

Андрей Гавриков
Владимир Давыдов
Михаил Федоров



ИНТЕРНЕТ- МАРКЕТИНГ

НАСТОЛЬНАЯ КНИГА
DIGITAL-МАРКЕТОЛОГА

**Михаил В. Фёдоров
Андрей В. Гавриков
Владимир В. Давыдов
Интернет-маркетинг
Серия «Бизнес-бук»**

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=48638722

*Интернет-маркетинг. Настольная книга digital-маркетолога /
Гавриков А.В., Давыдов В.В., Фёдоров М.В.: АСТ; Москва; 2020
ISBN 978-5-17-116830-8*

Аннотация

Если вы считаете, что digital-маркетинг – это гораздо больше, чем «создание и раскрутка сайта», то эта книга для вас. С помощью нее вы сможете узнать о стратегическом планировании и принятии бизнес-решений, поймете, как использовать инновации, научитесь экспериментировать, измерять результат и корректировать тактику на основе результатов этих действий. А главное, вы начнете стабильно занимать лидирующие позиции на рынке.

Содержание

Вступление	5
Глава 1	9
Алгоритм построения системы электронного маркетинга	13
Глава 2	15
Первичное структурирование данных о компании	15
Постановка целей электронного маркетинга компании	26
Глава 3	34
Алгоритм сегментации целевой аудитории по клиентской базе	40
Конец ознакомительного фрагмента.	51

**Владимир Давыдов,
Михаил Фёдоров,
Андрей Гавриков**
Интернет-маркетинг
*Настольная книга
digital-маркетолога*

Вы можете получить дополнительные главы, которые не вошли в печатную версию книги, перейдя на наш сайт book.complete.ru

Вступление

Андрей Гавриков, Владимир Давыдов, Михаил Фёдоров
Дорогие читатели!

Маркетинг современной компании не может существовать без электронных каналов коммуникации (интернет, мобильные технологии, телефония) и информационных систем (CRM, личные кабинеты клиентов, системы бронирования заказов). Каждый из этих каналов и инструментов открывает множество возможностей для бизнеса. И, если всем этим не воспользуетесь вы, это сделают конкуренты. Мы расскажем, что это за возможности, как интегрировать их в стратегию развития компании, кто их будет реализовывать, как измерять отдачу и контролировать подрядчиков.

Если электронный (digital-) маркетинг приносит вашей компании недостаточно прибыли, это именно та книга, которая должна была оказаться в ваших руках. В ней мы расскажем, как построить систему digital-маркетинга компании и за счёт этого увеличить прибыль.

У нас нет цели рассказать, как «использовать 50 инструментов интернет-маркетинга». Таких книг достаточно, да и сами инструменты развиваются и меняются настолько быстро, что подобные справочники устаревают уже в момент публикации (такую информацию лучше черпать из интернета).

Мы расскажем, как успешной компании выстроить эф-

фективную систему электронных коммуникаций и автоматизировать бизнес и как с помощью этого решать задачи бизнеса. Пройдёмся по всей системе. Начнем с понимания бизнес-процессов, исследований конкурентов и спроса в интернете. Далее объясним, как разработать и реализовать стратегию электронного маркетинга. Закончим тем, как на практике контролировать всех возможных подрядчиков – как внутренних, так и внешних.

Эта книга прежде всего о стратегическом планировании, принятии бизнес-решений на основе данных и конкретных тактических шагах для достижения поставленных целей. Эта книга о том, как успешному бизнесу стабильно занимать лидирующие позиции в своей сфере многие годы. Эта книга о стремлении использовать инновации, экспериментировать, измерять результат и корректировать тактику на основе результатов этих действий.

Владельцы бизнеса, маркетологи, директора по рекламе, если вы понимаете, что digital-маркетинг – это гораздо больше, чем «создание и раскрутка сайта», то эта книга для вас. Если вы видите, что бюджет на интернет-рекламу уходит, но не понимаете куда и почему, эта книга для вас. Если вы размышляете над тем, как связать офлайн- и онлайн-маркетинг, эта книга для вас.

Книга будет полезна уже успешному и развивающемуся бизнесу с руководством, воспринимающим интернет как реальный канал работы с потенциальными и текущими клиен-

тами, способным принимать решения на основе электронных данных. Для начинающих предпринимателей эта книга будет полезна тем, что позволит с самого начала выстраивать правильно бизнес-процессы и понимать, что требовать от сотрудников и подрядчиков.

Наибольшую пользу и систематизацию знаний книга принесёт владельцам бизнеса и высшему руководству, тем, кто отвечает за стратегию развития бизнеса. Менеджеры по маркетингу, рекламе и брендингу найдут в книге ценные методики и практики, которые помогут им сделать бизнес своих компаний ещё успешнее.

Книга вряд ли поможет компаниям, всё ещё считающим, что интернет – это не современная информационная среда для реализации комплекса маркетинга, а место нахождения сайта компании. Обычно в подобных бизнесах не инвестируют в интернет-маркетинг вообще или инвестируют десятые или сотые доли процента от оборота компании и ожидают возврат в тысячи процентов. Однако так не бывает.

Суммарный опыт в электронном маркетинге на троих авторов книги – более 40 лет. И большую часть этого опыта мы получили, помогая отечественным компаниям увеличивать прибыль через интернет. Клиенты нашего маркетингового агентства «Комплето» – производители, банки, автодилеры, CRM-интеграторы, представители иностранных промышленных компаний, поставщики оборудования, среди которых Альта-Профиль, Торэкс, Северсталь, МегаФ-

лекс, Очаковский комбинат ЖБИ, Ступинский химический завод, Билайн, Ростелеком, Едим дома, Бест Клиник и другие.

Кроме того, вы узнаете, как сам бизнес, его модель и процессы могут быть улучшены, основываясь на данных обратной связи из каналов электронного маркетинга.

Кстати, на страничке book.completo.ru мы собрали для вас наши видеокурсы, мастер-классы, чек-листы, методички, шаблон разработки стратегии электронного маркетинга – всего около 50 обучающих материалов. Бесплатно для читателей этой книги.

P.S. Рекомендуем читать книгу дважды. При втором прочтении вы будете уже по-другому смотреть на текст, будете понимать для чего необходимы те или иные действия и почему именно в такой последовательности.

Глава 1

Что такое система электронного маркетинга

Сначала определимся с терминологией: что такое «электронный маркетинг». Электронный маркетинг (он же digital-маркетинг) – это комплекс маркетинга компании, осуществляемый с помощью электронных средств (компьютер, телефон, смартфон, планшет, электронные часы, цифровой телевизор, touch-панели) и использующий каналы, к которым имеют доступ цифровые устройства.

Предвидя вопрос, сразу отвечу, почему в этой книге я и мои соавторы будем использовать термин «электронный маркетинг». Дело в том, что, когда мы начинали перевоплощаться из айтишников в digital-маркетологов (а было это в середине нулевых годов), в учебниках классиков маркетинга (Филиппа Котлера) никакого «digital-маркетинга» не было, а был именно «electronic marketing». На тот момент в России интернет не воспринимался всерьез, и до сих пор многие российские предприниматели считают его каналом, а не частью общей стратегии компании, что в корне неверно.

Почему мы в этой книге будем говорить о системном подходе, а не «раскрывать тайны бизнеса» и давать «100500 фишек по интернет-маркетингу»? Как показал опыт более чем

400 digital-маркетинговых кампаний, никакие фишки не помогут развиваться бизнесу, если нет четкой системы и стратегии. Были замечательные времена в 2003–2004 годах, когда можно было вывести сайт в топ поисковых систем, даже не запуская рекламу, и компания начинала собирать столько клиентов, что не всегда была способна их качественно обслужить. Но времена изменились: клиенты стали более требовательными и образованными, появились новые технологии, конкурентов стало больше и стало понятно, что теперь бизнесу нужна система электронного маркетинга, а не волшебная таблетка или разовая акция по стимулированию спроса интернете.

Задача маркетинга – создавать ценность продукта и доносить ее до клиента. Клиент проходит определенный путь до того, как обратится в компанию за продуктом, и после того, как им воспользуется. Это называется *путь клиента* (подробнее о пути клиента – в главе о стратегии электронного маркетинга), и задача современного маркетолога – оцифровать каждый шаг клиента на этом пути.

Из каких элементов состоит система электронного маркетинга?

1. Интернет-маркетинг

Продвижение в поисковых системах, социальных сетях, имейл-маркетинг, разработка сайтов, контент-маркетинг.

2. Мобильный маркетинг

Мобильные приложения, мобильная реклама, мобильные сайты, SMS, маркетинг в мессенджерах.

3. Цифровые продажи

CRM-системы, электронные коммерческие предложения, системы обратных звонков, запись телефонных звонков и измерение эффективности менеджеров, онлайн-консультанты, скрипты продаж, системы автоматизации колл-центров.

4. Аналитика

Веб-аналитика, аналитика каналов коммуникации, интеграция с CRM и телефонией, системы визуализации данных (business intelligence – BI).

5. IT-системы

Системы формирования заказов и проверки складских остатков, генераторы дилерских сайтов, системы обучения клиентов и партнеров (learning management systems – LMS).

Мы назвали лишь некоторые инструменты. В реальном проекте не все из них будут нужны и вместе с тем нужны будут другие. Маркетолог должен уметь подобрать эффективные средства для конкретной задачи.

Алгоритм построения системы электронного маркетинга

1. Определите бизнес-модель, текущую ситуацию в компании и особенности отрасли.
2. Сформулируйте цели электронного маркетинга, которые должны решать задачи бизнеса.
3. Выделите ключевые сегменты целевой аудитории, составьте их портрет и определите потребности.
4. Найдите места, где концентрируется целевая аудитория, изучите виды и величину спроса в цифровой среде.
5. Определите сильные и слабые стороны конкурентов.
6. Проведите аудит электронного маркетинга компании.
7. Разработайте стратегию электронного маркетинга с опорой на данные, полученные на предыдущих этапах.
8. Составьте план внедрения стратегии и прогноз окупаемости инвестиций.

Главное – придерживаться плана, проверять результативность и эффективность в контрольных точках и корректировать стратегию, расходы и инструменты с учетом цели. Даже имея стратегию на руках, реализовать ее – нетривиальная задача. Здесь требуются навыки делегирования, руководства, ведения проектов, прогнозирования рисков, умения подбирать опытных специалистов, веб- и бизнес-аналитиков. И, в конце концов, иногда и особенной интуиции, чтобы вовремя

чувствовать, что будет эффективно для бизнеса, а что – нет.

Стратегия определяет, какими будут следующие пункты:

1. Доработать или разработать сайт и другие точки контакта в соответствии с требованиями стратегии электронного маркетинга.
2. Настроить сквозную аналитику.
3. Запустить рекламные кампании в разных каналах.
4. Запустить работы по контент-маркетингу.
5. Разработать и внедрить IT-системы.

В книге мы рассмотрим каждый из этих шагов. Начнем с изучения компании.

Глава 2

Аудит компании и цели электронного маркетинга

Первичное структурирование данных о компании

Неважно, работаете ли вы на стороне агентства как частный консультант или являетесь внутренним специалистом по digital-маркетингу. В любом случае первый шаг – это изучение бизнеса. Это делается еще до постановки целей электронного маркетинга. Потому что может сложиться такая ситуация, когда вам озвучивают цели, потом доносят информацию, и вы работаете в концепции, озвученной ранее цели и ищите ресурсы и возможности для ее достижения. А может оказаться так, что есть другие пути, при помощи которых будут реализовываться потребности бизнеса и рынка, но заказчик просто не видел их. Поэтому на первых этапах работы над электронным маркетингом нужно провести первичный качественный брифинг со всеми, кто внутри компании отвечает за маркетинг, продажи, производство, IT. Очень важно получить информацию из первых уст от каждого ответствен-

ного за свой блок в цепочке создания ценности для клиента.

Приведем типовую структуру такого брифинга. Она поможет digital-директору получить данные, понять проблематику и сформировать цели и задачи электронного маркетинга.

1. Общая информация о компании

Структурируем и собираем первичную информацию о компании:

1. За счет чего компания зарабатывает деньги?
2. Кто является основными клиентами компании?
3. Как в общих чертах выглядит процесс доставки продукта до клиента от начала и до конца?
4. Материальные и нематериальные ресурсы в компании?
5. История компании и ключевые стратегические события?
6. Динамика роста оборота компании – от основания и до наших дней?
7. Какова доля рынка компании в нужном сегменте?
8. Регионы присутствия?
9. Какие стратегические цели по развитию бизнеса?
10. Есть ли стратегия развития бизнеса в письменном виде?
11. Какие существуют ограничения по масштабированию вашего бизнеса?

2. Информация о продуктах компании

Здесь важно разобраться, какие продукты компания предлагает рынку. Под словом «продукт» в данном контексте я буду подразумевать не только товар, который можно потрогать, но и услугу и даже набор товаров с услугой. В общем, продукт – это то, что клиент покупает.

Какую информацию нужно получить:

1. Список продуктов компании;
2. Особенности и состав продукта;
3. Преимущества продукта и за счет чего они достигаются;
4. Ценовая политика/система лояльности:
 - a. Средний чек;
 - b. Какие скидки и почему;
 - c. Меняется ли цена в зависимости от сегмента целевой аудитории?
5. ABC-анализ (анализ товарных запасов по степени вклада в прибыль);
6. Состав оборота по продукту и типу клиента:
 - a. Товар-локомотив (наиболее часто продается)
 - i. Какие сегменты аудитории в каком соотношении его приобретают?
 - ii. Кому бы хотелось его также начать продавать?
 - b. Наиболее маржинальный продукт
 - i. Какие сегменты аудитории в каком соотношении его

приобретают?

ii. В каком объеме его хочется продавать?

с. Дешевый или бесплатный продукт для захода к клиенту

i. Какая статистика по последующим продажам после такого продукта?

ii. Как распространение такого продукта влияет на выручку компании в целом?

iii. Можно ли такой продукт распространять бесплатно или условно бесплатно?

3. Информация о клиентах компании и позиционировании

Подробно о том, как проводить сегментацию целевой аудитории, изучать клиентов, строить путь клиентов, мы будем говорить в отдельных главах, поэтому не стоит переживать, если вы видите, что какой-то информации на этапе первичного сбора данных не хватает, – это нормальная ситуация.

Необходимые данные:

1. Сегментация целевой аудитории.

- Описание каждого сегмента
- Размер сегмента и потенциал роста
- Ключевые потребности каждого сегмента
- Подходящие продукты для каждого сегмента ЦА
- Барьеры в сознании, негатив и проблемы каждого сегмента

мента

- Типовые персонажи в каждом сегменте
- Путь клиента (customer journey) каждого типового персонажа

2. Позиционирование.

- Формулировка позиционирования компании
- Разработка УТП (уникального торгового предложения)

для каждого сегмента

3. Приоритезация.

- Кому выгодно продавать
- Кому невыгодно продавать

4. Закупочный комитет.

- Кто входит в закупочный комитет
- Профессионалы в каких областях
- На каком уровне принимают решения
- Чем интересуются
- Что в вашем продукте важно для:
 - ЛПР (лиц, принимающих решения)
 - ЛВР (лиц, влияющих на решения)
 - Пользователей
 - Покупателей
 - Советчиков
 - Инициаторов покупки

5. Работа с целевой аудиторией.

- Устраивает ли вас нынешняя целевая аудитория
- Какие сегменты аудитории хотелось бы добавить

6. Работа с клиентами.

- Средний срок сотрудничества с клиентом
- Перечень клиентов компании
- Доля в обороте компании клиентов, которые работают с вами больше года
- Доля в обороте компании крупных клиентов
- Процент новых клиентов, которые совершают повторные покупки
- Стоимость привлечения клиента
- Совокупная прибыль от клиента за весь срок сотрудничества
- Каково процентное соотношение прибыли компании, полученной от новых и старых клиентов соответственно (в процентах и рублях – данные за прошлый год и прогноз на следующий)
- Стратегия работы со старыми клиентами
- Стратегия работы с новыми клиентами
- Рост оборота по каждому клиенту и стратегия увеличения оборота по всем клиентам

4. Информация о конкурентах и рынке

Подробно об анализе конкурентов мы поговорим в отдельной главе.

На первичном брифинге необходимо узнать следующую информацию:

1. Объем рынка в рублях, штуках, покупателях.
2. Динамика рынка за последние несколько лет.
3. Факторы роста и сдерживания роста в вашем регионе.
4. Какая доля рынка у вас?
5. Какова доля рынка у основных конкурентов?
6. Каковы преимущества прямых конкурентов?
7. Какие решения дешевле и дороже и почему?
8. Какие есть товары-заменители у непрямых конкурентов?
9. Плюсы и минусы товаров-заменителей конкурентов.
10. Какую долю рынка отбирают конкуренты?
11. Растет ли количество конкурентов и как быстро?
12. Какова стоимость входа в бизнес и насколько высока конкуренция?
13. Интересные инсайдерские данные, если есть.

5. Структура продаж в компании

Необходимые данные:

1. Структура отдела продаж.
2. Основные этапы в воронке продаж.
3. Кто участвует на каждом этапе.
4. Подробное описание каждого этапа: действия и инструменты каждого сотрудника, материалы для клиентов, результаты.
5. После каких этапов воронки клиент «отваливается».

6. Как строится аналитика по воронке.
7. Какие есть механизмы возвращения клиента в воронку.
8. KPI продаж.
9. План продаж по периодам, продуктам, сегментам целевой аудитории.
10. Статистика по продажам за период времени.
11. Сколько потенциальных клиентов в базе.
12. Средняя стоимость обращения по каждому каналу.
13. Среднее время заключения договора с момента первого обращения.
14. Средняя стоимость клиента по каждому каналу.
15. Есть ли повторные продажи.
16. RFM-анализ (сегментация клиентов по давности, количеству и сумме сделок).
17. Какие данные есть по каждому клиенту.
18. Есть ли допродажи сопутствующих продуктов.
19. Срез по самым крупным и мелким клиентам за последние 2 года:
 - Откуда клиент пришел?
 - Кто участвовал в продаже?
 - Сколько времени потребовалось для заключения сделки?
 - Маржинальность.
20. Как построена работа с возражениями?
 - Скрипты работы со входящими звонками;
 - Скрипты работы при исходящем звонке;

- Основные возражения клиентов;
- Как прорабатываются возражения?

21. Стандарты работы магазинов и точек продаж:

- Отчетность
- Как отслеживается эффективность
- Обучение персонала

22. Автоматизация продаж: что есть и как используется?

- CRM-система
- IP-телефония
- Инструменты работы с базой клиентов
- Сервисы составления коммерческих предложений и мо-

нитинга их эффективности

- Сервисы электронных скриптов для продавцов
- Сервисы онлайн-консультаций и call-back

23. Партнерская и дилерская политика (если применимо).

- Дилеры и партнеры
- Обучение
- Стандарты работы
- Взаимные бизнес-процессы
- Уровень автоматизации
- Система учета, отчетов, контроля и управления
- От чего зависит скидка
- Степень проникновения в работу дилера
- Распределение маркетингового бюджета

i. Тратит ли производитель средства на продвижение дилеров?

- ii. Тратят ли дилеры собственные средства на свое продвижение?
- iii. Совместный бюджет на продвижение?
 - Бонусы дилерам
 - Условия заключения контракта

6. Маркетинг компании

Необходимые данные:

1. Есть ли маркетинговая стратегия в письменном виде.
2. Есть ли платформа бренда.
3. Есть ли digital-стратегия за предыдущий период.
4. Структура отдела маркетинга в компании, включая внутренних и внешних исполнителей.
5. Маркетинговые KPI (ROI, LTV и другие).
6. История реализации маркетинговых мероприятий за последние несколько лет на глобальном уровне.
7. Используемые рекламные каналы и их эффективность.
8. Уровень аналитики маркетинга в компании.
9. Сколько сайтов и какие цели стоят перед каждым из них.
10. Какие каналы коммуникации и рекламы используются в интернете.
11. Эффективность каждого канала:
 - метрики
 - заявки и звонки

- количество продаж
- привлеченные средства

12. Какие работы по электронному маркетингу были проведены за последние несколько лет.

13. Есть ли отчеты по выполненным работам и результатам внешних и внутренних подрядчиков за несколько лет.

14. Есть ли аудиты?

- юзабилити
- технический
- SEO-аудит
- конверсионный
- рекламных каналов

15. Есть ли подробные исследования по digital-маркетингу конкурентов.

Проводя такую структуризацию данных о компании, вы сможете разобраться в особенностях бизнеса, продажах и всей цепочке создания ценности. Как результат, вы поймете, что тормозит развитие. После этого можно будет формировать цели электронного маркетинга компании. Об этом мы поговорим в следующей главе.

Постановка целей электронного маркетинга компании

Казалось бы, это должна быть одна из самых простых тем – постановка целей. Что может быть проще? На практике же я постоянно сталкиваюсь с тем, что в компаниях под целями электронного маркетинга понимается (то, что называют целями) то, что никак не связано с желаемыми результатами бизнеса.

Качество постановки целей digital-маркетинга зависит от маркетинговой компетенции того, кто этим занимается. Чтобы научиться ставить цели, придется окунуться в фундаментальный маркетинг.

Основные виды маркетинговых стратегий:

Стратегия дифференциации – создание уникального продукта в отрасли.

Стратегия лучшей цены – создание самой выгодной цены для клиента за счет поддержания максимально низких затрат.

Стратегия фокусирования – работа в узкой нише.

Стратегия доверительных отношений – выстраивание долгосрочных отношений с клиентами.

Стратегия лучшего продукта – создание лучшего продукта в отрасли.

Из каждой стратегии вытекают разные цели, и для их до-

стижения необходимо решать разные задачи. Конечно, влияют и уровень развития компании и отрасли в целом, а также активность конкурентов.

Допустим, мы выбрали стратегию дифференциации. Разработали уникальный продукт, о котором никто не знает, который никто не ищет. Соответственно, ближайшая стратегическая цель маркетинга для нас – это формирование спроса на продукт. Отсюда – маркетинговые задачи: создать и распространить контент, выстроить работу с аудиторией, которая пользуется товарами-заменителями, и так далее.

Если мы выбрали стратегию лучшей цены, наша маркетинговая цель – максимально сократить издержки, сохранив при этом качество продукта. Задачи будут направлены на автоматизацию взаимодействия с клиентами, создание HR-бренда для привлечения сотрудников, поиск поставщиков и посредников, ограничение рекламных каналов, используемых для коммуникации.

Можно продолжать, но думаю, что вы уже поняли: каждая маркетинговая стратегия преследует свои цели. В зависимости от текущей ситуации в компании эти цели тоже могут варьироваться. Например, подпорченный имидж неумелым менеджментом или некачественными рекламными кампаниями, дилерская сеть, в которой влиять на мнение дилеров компания может только ценой и дилеры предпочитают продавать товар конкурентов.

Про текущую ситуацию в компании мы уже знаем, ведь

провели брифинг и систематизировали информацию из предыдущей главы.

Помимо стратегических маркетинговых целей есть конкретные целевые показатели, которых мы хотим достигнуть: прибыль, доля рынка, рентабельность, увеличение инвестиций в компанию.

Исходя из маркетинговой стратегии и целей, мы декомпозируем цели для электронного маркетинга. Опираясь на них, будем разрабатывать digital-стратегию под конкретную информационную среду.

Например, возьмем семейную клинику в центре Москвы. Компания придерживается стратегии доверительных отношений. В этом случае цели digital-маркетинга на ближайший год такие:

1. Увеличить число пациентов в день до 200 человек при среднем чеке 8000 рублей.
2. Повысить узнаваемость и ценность бренда на 25 %.
3. Сформировать ассоциацию «Хорошая медицина – это СуперКлиника» у 50 % потенциальных клиентов.
4. Выстроить 3 дашборда с данными из сквозной аналитики: для собственника, директора по маркетингу и интернет-маркетолога.

Из этих целей появляются задачи:

1. Выстроить процесс генерации первичных заявок из существующего спроса (SEO, контекстная и таргетированная реклама) – до 150 в день.

2. Выстроить процесс генерации повторных обращений (почтовые рассылки, колл-центр, мобильное приложение) – до 50 в день.

3. Создать личный кабинет для пациентов, где будут храниться истории болезней, данные о финансовых взаимоотношениях, сведения по программе лояльности.

4. Запустить имиджевые рекламные кампании.

5. Интегрировать CRM, телефонию, системы веб-аналитики и создать систему сквозной аналитики.

Далее каждая из этих задач делится на подзадачи – по конкретным каналам и инструментам маркетинга. Для формирования задач по некоторым инструментам и каналам необходимо прежде провести их аудит и понять, что требует улучшения.

Например, чтобы настроить сквозную аналитику, необходимо:

- Понять, какая есть CRM-система и каковы ее возможности;
- Разобраться с IP-телефонией, с настройками систем веб-аналитики;
- Понять, какие BI-системы будут использоваться для создания дашбордов (визуального отображения данных).

Если говорить об иерархии целей, то она может выглядеть следующим образом:

- Цели бизнеса
- Цели маркетинга

- Цели digital-маркетинга
- Цели аналитики (для чего настраиваем веб-аналитику, CRM, телефонию)
- Цели каналов коммуникации (для чего используем социальные сети, поисковые системы)
- Цели контента (для чего создаем)
- Цели точек контакта (для чего нужен сайт, группы в социальных сетях, блог)

Задача интернет-маркетолога (разложить цели по полочкам).

Приведу примеры некоторых целей электронного маркетинга на год:

- Увеличить продажи в «не сезон» на 15 %
- Увеличить поток клиентов с нерекламных источников (контент-маркетинг) на 30 %
- Повысить узнаваемость и ценность бренда на 10 %
- Выйти в четыре новых региона и продать там не менее 2000 единиц продукции
- Повысить продажи у дилеров на 30 %

Можно придумать много амбициозных целей, но всегда важно помнить, что любая цель должна быть сформулирована по модели S.M.A.R.T.:

- *Specific (конкретная)*. Понятно, как будет выглядеть конечный результат.
- *Measurable (измеримая)*. Степень достижения цели можно измерить в объективных показателях.

- *Achievable (достижимая)*. Желаемый результат возможно получить при данных условиях.
- *Relevant (значимая)*. Цель маркетинга помогает достичь стратегических целей компании.
- *Time bound (ограниченная во времени)*. Понятен срок, в который цель должна быть достигнута.

**! Не бойтесь вернуться на шаг назад
и сформулировать другие цели!**

Постановка недостижимых целей – это бич многих компаний. Самая распространенная ошибка – это «хотелки» по количеству новых клиентов.

Кейс из практики Комплето

Одна крупная IT-компания решила сделать облачный хостинг для небольшого бизнеса. Цели для digital-маркетинга при первичном брифинге были поставлены такие:

- Получать 500 новых клиентов ежемесячно
- Растти на 200 % ежегодно
- Получить 10 % доли рынка через 3 года

Мы исследовали спрос в интернете, определили и сегментировали целевую аудиторию, проанализировали

отечественных и зарубежных конкурентов, провели аудит текущего маркетинга компании. И поняли: цели недостижимы. Выделенных бюджетов не хватило бы для достижения поставленных целей, но дело было не в бюджетах. Продукт был устаревшим с точки зрения целевой аудитории, цены на него – завышенными, а «преимущества» продукта для потребителя таковыми не являлись.

Прежде чем выстраивать систему маркетинга, необходимо было переработать продукт.

Эта небольшая история – о том, что, если аудит и исследования выявили серьезные проблемы, эффективнее и в долгосрочной перспективе выгоднее вернуться к целеполаганию. Иначе цели окажутся недостижимыми.

Чек-лист

1. Структурировать:

- общую информацию о бизнесе,
- продукты,
- клиентов,
- позиционирование,
- конкурентов и рынок,
- продажи,
- маркетинг.

2. Понять, какой маркетинговой стратегии придерживает-

ся компания;

3. Определить цели бизнеса;

4. Определить цели маркетинга компании;

5. Определить цели digital-маркетинга компании;

6. Проверить цели на соответствие критериям

S.M.A.R.T.;

7. После проведения исследований целевой аудитории, спроса, конкурентов и аудита текущего маркетинга – вернуться к проверке целей на адекватность (реалистичность).

Глава 3

Сегментация целевой аудитории

Когда предприниматель неопытный и маркетинг в компании толком не выстроен, на вопрос «Кто является вашим клиентом?» он отвечает: «Любой человек, которому нужен наш товар», – или: «Все владельцы такой-то штуки». Конечно, это неправильно.

Необходимо понимать, какие есть сегменты целевой аудитории, чем они отличаются и как продукт нашей компании может решить их проблемы.

Что не является сегментацией целевой аудитории

1. Наши клиенты – все. Мы продаем всем.
2. Мужчины 35+, женщины 35+.
3. Крупные, средние и мелкие [кто-то].
4. B2B и B2C.
5. Массовый (до X рублей), средний (до Y рублей) и премиум (до Z рублей) сегменты.
6. Все строительные компании.
7. Жители городов-миллионников.
8. Все мамы детей до 12 месяцев.

9. Микрокомпании, для которых важно соотношение цены и качества.

10. Руководители и коммерческие директора.

Разные сегменты по-разному воспринимают ценность одного и того же продукта: им важны разные характеристики, разный уровень сервиса. С каждым сегментом нужно выстраивать свою коммуникацию и до каждого доносить преимущества, важные именно для него.

Кейс

Есть компания-производитель медицинского оборудования – лазерной платформы. Платформа предлагает широкий ассортимент лазеров и световых технологий на основе любого из трех методов доставки: шарнирная консоль, оптоволокну и широкополосный свет. У прибора много насадок для разных процедур: омоложение кожи, удаление пигментных пятен, пилинг, коррекция сосудистых патологий.

С точки зрения производителя оборудования, необходимо работать с тремя разными сегментами целевой аудитории:

1. *Конечные потребители.* Их интересует решение проблем с кожей. Этот глобальный сегмент делится на подсегменты в зависимости от конкретных проблем.

2. *Врачи,* которые проводят на нем процедуры. Их интересует удобство работы на одном аппарате – чтобы

не приходилось бегать между разными приборами и изучать особенности работы с каждым. При появлении новых насадок они смогут лечить различные заболевания на одном приборе.

3. Владельцы клиник и инвесторы. Для них важно, что аппарат один и поэтому можно сэкономить на аренде помещения; не нужно никаких расходных материалов.

Как видите, продукт один, а потребности каждого сегмента – разные.

Если мы четко знаем, на какие сегменты делится наша целевая аудитория, то составляем сводную таблицу по сегментам.

По каждому сегменту необходимо описать:

- Ожидания потенциального клиента;
- Кто влияет на принятие решения о покупке;
- Кто принимает финальное решение о покупке;
- В чем уникальность продукта для сегмента;
- Какие есть барьеры в сознании;
- Сложности работы с сегментом;
- Какие целевые действия на сайте необходимо сделать, чтобы приблизиться к покупке.

Эти вопросы мы рассматривали в главе о первичном погружении в бизнес.

Вот пример такой таблицы в случае компании-производителя строительных материалов для отделочных работ:

	Частные заказчики	Строительные и строительно-отделочные компании	Частные дизайнеры, дизайн- и архитектурные студии
Что ожидают от продукта	Эстетика. Соотношение цена-качество. Уверенность, что покрытие — действительно премиум	Оперативные сроки поставки. Сохранность материала при транспортировке. Проходная цена для своих клиентов	Эстетика. Соотношение цена-качество. Проверенность фирмы. Выплата дизайнерского процента
Кто влияет на принятие решения	Дизайнер, архитектор, строитель	Для Москвы и МО — представители «Покрытия», в регионах — владельцы франшиз и дилеры	Торговые агенты «Покрытия», рекомендации знакомых дизайнеров
ЛПР (лицо, принимающее решение)	Сам клиент	Прораб или руководитель, закупщики, застройщики, менеджеры по закупкам, руководители проектов	В зависимости от политики студии и ее размера: дизайнер, руководитель студии, руководитель отдела проектирования, архитектор
Уникальность торгового предложения (дополнительные преимущества)	Высокий уровень сервиса, уникальная гарантия	Закключаем договора — предоставляем интересные условия, а они обязуются покупать. Для них важна цена. Гибкие условия	Получает процент от компании — финансово выгодно работать (30 дней до 25%). Возможность привести клиента в шоурум. Гибкая система скидок. Клиент дизайнера может получить скидку

	Частные заказчики	Строительные и строительно-отделочные компании	Частные дизайнеры, дизайн- и архитектурные студии
Барьеры в сознании	Дорого	Инертны, работают с давно подобранными подрядчиками и не хотят ничего менять	«Декоративка — дорого»
Сложности работы с сегментом	Сложно донести до конечного покупателя продукт. Сайт для них сложен — они не понимают, что это такое и сколько будет стоить нанесение	Ограниченный бюджет, но большие площади. Типы объектов: рестораны, кинотеатры, детские сады — общественные помещения и пр.	Договориться с дизайнером — не значит договориться со студией. Важна плотная работа с этим сегментом
Целевые действия на сайте	Посмотреть каталог продукции. Изучить фотогалерею выполненных работ. Посетить страницу «Контакты». Сделать звонок в коллцентр. Заказать обратный звонок	Изучение страницы преимуществ работы с этим материалом. Изучение отзывов других строителей. Скачивание каталога продукции для мобильного. Заполнение анкеты для потенциального партнера. Заказ обратного звонка менеджера по партнерским отношениям	Изучить паттерны для 3ds Max — дизайнеров. Изучить каталог реализованных проектов. Изучить страницу преимуществ партнерской программы с дизайнерами. Заказ обратного звонка менеджера по партнерским отношениям. Заполнить анкету потенциального партнера

Сегментов может быть и не 3 и даже не 10, а значительно больше. В нашей практике был случай, когда у компании, которая торгует лабораторным оборудованием, было выявлено 32 сегмента целевой аудитории со своими особенностями и потребностями.

Продолжая тему строительных материалов, приведу пример названий сегментов для другой компании, которая производит и продает строительные материалы:

- компании общестроительного профиля,
- строители инженерных сетей,
- ж/д строители,
- дорожно-транспортные строители,
- строители жилья,
- компании, занимающиеся благоустройством,
- росредники-комплектующие,
- частные клиенты,
- юрлица для своих нужд,
- бюджетные заказчики – ГУПы, ФГУПы, МУПы и т. д.,
- прорабы на частных заказах,
- ТСЖ, управляющие компании.

В каждом из этих сегментов будут свои потребности, ожидания от подрядчика, будут свои типовые персонажи и прочее.

А если мы не делали сегментацию?

Алгоритм сегментации целевой аудитории по клиентской базе

Если у вас нет четкого понимания сегментов целевой аудитории, то необходимо поработать с текущей клиентской базой. Что делать в том случае, если у вас не хранится информация по клиентам или вы – стартап и надо с нуля эти данные получать, будет рассказано далее.

Существует несколько способов сегментации целевой аудитории:

- Социально-демографическая
- Географическая
- Поведенческая
- Психографическая
- B2B-сегментация

О каждом из них и поговорим далее подробно, а потом я расскажу, что делать со всеми этим изнаниями.

Социально-демографическая сегментация

При использовании данного подхода мы опираемся на половозрастные характеристики, социальный статус в обществе и уровень дохода. Это самый популярный способ сегментации, потому что для получения данных нет необ-

ходимости проводить глубинные интервью и собирать фокус-группы. Эти данные легко получить, задавая простые вопросы и анализируя косвенные признаки. По этому типу сегментации очень просто прогнозировать размеры рынков.

Характеристики для сегментации:

- Пол
- Возраст
- Поколение («беби-бумеры», поколение X, поколение Y)
- Этап жизненного цикла (холостяк, семья без ребенка)
- Роль в домохозяйстве (инициатор, советник, лицо, принимающее решение, покупатель, пользователь)
- Количество, пол и возраст детей
- Национальность
- Религиозные убеждения
- Уровень образования
- Род занятий
- Должность
- Уровень дохода

Наиболее популярна такая сегментация для FMCG-компаний (товары народного потребления) и B2C (business-to-client) – компаний, которые продают свои продукты частным лицам.

Географическая сегментация

Обычно используется в связке с другими видами сегмен-

тации. Главная гипотеза: в зависимости от региона у людей наблюдаются разные потребности и разные модели покупательского поведения.

Характеристики для сегментации:

- Из какого региона, области, края
- Климат
- За счет чего регион зарабатывает (добыча, производство, туризм)
- Количество жителей
- Уровень развития (столица, города-миллионники, рай-центры, деревни)

Психографическая сегментация

Часто совмещают с социально-демографическими сегментациями. В отличие от предыдущих способов сегментации, эти данные получить сложнее. При социально-демографической и географической сегментации можно задавать вопросы «в лоб» и смотреть по косвенным признакам, здесь же необходимо доверительное общение и нужно «залезть в голову» к клиенту. Для этой сегментации как раз понадобятся глубинные интервью, фокус-группы. Об этих способах выявления потребностей целевой аудитории поговорим в следующей главе.

Характеристики для сегментации:

- Мотивация приобретения (выделиться, самоутвердить-

ся, следовать тренду)

- Жизненные ценности (саморазвитие, признание, стабильность, семья, положение в обществе, здоровье)
- Жизненная позиция (активная, пассивная)
- Реакция на инновации (консерватизм, новаторство, традиционализм)
- Авторитеты (статистика и исследования, отзывы, родственники, друзья, звезды)
- Отношение к местному производителю (позитивное, негативное)

Поведенческая сегментация

В данном случае мы сегментируем целевую аудиторию, исходя из их поведенческих характеристик. Эта сегментация используется в связке с другими.

Характеристики для сегментации:

- Повод к покупке (бытовой или особенный случай)
- Главные выгоды от покупки (качество, сервис, экономия)
- Эмоциональный эффект (высокий, нормальный)
- Периодичность приобретения
- Периодичность использования
- Необходимость или желание (автострахование – необходимость, путешествие – желание)
- Место приобретения (интернет-магазин, ТЦ, рынок)

- Место потребления
- На каком этапе клиентского пути находится клиент (знает о проблеме, знает решение проблемы, ищет поставщика)

По большому счету, все представленные выше методики сегментации целевой аудитории могут использоваться вместе. Совершенно другая история, при сегментации на B2B-рынках.

Разница между B2B и B2C

Эта сравнительная таблица не является истиной в последней инстанции – везде есть свои исключения. Бывают и B2C-продукты, продажи в которых частично идут как в B2B. Например, приобретение автомобиля дорогой техники, квартиры.

А бывает, что и в B2B продажи простые, как в B2C. Например, продажа канцелярских товаров, доставка воды в офис. Решения о приобретении этой продукции принимают зачастую одним человеком в компании. Но и здесь есть нюансы, есть компании, которые коллективно решают какие ручки заказывать в офис, а есть люди, которые покупают автомобили эмоционально, заехав по пути в автосалон.

B2C	B2B
Массовый рынок	Ограниченное количество покупателей
Разовая продажа, не всегда предусмотрены программы по удержанию и возврату клиентов	Более устойчивые отношения между покупателем и продавцом, взаимодействие после продажи
Продукт — для решения личных потребностей	Продукт — часть бизнес-процесса компании
Клиент не является экспертом в товаре	Профессионально подготовленные покупатели

B2C	B2B
Клиент сам решает, нередко случаи эмоциональных покупок	Решения принимаются зачастую несколькими людьми
Быстрый срок принятия решения	Длительный срок заключения сделки
Понятный продукт	Сложные продукты
Низкие риски для покупателя	Более высокие риски для покупателя
Относительно невысокая стоимость продукта	Высокая стоимость продукта
Относительно низкая стоимость приобретения клиента	Высокая стоимость приобретения клиента

Давайте рассмотрим какие критерии сегментации целевой аудитории есть в B2B и промышленных рынках.

B2B и промышленные рынки

- Отрасль и подкатегория (строительство складов, медицинское оборудование)
- Сезонность приобретения
- Периодичность приобретения
- Объем закупок
- География и наличие филиалов
- Годовая выручка компании
- Количество сотрудников
- Квалификация сотрудников (офис, рабочие)
- Какие профессии есть в компании
- Критерии выбора поставщика
- Потенциал роста клиента
- Уровень технологического развития бизнеса
- Стереотипы о продукте и отрасли
- Опыт работы с аналогичной компанией
- Опыт работы с вашей компанией (новый клиент, действующий клиент, вернувшийся клиент)
- Кто входит в закупочный комитет (советчик, лицо, оказывающее влияние, инициатор, лицо, принимающее решение, «привратник», пользователь, покупатель)

Что делать со всеми этими критериями сегментации целевой аудитории? А вот и подробный алгоритм.

Шаг 1.

Разделить клиентов на несколько категорий

1. Довольные сотрудничеством с компанией и готовые рекомендовать знакомым.
2. Сложные клиенты: с кем работали, но не довели проект до конца или у клиента постоянно были претензии к оказываемым работам.
3. Потенциальные клиенты, с кем так и не удалось начать работать.
4. Потенциальные клиенты, кто работал с конкурентами, но к вам даже не обращался.

Чем будет больше выборка по клиентам, тем лучше. Если у вас FMCG и вы не работаете напрямую с покупателями, то необходимо проводить исследования и опросы целевой аудитории.

Шаг 2.

Выписать список критериев сегментации

Составляем таблицу в Excel и в левый столбик выписываем параметры сегментации целевой аудитории, которые у нас зафиксированы или которые мы можем получить с минимальными усилиями. А справа выписываем по блокам списки с довольными клиентами. В левом столбце обязательно сделать строчку «Критерии выбора продукта». Вспоминаем пример с медицинским оборудованием.

	Довольные				
	клиент 1	клиент 2	клиент 3	клиент 4	клиент 5
Критерии выбора продукта					
Отрасль					
Сезонность приобретения					
Периодичность приобретения					
Объем закупок					
География и наличие филиалов					
Годовая выручка компании					
Количество сотрудников					
Квалификация сотрудников					
Какие профессии есть в компании					
Потенциал роста клиента					
Уровень технологического развития бизнеса					
Стереотипы о продукте/отрасли					
Опыт работы с аналогичной компанией					

Шаг 3.

Заполнить данные по клиентам

Дальше проходимся по каждому клиенту и заполняем каждую ячейку. Как в примере. Не только для Довольных клиентов, но и для Сложных, Потенциальных, Тех кто к нам даже не обращался

	Довольные				
	клиент 1	клиент 2	клиент 3	клиент 4	клиент 5
Критерии выбора продукта			комплексный подход:		
Отрасль	скорость решения проблемы	наличие опыта в этой отрасли	- ПО - железо	скорость решения проблемы	скорость решения проблемы
Сезонность приобретения	медицина	телеком	ритейл	ритейл	телеком
Периодичность приобретения	нет	конец года	конец года	конец года	конец года
Объем закупок	спонтанно	раз в год	раз в год	раз в год	раз в год
География и наличие филиалов	500 000 р.	1 200 000 р.	800 000 р.	1 600 000 р.	1 800 000 р.
Годовая выручка компании	Екатеринбург	Москва	Новосибирск	Москва	Москва
Количество сотрудников	нет данных	800 000 млн. р.	нет данных	2 млрд. р.	нет данных
Квалификация сотрудников	50	200	1300	2100	400
Какие профессии есть в компании	офисные	офисные	офисные/рабочие	офисные/рабочие	офисные
Потенциал роста клиента	сисадмин	IT-директор	IT-директор	IT-директор	IT-директор
Уровень технологического развития бизнеса	низкий	высокий	высокий	высокий	высокий
Стереотипы о продукте/отрасли	средний	высокий	высокий	высокий	высокий
Опыт работы с аналогичной компанией	птичий язык	можем сами	дорого	дорого	можем сами
	нет	есть	есть	есть	нет

Шаг 4.

Определить финальные признаки сегментирования

Далее мы выбираем те критерии, которые явно разнятся. Выбираем параметры, которые явно влияют на покупку или отказ от неё. Ответ можно искать не только в графе «Критерии выбора продукта».

Например, для IT-компании клиентскую базу можно сегментировать в зависимости от решений, которые разрабатывались для разных отраслей:

- медицина
- телеком
- ритейл

Или по количеству сотрудников в компании:

- от 10 до 30 человек
- от 30 до 80
- от 80 до 150
- от 150 до 500
- от 500 и более

Далее мы сможем «упаковать» наш продукт с точки зрения маркетинга под эти сегменты. Например, на сайте будут разделы, где показаны кейсы для медицины, ритейла и телекома и на эти разделы будут вестись рекламные кампании, настроенные на IT-директоров компаний из этих отраслей.

Или же на сайте могут быть сделаны разделы, где описаны услуги, которые наиболее оптимально подходят для компаний в зависимости от количества сотрудников: для компаний со штатом до 30 человек, от 30 до 80. И рекламу бу-

дем давать на подходящую аудиторию с подобным посылом «Штат уже более 30 человек, а IT-инфраструктура постоянно подводит?».

Шаг 5.

Составить портреты типовых персонажей целевой аудитории

Далее нужно подробно описывать каждый сегмент. Традиционно для этого используется техника, которая называется «Типовые персонажи». Такой персонаж – это собирательный образ представителя сегмента целевой аудитории. Они нужны, чтобы строить сценарии поведения на сайте, в рекламных каналах, да и вообще для описания жизненного цикла клиента в целом.

Пример описания типового персонажа для B2C продукта – металлической входной двери:

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.