший интерес к товару или услуге. См. далее.

наших клиентов и вовлеченные переменные более детально, чем в других областях бизнеса. Это бесценная возможность, и ее нельзя упускать.

Сегментация

Далее (в главе 11) мы рассмотрим персонализацию – конечную цель коммуникаций, учитывающую индивидуальные особенности клиента. Сегодня добиться персонализации гораздо проще, чем еще 10 лет назад. Тем не менее понимать принципы разбиения на целевые группы (сегментации) по-прежнему жизненно важно. Всегда возможно выбрать те или иные группы покупателей на основе их рыночного поведения, демографических факторов или покупательских привычек. Так удастся выстроить разумный, востребованный целевой подход и рассылку сообщений в рамках ваших маркетинговых коммуникаций. Эти группы будут по-разному использовать продукт и по-разному смотреть на услуги. Образ жизни, потребности, устремления, мнения и многие другие черты покупателей каждой группы будут существенно различаться. Ниже перечислены пять распространенных форм сегментации: географическая, демографическая, психографическая, поведенческая и сегментация на основе искомым преимуществ. Мы рассмотрим их плюсы и минусы, а также то, как использовать эти методы в бизнесе.

СЕГМЕНТАЦИЯ ПО ГЕОГРАФИЧЕСКОМУ ПРИЗНАКУ

Возможно, самая простая из всех стратегий сегментации – проанализировать, где живут клиенты. На этом методе сосредоточены компании с региональными розничными магазинами, но он также может стать полезным инструментом для целевого маркетинга: наружной рекламы или рекламы в прессе. В рамках цифрового маркетинга вы можете получить информацию о геотаргетинге или выборе данных для вашей стратегии. Недостаток в том, что вы получаете самые первичные сведения и почти ничего не знаете об индивидуальных особенностях клиентов.

СЕГМЕНТАЦИЯ ПО ДЕМОГРАФИЧЕСКОМУ ПРИЗНАКУ

Сегментация по демографическому признаку чрезвычайно распространена. Она включает такие факторы, как возраст, раса, пол, образование, род занятий, доход и экономическое положение. Таким образом, эта разновидность сегментации отражает характеристики той или иной демографической группы. Государственные органы и многие организации пользуются сегментацией по демографическому

признаку, поскольку она позволяет ответить на вопросы «кто может позволить себе купить мой продукт?» и «подходит ли мой продукт данной группе покупателей с учетом их возраста?». Недостаток такой сегментации в допущении, что люди с похожими демографическими характеристиками будут вести себя схожим образом, а это далеко от истины. Представим себе 45-летнего француза, фабричного рабочего с низким уровнем образования. Совпадает ли его рыночное поведение с поведением его коллег-рабочих схожего возраста? Нет. У них разные пристрастия, они по-разному проводят свободное время и т. д. Мы поймем детали, если воспользуемся сегментацией по стилю рыночного поведения.

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ СЕГМЕНТАЦИЯ

Всё более возможной становится сегментация по стилю рыночного поведения. В прошлом было трудно понять рыночное поведение потребителей, но в мире больших данных понять его намного легче, особенно в цифровом пространстве. Этот метод группирует потребителей по покупательским привычкам и пользовательскому поведению. Вы говорите с покупателями на их языке и находите отклик в их сердцах. Такой подход полезен, если речь идет о конкретном продукте или благоприятном случае на рынке.

Разумеется, сегментация по стилю рыночного поведения не дает настолько четкую картину, как сегментация по де-

мографическому признаку, и потому это не точная наука. Например, ваше рыночное поведение может меняться из-за смены образа жизни. Развод, рождение детей, выход на пенсию – основные примеры того, как изменения в жизни влияют на рыночное поведение; поэтому крайне важно работать с актуальными данными. Преимущество сегментации по стилю рыночного поведения состоит в том, что вы можете очень хорошо почувствовать свою аудиторию, но в то же время высок риск попасть мимо цели.

СЕГМЕНТАЦИЯ НА ОСНОВЕ ИСКОМЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

В маркетинге и бизнесе в целом жизненно важно понять, что восприятие играет ключевую роль. Ваш образ в чужих глазах влияет и на карьеру – вспомните поговорку «встречают по одежке». Итак, эта форма сегментации основана на том, какие преимущества вашего товара видят те или иные потребители. Многие компании используют ее для понимания клиентской базы, маркетинговых возможностей и путей разработки продукции. Хороший пример – индустрия моды. Представим себе продавцов верхней одежды: одни покупатели ищут теплые зимние куртки для катания на лыжах, вторые – всепогодные куртки для отдыха на открытом воздухе, третьи – легкие куртки для занятий спортом, четвертые – стильные куртки, чтобы носить их на работе, а пятые про-

сто будут следовать веяниям моды. Покупатели из каждого сегмента видят в куртках свои преимущества, а потому, возможно, понадобится поменять их восприятие вашей продукции или начать продажи новой линейки товаров для нового сегмента покупателей.

СЕГМЕНТАЦИЯ ПО ПСИХОГРАФИЧЕСКОМУ ПРИЗНАКУ

Звучит как головоломка, но это всего лишь понимание стиля жизни потребителей, в том числе их деятельности, мнений, убеждений и интересов. Понимание этих элементов поможет, подобно поведенческой сегментации, наладить рекламную рассылку и разработать продукцию, которая действительно найдет отклик у покупателей. Например, ваши клиенты могут быть экологами, буддистами, бодибилдерами или любителями кино (или сочетать в себе эти ипостаси в любой комбинации). Создание сегментов на такой основе формирует более близкое к действительности представление о клиентах, чем какая бы то ни было сегментация по географическому или демографическому признакам.

Обобщенные портреты покупателей

Все пять видов разбиения на целевые группы, перечис-

ленные выше, помогут нарисовать обобщенные портреты покупателей (*personas*)¹⁵. Пример можно увидеть на рисунке 1.3. Это эффективное описание ваших сегментов. Большинство компаний рисуют от пяти до десяти обобщенных портретов покупателей, потому что если их слишком мало, то они описывают чересчур большие и общие сегменты, а если их слишком много, то сегменты чересчур малы и подход становится излишне индивидуальным.



Рисунок 1.3. Пример обобщенного портрета покупателя

¹⁵ Встречаются варианты перевода: «покупательская персона», «покупательский персонаж».

Матрица Бостонской консалтинговой группы

Брюс Хендерсон, основатель Бостонской консалтинговой группы (БКГ), утверждал: «Успех компании обеспечит портфолио продуктов с разными долями на рынке и темпами роста спроса» (Henderson, 1970). Эта модель похожа на модель восприятия бренда, о которой мы говорили выше, так как тоже использует матрицу; однако матрица Бостонской консалтинговой группы применяется совсем с другими целями. Эта модель делит продукцию в портфолио на четыре категории в зависимости от доли на рынке и темпов роста спроса: «звезды» (*stars*), «дойные коровы» (*cash cows*), «собаки» (*dogs*) и «знаки вопроса» (*question marks*). Поэтому иногда ее называют матрицей «доля рынка – рост спроса». Ею пользуются в первую очередь для увеличения долгосрочной прибыли компании путем увеличения вложений в перспективные области и уменьшения вложений в бесперспективные.

**«Дойные коровы» – высокая доля
рынка и низкие темпы роста спроса**

«Дойные коровы» – это надежная продукция с сильны-

ми позициями. Они приносят непрерывную выручку на стабильном рынке, поэтому не требуют больших вложений. Таким образом, они очень прибыльны.

«Собаки» – низкая доля рынка и низкие темпы роста спроса

«Собаки» – не самая сильная часть портфолио и, по сути дела, могут быть убыточными для компании. Как правило, они даже падают в цене, поэтому не приносят компании значительной выручки. Обычно компания ищет способы «усыпить» «собак» или сбывать их. Вкладывать в них деньги следует очень осторожно, поскольку вы рискуете ничего не получить взамен.

«Знаки вопроса» – низкая доля рынка и высокие темпы роста спроса

«Знаки вопроса» получили меткое название, ведь их будущее трудно предсказать. Спрос на них увеличивается, но доля рынка невелика, поэтому они требуют больших вложений, но не приносят значительной прибыли. «Знак вопроса» может стать «звездой», если его доля на рынке увеличится, и затем стать даже «дойной коровой», если темп роста спроса замедлится, – но легко превратится в «собаку», если темп

роста спроса замедлится, а доля рынка не будет расти. Бизнес-решения относительно «знаков вопроса» – вкладывать или не вкладывать средства – должны быть основаны на всестороннем анализе рынка.

«Звезды» – высокая доля рынка и высокие темпы роста спроса

«Звезды» приносят прибыль, потому что занимают сильные позиции на рынке, но и требуют больших вложений, потому что темпы роста спроса велики. Если темпы роста спроса замедлятся, «звезды» станут «дойными коровами»; со стратегической точки зрения важно, чтобы в вашем портфолио было много «звезд», которые скоро станут «дойными коровами».



Рисунок 1.4. Матрица Бостонской консалтинговой группы

В БКГ-матрице показана не только категория каждого продукта, но и его доля в общей продукции компании. Всё это позволяет понять ценность каждого продукта. Матрица дает актуальный срез прибыльности продукции и потоков

выручки компании. «Дойные коровы» и «собаки» находятся в нижней части матрицы, причем все продукты компании рано или поздно смещаются в ту или иную сторону, и обычная траектория такова: «знак вопроса» – «звезда» – «дойная корова» – «собака». Разумеется, у большинства компаний продукция распределена по разным категориям, и увеличение одной из категорий не должно быть целью, поэтому важно соблюдать баланс:

- «Дойные коровы» обеспечивают пополнение фондов для инвестиций в будущее компании.
- «Звезды», обладая высоким потенциалом роста спроса и занимая большую долю рынка, создают это будущее.
- «Знаки вопроса» должны держать курс на «звезды».
- От «собак» нужно избавляться.

Важно помнить ключевой принцип: БКГ-матрица устроена сложно и должна постоянно обновляться, поэтому жизненно важно понимать ее нюансы и то, как и *когда* ими воспользоваться.

ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ ДЛЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА?

БКГ-матрица позволяет понять, какие продукты следует продавать, с помощью каких методов и по каким каналам. Она будет влиять на всю вашу цифровую стратегию. Можно применить данный метод и для анализа самих циф-

ровых каналов и понять, эффективен ли выбор приоритетов. Например, платный поиск – «дойная корова» или «собака»? Ценность этого канала часто вызывает споры, а потому умение распределить каналы по категориям БКГ-матрицы даст хороший материал для обсуждения того, как в них управлять стратегией. Превратить поисковую оптимизацию из «знака вопроса» в «звезду» – общая цель компании с низкой естественной поисковой выдачей, которая, однако, понимает, как улучшить ситуацию. Мы рассмотрим эти цифровые каналы и пути увеличения выгоды от работы с ними в главах 5–8.

Краткое содержание главы

Цифровой маркетинг в последние 20 лет движется вперед с невероятной скоростью, и стиль жизни за это время изменился гораздо сильнее, чем за предшествующее пятидесятилетие: появился интернет, смартфоны и планшеты вышли на массовый рынок, представители всех возрастов чувствуют себя в цифровом мире как дома и так далее, – и скорость изменений не снижается.

Понимание устоявшихся маркетинговых моделей и возможностей их применения в вашей цифровой маркетинговой стратегии заложит основы для того, чтобы приступить к ее созданию.

Таким образом, есть много поводов для размышления, но мы ничего не добьемся, если не интегрируем нашу стратегию в общую стратегию компании, – а потому в следующей главе мы обсудим именно эту тему.

Чек-лист

- История цифрового маркетинга
- Модель 4P
- Пять сил Портера
- Карта восприятия бренда
- Пожизненная ценность клиента
- Сегментация
- Матрица Бостонской консалтинговой группы

Дополнительная литература

- *О модели 4P*

Perreault W. D., Jr. Basic Marketing. – McGraw-Hill Higher Education, 2004.

Эта книга рассказывает о передовых методах. В ней приводятся современные примеры из практики и сводятся воедино теория комплекса маркетинга и стратегическое планирование, о котором у нас идет речь.

- *О конкурентной борьбе*

Magretta J. Understanding Michael Porter: The essential guide to competition and strategy. – Harvard Business Review Press, 2011.

Porter M. Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. – Free Press, 2004.

- *О позиционировании бренда*

Riezebos R. Positioning the Brand: an inside-out approach. – Routledge, 2011.

Эта книга подробно рассказывает об этапах позиционировании бренда. Важно прочесть ее, чтобы понять корпоративную идентичность, архитектуру бренда, анализ целевых групп, анализ конкуренции и выбор позиции на рынке.

- *О сегментации*

McDonald M. Market Segmentation: How to do it, how to profit from it. – John Wiley & Sons, 2012.

В книге много полезных советов, позволяющих избежать серьезных ошибок и разработать стратегию сегментации.

- *О матрице Бостонской консалтинговой группы*

Stern C. W., Deimler M. S. The Boston Consulting Group on Strategy: Classic concepts and new perspectives. – John Wiley & Sons, 2006.

Ссылки

Henderson, B. (1970). The Product Portfolio [Online]; https://www.bcgperspectives.com/content/classics/strategy_the_product_portfolio/ [по состоянию на 1 ноября 2015 г.].

Internet World Stats (2015). World Internet Users Statistics; <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> [по состоянию на 1 ноября 2015 г.].

London and Partners (2014). \$1.4bn of New Tech Funds Set Up in London in Last 6 Months, London and Partners; <http://www.londonandpartners.com/media-centre/press-releases/2014/140902-14bn-of-new-tech-funds-set-up-in-london-in-last-6-months> [по состоянию на 1 ноября 2015 г.].

Porter M. Competitive Advantage. – Free Press, New York, 1985¹⁶.

¹⁶ На русском языке: *Портер М.* Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Паблишер, 2008.

2. Согласование цифровой стратегии с общей бизнес-стратегией

О чем эта глава?

Ни одна цифровая стратегия не может работать независимо от общей стратегии компании. Интеграция важна для любой успешной маркетинговой стратегии. Ключевые темы:

- Клиентоориентированность
- Бизнес-модель
- Глобальная стратегия
- Бренд
- Бизнес-видение
- Бизнес-культура
- Исследования и аналитика
- Ключевые показатели эффективности

Цели главы

Ознакомившись с главой, вы лучше поймете, как согласовать вашу цифровую стратегию с общей бизнес-

стратегией.

Главный посыл книги таков: цифровая стратегия не должна и не может выстраиваться независимо от бизнес-стратегии, если вы действительно стремитесь к успеху. Мы живем в эпоху высоких технологий, ежемесячно открывающую всё новые и новые возможности для цифрового маркетинга. Поэтому любая цифровая стратегия развивается очень быстро (мы проанализируем планирование в режиме реального времени в главе 4), так что соблазн усовершенствовать цифровую стратегию вне зависимости от ограничений, налагаемых компанией, может быть слишком сильным. В этой главе мы увидим, насколько важно встроиться в общую бизнес-стратегию и преодолеть такого рода искушения, а также какие аспекты необходимо для этого учесть.

Клиентоориентированность

Многие компании провозглашают себя клиентоориентированными. Многие из них включают клиентоориентированность в перечень своих ключевых ценностей, но отнюдь не все эти компании на самом деле принимают решения, исходя в первую очередь из интересов клиентов. Ну и что? Почему столь важно, что одни действуют так, а другие иначе? Коротко говоря, это несущественно. Мы не стремимся давать предписания, какой должна быть ваша бизнес-стратегия, – мы хотим обратить внимание на следующее: необходимо честно признать, каковы ваши ценности на самом деле, и тогда вы действительно продвинетесь в достижении выбранных целей.

Клиентоориентированность в идеальном случае означает, что вы принимаете решения, исходя из наилучшего для ваших клиентов варианта. Таким образом, придется идти на финансовые издержки, уменьшение прибыли и проделывать работу, не приносящую прямой выгоды вашей компании. Если вы притязаете на клиентоориентированность, хорошо бы спросить себя: действительно ли интересы клиентов важнее финансовой прибыли? Мы не хотим сказать, что погоня за прибылью в ущерб интересам клиентов непременно выставляет вас в дурном свете. Есть ситуации, когда она вполне уместна. Например, акционеры могут потребовать объема

прибыли или количества продаж, которых вы, скорее всего, не добьетесь без подъема цен, или вы не сможете позволить себе улучшения, которых требуют клиенты, не поставив под угрозу финансовую эффективность вашего бизнеса.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.