

БАКАЛАВРИАТ И МАГИСТРАТУРА



# МАРКЕТИНГ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОДУКТОМ НА ЦИФРОВЫХ РЫНКАХ: ГЕНЕРАЦИЯ И ПРОВЕРКА ИДЕЙ через CustDev, дизайн-мышление и расчеты юнит-экономики

Е.В. ВАСИЛЬЕВА, М.Р. ЗОБНИНА

УЧЕБНИК

Маркетинг-микс, управление продуктом и брендом на цифровых рынках  
Особенности ИТ-рынка и стратегии цифровой трансформации  
Модели монетизации цифровых продуктов  
Исследование потребителей с помощью инструментов дизайн-мышления  
Канва ценности и профиль потребителя  
Секреты формулировки ценностного предложения  
Изучение рыночного потенциала и расчеты TAM, SAM, SOM  
Цифровая экономика в задачах  
Экономика потребления и теория предельной полезности  
Парадоксы поведения покупателей и НЛП в принятии покупательских решений  
Лучшие приемы продвижения и рекламы  
Партизанский маркетинг, триггерная рассылка и контекстная реклама  
Стратегии управления воронкой продаж на основе теории ограничений и анализа метрик юнит-экономики

КНОРУС

BOOK.ru  
ONLINE МАТЕРИАЛЫ



Е.В. Васильева, М.Р. Зобнина

# МАРКЕТИНГ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОДУКТОМ НА ЦИФРОВЫХ РЫНКАХ: ГЕНЕРАЦИЯ И ПРОВЕРКА ИДЕЙ через *CustDev*, *ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ* и *РАСЧЕТЫ ЮНИТ-ЭКОНОМИКИ*

Рекомендовано  
Экспертным советом УМО в системе ВО и СПО  
в качестве **учебника**  
для направления бакалавриата и магистратуры  
«Бизнес-информатика»

УДК 339.13(075.8)  
ББК 65.290-2я73  
В19

**Рецензенты:**

**В.И. Алешникова**, проф. кафедры маркетинга Института маркетинга ГУУ, д-р экон. наук, проф.,  
**М.Ю. Шерешева**, проф. кафедры прикладной институциональной экономики экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, д-р экон. наук, проф.

**Авторы:**

**Е.В. Васильева**, Финансовый университет при Правительстве РФ,  
**М.Р. Зобнина**, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

**Васильева, Елена Викторовна.**

**В19** Маркетинг и управление продуктом на цифровых рынках: генерация и проверка идей через CustDev, дизайн-мышление и расчеты юнит-экономики : учебник / Е.В. Васильева, М.Р. Зобнина. — Москва : КНОРУС, 2020. — 724 с. — (Бакалавриат и магистратура).

**ISBN 978-5-406-00500-2**

Собраны теоретические материалы и практические примеры разработки стратегических решений на различных этапах создания продукта: от формулировки гипотезы инновационной идеи, ее подтверждения в исследованиях клиентов до оценки потенциала рынка, построения бизнес-модели стартапа, создания ценностного предложения, выбора каналов продвижения и анализа юнит-экономики. Представленные в книге задания направлены на проведение командных деловых игр и расчетно-аналитических работ по дисциплинам: «Интернет-маркетинг», «Маркетинг ИТ», «Интернет-предпринимательство», «Бизнес на цифровых рынках», «Инновационный менеджмент», «Экономика информационных систем».

Соответствует ФГОС ВО последнего поколения.

*Для студентов бакалавриата и магистратуры направления «Бизнес-информатика».*

**Ключевые слова:** маркетинг-микс; воронка продаж; юнит-экономика; дизайн-мышление; бережливый стартап; канва ценности; партизанский маркетинг; контекстная реклама; НЛП; цифровая стратегия.

**УДК 339.13(075.8)**  
**ББК 65.290-2я73**

Васильева Елена Викторовна  
Зобнина Маргарита Ренатовна

**МАРКЕТИНГ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОДУКТОМ НА ЦИФРОВЫХ РЫНКАХ:  
генерация и проверка идей  
через CustDev, дизайн-мышление и расчеты юнит-экономики**

Изд. № 518383. Подписано в печать 27.02.2020. Формат 70×100/16.  
Гарнитура «News Gothic». Усл. печ. л. 59,0. Уч.-изд. л. 52,0. Тираж 500 экз.

ООО «Издательство «КноРус».  
117218, г. Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2.  
Тел.: +7 (495) 741-46-28.

E-mail: welcome@knorus.ru www.knorus.ru

Отпечатано в АО «Т8 Издательские Технологии».  
109316, г. Москва, Волгоградский проспект, д. 42, корп. 5.  
Тел.: +7 (495) 221-89-80.

**ISBN 978-5-406-00500-2**

© Васильева Е.В., Зобнина М.Р., 2020  
© ООО «Издательство «КноРус», 2020

# Оглавление

Об авторах.....	11
Введение.....	12
<b>Глава 1. Маркетинг и управление продуктом на цифровых рынках.....</b>	<b>16</b>
1.1. Маркетинг информационных технологий.....	16
1.2. Революция коммуникаций.....	19
1.3. Интегрированные маркетинговые коммуникации.....	22
1.4. Мультиканальность и омниканальность.....	31
1.5. Комплекс маркетинговых мер в создании правильного продукта.....	33
1.6. Управление брендом.....	37
1.7. Продуктовый менеджмент.....	38
<i>Вопросы и задания к главе 1</i> .....	40
<i>Рекомендуемая литература</i> .....	40
<b>Глава 2. Товар (product) — что продавать?.....</b>	<b>42</b>
2.1. ИТ-продукт, ИТ-услуга.....	42
2.2. История технологических концептов.....	45
2.3. Информационные технологии для бизнеса.....	61
2.4. Принципы цифровой трансформации организации.....	63
2.5. Визуальные инструменты разработки стратегии цифровой трансформации.....	69
<i>Вопросы к главе 2</i> .....	74
<i>Рекомендуемая литература</i> .....	75
<b>Глава 3. Место (place) — где продавать?.....</b>	<b>76</b>
3.1. ИТ-рынок.....	76
<i>Поставщики и потребители информационных продуктов и услуг</i> .....	77
<i>Мировой и российский ИТ-рынок: основные показатели</i> .....	80
<i>Кадры в ИТ</i> .....	87
<i>Россия на фоне других стран</i> .....	88
3.2. ERP-системы.....	91
<i>Лидеры внедрений ERP и особенности ERP-рынка в России</i> .....	93
<i>Направления развития SAP и ORACLE</i> .....	98
3.3. CRM-системы.....	102
<i>Кейс 3.1. Выбор решения на рынке CRM-систем на основе мнения экспертов и метода прикладной информационной экономики (Applied Information Economics, AIE)</i> .....	110
3.4. HRM-системы.....	121
3.5. BI-системы.....	123

Средства анализа информации.....	124
Средства предоставления информации.....	124
3.6. CMS-системы.....	128
3.7. Цифровые рынки: вызовы и возможности.....	132
Стратегия голубого океана.....	134
Стратегии W, 2W, 3W.....	134
<i>Вопросы и задания к главе 3</i> .....	137
<i>Рекомендуемая литература</i> .....	137
<i>Интернет-ресурсы</i> .....	139

<b>Глава 4. Цена (price) — почему продавать?</b> .....	141
4.1. Теория потребления.....	141
4.2. Закон спроса.....	143
Факторы, влияющие на рыночный спрос и его величину.....	144
От чего зависит цена товара или услуги?.....	146
Жизненный цикл товара.....	149
4.3. Ценообразование.....	156
Обычный способ определения рыночной цены.....	156
Специальный (расчетный) способ определения рыночной цены.....	157
Определение розничной цены.....	157
Установление окончательной цены.....	158
4.4. Модели монетизации.....	158
История King Gillette.....	160
Ключевые показатели эффективности монетизации.....	167
Ценовые модели в сфере ПО.....	168
4.5. Ценообразование: взаимосвязь факторов.....	168
4.6. Цена как барьер.....	170
4.7. Ценность как движущая сила покупки.....	172
Сегментирование потребителей по ценности.....	174
Ценность технологического решения.....	177
4.8. Рациональный выбор и бюджетное ограничение потребителя.....	180
Предельные издержки и предельные выгоды (marginal costs/marginal benefits).....	181
Кривая производственных возможностей, теория выбора и альтернативных издержек.....	182
4.9. Предельная полезность в теории потребления.....	185
Теория предельной полезности.....	186
Оптимальный объем блага.....	186
Бюджеты потребителей и выбор.....	186
Задание для самостоятельной работы.....	188
4.10. Парадоксы покупательского поведения.....	188
Эффекты дохода, замещения и нового покупателя.....	188
Связь спроса с эффектом дохода и замещения.....	193

<i>Маржинальные цены и дополнительный продукт</i> .....	193
<i>Исключения из закона спроса</i> .....	196
<i>Эффект сотой обезьяны</i> .....	198
<i>Сетевой эффект</i> .....	198
<i>Эффект Осборна</i> .....	199
<i>Эффект фамилии</i> .....	200
4.11. <i>Предложение и цена</i> .....	200
<i>На формирование цены влияют издержки</i> .....	201
<i>Эквиваржинальный принцип в теории производства</i> .....	202
<i>Изменение цены влияет на величину предложения</i> .....	202
<i>Факторы, влияющие на величину предложения</i> .....	203
4.12. <i>Рыночное равновесие</i> .....	204
<i>Равновесная цена и объем производства</i> .....	204
<i>Теория перспектив и иррациональное поведение человека</i> .....	206
<i>Отклонение в принятии решений при определении     цены равновесия из-за эффекта владения</i> .....	208
4.13. <i>Эластичность</i> .....	208
<i>Эластичность спроса по цене</i> .....	208
<i>Эластичность предложения по цене</i> .....	210
<i>Тест</i> .....	212
<i>Самостоятельная работа. Рыночный механизм</i> .....	215
4.14. <i>Триггеры коммерческого предложения</i> .....	217
<i>Социальная реклама от Delivery Club</i> .....	229
<i>Разминка «Зеркало и обезьяна»</i> .....	232
<i>Разминка «Море волнуется раз...»</i> .....	232
<i>Задание для самостоятельной работы</i> .....	232
<i>Вопросы и задания к главе 4</i> .....	237
<i>Рекомендуемая литература</i> .....	237
<b>Глава 5. Исследование потребителей</b> .....	238
5.1. <i>Подходы к исследованию потребителей</i> .....	238
<i>Customer Discovery или подтверждение идеи в исследованиях клиентов</i> .....	238
<i>Дизайн-мышление в исследовании потребителя и создании ценности</i> .....	241
<i>Инструменты исследования потребителей</i> .....	244
<i>Сегментация целевого потребителя</i> .....	244
5.2. <i>Дизайн-исследование, визуализация и партизанская этнография</i> .....	248
<i>Интервью</i> .....	248
<i>Построение карты эмпатии (Empathy Map)</i> .....	258
<i>Практическое задание 5.1. Составьте портрет целевой аудитории</i> .....	263
5.3. <i>Путь потребительского решения, CJM</i> .....	263
<i>Практическое задание 5.2. Построение карты пользовательского пути</i> .....	266
<i>Практическое задание 5.3. Исследование экстремальной ЦА:     пусть вас критикуют</i> .....	268

<i>Кейс 1. Поиск источников идей с использованием подхода дизайн-мышления</i> .....	269
<i>Кейс 2. Как сделать лекции полезными и нескучными?</i> .....	277
<i>Список заданий для проведения дизайн-семинаров</i> .....	281
5.4. Thoughtless acts: как увидеть необычное в обычном и обычное в необычном?.....	282
<i>Вопросы и задания к главе 5</i> .....	284
<i>Рекомендуемая литература</i> .....	284
<i>Интернет-ресурсы</i> .....	286
<b>Глава 6. Ценностное предложение</b> .....	287
6.1. Основа продаж.....	287
<i>Что такое ценностное предложение?</i> .....	287
<i>Структура ценностного предложения</i> .....	288
<i>Как потребитель поймет вас?</i> .....	294
<i>Продающий оффер</i> .....	295
6.2. Лэндинговая страница.....	296
<i>Правила создания посадочной страницы</i> .....	300
<i>Инструменты создания лэндингов</i> .....	303
6.3. Канва ценностного предложения.....	305
<i>Канва бизнес-модели и канва ценности</i> .....	305
<i>Структура бизнес-модели по А. Остервальдеру</i> .....	307
<i>Вариации канвы бизнес-модели</i> .....	309
<i>Разработка ценностного предложения в канве ценности</i> .....	310
<i>Задание 6.1. Построение канвы ценностного предложения</i> .....	338
<i>Смысловые облака</i> .....	341
<i>Задание 6.2. «Смысловые облака» для создания ценностного предложения проекта Doggi</i> .....	343
6.4. Тактические приемы в оформлении рекламного материала.....	344
<i>AIDA</i> .....	344
<i>Слоган</i> .....	345
<i>Секреты форматов заголовков</i> .....	347
<i>Кликбейт</i> .....	352
<i>Newsjacking</i> .....	352
<i>Задание 6.3. Тестирование ценностного предложения</i> .....	355
<i>Задание 6.4. Разработка посадочной страницы (Landing Page)</i> .....	358
<i>Вопросы и задания к главе 6</i> .....	359
<i>Рекомендуемая литература</i> .....	359
<b>Глава 7. Оценка размера рынка</b> .....	361
7.1. Изучение рыночного спроса.....	361
7.2. Показатели оценки потенциала рынка TAM, SAM, SOM.....	364
<i>Задание 7.1. Как составить ценностное предложение</i> .....	372

Задание 7.2. Оценка потенциала рынка на основе профиля потребителя и ценностного предложения .....	377
Вопросы и задания к главе 7 .....	387
Рекомендуемая литература .....	387
<b>Глава 8. Продвижение (р) — как выйти на рынок?</b> .....	388
8.1. Реклама: как все начиналось .....	388
8.2. Типы рекламных материалов .....	390
Баннер .....	391
Тизерная реклама .....	397
Медийная реклама. Моушн-графика. Контент-маркетинг .....	407
Партизанский маркетинг .....	413
Вирусный маркетинг .....	420
Скрытый маркетинг .....	424
Пасхалки .....	425
Ambient media .....	433
Маркетинг из засады .....	437
Эпатажный маркетинг .....	440
Нативная реклама .....	441
Сетевой маркетинг .....	446
Контент-маркетинг .....	446
Медиавирус .....	446
Мем .....	446
Флешмоб .....	449
8.3. Сегменты рынка и особенности продаж .....	450
Вопросы и задания к главе 8 .....	453
Рекомендуемая литература .....	454
<b>Глава 9. Настройка контекстной рекламы</b> .....	455
9.1. Рекламные сети .....	455
Что выбрать: Google или «Яндекс»? .....	456
Рекламные материалы сети .....	459
Продажа ссылок .....	459
9.2. Контекстная реклама .....	459
Кейс от агентства рекламных технологий «Информэкспресс» .....	462
9.3. Подготовка рекламной кампании .....	463
9.4. Ключевые слова .....	464
Способы подбора ключевых слов .....	465
Основные варианты сбора семантического ядра ключевых слов .....	466
Анализ информации о товаре .....	467
Конкурентная разведка .....	467
Мозговой штурм и ассоциации .....	469



<i>Разминка на развитие ассоциации и подбор ключевых слов «Игра в слова»</i> .....	471
<i>Практическое задание 9.1. Мозговой штурм на подбор ключевых слов</i> .....	471
9.5. «Яндекс.Wordstat» .....	472
<i>Google.Adwords: Keyword Planner</i> .....	475
<i>Выбор целевых запросов, семантическое ядро ключей и минус-слов в MS Excel</i> .....	475
<i>Отсев нецелевых (мусорных) запросов в семантическом ядре</i> .....	477
9.6. Расширение списка ключей и поиск релевантных слов .....	479
9.7. Создание рекламного текста контекстной рекламы .....	484
<i>Советы по составлению текстов</i> .....	485
9.8. Основные шаги настройки рекламного объявления в «Яндекс.Директ» .....	485
9.9. Основные шаги настройки рекламного объявления в Google.Реклама .....	495
<i>Практическое задание 9.2. Подбор ключевых слов и составление рекламного объявления в «Яндекс.Директ» и «Google.Реклама»</i> .....	511
<i>Пример выполнения задания</i> .....	511
<i>Вопросы и задания к главе 9</i> .....	520
<i>Рекомендуемая литература</i> .....	520
<b>Глава 10. Smm-маркетинг</b> .....	522
10.1. Social Media Marketing .....	522
10.2. Social Media News .....	525
10.3. Риски общения в сетевом обществе .....	528
10.4. Запуск SMM-кампании .....	529
<i>Практическое задание 10.1. Запуск кампании в Facebook</i> .....	530
<i>Практическое задание 10.2. Запуск кампании в «ВКонтакте»</i> .....	530
<i>Вопросы и задания к главе 10</i> .....	532
<i>Рекомендуемая литература</i> .....	532
<b>Глава 11. Сенсорный маркетинг и психология восприятия</b> .....	533
11.1. Мультисенсорное восприятие .....	533
11.2. Звук .....	537
11.3. Изображение и колористика .....	539
11.4. Иллюзия роскоши .....	553
11.5. Зрение .....	554
11.6. Эмоции и национальный менталитет .....	556
<i>Вопросы и задания к главе 11</i> .....	558
<i>Рекомендуемая литература</i> .....	558
<b>Глава 12. Директ-маркетинг и НЛП</b> .....	559
12.1. Директ-маркетинг .....	559
12.2. Телемаркетинг .....	559
12.3. Онлайн-уведомления .....	560

SMS .....	560
Сообщения в сторонних приложениях (мессенджерах, соцсетях).....	560
Push-уведомления .....	561
Business Chat iOS .....	561
Информирование при бесконтактной оплате смартфоном .....	562
12.4. Email-маркетинг .....	562
Капельный маркетинг .....	563
Таргетинг и персонализированные или триггерные рассылки .....	563
Always on или релевантный маркетинг .....	569
Динамический контент .....	570
Видео и анимация .....	570
12.5. Трюки убеждения.....	572
12.6. Нейролингвистические методы программирования принятия покупательских решений .....	575
Якорение.....	576
Кванторы общности .....	577
Переориентирование .....	578
Метод кусков и измененная реальность .....	579
Забалтывание.....	579
Как-если-бы-фрейм.....	581
Императив позитивных намерений .....	582
Двухчастная просьба .....	582
Рефрейминг .....	583
Стратегия реальности .....	585
Подстройка или следование.....	585
Контрпример .....	585
Снижение ценности .....	586
Киллинг.....	586
12.7. Психология воздействия .....	587
12.8. Секреты контратаки .....	589
Вопросы и задания к главе 12 .....	589
Рекомендуемая литература .....	589
<b>Глава 13. Мониторинг эффективности маркетинга .....</b>	<b>591</b>
13.1. Воронка продаж цифрового продукта .....	591
Уровни воронки .....	592
На каждом шаге воронки — конверсия .....	593
Стратегии управления воронкой продаж .....	601
Теория ограничений в управлении воронкой продаж .....	605
Как увеличить конверсию?.....	607
13.2. Юнит-экономика (Unit Economics).....	609

Основные понятия анализа трафика .....	610
Затраты .....	612
Доходы .....	617
Устойчивость бизнес-модели (сходимость экономики).....	626
Основные показатели и формулы юнит-экономики при анализе воронки продаж .....	633
Шаблон для расчета метрик .....	639
Кейс 13.1. Расчет метрик стартапа .....	640
13.3. Определение узких мест в процессах продаж .....	655
Кейс 13.2. Анализ транзакций.....	660
13.4. Удержание клиентов и анализ оттока .....	682
Кейс 13.3. Анализ оттока клиентов .....	685
13.5. Анализ метрик юнит-экономики при выборе модели монетизации .....	689
Кейс 13.4. Выбор модели монетизации.....	689
Ответы .....	697
Вопросы и задания к главе 13 .....	715
Рекомендуемая литература .....	716
Инструменты, шаблоны .....	717
Заключение. Барьеры успешного выхода продукта на рынок.....	718
Список литературы.....	720

## Об авторах

**ВАСИЛЬЕВА Елена Викторовна**, проф. кафедры «Бизнес-информатика», д-р экон. наук, доц., Финансовый университет при Правительстве РФ; лауреат Премии ректора Финансового университета при Правительстве Российской Федерации «За вклад в инновационное развитие системы управления Финансовым университетом»; победитель Методического Олимпа Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Награждена дипломами Фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ) «За нестандартный подход к преподаванию курса интернет-предпринимательства» и «За вклад в развитие курса ФРИИ интернет-предпринимательство». Имеет сертификат Design Thinking Fundamentals and Technics, SAP EMEA 2017 Academic.

Автор более 70 научных работ, 10 монографий и учебных пособий, включая «Дизайн-мышление: немного о подходе и много об инструментах развития креативного мышления, изучения клиентских запросов и создания идей (Как понять клиентов и создать полезный опыт в экономике впечатлений?)», «Интернет-предпринимательство: практика применения дизайн-мышления в создании проекта (бакалавриат и магистратура)».

Сфера профессиональных интересов: интернет-предпринимательство и цифровая экономика, маркетинг информационных технологий и дизайн-мышление.

**ЗОБНИНА Маргарита Ренатовна**, канд. экон. наук, основатель проекта «Предпринимательский класс»; доц. кафедры менеджмента инноваций, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». До этого работала директором департамента экосистемных проектов ФРИИ, занимаясь исследовательскими, аналитическими и образовательными проектами. Более 10 лет работала в управленческом консалтинге. Автор смешанного курса «Интернет-предпринимательство», который преподается по ее методике в более чем 160 вузах России. В 2016 году курс стал лауреатом Премии Рунета как социально значимый проект. Стаж преподавательской деятельности (МГУ, НИУ ВШЭ) 15 лет. Автор онлайн-курсов «Маркетинг» на платформе «Открытое образование» и «Интернет-предпринимательство» на Coursera. Окончила экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова.

Автор книг «Интернет-предпринимательство: практика применения дизайн-мышления в создании проекта (бакалавриат и магистратура)», «Стартап-гайд. Как начать... и не закрыть свой интернет-бизнес».

Сфера профессиональных интересов: интернет-предпринимательство и маркетинг.

## Введение

Цель маркетинга — достижение такого уровня знаний и понимания покупателей, когда предлагаемые вами товары и услуги им жизненно необходимы и продают себя сами.

*Питер Друкер / Peter Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, Practices, 1973<sup>1</sup>*

У многих начинающих предпринимателей, которые только собираются выйти на цифровые рынки со своим проектом, слишком много уверенности в том, что «голубой океан»<sup>2</sup> сети «Интернет» совершенно свободен от конкуренции. Также распространено заблуждение, что потребитель всегда открыт к инновациям, готов заплатить любую цену только за то, чтобы стать первым обладателем уникального продукта. Однако стоит понимать, что интернет-предпринимательство, как и любой вид деятельности, подчиняется определенным законам менеджмента, экономики, маркетинга, требует тщательного анализа конкурентоспособности, изучения метрик эффективности и проведения глубокого поведенческого анализа.

По данным Global Digital, количество пользователей интернет-ресурсов в мире к 2018 г. достигло 4,021 млрд. По оценке ООН, численность мирового населения составила 7,597 млрд человек. Международный союз электросвязи (МСЭ) опубликовал в декабре 2018 г. отчет «Измерение информационного общества», где подтвердил, что уже более половины населения планеты (51,2%) постоянно подключено к глобальной сети. Если брать отсчет с 2000 г., то удельный вес пользователей Интернета в численности мирового населения увеличился в 7,24 раза<sup>3</sup>. В десятку лидеров мирового условного рейтинга по численности интернет-аудитории входят Китай с 668 млн пользователей (51,98% всего населения страны), Индия — 350 млн (26%), США — 277 млн (85,1%), Япония — 110 млн (87,3%), Бразилия — 110 млн (52,4%), Россия — 87,5 млн (59,8%), Германия — 72 млн (86,7%), Индонезия — 71 млн (26,7%), Нигерия — 70 млн (35,8%), Мексика — 59 млн (45,4%). 27 февраля 2017 г. на Российском инвестиционном форуме в Сочи была озвучена численность аудитории Рунета (российская зона Интернета, такое сокращение происходит от названия домена «.ru» и английского слова net — «сеть») — 86 млн человек, при этом более 60% из них используют Интернет через мобильные устройства<sup>4</sup>. В 2018 году, по оценкам Российской ассоциации электронных коммуникаций (РАЭК), количество пользователей Рунета составила уже 90 млн человек, причем продолжает расти мобильная аудитория (24,3 млн человек), обогнав десктопную (13,9 млн человек)<sup>5</sup>.

Теперь, когда благодаря глобальной сети любой продукт, информация о котором опубликована в Интернете, рано или поздно найдет своего покупателя в любой точке земного шара, даже среди позднего большинства и консерваторов, размываются

<sup>1</sup> Менеджмент. Задачи, обязанности, практика / Питер Ф. Друкер. М. : Вильямс. 992 с.

<sup>2</sup> Чан Ким В., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов / пер. с англ. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. 304 с.

<sup>3</sup> Интернет 2017—2018 в мире и в России: статистика и тренды. URL : <https://www.web-canape.ru/business/internet-2017-2018-v-mire-i-v-rossii-statistika-i-trendy/>

<sup>4</sup> Объем экономики рунета превысил 1,5 трлн рублей. URL : <https://tass.ru/ekonomika/4053755>

<sup>5</sup> По оценкам РАЭК. См.: Объем российского рынка интернет-коммерции составляет 2 трлн рублей. URL : <https://tass.ru/ekonomika/5816762>

характеристики целевой аудитории в том понимании, как это предполагают классические методы маркетингового исследования. Уникальные характеристики продукта могут стать привлекательными для представителей разных по демографическому, социальному или иному принципу деления целевых аудиторий. Успех продаж теперь кроется не в поиске подходящего под собранный профиль целевого потребителя, а в инсайтах и триггерах, запускающих желание покупать. Главный тренд цифровой экономики — человекоцентрированное проектирование (Human Centered Design, HCD), когда любые продукты или услуги создаются на основе глубокого проникновения в потребности и боли потребителя, применяя эмпатию и инструменты дизайн-исследования.

Еще недавно управлению продуктом не придавали столько значения. Дизайнеры и разработчики создавали инновацию, маркетологи и бренд-менеджеры придумывали сценарии ее продвижения. Однако результатом таких усилий мог стать не нужный никому продукт. Все удачные примеры финансовых побед бизнес-идей подтверждают, что достичь результатов им помогло четкое понимание ценности в создаваемой инновации для целевой аудитории. Именно поэтому так возрос интерес к новым профессиям — продукт-менеджера (от *англ.* product manager) и менеджера «клиентского пути как продукта» (*англ.* journey product manager)<sup>1</sup>, владеющих компетенциями в области технологий, бизнеса, дизайна и маркетинга. Их предложения основаны на исследованиях поведенческих наук и лучших маркетинговых практиках, классических инструментах экономики, менеджмента и креативных методиках поиска инноваций.

Каждый раздел книги предоставляет читателю методики и инструменты, позволяющие выстроить управляемый процесс разработки и продвижения востребованного потребителями продукта. Маркетологи найдут в этой книге успешные примеры продвижения, которые могут быть повторены на цифровых рынках, а для продукт-менеджеров включены новые подходы и методологии создания и развития беспроигрышных инноваций.

Цифровые рынки создают новые отношения между покупателями и продавцами. Наши реакции во многом подвластны стереотипам, которые можно предсказать и использовать для того, чтобы оказать влияние на принимаемые нами решения. Борьба за покупателя, которая развернулась в интернет-среде, дала толчок изучению способов стимулирования продаж через бессознательное покупателей. Многие причины покупок трудно предсказать заранее. Люди не всегда мыслят рационально. Их решение может определять как смена настроения, так и просто то, что сегодня пятница 13-е. Именно поэтому несколько разделов книги посвящены различным исследованиям когнитивных искажений в принятии решений и способов манипулирования покупательским выбором, включая анализ исключений из законов рыночного спроса, правила поведенческой экономики и нейролингвистические методы программирования.

Новый продукт сможет заинтересовать потребителя, если он решает его проблемы или реализует мечты. Описать целевого потребителя ключевого сегмента, узнать его предпочтения и запросы поможет подход «дизайн-мышление». Мы готовы поделиться своим опытом организации дизайн-исследований, поэтому включили в отдельный раздел книги кейсы с подробными описаниями, которые могут стать основой проведения семинаров и тренингов на основе подхода дизайн-мышления. Каждый пункт кейса содержит комментарии, как разрабатывалась новая идея, какие трудности воз-

<sup>1</sup> Competing on Customer Journeys // David C. Edelman Marc Singer / Harvard Business Review. November, 2015 ISSUE. URL : <https://hbr.org/2015/11/competing-on-customer-journeys>

никали с тем или иным инструментом, какие пути мы находили для выхода команды из тупиковых ситуаций.

Чем дизайн-мышление полезно для маркетинга и управления продуктом? Создание профиля целевого потребителя разрабатываемой инновации помогает понять нужды предполагаемого клиента, покупателя, пользователя сервиса, прорисовать конкретные черты его характера, обозначить его жизненные приоритеты, что в итоге позволит выделить наиболее значимые для него ценности в создаваемом продукте. Сохранить результаты проведенного интервью можно, составив карту эмпатии. Приемы генерации идей дизайнерского мышления могут перенаправить от привычных способов суждения об объекте к нетрадиционному решению. Они помогают развивать инновации, основанные на сочувствии к боли потребителя, в том числе и те, которые все еще им не осознаны, чтобы предотвратить его скрытые потребности и создать для него прорывной продукт. Здесь применимы инструменты дизайн-мышления, такие как техника случайного стимула, техника личных идей, метод группировки и наполнения, How Might We (HMW), Customer Journey Map, POV-вопрос, World café, метод плохих и хороших идей, матрица «Усилия — Эффекты». Карта эмпатии, персона-модель, модель PEDPL позволят лучше понять интересы и переживания целевой аудитории (ЦА), выделить актуальные проблемы и определить лучшие каналы продвижения рекламного сообщения. Она же поможет создать основу для таргетированного ценностного предложения. Находки дизайн-исследователей при построении канвы пользовательского пути (CJM) подскажут, как лучше общаться с потребителем: языком цифр или с помощью зрительных образов и запоминающихся ассоциаций, какие мотивы им движут при приобретении продукта, какие каналы использовать для продвижения продукта к покупателю и как сохранить хорошее впечатление от приобретенного товара.

Более подробно с инструментами можно ознакомиться также в книгах «Дизайн-мышление: немного о подходе и много об инструментах развития креативного мышления, изучения клиентских запросов и создания идей (Как понять клиентов и создать полезный опыт в экономике впечатлений?)», «Интернет-предпринимательство: практика применения дизайн-мышления в создании проекта». Развитие предпринимательских способностей и предприимчивости, творческого и проектного мышления, умений работать в команде, принимать решения в нестандартных ситуациях — эти важные компетенции должны быть получены при подготовке и обучении специалистов для цифровой экономики.

Отдельный раздел книги посвящен подходам создания для каждого типа потребителя своего ценностного предложения, способам настройки маркетинга и продаж для различных сегментов. Приведены основы построения канвы ценностного предложения (Value Proposition Canvas) — хорошо зарекомендовавшей себя как инструмента, позволяющего сфокусироваться на важных задачах, серьезных проблемах и ожидаемых выгодах потребителя. Рассмотрены вопросы проведения рекламных кампаний в интернет-среде, выбора эффективных каналов продвижения с учетом меняющихся предпочтений целевой аудитории, контроля процесса продажи и работы с клиентами. Приведена методика построения продуктовой воронки и анализа метрик юнит-экономики (Unit Economics). Разработка стратегий воронки продаж рассматривается на основе применения метода критической цепи (Critical Chain Management, CPM) — ключевой позиции Теории ограничений Эллияху Голдратта (Theory of Constraints, TOC).

Информационные технологии (ИТ), проникая во все сферы бизнеса, имеют неограниченные возможности влияния на его развитие, структуру, направление и являются на сегодняшний день важнейшим ресурсом организации. Когда организация делает первые шаги к электронному бизнесу, важно заложить прочную основу для дальнейшего движения в условиях цифрового преобразования. Перед началом создания любого бизнеса, в том числе и в Интернете, необходимо поставить перед собой четкую цель, рассмотреть пути ее достижения, просчитать все риски и в целом сформировать концепцию развития будущей организации. Именно поэтому в книге представлены некоторые подходы к составлению стратегии цифровой трансформации деятельности. Также дается анализ рынка информационных систем и технологий, позволяющих открывать для бизнеса новые перспективы успешного ведения дел. Выделены особенности организации предпринимательства в интернет-среде.

Поскольку главной целью книги было обеспечить методической поддержкой подготовку специалистов в сфере интернет-маркетинга, продукт-менеджмента, аналитики и бизнес-информатики, то книга содержит кейсы, задания и упражнения, которые могут быть применены на практических занятиях и тренингах, в том числе в условиях организации командной работы. Собранный в книге материал имеет отношение к темам, свойственным различным областям знаний, поэтому читателю предлагается самому выбирать главы для ознакомления, ориентируясь больше на оглавление, чем на порядок изложения.

Современный маркетинг работает по принципам клиентоориентированности и двустороннего сотрудничества, виртуозно находя баланс между стимулированием продаж и созданием потребительской привязанности к бренду. И здесь поддержку оказывают большие данные и аналитические инструменты, технологии и дизайнерское мышление. Уже сегодня мы совершили переход от экономики знаний в экономику впечатлений (*англ.* Experience Economy<sup>1</sup>), в которой лидером станет тот, кто понимает своего потребителя, его мысли и желания, кто проявляет к нему эмпатию. Цифровая среда дает много шансов, но и требует от предпринимателя новых знаний и компетенций, чтобы суметь выстроить устойчивый бизнес в мире неопределенности, скоростей и рисков.

Основной текст книги и общая редакция — профессор Васильева Е.В., параграф 4.5 — Зобнина М.Р.

---

<sup>1</sup> *Nussbaum B.* The Empathy Economy, Business Week. URL : [www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/mar2005/nf2005037\\_4086.htm/](http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/mar2005/nf2005037_4086.htm/)



# Маркетинг и управление продуктом на цифровых рынках

В идеале результат маркетинга — это готовый к покупке потребитель. Все, что остается сделать, это предоставить ему соответствующий товар или услугу.

*Котлер Ф. / Philip Kotler, A Framework for Marketing Management, 2015<sup>1</sup>*

## 1.1. Маркетинг информационных технологий

Впервые термин «маркетинг» появился в начале XX в. В наши дни существует множество различных определений маркетинга<sup>2</sup>, которые отражают различные стороны этого удивительного раздела науки. В 2013 году американской ассоциацией маркетинга (American Marketing Association) одобрено следующее определение: «деятельность, совокупность институтов и процессов по созданию, распространению, реализации, обмену предложениями, ценными для потребителей, клиентов, партнеров и общества в целом»<sup>3</sup>. В этой характеристике отражена тенденция к переключению внимания «с производства и сделки на управление отношениями и ценностями»<sup>4</sup> и построению маркетинговой стратегии на основе исследования главных потребностей потенциальных потребителей продуктов и услуг. Такая эволюция подхода в полной мере обоснована в книге Ф. Котлера «Маркетинг 3.0». Отметим, что даже в ее названии отражен интерес автора многих классических концепций маркетинга именно к возможностям и перспективам освоения нового информационно-технологического пространства.

Когда-то, в 1990-е гг., учебник Филиппа Котлера «Основы маркетинга», сегодня считающийся уже классикой, был только-только переведен на русский язык. В нашем университете он был всего лишь в 4 экземплярах, доступных только в читальном зале. И мы, студенты, получали задания от своего преподавателя изучить свой вы-

<sup>1</sup> Котлер Ф., Кевин Л. Маркетинг, менеджмент. Экспресс-курс. СПб. : Питер, 2019. 448 с.

<sup>2</sup> Иногда в публикациях упоминается о 2000 (!) определений маркетинга.

<sup>3</sup> Американская маркетинговая ассоциация формулирует новое определение маркетинга. Пресс-релиз Американской маркетинговой ассоциации, 14 января 2008 г. The American Marketing Association: Definition of Marketing // Официальный сайт The American Marketing Association. URL : <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-ofMarketing.aspx>

<sup>4</sup> Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее -- к человеческой душе [Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit] / Филип Котлер, Хермаван Картаджайя, Айвен Сетиаван. М. : Эксмо, 2011. 240 с.

бранный на удачу раздел, чтобы озвучить его на занятии для последующего обсуждения. До сих пор, наверное, каждый из этих студентов держит в памяти свой доклад, поскольку на его подготовку пришлось приложить больше усилий, чем на любое другое задание. Но когда в марте 2014 г. Филипп Котлер посетил Москву, он объявил, что не будет ставить автограф на тот давний экземпляр своего учебника. «Мои первые книги были про другой рынок, другую конкуренцию и других потребителей. Сегодня эти книги вредны, в них описаны модели, которые не действуют»<sup>1</sup>. И речь идет не только о расширении маркетинговых инструментов, но и о смене парадигмы в изучении потребностей клиентов прежде самого производства.

Стоит все же заметить, что в последние 20--30 лет не столько изменились основные принципы маркетинга, как среда для выстраивания коммуникаций между производителем и потребителем, продавцом и покупателем. Именно Интернет позволил раскрыть более широкие возможности для формирования спроса, анализа возможностей развития производства, тестирования продукта, изучения конкурентных рисков и, главное, продвижения товара на рынок. Интернет позволяет связать различные каналы коммуникаций, привлечь широкую сеть потенциально заинтересованных в товарах или услугах потребителей, отследить все этапы их взаимодействия с продуктом и, что не менее важно, персонализировать рекламное или информационное сообщение.

Нет официально признанных отличий между назначением ИТ-маркетинга (IT-marketing), маркетинга ИТ или интернет-маркетинга. В последнее время стал популярен также такой термин, как маркетинг высоких технологий. Иногда отмечают, что ИТ-маркетинг призван заниматься продвижением исключительного ИТ-товаров и ИТ-услуг, а интернет-маркетинг содержит набор инструментов и рекомендаций исключительно для продвижения сайтов. Однако мы считаем, что особенность продвижения и продаж продуктов и услуг на цифровых рынках является отдельным предметом изучения, требующим охвата классических приемов, апробированных современных подходов и зарождающихся концепций, в том числе за счет применения ИТ и интернет-технологий, которые могут быть объединены в арсенал успешных методик и инструментов маркетинга ИТ. Как раздел общего маркетинга, он подразумевает не только перенос известных приемов в среду Интернета, но и разработку новых подходов, включая создание и управление технологическими продуктами. Главная задача маркетинга ИТ заключается в том, чтобы помочь ИТ-компаниям правильно и своевременно ответить на вызовы, связанные с быстрой сменой поколений ИТ-продуктов, адаптировать целевые группы к новой технологии и донести до них их ценность. Поэтому разделы книги охватывают разнообразные, но наиболее полезные материалы для обеспечения методической поддержки работы в этих направлениях.

Особенности маркетинговых коммуникаций в Интернете по сравнению с традиционными каналами распространения информации представлены на рис. 1.1.

Конечно, основными факторами, определяющими обоснованность применения именно интернет-маркетинга, являются экономия средств при выходе на рынок, безграничное пространство сети, возможность таргетирования и персонализации информации, обратная связь с потенциальным потребителем, интерактивность, оперативность обновлений контента, способности к анализу и оптимизации мероприятий.

<sup>1</sup> Из интервью Игоря Липица «Сейчас не время транжирить деньги». URL : <http://hbr-russia.ru/marketing/marketingovaya-strategiya/a16833/>

Вход на рынок менее затратен	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сокращение затрат</li> <li>• Расширение границ</li> </ul>
Оперативное изменение информации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Легкая замена рекламы</li> <li>• Быстрый запуск, оценка результатов в режиме реального времени</li> <li>• Смена канала распространения</li> </ul>
Трекинг и оптимизация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CTR, коэффициент конверсии</li> <li>• Bounce Rate — отказ, уход с первой страницы</li> <li>• Страницы входа и выхода</li> <li>• Цена клика (CPC) или показа (CPM), ROI</li> </ul>
Обратная связь с аудиторией	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Статистика эффективности</li> <li>• Сайт</li> <li>• Форумы</li> </ul>
Дифференцированная реклама	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рекламные объявления для целевых аудиторий</li> <li>• Ненавязчива, избираема</li> </ul>
Таргетированная реклама	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рекламное объявление только для конкретного сегмента аудитории               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Реклама в FB по возрасту, по интересам</li> </ul> </li> </ul>
Участие	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интерактивная реклама</li> <li>• Создание рекламы пользователями</li> <li>• Реклама в блогах</li> </ul>

Рис. 1.1. Преимущества маркетинговых коммуникаций в Интернете

К примеру, время подготовки традиционной рекламной кампании может занимать от 2 до 6 месяцев, а оценка ее успешности — еще столько же времени<sup>1</sup>, тогда как создание ее в Интернете может занять всего неделю, а отклик получить в режиме реального времени. Телевизионная реклама фактически не позволяет контролировать доставку сообщения целевой аудитории, в то время как точное таргетирование через *cookie-файл*, позволяющий роботам отслеживать ваши интересы и подбирать под вас рекламное сообщение, а также различные форумы, отзывы на сайтах компаний, социальные сети — все они помогают поддерживать отношения с клиентами и получать огромное количество информации для анализа.

Немного статистики. В 2017 году мировые онлайн-продажи в рознице достигли 2,3 трлн дол.<sup>2</sup>, объем китайского рынка увеличился на 32% (более 1,15 трлн дол., или 66,1 трлн руб.), американского — на 15% (около 455 млрд дол., или 26,2 трлн руб.)<sup>3</sup>. В предыдущий год США и Китай в совокупности заняли более половины всего

<sup>1</sup> Почему интернет-реклама победила традиционные СМИ? / Lpgenerator. URL : : <http://lpgenerator.ru/blog/2013/05/19/pochemu-internet-reklama-pobedila-tradicionnye-smi/#ixzz3nokEp1qI>

<sup>2</sup> Наумкин М. Новая экономика: как правительства разных стран стимулируют онлайн-торговлю. URL : <http://www.forbes.ru/biznes/pmef-2018361073-novaya-ekonomika-kak-pravitelstva-raznyh-stran-stimuliruyut-onlayn-torgovlyu>

<sup>3</sup> Рынок интернет-торговли в России в 2017 году превысил 1 трлн рублей. URL : <https://vc.ru/trade/35781-rynok-internet-torgovli-v-rossii-v-2017-godu-prevysil-1-trln-rublej>

рынка розничной интернет-торговли<sup>1</sup>. Оборот российского рынка e-commerce достиг 1,04 трлн руб. (59,77 трлн дол.), что на 13% больше, чем в 2016 г., а в 2018 г. составил уже 2 трлн руб.<sup>2</sup> Правда, более 90% покупок в Интернете россияне совершали на китайском интернет-пространстве, причем средний чек составлял, как правило, 22 евро. По темпам развития сегмент электронной коммерции зоны Рунета опережает в целом рост экономики России. В 2018 году, по данным Росстата, рост валового внутреннего продукта (ВВП) достиг 2,3%, что является наиболее быстрым темпом роста начиная с 2012 г., когда он был зафиксирован на максимальном уровне в 3,5%, а в последующие годы российская экономика начала замедляться<sup>3</sup>. По информации ТАСС<sup>4</sup>, объем экономики Рунета в 2016 г. превысил 1,5 трлн руб., что составило 3% ВВП России. В 2018 году объем рынка электронной коммерции России показал рост в 11% (2 трлн руб.)<sup>5</sup>. По данным McKinsey, на цифровую экономику в России в 2017 г. приходилось 3,9% ВВП<sup>6</sup>, где 36% приходилось на интернет-торговлю товарами и услугами<sup>7</sup>. Доля интернет-зависимых секторов экономики составляет 10 трлн руб., а это 19% ВВП страны<sup>8</sup>. В 2018 году, по оценкам Российской ассоциации электронных коммуникаций (РАЭК), доля цифровой экономики в ВВП страны выросла до 5,1%<sup>9</sup>. По прогнозам McKinsey, к 2025 г. доля цифровой экономики в ВВП может составить 8—10%<sup>10</sup>. При этом показатель остается до сих пор в 2—3 раза ниже уровня лидеров в этой области — США, Китая и ЕС.

## 1.2. Революция коммуникаций

Способ передачи сообщения является сообщением  
(*Media is the message*) М. Маклюэн

Более 100 тысяч лет назад люди обменивались между собой только сообщениями в устной форме. Они разговаривали. Пять тысяч лет назад появилась письменность. Люди смогли фиксировать события, посылать друг другу письма, сохранять свои знания и мысли в книгах. Около 50—100 лет назад с появлением масс-медиа — радио, ТВ, прессы — возникла возможность формировать мнение больших сообществ людей, влиять на их вкусы и желания. Всего лет 15—20 назад на смену индустриализации и технологической революции пришли цифровые преобразования. Появил-

<sup>1</sup> Global Ecommerce: Statistics and International Growth Trends [Infographic]. URL : <https://www.shopify.com/enterprise/global-ecommerce-statistics>

<sup>2</sup> По оценкам РАЭК. См.: Объем российского рынка интернет-коммерции составляет 2 трлн рублей. URL : <https://tass.ru/ekonomika/5816762>

<sup>3</sup> Росстат зафиксировал рекордный с 2012 года рост ВВП. URL : <https://www.rbc.ru/economics/04/02/2019/5c5837e19a79471154cd3e67>

<sup>4</sup> Экономика и бизнес / ТАСС. URL : <https://tass.ru/info/4530698>

<sup>5</sup> По оценкам РАЭК. См.: Объем российского рынка интернет-коммерции составляет 2 трлн рублей. URL : <https://tass.ru/ekonomika/5816762>

<sup>6</sup> Цифровая экономика увеличит к 2025 году ВВП России на 8,9 трлн руб. / РБК. URL : [https://www.rbc.ru/technology\\_and\\_media/05/07/2017/595cbefa9a7947374ff375d4](https://www.rbc.ru/technology_and_media/05/07/2017/595cbefa9a7947374ff375d4)

<sup>7</sup> По данным отчета Ассоциации компаний интернет-торговли, АКИТ. См.: <http://www.akit.ru/исследование-рынка-интернет-торговл/>

<sup>8</sup> Экономика и бизнес / ТАСС. URL : <https://tass.ru/info/4530698>

<sup>9</sup> По оценкам РАЭК. См.: Объем российского рынка интернет-коммерции составляет 2 трлн рублей. URL : <https://tass.ru/ekonomika/5816762>

<sup>10</sup> Цифровая экономика увеличит к 2025 году ВВП России на 8,9 трлн руб. / РБК. URL : [https://www.rbc.ru/technology\\_and\\_media/05/07/2017/595cbefa9a7947374ff375d4](https://www.rbc.ru/technology_and_media/05/07/2017/595cbefa9a7947374ff375d4)

ся новый способ мгновенного взаимодействия с любым жителем планеты — интерактив (от *англ.* Interactive). Главная задача маркетинга в информационном обществе на этапе Interactive — уметь видеть и понимать, что нужно людям в каждый момент времени.

В публикациях Forrester вводится такое понятие, как «динамическая экосистема стоимости». Теперь уже не поставщик поставляет товар или услугу потребителю, а сам потребитель взаимодействует с сетью поставщиков, отдавая предпочтение самым оптимальным решениям. Ведь для того, чтобы сравнить условия и изменить решение, необходим только клик мышки. Таким образом, от стратегии навязывания продукта бизнес перешел к стратегии привязывания потребителя<sup>1</sup>. Покупатель может связываться с продавцом напрямую, минуя посредников, через различные каналы — от сайтов до социальных сетей. Все они имеют один общий знаменатель — цифровые платформы, на которых встречаются интересы различных участников.

Тойота в заботе о своих клиентах пришла к ним в социальную сеть. Благодаря проекту «Тойота: в социальной сети» теперь владельцы автомобилей Тойота могут в Twitter или Facebook получать от своей машины сообщения о том, что заканчивается заряд батареи или нужно подкачать шину, а также всегда в курсе информации о продуктах и услугах компании.

Не так давно предрекали свертывание продаж бумажных книг. Однако компания Amazon воссоздала книжные офлайн-магазины заново. В 2017 году Джефф Безос соединил продажи бумажных книг со ставшими привычными технологическими добавками, присущими электронным книгам. На ценнике книг в магазине Amazon Books есть специальный штрихкод, позволяющий моментально загрузить электронную книгу в Kindle, оплатить доставку ее экземпляра в твердой копии. Система рекомендаций от пользователей онлайн-магазина Amazon подсказывает, стоит ли эта книга внимания, дает советы почитать похожие книги<sup>2</sup>.

Скорость проникновения цифровизации впечатляет. Еще не так давно телефон использовался только для звонков. Сейчас это и компьютер, и банковская карта, и проездной билет. Ориентируясь на потребности информационного общества и тренд цифровизации экономики, многие организации реализуют интернет-, цифровые и мобильные стратегии как любимые проекты, делают на них ставку. Потребитель же в свою очередь максимально использует новые продукты и услуги. Потребности бизнеса растут наравне с потребностями клиентов, и удовлетворить их может только развитие информационных технологий, их интеграция во все процессы бизнеса и сферы жизнедеятельности потребителя. Технологии сокращают транзакционные издержки, увеличивают скорость взаимодействия, распространения технологий, идей.

Уже сейчас, а не в далеком будущем, информационные технологии могут помочь в любом бизнесе. Даже в индустрии молока. Владелец компании «Ростагроэкспорт» Борис Александров расширяет свое присутствие не только на рынке глазированных сырков, но и создает новые. В компании придумали нестандартный канал продаж — «Интернет-бутик молочных продуктов „Б. Ю. Александров“», работающий в премиум-классе. Молоко доставляется по предзаказу за два дня на дом к потребителям в день

<sup>1</sup> Преодоление пропасти. Маркетинг и продажа хайтек-товаров массовому потребителю / Дж.А. Мур. М. : Вильямс, 2006.

<sup>2</sup> Подшибякин А. Как Amazon Books изобрел книжные магазины заново. URL : [https://www.the-village.ru/village/city/abroad/288856-knizhki?utm\\_source=facebook.com&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=segodnya-prodazhi-fizicheskikh-knig-v-amerik&utm\\_content=11657214](https://www.the-village.ru/village/city/abroad/288856-knizhki?utm_source=facebook.com&utm_medium=social&utm_campaign=segodnya-prodazhi-fizicheskikh-knig-v-amerik&utm_content=11657214)

изготовления. На запуск проекта было потрачено более 3 млн руб., расчетный срок окупаемости — полгода<sup>1</sup>.

Иногда информационные технологии можно встретить в самых неожиданных местах. Например, виртуальный ресторан с реальной едой — вы находитесь в Москве, а на стену проецируется изображение веб-камеры в режиме реального времени с улиц Санкт-Петербурга (рис. 1.2). Или, находясь в Лондоне, вы можете помахать рукой незнакомцу в Нью-Йорке<sup>2</sup> (рис. 1.3).



**Рис. 1.2.** Виртуальный ресторан с реальной едой



**Рис. 1.3.** Гигантский телескоп соединяет Лондон и Нью-Йорк

<sup>1</sup> Молочники по вызов // Коммерсантъ. Секрет Фирмы. 2011. №11, 1 ноября. С. 18. URL : <https://www.kommersant.ru/doc/1793212>

<sup>2</sup> Гигантский телескоп соединил Лондон и Нью-Йорк / РИА Новости. 3 июня 2008. URL : <https://ria.ru/20080603/109148274.html>; Телетроскоп соединил Лондон и Нью-Йорк. 27.05.2008. URL : <https://softserver.com.ua/2008/05/27/20080526160543738/>



Консалтинговая компания Gartner Group., один из ведущих мировых центров в области анализа перспектив развития, в 2013 г. представила свое видение будущего цифрового мира на конференции Gartner Symposium/Itxpo. Каждая организация станет ИТ-организацией. «Интернет всего» (*англ.* Internet of Everything) и «Сплетение четырех сил» (*англ.* Nexus of Forces) — две концепции, в которых соединяются воедино мир физических объектов и виртуальный мир, будут подталкивать организации и их ИТ-директоров к переходу в цифровое будущее. «Сплетение сил» — это слияние соцсетей, мобильных устройств, облачных технологий и больших данных. Цифровая технология позволит организациям оптимизировать бизнес-процессы, совершенствуя взаимодействие с заказчиками и подразделениями, работу внутри организации. Компании Square, Bitcoin и Kickstarter, используя цифровые технологии, смогли переосмыслить привычные схемы работы финансовых организаций. «Интернет всего» меняет отрасли и создает новые бизнес-модели. Как пример, Nike соединила технологии в здравоохранении со своей спортивной одеждой и тренажерами, подключенными к Интернету.

Организациям главное успеть найти, поймать и использовать бизнес-моменты (от *англ.* business moments), что в терминах Gartner означает — кратковременные возможности, используемые динамически. Подрывные инновации (*англ.* disruptive) — это то, чего ожидают сегодня от бизнеса, как от стартапов, так и от крупных корпораций. Цифровая бизнес-модель AirBnB и Booking.com заставляет крупные сети отелей конкурировать с растущим предложением. Первая версия Skype была разработана тремя эстонскими программистами. Сейчас этот сильнейший конкурент традиционных телефонных компаний фактически потеснил их в сфере международных переговоров. Google создали два аспиранта, Ларри Пэйдж и Сергей Брин, перевернув представление о поиске информации в Интернете и о возможностях интернет-ресурсов. Студенческий проект Гарвардского университета 2004 г. Марка Цукерберга, Эдуардо Саверина, Дастина Московица и Криса Хьюза превратился в самую крупную в мире социальную сеть Facebook с 2 млрд (!) активных пользователей на момент написания книги. Wikipedia — некоммерческий проект, русский раздел которого обладает сегодня более чем 1 534 040 статьями. Майк Криггер и Кевин Андерсон реализовали в Интернете в Инстаграме идею открытого фотоальбома и получили 1000 реальных подписчиков в первый же месяц запуска проекта, который принес им 1 млрд дол. за два года.

### 1.3. Интегрированные маркетинговые коммуникации

Маркетинговые каналы выполняют функции сбора информации о существующих и потенциальных потребителях продуктов или услуг организации, а также о ее конкурентах, формировании и реализации политики по стимулированию сбыта продукции или услуг, закупке продукции у поставщиков, принятии на себя части коммерческих рисков, связанной с функционированием маркетингового канала и поддержкой перехода прав собственности на товар от одних субъектов канала к другим.

К маркетинговым каналам распределения информации и товаров относят каналы:

- коммуникационные<sup>1</sup>;
- дистрибуции, включая логистические каналы — склады, транспорт, распределительные центры и терминалы) и торговые;
- реализации, включая каналы рыночной инфраструктуры и торговые.

<sup>1</sup> 45 маркетинговых каналов для привлечения клиентов. URL : <https://rusability.ru/internet-marketing/45-marketingovyh-kanalov-dlya-privlecheniya-klientov/>

Торговые каналы можно отнести сразу к двум типам — каналам дистрибуции и каналам реализации. Торговые каналы распределения включают в себя взаимодействие с посредниками всех форм и видов, выполняющих логистические функции. Торговые каналы реализации образуют посредники всех форм и видов в оптовой и розничной торговле, обеспечивающие реализацию продукции и оказывающие торговые услуги.

К каналам реализации также относятся каналы рыночной инфраструктуры, которые включают в себя взаимоотношения с посредниками, не занимающимися логистикой и реализацией напрямую, но оказывающими услуги в маркетинговых каналах, — банками, страховыми компаниями, рекрутинговыми агентствами, рекламными и исследовательскими организациями и т.д.).

Маркетинговые коммуникации можно представить по уровням продвижения информации к аудитории (рис. 1.4):

- монологовые. Иначе такие каналы прямой рекламы называют ATL (от *англ.* Above the Line — «над чертой»). Эту группу образуют способы продвижения через традиционные СМИ: телевидение, радио, пресса (журналы и газеты), наружная реклама, пиар и т.п.

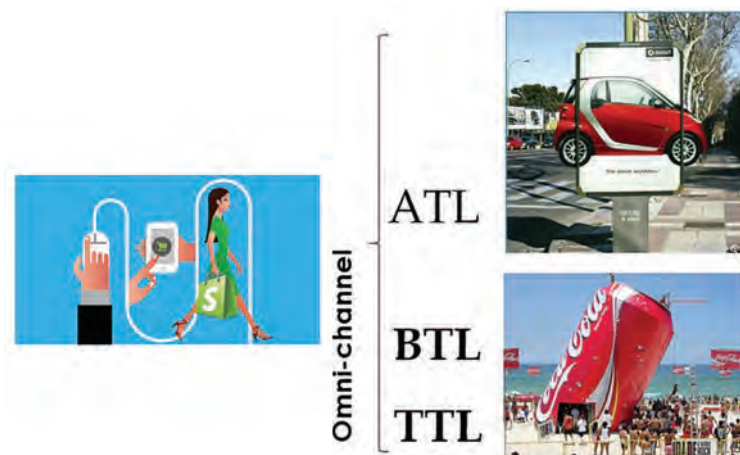


Рис. 1.4. Маркетинговые коммуникации

- диалоговые каналы (телефон «горячей линии», электронная почта, форма обратной связи на веб-сайте фирмы, страницы в социальных сетях, мероприятия и промоакции). К этому виду относят непрямую рекламу, оказывающую воздействие на покупателей — BTL (от *англ.* Below the Line — «под чертой»). Группа объединяет остальные формы маркетинговой коммуникации: директ-маркетинг (телемаркетинг, Email-рассылки); презентации, стикеры, буклеты, промоматериалы; реклама в точках продаж (POS материалы); событийный маркетинг; стимулирование сбыта или Sales-marketing (ценовое стимулирование, купоны, розыгрыши призов, подарки за покупку, промоакции, дегустации); стимулирование маркетинговых посредников (трейд-маркетинг); программы лояльности; SMM (Social Media Marketing).
- TTL (от *англ.* Through The Line — через черту) — «смешивание» нескольких каналов коммуникации для донесения единого рекламного сообщения.



Выделяют два основных метода рекламных стратегий: pull и push. Способ pull<sup>1</sup> (притягивать) относят к BTL, а способ push (*англ.* push — дословно «проталкивать», «продвигать») — к ATL. Тизерную рекламу, например, можно называть pull-рекламой, так как это одна из стратегий подачи рекламной информации. Самое известное использование push — рассылка сообщений по подписке, например дайджестов, информационных бюллетеней, доставляемых по электронной почте.

Если в традиционных медиаканалах коммуникация происходит обезличено, то Интернет позволяет персонализировать сообщение, отслеживать этап коммуникации с потребителем, применять динамическое ценообразование.

К специфическим маркетинговым инструментам коммуникаций, применяемым в Интернете, относятся множество инструментов (рис. 1.5), например баннерная и контекстная реклама, электронные почтовые рассылки (Email), сайт как реклама, включая поисковый маркетинг и SEO (от *англ.* Search engine optimization — оптимизация для поднятия позиций сайта в результатах выдачи поисковых систем по определенным запросам пользователей), RSS (от *англ.* Rich Site Summary — обогащенная сводка сайта), CPA-сети (от *англ.* Cost Per Action) — рекламные системы-посредники с оплатой за целевые действия пользователей, ремаркетинг, геотаргетинг, веб-сайт, интерактивная реклама, мобильные приложения и пр. В стимулировании сбыта — сервисы, предлагающие купить электронные купоны на скидку (Frendi (Groupon), «Купи купон»). В связях с общественностью и PR Интернет открывает возможности построения сообществ, SMM (от *англ.* Social media marketing — продвижение в социальных сетях) и SMO (от *англ.* Social media optimization — оптимизация для привлечения на сайт посетителей из социальных медиа), включая создание корпоративных аккаунтов в социальных сетях, ведение блогов и микроблогов. В личных продажах и прямом маркетинге — распространение информации посредством вирусного маркетинга, вебинары и др.

Такие новые способы организации совместных действий производителя, продавца, покупателя и прочих участников процесса сегодня называют интегрированные маркетинговые коммуникации (от *англ.* Integrated marketing communications). Такой способ дешевле традиционного подхода, но более трудоемкий и требует креативных способностей и более глубоких знаний о поведении человека.

---

Интегрированные маркетинговые коммуникации — это концепция совместного использования всех видов маркетинговых коммуникаций.

---

Но в целом Интернет в маркетинге предоставляет особую среду для выстраивания коммуникаций между участниками обмена, будь то коммерческая сделка или разговор. Проведем аналогию между классическими каналами распространения информации и приемами интегрированных маркетинговых коммуникаций.

**Безадресная почтовая рассылка**, назначение которой проинформировать об услуге и пригласить в офис компании, что выполняется в интернет-среде через Email-рассылку (рис. 1.6) или популярные всплывающие окна и посадочные страницы или лендинги (от *англ.* Landing page — посадочная страница или страница захвата), задача которых расширена до сбора контактных данных. Кстати сказать, у Email-

<sup>1</sup> Технология pull (*pull coding, client pull*) — технология сетевой коммуникации, при которой первоначальный запрос данных производится клиентом, а ответ порождается сервером.

•Веб-сайт	•Контекстная реклама	•Поисковый маркетинг и SEO	•Продвижение в социальных сетях : SMO и SMM
•Медиа реклама, интерактивная реклама	•Торговые площадки	•Селективные сети	•Баннерные сети
•Ретаргетинг	•Мобильные приложения	•Прямой маркетинг с использованием e-mail, RSS и т.п.	•Вирусный маркетинг
•Партизанский маркетинг	•Интернет-брендинг	•CPA-сети	•Ремаркетинг
•RTB-биржи	•DSP- площадки	•Репутационный маркетинг	•Сервис запуска рекламы из одного окна
•Геотаргетинг	•Изменение стратегии разработки адаптивных сайтов	•Отслеживания пользователя на всех устройствах	•E-mail-маркетинг

**Рис. 1.5.** Примеры интегрированных маркетинговых коммуникаций в пространстве Интернета

маркетинга прогнозируется снова большое будущее, а в формате лендингов оформляют главные страницы интернет-порталов.

**Флаеры** — многие из них сегодня содержат минимум информационного сообщения, но сопровождаются обязательной ссылкой на сайт компании и QR-кодом, прочесть который без специального ИТ-устройства нереально. Но тем не менее он привлекает внимание, создает благоприятное отношение к рекламируемому продукту, мотивирует на дальнейший контакт через сайт компании (рис. 1.7).

**Наружная реклама**, конечно, в Интернете имеет своего цифрового клона в виде баннера (рис. 1.8).

**Точки продаж**, нацеленные на информировании и привлечении потенциальных покупателей, сбор контактов, в сети модифицировались в лендинги (рис. 1.9).



Рис. 1.6. Почтовая рассылка



Рис. 1.7. Флаеры

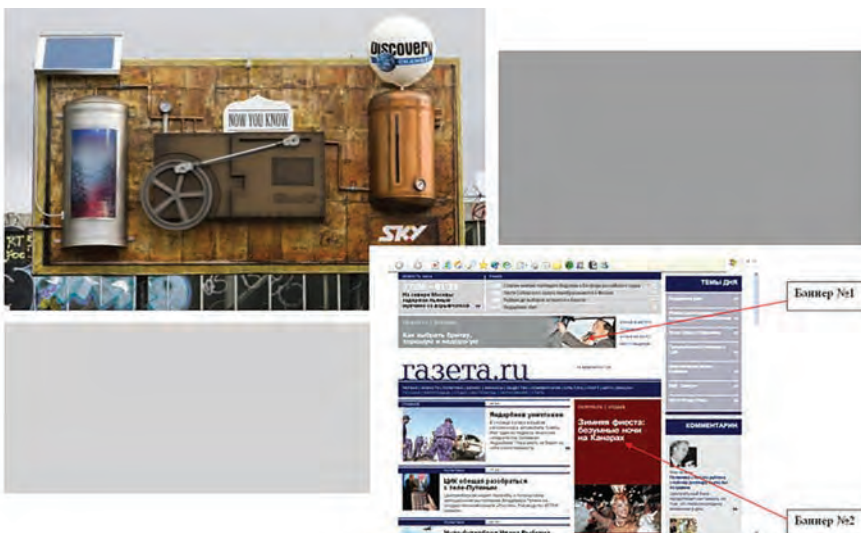


Рис. 1.8. Баннеры

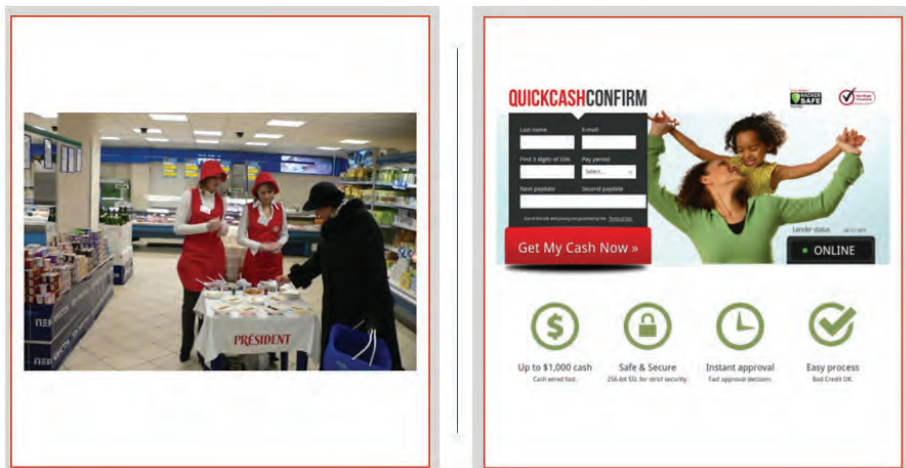


Рис. 1.9. Точки продаж

**Книги, статьи, блоги из печатных изданий** переместились в электронные. Люди не перестали читать, как предсказывалось фантастами в прошлом веке, а поглощают информацию в огромных количествах. Соответственно печатные издания в любом формате продолжают оставаться хорошим каналом распространения информации (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Продвижение публикациями

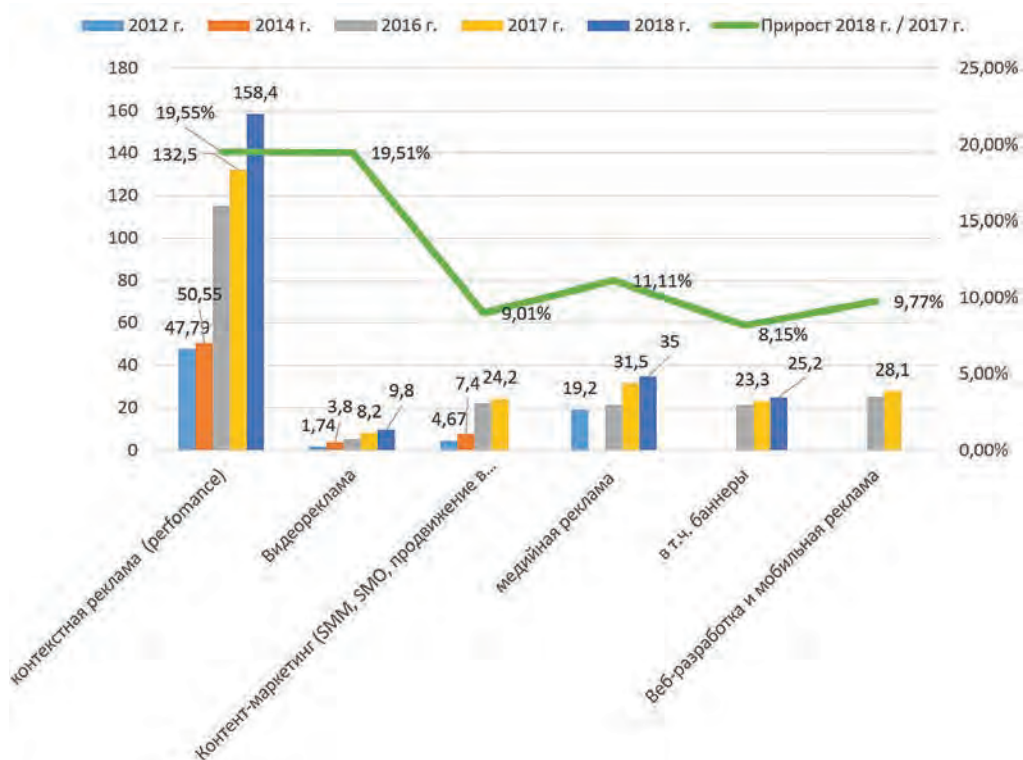
**Публичные мероприятия, конференции** обретают в том числе новые формы через онлайн-каналы: телеконференции, вебинары. Информационные стенды на офлайн-площадках все чаще становятся электронными (рис. 1.11).

**Средства массовой информации.** Онлайн-трансляция дополнена вирусным распространением информации через социальные сети. Новости сегодня быстрее узнаются в сети, нежели в телевизионном эфире. Кроме того, пока рано убирать со счетов и SMS-рассылку.



Рис. 1.11. Конференция и ИТ

**Клиенты, партнеры, конкуренты** — контакт с ними наладить проще через интернет-коммуникации, в том числе через веб-сайты и Email. В настоящий момент в деловых связях большинство работников считает недопустимым использовать телефонные звонки для решения рабочих вопросов, поскольку они создают больше неудобства, нежели более лояльная электронная почта, позволяющая ответить респонденту в удобное время. Надеемся, что холодный обзвон, ставший, к сожалению, в последнее время слишком популярным у любых компаний, в том числе телекоммуникационных, будет в ближайшем будущем оценен как не самый эффективный и нарушающий современные нормы коммуникаций.



**Рис. 1.12.** Российский рынок интернет-рекламы в динамике, млрд руб.<sup>1</sup>

Источник: РАЭК, IAB Russia и PwC, НСК<sup>2</sup>

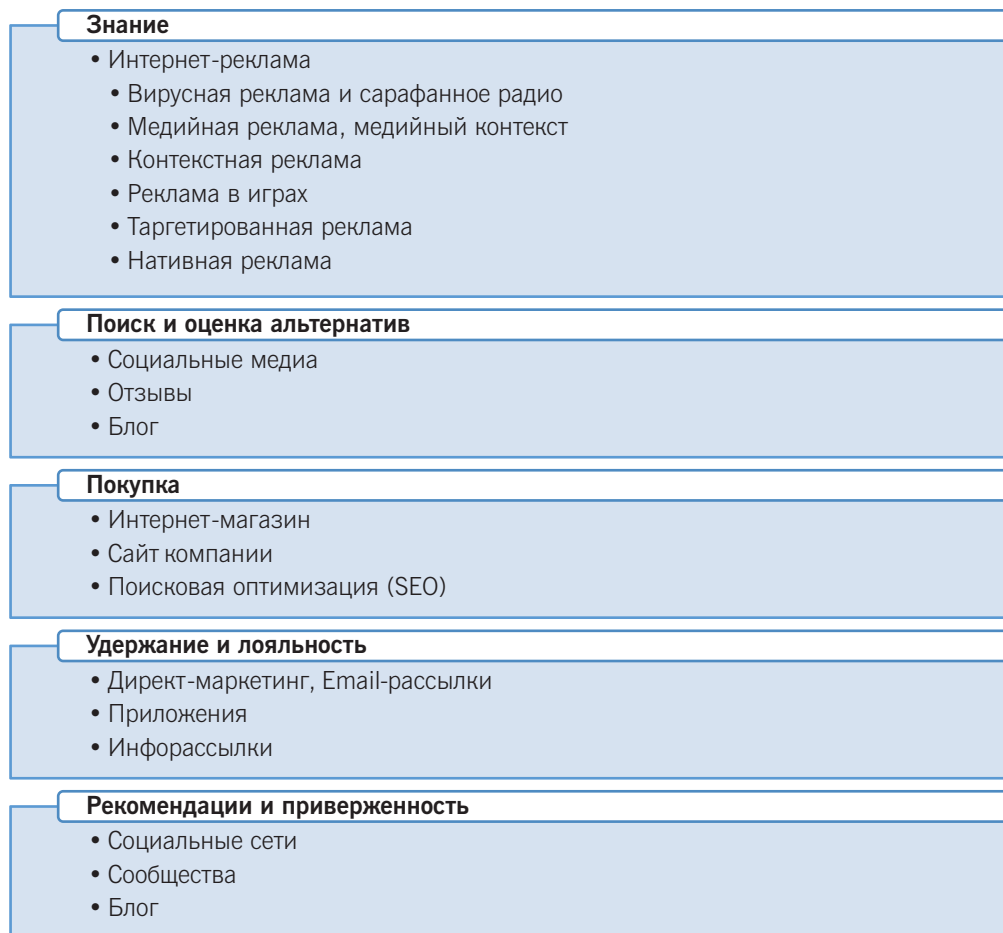
В 2012 году<sup>3</sup> объем рынка контекстной рекламы исчислялся в 37,55 млрд руб., медийной рекламы — 19,2 млрд руб., видеорекламы — 1,74 млрд руб., поискового маркетинга — 10,24 млрд руб., рынок социального маркетинга SMM — 4,67 млрд.

<sup>1</sup> Нет данных по рынку медийной рекламы в 2014 г., SMM в 2018 г. Прирост в сегментах контент-маркетинга и мобильной рекламы показан в отношении 2017 и 2016 гг.

<sup>2</sup> ЭКОНОМИКА РУНЕТА/ РАЭК. URL : <http://files.runet-id.com/2018/itogi/itogi18.pdf>; Интернет-реклама (рынок России). URL : [http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Интернет-реклама\\_\(рынок\\_России\)](http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Интернет-реклама_(рынок_России))

<sup>3</sup> Результаты исследования РАЭК. IT и Рунет 2013: Итоги года. URL : [http://www.optimism.ru/press/IT\\_i\\_Runet-2013-itogi\\_goda.pdf](http://www.optimism.ru/press/IT_i_Runet-2013-itogi_goda.pdf)





**Рис. 1.13.** Путь потребителя и инструменты интернет-продвижения

Уже в 2014 г. на контекстную рекламу потрачено 70 млрд руб.<sup>1</sup>, SMM — 7,4 млрд руб., видеорекламу — 3,8 млрд руб., поисковую оптимизацию — 13 млрд руб.: доход от интернет-рекламы за первые полгода в 2016 г. составлял 32,7 млрд дол., что на 19,1% больше по сравнению с 2015 г. (27,5 млрд дол.)<sup>2</sup>.

По оценкам РАЭК, в 2018 г. общий объем рынка маркетинга и рекламы составил 250 млрд руб., что на 12% больше по сравнению с 2017 г., когда, по сведениям АКАР<sup>3</sup>, сегмент интернет-рекламы впервые обогнал ТВ по итогам периода с июля по сентябрь. Рынок цифрового контента увеличился на 7% (75 млрд руб.).

<sup>1</sup> Экономика Рунета / Исследования РАЭК. <http://архив.экономикарунета.рф/2015/#accents> <http://архив.экономикарунета.рф/2015/#accents>

<sup>2</sup> По данным IAB/PwC Internet Advertising Report. URL : <https://www.iab.com/wp-content/uploads/2018/05/IAB-2017-Full-Year-Internet-Advertising-Revenue-Webinar-Presentation.pdf>

<sup>3</sup> АКАР — Ассоциации коммуникационных агентств России. URL : <http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%90%D0%9A%D0%90%D0%A0>

Растут затраты рекламодателей на контекстную и видеорекламу (рис. 1.12). Объем выручки в сегменте контекстной рекламы в 2018 г. составил 158,4 млрд руб. (прирост на 19,5%). На сегмент Performance CPx (контекстные объявления в соцсетях, приложениях и рекламных сетях, включая MyTarget, РСЯ и Google AdSense) приходится наибольшая доля рекламного бюджета (прирост в 2018 г. на 33,1%)<sup>1</sup>. В 2017 году расходы на рекламу на поисковых платформах Adwords, Facebook, Pinterest и Amazon выросли на 24% по сравнению с 2016 г. Рост сегмента видеорекламы является общеевропейским трендом, и в 2017 г. выручка от нее в Рунете выросла на 45% к показателям 2016 г., в 2018 г. — на 19,5% (9,8 млрд руб.). На медийную рекламу в 2018 г. рекламодатели потратили 35 млрд руб., в том числе 25,2 млрд руб. — на баннеры.

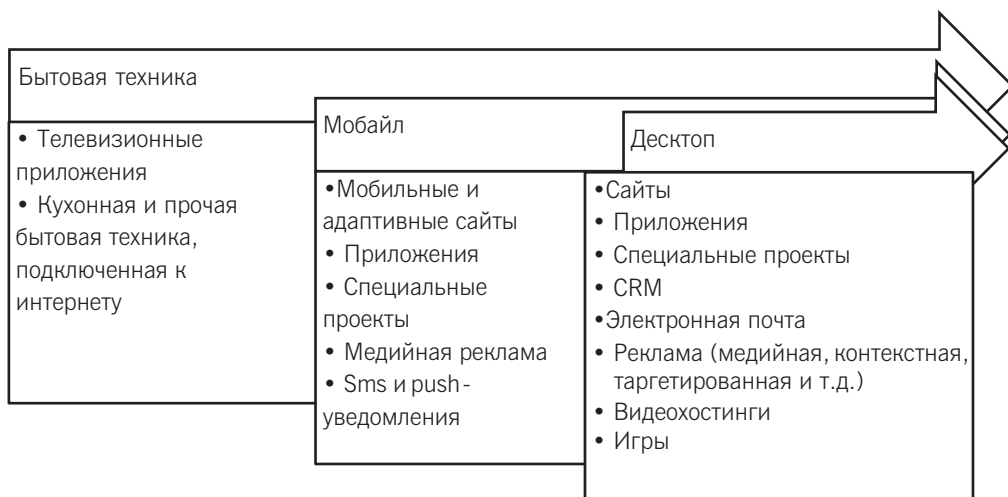


Рис. 1.14. Устройства с выходом в Интернет

Мобильная реклама — один из необходимых элементов стратегии digital<sup>2</sup>-продвижения. В 2017 году общий объем рынка мобильной рекламы по итогам 2017 г. составил 79,3 млрд руб.<sup>3</sup>, выручка от веб-разработки и мобильной рекламы была на 9,8% выше по сравнению с 2016 г. И, по прогнозам аналитиков, расходы российских рекламодателей на мобильные форматы будут расти.

Ключевые характеристики интернет-продвижения, которые надо принимать во внимание: персонализация, мультимедийность, интерактивность, постоянное присутствие, высокий уровень коммуникационного шума. Разные инструменты лучше подходят под разные этапы, но это разбиение условно. При выборе лучшего способа правильнее всего исходить из целей сообщения и аудитории, к которой оно должно быть направлено (рис. 1.13).

<sup>1</sup> IAB BAROMETER ADVERTISERS DIGITAL 2018. URL : [https://ppc.world/uploads/article\\_images/2018/10/iab\\_barometer\\_2018.pdf](https://ppc.world/uploads/article_images/2018/10/iab_barometer_2018.pdf); Исследование рынка интернет-рекламы 2017—2020 от IAB Russia и PwC: рост в среднем на 15% в год, mobile и слабые измерения. URL : <https://www.sostav.ru/publication/issledovanie-rynka-internet-reklamy-rossii-2017-2020-ot-iab-russia-i-pwc-rost-na-15-v-god-mobile-i-slabye-izmereniya-34426.html>

<sup>2</sup> Digital (англ.) — цифровой.

<sup>3</sup> Интернет-реклама (рынок России) URL : [http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Интернет-реклама\\_\(рынок\\_России\)](http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Интернет-реклама_(рынок_России))

А если смотреть на Интернет шире, то места размещения рекламы в ближайшем будущем могут быть совершенно неожиданными. Интернет больше, чем компьютер, планшет и смартфон (рис. 1.14).

## 1.4. Мультиканальность и омниканальность

Совершенствование бизнес-модели организации является приоритетом в цифровой среде, в которой клиент информирован, избалован и ждет персонализированного многоканального взаимодействия 24/7.

Многоканальность — это взаимодействие с возможно большим числом клиентов через большее число существующих платформ. Переход организации на мультиканальность, как правило, означает обслуживание потребителей в среднем по четырем разным каналам (по статистике Teleperformance<sup>1</sup>). Клиент сам составляет правила и предпочтения по использованию разных каналов для разных целей или, в худшем случае, — доверяет только очному решению вопросу офлайн при личном контакте. В случае стратегии омниканальности взаимодействие с клиентом осуществляется через различные варианты предложений, которые его сопровождают на каждом уровне соприкосновения с компанией. Отличие проявляется в степени интегрированности каналов. Грань между мультиканальностью и омниканальностью проходит на уровне формирования единого взгляда клиента на все каналы обслуживания, предоставляющего полноценный омниканальный опыт.

В омниканальности проявляется полное исключение барьеров и разницы в процессах между офлайн-операциями в офисах и в удаленных онлайн-каналах, с обеспечением соблюдения единой бизнес-логики обслуживания клиента, вне зависимости от выбранного им канала взаимодействия. Это новая комплексная стратегия, задача которой — объединить различные каналы, такие как веб-сайты, приложения, социальные сети, рор-ур-страницы (или «всплывающие окна») в одно целое<sup>2</sup>. Безусловно, качественно проведенная интеграция позволяет пользователю работать в едином интерфейсе, совершать операции в любом из каналов коммуникации, видеть всю историю обращений по всем задействованным каналам, реагировать в соответствии с полученной информацией, получать обратную связь<sup>3</sup>. Но дело в том, что все эти задачи выполняются еще на этапе мультиканальности и являются первым шагом в переходе на омни-модель. Недостаточно просто набрать множество каналов, связав их между собой. Для успешной реализации омниканальной стратегии нужно, чтобы коммуникация с потребителем объединяла не только фронтальную часть и бэк-офис, но и все процессы организации, в частности модель обслуживания<sup>4</sup>.

Омниканальный подход объединяет все платформы и устройства, которые клиент будет использовать для взаимодействия с компанией. Клиент Disney Land, забронировав поездку на веб-сайте, получает на мобильном устройстве подсказки с расчетным временем ожидания аттракциона, маршруты с лучшими достопримечательностями

<sup>1</sup> Новые каналы коммуникации для банковского сектора. Teleperformance, 2011. URL : <https://ru.blog.teleperformance.com/customer-experience/Новые-каналы-коммуникации-для-банков/>

<sup>2</sup> Omni-channel banking. Global banking & finance review, 2015. [URL]: <http://www.globalbankingandfinance.com/omni-channel-banking/>; Arican A. Multichannel Marketing: Metrics and Methods for On and Offline Success. Wiley Publishing, 2008.

<sup>3</sup> Malhotra J.S. Multi-channel Optical Communication. Scholars' Press, 2014.

<sup>4</sup> Karpuzcu T. Impact of e-Services on Customer Satisfaction. LAP Lambert Academic Publishing, 2011; Ramadan S. OmniChannel Marketing: The Roadmap to Create and Implement Omnichannel Strategy For Your Business. Trader University, 2016.



ми. Место для обеда определит сервис Fast Pass, а специальный браслет Magic Band будет и ключом от гостиничного номера, и устройством для хранения любых фотографий.

Starwood Hotels через приложение сообщает гостю его номер. Когда он войдет в гостиницу, его зарегистрируют по скану отпечатка большого пальца на его смартфоне, который станет виртуальным ключом в его номер. Проанализировав предпочтения клиента, приложение посоветует к тому же, где можно поесть и развлечься<sup>1</sup>.

Омниканальность клиентского сервиса — это масштабный проект, в котором задействованы менеджмент, управление территориальных сервисов, ИТ и маркетинг<sup>2</sup>. Основные рекомендации перехода на омниканальную цифровую стратегию представлены в табл. 1.1.

Таблица 1.1

### Основные шаги формирования стратегии трансформации клиентского опыта на основе омниканальности

Задачи	Мероприятия
Разработка стратегии развития офлайн-каналов обслуживания	Мобильные рабочие места сотрудников. Использование гаджетов в точках продаж
Пересмотр организационной структуры	Передача управления бизнес-функциональностью от владельца канала владельцу продукта. Владелец продукта во всех каналах — новый менеджер со свежим взглядом на бизнес
Изменения ИТ-ландшафта	Оценка эффективности процессов: интеграция с BPM, CRM, базы знаний. Оптимизация визуального представления и удобства веб-сайта и приложений (UX-design, UX-usability)
Корпоративная культура	Дизайн-мышление для развития эмпатии, творчества, командной работы. Agile в проектной работе
Инновационные каналы обслуживания	Персональные предложения клиенту. Адресное общение с клиентом. Отслеживание цифрового движения клиента. Геймификация и бонусы. Чат-боты. Уведомления
Активная позиция в социальных сетях	Обратная связь. Информирование
Цифровой бренд	Контент-маркетинг. Социальные акции и социальные программы

Очевидно, что потребность взаимодействия с клиентами при личном (очном) контакте сохранится. Однако и в этом случае требуется сформировать новый подход к организации предоставления услуг, чтобы улучшить клиентский опыт на местах. Это может быть мобильный консультант, менеджер по обслуживанию, работающий с планшетом непосредственно в точках продаж (офисах).

Персонализированное и адресное общение с клиентом (*англ.* Customer Sensing) — тренд сегодняшнего дня. Его реализация возможна на основе отслеживания цифрового движения клиента (*англ.* Digital Footprint Management) и анализа активности социальных сетей, истории обращений, операций, личных данных, через внедрение чат-ботов и различных вариантов поддержки коммуникаций. Стоит отметить существующую тенденцию геймификации взаимодействия с клиентом в различных сферах,

<sup>1</sup> Эдельман Д., Сингер М. Взять клиента под опеку и довести до покупки // Цифровой маркетинг : сб. статей / Harvard Business Review — РОССИЯ. URL : HBR-R.RU

<sup>2</sup> Goldhill J. The age of omnichannel banking. Transform, 2017. URL : <http://www.transformuk.com/wp-content/uploads/2015/03/Transform-UK-The-Age-of-Omnichannel-Banking-Report.pdf>

включающую программы по начислению полезных бонусов, баллов за покупки и пр. Еще одно направление развития — внедрение альтернативных каналов обслуживания. Например, оперативное решение клиентских проблем в чат-ботах, наличие справочника ответов на часто задаваемые вопросы (FAQ) или уведомления через мобильные и веб-сервисы.

Активная позиция в социальных сетях предполагает не только публикацию новостей и рекламных предложений. Важно поддерживать контакт с клиентами: задавать вопросы, спрашивать мнение, провоцировать публику на обсуждения и перепосты. Быстрое и четкое реагирование на запросы и жалобы создает хорошее впечатление и привлекает пользователей куда вернее, чем традиционные каналы оповещения или обсуждения проблем. Правильной практикой является отслеживание комментариев, жалоб или предложений, предоставление обратной связи. Развитие по такому принципу модели обслуживания является основой изменения клиентского опыта.

Участие в выставках, пресс-релизах, конференциях, выступления с докладами о внедряемых инновационных технологиях, другие мероприятия контент-маркетинга способны создать сильное имя в короткие сроки. Чтобы бренд был узнаваемым, компания должна создать свой образ как гибкого новатора, готового быстро меняться и адаптироваться к цифровому обществу.

И наконец, проактивное предоставление услуг, в котором компания должна уметь прогнозировать желания клиента, быстро откликаться на изменения в жизни общества и появления технологических трендов.

## 1.5. Комплекс маркетинговых мер в создании правильного продукта

Стратегия маркетинга является частью бизнес-стратегии и решает вопросы планирования, сбыта, продвижения и цены продукции. Выделяют такие виды стратегий, как:

- 1) на уровне организации — глобальная, конкурентная, портфельная стратегии, сегментации рынка, позиционирования, роста;
- 2) на уровне продукта — продуктовая, ценовая стратегия, а также стратегии распределения и продвижения.

В зависимости от вида товара и рынка, на котором планируется его сбыт, также выделяют стратегию проникновения на рынок, развития или расширения рынков, развития товара и стратегию диверсификации. По этапам жизненного цикла маркетинговые стратегии делят на стратегию выведения товара на рынок, а также стратегии роста, зрелости и упадка. Если у предприятия имеются значительные ресурсы, но нет желания подвергаться рискам, в таком случае можно воспользоваться стратегией создания товара. Эта стратегия предпочитает традиционные способы продаж с использованием поддерживающих маркетинговых мероприятий. В случае недостаточного наличия возможностей можно использовать стратегию расширения рынка.

Стратегия сосредоточенного маркетинга дает возможность компаниям организовывать возможности на каком-нибудь одном рыночном сегменте. Стратегия удержания помогает сохранить свои рыночные позиции. Наступательная стратегия предполагает агрессивную позицию компании на рынке, если ее рыночная часть значительно ниже ожидаемого уровня или под влиянием конкурентов значительно уменьшилась, а также в случае появления нового товара на потребительском рынке.

При отступательной же стратегии организация вынуждена снижать свою рыночную долю<sup>1</sup>.

В зависимости от состояния спроса на продукцию — стратегии стимулирования, роста конверсии, демаркетинга, ремаркетинга или синхромаркетинга<sup>2</sup>.

Согласно Ф. Котлеру, стратегии маркетинга делятся на основе исходного рыночного положения организации, подразделяясь на стратегию лидера; стратегию претендента на лидерство; стратегию последователя; стратегию «нишевика».

В своих работах<sup>3</sup> М. Портер выделяет такие виды маркетинговых стратегий для достижения организацией конкурентного преимущества, как стратегия минимизации издержек (**лидерство на основе затрат**), когда компания может добиться успеха в конкурентном соперничестве благодаря низкой себестоимости производства и поддерживая низкие затраты, дифференциации продукции (создание уникального для данной отрасли товара или услуги) или концентрации (сосредоточие на определенной группе потребителей, типе продукта или услуги, географическом сегменте рынка, а также в создании продуктового или ценового преимущества в узком сегменте рынка). Уникальные преимущества позволяют создать **барьеры для посторонних** — конкурентов в конкретной нише рынка. Ярким примером успеха такой стратегии являются инициативы компании Apple. Клиенты готовы принимать надбавку к цене продукта, превышающую затраты компании на реализацию его уникальных свойств. Если клиенты привязываются к продукту или к марке компании, то их чувствительность к цене со временем снижается еще больше.

---

Стратегия маркетинга — комплекс основных решений, направленных на достижение генеральной цели организации, исходя из оценки ситуации на рынке и собственных возможностей, а также других факторов и сил окружающей среды маркетинга.

---

Комплекс маркетинг-микс (*англ.* Marketing mix, «4P») состоит из четырех основных компонентов, каждый из которых начинается в английских терминах с английской буквы «P»:

- товар (**Product**) — набор товаров и услуг, предлагаемый целевому потребителю. Характеристиками товара являются ассортимент, качество, количество, стоимость, потребительская ценность;
- место (**Place**) — деятельность, благодаря которой товар становится доступным для целевых потребителей, включая дистрибуцию, точки продаж, маршруты доставки, склады хранения и пр.;
- цена (**Price**) — стоимость товара или услуги;
- продвижение (**Promotion**) — деятельность продавца (или его представителей) по распространению сведений о достоинствах своего товара (информирование, реклама) и убеждению целевых потребителей покупать его (стимулирование сбыта через каналы коммуникаций).

<sup>1</sup> Основные маркетинговые стратегии. URL : <https://marketing-now.ru/osnovyi-marketinga/osnovnyie-marketingovyye-strategii/>

<sup>2</sup> Информация взята с сайта биржи Автор24: [https://spravochnik.ru/marketing/marketingovaya\\_strategiya/vidy\\_marketingovyh\\_strategiy/](https://spravochnik.ru/marketing/marketingovaya_strategiya/vidy_marketingovyh_strategiy/)

<sup>3</sup> Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер ; пер. с англ. 4-е изд. М. : Альпина Паблицер, 2011. 453 с.

Модель 4P предложена впервые Э.Дж. Маккарти (E. Jerome McCarthy)<sup>1</sup>. Задача маркетинг-микс состоит в том, чтобы сформировать набор (mix), который не только удовлетворял бы потребности потенциальных потребителей в рамках целевых рынков, но и позволил максимизировать эффективность организации. Маркетинг, согласно принципу 4P, — это предложение правильного продукта в правильном месте по правильной цене и при правильном продвижении.

Четыре маркетинговых инструмента могут быть расширены до 7P, 10P, 12P, 20P и более составляющих, исходя из специфических задач, стоящих перед компанией. Модель 7P предложена Б. Бумс и Дж. Битнер (J. Bitner and B. Booms<sup>2</sup>) в 1981 г. В нее добавлены такие элементы, как:

- люди (**People**, или **Personnel**) — те, кто производит, продает или доставляет товар;
- окружение (**Physical Evidence**) — обстановка офиса или торгового зала, создающее впечатление у покупателя, или отзывы на сайте компании, формирующие доверие;
- процесс продажи продукта или предоставления услуг (**Process**).

7P формируется в ответ на образование услуг как предметов экономического обмена. Поэтому важным становится процесс оказания услуги. Физическое окружение в случае 7P определяет те «интерьеры», окружение и среду, с которыми сталкивается потребитель в процессе совершения покупки. В то время как место продаж (Place) подразумевает точку совершения покупки (интернет-магазин, супермаркет, ларек у дома и т.д.), ее степень удобства для потребителя. P — place — это про дистрибуцию (географию и каналы продаж), а P — physical evidence — про впечатление и настрой на покупку. Например, в случае с кофе-машиной Nespresso местом может быть М-Видео, тогда P — physical evidence — оформление стойки/корнера с машинами в нем. Или место — собственные магазины, а физическое окружение — стилистическое оформление магазинов. И конечно, униформа продавцов-консультантов, все эти упаковки-коробки-брелоки и прочие «физические» составляющие оформления.

В авиакомпании «местом» будет точка продажи билетов, будь то касса, или онлайн-заказ, или anyuayanyday, а physical evidence — это то, как выглядят пледы, корбочки с едой, салон самолета, униформа стюардов и стюардесс.

В модели 10P заявлены Product, Price, Place, Promotion, People, Personnel, Package, Purchase, Probe, Public Relations (продукт, цена, дистрибуция/место, продвижение, люди, персонал, покупка, апробирование, связи с общественностью); в 12P — Product, Price, Place, Promotion, PR, People, Personnel, Process, Package, Purchase, Physical Premises, Profit (продукт, цена, дистрибуция/место, продвижение, связи с общественностью, люди, персонал, процесс, упаковка, покупка, окружающая среда, прибыль)<sup>3</sup>.

В 2005 году О. Отлакан (Otilia Otlacan)<sup>4</sup> предложила комплекс электронного маркетинга 2P+2C+3S: Personalisation, Privacy, Customer Service, Community, Site,

<sup>1</sup> McCarthy E.J. Basic Marketing. A Managerial Approach. R. D. Irwin, 1960, 1996 12th Ed.

<sup>2</sup> Booms B.H. and Bitner M.J. (1981) Marketing strategies and organization structures for service firms, in Donnelly, J.H. and George, W.R. (Eds), Marketing of Services, American Marketing Association, Chicago, IL. P. 47—51.

<sup>3</sup> Материалы ресурса marketopedia.ru URL : <http://marketopedia.ru/6-kompleks-marketinga.html>

<sup>4</sup> Otlacan O. (2005) E-Marketing Strategy: 7 Dimensions to Consider (The E-Marketing Mix).

Security, Sales Promotion (персонализация, приватность, обслуживание клиентов, сообщество, сайт, безопасность, стимулирование продаж).

В концепции «4С», предложенной профессором университета Северная Каролина Робертом Лотеборном (*Bob Lauterborn*) в 1990 г., фокус смещен с продавца на потребителя:

- нужды и потребности покупателя (**Customer wants and needs**). Продать можно лишь то, что захочет купить конкретный покупатель, для чего важно изучать его нужды и потребности;
- затраты покупателя (**Customer Cost**). Следует учитывать, что стоимость товара — больше, чем реальная цена. Это комплексное сравнение с большим количеством различных решений, которые осознает потребитель<sup>1</sup>. Покупка предполагает не только денежные издержки, то и затраты времени, альтернативные потери и труднопредсказуемые понесенные потребителем жертвы (например, чувство вины за употребление лишних калорий);
- удобство покупки (**Convenience**). Изменилось рыночное пространство и способ оплаты, стало больше возможностей для создания дистрибутивных каналов. Поэтому главный принцип продаж — сделать процесс совершения покупки удобным для потребителя;
- коммуникации (**Communication**). Самая лучшая реклама — это создание диалога. Информационный обмен должен заменить манипулирование, принятое в качестве основы в традиционных приемах продвижения (Promotion). Коммуникации выстраиваются от потребителя и на основе обратной связи.

Альтернативная модель комплекса маркетинга была предложена Chekitan S. Dev и Don E. Schultz в журнале *Marketing Management* в 2005 г.<sup>2</sup> В этой модели каждому из элементов классической формулы «4P», в которой комплекс маркетинга представлен со стороны рыночного предложения, ставится в соответствие элемент модели «SIVA», показывающий интересы покупателя (рыночного спроса).

Таблица 1.2

### Правила 4P, SIVA и 4C

Четыре P (маркетинг микс)	Четыре C	SIVA
Товар (Product)	Решение проблемы покупателя (Customer Solution)	Решение (Solution)
Цена (Price)	Затраты покупателя (Customer Cost)	Ценность (Value)
Место (Place)	Удобство (Convenience)	Доступ (Access)
Продвижение (Promotion)	Коммуникации (Communication)	Информация (Information)
E. Jerome McCarthy (1960, 1996 12th Ed.)	Robert Lauterborn (1990)	Chekitan S. Dev, Don E. Schultz (2005)

Четыре элемента модели SIVA содержат такие ключевые вопросы, важные для понимания восприятия потребителя, как:

- **Продукт → Решение (Solution)**. Насколько найдено подходящее решение проблемы или удовлетворения потребности покупателей?

<sup>1</sup> *Lauterborn B.* New marketing litany: Four P's passe; C-words take over. URL : <http://marketopedia.ru/uploads/4c.pdf>

<sup>2</sup> *Dev Ch.S., Schultz D.E.* Simply SIVA. In: *Marketing Management*. 2005. Vol. 14. No. 2. P. 36—41.

- **Продвижение (Promotion) → Информация (Information).** Насколько осведомлены покупатели о продукте и от кого они узнают информацию, достаточную, чтобы принять решение о покупке?
- **Цена → Ценность (Value).** Знает ли покупатель о ценности операции? Каковы его издержки и выгоды? Чем он жертвует и каково будет вознаграждение?
- **Место (Place) → Доступ (Access).** Где покупатель может найти продукт? Легко ли он может совершить покупку? Близко или далеко от него место продаж? Как он может принять поставку?

В общем смысле правильная маркетинговая программа опирается на комплекс маркетинга микс (4P) и правило 4C и принимает во внимание позиции покупателя SIVA (табл. 1.2).

## 1.6. Управление брендом

История брендинга насчитывает не один век, потому что первое упоминание и применение торговой марки (а ныне — бренда) относится еще к временам процветания торговли в Древнем Египте, Древней Греции и Древнем Риме. Тогда ее использовали для отметки товара особого качества. Сама концепция брендинга зародилась в Соединенных Штатах Америки около 1930-х гг. прошлого столетия, где и стал активно развиваться бренд-менеджмент (управление брендом), который предполагал в том числе выделение самостоятельных маркетинговых объектов из отдельных брендов.

В современном мире существует огромное количество различных специалистов в данной области, и все они дают разные определения понятию «бренд», потому что рассматривают его с различных точек зрения. Например, американский специалист Ф. Котлер определяет бренд для обозначения определенного вида товара или услуги конкретного производителя (группы производителей), характеристики которого позволяют выделить его среди товаров других производителей. Основатель рекламного агентства Ogilvy & Mather А. Д. Огилви<sup>1</sup> предлагает называть брендом «неосознаваемую сумму свойств продукта: его имени, упаковки и цены, его истории, репутации и способность рекламирования, а также является сочетанием впечатления, который он производит на потребителей и результатом их опыта в использовании бренда». И. Соловьев, управляющий директор Interbrand в России, считает, что «бренд — это совокупность впечатлений, вызываемых у потребителя той или иной торговой маркой»<sup>2</sup>.

Кроме того, помимо словесного выражения рядом специалистов, что же такое бренд, брендинг и бренд-менеджмент, ряд других специалистов в данной области определяют бренд количественными показателями. Так, некоторые ученые предлагают считать товар брендом, если он доступен 75% покупателей, а 20% пользуются им регулярно; 20% по названию бренда могут верно опознать основные характеристики бренда. Также одним из условий является существование товара на рынке в течение 5 лет. Да, и покупатели готовы платить за этот товар больше, чем за аналогичные товары в категории.

Но бренд — нечто больше, чем просто товар, продукт или же услуга. Он включает в себя не только логотип, бирку или узнаваемость потребителей. Когда речь за-

<sup>1</sup> Огилви о рекламе / Д. Огилви. М. : Манн, Иванов и Фербер : Эксмо, 2013. 240 с.

<sup>2</sup> Яндиев М. Бренд как инструмент снижения стоимости заимствований? URL : <https://pandia.ru/text/77/459/36959.php>

ходит о настоящем бренде, то к нему должно относиться соотношение «цена — качество», надежность, стиль и чувства, рождаемые этим брендом. Бренд формирует ценность предлагаемой услуги или товара для потребителя, которая может в дальнейшем оказать значительное влияние при выборе. Успешно выпущенный и постоянно обновляемый бренд с помощью своих потребителей создает идентичность на рынке, благодаря чему между потребителями и продавцами складываются особые взаимоотношения, с помощью которых продавец сможет управлять своей потенциальной аудиторией.

## 1.7. Продуктовый менеджмент

Продуктовый менеджмент, или управление продуктом, — достаточно новый термин, имеющий разные варианты определений. Управление продуктом (продукт-менеджмент, продакт-менеджмент как производные от англ. product management) — организационная функция, занимающаяся планированием или маркетингом продукта на всех стадиях его жизненного цикла. Маркетинг-продукт, согласно М. Андрессен, сооснователю корпорации Netscape<sup>1</sup>: «Быть на хорошем рынке с продуктом, который может удовлетворить этот рынок». Brent Купер и Патрик Власковиц в своей книге «Стартап вокруг клиента»<sup>2</sup> так охарактеризовали бизнес-модели компании с хорошо настроенным маркетингом продукта:

- 1) клиент готов платить за продукт;
- 2) доходы от продажи продуктов превышают затраты на привлечение клиентов;
- 3) есть подтверждения того, что рынок достаточно большой, чтобы поддерживать бизнес.

В рамках данной работы под термином «продуктовый менеджмент» или «управление продуктом» мы будем подразумевать совокупность методов, форм и средств управления созданием, продвижением и реализацией нового продукта, отвечающего запросам потребителя и требованиям достижения необходимых показателей эффективности. Границы обязанностей «менеджера по продукту» до сих пор остаются размытыми из-за специфики самой деятельности. Однако основная цель работы такого специалиста определена однозначно — создание концепции продукта<sup>3</sup> и его позиционирование в глазах потребителя.

Сегодня успешность любого бизнеса зависит от множества составляющих. Компании, маркетологи которых не готовы к исследованию своей целевой аудитории, ее стремлений, болей и страстей, всегда будут проигрывать конкурентам. К сожалению, известно множество случаев провалов вывода продуктов на рынок, если компании делали это практически вслепую. Так, социальная сеть любителей музыки Ping от Apple просуществовала всего два года, несмотря на презентацию от Стива Джобса и размещение на интернет-ресурсе страниц известных музыкантов. Продукт не предлагал ничего нового, но забрасывал своих пользователей призывами «купить», при этом ограничивал их в возможности поделиться музыкой 90 секундами от трека. Он не учитывал их желания и был им не нужен, в результате чего пользователи ушли.

<sup>1</sup> Купер Б. Власковиц П. Стартап вокруг клиента. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. 168 с.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Старостин А.О., Шульгин Д.Б., Шульгина Н.А. Продакт-менеджмент: чему и на базе чего научиться управлять продуктом // Интеллектуальная собственность и инновации: материалы X международной научно-практической конференции. Екатеринбург, 26 апреля 2018 г. Екатеринбург: УрФУ, 2018. С. 195—205.