

Начальная стратегия

Вступительные замечания

1. Зачем аналитика?

Решение любой задачи (или достижение цели в более широком масштабе), в т.ч. основной в бизнесе – увеличение продаж, – осуществляется после ответа на вопрос, как решить эту задачу. Ответ на вопрос, как решить задачу (увеличить продажи), дается после ответа на вопрос, каково текущее состояние бизнеса (общее и/или на отдельных направлениях). В целом, текущее состояние бизнеса может характеризоваться двумя определениями: нормальное и проблемное. Если речь об увеличении продаж, то в первом случае речь идет об улучшении, т.е. о дальнейшем развитии бизнеса. Во втором случае речь идет об устранении проблем.

Это аналогично состоянию здоровья человека: человек может быть в целом здоров, но хочет быть еще здоровее и выглядеть лучше и для этого начинает дополнительно заниматься спортом. Ситуация вторая – человек болен, и в этом случае речь уже не о спортивном зале, а о лечении; и человек в этом случае превращается в пациента. Причем, в зависимости от характера и тяжести заболевания, лечение пациента может быть очень различным – от посещения врача раз в неделю и приема по его предписанию пилюль на дому, до реанимации в палате интенсивной терапии. Здесь речь уже не о том, как из человека сделать спортсмена, а о том, как его элементарно на ноги поставить.

Но во всех случаях речь о том, как сделать человеку лучше: здорового сделать еще здоровее, а больного хотя бы вылечить до здорового (а потом уже всё остальное). Но чтобы понять, как именно сделать лучше, нужно определить текущее состояние человека. Это называется диагностика, т.е. проведение комплексного обследования состояния здоровья, на основании которого ставится диагноз, на основании которого, в свою очередь, следуют рекомендации врача о том, как улучшить здоровье человека. Если человек в целом здоров, то ему можно в спортзал или бегом заняться. А если болен, то выявляется характер и глубина заболевания и назначается лечение: чем лечить, как лечить, как долго, как контролировать ход лечения и т.д.

Диагностика – базовое направление в медицине. И многие проблемы (и даже трагедии) возникают именно из-за того, что отсутствует правильный диагноз, т.е. понимание проблемы. Это происходит, когда либо врачи сработали непрофессионально и поставили ложный диагноз, либо пациент оказался слишком «умным» – всё знает о себе сам и самостоятельно же назначает себе лечение: «Мой же организм, кто лучше меня знает, что ему нужно!»

Абсолютно аналогичная ситуация и в бизнесе, в котором роль медицинской диагностики играет аналитика (хотя вообще-то роль аналитики в бизнесе даже шире, чем роль диагностики в медицине). Игнорирование аналитики – непонимание её значения – равносильно очень «умному» больному, который всё «знает» сам – что у него болит, чем лечиться и как лечиться – и во время температуры пьет Колдрекс или керосин, в то время как лечить ему нужно воспаление легких или вообще генерализованную инфекцию в сочетании с язвой желудка и ишемией.

Как отмечено во Введении к Части 3 Отчета, проведенная аналитика является неполной, т.е. предварительной. Она безусловно должна быть расширена до комплексной аналитики (подробнее см. ниже в Плане). Но даже эта предварительная аналитика позволила собрать две основные группы данных: рутинные, на которые можно опираться в последующей маркетинговой деятельности, и принципиальные – о принципиальном текущем состоянии маркетинга, т.е. бизнеса компании ??????????.

К группе рутинных данных относятся различные сегментированные показатели трафика на сайт ????????.ru. Не буду углубляться в детали, что и зачем, скажу только, что на этих данных строится

понимание эффективности работы сайта и в целом онлайн-маркетинга: в определенном регионе рынка, через определенные каналы, с учетом динамики спроса и т.д. – много всего.

В тоже время в ходе выявления и анализа рутинных данных были собраны данные, свидетельствующие о принципиальном состоянии маркетинга компании ??????????. Эти данные позволяют сделать однозначный вывод о том, что текущее состояние маркетинга компании критическое. Собранная и проанализированная информация говорит о том, что в компании отсутствует грамотный системный маркетинг – т.е. налицо системные проблемы. В частности, об этом говорят следующие показательные данные (симптомы):

1. Веб-ресурсы компании не адаптированы под мобильный интернет, что автоматически отсекает огромную (и постоянно растущую) часть аудитории (клиентов). Уже как минимум пять лет необходимость адаптации бизнеса под мобильную аудиторию («мобилизация» сайтов и создание мобильных приложений) является одним из наиболее существенных трендов маркетинга (must have). Отсутствие такой адаптации бизнеса компании ?????????? свидетельствует о принципиальном непонимании этого важнейшего аспекта продвижения. И это не недочет, это серьезнейшее системное нарушение.

2. Все веб-ресурсы компании – как по отдельности, так и вместе взятые – имеют целый ряд грубых нарушений поисковой оптимизации (антиSEO). Я не буду вдаваться в детали. Для выявления всего комплекса SEO-проблем ресурсов понадобится их комплексный SEO-аудит, о чем уже говорилось во Введении к Части 3 Отчета (см. также ниже в Плане). Ряд наиболее критических SEO-проблем офсайта компании ????????[.ru](#) также уже перечислен в Части 3 Отчета (см. разделы 2.1, 2.2). Второй ключевой сайт – московский (????????[.ru](#)) – является полностью задублированным, т.е. имеет зеркала с www и без www. Остальные SEO-проблемы данного сайта еще предстоит выявить, но уже это говорит о том, что вопрос поисковой оптимизации данного сайта полностью игнорируется. SEO-ситуация с еще одним важнейшим сайтом – ?????????[.ru](#) – также оставляет желать всего наилучшего. Одной из основных проблем данного ресурса является отсутствие его адаптации под мобильный поиск. Это при том, что практически 100% его аудитории и сама идеология сайта (сервиса, который он представляет) является mobile. Результат – стабильное падение трафика на сайт уже как минимум в течение двух лет (см. Приложение Г, раздел 2, рис. 13). Да и в целом анализ продвижения сервиса ?????????? компанией ?????????? показал, что компания в принципе не имеет представления даже о базовых аспектах того, как данный сервис должен продвигаться. Подробно этот вопрос рассмотрен в Приложении Г к Отчету (см. раздел 4.2 Приложения Г).

В онлайн-маркетинге поиск был, есть и еще долгое время будет оставаться основным каналом привлечения аудитории (клиентов). Причем в отличие от прочих каналов, поиск является не просто основным каналом по объему трафика, а каналом привлечения наиболее специфичного трафика – целевой аудитории (ЦА). *[NB: Если SEO сайта сделано грамотно, конечно.]* В отношении специфичности с поиском не сравнятся ни CPA-маркетинг, ни SMM, ни блоги и форумы, ни YouTube, ни крауд-маркетинг, ни Email-маркетинг, ни реклама, включая даже контекстную рекламу. Да, для некоторых бизнесов, продвигающихся онлайн, есть исключения из этого общего правила, т.е. поиск не является для них основным каналом привлечения клиентов. Но компания ?????????? под эти исключения не попадает: даже при плохом SEO поиск для неё всё равно является основным каналом трафика, о чем как раз свидетельствуют данные первичной аналитики (см. Часть 3, раздел 2.3.3).

В дополнение к отсутствию адаптации всех ключевых сайтов (кроме ?????????[.ru](#) и ?????????[.ru](#)) под мобильный поиск, все сайты имеют протокол передачи данных HTTP, а не HTTPS. Помимо того, что это негативно влияет на аналитику, а значит на возможность управления сайтами (см. Часть 3 Отчета, разделы 2.3.3.2, 2.3.5.1, а также Прилож. Г, раздел 1.2), это негативно влияет на SEO сайтов в Google.

Вывод: игнорирование компанией ?????????? поисковой оптимизации собственных веб-ресурсов как одной из важнейших методологий маркетингового продвижения является одним из наиболее ярких показателей отсутствия в компании системного маркетинга.

Совместно пункты 1 и 2, а также слабый контент сайтов (н-р офсайта компании), говорят о плохом внутреннем интернет-маркетинге компании – работе собственно с сайтами. И эти нарушения носят системный характер.

3. Работа с внешними источниками трафика (клиентов) абсолютно неэффективна.

SMM нулевой: активность пользователей в группе ВКонтакте ничтожная, трафик с группы на сайт [???????.ru](#) также ничтожный (см. Часть 3 Отчета, раздел 2.3.5.2), работа по анализу и расширению ЦА в соцсетях не ведется, таргетинговая реклама не ведется, работа в других соцсетях, в т.ч. в Facebook, не ведется.

Трафик с канала YouTube компании оценить невозможно из-за того, что сайт [???????.ru](#) имеет протокол передачи данных HTTP, а не HTTPS (см. Часть 3 Отчета, раздел 2.3.5.2).

Блог компании [?????????.ru](#). За годовой период (01.12.2015–01.12.2016) показатели по Яндекс.Метрике следующие:

Общий входящий трафик (уникальные посетители) на сайт [?????????.ru](#) – 31710;

Средний показатель отказов – 13,7%;

С учетом отказов общий входящий трафик на сайт [?????????.ru](#) – 27366;

Трафик с сайта [?????????.ru](#) на сайт [?????????.ru](#) – 633;

Показатель отказов в этом трафике – 24%;

С учетом отказов трафик с сайта [?????????.ru](#) на сайт [?????????.ru](#) – 481;

Итог: трафик с блога [?????????.ru](#) на офсайт [?????????.ru](#) составляет $100\% \times 481 / 27366 = 1,76\%$. То есть это эффективный трафик, идущий с блога на основной (продающий) ресурс. То есть блог фактически не работает на продажи.

Контекстная реклама отсутствует.

Прочая реклама – эффект Гоблина (см. Прилож. Г).

Работа на других интернет-площадках не может быть оценена из-за HTTP-протокола сайтов, что не позволяет учитывать трафик с HTTPS-ресурсов (см. Часть 3 Отчета, разделы 2.3.3.2, 2.3.5.1, а также Прилож. Г, раздел 1.2). Но в целом, как показано, ссылочный трафик на офсайт компании [?????????.ru](#) стагнирует, что говорит о неэффективной работе на внешних площадках (Часть 3, разделы 2.3.3.2, 2.3.5.1).

То есть внешний интернет-маркетинг компании также никакой, и это системная проблема.

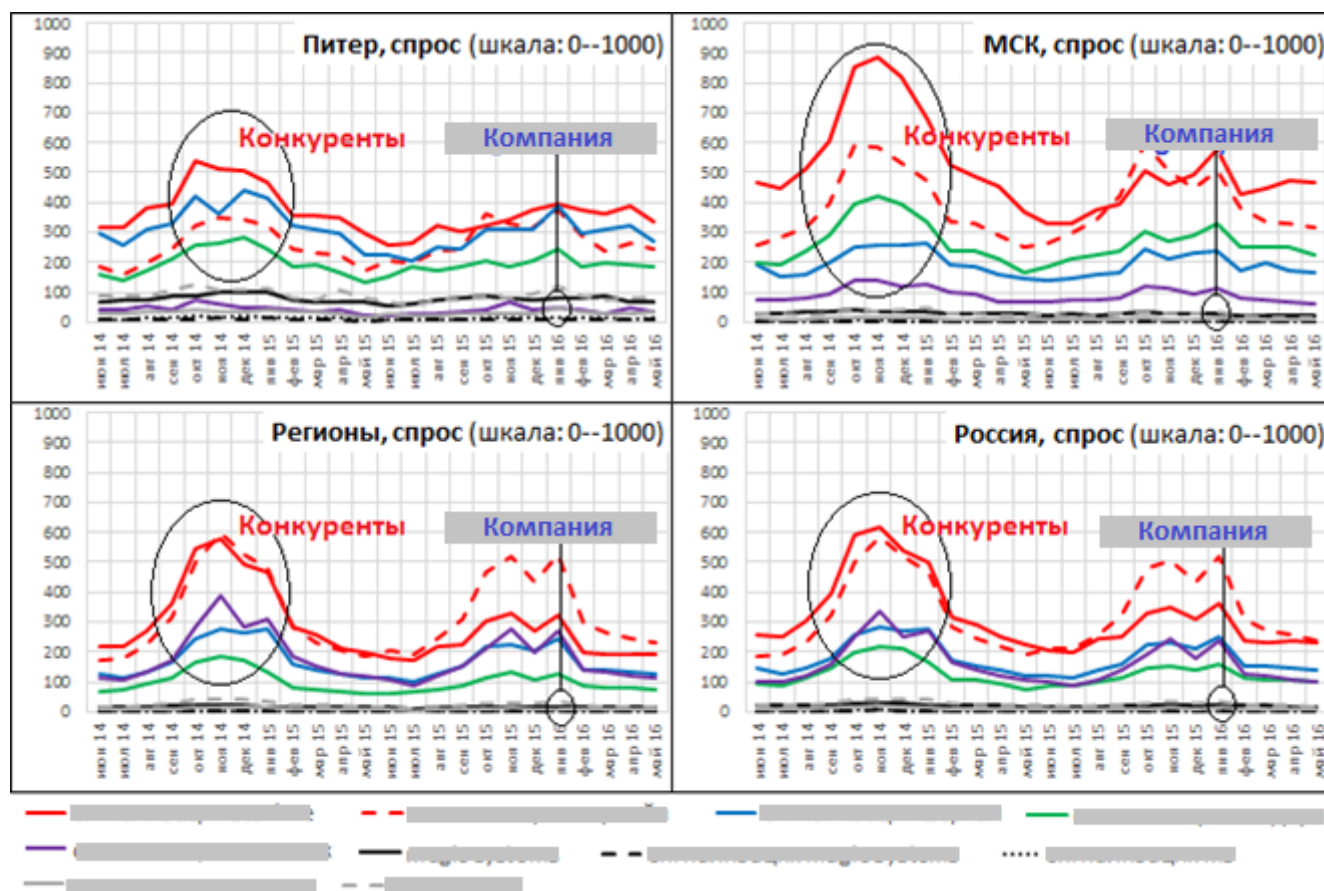
4. **Присутствует спам-сетка бестолковых лэндингов-одностраничников** ([?????????????????.ru](#), [?????????????????.ru](#), [?????????????????.ru](#)), которая не просто неэффективна, а вредна как с точки зрения формирования лояльности потребителя, так и для SEO (см. Прилож. Г, раздел 4.2). Это проявление Гоблин-активности, аналогичной Гоблин-рекламе, детально описанной в Приложении Г к Отчету.

5. **Отсутствует аналитика.** Об этом говорят следующие факты: Google Analytics на сайтах не установлен, в Яндекс.Метрике не настроены цели, целевой звонок, аналитика форм и проч., да и в целом неизвестно, в каком объеме и как анализируются данные Яндекс.Метрики (и анализируются ли они вообще. На один из ключевых ресурсов [?????????????????.ru](#) Яндекс.Метрика была установлена только в июне 2016 г., и то по моей просьбе). SEO-аналитика, как я понимаю, также отсутствует, поскольку SEO находится за рамками маркетинговой деятельности компании (см. п. 2 выше). В какой степени собираются и анализируются собственно коммерческие данные я не знаю, но факты, перечисленные выше, уже говорят о том, что

компания абсолютно не отслеживает эффективность своего интернет-маркетинга – в частности работу сайтов. И сам факт наличия массы грубейших ошибок в маркетинге компании, говорит об отсутствии аналитики: эти ошибки не выявляются, т.е. даже не ставится задача анализа и выявления недочетов. Иначе подобных ошибок бы не было. Это суперсистемная проблема – фундаментальная. Она говорит о том, что компания не контролирует, т.е. не управляет своими маркетинговыми процессами!

Общий вывод: внутренний интернет-маркетинг компании никакой, внешний интернет-маркетинг компании никакой, общий интернет-маркетинг компании никакой. А если учитывать, что сегодня интернет – это основная среда маркетинга, то и общий маркетинг компании ?????????? никакой. Никакой – это значит, что в маркетинге компании не просто отдельные недочеты. Никакой означает отсутствие осмысленного – системного – подхода к маркетингу, а по сути отсутствие маркетинга как такового.

Этот вывод подтверждается и данными анализа положения компании на рынке, т.е. реальной ситуацией – результатами. Ниже представлена диаграмма, иллюстрирующая спрос на продукцию компании ?????????? в сравнении со спросом на продукцию некоторых конкурентов.



По сути этот рисунок показывает положение компании на рынке в сравнение с конкурентами. Оно плачевное, т.е. по популярности (спросу) бренд ?????????? значительно уступает конкурентам: в Питере – наиболее благоприятном регионе – в точках минимума (май – июль) спрос на продукцию конкурентов превышает спрос на продукцию ?????????? в ~2-3 раза, а в точке максимума – в ~2,5–4 раза. По МСК разрыв еще сильнее, что по сравнению с Питером связано с еще большей популярностью конкурентов и еще меньшей популярностью ??????????: спрос на продукцию конкурентов превышает спрос на продукцию

???????? в ~2–10 раз в минимумах, и в ~5–20 раз в максимумах. В регионах (и по России в целом) соотношение примерно такое же, как в МСК. [NB: В 2016 г. ситуация сохраняется.]

В некоторой степени спрос, анализируемый по Яндекс.Вордстат (как это было сделано – см. Часть 3 Отчета, раздел 2.4), можно считать эквивалентом присутствия продукции бренда в товарном выражении на рынке B2C. Соответственно, если сопоставить спрос на продукцию ????????? с общим спросом на продукцию конкурентов, представленных на диаграмме (????????, ?????????, ?????????, ?????????), то в товарном выражении продукция ????????? по приблизительным оценкам занимает не более 3% B2C-рынка (а помимо вышеназванных на рынке работают и другие бренды). Даже если эта цифра несколько занижена вследствие ограниченности данных, взятых для анализа, это не меняет ситуацию принципиально: компания ????????? является минорным игроком на рынке ????????? систем в РФ. И это при том, что компания является старейшей на этом рынке – работает уже более четверти века, тогда как, н-р, наиболее мощный игрок – компания ????????? – появился на рынке только в 2001 г. (в рамках холдинга ?????????). Продукция торговой марки, ставшей брендом, ????????? компании ООО «????????» появилась на рынке в 1998 г. ????????? системы торговой марки, также ставшей брендом, ????????? компании ????????? (ООО «????????») производятся с 2004 г. Продукция торговой марки ????????? (дистрибьютор в РФ – компания ООО «????????»; страна-происхождения, кажется, Китай; производитель – пока не могу понять) на рынке РФ также существуют с начала 2000-х. На российском рынке ????????? систем есть и другие игроки – также появившиеся уже в 2000-х, т.е. как минимум на 10 лет позже ??????????. Понятно, что первые десять лет истории компании – это как раз лихие 90-е, но всё же это десять лет. То есть к моменту появления других компаний на рынке у ????????? уже должно было сложиться солидное преимущество. И тем не менее, такой катастрофический проигрыш в итоге.

Как уже сказано в разделе 2.4 Части 3 Отчета, если по критерию цена/качество продукция и сервис компании ????????? сопоставимы с таковыми у ведущих конкурентов (что также надо проанализировать), то провал на рынке однозначно связан с провальным маркетингом компании.

Совершенно очевидно, что такая ситуация сложилась не в последние год-два, а имеет многолетнюю предысторию. Об этом говорят три вещи: во-первых, такие провалы на рынке в принципе не случаются за год или два (если только не произошло существенных катаклизмов с компанией); во-вторых, данные диаграммы (см. выше) показывают, что сильное и стабильное отставание от конкурентов имеет место с 2014 г., и вряд ли в предыдущие несколько лет до этого (н-р три – пять) ситуация была иной. То есть ситуации, я думаю, лет шесть как минимум. В-третьих, как уже отмечалось в Части 3 Отчета (см. раздел 2.1), старый сайт ??????????.ru, который существовал у компании с 2010 по 2016 г., – это полный треш с точки зрения маркетинга. В конце концов компания осознала это и сделала новый сайт (????????.ru). Однако (а) старый сайт надо было делать нормальным изначально или как минимум гораздо раньше озаботиться его обновлением, и (б) новый сайт ?????????.ru в целом не многим лучше старого – он также имеет целый комплекс серьезных проблем, хотя внешне выглядит лучше. То, что подобная кризисная ситуация продолжается уже много лет, является очевидным свидетельством системных нарушений.

То есть представленный в Отчете анализ, показывает, что проблемы ????????? – прежде всего маркетинговые проблемы – носят именно системный характер. Компания фактически игнорирует современные требования, которые рынок и интернет – основная маркетинговая среда – предъявляют к продвижению продукции. На сегодня этих требований уже достаточно много, и они представляют собой целый комплекс знаний, инструментов и технологий, которые компания обязана использовать в своем маркетинге. Масштабное игнорирование этих требований и есть ни что иное, как серьезная системная проблема. Это не просто набор недочетов в работе.

Стоит еще раз вернуться к диаграммам спроса, представленным выше, и отметить следующий момент: если значения спроса для графиков ????????? увеличить, н-р, в два раза, то вид диаграмм принципиально не изменится – визуально графики ????????? лишь еле заметно приподнимутся. Но двукратное увеличение спроса (относительно конкурентов) по сути означает двукратное увеличение продаж. И это очень большая величина. Если речь, н-р, о годе, то это 100% годового роста товарооборота. Такое невозможно, особенно учитывая текущую ситуацию в стране (возможно только для растущих

стартапов с очень низким изначальным оборотом). Каким для компании ????????? является приемлемый (желаемый) процент годового роста продаж, я не знаю. Но, думаю, 5–10% для среднего бизнеса в условиях пока еще нулевого (и даже отрицательного) уровня роста ВВП и покупательской способности населения в стране, 5–10% годового роста продаж – это очень хорошо (3–4% уже неплохо). Если перевести эти значения в значения спроса, то на диаграммах мы практически не заметим изменений. Отсюда следуют несколько выводов:

1. Да, отставание от конкурентов катастрофическое, и эту картину (диаграммы) надо постоянно держать в голове, чтобы реально понимать, кто ты и где ты на рынке вообще. *[NB: Безусловно требуются и дополнительные маркетинговые исследования – т.е. аналитика – для более полной и адекватной оценки состояния компании на рынке и, соответственно, выработки надлежащих способов грамотного выстраивания маркетинга и всего бизнеса.]*

2. Такая ситуация складывалась годами и имеет сильную инерцию. Присутствует три основных составляющих инерции: негативная инерция бизнеса самой компании ????????? (революционные взрывы внутри неё вряд ли возможны), уже наработанная позитивная инерция (хорошо раскрученный маховик) бизнеса успешных конкурентов, инерция потребительского мнения (конкуренты уже завоевали доверие потребителей, и эту парадигму общественного сознания будет объективно сложно переломить). Кроме этого существенный вклад в инерцию общей ситуации вносит и тот факт, что многие маркетинговые технологии – н-р то же SEO – объективно работают с долго отсроченным результатом – год, два и более. Существуют и другие факторы инерции.

3. Соответственно, кардинально переломить данную ситуацию, т.е. попытаться догнать и перегнать лидеров рынка таких как ????????, за короткий срок – н-р за два-три года – в принципе не получится.

4. Но эту ситуацию не стоит и стремиться переламывать во что бы то ни стало. Это нужно ставить как сверхзадачу бизнеса. Но в ближнесрочной и среднесрочной перспективе (год, два-три года) надо отталкиваться от реально приемлемых и главное реально достижимых целей. Если, н-р, 5–10% (или иное значение) годового роста продаж будет являться приемлемым, а главное выполнимым для компании, значит на это надо и работать. Важно также следить за динамикой роста конкурентов: их рост может быть больше собственного роста компании, что всё равно будет означать увеличение разрыва и вытеснение компании с рынка (даже при наличии собственного роста).

Возвращаясь к сути вопроса о практической пользе от аналитики. Польза в том, что были вскрыты частные и общие системные проблемы компании. Из этого вытекает другая польза: необходимо прекратить тратить деньги и время (тоже деньги) на пустую работу. А главная польза от проведенной аналитики в том, что она ставит вопрос о смене парадигмы мышления. Необходимо избавиться от вредных иллюзий о том, что решить проблемы и поднять продажи можно с помощью малозатратных и быстрых способов: делания презентаций, рекламных компаний, переписывания текстов, размещения постов в соцсетях, роликов в YouTube и т.д. Необходимо избавиться и от иллюзий, что нужен только соответствующий человек, который «наконец займется реальной работой, эффект которой будет виден сразу в деньгах». Если проблемы системные, их надо решать также системно – с перестраивания, а точнее с выстраивания заново фундамента маркетинга – прежде всего в digital-среде. Только это может дать ощутимый и устойчивый рост продаж.

***[Важное замечание:** времена 90-х, а также «тучные нефтяные» годы прошли. Сейчас деньги в бизнесе нахалю и быстро не делаются (да и тогда очень у немногих получалось). Сегодня необходимо уметь инвестировать – те же деньги, а также время и другие ресурсы. Соответственно, если речь о серьезной системной работе – о, фактически, выстраивании фундамента маркетинга заново, – глупо ожидать роста доходов (по крайней мере значительного) в следующем месяце, в следующие полгода или даже год-полтора. На рынке, в т.ч. в digital-среде, свои правила, которые подразумевают работу*

в долгую. Хотелки и думалки не рулят. Ты либо принимаешь эти правила и работаешь соответственно им, вкладываясь и умея ждать результат, либо вылетаешь с рынка.]

Если суммировать коротко, то практическая польза от проделанной аналитики, во-первых, в том, что она показала реальную кризисную ситуацию, в которой в данный момент находится компания ??????????, и во-вторых, в том, что она позволила определить путь выхода из этой ситуации, т.е. реально необходимую работу, направленную на развитие бизнеса и, соответственно, рост продаж.

Последнему – пути – как раз и посвящена настоящая Часть 4 Отчета. Но обозначен этот путь опять же магистрально. То есть с некоторой детализацией в целом прописаны общие задачи, которые необходимо будет решать (см. также Общие положения стратегии). Если кто-то ожидал списка абсолютно конкретных, простых и быстрых рецептов, как вот прямо взять и увеличить продажи, да еще без серьезных вложений и работы, – это к Гарри Поттеру. Волшебная палочка у него (ну или к резвым маркетологам-неофитам, которые пообещают всё, что угодно). Как показано, проблемы с маркетингом в компании системные, и, соответственно, работа предстоит серьезная, объемная и долгая. В ходе неё будут набираться дополнительные данные для анализа и выработываться более специфические решения.

2. Направления B2C и B2B

Для выбора надлежащих общей стратегии и тактики развития бизнеса необходимо понимать, какое направление в нем является приоритетным и наиболее перспективным – B2C или B2B. Насколько я понимаю, в настоящий момент львиная доля продаж компании ?????????? приходится на B2B-сегмент, т.е. продажи через дилеров. Представленная начальная стратегия (План – см. ниже) ориентирована на конечного потребителя, т.е. на B2C-сегмент. Но в стратегию заложено и B2B-направление, поскольку в конечном итоге стратегия направлена на повышение узнаваемости бренда и лояльности потребителей. Это в целом должно достигаться (а) за счет повышения привлекательности компании и её продукции/сервисов прежде всего в онлайн, а также (б) за счет расширения доступа потенциальных клиентов (трафика) к соответствующим онлайн-материалам – прежде всего сайтам компании.

Кроме этого, даже если существенная доля продукции компании – ?????????? «в коробке» – продаются через дилеров (B2B), то у компании есть важный сервис ??????????, который, не только связан с «коробочной» продукцией, но и представляет конкретно B2C-направление, поскольку ориентирован на конечного пользователя и полностью контролируется самой компанией. Соответственно, сама специфика продукции компании не позволяет четко разграничить B2B- и B2C-направления в своей деятельности – одно неотъемлемо связано с другим.

Представленный ниже комплекс маркетинговых мероприятий является необходимым базовым как для B2C, так и для B2B-направления и ориентирован прежде всего на выстраивание системного маркетинга в компании – базы. Данная стратегия является начальной, поскольку в неё заложены основные направления работ, включая дальнейшие маркетинговые исследования. В результате последних должна сформироваться уже законченная – полная и более детальная – стратегия выхода из кризисного состояния и дальнейшего развития компании.

План

Этап 1

I. Предварительное изучение темы, рынка, бизнеса компании ??????????

Задачи

1. Формирование предварительной компетенции в теме и на рынке (?????????? в РФ).

а) **Анализ конкурентов:** общая продукция, аналоги, цены, сайты, способы продвижения, отзывы потребителей и т.д. Результатом должно являться понимание прежде всего того, почему эти (более молодые) конкуренты значительно обошли ?????????? на рынке. [NB: Если у компании ?????????? есть собственные соображения по этому вопросу, мне также хотелось бы их знать.] Отметить особенности маркетинга конкурентов, взять на вооружение лучшее. Особое внимание на их digital-маркетинг: сайты (выделить ключевые для последующего анализа – см. ниже) и прочие веб-площадки и способы digital-продвижения. На данный момент на рынке РФ мною выявлены следующие наиболее значимые конкуренты: ??????????, ??????????, ?????????? и ?????????? (см. Часть 3 Отчета, раздел 2.4).

б) **Выделить и первично проанализировать ключевые сайты конкурентов** по параметрам: офсайт, регион, SEO-характеристики (снять с помощью MegaIndex, etc.), контент, «фишки». Эта информация потребуется в т.ч. для работы с маркетинговым агентством (см. п.п. IV, VI ниже).

в) **Анализ языка и сбор семантики по теме.** Это потребуется как для последующего формирования на сайтах грамотного контента (под клиента), так и, что очень важно, для формирования семантического ядра (СЯ) с целью поисковой оптимизации (SEO) сайтов компании, а также мониторинга в поисковой выдаче позиций собственных сайтов и сайтов конкурентов. Сформированное СЯ потребуется и для контекстной рекламы.

2. **Изучение целевой аудитории (ЦА).** Составить примерный **портрет ЦА:** возраст, пол, поведение, потребности и т.д. Эти данные впоследствии должны быть заложены в более детальную (клиент-ориентированную) стратегию продвижения, прежде всего, в формирование уникальных торговых предложений (УТП), контента сайтов (под клиента), а также во внешний интернет-маркетинг: SMM, таргетинговую, контекстную и прочую рекламу и т.д.

3. Формирование компетенции в продукции ??????????.

а) **Изучить продукцию компании ?????????? и её применение.**

б) **Определить преимущества и недостатки продукции ??????????** в сравнении с продукцией конкурентов (по пользовательским характеристикам, по сервису, по цене). Определить, сопоставима ли продукция ?????????? с продукцией конкурентов по критерию «цена/качество» [NB: В понятие «качество» входят все потребительские характеристики: качество и характеристики самой продукции, доступность и качество сервиса и проч. – составить рейтинг потребительских характеристик.] Проанализировать отзывы потребителей о продукции ??????????

в) **Сформировать уникальные торговые предложения (УТП)** – общее (позиционирование компании и её продукции в целом) и частные (по отдельным видам продукции).

Обоснование

Любая маркетинговая работа, в т.ч. отдельного специалиста, начинается с изучения темы и рынка. Кроме повышения моей личной профессиональной компетенции в конкретном бизнесе (??????????, ??????????), данная работа решает и ряд конкретных задач, описанных выше. Решение этих задач

напрямую направлено на дальнейшее эффективное маркетинговое продвижение, в т.ч. на формирование полной законченной стратегии дальнейшего развития.

[NB: Слово «предварительно» означает, что данная работа будет продолжаться и далее (см. ниже).]

Исполнители

Лаборыч. Но компания ?????????? также должна предоставить информацию согласно Брифу (см. Прилож. 4.1).

II. Централизация управления ресурсами ядра: ????????.ru, ????????.ru, ????????.ru и ????????.ru

Задачи

Определить формат взаимоотношения с лицами (физическими и юридическими), контролирующими ресурсы ????????.ru и ????????.ru. Вместе с сайтами ????????.ru и ????????.ru данные ресурсы должны контролироваться централизованно из головного офиса. Если это потребует перестройки взаимоотношений с другими юрлицами (и физлицами), значит это нужно делать.

Обоснование

Сайты ????????.ru, ????????.ru и ????????.ru являются полноценными контентными продающими ресурсами, работающими по Питеру и Москве, т.е. в наиболее важных регионах рынка РФ. Сайт ????????.ru представляет один из важнейших продуктов (сервис) компании – ????????.ru. Таким образом, перечисленные сайты являются наиболее критичными в маркетинге компании ????????.ru – составляют интернет-маркетинговое **ядро**. При этом данные сайты работают не изолированно, а влияют друг на друга – прежде всего в отношении SEO (но не только). Поэтому поисковая оптимизация и прочая работа с данными ресурсами должна проводиться комплексно, а значит централизованно. Работать только с сайтами ????????.ru и ????????.ru бесперспективно, т.е. вредно, т.к. это потеря времени и средств.

Соответственно, если сайты ????????.ru и ????????.ru контролируются другими лицами (дилерами), с данными лицами (физическими и юридическими) должна быть достигнута договоренность о централизованной работе по сайтам (и не только по сайтам). То есть все сайты ядра – ????????.ru, ????????.ru, ????????.ru и ????????.ru – должны управляться из одного центра – из головного офиса компании. Задача организации централизованного управления данными сайтами должна быть решена на начальном этапе (в первом месяце), поскольку от этого во многом будет зависеть эффективность работ по дальнейшему выстраиванию маркетинга компании – прежде всего интернет-маркетинга.

Централизация управления всеми указанными сайтами необходима и для выстраивания с агентством комплексной работы по всем этим сайтам (см. п.п. IV, VI ниже).

Исполнители

??????????. Возможно где-то понадобится я, но вообще-то это внутренний организационный вопрос компании.

III. Аналитика ресурсов ядра: ??????.ru, ??????.ru, ??????.ru и ??????.ru

Задачи

1. Веб-аналитика ресурсов ??????.ru, ??????.ru и ??????.ru. Сделать аналогично веб-аналитике сайта ??????.ru, представленной в Части 3 Отчета, но только в более сжатом виде (без развернутых описаний). Акцент на основные показатели трафика и грубые SEO-недочеты сайтов. Мне потребуются дополнительные доступы к имеющимся на сайтах счетчикам статистики: Яндекс.Метрика на ??????.ru и Яндекс.Метрика, Google Analytics на ??????.ru (см. Прилож. 4.1).

2. Коммерческая аналитика ресурсов ??????.ru, ??????.ru и ??????.ru. Результатом должно являться понимание того, как и насколько эффективно компания **продает** с помощью этих ресурсов. Для этого мне потребуется информация согласно соответствующим пунктам Брифа (см. Прилож. 4.1). *[NB1: Сайт ??????.ru не продает напрямую. Он представляет одноименный бесплатный сервис – по сути тоже продукт (программный). Но в общем маркетинге данный сайт и представленный на нем сервис ??????.ru связан с остальными (продающими) ресурсами и представленной на них продукцией. То есть сайт ??????.ru также продает, но косвенно. Эффективность этих (косвенных) продаж также надо оценить (н-р через кросс-трафик). NB2: Скорее всего коммерческий анализ ресурсов невозможно будет провести за один месяц. Лимитирующими факторами будут являться наличие соответствующих данных в компании, скорость предоставления этих данных мне, качество и объем этих данных и т.д. (см. Прилож. 4.1). В любом случае, это необходимо будет сделать – за месяц, за два или за более продолжительный срок, чтобы создать схему контроля работы ресурсов по финансовым показателям (KPI), таким как ROI и др. (см. также п. 3 ниже).]*

3. Сформировать первичную схему (алгоритм) веб-анализа ресурсов в Яндекс.Метрике по ключевым показателям (KPI). Эта первичная схема должна быть заложена в последующий процесс (схему) общей маркетинговой аналитики и оптимизации – текущей (performance marketing) и этапной (месячный, квартальный, полугодовой, годовой анализ). Первичная, потому что впоследствии – после формирования/реорганизации сайтов – схема аналитики также должна включать в себя сбор данных из Google Analytics и других систем аналитики (н-р CRM), которые сейчас отсутствуют. Кроме этого надлежащая система аналитики должна включать в себя гораздо более расширенное количество показателей (KPI) и составляющих, включая комплексную SEO-аналитику, юзабилити-аналитику, аналитику рекламных компаний (н-р, контекстной рекламы), выстраивание маркетинговой воронки на сайтах, на которой должна измеряться конверсия, анализ конверсии трафика в лиды, в офлайн-контакты, в продажи, оборот, прибыль, ROI и другие финансовые показатели (реальные бизнесовые) и т.д. – многообразный комплекс. Подобная комплексная система аналитики должна выстраиваться постепенно и поэтапно. Для этого потребуется набор дополнительных инструментов и компетенций, которые будут поэтапно приобретаться и внедряться в т.ч. с помощью маркетингового агентства (см. п.п. IV, VI ниже). Но в первый месяц система аналитики уже должна начать формироваться, начиная с формирования алгоритма измерения наиболее критичных веб-показателей – прежде всего трафиковых показателей по Яндекс.Метрике (этот счетчик присутствует на всех указанных сайтах).

Обоснование

Аналитика не продает напрямую и немедленно, но входит в основу маркетинговой и любой бизнес-деятельности, т.к. без грамотно выстроенной аналитики невозможно управление и, соответственно, развитие бизнес-процессов. Значение аналитики уже многократно обсуждалось ранее. Более к вопросу о значении аналитики возвращаться бессмысленно: оно либо понимается, либо нет. Если нет, то речи ни о каком маркетинге, развитии бизнеса, продажах и прочем также нет. *[NB1: Если в компании ??????.ru уже ведется какая-то аналитика, мне потребуются её данные (см. Прилож. 4.1). NB2: Вообще для выработки адекватной комплексной стратегии развития в частности необходим полноценный **SWOT-анализ.** Но у меня отсутствует соответствующее количество данных для его проведения.]*

Потребуется срок от трех месяцев до полугода, чтобы набрать эти данные. Эта работа также безусловно должна быть сделана в рамках предполагаемого годового цикла работ.]

Оптимизация системы указанных ресурсов (ядра) будет проводится в т.ч. с участием маркетингового агентства (см. п.п. IV, VI ниже). Соответственно, данные первичной аналитика (своими силами) также необходимы для последующей совместной работы с агентством по всем этим сайтам.

Исполнители

Лаборыч. Но от компании ?????????? также потребуется ряд действий согласно Брифу (см. Прилож. 4.1).

IV. Подбор маркетингового агентства

Задачи

1. Проанализировать агентства, работающие на рынке услуг в РФ по digital-маркетингу.
2. Выбрать подходящее агентство, представить предложение для ?????????? (и утвердить).
3. Провести предварительные переговоры и консультации с представителями агентства.
4. Сформировать и представить агентству бриф и ТЗ на работы (возможно в начале второго месяца).
5. Определить формат и план сотрудничества с агентством (возможно в начале второго месяца).
6. Заключить договор о сотрудничестве с агентством (возможно в начале второго месяца).

[NB: В настоящий момент мной уже выделено одно маркетинговое агентство для потенциального сотрудничества. Но я еще сделаю дополнительный анализ – как данного агентства, так и других агентств. В ходе более тщательного анализа мною уже были отсеяны некоторые агентства, ранее казавшиеся перспективными.]

V. Подбор как-минимум еще одного сотрудника в штат

Задача

Найти примерно такого сотрудника: мужчина 25-30 лет, обладающий достаточной базовой компетенцией в области маркетинга (акцент на digital-маркетинг), SEO, веб-аналитике (и в целом в аналитике), HTML, PHP, CSS, различных CMS и проч. Помимо базовых технических навыков и понимания digital-маркетинга, основным отличительным качеством сотрудника должна быть склонность к системному (структурному) мышлению, анализу и обобщению разнообразных данных, а также способность мыслить и работать на стыках – обобщать и анализировать знания и данные из различных областей. Это, в свою очередь, подразумевает определенную гибкость мышления (не заикленность), любознательность и кругозор.

Но самым главным качеством сотрудника – стержнем – должна являться внутренняя мотивация на работу. Это означает, что помимо чисто финансового интереса человек должен быть внутренне мотивирован на дело – на то, чтобы сделать его максимально хорошо и приложить для этого максимум своих сил. В этом основной потенциал настоящего профессионала. Многие в долбаной квазирыночной экономике списали со счетов это качество основного ресурса – человеческого, – но именно оно является базовым. Все остальное – частные профессиональные знания и навыки (опыт) – уже есть производное от

этого качества и приобретается в процессе работы. Грамотный работодатель или руководитель обязан только дать соответствующее время новому сотруднику и определить работу сотрудника так, чтобы у него были наиболее благоприятные возможности набрать недостающий (узкопрофессиональный) опыт и соответственно реализовать свой потенциал по максимуму, т.е. с наибольшей пользой для дела (для компании). В эти условия безусловно входит и достойная оплата работы сотрудника, в т.ч. на этапе его адаптации.

Более подробный перечень требований для вакансии, а также вопросы для собеседования я предоставлю.

Обоснование (к п.п. IV, V)

Предварительный анализ показал, что у компании ?????????? отсутствует грамотный – **системный** – маркетинг. Если с качеством и ценой продукции и сервиса компании всё в порядке (они сопоставимы с конкурентами), то отсутствие грамотного маркетинга и является причиной огромного отставания компании от более молодых конкурентов на рынке. Таким образом, важнейшей задачей является выстраивание системного маркетинга в компании, что подразумевает выстраивание полноценного маркетингового отдела.

Очевидно, что в силу профессиональных и чисто физических ограничений по времени один специалист (я в данном случае) неспособен единолично реализовать весь комплекс работ по выстраиванию подобной системы маркетинга, включая решение множества частных маркетинговых задач и проведение множества связанных с этим работ. Соответственно, потребуются другие специалисты, с которыми должна вестись командная работа с распределением функций.

На начальном этапе наиболее приемлемым представляется работа с агентством, которая должна будет решить ряд конкретных задач (подробнее см. п. VI ниже). На последующих этапах должен быть сформирован уже собственный штат специалистов, т.е. профессиональный маркетинговый отдел, владеющий всеми необходимыми компетенциями и самостоятельно проводящий весь комплекс (по крайней мере основной) необходимых работ по продвижению продукции и услуг компании на рынке.

Но формирование штата специалистов должно осуществляться также уже на начальном этапе. В частности, потребуется еще один сотрудник (пока один), который будет добирать необходимую экспертизу в SEO, аналитике и прочих технических аспектах маркетинга. Предполагается дальнейшая специализация (под нужды компании) и повышение квалификации (обучение) сотрудника и меня, в т.ч. представителями маркетингового агентства (см. п. VI.12 ниже). Впоследствии этот сотрудник (и возможно не один) будет специализироваться в основном на технических направлениях маркетинга: SEO, аналитика и т.д. Однако критические компетенции – прежде всего технические – должны дублироваться, а не зависеть только от одного человека, выпадение которого может блокировать всю работу. Да и технические маркетинговые работы сами по себе очень комплексны и также должны распределяться между сотрудниками отдела. Н-р, SEO и аналитика – это в принципе два взаимосвязанных, но различных направления, каждое требующее отдельного специалиста для эффективной реализации. Соответственно, параллельно (в кооперации) со мной уже должен быть «заложен» в работу аналогичный специалист. При дублировании некоторых компетенций, что также хорошо для взаимопонимания и согласованности действий, работа между нами всё равно будет распределена. Как конкретно – будет видно.

[NB1: Особый вопрос – наличие квалифицированного программиста/верстальщика в маркетинговом отделе. Данный человек (речь пока об одном, но вообще-то их также должно быть два) должен осуществлять не только рутинную техническую поддержку сайтов – работу с хостингом, резервирование, обеспечение бесперебойной работы сайта, Email-сервиса и проч., но и по заданию маркетологов – руководителя, SEO-специалистов, дизайнеров, юзабилитистов, контент-менеджеров и т.д. – реализовывать необходимые работы по верстке и программированию: конфигурация/оптимизация HTML, CSS, баз данных; конфигурация и ручная «доводка» CMS; подбор и установка необходимых плагинов; написание скриптов; реализация других программных решений на

сайтах и т.д. Кроме этого в компетенцию программиста должна входить работа с 1С и CRM. Насколько я понял, эти функции сейчас выполняет Евгений Носовицкий (и, возможно, еще кто-то). Но в ближайшем будущем должен быть найден еще один такой человек. Как сказано, дублирование компетенций необходимо для бесперебойной работы отдела. Но при этом работа между этими специалистами всё равно будет распределена. Объем работы для этого будет достаточный.

NB2: Примерная структура маркетингового отдела описана в п. VIII ниже. Понятно, что бессмысленно сразу пытаться сформировать маркетинговый отдел полностью. Отдел должен укомплектоваться сотрудниками поэтапно – в соответствии со стратегией, т.е. по мере возникновения определенных задач, под которые потребуются определенные специалисты.

На начальном этапе помимо себя я вижу необходимость в еще одном техническом специалисте по направлению «аналитика и SEO», а также еще одном программисте. Упор именно на **технические компетенции** (аналитика, SEO, программирование) не случаен. Наряду с планированием данные составляющие слагают фундамент маркетинга – **необходимую техническую и методическую базу.**

Исполнители

Лаборыч – подбор маркетингового агентства, формирование предложений, переговоры, консультации, формирование брифов и ТЗ агентству, согласование работ, формата и условий сотрудничества с агентством, расценок и проч. Подбор сотрудника(ов): формирование основных требований к вакансии. Очень желательно, чтобы я участвовал и в собеседовании. **?????????** – по агентству: рассмотрение предложений, консультации, принятие решений, заключение договора о сотрудничестве с агентством, финансирование работ агентства. По сотруднику(ам): рассмотрение предложений с моей стороны, определение испытательного срока и прочих условий работы сотрудника, проведение собеседований, прием на работу, зарплата.

Сроки и замечания к Этапу 1

За первый месяц должно быть выполнено такое количество работы Этапа 1 (п.п. I–V), которое позволит перейти к Этапу 2. А именно:

1. У меня должна сформироваться достаточная первичная компетенция в теме и на рынке:

- а) понимание темы **?????????** и соответствующие потребительские запросы (какова ЦА, и что она хочет);
- б) знание всех основных конкурентов и понимание (хотя бы основное), почему они значительно обошли **?????????**;
- в) знание всех основных методов продвижения конкурентов, а также особенности организации их сайтов и других digital-площадок/способов продвижения, видеть их УТП;
- г) общее знание продукции компании **?????????**, её недостатков и конкурентных преимуществ (УТП) – по крайней мере основных.

Ответственность: **Лаборыч**. Возможно, какую-то дополнительную информацию по своей продукции должна будет предоставить мне **?????????**.

2. Должен быть решен вопрос о централизации управления всеми сайтами ядра, или хотя бы предоставлены доступы к счетчикам статистики на сайтах ?????????.ru и ?????????.ru и достигнута принципиальная договоренность (с дилерами) о централизации работы с сайтами во втором месяце.

Ответственность: ?????????.ru.

3. Должна быть проведена первичная веб-аналитика ресурсов ?????????.ru, ?????????.ru и ?????????.ru с акцентом на SEO-недочеты в объеме достаточном для понимания того, какая в целом работа должна вестись по всему ядру сайтов – прежде всего SEO.

Ответственность: *Лаборыч* (собственно аналитика), но от компании ?????????.ru будет зависеть вопрос централизации работы с ресурсами, а также предоставления мне необходимых доступов к счетчикам статистики на сайтах ?????????.ru и ?????????.ru (см. п. 2 выше).

4. Должен начаться хотя бы процесс сбора коммерческих данных, показывающих эффективность работы (продаж) сайтов ядра по B2C-направлению (коммерческая аналитика – см. п. III.2).

Ответственность: ?????????.ru. Если что-то в первый месяц уже будет предоставлено мне – значит посмотрю и я. Но в целом это работа не первого месяца, однако её надо начать в первом месяце, и начаться она должна именно на стороне ?????????.ru.

5. Должно быть подобрано маркетинговое агентство.

Ответственность: *Лаборыч* (анализ, подбор, предложение), ?????????.ru (рассмотрение, утверждение предложений, возможно другие вопросы, связанные уже с началом сотрудничества с агентством).

6. За первый месяц работы Этапа 1 должны быть выполнены в объеме необходимом для начала сотрудничества с маркетинговым агентством. То есть прежде всего необходимо сформировать собственное более четкое понимание задач (по крайней мере основных), под решение которых собственно потребуется агентство. Для этого необходимо набрать и проанализировать дополнительную информацию. На втором этапе (втором месяце) соответствующая информация и задачи будут являться предметом консультаций с представителями агентства и должны быть заложены в бриф агентству и план совместных работ. Это же напрямую обусловит формат, расценки и сроки работы с агентством.

Ответственность: *Лаборыч*, ?????????.ru и, возможно, уже *агентство*.

Проведение законченных работ первого этапа (п.п. I–V) требует времени больше, чем один месяц. Многие из этих работ (изучение рынка, конкурентов, продукции ?????????.ru, анализ ЦА, формирование УТП, аналитика и проч.) будут продолжаться и во втором месяце. В частности, более полная аналитика – аналитика бизнес-процессов, SEO-аналитика и проч. – будет проводиться с участием маркетингового агентства (см. п. VI ниже). С участием же агентства будут сформированы/скорректированы задачи и соответствующий план дальнейших работ (см. п. VI ниже). А в целом, такие работы как аналитика – маркетинговая (рынка, конкурентов, спроса и т.д.), веб (анализ показателей сайтов), коммерческая (анализ коммерческой эффективности маркетинговых процессов) и проч. – являются обязательными и перманентными, т.е. входят в постоянную маркетинговую деятельность компании. И сам по себе процесс выстраивания системы комплексной маркетинговой аналитики займет не один месяц (с учетом предполагаемой серьезной переработки сайтов этот процесс займет от полугода до года).

Этап 2

VI. Работа с агентством

Задачи

1. Проведение предварительных переговоров, консультаций, предоставление агентству брифа и прочих необходимых материалов (аналитика и т.д.), заключение договора о сотрудничестве (см. п. IV выше).
2. **Общий аудит бизнес-процессов (сквозная аналитика)**. Определение проблемных звеньев во всей маркетинговой цепочке (воронке), включая все этапы обслуживания клиентов в офлайне. Определение приоритетных направлений по оптимизации маркетинговой деятельности (устранению проблемных моментов). [NB1: Пригласить специалиста агентства в компанию для личного общения, предоставления агентству возможности подробнее ознакомиться с бизнесом компании, консультаций и проч. NB:2 Кроме этого потребуются и работа «в поле», т.е. выезд и анализ обслуживания клиентов в сервисных центрах и в целом в офлайн-точках реализации товара. Существует много и других аспектов офлайн-работы с клиентом, которые также необходимо проанализировать – самостоятельно и совместно с агентством.]
3. **Формулировка ключевых целей и задач**: как должен быть организован и работать маркетинг (в частности digital-маркетинг) компании ??????????. Какие основные задачи должны быть решены за три месяца, полгода, год, два года. На какие примерные показатели продаж можно выйти через год, через два года. За счет чего можно выйти на эти показатели.
4. **SEO-аудит всей совокупности веб-ресурсов компании**: ресурсов ядра (?????????.ru, ??????????.ru, ??????????.ru, ??????????.ru), социально-информационных ресурсов (?????????.ru, forum.?????????.ru, stalker600.ru) и спам-лэндингов (?????????????????.ru, ??????????????????.ru, ??????????????????.ru). [NB: Что с доменом ??????????.ru? Раньше был открыт. Сейчас (23.12.2016) редирект на сайт *Timeweb* с сообщением о том, что домен припаркован данной компанией. На дату 23.12.2016 страниц ??????????.ru в кэше Яндекса 3 и в Google – 15 (исчезают из кэша Яндекса и Google). Что за домен ??????????.ru? Создан 04.07.2006, оплачен до 04.07.2016. Пока в действии. Сайт фактически пустой. Но на нем ссылки по теме ?????????? (и другим левым темам). Есть ли еще какие домены/сайты у компании?]
5. По результатам анализа (см. п.п. 2–4) рекомендации по оптимизации маркетинга компании. **Особое внимание на digital-направление (особенно на сайты компании)**: определить принципиальную конфигурацию системы интернет-маркетинга компании и в рамках неё определить принципиальные задачи, которые должны решать ресурсы ядра: ??????????.ru, ??????????.ru, ??????????.ru и ??????????.ru (см. также п. VII.1 ниже). В соответствии с этим определить следующие возможные действия: удаление некоторых ресурсов (н-р спам-лэндингов), слияние некоторых ресурсов (блоги, форумы «подшить» к основным ресурсам), полная переделка и создание с нуля некоторых ресурсов (адаптивный дизайн, полное изменение контента и проч., создание отдельных мобильных версий и т.д.). Также: разработка системы управления всеми веб-ресурсами и прочими направлениями маркетинга, разработка комплексной аналитики, другие задачи/мероприятия.
6. **Детально прописанная общая стратегия развития на ближайший год**: как поэтапно и в какие сроки должна выстраиваться общая система маркетинга в компании. Каких это потребует средств и других ресурсов. Выработка KPI и системы контроля реализации плана.
7. **Прописанный план реорганизации всех сайтов компании**. Выделено отдельным пунктом, как важный элемент, но по сути входит в п. 6.
8. **Работы по реорганизации всех сайтов компании**: формирование семантического ядра (СЯ) под каждый сайт, прототипирование (разработка структуры, принципиального контента, воронок на ресурсах и т.д.), решение технических задач (хостинг, поддержка, CMS, программирование, HTTPS, установка счетчиков аналитики/статистики, добавление в вебмастер Яндекса и Google и т.д.), наполнение контентом

(текстовым, графическим), первичное тестирование юзабилити на десктопе и мобильных устройствах, все необходимые мероприятия по изначальной SEO-оптимизации ресурсов – каждого и всей системы (на этапе создания), дальнейшая оптимизация ресурсов (см. ниже). Много всего – это должно быть прописано в плане (см. п. 7 выше).

9. План SEO всех сайтов. Выделено отдельным пунктом, как важный элемент, но по сути входит в п. 7.

10. SEO всех сайтов. Здесь выделено отдельным пунктом, как важный элемент, но по сути входит в п. 8. *[NB: Речь прежде всего о внутреннем SEO. Внешнее SEO – отдельная тема, которая будет актуальна после проведения основной внутренней поисковой оптимизации сайтов ядра.]*

11. Формирование системы аналитики в компании.

а) **Планирование:** конфигурация общей системы аналитики «на бумаге», план реализации по созданию системы аналитики.

б) **SEO-аналитика.** Отработка и внедрение инструментария и методологии.

в) **Расширенная веб-аналитика (SEO-аналитика, плюс аналитика других веб-показателей и процессов).** Отработка и внедрение инструментария и методологии.

г) **Установка и оптимизация CRM.** Конфигурация (скорее всего под все сайты ядра и под два региона: Питер, Москва).

д) **Установка и оптимизация Call-tracking.**

е) **Коммерческая аналитика.**

ж) **Внедрение других необходимых инструментов/составляющих аналитики.**

з) **Интеграция всех составляющих аналитики в единую систему – комплексную аналитику.**

и) **Оптимизация и автоматизация системы аналитики и управления бизнес-процессами в компании.**

12. Обучение персонала. Агентство должно выполнить необходимые работы не просто независимо (сделал – сдал). В процессе выполнения данных работ, особенно в части внедрения определенных инструментов, технологий и методик в маркетинг компании, обязательно должно быть обучение персонала компании. Цель – формирование самостоятельного компетентного штата собственных специалистов-маркетологов, т.е. комплексного маркетингового отдела, способного самостоятельно проводить весь спектр необходимых маркетинговых работ. Обучение сотрудников компании ?????????? специалистами агентства должно производиться в т.ч. с взаимными визитами сотрудников компании, включая меня, и агентства на территорию друг друга как в Питере, так и в Москве. В ряде случаев может быть и дистанционное обучение, но в целом эффективное обучение должно быть.

Обоснование

Почему агентство

Как уже сказано в обосновании к п. IV, в силу профессиональных и чисто физических ограничений по времени один специалист (я в данном случае) неспособен единолично реализовать весь комплекс работ по выстраиванию комплексной системы маркетинга в компании, включая решение множества частных маркетинговых задач и проведение множества связанных с этим работ. Поэтому на начальном этапе наиболее приемлемым представляется работа с агентством, которое должно решить ряд базовых задач, в т.ч. по внедрению необходимых методов и инструментов, а также обучению персонала компании. Ниже представлен ряд общих обоснований целесообразности работы с агентством.

1. Эффективность (качество). Эффективность (качество) маркетинга критично зависит не только от качества выполнения отдельно взятых работ, но и от их согласованности между собой. В этом отношении не только один специалист, но и группа независимых специалистов не заменит собой агентство: агентство

работает целостно – системно, тогда как отдельные специалисты работают разнородно – во многом несогласованно. Кроме этого на начальных этапах выстраивания системы маркетинга в компании репутация агентства гарантирует качество работ больше, чем наем неизвестных специалистов.

2. Экономия. По предварительным оценкам стоимости услуг интернет-маркетологов и услуг агентств, работа с агентством является более выгодной: пакет необходимых работ у агентства обойдется дешевле (примерно на 30–50%), чем стоимость услуг нескольких специалистов-индивидуалов, необходимых для тех же работ. Кроме этого долгосрочная работа с целостностью и преемственностью всех её этапов также позволит экономии средств, поскольку можно рассчитывать на скидки, которые агентства предоставляют долгосрочным партнерам с большим и стабильным объемом работ.

3. Надежность. В отношении долгосрочного сотрудничества (см. п. 7 ниже) работа с агентством является не только наиболее эффективной и выгодной по цене, но и самой надежной. Агентство не исчезнет, для агентства долгосрочная работа с хорошим клиентом – это не только прибыль, но и репутация. Поэтому агентство будет стремиться выполнить работу максимально качественно. При этом все работы будут вестись согласованно с заказчиком и необходимой отчетностью. Также работы будут вестись комплексно, т.е. системно, что уже есть фактор не только качества, но и надежности (внутренняя взаимообусловленность всех процессов). Таким образом, при работе с агентством также присутствует очень важный фактор надежности, т.е. страховки бизнеса.

4. Комплексная работа с большим количеством веб-ресурсов. Сотрудничество с агентством на старте является наиболее эффективным и потому, что работать придется не с одним веб-ресурсом, а с несколькими, выстраивая их в единую систему – интернет-маркетинговое ядро (см. Обоснование к п. II выше). Наибольшей компетенцией и возможностями такой комплексной работы обладают именно агентства, а не отдельные специалисты (включая меня).

5. Общий большой объем и комплексность работ. Выстраивание комплексной системы маркетинга компании подразумевает не только оптимизацию её веб-ресурсов, но и решение множества других задач: выстраивание системы аналитики, установка CRM и Call-tracking, внедрение других инструментов/методов управления бизнес-процессами, работы по внешнему интернет-маркетингу, разнообразные тестирования, возможно работы по офлайн-маркетингу – много всего. Причем работать придется как в Питерском, так и в Московском офисах с привязкой к соответствующим рынкам и веб-ресурсам. То есть комплекс мероприятий предстоит значительный. И это именно комплекс, т.е. системная работа, а не набор разнородных действий. Соответствующими комплексными компетенциями обладает опять же только агентство, а не пара специалистов-одиночек (пусть даже продвинутых).

6. Возможность параллельных и согласованных работ, оптимизация сроков. Помимо компетенций по широкому спектру маркетинговых направлений, важным фактором является правильная последовательность (согласованность) работ по этим направлениям. Это возможно только, если многие работы ведутся параллельно и взаимосвязано (комплексно). В свою очередь, это позволяет оптимизировать (сокращать) общие сроки работ. Соответственно, даже если специалист достаточно продвинутый, т.е. владеет многими компетенциями, он один (или даже вдвоем) чисто физически не способен работать в режиме высокой многозадачности (а степень многозадачности предстоящих работ очень высока). Один-два специалиста не заменят собой систему, которой на начальных этапах должно являться маркетинговое агентство (преимущественно), а затем уже собственный маркетинговый отдел.

7. Возможность расширение спектра работ, долгосрочное сотрудничество и преемственность. Кроме первоочередных задач по выстраивания базовой системы маркетинга в компании, которая сама по себе уже очень комплексна, в дальнейшем потребуются проведение и других маркетинговых работ, таких как контекстная реклама, SMM, крауд-маркетинг, работа с видео-ресурсами (н-р YouTube), Email-маркетинг и т.д. В этом отношении работа с агентством также выгодна, поскольку (а) это предположительно тоже входит в компетенцию агентства, и (б) в случае обращения за подобными более поздними услугами (или соответствующими консультациями) в работе с агентством уже будет сохраняться преемственность, что очень важно. То есть да, в конечном итоге в компании должен быть сформирован собственный

полноценный маркетинговый отдел (в т.ч. с помощью агентства), но работа с агентством также будет носить относительно долгосрочный характер (от года до двух лет).

[NB: Обоснование целесообразности работы с агентством также описано ниже – см. параграф «Какое агентство».]

Какое агентство

Сейчас развелась тьма всякого рода контор и конторок, именующих себя ахренеть-маркетинговыми агентствами: всякие контент-маркетинговые агентства, SMM-агентства и прочая креативно-малахольная публика. Всё это процентов на 90% шлак.

Для сотрудничества необходимо выбирать агентство с уже продолжительной и хорошей историей работы на рынке РФ. Среди таких агентств есть два приемлемых варианта для сотрудничества. Вариант первый – большое агентство, оказывающее весь комплекс маркетинговых услуг, вплоть до выстраивания бизнеса «под ключ» с нуля. Вариант второй – агентство с изначальной SEO-специализацией, которое сейчас успешно трансформируется в комплексное маркетинговое агентство. Второй вариант наиболее предпочтителен по ряду факторов:

1. Стоимость. Услуги большого агентства стоят дорого. Переходя на комплексные услуги, SEO-агентства берут дешевле. При этом в основных digital-направлениях SEO-агентства имеют не худшую, а во многом и лучшую компетенцию, чем агентства с изначальной широкой специализацией (см. ниже).

2. Избыточность услуг крупных агентств. Комплексные услуги у большого агентства – это нерационально, поскольку очень многие работы (копирайтинг, веб-дизайн, работа на сторонних площадках и проч.) можно проводить своими силами (моими силами в т.ч.), т.е. рационально дополняя работу агентства.

3. Именно SEO-агентства – наиболее адекватный выбор. Если не считать крупные комплексные агентства, то среди прочих digital-компаний именно агентства, изначально специализирующиеся в SEO, являются наиболее адекватным выбором. Ниже перечислены причины:

а) Грамотный подход и методологическая (техническая) база – именно то, что сейчас необходимо компании ?????????? для построения эффективной системы маркетинга. Ребята в SEO-агентствах как правило технари (математики), и им присущи строгость мышления, склонность к анализу, склонность к автоматизации и оптимизации процессов, работа на реальные показатели и системный подход. Это и есть основные составляющие грамотного маркетинга, с чем у компании ?????????? как раз серьезные проблемы. При этом хорошее агентство само использует внутри себя качественные аналитику и систему управления бизнес-процессами. Соответственно, даже если услуги по внедрению аналитики и управления не являются приоритетным направлением агентства (как, н-р, у больших бывших SEO-агентств), этот опыт всё равно можно и должно задействовать (перенять). Для нужд компании ?????????? этого опыта будет вполне достаточно.

б) Необходима комплексная работа, в т.ч. SEO, по большому количеству сайтов. Предстоит масштабная работа со множеством веб-ресурсов, в которую будет входить, удаление части из них (должно быть произведено грамотно – без потери трафика), слияние части из них, существенная переработка и оптимизация некоторых ресурсов (контент, структура, юзабилити, SEO и проч.), создание фактически новых ресурсов (с адаптивной мобильной версткой или отдельных мобильных версий). *[NB: Подробнее эти работы описаны в разделе «Общие положения стратегии» (см. ниже).]* То есть это очень большая и комплексная работа по формированию маркетингового (интернет-маркетингового) ядра компании с оптимизацией под различные каналы продвижения в Питере и Москве (и в других регионах). К этим ресурсам также должна быть «прицеплена» комплексная аналитика и система управления бизнес-процессами (CRM и проч.). При том, что у меня есть принципиальное понимание этих вопросов и видение ряда конкретных шагов (см. также Общие положения стратегии), я – да и в целом один-два специалиста – неспособны единолично провести столь масштабный комплекс работ в оптимальные сроки. Кроме этого, по ряду вопросов (задач) у меня либо нет однозначного ответа, как

сделать лучше, либо просто недостает компетенций. [NB: Ограничение собственных возможностей, в т.ч. профессиональных, необходимо признавать и закладывать в стратегию работы. Тот, кто заявляет, что он всё может, – кидала или лох.] Соответственно, безусловно потребуется агентство для решения сложных задач, в т.ч. во многом связанных с поисковой оптимизацией и прочими техническими аспектами. Безусловно, что в этой области больше опыта, компетенций, кадровых ресурсов, и технических возможностей (инструментария, методологии и т.д.) именно у SEO-агентства.

в) SEO до сих пор является одним из основных направлений digital-маркетинга, поскольку поиск продолжает оставаться основным и наиболее специфичным (ориентированным на ЦА) каналом привлечения покупателей. А судя по первичному анализу совокупности веб-ресурсов компании ?????????, SEO-направление существенно проседает в маркетинге компании (точнее, его нет как такового). Соответственно, SEO-компетенции для компании сейчас являются крайне востребованными (одними из базовых в фундаменте маркетинга), а потому работа именно с SEO-агентством является актуальной. Особенно это актуально с учетом комплексного интернет-маркетингового ядра (сайтов) компании, которое должно оптимизироваться под поиск согласованно внутри себя – как единое целое. Такая работа по силам именно SEO-агентству (см. п. (б) выше). При этом сильные «SEO-крены» агентства, т.е. возможное игнорирование других важных составляющих маркетинга, могут быть скорректированы со стороны компании, в частности мною, поскольку я рассматриваю маркетинг именно как комплексную систему, а не являюсь адептом какого-то отдельного направления. Такая коррекция возможна только в рамках тесного сотрудничества, т.е. когда компания-заказчик является постоянным участником всех маркетинговых работ (см. ниже «Как работать с агентством»).

г) SEO – это уже комплексный интернет-маркетинг. Сегодня SEO уже далеко не то, каким оно было еще года три назад (заточка контента под ключи, покупка ссылок, работа на позиции, нагон трафика и т.д.). Алгоритмы поисковиков быстро совершенствуются, а их политика к фейковому продвижению, в т.ч. к черному и серому SEO, ужесточается. Сегодня эффективная поисковая оптимизация уже невозможна без проведения комплексных интернет-маркетинговых работ, которые ориентированы на пользователя. Таким образом, современное SEO включают в себя серьезную работу со структурой сайтов, с контентом, с юзабилити, с внешними источниками трафика и прочее – широкий комплекс составляющих. Соответственно, грамотные SEO-агентства расширяют спектр своих компетенций, отходят от потоковых работ, приходят к более индивидуальному подходу к клиенту с оказанием комплексных маркетинговых услуг и работой в долгую с ориентацией на реальные коммерческие показатели. То есть сегодня грамотные SEO-агентства по сути трансформируются в комплексные digital-маркетинговые агентства, но при этом они базируются не на малахольном креативе и пустом пиаре, а на технических работах и системном подходе, что очень важно, и о чем уже говорилось выше. При этом, как уже также говорилось (см. п. 1 выше), услуги этих агентств могут быть не менее качественными, но при этом более дешевыми, чем услуги крупных маркетинговых компаний.

[Важное замечание: В п. VI.2 указано, что агентство должно выполнить общий аудит бизнес-процессов компании. Вообще-то это очень серьезная, объемная и комплексная задача, требующая специальной компетенции. Подобные услуги – сфера профильных аудиторских/консалтинговых агентств. И, если по уму, то надо бы дополнительно (изначально) обратиться и к такому агентству тоже, поскольку комплексный бизнес-аудит – это вообще-то за рамками компетенций SEO-агентств. Но я имею опыт работы в условиях экономии средств и подозреваю, что в компании именно такая ситуация. Поэтому задачу проведения комплексного аудита (сквозной аналитики) я также возложил на SEO-агентство. Да, SEO-агентство возможно не сможет провести бизнес-аудит в его «классическом» виде, однако, полагаю, что оно будет способно выполнить работы по этому направлению в объеме и качестве достаточных для нужд компании. Но в целом вопрос дополнительного агентства – это вопрос цены, который должен решаться руководством. Поэтому я также подготовлю и представлю предложения по специализированным аудиторским агентствам.]

Как работать с агентством

Работа не должна отдаваться маркетинговому агентству «на откуп». Это означает, что компания-заказчик (?????????) должна являться не просто получателем услуг, а активным участником всех маркетинговых работ, которые будут проводиться в сотрудничестве с агентством. Это подразумевает тесное общение, обмен информацией, взаимопомощь, согласование всех работ, консультации и т.д. На каждом этапе работ между агентством и компанией-заказчиком должно быть абсолютное взаимопонимание всех шагов и их целесообразности. Кроме этого агентство должно провести работы по внедрению необходимых инструментов и методов на стороне заказчика (аналитика, управление, автоматизация и проч.). Это потребует непосредственной работы представителей агентства на территории заказчика. Наконец, необходимо будет и обучение представителями агентства персонала компании с постепенной передачей в их руки управления всеми маркетинговыми процессами. То есть, помимо собственно маркетинга, вторая глобальная задача, которую должна решить работа с агентством, – это формирование полноценного маркетингового отдела в компании. Эта задача также подразумевает работу представителей агентства на стороне заказчика и посещение сотрудниками компании офиса агентства (взаимные визиты). Причем такое тесное сотрудничество должно иметь место как в Питере, так и в Москве, т.е. в обоих основных регионах рынка. Соответственно, агентство должно быть Питерским или Московским, а также должно иметь второй офис или представителей в одном из этих городов. Прочие составляющие формата работы с агентством будут выясняться и закрепляться в договоре после предварительного подбора, знакомства и консультаций с такими агентствами (см. п. IV выше).

Исполнители

Лаборыч, руководство ??????????, еще один новый сотрудник ?????????? (см. п. V выше), **агентство**. Точное распределение работ и ответственностей будет определено после определения формата и плана работы с агентством, а также будет зависеть от того, появится ли еще один новый сотрудник в штате или нет. Ну и в целом надо подойти к ситуации, чтобы видеть её видеть, т.е. как должна быть организована в ней работа. Но в целом распределение обязанностей предполагается примерно такое: **агентство** – наиболее критические работы (преимущественно технические): комплексный аудит, веб-аудит, SEO-аудит, техническая работа с сайтами (разработка, переработка, SEO и проч.), внедрение инструментов и методов аналитики и управления, консалтинг, обучение персонала. **Я (Лаборыч)** – предоставление необходимых материалов агентству, согласование и совместная разработка плана работ, контроль выполнения работ агентством и общих работ, самостоятельная работа по аналитике и подготовке контента (см. ниже), прохождение необходимого обучения у сотрудников агентства непосредственно в ходе практической маркетинговой работы. **Еще один новый сотрудник компании** (см. п. V) – в целом примерно то же, что и я, но между нами будет разделение обязанностей. Какое – будет видно из ситуации и спектра текущих задач. **Руководство ??????????** – общие рассмотрения, согласования, утверждения и контроль работ, финансирование. Также в работе будет задействован и уже имеющийся персонал компании в Питере и Москве, вовлеченный в процессы маркетинга, продаж, сервиса, разработок (ОКР), производства и т.д. Для чего и в какой степени – покажут текущие задачи.

VII. Работа по контенту сайтов

Задачи

1. Определить принципиальный контент для каждого ресурса ядра: ????????.ru, ????????.ru, ????????.ru и ????????.ru. Принципиальный контент должен соответствовать принципиальным коммерческим задачам, которые должен решать каждый ресурс (см. п. VI.5 выше), и соответствующим индивидуальным особенностям ресурса: региональная направленность, что продвигает и продает ресурс, как он это продвигает и продает, как представляет (продвигает) компанию (бренд), какой у него статус (роль) в общем ядре ресурсов, и как он связан с остальными ресурсами (какие кросс-ссылки, зачем они, каково SEO ресурса в общем ядре), какие дополнительные материалы должен содержать ресурс и зачем

(новости, глоссарий, вопросы-ответы, статьи, блог, форум и проч.), с какими внешними источниками, зачем и как должен быть связан ресурс (соцсети, другие интернет-площадки, каталоги и т.д.), как ресурс реализует работу с клиентами (непосредственно на сайте через контакты и прочие способы связи, через CMS, через CRM, через Call-tracking, через обслуживание клиентов в офлайне менеджерами по продажам и т.д.), какова система отслеживания эффективности работы ресурса (аналитика), какова гибкость ресурса. *[NB: Любая система, в т.ч. вебсайт, обязательно должна закладываться гибкой, т.е. быть способной к дальнейшей трансформации и развитию.]* Вот на основе всех этих задач (должны быть четко прописаны в стратегии – см. п.п. VI.5–VI.7 выше) и определяется принципиальное наполнение, т.е. принципиальный контент ресурса. В дальнейшем контент уже доводится – повышается его эффективность (конверсионность) и расширяются коммерческие возможности контента (и сайта в целом) за счет введения новых элементов.

2. Прототипирование каждого ресурса ядра

а) Определить, адаптивный дизайн или отдельные десктопная и мобильная версия для каждого ресурса.

б) В соответствии с решением п. (а) прототипировать каждый ресурс в целом: задать общую структуру сайта, включая трафиковую воронку и структуру СТА. Прототипировать, т.е. задать шаблон ключевых типов страниц: морды, страниц основных коммерческих разделов (группы товаров), товарных страниц, страниц контактов, страниц вопросов-ответов, страниц глоссария, страниц статей, блогов, форумов, новостей и проч. (типы и количество этих страниц задается в общем прототипировании ресурса).

г) Заложить принципиальные элементы юзабилити – от удобства восприятия общей структуры до отдельных элементов навигации по сайту: меню различных уровней (их вид и расположение), поиск по сайту, хлебные крошки, контентные элементы (кнопки, ссылки), html-карта сайта, сравнение товаров, внутренний поиск, фильтры, формы для регистрации/лидогенерации, средства связи с компанией и проч. Проработать юзабилити как для десктопа, так и для мобильных устройств (затем это еще и тестироваться будет).

3. Принципиальное контент-наполнение каждого ресурса ядра: тексты, графика. Принципиальное – это значит то, что тексты и графика не должны быть в конечном «превосходном» виде. Принципиальный текст должен (а) соответствовать тому, что он описывает на каждой странице, (б) соответствовать SEO-требованием (сам текст, а также ключевые зоны документа: title, h-заголовки, блоки для сниппетов и т.д.) и (в) быть более-менее читабельным. Первичная графика (картинки) может браться с уже имеющихся ресурсов, а также из коллекции, которая есть в компании. Впоследствии контент (текст, графика, элементы юзабилити и проч.) будут доводиться – на личное восприятие и в результате тестирования. Наполнять каждый сайт нужно, начиная с наиболее значимых разделов и товаров, но так, чтобы на каждом этапе наполнения и оптимизации сайт внешне выглядел законченным (не было пустых, полузаполненных и прочих «кривых» страниц, битых ссылок и проч.). То есть в рамках стратегии формирования ядра сайтов, для каждого сайта также должна быть прописана стратегия формирования, согласно которой и будет идти его наполнение и дальнейшая оптимизация.

[NB: Вся работа, описанная в п. VII, должна реализовываться совместно с агентством. Но существенная часть данной работы будет зависеть и от представителей компании – от меня в т.ч. В частности (но не только), подразумевается написание текстов (копирайтинг) и графический дизайн. Этот материал – прежде всего тексты – я должен буду предоставлять маркетинговому агентству, на основе чего уже будут выполняться последующие совместные работы – прототипирование, SEO и проч. Понятно, что, даже работая с агентством, невозможно полноценно работать сразу по всем сайтам ядра – подготавливать тексты, графику и прочие материалы сразу для всех них. Соответственно, в стратегии (Плане) формирования ядра сайтов работы над каждым ресурсом должны быть расписаны в порядке приоритетов. Эти приоритеты будут определяться в рамках общей стратегии, в которой должно быть обозначено, на продвижение какой продукции и на каком рынке (Питер, Москва) должен быть сделан первичный акцент. То есть невозможно браться за

всё и сразу – систему маркетинга, начиная с ядра сайтов, необходимо формировать поэтапно в логической последовательности и с учетом объективных условий и собственных возможностей.]

Обоснование

Я не вижу, что тут еще обосновывать. Актуальность вышеперечисленных работ говорит сама за себя: это комплекс необходимых базовых мероприятий по формированию интернет-маркетингового ядра компании. Как уже неоднократно отмечалось, многие работы должны быть выполнены с основ, что в частности связано с абсолютно необходимой адаптацией онлайн-маркетинга компании (сайтов) под мобильный интернет. То есть должны быть сделаны либо адаптированные, либо отдельные мобильные версии сайтов. В обоих случаях это фактически подразумевает создание новых сайтов с нуля. *[NB: Дополнительно эти вопросы обсуждаются в Общих положениях стратегии (см. ниже).]*

Исполнители

Все участники процесса: **маркетинговое агентство, Лаборыч, дополнительные новые сотрудники, прочий персонал компании**, уже участвующий в процессах маркетинга, продаж, разработок и производства, **руководство компании ??????????**. **Особая ответственность на мне (Лаборыч) – подготовка собственно контента, прежде всего текстового**. Эта работа будет осуществляться в тесном сотрудничестве с представителями компании (получение необходимой информации) и представителями агентства (совместное SEO, структурирование/форматирование контента и т.д.). Прочие распределения обязанностей будут определены уже по ситуации, исходя из текущих задач.

VIII. Расширение штата – формирование маркетингового отдела

Задачи

Подобрать еще несколько специалистов в штат, т.е. сформировать собственный маркетинговый отдел, который будет самостоятельно решать весь комплекс (по крайней мере основной) маркетинговых задач.

В отношении компании ?????????? минимальный состав маркетингового отдела мне видится примерно следующим: руководитель – 1; человек, осуществляющий стратегическое и тактическое планирование (вместе с руководителем) – 1; аналитик – 2; программист/верстальщик – 2; SEO-специалист – 1; дизайнер – 1; копирайтер – 1(2); контент-менеджер – 1(2); специалист по контекстной рекламе – 1; специалист, работающий на внешних площадках (он же блогер по совместительству) и ответственный за внешнюю рекламу (кроме контекстной) – 2; SMMщик – 1; Email-маркетолог – 1; специалист, ответственный за создание мультимедийных материалов (фото, видео, аудио, презентации и проч.) – 1; специалист, ответственный за офлайн рекламу (подготовка материалов для выставок, презентаций и проч., участие в данных мероприятиях) – 1; менеджер по работе с клиентами – 2.

Указанное разделение специалистов по функциям несколько условное, поскольку на самом деле между многими этими специалистами присутствует совмещение и дублирование компетенций и, соответственно, функций. Таким образом, реальное количество сотрудников отдела может быть меньше. С другой стороны, маркетинг, в частности digital-маркетинг, – вещь гораздо более комплексная по своим направлениям и спектру задач и в тоже время имеет свою специфику в каждом конкретном бизнесе. Следовательно, конкретный маркетинговый отдел комплектуется, исходя из потребностей бизнеса, т.е. перечня конкретных маркетинговых задач, которые предстоит решать. Как уже отмечалось выше, бессмысленно пытаться сформировать маркетинговый отдел сразу и полностью. Отдел должен укомплектоваться сотрудниками поэтапно, т.е. по мере появления на горизонте определенных задач, под которые потребуются определенные специалисты. В этом процессе уже будет вырисовываться и конечная конфигурация маркетингового отдела.

[NB: НЕ ПУТАТЬ маркетинговый отдел с отделом продаж, как до сих пор происходит во многих российских компаниях. На отдел продаж (менеджеров по продажам) не должны возлагаться функции по продвижению продукции/услуг компании на рынке. Этим должен заниматься только маркетинговый отдел, в т.ч. работой с потенциальными клиентами – рассылкой коммерческих предложений, обзвоном, проведением переговоров и проч. Отдел продаж только обслуживает клиентов, т.е. реализует коммерческие сделки со всей необходимой бюрократической работой: ведение документооборота, отслеживание исполнение заказов производством, работа с логистикой и проч. У отдела продаж свой собственный очень большой объем работы, не связанной с продвижением (маркетингом). При этом сотрудники отдела продаж также могут вести клиентскую базу, отслеживать активность клиентов, делать стимулирующие повторные прозвонки и т.д. Естественно, что работа отдела продаж и маркетингового отдела тесно взаимосвязана, но все же эти структуры решают принципиально разные задачи. Совместно с производством, маркетинговый отдел фактически обеспечивает работой, а также обслуживает отдел продаж, в т.ч. снабжая его всей необходимой информацией по рынку, предоставляя все необходимые маркетинговые материалы и оказывая прочую поддержку, в т.ч. по работе с клиентами.]

Обоснование

Если компания масштаба ?????????? хочет иметь эффективный маркетинг, т.е. бизнес, у неё должен быть полноценный и эффективный маркетинговый отдел. Больше тут нечего обосновывать.

Исполнители

?????????? – основная роль: принципиальное решение о создании маркетингового отдела, выделение соответствующего финансирования, прием сотрудников в штат, опробация сотрудников и т.д.; **Лаборыч** – роль в подборе специалистов и их адаптации к совместной работе, конфигурация отдела, сам – также сотрудник отдела на определенном этапе; **маркетинговое агентство** и **другие участники** совместной работы также могут что-то посоветовать и чем-то посодействовать.

Сроки и замечания к Этапу 2

Как отмечено выше, наиболее целесообразным будет являться долгосрочное сотрудничество с маркетинговым агентством – от года до двух лет. Точный план совместной работы с задачами, дедлайнами, KPI и проч. можно будет определить только после начала сотрудничества, т.е. выработать такой план совместно с агентством. Сейчас фантазировать и выражать хотения на эту тему бессмысленно. Стоит отметить три основных аспекта, которые должны определить общие формат и сроки совместной работы.

Во-первых, одной из задач работы с агентством является обучение собственного персонала и в конечном итоге формирование собственного полноценного маркетингового отдела. Соответственно, работа с агентством будет происходить с постепенной передачей управления всеми маркетинговыми процессами и соответствующими работами в руки компании. Думаю, основной этап в формировании собственного маркетингового отдела должен уложиться в срок один год. После этого роль агентства будет в целом вспомогательной: консалтинг, какие-то отдельные работы и проч.

Во-вторых, основной пул собственно маркетинговых работ также должен быть завершен в течение года. В этот пул входит создание ядра сайтов компании (интернет-маркетингового ядра) в их основе, т.е. проектирование, программирование, наполнение контентом, выкладка в Сеть, первичные тестирование и оптимизация (SEO, юзабилити, работа сопряженных сервисов, аналитики и проч.). По сути за год ядро сайтов (в целом и каждый ресурс в отдельности) должно быть сформировано примерно на 80%. Но ресурсы должны быть изначально спроектированы гибко, т.е. так, чтобы на каждом этапе они выглядели

законченными для потребителя, но при этом можно было бы проводить их дальнейшую оптимизацию и развитие в соответствии с нуждами компании.

В-третьих, создание/оптимизация веб-ресурсов и прочие маркетинговые работы должны вписываться в годовой цикл спроса, который имеет осенне-зимний максимум (октябрь – февраль) и весенне-летний минимум (апрель – июль). Соответственно, работы наиболее чувствительные к потере трафика, т.е. клиентов, должны приходиться на минимум спроса (апрель – июль). Эти работы подразумевают выкладку новых сайтов в Сеть, их первичное тестирование, доводка и прочие технические работы, а также наполнение контентом. К периоду максимального спроса (октябрь – февраль) сайты и в целом маркетинг компании должен быть уже сформирован и функционировать в своей основе, т.е. примерно на 80%. Остальное, как уже сказано, будет доводиться – расширяться и оптимизироваться.

Всё вышеописанное – общие рамки, сроки, спектр задач и прочие умности – это, как оно хотелось бы. А как оно реально будет на деле, пока сказать невозможно в принципе, поскольку на реальный процесс и, соответственно, время выстраивания маркетинга в компании будет влиять очень много факторов, которые на данном этапе предсказать невозможно.

В частности, пока непонятно, и что покажет полный комплексный аудит сайтов, а также в целом системы маркетинга компании, т.е. какие собственно работы конкретно придется делать (здесь многие из них обозначены очень обще).

Совершенно белым пятном пока остается сам по себе вопрос агентства: что это будет за агентство, к какими договоренностям удастся с ним прийти, как реально оно будет реализовывать свою работу, как реально будет выстраиваться сотрудничество с ним и т.д. Не исключено, что сотрудничать придется ни с одним, а с двумя агентствами.

Непонятен и вопрос о дополнительном сотруднике и даже сотрудниках, т.е. вопрос формирования собственного штата – маркетингового отдела: как он будет происходить.

Наконец, мне пока непонятны и вопросы собственно моего личного взаимодействия с компанией ??????????. Например, я могу сказать, что моя работа, т.е. физическое присутствие, должна быть распределена между ???????? (удаленка), Питером и Москвой. В последних случаях это работа, которая будет необходима как непосредственно в ключевых офисах компании (питерском и московском), так и для прямого (офлайн) взаимодействия с агентством (на его территории или на территории компании). Для меня лично это крайне некомфортный формат, но на него приходится идти в силу необходимости – этого требует дело. Соответственно, этот формат работы пока также не определен с компанией, а он во многом будет влиять на абсолютно все предполагаемые работы и, соответственно, сроки их реализации.

То есть неизвестных пока тьма. Но для их прояснения необходимо согласовать принципиальные положения предложенной Начальной стратегии (Плана), прочие условия работы и, собственно, начать работать.

Общие положения стратегии

В этом заключительном разделе суммированы основные блоки предстоящих маркетинговых работ – общие положения представленной стратегии.

I. Формирование законченной стратегии

Как уже говорилось, данная стратегия является начальной, поскольку её положения и комплекс мероприятий (а) основаны на пока еще ограниченном наборе аналитических данных и (б) сформулированы одним человеком (мной), что само по себе является фактором неполноты: в более-менее крупных предприятиях стратегия в конечном виде может быть сформулирована одним-двумя людьми, но всегда базируется на предыдущей коллективной работе.

Но вообще, в отличие от тактики, которая подразумевает набор четких шагов, т.е. собственно план решения определенных задач, стратегия как раз намечает общие цели и направления, в рамках которых решаются уже более частные задачи – тактические. Поэтому представленный в Части 4 Отчета План, а точнее даже Общие положения (текущий раздел), по сути отвечают понятию слова Стратегия: они (а) учитывают основные аспекты текущего состояния бизнеса – прежде всего основные проблемные вопросы – и (б) представляют пути решения этих проблемных вопросов – т.е. в целом общий путь дальнейшего развития компании, который по сути и есть стратегия.

Однако в отношении бизнеса под стратегией понимается всё-таки более четко разработанный комплекс мероприятий, основанный на классификации всех аспектов текущего состояния бизнеса (положительных и отрицательных) и факторов внешней среды, в которой бизнес работает (также положительных и отрицательных). Это так называемый [SWOT-анализ](#) – один из базовых методов стратегического планирования.

Сама по себе задача выработки законченной, т.е. более полной и детальной, стратегии заложена в начальную стратегию (План). Полагаю, в течение шести – восьми месяцев (а может и раньше) такую стратегию возможно сформулировать. Но для это, как сказано, потребуются дополнительные исследования бизнеса – как мной, так и сторонними специалистами (агентством – см. п. VI Плана), в результате чего должен быть обозначен весь комплекс проблем и положительных моментов и соответственно выработан подробный комплекс дальнейших мероприятий. В этот комплекс – собственно детальный план – должны входить конкретные цели (предполагаемый результат), а также способы достижения целей, сроки достижения целей и методика контроля эффективности соответствующих работ по показателям (KPI).

В силу ограниченности исходных данных и наличия множества неизвестных, сейчас объективно невозможно – мне, по крайней мере, – выработать такой детальный комплекс мероприятий, особенно с обозначением KPI и конкретных сроков исполнения тех или иных работ. Но детальные KPI и сроки должны быть, иначе вся стратегия теряет смысл, если её выполнение невозможно контролировать. Соответственно, контроль выполнения предложенной начальной стратегии (Плана) будет осуществляться, что называется, по ходу, т.е. по мере общего понимания, в достаточной ли мере выполнены те или иные задачи. На этот процесс будет влиять одновременный набор дополнительных данных, в результате которого сами начальные задачи будут корректироваться – увеличиваться или уменьшаться по своей значимости и дополняться новыми задачами. На ход реализации начальной стратегии (Плана) и выработку окончательной подробной стратегии будет влиять и понимание внутренних и внешних ограничений и возможностей достижения тех или иных целей. Сейчас этого полного понимания у меня объективно нет, поскольку еще предстоит изучить как внешнюю среду (рынок, конкурентов, спрос и т.д.), так и собственные возможности компании. Кроме этого, существенная роль в анализе ситуации (бизнеса компании ??????????) и выработке законченной стратегии отведена

маркетинговому агентству. Своими силами (без меня или со мной) компания ?????????? неспособна провести соответствующий полный анализ и выработать необходимые решения хотя бы потому, что в компании налицо отсутствие многих компетенций в области digital-маркетинга, да и у меня этих компетенций недостаточно – в т.ч. узких, но достаточно важных. Поэтому значение агентства с профессиональным набором компетенций очень важно для последующей работы, в т.ч. для выработки законченной маркетинговой стратегии. И это одна из причин, по которой работа с агентством является одним из основных положений начальной стратегии (см. п. VI Плана).

II. Реорганизация всей системы веб-ресурсов – формирование интернет-маркетингового ядра

Работать – реорганизовывать, оптимизировать и дальше вести (использовать как маркетинговый инструмент) – необходимо не только с ресурсами ?????????.ru и ?????????.ru. Речь в целом о формировании грамотного интернет-маркетингового ядра, в который помимо данных ресурсов также должны входить сайты ?????????.ru и ?????????.ru (см. Обоснование к п. II Плана). Кроме этого у компании существует и много других сайтов, с которыми также необходимо работать, чтобы грамотно сформировать ядро. Я не буду вдаваться в детали того, что именно и как нужно сделать. Если это расписывать – список получится очень длинным. Кроме того, этот список будет являться все равно неполным, поскольку для его формирования (а) требуется дополнительный комплексный аудит (аналитика – см. п. IV ниже), и (б) моих личных компетенций и инструментария не хватает для проведения такого аудита и соответственно формирования полного перечня необходимых работ. То есть, говоря точнее, у меня есть определенные сомнения по поводу того, как некоторые реорганизационные работы сделать лучше, поскольку возможно несколько вариантов, и я пока не могу определить для себя, какой лучше (см. ниже). Соответственно, мне потребуются консультация и совместная работа с другими специалистами – прежде всего с представителями маркетингового агентства. В работе с ними и будет проведена полная аналитика и, соответственно, сформирован окончательный перечень мероприятий, о чем говорилось в п. VI. Плана (см. также п. 3 ниже).

Но, основываясь на имеющихся у меня знаниях и уже проведенном предварительном анализе состояния компании ??????????, в т.ч. её веб-ресурсов, у меня, безусловно, уже есть представления о наиболее существенных общих (базовых) работах – о том, как должно быть сформировано интернет-маркетинговое ядро компании. Ниже представлен основной перечень данных мероприятий.

1. Мобилизация всех ресурсов, которая означает их оптимизацию под мобильный интернет. Возможно несколько вариантов. Для сайта ?????????.ru – это однозначно адаптивная верстка (как, н-р, у аналогичного сайта компании ???????? ?????????.ru). Для товарных сайтов ?????????.ru и ?????????.ru возможны два варианта: адаптивная верстка и создание отдельных мобильных версий сайтов (третий вариант – динамический сайт – менее предпочтителен). Это вопрос надо еще проанализировать, но я склоняюсь к тому, что адаптивная верстка для них также будет предпочтительной. Об этом говорит то, что, н-р, ресурс ?????????.ru и товарные сайты компании ?????????? (ведущего конкурента) имеют адаптивную верстку, которая позволяет вполне приемлемо отобразить контент на десктопе. При этом адаптивная верстка параллельно решает и ряд других проблем работы с сайтами – администрирование, оптимизация, аналитика и др. В любом случае – адаптивная верстка или отдельные мобильные версии – это фактически (технически) подразумевает создание новых сайтов. И это как минимум три сайта, если для ?????????.ru, ?????????.ru, ?????????.ru будет выбрана адаптивная верстка или отдельные мобильные версии для ?????????.ru, ?????????.ru; и как максимум пять сайтов, если потребуется серьезная переработка десктопных версий сайтов ?????????.ru и ?????????.ru (с учетом SEO, контент-наполнения, юзабилити, выбора оптимальной CMS, подшивки CRM и систем аналитики). То есть по сути надо готовиться к созданию целой серии веб-ресурсов заново – очень серьезная работа. Но иного не дано, если компания хочет иметь нормальный маркетинг. Другой вопрос, что эта работа должна делаться поэтапно.

2. Спамные одностраничники и прочие странные сайты должны быть удалены: ??????????????.ru, ??????????????.ru, ??????????????.ru и ??????????????.ru (посмотреть, есть ли еще что-то этого типа у компании). Они

отравляют как SEO других ресурсов, так и интернет-маркетинг компании в целом, поскольку негативно влияют на лояльность потребителей и размывают аудиторию. Это обсуждалось в разделе 4.2 Приложения Г. Но эти ресурсы должны быть не просто удалены. Во-первых, надо посмотреть, что с них можно взять полезного на основные ресурсы – какие-то контентные фишки и проч. Во-вторых, онлайн- и офлайн-трафик с этих ресурсов не должен потеряться. Как это сделать – отдельный вопрос. В любом случае также потребуется аналитика этих ресурсов, чтобы точно определить стратегию избавления от них без потерь (по крайней мере существенных).

3. Слияние ресурсов. Это подразумевает «подклейку» социально-информационных ресурсов [?????????.ru](#) (блог) и [?????????.ru](#) (форум) к основному сайту компании. Сейчас эти ресурсы оторваны, и это негативно сказывается на маркетинге. Во-первых, как показано выше (см. Вступительные замечания, Зачем аналитика?), трафик, н-р, с блога [?????????.ru](#) на офсайт [?????????.ru](#) никакой (1,76%). Аналогичный трафик с форума [?????????.ru](#) проанализировать сейчас нельзя, но, думаю, он такой же никакой. То есть данные ресурсы не решают основную маркетинговую задачу – не обеспечивают приток клиентов. Во-вторых, данные ресурсы могут отрицательно влиять на SEO основных сайтов за счет дублирования контента и аффилированности. А это уже прямое негативное действие – снижение количества входящих клиентов (трафика). Наконец, оторванность таких важных контентных элементов от продающего ресурса само по себе негативно для SEO, т.к. наличие блога и форума на основном сайте, значительно улучшает SEO-характеристики сайта, за счет целого ряда факторов: сайт в принципе становится объемнее, т.е. богаче набором страниц и контентом; SEO-качество контента повышается (расширяется семядро, в т.ч. под LSI, присутствует UGC, появляются дополнительная графика, видео и т.д.), сильно улучшаются поведенческие факторы (ПФ) – самые мощные в SEO. При этом блог/форум на сайте улучшает SEO-характеристики сайта не изолированно: он дает гораздо больший трафик на коммерческие страницы сайта и тем самым также улучшает их SEO-характеристики, не говоря уже о том, что в принципе значительно расширяет аудиторию сайта (трафик на коммерческие разделы с блога/форума, расположенного внутри сайта существенно больше, чем с оторванного ресурса). Но это в целом общие замечания. Как оно должно реализовываться конкретно – надо анализировать отдельно, в т.ч. с участием маркетингового агентства. Совместные компетенции позволят сработать наилучшим образом и без потерь (или с минимальными временными потерями).

4. Наполнение качественным контентом: тексты, графика, юзабилити, все необходимые инфоматериалы и т.д. Здесь всё очевидно.

5. SEO. В принципе, все вышеперечисленные пункты уже ориентированы на SEO. Тем не менее, о поисковой оптимизации следует сказать отдельно.

В отличие от всего двух-трех лет тому назад, не говоря уже о более раннем времени, сегодня SEO уже совершенно другое. В поисковой оптимизации сайтов определяющую роль играет ориентация сайта на пользователя, т.е. качество контента – насколько он действительно интересен, полезен и удобен людям. Это выражается в концепции создания сайтов СДЛ (сайтов для людей). Но при этом абсолютно актуальным остается и так называемое техническое SEO, т.е. соблюдение определенных технических правил сайтостроения, которые необходимы для хорошего ранжирования в поисковых системах. К таким правилам (техническим SEO-требованиям) относятся коммерческая формула ранжирования Яндекса; правила оптимизации ключевых зон документов (title, H1); правила оптимизации HTML-кода и элементов контента, направленные на увеличение скорости загрузки сайта; надлежащее форматирование контента (разметка и шаблонизация страниц); правила оптимизации тегов и метатегов; правила оптимизации файлов robots.txt и sitemap.xml; надлежащая конфигурация CMS; правила внутренней и внешней перелинковки; грамотная работа со ссылками и т.д. – много всего.

Эти правила крайне важны для SEO, т.к. можно сделать сайт внешне привлекательным, но нарушение этих правил приведет к тому, что сайт все равно будет плохо ранжироваться в поисковых системах. И это серьезное нарушение во всем маркетинге, поскольку, как уже сказано выше, в частности в отношении компании [??????????](#), поиск является основным источником трафика, т.е. клиентов. Поэтому да, сегодня

SEO – это практически 80% работ, направленных на оптимизацию сайта под пользователя (работа с контентом, юзабилити и т.д.). Но 20%, которые занимает техническое SEO, также крайне важны.

Оптимизация контента во многом может проводится и на более поздних этапах, т.е. когда сайт уже открыт для посетителей. В принципе так и происходит, когда идет постоянное тестирование и работа на повышение конверсии, а также позиций страниц сайта и целевого трафика. И в этом отношении заниматься поисковой оптимизацией собственных ресурсов необходимо постоянно, поскольку сайты существуют в очень динамичной среде: постоянно меняются правила работы поисковиков (появляются новые алгоритмы и фильтры); существует постоянная SEO-конкуренция (SEO-прессинг) со стороны других компаний, продвигающихся в интернете по тому же бизнес-направлению; и наконец собственные ресурсы – они «живые», т.е. развиваются, обновляются контентом и при этом могут давать технические сбои. Все это также существенно влияет на их SEO-состояние и, соответственно, требует постоянного контроля со стороны SEO-специалиста. Поэтому SEO – это не кампанейщина. В штате маркетингового отдела обязан быть отдельный специалист, который будет заниматься поисковой оптимизацией на постоянной основе, тем более, что эта деятельность подразумевает высококвалифицированную и объемную работу с целым набором сервисов и инструментов SEO-аналитики, а также постоянную координацию со специалистами других направлений – программистами, копирайтерами, юзабилитистами, контент-менеджерами и т.д.

Существенно, что, в отличие от, н-р, поисковой оптимизации контента (текстов, графики и т.п.), которая может делаться на «живом» сайте, многие технические SEO-работы являются базовыми, т.е. закладывается и реализуются еще на этапах проектирования и программирования сайта. Если эти работы будут проведены неграмотно, то они заложат мину замедленного действия: исправить изначально допущенные SEO-ошибки потом становится очень трудно, а часто невозможно, что по сути сводит весь интернет-маркетинг компании на ноль и в конце концов вынуждает делать новый ресурс, т.е. начинать всё заново. Это влечет большие (иногда очень большие) потери времени и денег, связанные с потерей поискового трафика, и, как результат, некоторые бизнесы просто не переживают этих потерь и прекращают свое существование.

Такова цена, и поэтому здесь SEO выделено в отдельный пункт, и в целом ему посвящено достаточно много внимания в Части 4 и других Частях Отчета. И в этом отношении необходимость работы с профильным SEO-агентством связана еще и с тем, что, понимая всё значение SEO, я реально осознаю, что у меня может быть недостаточно профессиональных навыков для надлежащей реализации поисковой оптимизации, особенно с учетом большого количества сайтов. Поэтому совместная работа с агентством (хорошим, естественно) гарантирует качественное и результативное выполнение этих важных задач.

6. Все ресурсы должны иметь протокол HTTPS. Это требуется как для аналитики (см. Часть 3 Отчета, разделы 2.3.3.2, 2.3.5.1, а также Прилож. Г, раздел 1.2), так и для SEO (оптимизация под Google).

7. Сайт ??????????.ru. Я неслучайно выделил этот сайт в отдельный пункт. Как уже говорилось ранее (см. Прилож. Г, раздел 4.2), согласно формальным и фактически обязательным SEO-требованиям «один регион – один сайт», да и маркетинговым требованиям, в Питере должен быть один сайт, продвигающий продукцию ??????????. И вполне логично, что это должен быть официальный сайт ??????????.ru.

Но вопрос на самом деле непростой. Сайт ??????????.ru очень хорош. Возможно, в нем также есть свои недостатки, но в целом он действительно неплохо смотрится, по крайней мере внешне. При этом совершенно очевидно, что владельцы этого сайта озабочены не только его внешним видом, но и SEO. Об этом говорит мобайл-адаптивная верстка, грамотная структура, грамотный контент, заголовки и прочее (вообще-то, конечно нужен SEO-аудит, чтобы сказать детально). Кроме этого, сайт хоть и продвигает продукцию ??????????, но продвигает под своим брендом – ??????????. То есть в целом видно, что владелец этого сайта компания ?????????? совершенно по-иному ведет свой маркетинг и вкладывается в него. Грамотный сайт ??????????.ru является результатом таких вложений; и, думаю, не только сайт как таковой, а и деньги, которые он приносит. Соответственно, вряд ли ребята из ?????????? захотят жертвовать этими своими достижениями в угоду общей оптимизации маркетинга компании ??????????,

при том, что, я так понимаю, ????????? – это самостоятельное юрлицо с самостоятельными статьями дохода и их распределением внутри себя. То есть это по сути самостоятельный бизнес. Кроме этого, если сайт ??????????.ru уже продает и продает эффективно, компания-принципал (????????????), также имеет с этого профит (через дилера ??????????). То есть удаление сайта ??????????.ru в сложившейся ситуации может быть просто невыгодно по деньгам даже для самой компании ?????????????.

Таким образом, говоря о формировании интернет-маркетингового ядра с удалением и слиянием части ресурсов (см. п.п. 2-3 выше, а также п. II Плана), я, тем не менее, не затронул сайт ??????????.ru, предполагая, что он также должен войти в маркетинговое ядро «как есть». И если так, то нужно решить вопрос, если не о передаче управления этим сайтом в руки компании ????????????? в рамках централизации управления всеми веб-ресурсами, то хотя бы о тесно координированном управлении, в т.ч. с доступом к системам аналитики данного ресурса. Но в целом эти вопросы должны решаться в рамках совместных консультаций с руководством ?????????????, руководством ????????????? и представителями маркетингового агентства (и меня, естественно). Мнение агентства о том, как действовать наиболее оптимально в сложившейся ситуации, будет также очень важным.

Стоит, однако, заметить, что низкая популярность бренда ????????????? на рынке (см. Вступительные замечания, Зачем аналитика?) относится не только к ресурсу ??????????.ru и компании ????????????? как таковой. Это же относится и к компании ?????????????, как и ко всем дилерам, продвигающим продукцию ??????????????. Поэтому оптимизация общего маркетинга – т.е. общего продвижения систем ????????????? на рынке – входит в сферу прямых интересов каждого дилера, включая ??????????????. Поэтому, я полагаю, соглашения об общем эффективном маркетинге являются резонными и достижимыми.

В принципе, то, что сказано о работе с ресурсом ??????????.ru (реорганизация контроля и управления), касается и московского ресурса ??????????.ru, поскольку, как я понимаю, он также принадлежит самостоятельному юрлицу (не знаю, насколько независимому от головного офиса). Но у меня чувство, что с этим ресурсом будет легче решить вопрос централизации управления. Ну и самое главное – этот ресурс просто требует оптимизации, а точнее полной переделки (хотя бы по параметру мобильности). Кроме этого, ресурс представляет некую лабораторию. При всей моей любви к этому слову, как бывшего научного сотрудника (именно лабораторного), какая нафиг лаборатория?! У потребителя это ассоциируется с чем-то экспериментальным – не до конца проверенным, а значит ненадежным. И это для продукции, чье назначение как раз охранять достаточно недешевую собственность граждан, – продукции, для которой основным УТП должна являться прежде всего НАДЕЖНОСТЬ. То есть помимо оптимизации сайта для московского представительства понадобится еще и ребрендинг. *[NB: Наилучшим вариантом для продвижения бренда через дилеров, кстати, является франшиза. Об этом стоит подумать.]* И все эти недочеты имеют место у компании (дилера), которая работает в ключевом регионе рынка – в Москве. То есть отношение к собственному маркетингу, в т.ч. основной компании (????????????), мягко говоря, удивляет.

III. Другие интернет-маркетинговые работы

1. Внешний интернет-маркетинг: контекстная и прочая PPC-рекламу, работа в соцсетях (SMM) и через видеоканалы (YouTube), продвижение в блогах и на форумах, размещение в каталогах, продвижение через различные внешние площадки (н-р тематические ресурсы), Email-маркетинг и т.д. Это всё должно быть, тем более что бо́льшая часть этих работ имеет и SEO-значение (для линкбилдинга и проч.). Но это всё работы по сути вторичные, т.е. накрадывающиеся на работу с интернет-маркетинговым ядром. Поэтому здесь пока им не уделяется специального внимания с одним замечанием: если продолжать делать эти работы в качестве приоритетных (как это происходит сейчас), то все они, как и весь маркетинг компании, также будут иметь эффект Гоблина, детально описанный в Приложении Г к Отчету.

Однако, это не означает, что все работы, н-р, ВКонтакте, YouTube и на каких-то других площадках надо немедленно прекратить, пока ни будут готовы сайты компании. Некоторая базовая деятельность по

этим направлениям безусловно должна продолжаться. Необходимо даже немного её расширить, н-р, создать и первично наполнить корпоративные аккаунты в других соцсетях: Facebook, Instagram и проч. Но сил и времени на эти работы должно выделяться ровно столько, сколько их потребуется для поддержания именно базовой активности по этим направлениям без ущерба для решения приоритетных задач по выстраиванию (реструктуризации) маркетинга в целом.

Кроме этого, эффективный SMM, н-р, та же работа ВКонтакте и не только, а также, н-р, продвижение в YouTube реализуются совершенно иначе, чем это делается сейчас компанией. Не буду вдаваться в детали, но это самостоятельная серьезная работа, требующая отдельного внимания, квалификации и финансирования. SMM это не просто что-то постить в ленте. Это и серьезная работа по анализу аудитории, налаживанию бизнес-связей, написанию качественных промопостов, таргетинговой рекламе, работе с возражениями и т.д. – целый комплекс. Поэтому SMM и выделяется в самостоятельное направление веб-маркетинга, наряду с SEO, контекстной рекламой и прочими направлениями. Существуют агентства, специализирующиеся именно на SMM.

Так что работа в соцсетях это не веселый факультатив: сидит сотрудник и в конце рабочего дня пару раз в неделю чёта там постит – обновляет ленту – и на вопрос руководства «Как там наша группа?» отвечает: «Ведется». Руководитель смотрит – и правда вроде ведется. SMM направлен не просто на присутствие компании в Сети, а на решение вполне конкретных коммерческих задач: изучение аудитории, привлечение аудитории (изначально в группу), формирование лояльности аудитории, привлечение аудитории на основной ресурс (сайт) и в конечном итоге продажи. И всё это основывается на вполне конкретных технологиях, инструментарии, измеряется аналитикой в цифрах и подразумевает хорошую квалификацию специалиста(ов). Соответственно, под SMM в штате компании (маркетинговом отделе) должен существовать как минимум отдельный квалифицированный и хорошо оплачиваемый сотрудник (либо заказываются услуги SMM-агентства). Это же касается и других направлений интернет-маркетинга, н-р, таких, как контекстная реклама и Email-маркетинг.

2. Сайты дилеров. Выше была речь о ключевых сайтах компании, продвигающих продукцию ??????????, – интернет-маркетинговом ядре. Его формирование – центральная и, соответственно, первоочередная задача. Но понятно, что в рамках общего маркетинга работа большого множества региональных дилеров также обязательно должна находиться в сфере влияния компании. Это подразумевает и внимание к сайтам дилеров: как они организованы, какой на них контент, какое у них SEO и т.д. – т.е. насколько эффективно работают эти сайты и, что очень важно, не мешают ли они работе основных ресурсов компании. Это в принципе также входит в стратегию внешнего-интернет маркетинга, с учетом того, что интернет – это единая информационная среда, в которой различные информационные ресурсы, относящиеся к одной теме, связаны между собой и, соответственно, влияют друг на друга. В частности, дилерам должно быть запрещено копировать контент с основных сайтов компании и размещать этот контент на своих сайтах, а также на других площадках. То есть небольшие элементы контента, н-р технические спецификации, безусловно будут дублироваться, но запрещено дублировать описательные тексты. Дилеры обязаны нанимать собственных копирайтеров и других специалистов для самостоятельного развития своего бизнеса. То есть с дилерами должна быть выработана общая политика ведения бизнеса, которая должна быть закреплена в соответствующих документах (дилерских договорах и т.п.). Но это уже более отдаленные вопросы, хотя аспект работы с дилерами необходимо изначально держать в голове и по мере необходимости вносить соответствующие коррективы в эту работу, тем более учитывая большое значение этой работы (B2B-направление) для общего бизнеса ??????????.

IV. Формирование системы аналитики и управления

Об этом говорилось уже много. Аналитика – основа основ. Работа (эффективность) всех ресурсов ядра и прочих интернет-площадок, на которых продвигается компания, а также офлайн-процессы должны анализироваться как по отдельности (сегментировано), так и совместно (комплексно). Соответственно, на все сайты должны быть установлены как минимум Яндекс.Метрика и Google Analytics,

но не только они. Другие инструменты анализа, контроля и управления, н-р, такие как CRM и Call-tracking, также должны обязательно использоваться. Если говорить о сайтах, то все они должны анализироваться и управляться в единой системе – централизованно. Это в свою очередь означает, что технически они должны быть привязаны к одной CRM, возможно иметь одну CMS, а также быть привязанными к единой системе веб-аналитики (н-р, к единым Яндекс и Google-аккаунтам и т.д.).

И в целом, как уже говорилось, в компании (маркетинговом отделе) должна быть сформирована полноценная служба комплексной (сквозной) аналитики всех бизнес-процессов, так или иначе влияющих на маркетинг.

Технические аспекты выстраивания такой системы аналитики и управления в компании ?????????? станут понятны уже в процессе работы. В том числе критичным будет участие в этой работе компетентного маркетингового агентства. Агентство призвано не только помочь обозначить спектр задач по выстраиванию системы аналитики, но и грамотно решить эти задачи через внедрение необходимых методов, инструментов, а также обучение персонала компании.

V. Формирование маркетингового отдела

Все внешние маркетинговые мероприятия, т.е. собственно работа на рынке, кратко описанные в пунктах I-II выше, могут реализоваться только при наличии соответствующего внутреннего инструмента. В общем смысле этим инструментом является собственная полноценная маркетинговая служба – т.е. комплексный маркетинговый отдел, способный решать весь спектр маркетинговых задач – от постановки самих этих задач, аналитики и планирования, до реализации, контроля оптимизации и дальнейшего развития работы на рынке. Это должен быть штат специалистов, владеющих соответствующими компетенциями; в руках которых будут все необходимые технологии, методы и инструменты; и работа которых будет координирована как между собой, так и с другими службами компании – разработкой (ОКР) и производством, службой продаж, логистикой, юридической службой и т.д.

Кроме этого маркетинговый отдел должен быть способен не просто существовать и решать текущие задачи. По сути маркетинговый отдел – это локомотив всего бизнеса. Именно он развивает бизнес, а не производство или отдел продаж, как некоторые ошибочно полагают в ряде компаний-производителей (ну правда опять же в ряде компаний существует и специальная служба стратегического планирования, тесно работающая с маркетинговой службой). Соответственно, маркетинговый отдел должен быть саморазвивающейся системой – быть способным адаптироваться к постоянно меняющимся условиям работы на рынке и работать на перспективу, в том числе самотрансформируясь.

Примерный состав маркетингового отдела описан в п. VIII Плана, однако, как отмечено в данном пункте, отдел должен укомплектоваться сотрудниками поэтапно, т.е. по мере появления на горизонте определенных задач, под которые потребуются определенные специалисты. В этом процессе уже будет вырисовываться и конечная конфигурация маркетингового отдела.

Создание такой полноценной службы в компании является необходимой самостоятельной задачей, которые компания должна решить в течение одного – полутора лет. И в представленный комплекс мероприятий маркетингового развития эта задача также заложена (см. п.п. V, VI.12, VIII Плана).

VI. Привлечение дополнительных специалистов на старте

Речь как о работе с агентством (или агентствами), так и о расширении собственного штата. Этот вопрос уже подробно обсуждался в Планах (см. п.п. IV, V, VI, VIII Плана). Суммируя, можно привести три основных обоснования:

1. Я один (даже вместе с имеющимися сотрудниками компании) не справлюсь – ни профессионально, ни физически – с предстоящим объемом работ. Работа по определению

командная. Для неё потребуются как дополнительное агентство (агентства), так и минимум один-два специалиста на начальном этапе.

2. Одной из макрозадач является формирование собственного маркетингового отдела (см. п. V выше), и эта задача должна начать решаться со старта и затем доводиться до завершения уже в процессе реализации собственно маркетинговых работ.
3. Принципиальной стратегической ошибкой является завязывание критических работ на одного специалиста, а на начальном этапе все работы критические. Кроме этого сам этап – начальный – является критическим. Работы на нем будут в значительной степени подразумевать вложение инвестиций. И это значит, что выпадение одного сотрудника (все под Богом ходим) приведет не просто к приостановке работ, а фактически к потере инвестиций. Поэтому критические компетенции обязаны быть задублированы между специалистами. Но это не значит, что они будут дублироваться в рутинной работе. В норме работа будет распределена. Страховка же необходима на случай форс-мажора. Это азбука. Кроме этого, задачи, особенно сложные, обычно решаются эффективнее более чем одной головой. Это тоже азбука.

Вот так в целом выглядит набор наиболее существенных направлений и мероприятий, которые предстоит воплотить в жизнь в ближайшие год-два. Конкретнее это расписано собственно в Плане. Дальнейшая детализация работ с более четкой сегментацией по направлениям, ответственностям, срокам, KPI, планированием конкретных задач и т.д. будет проводиться уже в процессе, т.е. по мере набора дальнейшей информации (компетенции в конкретном бизнесе), развития коммуникации между вовлеченными специалистами и формирования более четкого личного и коллективного видения того, что нужно делать, для чего, как и какими средствами это нужно и можно выполнить.

Заключительные замечания

Ориентиром выполнения работ должен являться не жесткий дедлайн, а их качество и законченность (но при соблюдении разумных сроков, естественно). Если стагнация и серьезные проблемы в компании наблюдаются уже в течение нескольких лет (а именно это и наблюдается в ??????????), плюс-минус полмесяца-месяц (или даже два-три месяца) «погоды» не делают, когда речь о существенных изменениях и выстраивании системы в долгую. Любая спешка, дергания, подгонка под сроки, гонка за результатом должны быть категорически исключены. Стоит понимать, что последующие этапы работ базируются на предыдущих. И если на предыдущих этапах работа выполнена некачественно (в силу, н-р, спешки), всё здание окажется «карточным домиком», а время и средства на его сооружение будут потрачены впустую. Поэтому да, общие план и сроки безусловно необходимо выдерживать. Но, если завершение каких-то работ потребует больше времени, значит эти работы надо доводить до надлежащего качества и в надлежащем объеме – так, чтобы на их основе была возможность качественно выполнять все последующие работы. А когда маркетинговая система уже будет выстроена и отлажена, тогда в рамках неё можно прогнозировать более определенные сроки и ожидания. Пока же систему маркетинга в компании только предстоит выстроить. Жестко запланировать этот процесс невозможно, поскольку на начальном этапе всегда присутствует большое количество неизвестных, которые станут известными только в процессе работы.