Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Высшая школа менеджмента

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ МАРКЕТИНГОВЫХ**

**РЕКОМЕНДАЦИЙ ДЛЯ АГЕНТСТВА АНАЛИТИКИ ATLANT ANALYTICS**

**DEVELOPMENT OF STRATEGIC MARKETING RECOMMENDATIONS**

**FOR ATLANT ANALYTICS AGENCY**

Выпускная квалификационная работа

студентки 4 курса бакалаврской программы,

профиль — Маркетинг

МУРИНОЙ Полины Александровны

Изображение выглядит как зарисовка, рисунок, каллиграфия

Автоматически созданное описание

Научный руководитель

Доцент кафедры маркетинга

СМИРНОВА Мария Михайловна

*(подпись)*

**Санкт-Петербург**

**2024**

**Заявление о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы**

Я, Мурина Полина Александровна, студентка 4 курса направления «Менеджмент» (профессиональная траектория — маркетинг), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Разработка стратегических маркетинговых рекомендаций для агентства аналитики Atlant Analytics», предоставленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

Изображение выглядит как зарисовка, рисунок, каллиграфия

Автоматически созданное описание29.05.2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

[**ВВЕДЕНИЕ** 4](#_Toc167714581)

[**ГЛАВА 1. АГЕНТСТВО ATLANT ANALYTICS НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ АНАЛИТИКИ** 6](#_Toc167714582)

[1.1. Анализ внутренней среды компании 6](#_Toc167714583)

[1.1.1 Общая характеристика агентства Atlant Analytics. 6](#_Toc167714584)

[1.1.2 Анализ элементов маркетинга компании по модели 7P 7](#_Toc167714585)

[1.1.3 Анализ места маркетинга в организации 12](#_Toc167714586)

[1.1.4. Анализ финансовых показателей компании 14](#_Toc167714587)

[1.2. Анализ внешней среды 16](#_Toc167714588)

[1.2.1 Обзор рынка аналитики 16](#_Toc167714589)

[1.2.2 Анализ 5 сил Портера 24](#_Toc167714590)

[**ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ РЫНКА В АНАЛИТИКЕ** 33](#_Toc167714591)

[2.1 Разработка программы исследования 33](#_Toc167714592)

[2.1.1. Цель и задачи исследования 34](#_Toc167714593)

[2.1.2. Программа исследования 34](#_Toc167714594)

[2.1.3. Выбор и ограничения методов 35](#_Toc167714595)

[2.2 Результаты экспертных интервью 37](#_Toc167714596)

[2.3 Глубинные интервью с клиентами и потенциальными клиентами 39](#_Toc167714597)

[2.4. Анализ конкурентов 50](#_Toc167714598)

[**ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ** 61](#_Toc167714599)

[3.1 Сегментирование рынка 61](#_Toc167714600)

[3.2. Разработка позиционирования 69](#_Toc167714601)

[3.3 Определение инструментов развития базы клиентов 75](#_Toc167714602)

[**ЗАКЛЮЧЕНИЕ** 81](#_Toc167714603)

[**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ** 83](#_Toc167714604)

[**ПРИЛОЖЕНИЕ** 85](#_Toc167714605)

## **ВВЕДЕНИЕ**

Данная выпускная квалификационная работа посвящена разработке стратегических маркетинговых рекомендаций для агентства аналитики Atlant Analytics. Объектом исследования является сама компания и рынок аналитики, а предметом – маркетинговая стратегия компании. Главный вызов представляет собой занятие компанией определенной позиции на рынке. Актуальность работы заключается в текущем положении компании, не позволяющем масштабироваться и выйти на большее число клиентов, а следовательно, повысить прибыльность. По результатам анализа текущей ситуации, а также общения с представителями бизнеса была определена цель работы: разработать стратегические рекомендации в маркетинге для аналитического агентства Atlant Analytics, которые позволят привлечь новых клиентов и масштабировать агентство.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

1. Определить конкурентов агентства и их позиционирование;
2. Сформулировать цель маркетинговой стратегии;
3. Сегментировать потребителей в соответствии с их потребностями и демографическими факторами;
4. Определить целевые сегменты для агентства;
5. Разработать ценностное предложение компании и проработать ключевые элементы позиционирования;
6. Сформировать стратегические рекомендации для компании.

В работе будет произведен детальный анализ рынка аналитики и внутренней среды компании, выявлены целевые сегменты и разработаны рекомендации для разработки маркетинговой стратегии. Для реализации поставленных задач был выбран следующий набор методик:

**Этап 1.** Анализ внутренней и внешней среды компании, анализ рынка. Анализ финансовых показателей, организационной структуры и маркетинговых функций поможет выявить внутренние ресурсы и области, требующие улучшений. Анализ рынка поможет выявить тенденции отрасли, которые оказывают влияние на стратегическое планирование. Источниками информации о компании послужат личное общение с представителями агентства, внутренние отчеты, регламенты и личные наблюдения, для анализа рынка будут взяты существующие исследования (вторичная информация) и проведены экспертные интервью.

Совокупность методов позволит определить начальную позицию компании, состояние рынка и сформулировать точную цель маркетинговой стратегии компании.

**Этап 2.** Серия глубинных интервью с текущими и потенциальными клиентами, интервью с экспертами рынка необходимо для выявления и определения сегментов рынка, а также подготовки информации для определения целевых сегментов и разработки позиционирования.

**Этап 3.** Анализ конкурентов позволит определить, какие компании являются основными конкурентами и как они позиционируются на рынке, оценка текущих предложений на рынке поможет в разработке позиционирования отстроиться от конкурентов.

Изучение используемых конкурентами каналов продвижения поможет определить возможности для продвижения бренда компании и привлечении клиентов, которые еще не находятся в использовании.

В первой главе будет изучена информация о компании, услугах и рынке. Вследствие чего будет сформулирована программа исследования. В результате будет разработан комплекс рекомендаций, которые позволят компании решить поставленную задачу. В работе будут использованы источники первичной информации, к которым относятся проводимые качественные исследования, и вторичной информации. Для получения знаний о компании и ее потребностях, будут изучены внутренние данные агентства, а также проведена серия экспертных интервью с собственником и сотрудниками компании. Источниками знаний о принципах сегментации потребителей, разработке маркетинговой стратегии станут работы М. Портера, Р. Беста, Ф. Котлера и других.

## **ГЛАВА 1. АГЕНТСТВО ATLANT ANALYTICS НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ АНАЛИТИКИ**

В рамках данной главы будет проведен анализ внутренней среды компании: организационной структуры, операционных процессов, маркетинга и финансов, а также анализ рынка, что позволит глубоко погрузиться в особенности компании и рынка и уточнить цель работы.

### 1.1. Анализ внутренней среды компании

#### 1.1.1 Общая характеристика агентства Atlant Analytics.

Atlant Analytics – аналитическая компания, специализирующаяся на сквозной и маркетинговой аналитике, а также аутсорсинге. Компания существует на рынке 2 года. Основательница компании – эксперт в аналитике – основала компанию в 2022 году. За 2023 г. количество клиентов увеличилось и на февраль 2024 у компании 16 клиентов. Сейчас команда состоит из 15 человек: основатель (директор по маркетингу, операционный директор, руководитель направления аналитики), руководитель направления маркетинга, младший маркетолог, бухгалтер, руководитель разработки Python, middle Python разработчик, middle web аналитик, junior аналитик, стажер аналитик, senior BI разработчик (part-time), middle BI, бизнес аналитик, специалист по контекстной рекламе. Большая часть команды находится в штате, часть подключена как фриланс специалисты. У основателя есть возможность быстро привлекать новых аналитиков на новые проекты.

Далее на рисунке представлена схема организационной структуры компании.

Изображение выглядит как диаграмма, текст, План, Технический чертеж

Автоматически созданное описание

1. Схема организационной структуры компании[[1]](#footnote-1)

Рассмотрим полный список услуг компании (идет по убыванию значимости):

* Сквозная аналитика (внедрение и настройка, дашборды[[2]](#footnote-2))
* Аутсорсинг (комплексный консалтинг с настройкой)
* Веб-аналитика (идет с чем-то в комплексе, но часто с нее начинают работу)
* Маркетинг (контекстная и таргетированная реклама, маркетинговая аналитика, performance, работа с сайтом и его оптимизация)
* Аудит usability сайта
* Отчетности и статистика
* Консалтинг (личный от собственника: настраивание аналитики, помощь по найму аналитиков и их адаптации, передача данных между системами)
* CRM-marketing
* Аутстаффинг
* Анализ данных
* Построение прогнозных моделей
* Высчитывание зависимостей показателей

Как можно заметить, компания предоставляет большое количество разного рода услуг, часть из которых являются отдельными самостоятельными большими задачами на разработку. Если обратиться к матрице BCG[[3]](#footnote-3), можно сказать, что сквозная аналитика является cash flow для агентства. К особенностям услуг компании относится то, что в компании:

* Работают не по ТЗ с погружением в бизнес клиента (есть большая доля компаний на рынке, которые работают строго по ТЗ, не предлагая персонализированные и уточненные в процессе решения);
* Готовы работать со сложными продуктами (от которых конкуренты отказываются) и разбираться с особенностями каждого продукта;
* Широкая экспертиза всех сотрудников;
* Встраиваются в команду клиента при необходимости;
* Берутся не за одну задачу, а за комплекс задач;
* Возможно оказание отдельных небольших услуг заказчикам, которые в силу бюджетных и других ограничений не могут воспользоваться всем спектром услуг. В частности, это актуально для малого и среднего бизнеса.

Как правило, проект длится около 3 месяцев, после чего компания-клиент соглашается на подписку. В процессе работ сотрудники агентства гибко реагируют на изменения требований клиента и отвечают на возникающие вопросы. LTV клиента более года. После основной работы компания может взять другие задачи заказчика, если они имеются.

#### 1.1.2 Анализ элементов маркетинга компании по модели 7P

Чтобы описать элементы маркетинга компании, обратимся к расширенному фреймворку, представленному Филипом Котлером, – модели 7P. Важно отметить, что выбор модели 7P (а не, к примеру, 4P) обусловлен важностью фактора «People», который критичен для успеха сервисной компании, особенно в агентстве аналитики, где персональное общение и уровень обслуживания напрямую влияют на удовлетворенность клиентов и их лояльность – важность человеческого фактора и отношений отмечают клиенты Atlant Analytics, говоря о преимуществах компании. Рассмотрим основные аспекты элемента «Люди» (People) в агентстве:

1. **Найм и подбор персонала.** Осуществляется основателем компании по определенным критериям. На данный момент сотрудники приходят исключительно по рекомендации текущих сотрудников или знакомых сотрудников и основателя. Критическую роль в подборе играют soft skills наряду с аналитическими навыками и опытом в сфере от двух лет.

* Для стажеров предусмотрен цикл обучения продолжительностью от трех до шести месяцев, что позволяет им глубоко погрузиться в специфику работы и приобрести необходимые навыки.
* Для сотрудников junior и middle уровня онбординг занимает около месяца, что является достаточным для интеграции в команду.
* Процесс поиска новых кадров занимает меньше месяца. При этом компания не активно ищет сотрудников на внешних ресурсах, чаще потенциальные кандидаты сами находят компанию.

1. **Обучение и развитие сотрудников.** Высокий уровень компетенции сотрудников и адаптацию к изменениям на рынке помогает поддерживать покупка специальных курсов для сотрудников. Пока в компании нет корпоративного института, тем не менее собственник вкладывается в обучение сотрудников: не только в сфере аналитики, но и бизнеса, продакт менеджмента и коучинга. Стоит отметить, что собственник компании, сертифицированный коуч, проводит сессии со своими сотрудниками, где разбираются и определяются персональные пути развития сотрудников.
2. **Мотивация и удержание, корпоративная культура.** Система вознаграждения содержит финансовые и нефинансовые бонусы. Помимо проектной заработной платы, часть прибыли с проекта так же распределяется между сотрудниками. Основатель компании организует корпоративы, выезды, небольшие мероприятия для общения с коллегами. В особенно сложных проектах сотрудники получают такие бонусы как поездка в отпуск, оплаченные билеты на конференцию или другой город.

Вопросы удовлетворенности работой и вознаграждения обсуждаются на индивидуальных встречах, проводимых каждые три месяца. Структура компании позволяет сотрудникам открыто выражать свои пожелания или замечания по любым вопросам, включая заработную плату, что поддерживает коммуникацию между персоналом и управлением.

1. **Оценка эффективности и требования к персоналу**. Atlant Analytics не придерживается строго формализованных должностных обязанностей; взамен акцент сделан на культуре взаимодействия и индивидуальном развитии. Каждый сотрудник обладает персонализированным планом развития, который регулярно обсуждается в рамках еженедельных встреч один на один, проводимых с руководителями. Эти встречи направлены на поддержание профессионального роста и мотивации.

Оценка работы сотрудников осуществляется через систему частично формализованных требований для каждого уровня квалификации, которая включает анализ скорости выполнения задач и уровня знаний базовых компетенций.

**Элемент «Процесс» (Process) в модели 7P**

Рассмотрим, как выглядит процесс предоставления услуги агентством:

1. Собственник проводит диагностику проблемы, выявляет потребности и вместе с клиентом описывает задачи, которые нужно решить.
2. Собственник с командой разрабатывает коммерческое предложение и презентует на встрече (реже – отправляет по электронной почте)
   1. В зависимости от клиента, иногда команда может сразу начать выполнять небольшую часть работы.
   2. На этом же этапе подключается аккаунт менеджер.

Важно отметить, что такая структура существует потому, что это подготовленные и теплые заявки, которые приходят через сарафанное радио или партнеров, поэтому продажа и составление плана работ проходят сразу на первой встрече одновременно.

1. Подписание договора. Собственник отправляет готовый шаблон договора и контролирует подпись со стороны клиента. Параллельно с подписанием документов, команда запрашивает доступы в нужные системы клиента.
2. Начало работы:
   1. Когда собственник понимает, что скоро закроется новая сделка, собирается встреча-планирование и распределяются задачи – на этапе отправки коммерческого предложения уже понятно, кто из сотрудников будет работать над проектом.
   2. Задачи выставляются в системе управления компанией «ПланФикс», план определяется либо на весь период работы, либо помесячно или понедельно (если проект крупный).
   3. В мессенджере Телеграм создается чат для клиента и исполнителей для передачи информации.
3. По выполнению задач клиент и исполнитель сверяются раз в 1-2 недели, аккаунт менеджер отписывается по статусу выполнения работ, уведомляет, успеет ли команда выполнить задачи ко сроку. Коммуникация происходит преимущественно в чате в Телеграм.
4. По завершении работы в рамках проекта, клиент может подключить подписку на сквозную аналитику (поддержка скриптов и работоспособности отчета, консультации).

A diagram of a flowchart

Description automatically generated

1. Процесс предоставления услуги агентством Atlant Analytics[[4]](#footnote-4)

Маркетинговая воронка и воронка продаж в компании выглядят следующим образом:

1. Потенциальный клиент узнает о компании по сарафанному радио или от партнеров агентства;
2. Попадает на существующие площадки (например, сайт), смотрит и изучает;
3. Попадает на диагностику к CEO;
4. CEO выявляет, какие нужны продукты и услуги, пытается закрыть на сделку;
5. CEO делает оценку проекта с командой (2-3 дня);
6. CEO делает коммерческое предложение клиенту;
7. Заключается сделка, оформляется документация / Потенциальный клиент уходит в отказ;
8. Далее, при подписании договора, ведется работа и происходят повторные продажи

Роли, участвующие в реализации проекта:

1. Аналитик, который работает над проектом, редко взаимодействует с клиентом – лишь в случаях, когда есть очень детальные вещи, которые нужно обсудить.
2. Project manager контролирует сроки, качество, какие задачи, уведомляет клиента, структурирует информацию.
3. Аккаунт менеджер выставляет счета, собирает потребности клиента, отрабатывает возражения.

На текущий момент пропускная способность агентства – один миллион двести тысяч рублей (измерено в денежном выражении, поскольку оплата рассчитывается как количество часов, затраченных на задачу, умноженное на ставку), что в полтора раза больше текущей загрузки мощностей.

**Узкие места в компании**

Согласно теории ограничений, популяризированной в бизнес среде Элияху Голдратт[[5]](#footnote-5), организацию стоит рассматривать как систему, имеющую ограничения. Ограничения, иначе «узкие места», в данном случае указывают на те отделы, конкретные функции, задачи и прочее, которые имеют наименьшую эффективность среди всех элементов системы, а следовательно, определяют мощность всей системы. Так, увеличив эффективность узких мест, компания может увеличить эффективность всей системы, и наоборот, без работы с ограничениями, компания не сможет повысить эффективность.

В Atlant Analytics существуют следующие узкие места, которые были выделены на основании проведенных интервью с собственником и командой:

1. Наличие только двух проджект менеджеров, ресурсов которых хватает на ограниченное число клиентов. Чтобы увеличить число таких менеджеров, необходимо больше клиентов. Возникает проблема, когда необходимо инвестировать в привлечение новых менеджеров до того, как появятся новые клиенты. А поскольку приток клиентов непостоянен и непредсказуем, инвестиция становится рискованной – может возникнуть ситуация, когда проджект менеджеры финансируются за счет ФОТ текущих сотрудников.
   1. Также внутри агентства не существует методологии ведения проекта, что усложняет онбординг новых сотрудников.
2. Ведением клиентов преимущественно занимается собственник и один из старших аналитиков. Поскольку аккаунт менеджмент для них – лишь одна из множества функций, при увеличении числа проектов, с высокой вероятностью ухудшится качество обслуживания клиентов. Поэтому необходим найм и обучение аккаунт менеджеров и описание внутренних процессов ведения клиентов.

#### 1.1.3 Анализ места маркетинга в организации

Маркетинг в организации является не просто инструментом продвижения, но и фундаментальным элементом стратегического планирования и управления, направленного на достижение долгосрочного результата через удовлетворение потребностей клиентов. Согласно Ф. Котлеру, роль маркетинга выражается в создание ценности для клиентов построении отношений с потребителями товаров и услуг, что требует понимания рынка и того, как сочетать корпоративные цели с потребностями рынка и потребностями клиентов.

На рынке аналитических решений маркетинг является важной частью компаний, поэтому представляется важным провести анализ места маркетинга в изучаемой компании – Atlant Analytics. В Atlant Analytics маркетинг в организации выделен как отдельная функция, и отдел маркетинга насчитывает два сотрудника. Так как в компании нет отдельно выделенного специалиста по продажам, сейчас эту роль закрывает CEO.

Агентство находится на стадии роста (у компании растет прибыль и число клиентов), маркетологи занимаются исследованием рынка, поиском целевых сегментов и изучением потребностей клиентов.

Рассмотрим выполнение маркетинговых функций в агентстве[[6]](#footnote-6):

1. Информационно аналитическая. Включает исследование рынка, анализ и поиск целевых сегментов, исследование внутренней и внешней среды, рынка сбыта. Выполняется частично командой маркетинга [младший маркетолог под руководство директора по маркетингу], частично отдается на аутсорсинг.
2. Разработка концепции рыночного управления. Выполняется CEO. CEO формирует культуру и обладает видением компании
3. Планирование стратегического развития. Директор по маркетингу находится на ранней стадии разработки маркетинговой стратегии. В этом помогает младший маркетолог, который проводит/заказывает необходимые исследования.
4. Стратегия брендинга и коммуникаций отсутствует.
5. Ценообразование. Определением цены занимается CEO, основываясь на «средних ценах» на рынке и получая информацию от маркетинговой команды.
6. Организация и контроль маркетинговых функций лежит на CEO.
7. Управление маркетинговыми каналами. Компания активно развивает партнерства:
   1. Сотрудничает с агентством со схожими клиентами, которые предоставляют другой продукт (например, агентство по таргетированной рекламе). Такие агентства продают аналитику текущим клиентов – команда Atlant Analytics выступает для их клиентов как отдельная команда по аналитике, выплачивая 20% партнеру с чека.
   2. Сотрудничает с агентством по контекстной рекламе: Atlant Analytics говорит стоимость услуги, а агентство самостоятельно накладывает процент для расчета конечной стоимости для клиента.
   3. Так же компания выплачивает 6-15% стоимости проекта за привод клиентов.
8. Внутренний маркетинг. В компании выполняется CEO и маркетологом.

В результате маркетингового аудита, были выявлены следующие проблемы:

1. Большое количество функций и в маркетинге зациклено на CEO – в том числе привлечение клиентов, что, во-первых, не позволяет компании расти с помощью привлечения большего числа клиентов. Во-вторых, несет за собой риск, заключающийся в ухудшении эффективности некоторых направлений в связи с человеческим фактором.
2. Отсутствие маркетинговой стратегии.
3. Компания сталкивается с проблемой доказательства потенциальным клиентам того, почему услуги стоят столько, сколько заявлено (нехватка упаковки площадок, проработанных коммерческих предложений, кейсов и т. д.).

#### 1.1.4. Анализ финансовых показателей компании

Агентство было запущено в 2022 году, с тех пор объем выручки имеет положительный тренд и в 2023 году составил 9 426 140 рублей.

1. Выручка агентства Atlant Analytics

Источник: [Отчетность компании]

В то же время прибыль агентства волатильна от месяца к месяцу и в некоторые месяца является отрицательной, при чем такие месяца встречаются как в первом году работы (когда убыточность была обусловлена первоначальными инвестициями), так и в настоящее время. Прибыль агентства напрямую зависит от количества клиентов, чем больше и разнообразнее клиентская база, тем более устойчивым будет бизнес. Опора только на нескольких крупных клиентов вызывает риск и волатильность доходов.

1. Прибыль агентства Atlant Analytics

Источник: [Отчетность компании]

«Стоимость услуги» формируется из расчета потраченного времени на проект: ставка 2500 рублей в час умножается на количество прогнозируемых часов, требуемых для работы над проектом. Расходы компании состоят преимущественно из ФОТ: у команды есть фиксированная оплата и процент от выручки за минусом налогов с каждого проекта. Остальные расходы – оплата используемых инструментов, сервисов, а также обучение сотрудников.

Основываясь на финансовой отчетности компании, можно сделать вывод, что агентство находится на этапе роста и нуждается в интенсификации сбыта, чтобы выйти на стабильное покрытие выручки совокупных затрат и получение прибыли.

Таким образом, в рамках аудита компании, был проведен анализ структуры, процессов, финансовой отчетности и маркетинга компании. По совокупности были сделаны следующие выводы:

1. Агентство действительно нуждается в интенсификации сбыта и согласованной маркетинговой стратегии, чтобы выйти на больший масштаб. При этом найдены организационные ограничения (недостаток аккаунт и проджект менеджеров и описанных процессов), которые необходимо решить в процессе увеличения числа клиентов.
2. Пропускная способность компании позволяет обслуживать большее число клиентов, однако были отмечены узкие места (например, распределение функций меду сотрудниками), которые будет важно учесть при увеличении масштаба.
3. Необходимо ответить на вопрос: «Как агентство будет отстраиваться от конкурентов и привлекать клиентов, за счет чего будет создаваться ценность и преимущества компании?». Для этого нужно определить сегменты клиентов и уникальное торговое предложение компании, а также выбрать каналы привлечения клиентов.

### 1.2. Анализ внешней среды

В дополнение к внутреннему аудиту будет проведен аудит внешней среды и даны определения названиям типам аналитики. Анализ внешней среды необходим для понимания рыночной позиции компании и выявления факторов, которые могут способствовать или препятствовать достижению стратегических целей. В рамках этого раздела будет рассмотрен обзор рынка аналитики, проведен анализ пяти сил Портера. Результаты анализа внешней среды позволят глубже понять контекст, в котором действует Atlant Analytics, и помогут создать обоснованные и эффективные маркетинговые стратегии.

#### 1.2.1 Обзор рынка аналитики

Ассоциация больших данных (АБД), включающая в себя ведущие ИТ-компании, такие как «Яндекс», VK, «Ростелеком» и «МегаФон», обновила свою стратегию развития рынка больших данных, первоначально разработанную в 2018 году, до конца 2024 года. Согласно мнению создателей стратегии, рынок больших данных на данный момент отличается высоким спросом на цифровые сервисы, высокой государственной поддержкой, зрелостью компаний-участников, наличием национальных решений для бизнес-клиентов и конечных потребителей.

По данным АБД, в 2021 г. объем российского рынка составлял ₽170 млрд. В 2022 г. ₽219,6 млрд, в 2023 г. он составил ₽283,7 млрд. К концу 2024 года, по прогнозам, достигнет ₽319 млрд, то есть будет расти на 29,2% в год.[[7]](#footnote-7)

**Основная причина роста российского рынка больших данных и бизнес-аналитики — импортозамещение. Компании в 2022 году начали переходить на отечественные аналоги. При этом не весь функционал покрывается российскими продуктами и требует доработки – основной переход на отечественное ПО придется на 2024 год, когда отечественные решения достигнут необходимого уровня качества.**[[8]](#footnote-8)

По итогам 2022 г. выручка топ-15 участников рейтинга крупнейших поставщиков выросла на 34,8%. Консалтинговые услуги остаются основным источником дохода для ведущих российских поставщиков решений для анализа данных, генерируя почти половину их выручки – 47,2%. Услуги интеграции также сохраняют высокий спрос, составляя 33,3% выручки. Заметно возросла доля дохода от продажи лицензий, которая увеличилась с 11,7% в 2021 году до 17,6%, согласно сравнению с предыдущим годом.[[9]](#footnote-9)

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, число, Шрифт

Автоматически созданное описание

1. Таблица «Крупнейшие поставщики решений для анализа данных в России в 2022 году и их финансовые показатели»

Источник: [там же]

**Цикл зрелости технологии**

Учитывая зрелость и широкое распространение, аналитику можно отнести к фазе "Плато продуктивности" по Кривой Гартнера (Gartner Hype Cycle). На этом этапе преимущества технологии хорошо понятны и признаны, и она доказала свою ценность в различных приложениях и отраслях и активно используется большим числом компаний – сейчас аналитика для многих компаний – скорее необходимость, чем опциональное технологическое решение. Однако отдельные инструменты могут находиться на разных этапах. Так, использование искусственного интеллекта и машинного обучения в аналитике находятся на более ранней стадии, ожидается бурный рост применения данных технологий в аналитике.[[10]](#footnote-10)

**Функциональные сегменты рынка аналитики**

Рынок аналитики данных можно разделить на следующие сегменты по функциям, которые реализуются за счет использования аналитики:

1. Аналитика продаж
2. Маркетинговая аналитика.
3. Бухгалтерский учет
4. Финансовая аналитика
5. HR аналитика
6. Оперативная аналитика
7. Продуктовая аналитика
8. Сквозная аналитика
9. Другие.

**Так как агентство Atlant Analytics преимущественно оперирует на рынке маркетинговой и сквозной аналитики, рассмотрим поподробнее эти области и их особенности.**

**Маркетинговая аналитика — это анализ данных о маркетинговой деятельности для улучшения маркетинговой стратегии и увеличения возврата на инвестиции (ROI). Она помогает выявить эффективные кампании и каналы, оптимизировать расходы и усилить взаимодействие с аудиторией. Этот процесс позволяет компаниям принимать обоснованные решения, улучшать маркетинговые метрики и способствует росту бизнеса.**

**Продуктовая же аналитика исследует взаимодействие пользователей с продуктом или сервисом, с целью понимания, что необходимо улучшить и изменить в самом продукте.**

**Сквозная аналитика — это область маркетинговой аналитики, которая позволяет отслеживать взаимодействие клиента с брендом от первого контакта с рекламой до покупки и последующих действий. Этот метод объединяет данные из разнообразных источников, включая CRM-системы, платформы маркетинговой автоматизации и рекламные сервисы, для оценки эффективности маркетинговых кампаний и каналов. Сквозная аналитика дает возможность оптимизировать маркетинговые стратегии, улучшить общение с клиентами и повысить рентабельность маркетинговых инвестиций.**

Если визуализировать рынок аналитики, выделяя в области маркетинговую, продуктовую и сквозную аналитику, получится следующая схема:

Изображение выглядит как текст, круг, диаграмма, дизайн

Автоматически созданное описание

1. Разделение рынка аналитики на направления[[11]](#footnote-11)

**Анализ количественного исследования потребностей рынка в аналитике**

Для формирования представления о потребностях, которые есть у компаний в аналитике, был взят источник вторичной информации – количественное исследование, проведенное компанией Coffee Analytics при поддержке MindBox, Матемаркетинг, Calltouch в 2022 году.

В исследовании Coffee Analytics были опрошены специалисты и директоры по маркетингу, аналитики, а также владельцы бизнеса и генеральные директора по 33 вопросам. Исследование охватило 150 компаний из различных сфер деятельности, включая розничную торговлю, предоставление услуг и компании, работающие как с бизнесом, так и с конечными потребителями, размером от микропредприятий до крупных игроков с годовым оборотом свыше 2 миллиардов. В обсуждении приняли участие эксперты из компаний Bausch Health, Calltouch, Finn Flare, а также агентств Out of Cloud, Adventum, ZV.Digital среди других профессионалов.[[12]](#footnote-12) Ценность данного исследования заключается в том, что оно охватывает 150 компаний на рынке, исследуя потребности компаний и отдельных лиц в них в аналитике, представляя срез по разным отраслям и размерам компаний. В исследовании раскрываются потребности, мотивы и конкретные способы того, как компании применяют аналитику.

Цель обращения к исследованию – ответить на вопросы, которые в дальнейшем помогут провести сегментирование рынка и разработать позиционирование:

* 1. Как компании понимают ценность аналитики для себя?
  2. Какова распространенность и удовлетворенность текущим решением среди компаний?
  3. Какие сегменты рынка услуг аналитики можно выделить?
  4. Какие тренды наблюдаются на рынке?

На данный момент удовлетворенность компаний текущим уровнем аналитики в компаниях низкий – 4.4 из 7. Часть компаний верят в эффективность аналитики, но неудовлетворены ее текущим состоянием – что сигнализирует наличие спроса на аналитические услуги.

Крупный бизнес и корпорации приоритезируют важность в компании таких задач как поиск зон роста, поиск причин аномалий. Микробизнес, малый и средний бизнес, наоборот, занимаются объединением данных, готовят разовые отчеты и дашборды, контролируют качество данных в отчетах. По словам Надежды Маринчевой, CMO Mindbo, «с точки зрения пользы для бизнеса хотелось бы, чтобы большую часть времени аналитики тратили на поиск зон роста или поиск причин аномалий. А не на подготовку разовых отчетов и дашбордов, и склейку данных, как сейчас. Хотелось бы, чтобы тип задач у аналитиков поменялся в сторону поиска закономерностей, точек роста для инвестиций в каналы маркетинга.» Для того чтобы аналитики внутри компании имели возможность заниматься поиском точек роста, необходимо, чтобы кто-то так же закрывал более низкоуровневые задачи бизнеса, такие как создание отчетов и др. Высвобождение команды аналитики для поиска зон роста, вместо выполнения рутинных задач возможно за счет расширения штата или передачи рутинных задач на внешнюю команду (создание дашбордов проще доверить подрядчику, поскольку не предполагает необходимость быть очень погруженным в специфику бизнеса в сравнении с тем, как этого требует поиск точек роста) – это особенно актуально для тех, у кого есть аналитики, но они едва ли успевают закрыть приоритетные задачи, а список менее приоритетных задач растет.

Наибольшую удовлетворенность текущим уровнем аналитики в компании отметили специалисты, занятые поиском корреляций, статистическим анализом, моделированием и изучением данных. Эта группа мала по численности, но выделяется высоким уровнем удовлетворенности. Обратно – наименее довольны аналитической работой те, кто занимается созданием дашбордов, интеграцией данных и обсуждениями с коллегами, много времени тратят на базовые задачи, несмотря на ожидания бизнеса о более высокой отдаче. Проблемы с интеграцией и предварительной обработкой данных, занимающие много времени, также вызывают недовольство из-за низкого качества результатов. Это ценное понимание положения в компаниях, которое в дальнейшем будет применено в разработке позиционирования.

Важно так же отметить, что компании, оказывающие услуги, чаще сталкиваются с ограниченным временем для анализа (30%), плохим качеством данных (30%) и сложностями доступа к информации о продажах и конверсиях (16%). В то время как производители товаров склонны базировать свои решения на промо-календарях (12%).

Почти половина крупных компаний (46%), 29% средних и 16% малых применяют продвинутые аналитические решения. Большая часть микро- и малых предприятий либо используют стандартные аналитические инструменты, либо не имеют доступа к сквозной аналитике. Оставшиеся компании разрабатывают аналитические системы внутри компании.

При это компании, не имеющие сквозную аналитику, заявляют, что планируют инвестировать в аналитику в течение следующих трех лет – 24% бюджета, что является самым высоким показателем среди всех компаний и говорит о наличии спроса в будущем (Приложение 1).

Так же опрос показал, что изменения, которые по мнению компаний в наибольшей степени повысят ценность аналитики для них, это в первую очередь: прогнозирование маркетинга, внедрение инструментов, позволяющих бизнес-пользователям самим принимать решения (то есть без необходимости делать запрос отделу аналитики и ждать ответа), внедрение продвинутых моделей атрибуции и др. (Приложение 1)

**Как тренды использования маркетинговой аналитики были выделены следующие положения:**

1. Компании в СНГ в 2 раза активнее инвестируют в маркетинговую аналитику относительно US рынка (13% против 6-7%), что может свидетельствовать о привлекательности СНГ рынка для компании.
2. Гибридные команды из штатных и сторонних специалистов показывают лучшую эффективность и на 77% чаще опираются на данные в своих решениях. Данный факт можно использовать в маркетинговой коммуникации агентства, поскольку одна из задач компании – интегрировать команду внутрь компании клиента.
3. Недостаток навыков внутри компании (29%), сомнения в качестве данных (27%) и непонимание, как использовать аналитику для повышения эффективности бизнеса (27%) – основные препятствия для использования данных аналитики. К данным проблемам можно апеллировать в маркетинговой коммуникации и при формировании позиционирования.
4. 46% крупного бизнеса, 29% среднего и 16% малого используют продвинутые решения для сквозной аналитики.  25% респондентов все еще не используют сквозную аналитику. 28% уже перешли на GA4, и 19% запланировали скорый переход.
5. Интерес к новым ML/AI технологиям в маркетинге постоянно растет. Ожидается, в следующие 3 года их применение вырастет на 100%.[[13]](#footnote-13)

Выделенные тренды так же свидетельствуют о наличии потенциального и существующего спроса на рынке аналитики. В целом, понимание и использование этих трендов помогут в формировании более точных и эффективных маркетинговых коммуникаций. Особенно полезно будет учесть в разработке позиционирования и коммуникации то, что компании ценят в аналитике (возможность быстро принимать решения) и те проблемы, которые возникают (недостаток навыков, сомнения в качестве и др.). Данное исследование, хотя и раскрывает тренды на рынке и существующие потребности, не дает понимания конкретных ситуаций, в которых находятся компании, когда решают изменить текущее положение (нанять аналитика, обратиться в агентство, купить подписку на сервис и т.д.), способов решения и возникающих в процессе проблем. Поэтому в следующей главе в разделе 2.3 мы углубимся в потребности рынка, когда будем проводить глубинные интервью.

#### 1.2.2 Анализ 5 сил Портера

Для оценки конкурентной среды и выявления факторов, которые могут влиять на положение компании, проведен анализ пяти сил Портера. Этот анализ помогает компании понять основные силы, влияющие на её конкурентоспособность, и в дальнейшем определить стратегии для укрепления своих позиций на рынке. Atlant Analytics, аналитическая компания, специализирующаяся на сквозной и маркетинговой аналитике, взаимодействует с различными конкурентными силами в своей отрасли. Рассмотрим каждую из пяти сил Портера в контексте деятельности Atlant Analytics.[[14]](#footnote-14).

Atlant Analytics, аналитическая компания, специализирующаяся на сквозной и маркетинговой аналитике, взаимодействует с различными конкурентными силами в своей отрасли. Рассмотрим каждую из пяти сил Портера в контексте деятельности Atlant Analytics:

* 1. **Угроза новых конкурентов:**
     + **Барьеры для входа.** В аналитической отрасли технические знания и опыт играют значительную роль, что создаёт барьеры для новых игроков. Однако, с учётом развития технологий и доступности аналитических инструментов, новые компании могут входить на рынок, предлагая инновационные решения.
     + **Стартовые затраты**. Несмотря на начальные затраты на технологии и квалифицированный персонал, они не настолько велики, поэтому не являются серьезным барьером
     + **Дифференциация продукта.** Действующие компании пользуются преимуществами лояльности клиентов (высокие издержки переключения для клиентов) и узнаваемости бренда: как самой компании (например, Roistat), так и личного бренда основателя (Rick.ai, Alex Kolokolov).
     + **Издержки переключения.** Сотрудники компаний-клиентов привыкают к определенным инструментам и интерфейсам. Переход на новые системы может вызвать сопротивление со стороны пользователей из-за необходимости адаптации к новым процессам. Но самым большим препятствием перехода является сложность «переезда» на новые решения, преобразование данных для работы с новой аналитической системой может быть дорогостоящим и рискованным. Существует также риск потери данных или снижения качества данных при миграции.
  2. **Угроза замещающих продуктов или услуг:**
     + **Доступность альтернатив.** Клиенты могут использовать внутренние ресурсы (внутреннюю команду аналитики) для выполнения аналитических функций, выбирать более дешёвые (стандартизированные сервисы от сервисных компаний) или более продвинутые альтернативные решения от других поставщиков (сложные зарубежные BI системы).
     + **Замена услуг.** С развитием интегрированных платформ может возникнуть риск того, что компании начнут предпочитать интегрированные платформы с широким набором функциональности специализированным услугам, что увеличит угрозу замещения. Но на текущий момент функционал интегрированных платформ не удовлетворяет потребности части компаний, так как не является достаточно гибким.
  3. **Мощность поставщиков.** Ключевыми ресурсами для Atlant Analytics является квалифицированный персонал. IT-специалисты имеют значительное влияние, поскольку обладают уникальными навыками и имеют высокий спрос на рынке – что вынуждает компании платить конкурентную заработную плату сотрудникам, чтобы они не уходили в другие компании, в том числе компании клиентов.
  4. **Мощность покупателей.** Аналитические агентства, включая Atlant Analytics, имеют дело с различными клиентами, что уменьшает зависимость от отдельных крупных заказчиков. Однако, если крупные клиенты начинают доминировать в портфеле агентства, их влияние на ценообразование и условия сотрудничества увеличивается.
  5. **Интенсивность конкурентной борьбы.** С уходом части международных игроков конкуренция ослабла, однако на российском рынке существуют крупные компании с опытом на рынке 15+ лет. Как показано в исследованиях (раздел 1.2.1 «Обзор рынка аналитики»), Atlant Analytics сталкивается с конкуренцией как от местных, так и от международных игроков, что увеличивает борьбу за клиентов и рыночные доли. Дифференциация услуг, специализация на нишевых аспектах аналитики и качество обслуживания становятся важными факторами успеха.

Рассмотрим подробнее конкурентные решения на рынке. Потребитель при движении от текущей проблемной ситуации к новой предпочтительной может использовать разные способы решения своей задачи. Эти способы конкурируют между собой и могут быть классифицированы на:

* Аналоги — решают ту же задачу тем же способом.
* Заменители — решают ту же задачу и позволяют достичь того же результата, но делают это другим способом.
* Альтернативы — решают другую задачу и направлены на другой результат, но конкурируют за те же ресурсы потребителя. При выборе альтернатив потребитель не достигает результата, но, тем не менее, это возможный для него вариант действий.

**Классификация конкурентов**

В качестве ключевых групп в указанных трех типах конкурентов определено:

1. Аналоги:

* Настройка сквозной аналитики подрядчиком
* Настройка сквозной аналитики через сервис

1. Заменители:

* Разобраться самостоятельно
* Нанять человека в штат
* Взять на аутсорсинг команду/человека

1. Альтернативы:

* Ничего не делать, оставаться в текущей ситуации.

Потребитель при выборе способа решения своей задачи сравнивает доступные варианты и выбирает обладающий меньшим количеством проблем (недостатков) для себя: требуемых ресурсов, усилий, возможных последствий и т. д. По этой причине стоит анализировать возможные способы решения, то есть конкурентные продукты и продукт агентства, по присущим им проблемам. В таблице представлены проблемы и сомнения, возникающие у клиентов (информация взята из экспертных и глубинных интервью, представленных во второй главе в разделах 2.2 и 2.3). В главе 2 (разделе 3.2) будет предложена коммуникация, которая позволит адресовать данные сомнения.

**Проблемы решений задач бизнеса клиентов и потенциальных клиентов Atlant Analytics**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип | Способ | Проблемы и сомнения, возникающие у клиентов |
| Аналоги (включая агентство) | Настройка сквозной аналитики подрядчиком | * Что конкретно они предлагают? * Как я пойму, что это хорошее решение/предложение? (компетентность подрядчика) * Как их решения помогут мне и компании? * Сможем ли мы (пере)использовать результаты их работы? * А точно ли наши вложения окупятся? * Отсутствие гарантий * Сложное и долгое в согласовании ТЗ * Риск утечки данных через подрядчика * Долго * Дорого * Как проверить качество работы? * Отсутствие поддержки |

Продолжение Таблицы 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Настройка сквозной аналитики через сервис | * Риск утечки данных через подрядчика * Придется дать доступ третьим лицам * Отсутствие гарантий * Отсутствие гибкой кастомизации под пользователя сервиса и его потребности * Дорого * Сложная поддержка * Сложное и долгое в согласовании ТЗ |
| Заменители | Разобраться самостоятельно | * Отсутствие гарантий * Дольше, чем через посредников * Высокая вероятность ошибок * Отсутствие времени и сил * Отсутствие компетенций |
| Нанять человека в штат | * Не хватает бюджета * Непонимание, как оценить специалиста * Долгая адаптация сотрудника в компании * Уплата налогов * Высокая вероятность ошибок * Дольше, чем через посредников * Отсутствие времени и сил (проводить интервью, заниматься вакансией) |

Продолжение 2 Таблицы 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Взять на аутсорсинг команду/человека | * Не хватает бюджета * Непонимание, как будет строиться работа * Неуверенность, что будет 100% вовлеченность в проект * Страх, что в нужный момент не смогут помочь * Смогут ли разобраться в специфике бизнеса? * А точно ли наши вложения окупятся? * Отсутствие гарантий |
| Альтернативы | Ничего не делать, оставаться в текущей ситуации | * Все проблемы текущей ситуации |

Источник: [глубинные и экспертные интервью]

**Конкуренты-аналоги**

Конкуренты-аналоги, по мнению экспертов агентства, наиболее опасные для компании. Аналоги – это компании, оказывающие аналогичные услуги в аналогичной модели. Для поиска зоны дифференциации аналоги были сегментированы на основе двух критериев: специализации и предложения. Таким образом получилось 5 сегментов конкурентов среди аналогов. Компания Atlant Analytics отнесена к сегменту «Аналитические агентства». Деление между коллтрекингами и сервисными компаниями довольно условное, так как единственное отличие – предложение коллтрекинга первыми.

**Сегментация конкурентов-аналогов**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Специализация | |
|  |  | Специализация на сквозной аналитике | Нет специализации на сквозной аналитике |
| Предложение | Без сервиса | Аналитические агентства  Фрилансеры | Агентства полного цикла (360) / условно полного цикла |
| С сервисом | Сервисные компании  Коллтрекинг (преимущественно) |

Источник: [разделено автором на основе анализа рынка]

В Приложении 2 представлены существующие на рынке компании, разбитые на выделенные сегменты. Во второй главе будет проведено детальное сравнение агентства Atlant Analytics с компаниями конкурентами.

Определив типы конкурентов, мы получили представления о других решениях, к которым обращаются потребители на рынке. В следующем главе в разделе «Глубинные интервью» мы углубимся в анализ причин, по которым компании обращаются к агентству аналитики. Это даст возможность определить ценностное предложение для агентства с учетом альтернативных решений.

По итогам внутреннего и внешнего аудита, был уточнен вызов, стоящий перед компанией. Как показало исследование внешней среды компании, спрос на услуги агентства, ожидается, будет расти: об этом говорит рост объема рынка. При этом на рынке достаточно большое количество конкурентов, в том числе корпораций, давно существующих в данном поле, и имеющих репутацию, способствующую привлечению новых клиентов. Atlant Ananlytics имеет хорошую внутреннюю экспертизу, при этом испытывает трудности в масштабировании: предсказуемом привлечении клиентов и новых проектов. Задача данной работы – определить конфигурацию «сегмент, таргетирование, позиционирование» и каналы, с помощью которых компания сможет привлекать клиентов, чтобы растить масштаб и прибыльность бизнеса. В следующей главе будет проведено качественное исследование с целью сегментации рынка аналитики, а также конкурентный анализ, что вместе позволит определить целевые сегменты для агентства и определить позиционирование и каналы привлечения клиентов.

## **ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ РЫНКА В АНАЛИТИКЕ**

Как мы рассмотрели в первой главе, нам необходимо определить, как агентство будет отстраиваться от конкурентов и привлекать клиентов, за счет чего будет создаваться ценность и преимущества компании. Чтобы ответить на данный вопрос, в этой главе мы обращаемся к STP маркетингу, предварительно проведя анализ конкурентов и глубинные и экспертные интервью, а также проанализировав вторичные источники информации. Мы уже имеем понимание рынка, но далее важно углубленно изучить потребности компаний, чтобы определить сегменты и разработать позиционирование.

### 2.1 Разработка программы исследования

Для того чтобы адресовать вызов, стоящий перед компанией, используются методы, которые помогут в итоге прийти к конфигурации STP-модели в рамках маркетинговой стратегии, которая позволит компании в достижении цели. STP (Segmentation, Targeting, Positioning) marketing – это подход, в котором рынок делится на сегменты, определяются целевые сегменты, которые будет таргетировать компания, и определяется позиционирование и маркетинг микс, с помощью которого будет привлекаться внимание целевой аудитории. В первую очередь определяется целевой сегмент, под который уже подбирается стратегия – без понимания сегментов, маркетинг не будет эффективным. Согласно Р. Бесту[[15]](#footnote-15), сегментация рынка предоставляет три основных преимущества: эффективное распределение ресурсов, улучшенное понимание потребителей и укрепление конкурентного преимущества. Оптимизируя распределение маркетинговых ресурсов, компании могут концентрировать усилия на наиболее прибыльных сегментах, максимизируя возврат инвестиций.

STP фреймворк состоит из следующих этапов[[16]](#footnote-16):

* 1. **Сегментирование.** Определение сегментов рынка – определение групп потребителей, имеющих схожие характеристики, при этом группы должны заметно отличаться друг от друга.
  2. **Таргетирование.** Выбор среди сегментов рынка тех сегментов, на которые будет направлена работа компании. При определении целевых сегментов важно, чтобы каждый сегмент явно отличался от других (был различимым), чтобы у компании была возможность обратиться к покупателям через различные каналы (был доступным), а также измеряемым и прибыльным.
  3. **Позиционирование.** Позиционирование обеспечивает верное восприятие бренда среди целевых потребителей, подчеркивая уникальные характеристики или преимущества продукта в сравнении с конкурентами. Основные элементы позиционирования включают физические атрибуты, такие как функциональность и дизайн, а также коммуникацию бренда, которая формирует восприятие бренда потребителями. Эффективное позиционирование создает четкую идентичность бренда в голове потребителей.

#### 2.1.1. Цель и задачи исследования

Как было отмечено в предыдущем разделе, перед нами стоит цель определить сегменты и позиционирование компании. В соответствии с данной целью сформулированы цель и задачи исследования: целью исследования является определение наиболее привлекательного целевого сегмента для Atlant Analytics и формирование позиционирования.

Для достижения поставленной цели должны быть реализованы следующие задачи:

1. Провести анализ конкурентных решений и выявить элементы позиционирования, способы дифференциации и внушения доверия потребителям;
2. Сегментировать рынок аналитики;
3. Определить целевые сегменты для агентства.

В результате проведенного исследования будет получена информация, которая позволит разработать ценностное предложение компании и проработать ключевые элементы позиционирования. Следующими задачами станут:

1. Формирование стратегических рекомендации для компании
2. Разработка плана внедрения стратегических рекомендаций и оценки эффективности его реализации.

#### 2.1.2. Программа исследования

На основе определенных задач были установлены этапы исследования. Их пошаговое выполнение обеспечит достижение целей исследования и общих результатов работы.

**Этап 1.** Интервью с экспертами.

Проведение интервью с экспертами рынка выбрано первым этапом для того, чтобы подготовиться к последующим этапам исследования: собрать общую информацию о рынке, уточнить вопросы и информацию, которую нужно будет получить на этапах глубинных интервью и анализе конкурентов.

**Этап 2.** Глубинные интервью с текущими и потенциальными клиентами.

Данные этап необходим для определения потребностей рынка в аналитики и дальнейшего сегментирования рынка и разработки позиционирования. Без понимания потребностей, мотивов, особенностей поведения потребителей на рынке невозможно принятие стратегических решений, поскольку определение целевых сегментов является основой маркетинга.

**Этап 3.** Анализ конкурентов

Конкурентный анализ включает анализ конкурентных решений, предложений конкурентов, анализ каналов продвижения и коммуникации. Это способствует определению «места» агентства на рынке и стратегии позиционирования.

#### 2.1.3. Выбор и ограничения методов

* Чтобы детальнее погрузиться в специфику работы с компаниями, пользующимися аналитикой, были проведены экспертные интервью. Общение с внутренними экспертами агентства дало возможность погрузиться в особенности работы внутри компании и между компанией и клиентами. Общение с внешними экспертами дало понимание о рынке в целом и формировании менее субъективного (при опоре на мнение внутренних экспертов) знания о рынке. Однако данный метод несет в себе ограничение в объективности получаемой информации – для того чтобы понять потребности рынка, важно так же пообщаться с другой стороной – самими потребителями услуг.
* Поэтому следующим этапом стало проведение глубинных интервью с клиентами и потенциальными клиентами агентства. Было проведено 16 глубинных интервью с клиентами и потенциальными клиентами агентства в формате видеозвонка длинной в 60–90 минут, выйдя за рамки рекомендованных 6-12, чтобы учесть потенциальную сложность и разнообразие темы. Такой подход согласуется с результатами исследований Guest et al.[[17]](#footnote-17), согласно которым тематическое насыщение часто происходит в течение первых нескольких интервью, но дополнительные интервью могут помочь уловить нюансы и удостовериться, что ни одна значимая тема не будет упущена (Guest, Bunce, and Johnson, 2006). Это решение было принято для повышения глубины и валидности исследования, учитывая специфический контекст и цели исследования. Проводя глубинные интервью, мы углубляем знания, полученные на основании количественного исследования (из вторичных источников информации), проанализированного в первой главе, и получаем «взгляд» со стороны потребителей услуг.
* Для реализации третьего этапа был проведен сравнительный анализ конкурентов и Atlant Analytics по следующим параметрам:

1. Продукты и услуги;
2. Доказательство / транслирование экспертизы – то есть то, как компании создают образ экспертности, чем подтверждают свой опыт и надежность. Важно рассмотреть данный параметр, поскольку большую роль на рынке аналитических решений играет «экспертность»;
3. Позиционирование;
4. Цена

Сравнительный анализ позволяет получить целостное представление о текущем положении агентства Atlant Analytics на рынке, найти точки дифференциации, которые позволят выделиться на фоне конкурентов. На основе полученных данных можно оптимизировать методы продвижения и коммуникации, а также разработать более точные и релевантные маркетинговые сообщения. Основным ограничением метода является то, что не вся информация доступна для получения.

### 2.2 Результаты экспертных интервью

Экспертные интервью были проведены с:

1. Собственником компании Atlant Analytics
2. Старшим аналитиком компании 2ГИС
3. Четырьмя сотрудниками агентства Atlant Analytics
4. Аналитиком в Yandex
5. Руководителем отдела аналитики в компании «Умный маркетинг»

В качестве экспертов были выбраны как сотрудники агентства (поскольку они имеют опыт на рынке от 7 лет, а также более открыты для общения), так и сотрудники крупных компаний и агентства – для получения разных перспектив.

В ходе общения с экспертами отрасли (вопросы интервью представлены в Приложении 6) были выявлены квалифицирующие факторы, по которым эксперты определяют сегменты компаний на рынке, а также требования к аналитическим компаниям со стороны клиентов.

По словам экспертов, можно выделить сегменты компаний, пользующихся аналитикой:

1. По размеру и стадии: крупные компании с собственными аналитическими отделами и стартапы, которым требуются внешние услуги;
2. По пониманию потребности: компании, разбирающиеся в необходимости аналитики, и те, кто ещё не осознал её важность;
3. По сложности продукта: эксперты отметили, что компании с более сложным продуктом (для использования, донесения ценности, с б*о*льшим количеством точек касания перед покупкой) склоны чаще инвестировать в аналитику.

Отмечается также общая тенденция: чем больше размер компании, тем выше потребность в качественной аналитике. Однако, некоторые эксперты отмечают, что размер компании не всегда прямо коррелирует с потребностью в аналитике, поскольку некоторые стартапы нового поколения с самого начала осознают важность использования аналитики («В последние 7 лет я встречаю все больше стартапов, которые с самого своего начала настраивают аналитику так, чтобы при дальнейшем росте иметь возможность сразу ее использовать и корректно интерпретировать данные», говорит Виталий, старший аналитик 2ГИС). На вопрос «стоит ли рассматривать деление рынка аналитики на отрасли», эксперты поделились мнением, что это не всегда является играющим роль фактором, поскольку принципы построения дашбордов и аналитических систем не зависят от отрасли, потребности в целом схожи.

Требования, которые выдвигают клиенты в отношении качества, цены и интеграции услуг аналитики, следующие:

* + 1. Важны сроки исполнения (что также показали результаты глубинных интервью – срок выполнения был наиболее часто упоминаем) и скорость работы системы;
    2. Стабильность работы решений;
    3. Соответствие данных из разных источников;
    4. Красота и понятность отчетов;
    5. Обучение клиента (сотрудников компании) использованию услуги, консалтинг.

По словам Татьяны, основательницы компании Atlant Analytics, «как бы ни важна была цена, клиенты все равно по итогу больше всего переживают за сроки выполнения задач, ведь в моменте это то, что напрямую влияет на возможность получать выгоду». Татьяна и другие эксперты так же отмечали важность доверия и личного взаимодействия с командой аналитики («У нас есть клиенты, которые предпочли наше агентство более крупному и известному бренду потому, что мы проявили более персонализированный подход к их задаче и подготовили больше материалов», аналитик агентства M[[18]](#footnote-18)).

В качестве сложностей работы с аналитикой, по словам экспертов, компании выделяют:

1. Недостаток ресурсов (команды, инвестиций в аналитику);
2. Отсутствие внутренней экспертизы;
3. Непонимание необходимости аналитики.

В результате проведения экспертных интервью была собрана информация об особенностях рынка и частично о поведении потребителей. Данную информацию необходимо расширить и сравнить с полученной далее информацией от потребителей.

### 2.3 Глубинные интервью с клиентами и потенциальными клиентами

В первой главе мы изучили результаты количественного исследования рынка аналитики в России. Для углубления и обогащения знаний о потребностях рынка в аналитике, было также проведено качественное исследование – глубинные интервью с клиентами и потенциальными клиентами.

Интервью были проведены по методологии JTBD. Концепция JTBD (Jobs to be done) – это подход к разработке продуктов, основанный на понимании как конкретной цели клиента, или «работы», так и мыслительных процессов, которые заставят клиента «нанять» (купить и воспользоваться) продукт для выполнения этой работы. Методология впервые разработана Энтони Ульвиком, основателем консалтинговой компании Strategyn, специализирующейся на инновациях. Глубинные интервью позволили определить основные потребности на рынке и выделить группы потребителей.

В интервью приняли участие 7 человек, кто на момент разговора уже являлись клиентами агентства, и 8 респондентов, которые не пользовались или только собирались воспользоваться услугами агентств аналитики.

Примеры респондентов, с кем происходило общение (в таблице указаны респонденты, предоставившие разрешение на упоминание их в ВКР):

1. Должности и компании респондентов глубинных интервью

|  |  |
| --- | --- |
| **Название должности** | **Компания** |
| Директор по маркетингу | Tripster  Компания занимается предоставлением туров и экскурсий по всей России, объединяя путешественников и представителей данных услуг. |
| Лид команды перфоманс маркетинга | Tripster (важно было пообщаться с разными сотрудниками одной компании, чтобы получить всесторонний взляд). |
| Руководитель отдела аналитики | Tripster |
| Собственник | Move2Armenia. Компания-экосистема. Организуют мероприятия, предоставляет услуги в карьере, бизнесе и других сферах |

Продолжение таблицы 4

|  |  |
| --- | --- |
| Основатель компании | * BTG consult (корпоративное обучение) * Стартап SenseAI (анализ работы персонала зала в рознице) * Empy.ai (онлайн помощник для руководителей). |
| Старший аналитик в команде маркетинга | 2ГИС – онлайн карты город России и некоторых других стран |
| Маркетинг менеджер | «Правовест Аудит» |

Респонденты, не являющиеся клиентами агентства, отбирались путем размещения объявлений в профессиональных чатах в мессенджере Телеграм, а также через рекомендации клиентов.

Респондентам задавались вопросы, направленные на изучения мотивации, триггеров, потребностей, особенностей компании, ее сотрудников и их предыдущего опыта и т. п. Скрипт интервью состоит из 5 частей:

1. **Установление правил и границ интервью**. На данном этапе важно представиться и расположить к себе респондента, объяснить формат интервью. Поскольку вопросы будут касаться не только общих фактов, но и достаточно чувствительной внутренней информации о компании, а также поведении и мотивов человека, очень важно создать комфортную атмосферу для разговора, задать дружелюбный тон.
2. **Квалифицирующий блок.** Задаются квалифицирующие вопросы, из которых вы узнаете психологические особенности респондента и его прошлый опыт, собираете особенности компании, в которой он работает
3. **Основная часть.** Изучаем как на самом деле звучит {работа}, на которую человек нанял {изучаемое решение}. Начинаем с вопроса про то, как респондент начал пользоваться услугами Atlant Analytics: наша задача понять причину обращения к агентству, конкретный момент и стимулы обращения, последовательность действий, ожидания. Затем изучаем удовлетворенность и то, как респондент описывает ценность, соответствие цены и ценности.
4. **Предыдущие этапы.** Изучаем последовательность работ перед работой, на которую респондент нанял{изучаемое решение}. На данном этапе задаем вопросы, чтобы понять, какой путь прошел клиент перед тем, как воспользоваться услугами агентства (или другим решением).
5. **Вопросы на выяснение ролей в сделке, бюджет и рекомендателей.** Блок, в котором мы выясняем, кто в компании принимает решение о покупке, как определяется бюджет на задачу, какие люди «продвигают» решение внутри компании. Это важно понимать для учета на этапе заключения сделки: знать, кто является заинтересованным лицом и можем как продвинуть, так и заблокировать сделку, чтобы работать с возражениями и заручаться поддержкой данных лиц.

(Сам полный скрипт интервью приведен в Приложении 5.)

При отборе респондентов были применены следующие требования:

* 1. Владелец или директор по маркетингу, член команды по маркетингу, собственник.
  2. Компания малого и среднего размера, присутствующие в digital-сфере.
  3. Есть понимание ценности рекламы и маркетинга для компании.
  4. Рекламный бюджет от 300 000 рублей в месяц.

Требования важны для определения людей, наиболее близких к текущей целевой аудитории компании, при этом не являющихся слишком узким сегментом, т. к. нам важно изучить весь спектр потребностей и особенностей пользователей услуг аналитики.

**Анализ интервью с клиентами и потенциальными клиентами агентства**

Ниже подробно описана логика проведения интервью и представлены примеры ответов респондентов. Далее будут представлены таблицы с обобщенными выводами из интервью.

В начале основной части интервью был задан вопрос «*Расскажите пожалуйста больше про то, как вы купили и использовали услуги Atlant Analytics».* Респонденты, как правило, начинали рассказывать с момента, когда впервые обратились к компании («Год назад мы обратились к Atlant Analytics, после того как сервис, с которым мы работали, ушел из России», директор по маркетингу Tripster). После получения ответа на данный вопрос появлялась возможность задать более конкретные вопросы в рамках заданной истории, как например:

1. В какой ситуации вы находились, когда решили обратиться к Atlant Analytics?
2. Какой результат вы ожидали получить от сотрудничества?
3. Какой бизнес-результат вы хотели достичь благодаря получению {ожидаемого результата}?

Данные вопросы позволяли раскрыть историю и углубиться в причины. Так, респондент, которого мы упомянули ранее, рассказал, что после ухода предыдущего подрядчика, компания осталась на три месяца без аналитики, что затормозило внутренние процессы, не было возможности принимать основанные на данных решения о распределении маркетингового бюджета. Руководитель performance маркетинга той же компании дополнил, рассказав про ожидания, которые были у команды от нового решения: «нам было важно начать строить собственную модель атрибуции… Чтобы мы действовали по тем правилам, которые задаем сами, могли контролировать. Почему это важно? Потому что они [речь идет о сервисах маркетинговой аналитики «Яндекс Директ» и Google Analytics] предвзяты (каждый говорит, что молодец он), а у нас 10 каналов [привлечения трафика], нам нужно оценивать нейтрально — для этого нужно самим задать параметр, чтобы собирать объективную информацию». Так, мы узнали, что помимо «переезда» на новую платформу, связанного с уходом подрядчика с российского рынка, команде так же было важно начать создавать собственную модель атрибуции.

Но поскольку нам важно узнать про весь процесс принятия и поиска решения, так же был уточнен вопрос о других решениях, конкурирующих за ресурсы клиента: «рассматривали ли вы другие варианты решения проблемы, чтобы получить {ожидаемый результат}? Если да, расскажите пожалуйста про них». Данный вопрос позволил узнать, что компания сначала решила найти аналитика в штат, наняла человека, но оказалась неудовлетворенной его компетенциями (что так же было связано с отсутствием опыта в найме аналитиков), и только потом совершенно случайно обратилась к агентству – увидев объявление на сайте поиска сотрудников hh.ru. Таким образом, мы узнали, какие были конкурирующие с агентством решения, рассматриваемые компанией, получили информацию, которую можно использовать в коммуникации, рассказывая о преимуществе работы с агентством аналитики и проблемах с решением «нанять аналитика в штат».

В вопросе про ожидаемый бизнес-результат респонденты так же отмечали:

* «Хотим понимать [продуктовую] воронку, чтобы мы могли проводить AB тесты и предугадывать поведение пользователей» (собственник Airdrophunter);
* «Мне важно оценивать эффективность своих маркетологов… Потому что на первом этапе воронки: сотрудник может крутых лидов приводить, а они не закрываются в сделку, или наоборот приводить сильно дорогих, но они оказываются прибыльными. Без аналитики я не могу понять, какой сотрудник эффективнее» (основатель Move2Armenia);
* «На самом деле у нас закрыты все основные задачи аналитики, но было бы неплохо иметь помощь в создании отчетов, чтобы команда не отвлекалась» (аналитик 2ГИС, **не** клиент Atlant Analytics).

Вопрос «чтобы что?» позволял добираться до более глубинных задач, узнавать мотивацию самого сотрудника компании. Так, мы узнали, что причина, по которой компания ищет помощь с аналитикой, это не просто «чтобы нам строили дашборды и объединяли данные», а чтобы:

* Иметь возможность экономить бюджет маркетинга, определять премиальные и получать более высокую заработную плату («…чтобы я понимал, как формируются данные, и был человек, кто сможет это объяснить — это косвенно влияет на премиальные составляющие команды», руководитель отдела маркетинга компании B[[19]](#footnote-19)),
* Иметь определенный имидж на рынке («У нас на рынке это называется “market normal” – стыдно не работать с аналитикой», CEO компании N),
* Иметь возможность посмотреть на дашборд и принять решение, а не вовлекаться в глубину аналитики («Хочу посмотреть на дашборд и понять все что мне нужно понять для того, чтобы принять решение, а не идти к команде и не разбираться с ними несколько часов, чтобы достать нужные данные… чтобы быть спокойными, что все в порядке», основатель компании C)

Так же респондентам был задан ряд вопросов, который позволил определить преимущества работы с агентством аналитики, по их мнению:

1. **Возможность быстро начать работу.** Основным барьером, препятствующим найму аналитика в штат, является сложность и скорость поиска такого человека, отсутствие понимания в компании, как необходимо осуществлять подбор. («Мы не хотели тратить три месяца на поиск аналитика, поэтому сразу искали в интернете агентства», основатель SenseAI)
2. **Широта экспертизы.** Экспертиза агентств аналитики гораздо шире отдельного человека, что дает возможность решать комплексные и разные задачи бизнеса, как отмечают респонденты. При этом стоимость сопоставима с заработной платой отдельного сотрудника. («У нас сложный продукт и много задач, поставленных командой, невозможно найти человека, который совмещал бы компетенции в маркетинговой, продуктовой, BI и CRM аналитике одновременно на хорошем уровне», руководитель маркетинга в компании P)
3. **Надежность**. Если один человек уволится, компании придется искать другого. В агентстве же, в случае если с проекта уходит человек, его сразу же заменяют другим сотрудником агентства. («Когда у вас в команде только один аналитик (а на большее количество нет денег), это рискованно – он может в любой момент уйти, и вы останетесь без аналитики. В работе с агентством мне нравится, что таких ситуаций не может быть, т. к. агентство имеет возможность сразу поставить замену», директор компании F)

При выборе агентства больше всего внимания уделяется портфолио и качеству выполнения тестового задания.

Перейдем к выводам, сделанным на основании проведенных интервью. В таблице ниже представлена обобщенная информация о триггерах к использованию услуг аналитики или найма сотрудника по аналитики.

**Причины начала поиска аналитического решения компанией**

|  |  |
| --- | --- |
| **Триггер к началу поиска решения.**  ***Контекст, находясь в котором компании понимают, что им нужна аналитика*** | **Частота: у скольких респондентов встречается** |
| Приход нового сотрудника, разбирающегося в аналитике | 4 |
| Увеличение бюджета на маркетинг и/или количества каналов привлечения клиентов | 12 |
| Рост компании: увеличение кол-ва направлений / сотрудников | 12 |
| Обнаружение расхождения во внутренних отчетах и показателях со стороны систем/платформ аналитики. Сомнения в достоверности показателей, недоверие к текущим показателям | 8 |
| Перегруз команды продуктовой аналитики задачами со стороны маркетинга | 4 |
| Уход нероссийской компании-подрядчика аналитики из России – необходимость «переезда» на новую систему аналитики | 6 |
| Рост посетителей на сайте не сопровождается ростом выручки | 8 |
| Разработка нового продукта | 1 |

Источник: [глубинные интервью с клиентами и потенциальными клиентами]

Как видно из таблицы, наиболее частой причиной поиска помощи в аналитики является рост компании, увеличение бюджетов, рост посещаемости сайта. Все причины в большинстве случаев возникают у тех компаний, которые находятся на этапе роста, имеют команду от 50 человек.

Если говорить о том, кто в компании может являться инициатором поиска подрядчика или сотрудника в аналитический отдел, то это как правило:

1. CEO/основатель/топ-менеджер
2. Руководитель отдела маркетинга (или одного из подразделений)
3. Руководитель отдела аналитики (или одного из подразделений)
4. Директор по маркетингу
5. Маркетолог и другие производные должности

А к лицам, принимающим решение о начале работы с подрядчиком по аналитике, и/или найме сотрудника, относятся:

1. CEO/основатель/топ-менеджер – чаще всего финальное слово за этим человеком.
2. Директор по маркетингу
3. Финансовый директор

Лица, влияющие на выбор подрядчика и/или сотрудника аналитики: руководители отделений, включая руководителей продуктовых направлений, лиды направлений, а также директора по маркетингу и специалисты ниже уровнем.

KPI для разных ролей, в которых помогает маркетинговая аналитика, включают рост продаж, доходность рекламы (ROI), бюджет и выручку для маркетологов; ROI контекстной рекламы и количество клиентов для специалистов по контексту; общая рентабельность инвестиций и эффективность маркетинговых кампаний для директоров по маркетингу.

Далее в таблице номер 5 содержится информация о потребностях, которые возникают у компаний и их сотрудников и собственников, связанных с использованием аналитики. Также указаны, какому уровню ценностей согласно пирамиде ценностей b2b компаний Bain соответствуют данные потребности.

**Потребности компаний (собственников/сотрудников) в аналитике**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Потребности: как сотрудники компаний определяют необходимость аналитики.  *Описано в формате «Хочу, чтобы»* | **Частота:**  **у скольких респондентов встречается** | **Важность выполнения.**  ***Шкала от 1 до 10, где 10 – очень важно, 1 – совсем неважно*** | **Уровни ценностей *согласно пирамиде ценностей Bain*[[20]](#footnote-20)** |
| Хочу выстроить систему аналитики (и делать собственную модель атрибуции и настроить аналитику),  Чтобы понимать эффективность вложений в маркетинг и растить доход компании и свой доход. | 6 | 7 | Functional value (performance), ease of doing business value (operational and productivity) |
| Хочу, чтобы мне помогли переехать на новую систему аналитики,  Чтобы не зависеть от внешнего провайдера, не остаться без аналитики в случае, если внешний провайдер прекратит работу, и корректно оценивать работу каналов привлечения клиентов. | 6 | 9 | Ease of doing business value (strategic) |
| Хочу понять эффективность маркетинговых вложений и понять какие маркетинговые каналы лучше работают,  Чтобы вкладывать деньги в те каналы привлечения клиентов, которые работают лучше и не переживать, что деньги тратятся впустую. | 12 | 6-7 | Ease of doing business value, functional value (cost reduction)  Personal value |

Продолжение таблицы 5

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Потребности: как сотрудники компаний определяют необходимость аналитики.  *Описано в формате «Хочу, чтобы»* | **Частота:**  **у скольких респондентов встречается** | **Важность выполнения.**  ***Шкала от 1 до 10, где 10 – очень важно, 1 – совсем неважно*** | **Уровни ценностей *согласно пирамиде ценностей Bain*[[21]](#footnote-21)** |
| Хочу проверить жизнеспособность продукта,  Чтобы понять, есть ли PMF[[22]](#footnote-22) и возможность зарабатывать деньги на продукте. | 1 | 9 | Functional value |
| Хочу оценивать работу сотрудников,  Чтобы понимать, какие сотрудники работают хорошо, а какие менее эффективно. | 4 | 6-7 | Ease of doing business value |
| Хочу своевременно получать корректные данные по маркетингу,  Чтобы принимать эффективные решения. | 12 | 7-8 | Ease of doing business value (productivity) |
| Хочу понимать, откуда идет трафик на сайт и оценивать эффективность вложений в маркетинг,  Чтобы вкладывать деньги только в эффективные маркетинговые каналы. | 4 | 7 | Ease of doing business value |

Продолжение 2 Таблицы 5

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Потребности: как сотрудники компаний определяют необходимость аналитики.  *Описано в формате «Хочу, чтобы»* | **Частота:**  **у скольких респондентов встречается** | **Важность выполнения.**  ***Шкала от 1 до 10, где 10 – очень важно, 1 – совсем неважно*** | **Уровни ценностей *согласно пирамиде ценностей Bain*[[23]](#footnote-23)** |
| Хочу понимать, на что и как реагируют пользователи/посетители сайта,  Чтобы улучшить сервис так, чтобы конверсия была выше, и компания получала больше прибыли. | 4 | 7 | Functional value  Ease of doing business value |
| Хочу, чтобы внутренняя команда аналитики могла заниматься поиском зон роста, а не заниматься рутинными задачами – аутсорсинг сбора отчетности, дашбордов и т.п. | 8 | 5-7 | Functional value  Ease of doing business value |
| Хочу понимать, почему при увеличении количества посетителей сайта не растет выручка,  Чтобы улучшить продукт так, чтобы он приносил доход. | 4 | 7-8 | Functional value  Ease of doing business value |
| Хочу, чтобы компания была более технологически матерой, хочу, чтобы внутри была команда маркетинговой аналитики,  Чтобы соответствовать норме, принятой на нашем рынке (статус). | 8 | 7 | Inspirational value (vision) |
| Хочу зарабатывать больше, расти по карьерной лестнице и/или растить бизнес | 15 | 8 | Individual value (career) |

Источник: [глубинные интервью с клиентами и потенциальными клиентами]

Ценность аналитических данных для разных ролей варьируется от «все в одном окне» для генерального директора до детального понимания рентабельности инвестиций в маркетинг для директора по маркетингу, а также контроль результатов и измерение эффективности для различных специалистов. Как самые частые потребности были выявлены потребности, связанные с оценкой эффективности деятельности, распределением бюджета и заработком прибыли (важны как потребности функционального уровня, так и индивидуальные потребности).

Таким образом, проведя глубинные и экспертные интервью были выявлены потребности рынка в аналитике, найдены причины и мотивы, двигающие компании на поиск помощи в аналитике, определены стейкхолдеры, влияющие на решения. Полученные выводы будут использованы в следующих разделах: для сегментирования клиентов, разработке позиционирования и коммуникации, определения каналов привлечения клиентов.

### 2.4. Анализ конкурентов

В данном разделе рассмотрим конкурентов агентства с целью получения информации о текущих предложениях на рынке, о том, как конкуренты продвигают свой бренд и продукты, за счет чего создается доверие и какие уникальные торговые предложения используются. Это поможет в следующих разделах проработать собственное позиционирование.

Для сравнительного анализа были выбраны основные конкуренты в следующих группах: прямые конкуренты-агентства (Alex Kolokolov, DataGo, Dopamine Analytics, Smart People, Segment Stream), крупный сервис OWOX, сервисные компании (Calltouch, Roistat, CoMagic).

В качестве параметров для анализа конкурентов были выбраны:

1. Продукты и услуги;
2. Доказательство / транслирование экспертизы – то есть то, как компании создают образ экспертности, чем подтверждают свой опыт и надежность. Важно рассмотреть данный параметр, поскольку большую роль на рынке аналитических решений играет «экспертность»;
3. Позиционирование;
4. Цена – указана там, где получилось найти информацию.

По итогу анализа получилась следующая таблица:

Сравнительная таблица конкурентов Atlant Analytics

| **Название компании** | **Продукты и услуги** | **Доказательство**  **/ транслирование экспертизы** | **Позиционирование** | **Цена** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Atlant Analytics | * Сквозная аналитика (внедрение и настройка, дашборды) * Аутсорсинг * Веб-аналитика * Маркетинг * Аудит usability сайта * Консалтинг * CRM-marketing * Аутстаффинг * Анализ данных | * Кейсы (не на сайте, а личной коммуникации с клиентом), личная экспертиза собственника, рекомендации | ??? | Стоимость проекта – 100-400 тысяч в месяц.  Час работы аналитика – 2 500 руб.  Стоимость подписки на поддержку сквозной аналитики – 15 000 руб./мес |
| Alex Kolokolov | * Внедрение BI-систем * Обучение для аналитиков * Консалтинг для руководителей * Дашборды в Power BI, Qlik, Tableau * Хранилища данных на MS SQL и Azure * «Кастомные» визуализации под продукты клиента | * Работа с крупными клиентами (РЖД, Северсталь, Сбер) * Большая образовательная база с обучением и кейсами * Школа аналитики | «”Крафтовое агентство” с индивидуальным подходом к каждому клиенту» | От 100-300 тыс.р/мес. (пилотный проект)  Онлайн курсы от 13 до 49900 тыс.р. |

**Продолжение Таблицы 6**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Название компании** | **Продукты и услуги** | **Доказательство**  **/ транслирование экспертизы** | **Позиционирование** | **Цена** |
| Dopamine Analytics | * BI-аналитика * Разработка стратегии аналитики * End-to-end аналитика * Performance аналитика | * Клиенты (АльфаСтрахование, LegionFarm, Levi’s Russia, Amway) * Указание на количество проектов: 100 + | «We analyze user behavior on websites, mobile apps, and games»  Акцент на опыте сертифицированной команды | – |
| Segments Stream | * Платформа для оптимизиции маркетинг микса на основе ИИ | * Контент: кейсы, вебинары, подкасты, гайды | «AI-Powered Marketing Analytics and Media Mix Optimisation Platform. Our sophisticated AI synthesises various technologies to deliver a holistic, reliable source of truth for digital marketers budget allocation decisions». | – |
| Smart People | * Аналитика рынка и стратегия * Создание бизнес-презентаций * Построение операционных и финансовых моделей * Проведение продуктовой аналитики и BI | * Описан опыт основателей и экспертов * Клиенты: Tinkoff, Yandex, X5 Group и др. | «В нашем подходе к проектам мы стираем границы между «клиентом» и «подрядчиком», превращаясь в единую команду, нацеленную на результат.  Наша задача — помочь бизнесу расти сегодня, обеспечивая преимущества в будущем.» | – |

**Продолжение 2 Таблицы 6**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Название компании** | **Продукты и услуги** | **Доказательство**  **/ транслирование экспертизы** | **Позиционирование** | **Цена** |
| Roistat | * Многофункциональная платформа * Интеграция Roistat * Персональная доработка интеграции * Настройка и ведение контекстной рекламы * Аудит рекламы * Аудит SEO * Аудит юзабилити сайта | * Клиенты * Книги-гайды и большая образовательная база, курсы * Блог * Кейсы * Мероприятия | «Roistat — маркетинговая платформа, которая помогает привлекать больше трафика, увеличивать конверсию в заявки, повышать продажи и лояльность клиентов»  (ниже в тексте описаны УТП для каждого сегмента) | 20тыс визитов/ мес:  Пакет Базовый (11 инструментов) 9720 руб  Пакет «Бизнес»  16300 руб  Пакет «Премиум»  32700 руб |
| DataGo | * Сбор данных * Построение дашбордов и отчетов * Построение моделей атрибуции * Аналитический консалтинг | * Немного кейсов * Представлена команда (но не описана их экспертиза) | «Платформа для объективной оценки digital маркетинга» | – |

**Продолжение 3 Таблицы 6**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Название компании** | **Продукты и услуги** | **Доказательство**  **/ транслирование экспертизы** | **Позиционирование** | **Цена** |
| OWOX | * Упрощение получения отчетов из BigQuery в Google Sheets. * Подготовка работы с данными. * Создание SQL-запросов в 50 раз быстрее с использованием ИИ. * Бесплатный генератор SQL внутри Chrome Sidebar. * Marketing Analytics Suite * Сбор данных о поведении пользователей на сайте с помощью серверного отслеживания. * Централизованное хранение всех маркетинговых данных в BigQuery. * Очистка, объединение, атрибуция и автоматизация данных * Шаблоны для визуализации маркетинговых данных. * Интеграции | * Большая база клиентов (2,000 companies rely on us) с отзывами * Кейсы * Большой блог с регулярным контентом * Награды и оценки в рейтингах | «all-in-one reporting and analytics tool», возможность получить полную маркетинговую отчетность за 30 минут. «Meet an all-in-one data analytics and tracking solution designed to easily collect, prepare, and analyze marketing data with precision and complete control over performance». | $23 - $2000 в месяц в зависимости от потребности и объема данных |

**Продолжение 4 Таблицы 6**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Calltouch | * Таргетированная СМС-рассылка * Триггерные сценарии * Онлайн-чат * Автопрозвон и др. * Прямые вызовы * Marquiz * CallToVisit * Сторонний чат * Сквозная аналитика и большие данные * Сквозная аналитика * Биг Дата * Скоринг клиентов * Коллтрекинг * Емейл-трекинг * Тегирование * Предикт * Электронная торговля * Антифрод | * Контент: видеоматериалы, кейсы, статьи, гайды * Мероприятия * Блог * Личная премия от Calltouch * Академия | Настраивание инструментов маркетинга для повышения конверсии на каждом этапе маркетинговой воронки. Calltouch помогает не просто привлечь трафик, но и получить максимум от него (увеличивать средний чек, стимулировать повторные продажи и др.). | Руб/мес:  5 400 – 20 200  В зависимости от плана |
| CoMagic | * Коллтрекинг * Сквозная аналитика * Интеграции * Ассоциированные конверсии * Модели атрибуции * Автоматический обзвон заявок * Дашборды | * Блог * Кейсы * Исследования * Партнеры | Сервис для эксперта в маркетинге – измерение эффективности маркетинга и повышение количества обращений. Гибкие настройки в сквозной аналитике (8 моделей атрибуции, а не только last click) и коллтрекинге (автоматизация). | От 790руб/мес |

Источник: [анализ информации о компаниях автором]

Ниже детальнее рассмотрено позиционирование конкурентов и содержание блогов компаний.

**Анализ позиционирования конкурентов**

Рассмотрим ценностные предложения, транслируемые компаниями:

* 1. Dopamine Analytics. Главный слоган на сайте – «We analyze user behavior on websites, mobile apps, and games». Компания преподносит аналитику через анализ поведения пользователей. Далее, ниже на сайте, описывают услуги от Perfomance аналитики до построения BI систем. Делается акцент на экспертности и сертифицированной команды, можно предположить, что УТП компании – опыт и экспертиза. Нет концентрации на конкретной отрасли, указывают широкий спектр отраслей.
  2. Segments Stream – «AI-Powered Marketing Analytics and Media Mix Optimisation Platform. Our sophisticated AI synthesises various technologies to deliver a holistic, reliable source of truth for digital marketers budget allocation decisions». Компания позиционирует себя как аналитическая компания «следующего поколения». УТП компании – маркетинговая атрибуция на основе ИИ, предсказывающая поведение пользователей на сайте. Это позволяет более эффективно распределять бюджет, поскольку показывает, какие источники работают эффективнее даже до того, как совершена покупка. Акцент делается на помощи стейкхолдерам в принятии решений. Основные клиенты – крупные компании (например, Loreal) и быстро растущие стартапы.
  3. Smart People. Позиционируют себя как инструмент для решения бизнес-задач. Помимо услуг настройки аналитики, предоставляют аналитику рынка и стратегию, создание бизнес-презентаций. УТП сложно читается на сайте, предположительно, часть ценности также завязана на экспертизе, поскольку отдельный раздел выделяется под основателя и главного эксперта.
  4. Алексей Колоколов. Полное название компании – Институт Бизнес Аналитики (ИБА). Компания позиционируется как «крафтовое агентство» с индивидуальным подходом к каждому клиенту, основатель Алексей Колоколов, как пишется на сайте, лично общается с каждым клиентом. Помимо предоставления услуг, ИБА известен на рынке обучения аналитике данных: от книг и статей до больших курсов для аналитиков. УТП строится вокруг построения сообщества аналитики и института обучения аналитики, вносящих вклад в отрасль.
  5. Roistat. Позиционируют себя как маркетинговую платформу, которая помогает повысить эффективность маркетинга. Платформа – как объединение нескольких сервисов для разных задач. «Roistat – маркетинговая платформа, которая помогает привлекать больше трафика, увеличивать конверсию в заявки, повышать продажи и лояльность клиентов». В разделе «Решения» услуги разделены на услуги для разных стейкхолдеров, и для каждого описана своя ценность:

1. Маркетолог. «Повышайте эффективность рекламы и сохраните до 48 часов рабочего времени в месяц с помощью платформы Roistat для маркетологов».
2. Руководитель отдела продаж. «Узнайте, как повысить эффективность менеджеров, наладить взаимодействие с маркетингом и увеличить продажи с помощью платформы Roistat»
   1. Оценивайте эффективность работы менеджеров
   2. Увеличивайте продажи товаров
   3. Быстро проверяйте соблюдение скриптов
   4. Повышайте качество обработки заявок
   5. Получайте уведомления при изменении показателей
   6. Автоматизируйте постановку задач
3. Предприниматель. Отслеживайте эффективность маркетинга и продаж в одном окне, чтобы получить больше прибыли с рекламы и выйти из операционки.
4. Директор по маркетингу. Управляйте маркетингом на основании прибыли от рекламных каналов, быстро принимайте правильные решения и достигайте поставленных целей с помощью сервисов платформы Roistat.
   1. DataGo! Платформа для объективной оценки digital маркетинга. УТП компании трудно определить, но одним из акцентов делается на том, что данные собираются в DWH (хранилище, в которое из разных систем хранения собираются исторические данные компании [[24]](#footnote-24)) клиентов и остаются у них даже в случае прекращения работы над проектом. Также DataGo помогает создать собственные модели атрибуции.
   2. OWOX. Инструмент для автоматизирования отчетности по цифровому маркетингу. УТП: «all-in-one reporting and analytics tool», возможность получить полную маркетинговую отчетность за 30 минут. «Meet an all-in-one data analytics and tracking solution designed to easily collect, prepare, and analyze marketing data with precision and complete control over performance».
   3. Calltouch. УТП – настраивание инструментов маркетинга для повышения конверсии на каждом этапе маркетинговой воронки. Calltouch помогает не просто привлечь трафик, но и получить максимум от него (увеличивать средний чек, стимулировать повторные продажи и др.). «Повышаем конверсию на каждом этапе воронки».
   4. Comagic. Сервис для эксперта в маркетинге – измерение эффективности маркетинга и повышение количества обращений. Гибкие настройки в сквозной аналитике (8 моделей атрибуции, а не только last click) и коллтрекинге (автоматизация).

**Анализ блогов конкурентов**

В процессе изучения ценностного предложения конкурентов, были так же изучены материалы блогов компаний. По проведению анализа блогов на сайтах основных конкурентов, были сделаны следующие выводы.

Маркетинговые агентства создают большое количество контента. Выпускаются регулярные статьи на широкий спектр тем: от применения конкретных инструментов (например, Midjourney) до теории бизнеса (например, все о SWOT анализе). В отличии от маркетинговых агентств аналитические агентства создают меньше контента, и частота публикаций в среднем составляет не раз в неделю, а раз в месяц.

Темы статей аналитических агентств можно разделить на следующие группы:

1. Кейсы. Некоторые агентства на кейсах показывают, как использовать тот или иной инструмент или подход;
2. Гайды по созданию или использованию аналитических инструментов;
3. Статьи формата «как использовать конкретную функцию в каком-то инструменте (например, GA или BigQuery)», «как подключить A к B (одну аналитическую систему к другой)»
4. Информирующий контент в формате «зачем нужна аналитика».
5. Статьи об оптимизации аналитических систем;
6. Статьи о профессии аналитика
7. Помимо статей существуют следующие форматы контента: книги, курсы, вебинары, подкасты, видео, гайды.

Компании активно используют призывы к действию (CTA), направленные на регистрацию или пробные версии сервисов, формы обратной связи и кнопки для быстрой связи с поддержкой или консультациями по продуктам. Также присутствуют призывы к подписке на блоги и отправке заявок.

Таким образом, мы рассмотрели компании с точки зрения четырех параметров: услуги и продукты, доказательство экспертности, позиционирование и цены.

* Для создания доверия в глазах потенциального клиента большинство компаний размещают на сайте кейсы и примеры самых известных клиентов, с которыми они работают, публикуют материалы в блогах. В качестве механизмов вовлечения используются бесплатные гайды, всплывающие формы, необычный дизайн, видео о продукте, анимация. А для сбора заявок предлагается контент в обмен на контактную информацию, возможность «заказать демо», формы заявок, кнопка «связаться с нами» и другие. Подробный перечень доверительных и вовлекающих элементов по каждой компании можно найти в Приложении 3, 4, 5.
* В качестве позиционирования сервисные компании в первую очередь подчеркивают результат использования аналитики: улучшение конверсий, повышение эффективности маркетинга, улучшение трафика и т.п. Агентства же больший акцент делают на помощи и упрощении в процессе принятия решений на основе данных, больше рассказывают про саму команду и индивидуальность подхода.
* Сервисные компании имеют более низкую цену (на первый взгляд), потому что предоставляют подписку на сервис с минимальной или небольшой персонализацией. Агентства же предлагают персонализированные решение, индивидуальную разработку, поэтому имеют более высокие цены. Данную разницу важно учитывать в проработке коммуникации и позиционирования – важно объяснять потребителям, в чем причина такого различия и почему «дешевле» не значит, что будут решены их запросы с таким же уровнем индивидуализации и сложности.
* Если рассматривать агентство в сравнении с конкурентами, можно отметить, что стоимость услуг находится в диапазоне рынка, местами может быть чуть выше, услуги такие же, как и других агентств, но доверительных элементов (да и в целом рабочего сайта) у компании очень мало. Это говорит о важности сильного позиционирования и коммуникации, за счет которой агентство будет отстраиваться от конкурентов.

## **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ**

### 3.1 Сегментирование рынка

После того как были проведены анализ конкурентов и количественного исследования рынка, глубинные и экспертные интервью, мы можем подойти к этапу сегментирования рынка. Как было сказано в начале данной главы, чтобы отстроиться от конкурентов и начать привлекать клиентов, важно определить целевые сегменты, на которые будет ориентироваться агентство.

Для описания сегментов рынка используем основные шаги, выделенным Р. Бестом в его работе «Маркетинг от потребителя», собрав полученную на предыдущих этапах исследования информацию и объединив ее с вторничной информацией.

Обратимся к шагам сегментирования рынка:

1. **Сегментирование на основе потребностей.** Выделим основные группы потребителей на основе существующих потребностей, выделенных в ходе глубинных интервью (вторая глава, раздел 2.3) и анализа количественного исследования (первая глава, раздел 1.2.1):
   1. Нуждаются в переходе на новую систему аналитики;
   2. Нуждаются в помощи в создании отчетов и дашбордов;
   3. Нуждаются в аналитике для проверки жизнеспособности продукта;
   4. Нуждаются в аналитике для оценки эффективности сотрудников;
   5. Нуждаются в аналитике для оценки эффективности вложений в маркетинг;
   6. Нуждаются в аналитике для принятия решений об изменении продукта;
   7. Нуждаются в повышении статуса на рынке за счет использования компанией аналитики (В ходе анализа не было выявлено конкретных пересекающихся факторов, определяющих компании с подобной потребностью. Далее не будет выделяться как отдельный сегмент, поскольку его сложно идентифицировать и атрибутировать к конкретным факторам);
   8. Нуждаются в разгрузке текущей команды аналитик для решения ею более сложных и важных для роста бизнеса задач.
2. **Идентификация сегментов.** Выделим факторы, за счет которых потенциально можно идентифицировать сегменты:
   1. Потребности;
   2. Этап жизненного цикла компании;
   3. Присутствие в digital-сфере;
   4. Размер компании: МСБ, крупный бизнес, стартапы;
   5. Количество сотрудников и наличие команды аналитики;
   6. Бюджет на маркетинг;
   7. Сложность продукта, цикл принятия решения о покупке;
   8. Стадия роста компании;
   9. Сервисные / торговые компании;

Сегменты намеренно не выделяются на основании отрасли клиента, это не является определяющим фактором: содержание и сложность работы с аналитикой зависит преимущественно от уровня зрелости компании, самого продукта и внутренней культуры. Однако для привлечения клиентов, Atlant Analytics может использовать таргетирование компаний определенной сферы, поскольку в b2b сфере большое влияние на принятие решения имеет наличие кейсов из той же отрасли, что и потенциальный клиент, и это может служить одним из критериев выбора подрядчика (у некоторых конкурентов агентства, например, Roistat, на сайте есть разделения решений на отрасли).

1. **Уточним описание сегментов.** Используя результаты исследований на предыдущих этапах, объединим сегменты «потребностей» с демографическими факторами, чтобы получить более точное описание сегментов. Получим следующие сегменты:
2. Нуждаются в переходе на новую систему аналитики:

Компании, присутствующие в онлайн сфере, имеющие сложный продукт (например, экосистема бизнесов) и/или продукт с долгим циклом принятия решения о покупке[[25]](#footnote-25), команду от 50 человек, бюджет на маркетинг от 10 до 100 млн рублей в месяц. Данные компании уже используют аналитику в своей работе.

1. Нуждаются в создании отчетов и дашбордов, разгрузке текущей команды аналитики для решения ею более сложных и важных для роста бизнеса задач:

Компании, присутствующие в онлайн сфере, имеющие сложный продукт (например, экосистема бизнесов) и/или продукт с долгим циклом принятия решения о покупке, команду от 50 человек, бюджет на маркетинг от 10 до 100 млн рублей в месяц. Компании, имеющие data-driven подход, использующие аналитику как инвестиции в рост бизнеса.

1. Нуждаются в аналитике для оценки эффективности вложений в маркетинг:

Компании, присутствующие в онлайн сфере, выделяющие бюджет на маркетинг от миллиона рублей, использующие 5 и более рекламных каналов, включая неплатные, имеющие продукт с долгим циклом принятия решения о покупке, использующие много касаний в воронке продаж и высокий чек.

1. Нуждаются в анализе поведения пользователей на сайте, чтобы понимать, как воспринимают продукт и какие изменения необходимы:

Компании, присутствующие в онлайн сфере, выделяющие бюджет на маркетинг от миллиона рублей, имеющие продукт с низким чеком, не использующие аналитику, не имеющие маркетолога в штате, имеющие сложный сайт с большим количеством страниц, непонятный и/или сложный продукт.

1. Нуждаются в аналитике для проверки жизнеспособности продукта:

Данный сегмент отличается тем, что включает в себя преимущественно стартапы на ранней стадии развития. Предполагается использование аналитики как часть продукта.

1. Нуждаются в аналитике для оценки эффективности сотрудников:

Компании, присутствующие в онлайн сфере, выделяющие бюджет на маркетинг от миллиона рублей, использующие 5 и более рекламных каналов, включая неплатные, имеющие продукт с долгим циклом принятия решения о покупке, использующие много касаний в воронке продаж и высокий чек (например, экосистема Move2Armenia).

1. Нуждаются в аналитике для принятия решений об изменении продукта (улучшение продукта за счет использования аналитики);

Компании, имеющие сложный сайт с большим количеством страниц, потребители которых принимают решения во многом основываясь на информации на сайте, а также процесс потребления услуги/продукта происходит как правило на самом сайте.

Каждый сегмент можно разделить на сегменты по размеру компании, который обуславливает особенности использования аналитики внутри компании: малый и средний бизнес, крупный бизнес. Но далее мы будем рассматривать только малый и средний бизнес, поскольку доступность сегмента крупного бизнеса достаточно низкая, так как данные компании либо уже работают с крупными игроками на рынке, либо имеют внутри сильную команду. А сила текущих конкурентов высокая, большую роль играет опыт на рынке и наличие большого количества кейсов. Так же даже с точки зрения размера команды агентства, ему будет достаточно сложно работать с крупной компанией-клиентом. Может сложиться ситуация, когда агентство сильно зависит от одного клиента и не имеет возможности диверсифицировать риск его ухода (поскольку вся команда занята его проектом). При это малый и средний бизнес тратит больший процент от маркетингового бюджета на онлайн продвижение по сравнению с крупный и микробизнесом (52,7% и 54,9% против 28,4% и 46,9%).[[26]](#footnote-26)

Выделенные сегменты также стоит разделить на два подсегмента на этапе квалификации менеджером по продажам:

1. **Большой запрос.** Те, для кого необходимо построить и поддерживать большую систему аналитики, и у кого есть запросы на ближайшие полгода. Как правило, это компании на этапе бурного роста, ранее не собиравшие аналитику;
2. **Короткий запрос**. Те, кто нуждается в «конечной» услуге: например, требуется построить аналитический контур, с которым внутренние сотрудники будут работать самостоятельно и без поддержки агентства. Так же сюда можно отнести компании, которые обращаются за одноразовой консультацией.

Сегмент с более сложной и большой потребностью имеет больший потенциал (LTV) и может принести больше прибыли агентству.

**Оценка привлекательности сегментов для агентства Atlant Analytics**

Если оценивать привлекательность сегментов, можно отметить следующие положения по каждому сегменту:

1. **Сегмент 1** «Нуждаются в переходе на новую систему аналитики» и **Сегмент 3** «Нуждаются в аналитике для оценки эффективности вложений в маркетинг

Компании с таким бюджетом обычно готовы инвестировать значительные средства в аналитические системы для улучшения маркетинговых решений. Эти компании понимают ценность данных и готовы платить за улучшение аналитики для повышения эффективности маркетинговых кампаний. Компании с большим бюджетом на маркетинг (50 и более млн рублей) и сложными продуктами обычно выбирают надежные и проверенные решения, что усложняет конкуренцию на рынке для небольших агентств.

В России количество компаний малого и среднего бизнеса превышает 6 млн[[27]](#footnote-27), множество компаний в определенной степени присутствуют в онлайн-сфере. А количество новых бизнесов в ИТ-сфере увеличилось на 17% с начала года.[[28]](#footnote-28)

Рынок аналитических услуг и создания собственных моделей атрибуции в последние годы демонстрирует устойчивый рост. С увеличением значимости данных и аналитики в бизнес-процессах компании всё больше инвестируют в новые технологии и инструменты для оптимизации маркетинговых расходов. По прогнозам, этот тренд будет продолжаться, что делает рынок перспективным.[[29]](#footnote-29)

*Сегмент 3* является самым крупным сегментом с самой частотной потребностью, а у Atlant Analytics большая экспертиза именно в маркетинговой аналитике. Конкуренция в сегменте 1 выше, поскольку данные компании часто обращаются к большим компаниями (например, OWOX) или создают систему внутри самостоятельно.

1. **Сегмент 2.** Нуждаются в создании отчетов и дашбордов, разгрузке текущей команды аналитики

Компании, нуждающиеся в создании отчетов и дашбордов, а также в разгрузке текущей команды аналитики, включают широкий спектр организаций. Это могут быть средние и крупные компании в различных отраслях, включая ритейл, финансы, телекоммуникации, здравоохранение, производство и др. Основные характеристики таких компаний: работают с большим количеством данных, понимают важность данных, имеют команду аналитиков, которая перегружена или нуждается в дополнительной поддержке. Как было выяснено в исследовании рынка аналитики Coffee Analytics, к самым ценным задачам, выполняемым аналитиками, компании относят создание отчетов (53% ответов) и дашбордов (43% ответов). При этом к главным задачам команды аналитиков в микро и малом бизнесе относятся как раз создание отчетов и дашбордов, а в крупных компаниях – поиск точек роста (Мы говорили об этом в первой главе разделе 2.2 «Анализ рынка аналитики»), а для того, чтобы внутренняя команда могла заниматься поиском зон роста, необходимо, чтобы потребность в рутинных задачах была кем-то закрыта.

1. **Сегмент 4.** Нуждаются в анализе поведения пользователей на сайте

Компании, нуждающиеся в анализе поведения пользователей на сайте, включают практически всех, кто имеет онлайн-присутствие. Это могут быть интернет-магазины, новостные порталы, образовательные платформы, компании в сфере услуг, SaaS-компании и многие другие. Такие компании стремятся понять, как пользователи взаимодействуют с их сайтом, чтобы улучшить пользовательский опыт, увеличить конверсию и удержание клиентов. Судя по текущему опыту Atlant Analytics, с анализа usability сайта (что решает данную потребность) начинает сотрудничество, в ходе которого появляются новые запросы со стороны клиентов.

В данном сегменте агентство конкурирует с решением «нанять аналитика в штат».

1. **Сегмент 5.** Нуждаются в аналитике для проверки жизнеспособности продукта.

Компании, нуждающиеся в аналитике для проверки жизнеспособности продукта,

часто находятся на ранних стадиях своего жизненного цикла или занимаются запуском новых продуктов. Это могут быть стартапы, инновационные подразделения крупных компаний, а также компании, которые экспериментируют с новыми направлениями. Основная задача такой аналитики — определить, стоит ли продолжать инвестировать в продукт или изменить стратегию. Эти компании могут быть чувствительны к цене и склонны искать наиболее бюджетные решения, поскольку находятся на стадии, где еще нет понимания рабочей конфигурации продукта и необходимости в нем на рынке – поэтому вложения в аналитику представляют определенный риск. Так же количество компаний, отдающих на аутсорсинг часть продукта (аналитику) очень ограничено, поэтому идентифицировать и привлечь данный сегмент сложно, и фокусироваться на нем достаточно рискованно.

1. **Сегмент 6.** «Нуждаются в аналитике для оценки эффективности сотрудников»

и **Сегмент 7**. «Нуждаются в аналитике для принятия решений об изменении продукта (улучшение продукта за счет использования аналитики)» представляют собой менее частотную потребность (исходя из результатов глубинных интервью и количественного исследования: потребность была встречена у 4 из 16 респондентов интервью, и не упомянута в количественном исследовании), поэтому оснований для выбора данного сегмента целевым недостаточно.

Проведя оценку сегментов, можно прийти к выводу, что целевым сегментом агентства выгодно выбрать компании, соответствующие следующим признакам:

1. Малый и средний бизнес
2. Компании на стадии роста
3. Команда от 50 человек
4. Присутствуют в онлайн сфере
5. Бюджет на маркетинг от миллиона рублей
6. Используют 5 и более рекламных каналов
7. Сложный продукт с долгим циклом принятия решения о покупке
8. Те, для кого необходимо построить и поддерживать большую систему аналитики, и у кого есть запросы на ближайшие полгода. Как правило, это компании на этапе бурного роста, ранее не собиравшие аналитику

Данный сегмент стоит разделить на субсегменты по потребностям:

1. Сегмент «Нуждаются в аналитике для оценки эффективности вложений в маркетинг и оценки эффективности сотрудников»
2. Сегмент «Нуждаются в анализе поведения пользователей на сайте»
3. Сегмент **«**Нуждаются в создании отчетов и дашбордов, разгрузке текущей команды аналитики»

Данные сегменты были выбраны по наибольшей частотности потребности, доступности рынка и возможности конкурировать с другими компаниями (например, агентству конкурировать с платформами, которыми пользуются крупные компании сложно, поэтому больший фокус делается на МСБ), легкости поиска и привлечения клиентов.

Таким образом, проведя анализ рынка, глубинные и экспертные интервью, мы перешли к сегментированию рынка для агентства Atlant Analytics. В результате были выделены ключевые сегменты потребителей на основе их потребностей, таких как оценка эффективности маркетинговых вложений, анализ поведения пользователей на сайте и создании отчетов и дашбордов и разгрузке текущей команды. Основными целевыми сегментами для агентства стали малые и средние предприятия, находящиеся на стадии роста, с бюджетом на маркетинг от миллиона рублей и сложным продуктом с долгим циклом принятия решений. Сосредоточение на этих сегментах позволит агентству эффективно привлекать клиентов и повышать свою конкурентоспособность на рынке.

### 3.2. Разработка позиционирования

***Позиционирование*** – это формирование образа бренда или продукта, основанное на воспринимаемых преимуществах, за которые готовы платить целевые сегменты, разработанное с целью занять определенную позицию на рынке.[[30]](#footnote-30)

В предыдущих разделах были проделаны подготовительные этапы разработки позиционирования: проведен анализ рынка и конкурентов, изучены потребности и выделены целевые сегменты рынка. В данном разделе мы перейдем к разработке ценностного предложения и коммуникации.

***Ценностное предложение*** — это обещание ценности, которое бизнес дает потенциальному клиенту, чтобы убедить его приобрести товар или услугу именно у него.

В практическом смысле это утверждение, которое дает понять:

* Что делает бизнес.
* Как это удовлетворит потребности его клиента.
* Чем бизнес лучше конкурентов.

В данном разделе будет сформулировано ценностное предложение продукта, которое будет использовано для создания маркетинговой «упаковки» продукта и при продвижении:

* при разработке сайта/посадочных страниц;
* в рекламных кампаниях;
* в PR-кампаниях;
* при разработке промо-материалов, объявлений и т.д.
* любых других промо- и операционных активностях, связанных с коммуникацией с потенциальными и существующими клиентами.

Ценностное предложение не является формулировкой, которая буквально используется во внешних коммуникациях. На основе ценностного предложения формулируются ключевые сообщения, которые должны использоваться в маркетинговых коммуникациях компании и в процессе продаж при условии их адаптации под конкретный формат коммуникаций.

Для разработки ценностного предложения была использована комбинация Value Proposition Canvas компании Strategyzer и фреймворка Jobs to Be Done (который мы применяли в разделе 2.3, когда проводили и анализировали глубинные интервью). Ценностное предложение разрабатывается на основе потребностей потребителя (задачи, проблемы и выгоды) и предложения компании (продукт, факторы помощи и факторы выгоды), адресующего потребности целевого потребителя.

Фреймворк Value Proposition Canvas состоит из следующих элементов:[[31]](#footnote-31)

1. **Профиль клиента**

* **Работы клиента (Customer Jobs).** Здесь нужно определить, что наши клиенты пытаются сделать, достичь или избежать. Это могут быть функциональные, социальные или эмоциональные задачи.
* **Боли (Pains).** Все негативные эмоции, риски и препятствия, с которыми сталкиваются клиенты при выполнении своих задач.
* **Выигрыши (Gains).** То, что клиенты хотят получить. Это могут быть преимущества, которые они ищут, или улучшения, которые они ожидают.

2. **Карта ценностного предложения**

Этот блок помогает соотнести предложения компании с потребностями клиентов.

* **Товары и услуги.** То, из чего фактически состоит ценностное предложение (products and services).
* **Факторы помощи**. Описание того, как именно продукт решает проблемы (pain relievers).
* **Факторы выгоды.** Описание того, как именно продукт позволяет достигать преимуществ (gain creators).

В разделе 3.1 уже были разработаны профили клиентов, заполним указанные элементы в Value Proposition Canvas:

* Работы клиента (Customer Jobs)
  + «Хочу оценивать эффективность вложений в маркетинг»
  + «Хочу анализировать поведения пользователей на сайте, чтобы понимать, как воспринимают продукт и какие изменения необходимы»
  + «Хочу, чтобы кто-то взял на себя задачу создания отчетов и дашбордов, и тем самым разгрузил текущую команду аналитики»
* Боли (Pains)
  + «Трудно найти аналитика в штат, нет опыта в найме аналитиков»
  + «Не понимаю, куда уходят деньги на маркетинг, не могу разобраться»
  + «Долго собирать данные, чтобы принять решение»
  + «Не понимаю, почему мало заявок на сайте»
  + «Команда не справляется, не успевает делать аналитику»
  + «Данные не верно отражают результативность работы каналов привлечения трафика»
* Выгоды (Gains)
  + Сократить затраты на маркетинг
  + Получить возможность быстро принимать решения
  + Иметь объективные данные
  + «Хочу не тратить время на получение данных от команды»
  + «Хочу, чтобы мне не пришлось управлять взаимодействием команды аналитики и других команд»
  + «Хочу повысить конверсию на сайте»

Для описания карты предложения еще раз пропишем услуги компании:

* Сквозная аналитика (внедрение и настройка, дашборды)
* Аутсорсинг (комплексный консалтинг с настройкой)
* Веб-аналитика (идет с чем-то в комплексе, но часто с нее начинают работу)
* Маркетинг (контекстная и таргетированная реклама, маркетинговая аналитика, performance, работа с сайтом и его оптимизация)
* Аудит usability сайта
* Отчетности и статистика
* Консалтинг (личный от собственника: настраивание аналитики, помощь по найму аналитиков и их адаптации, передача данных между системами)
* CRM-marketing
* Аутстаффинг
* Анализ данных
* Построение прогнозных моделей
* Высчитывание зависимостей показателей

И рассмотрим факторы помощи и выгоды. Факторы помощи и выгоды – характеристики и свойства продукта, которые позволяют избежать проблем и получить выгоды.

1. Факторы помощи для решения болей (pains) агентством Atlant Analytics

|  |  |
| --- | --- |
| **Боль** | **Факторы помощи** |
| Трудно найти аналитика в штат, нет опыта в найме аналитиков | «Мы интегрируемся в вашу компанию, как встроенная команда, и берем на себя поиск специалистов для работы над вашим проектом» |
| «Не понимаю, куда уходят деньги на маркетинг, не могу разобраться» | «Мы построим аналитику, по которой вы будете точно понимать эффективность каждого канала, и понимать, как распределяется бюджет и какую ценность это приносит или не приносит» |
| Долго собирать данные, чтобы принять решение | «Мы создадим такие дашборды, по которым будет сразу понятно то, что вам нужно. Один взгляд – и можно принимать решение» |
| «Не понимаю, почему мало заявок на сайте» | «Мы создадим систему аналитики, с помощью которой вы будете понимать поведение пользователей на каждом этапе воронки» |
| Команда не справляется, не успевает делать аналитику | «Мы заберем на себя сбор данных, создание отчетов и дашбордов, координацию работы команд с аналитикой» |
| Данные не верно отражают результативность работы каналов привлечения трафика | «Мы создадим систему аналитики, построим модель атрибуции специально под ваш запрос, с помощью которой вы будете понимать эффективность работы каждого канала» |

Источник: [экспертные и глубинные интервью, анализ рынка и исследований рынка]

1. Выгода для клиента от услуг агентства Atlant Analytics

|  |  |
| --- | --- |
| **Выгода** | **Факторы выгоды** |
| Сократить затраты на маркетинг | «Мы построим аналитику, по которой вы будете точно понимать эффективность каждого канала, и понимать, как распределяется бюджет и какую ценность это приносит или не приносит, за счет чего вы сможете оптимизировать затраты на макретинг» |
| Получить возможность быстро принимать решения | «Мы создадим такие дашборды, по которым будет сразу понятно то, что вам нужно. Один взгляд – и можно принимать решение» |
| Иметь объективные данные | «Мы построим аналитику, по которой вы будете точно понимать эффективность каждого канала, и понимать, как распределяется бюджет и какую ценность он приносит или не приносит» |
| «Хочу не тратить время на получение данных от команды» | «Мы создадим такие дашборды, по которым будет сразу понятно то, что вам нужно. Один взгляд – и можно принимать решение» |
| «Хочу, чтобы мне не пришлось управлять взаимодействием команды аналитики и других команд» | «Мы заберем на себя сбор данных, создание отчетов и дашбордов, координацию работы команд с аналитикой» |
| «Хочу повысить конверсию на сайте» | «Мы создадим систему аналитики, с помощью которой вы будете понимать поведение пользователей на каждом этапе воронки» |

Источник: [экспертные и глубинные интервью, анализ рынка и исследований рынка]

Объединив элементы Value Proposition Canvas, сформулируем ценностное предложение:

Atlant Analytics – сыщики в сквозной аналитике. Мы погрузимся в специфику вашего бизнеса и бесшовно интегрируемся в команду, разберемся с запутанными данными и сделаем их понятными для всех в компании в интерпретации, что позволит вам быстро принимать решения на основе объективной информации, экономить деньги компании и ваше время – и как следствие увеличить доход.

В разделе 3.1 были выделены целевые сегменты компании. Для каждого из сегментов выделим индивидуальное позиционирование:

1. Позиционирование для отдельного сегмента

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сегмент | Позиционирование | Услуга |
| Нуждаются в аналитике для оценки эффективности вложений в маркетинг и оценки эффективности сотрудников | Построим любой сложности систему, которая поможет разобраться, куда уходит бюджет на маркетинг и распределить расходы эффективно. | Маркетинговая аналитика, сквозная аналитика |
| Нуждаются в анализе поведения пользователей на сайте | Построим любой сложности систему, которая поможет вам понять, как пользователи взаимодействуют с вашим сайтом, и улучшить ключевые метрики за счет оптимизации пользовательского опыта. | Маркетинговая аналитика, сквозная аналитика, анализ usability сайта |
| Нуждаются в создании отчетов и дашбордов, разгрузке текущей команды аналитики | Интегрируемся в вашу команду и заберем на себя создание отчетов и дашбордов, чтобы освободить время вашей команды для поиска точек роста и развития бизнеса | Маркетинговая аналитика, сквозная аналитика |

Источник: [разработано автором]

Как было описано в первой главе разделе 1.2.2, существует несколько видов конкурентов агентства. В таблице ниже разработана коммуникация ценности предложения для дифференциации от конкурентов и отработки возражений.

1. Дифференциация в коммуникации

|  |  |
| --- | --- |
| **Против кого** | **Как** |
| **Конкурент** | **Дифференциация** |
| Настройка сквозной аналитики через подрядчика | «Мы занимаемся кастомными решениями и разбираемся даже с теми данными, с которыми кажется, что невозможно справиться. Мы не занимаемся маркетингом 360, зато мы отличные специалисты в аналитике» |
| Настройка сквозной аналитики через сервис | «Мы не предлагаем универсальных решений. Задачи каждого клиента уникальны, и мы погружаемся в ваши задачи. Да, мы можем предложить вам ежемесячные отчеты и пр., но это для нас является дополнительной опцией» |
| Разобраться самостоятельно | «У нас опытные специалисты, которые сэкономят 40 часов вашей работы в месяц и сберегут ваш от ошибок, которые могут вылиться в большие финансовые потери» |
| Нанять человека в штат | «Мы легко встраиваемся в чужие команды, не пытаясь их менять. Учитываем особенности бизнеса и самостоятельно платим налоги. И нам не нужно объяснять, как что устроено в сквозной аналитике» |
| Взять на аутсорсинг команду/человека | «Мы легко встраиваемся в чужие команды, не пытаясь их менять. У нас за плечами работа с более 30 компаний в формате аутсорсинг» |

Источник: [разработано автором]

### 3.3 Определение инструментов развития базы клиентов

Развитие и увеличение клиентской базы является важным аспектом для роста и развития агентства Atlant Analytics. Для достижения этой цели необходимо определить эффективные инструменты и каналы продвижения, а также разработать стратегический план внедрения и оценки эффективности этих инструментов.

В сфере b2b, особенно для сервисных компаний с большим чеком, важную роль играют отношения с клиентом, поэтому, переходя к каналам привлечения клиентов, важно в первую очередь позаботиться о построении долгосрочных хороших отношений с текущими клиентами, и не привлекать новых клиентов в ущерб текущим. Преимуществом Atlant Analytics уже является персонализированный подход (в отличие, например, от сервисов, где гибкий подход достаточно сложно внедрить), чтобы развивать отношения и постоянно улучшать работу, компании следует внедрить регулярный сбор обратной связи клиентов (в формате задавания вопросов на личной встрече с клиентом). Это позволит клиентам чувствовать себя еще более услышанными, а агентству продолжать улучшать свой сервис.

Следующие рекомендации направлены на долгосрочное развитие бренда и не влекут за собой привлечение (по крайней мере большого числа) новых клиентов на краткосрочном горизонте. Важно построить основу бренда и разработать и улучшить точки касания с клиентом. Перед тем как перейти к каналам продвижения, важно отметить необходимость работы с текущими узкими местами в компании. Как было выявлено в первой главе в разделе 1.1, в агентстве много функций зациклено на основателе компании, и присутствует дефицит (который будет явно ощущаться при увеличении числа клиентов) в аккаунт и проджект менеджерах. Чтобы избежать ситуации, когда база клиентов выросла, но работать с ними некому, важно уже сейчас приступить к описанию процессов аккаунт и проджект менеджмента – создать регламенты, которые послужат более быстрому и качественному включению новых сотрудников в работу.

**Выбор каналов продвижения**

Для эффективного развития клиентской базы агентства Atlant Analytics необходимо выбрать и развивать каналы продвижения, а также оценивать их эффективность. Основные каналы продвижения включают веб-сайт и SEO, социальные сети и контент-маркетинг, а также участие в событиях и конференциях. В данном разделе представлен план развития каждого из этих каналов и методы оценки их эффективности.

1. Веб-сайт[[32]](#footnote-32) и SEO

План развития:

* Элементы позиционирования, разработанные на предыдущем этапе, важно внедрить во все точки касания с клиентом. Следует начать с сайта, поскольку он является «лицом» агентства. На сайте важно расположить элементы, вызывающие доверие к компании. Как было рассмотрено в разделе 2.4, в качестве доверительных элементов стоит расположить: кейсы (как доказательство качества работы агентства), примеры клиентов агентства, статьи и материалы, написанные сотрудниками компании, сертификаты и отзывы.
* Оптимизация сайта. Внедрение стратегии SEO необходимо для повышения видимости сайта в поисковых системах. Это включает в себя создание и оптимизацию блога с качественным контентом, использование ключевых слов, улучшение структуры сайта и скорости загрузки. Так, при успешном внедрении SEO, при поиске потенциальными клиентами информации, связанной с аналитикой, или подрядчиков по аналитике, агентство Atlant Analytics будет появляться в их поле зрения. Именно поэтому, как мы рассмотрели в разделе 2.4, конкуренты развивают собственные блоги на сайте компании: это не только является доказательством экспертизы, но и необходимо для SEO продвижения.

В первую очередь стоит подготовить кейсы, чтобы уже начать использовать их в коммуникации с потенциальными клиентами.

Оценка эффективности. Метрики, на которые важно обращать внимание:

* Посещаемость сайта (и отдельно блога). Анализировать данные в Яндекс Метрике для отслеживания роста посещаемости.
* Позиции в поисковых системах. Использовать инструменты SEO (например, SEMrush, Ahrefs) для мониторинга позиций сайта по ключевым запросам.
* CPL (стоимость привлечения лида)
* Количество заявок
* Конверсия в заявку

1. Социальные сети и контент-маркетинг.

Активное присутствие в Telegram, Instagram\*[[33]](#footnote-33)

Регулярное размещение полезного и информативного контента, который подчеркивает экспертизу агентства в области аналитики. Вебинары, видеоролики, инфографика и статьи могут помочь увеличить вовлеченность и привлечь новых клиентов. Данное направление требует много усилий и отдельного человека для его развития.

Оценка эффективности:

* Охват (количество уникальных пользователей, которые увидели ваш материал)
* CPA (и в целом наличие клиентов, пришедших через социальные сети)
* Количество подписчиков и динамика роста
* Уровень вовлеченности аудитории
* Коэффициент распространения (объем распространения контента с помощью репостов)
* Трафик из социальных сетей (отслеживается за счет веб-аналитики)

1. События и конференции

Участие в конференциях и мероприятиях, где можно установить личные контакты с потенциальными клиентами и партнерами. Организация собственных мероприятий (проведение вебинаров) поможет повысить узнаваемость бренда и привлечь клиентов. На первом этапе можно ограничиться посещением конференций (тем более у собственника уже есть такой опыт) и нетворкингом, поскольку организация собственного мероприятия требует много ресурсов (от подготовки выступления до привлечения зрителей и модерации мероприятия).

Оценка эффективности:

* Количество участников (если агентство самостоятельно организует вебинар)
* Качество контактов, полученных в процессе и после
* Количество заявок

**План внедрения и бюджет**

1. Веб-сайт и SEO

Ежемесячный план расходов:

* Доработка сайта: 50 000 ₽/мес (в течение первых 3 месяцев)
* Сбор семантики и кластеризация: 7 000 ₽ (единовременно)
* Закупка ссылок: 15 000 ₽ (в течение первого месяца)
* Оптимизация сайта: 30 000 ₽. Инструментов для повышения вовлеченности и удержания пользователей на сайте, например, улучшение пользовательского интерфейса, A/B тестирование, улучшение навигации и структуры сайта.
* Поддержка SEO: 60 000 ₽/мес

*Закупка ссылок (link building)* — это процесс приобретения ссылок с других веб-сайтов на ваш сайт для повышения его авторитета и видимости в поисковых системах.

*Поддержка SEO* — это регулярные действия по улучшению сайта для поисковых систем, включающие техническую оптимизацию, контент-оптимизацию, работу с ключевыми словами, улучшение пользовательского интерфейса и другие меры для повышения рейтинга сайта в поисковых системах.

1. Социальные сети и контент-маркетинг

Ежемесячный план расходов:

Зарплата специалиста по SMM: 80 000 ₽/мес

1. События и конференции

Ежемесячный план расходов:

Часовая ставка участника: 3 000 ₽/час. Рассчитано на основе часов ставки сотрудника или собственника агентства. То время, которое они будут тратить на посещение мероприятий вычитается из времени, которое может быть потрачено на проекты.

Время на поиск мероприятий и посещение раз в квартал (предположим, 5 часов/мес.): 15 000 ₽/мес.

Итоговая сумма расходов по месяцам представлена в таблице ниже.

1. Стоимость маркетинговых инициатив в расчете по месяцам в течение года

| **Месяц** | **Веб-сайт и SEO** | **Социальные сети и контент-маркетинг** | **События и конференции** | **Общий бюджет** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Июль 2024г. | 132 000 ₽ | 80 000 ₽ | 0 ₽ | 212 000 ₽ |
| Август | 110 000 ₽ | 80 000 ₽ | 0 ₽ | 190 000 ₽ |
| Сентябрь | 110 000 ₽ | 80 000 ₽ | 15 000 ₽ | 205 000 ₽ |
| Октябрь | 75 000 ₽ | 80 000 ₽ | 0 ₽ | 155 000 ₽ |
| Ноябрь | 60 000 ₽ | 80 000 ₽ | 0 ₽ | 140 000 ₽ |
| Декабрь | 60 000 ₽ | 80 000 ₽ | 0 ₽ | 140 000 ₽ |
| Январь 2025г. | 75 000 ₽ | 80 000 ₽ | 15 000 ₽ | 170 000 ₽ |
| Февраль | 60 000 ₽ | 80 000 ₽ | 0 ₽ | 140 000 ₽ |
| Март | 60 000 ₽ | 80 000 ₽ | 0 ₽ | 140 000 ₽ |
| Апрель | 60 000 ₽ | 80 000 ₽ | 15 000 ₽ | 155 000 ₽ |
| Май | 60 000 ₽ | 80 000 ₽ | 0 ₽ | 140 000 ₽ |
| Июнь | 75 000 ₽ | 80 000 ₽ | 0 ₽ | 155 000 ₽ |

В связи с текущей ограниченностью бюджета компании, были разработаны рекомендации, минимально необходимые для развития маркетинговой активности. В дальнейшем появится возможность вкладывать больше бюджета в продвижение в социальных сетях, посещение мероприятий и т.п. Но представленные инициативы должны послужить стартом развития бренда.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Данная работа посвящена разработке стратегических маркетинговых рекомендаций для агентства аналитики Atlant Analytics. Актуальность работы обусловлена стремлением компании к масштабированию, но неспособностью увеличить число клиентов на текущий момент.

Целью работы, как было уточнено после проведения внутреннего и внешнего аудита компании, являлось разработать рекомендации, которые позволят масштабировать агентство и занять определенную позицию на рынке, определив конфигурацию «сегмент, таргетирование, позиционирование» и каналы, с помощью которых компания сможет привлекать клиентов, чтобы растить масштаб и прибыльность бизнеса.

Чтобы реализовать поставленную цель был проведен анализ рынка и конкурентов, исследование потребностей рынка в аналитике (экспертные и глубинные интервью с текущими и потенциальными клиентами, анализ количественного исследования из вторичных источников информации), проведена сегментация рынка и разработаны стратегические рекомендации.

Программа исследований включала несколько этапов. Для сбора информации о рынке и подготовке к глубинным интервью, были проведены экспертные интервью: разговоры проходили как с внутренними экспертами, так и с внешними из разных компаний и сфер. Далее были проведены глубинные интервью с текущими и потенциальными клиентами по методологии JTBD, что позволило выявить потребности, мотивы, проблемы и ожидания потребителей на рынке аналитики и в дальнейшем провести сегментацию рынка. Также был проведен анализ конкурентов по параметрам продукт/услуга, позиционирование, цена, доверительные элементы, что позволило определить место агентства среди конкурентов и далее разработать позиционирование и рекомендации для продвижения с учетом действий конкурентов.

По результатам сегментации рынка были выделены целевые сегменты:

компании, соответствующие следующим признакам:

* Малый и средний бизнес
* Компании на стадии роста
* Команда от 50 человек
* Присутствуют в онлайн сфере
* Бюджет на маркетинг от миллиона рублей
* Используют 5 и более рекламных каналов
* Сложный продукт с долгим циклом принятия решения о покупке
* Те, для кого необходимо построить и поддерживать большую систему аналитики, и у кого есть запросы на ближайшие полгода. Как правило, это компании на этапе бурного роста, ранее не собиравшие аналитику

Затем полученный сегмент был разделен на субсегменты по потребностям, выявленным на предыдущих этапах:

* Сегмент «Нуждаются в аналитике для оценки эффективности вложений в маркетинг»
* Сегмент «Нуждаются в анализе поведения пользователей на сайте»
* Сегмент **«**Нуждаются в создании отчетов и дашбордов, разгрузке текущей команды аналитики»

Наконец, было сформулировано позиционирование агентства и коммуникация, предложенная для использования на сайте, в промо-материалах и других точках касания с потенциальными клиентами. Также были предложены каналы привлечения клиентов и способы развития бренда, такие как SEO оптимизация, маркетинг в социальных сетях и участие в конференциях – оценка их эффективности и расчетный бюджет на первый год.

Помимо маркетинговых рекомендаций было учтено текущее положение компании, ее узкие места и предложены способы работы с ними.

# **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Большинство заказчиков еще обдумывают миграцию на отечественный BI//C.news URL: https://www.cnews.ru/reviews/analitika\_30\_2023/articles/bolshinstvo\_zakazchikov\_eshche\_obdumyvayut (дата обращения: 15.01.2024).

2. Гладких И.В. Курс «Управление маркетингом». Тема 3. «Организация маркетинга».

3. Гладких И.В. Курс «Управление маркетингом». Тема 5. «Контроль маркетинга».

4. Завгородняя А. В., Ямпольская Д. О. «Маркетинговое планирование» 2-е изд., пер. и доп. Учебное пособие для вузов.

5. Исследование развития маркетинговой аналитики в СНГ // Coffee Analytics URL: https://coffee-analytics.ru/marketing-analytics-in-cis (дата обращения: 28.02.2024).

6.Маркетинговые стратегии // Яндекс.Практикум URL: https://practicum.yandex.ru/blog/marketingovye-strategii/ (дата обращения: 15.02.2024).

7.Обзор: Аналитика 3.0 – 2023 // C.news URL: https://www.cnews.ru/reviews/analitika\_30\_2023/articles/vyruchka\_top-15\_postavshchikov\_sredstv: (дата обращения: 15.01.2024).

8. Онлайн курс Ивана Замесина «Как делать продукт».

9. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. - 7 изд. - Москва: Альпина Паблишер, 2019. - 453 с.

10. Роджер Бест Маркетинг от потребителя. - 7 изд. - Москва: Манн, Иванов, Фербер, 2019. - 696 с.

11. First Russian Data Forum: Рынок больших данных в России может вырасти на 90% к 2024 году до 319 млрд рублей // Ассоциация больших данных URL: https://rubda.ru/association\_news/first-russian-data-forum-rynok-bolshih-dannyh-v-rossii-mozhet-vyrasti-na-90-k-2024-godu-do-319-mlrd-rublej-%ef%bf%bc/ (дата обращения: 08.01.2024).

12. BCG. What Is the Growth Share Matrix? URL: https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix (дата обращения: 01.03.2024).

13. Expanding Access to Financing for Micro, Small, and Medium-Size Enterprises in Russia // World Bank URL: https://www.worldbank.org/en/country/russia/publication/expanding-access-to-financing-for-micro-small-and-medium-size-enterprises-in-russia-by-leveraging-innovative-financial-solutions (дата обращения: 21.04.2024).

14. Explore the B2B Elements of Value // Media Bain URL: <https://media.bain.com/b2b->eov/# (дата обращения: 20.03.2024).

15. Greg Guest, Arwen Bunce, and Laura Johnson. How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. Family Health International. Access: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1525822X05279903

16. Kotler, Philip Marketing management // Philip Kotler. – Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Custom Publishing, 2001. – 456 с.

17. PMF или product market fit – наличие потребности в продукте со стороны рынка и возможность компании ее удовлетворить.

18. Steinert M., Leifer L. Scrutinizing Gartner's hype cycle approach //Picmet 2010 technology management for global economic growth. – IEEE, 2010. – С. 1-13.

19. How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. Greg Guest, Arwen Bunce, and Laura Johnson from Family Health International. Access: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1525822X05279903

20. Theory of Constraints (TOC) of Dr. Eliyahu Goldratt // THEORY OF CONSTRAINTS INSTITUTE URL: https://www.tocinstitute.org/theory-of-constraints.html (дата обращения: 28.03.2024).

## **ПРИЛОЖЕНИЕ**

Приложение 1. Результаты количественного исследования рынка аналитики компании Coffee analytics

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, диаграмма, дизайн

Автоматически созданное описание

1. Как настроена в компании сквозная аналитика

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, программное обеспечение, Операционная система

Автоматически созданное описание

1. Какие изменения в наибольшей степени повысят ценность аналитики в компании

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, число, Шрифт

Автоматически созданное описание

1. Процент инвестиций в маркетинг, онлайн, аналитику, доля онлайн продаж, Процент решений

Приложение 2. Конкуренты-аналоги агентства Atlant Analytics

В списках компаний ниже исключены зарубежные компании, так как Atlant Analytics работает преимущественно на рынке РФ и у многих заказчиков существует обеспокоенность возможным уходом зарубежных платформ с отечественного рынка. Также исключены фрилансеры, так как целевой сегмент не совпадает с целевым сегментов Atlant Analytics (на уровне стоимости).

1. Конкуренты-аналоги, разделенные по сегментам

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Аналитические агентства   * [Alex](https://alexkolokolov.com/) Kolokolov * Prometriki * Rick.ai * Dopamine | 1. Агентства полного цикла (360) / условно полного цикла  * Ingate * Rush agency * Лёд * Nimax * Cashruflow * Mod-agency * Adventum * Adjoy * Septima * Creators * Finepromo * Elama * Aevrika * Soldimarketing * D-element |
| 2. Сервисные компании   * ROISTAT * K50 * Alytics * АНДАТА * Smartis * Smartanalytics * Origami * DataGo |

Продолжение таблицы 12

|  |  |
| --- | --- |
| 3. Коллтрекинг   * UTMstat * Callttouch * Ньютон * Calltracking * Callibri * PrimeGate * Mango office * UiS (CoMagic) |  |

Приложение 3. Доверительные элементы, используемые на сайте конкурентами.

[DataGo](https://datago.ru/)

* Команда
* Кейсы
* Партнерство
* Ютуб и VS.ru

Alex Kilokolov

* О компании
* История компании
* Логотипы клиентов
* Об основателе
* Видео с конференции
* Собственные книги
* Собственные обучающие курсы
* Канал на Ютуб с обучающими видео
* Сообщество аналитиков «Клуб анонимных аналитиков» в VK и Телеграм
* Отзывы клиентов
* Описание этапов работы над проблемой клиента
* FAQ- блок
* Быстрая связь с менеджером
* Примеры дашбордов
* Кейсы
* Блог
* Гайд по созданию дашбордов

S[egmentstream](https://segmentstream.com/blog/articles/)

* Логотипы клиентов
* Видео о пользе компании
* Кейсы
* Блог
* Партнеры
* Вакансии
* О нас
* Активные социальные сети

[Smart people](https://smartpeople.agency/)

* Команда
* Кейсы
* Лого клиентов
* Активные социальные сети

[Dopamine Analytics](https://dpmn.agency/)

* О нас
* Количество успешных проектов
* Описание этапов работ над проблемой клиента
* Отзывы клиентов
* Лого клиентов (отдельным блоком от отзывов)
* Активные социальные сети

[Ingate](https://ingate.ru/)

* Кейсы
* Участие в рейтингах
* Лидеры компании с возможностью задать вопрос каждому
* Благотворительные письма от клиентов (официальные)
* Официальные сертификаты
* Собственно созданные технологии
* Активные социальные сети: VK, телеграм, behance
* Блог
* Собственные исследования в области ИИ
* Вакансии
* Книги
* Вебинары
* Команда

[Roistat](https://roistat.com/ru/)

* Логотипы клиентов
* Кейсы
* Отзывы
* Блог
* Активные: [Telegram](https://t.me/roistat_com), VK, [YouTube](https://www.youtube.com/c/roistatcom), Дзен
* Гайды по маркетингу
* Видеоуроки
* Успешные проекты в цифрах
* Вакансии
* Этапы работ над проблемой клиента

[Calltouch](https://www.calltouch.ru/)

* Лого клиентов
* Успешные проекты в цифрах
* Примеры дашбордов
* Кейсы
* Отзывы
* Награды
* Активные социальные сети: [Telegram](https://t.me/roistat_com), [ВКонтакте](https://vk.com/roistat), [YouTube](https://www.youtube.com/c/roistatcom), Рутуб
* Схема принципа работы сервиса
* FAQ- блок
* Обучающие курсы
* Чек-листы
* Видеоуроки

[Comagic](https://www.comagic.ru/main/)

* Лого клиентов
* Партнеры
* Отзывы
* Блог
* Кейсы
* Исследования
* Пример дашбордов
* FAQ- блок
* Активные социальные сети: [Telegram](https://t.me/roistat_com), [ВКонтакте](https://vk.com/roistat), VC.ru
* Вакансии
* Лицензии

O[wox](https://www.owox.com/)

* Логотипы клиентов
* Успешные проекты в цифрах
* Рейтинги
* Сертификаты
* Активные социальные сети: Facebook, YpuTube, LinkedIn
* отзывы
* о нас
* Блог
* Вебинар
* Примеры внедрений
* Команда
* Мы в сми
* Вакансии

Приложение 4. Механизмы вовлечения, используемые на сайте конкурентами

1. [DataGo](https://datago.ru/): поп-ап «Полный гайд по маркетинговой атрибуции»
2. А[лекс Колоколов](https://alexkolokolov.com/): красивый дизайн, виджет со специалистом
3. S[egmentstream](https://segmentstream.com/blog/articles/): видео о пользе компании на главной странице
4. [Smart people](https://smartpeople.agency/): концептуальное видео на главной странице, привлекающее внимание
5. [Dopamine Analytics](https://dpmn.agency/): анимированный текст на главной странице
6. O[wox](https://www.owox.com/): картинки с настраиваемой маркетинговой воронкой на главном экране
7. [Ingate](https://ingate.ru/): анимированный логотип на главном экране, красивый дизайн
8. [Roistat](https://roistat.com/ru/): всплывающая форма «Остались Вопросы?»
9. [Calltouch](https://www.calltouch.ru/): всплывающее окно регистрации на обучающий вебинар
10. [Comagic](https://www.comagic.ru/main/): анимация на главной

Приложение 5. Сбор заявок на сайте конкурентов

1. [DataGo](https://datago.ru/):
   1. Предоставление контента в обмен на контакты – всплывающая форма: «Полный гайд по маркетинговой атрибуции»;
   2. Кнопка «заказать демо» с якорем на форму заказа в конце сайта.
2. А[лекс Колоколов](https://alexkolokolov.com/)
   1. Онлайн-консультант Форма в низу страницы «Заказать консультацию»;
   2. Страница «Контакты» с менеджером.
3. S[egmentStream](https://segmentstream.com/blog/articles/)
   1. Форма заявки по кнопке «запросить демо-версию», находится на отдельной странице.
4. [Smart people](https://smartpeople.agency/)
   1. Поп-ап Форма обратной связи по кнопке «Связаться с нами», «Заказ», «Обсудить задачу»;
   2. Кнопка «Задать вопрос» со ссылкой на телеграм канал.
5. [Dopamine Analytics](https://dpmn.agency/)
   1. Кнопка «Связаться с нами» и «[Получите предложение!](https://dpmn.agency/#contacts)» на форму заказа в низу страницы сайта.
6. O[wox](https://www.owox.com/)
   1. Форма подписки на рассылку;
   2. Кнопка «Заказать Демо-версию» на форму заказа но отдельной странице;
   3. Страница «Связаться с нами» с кнопкой «Связаться с отделом продаж» на поп-ап форму «запросить консультацию»;
   4. Онлайн чат с консультантом.
7. [Ingate](https://ingate.ru/)
   1. Форма на рассылку;
   2. Кнопка «пригласить в тендер» на форму заявки на отдельной странице;
   3. Кнопка «заказать обратный звонок» на всплывающую форму с поп-ап форма заявки по кнопке «оформить заявку;
   4. Форма узнать «стоимость проекта» в низу сайта

8. Roistat

a. Форма заявки с мейлом и кнопкой «попробовать»;

b. Форма заказа обратного звонка;

c. Форма по кнопке «зарегистрироваться» на отдельной странице;

d. Номер телефона.

9. Calltouch

a. Поп-ап форма на получение демо доступа;

b. Форма заказа обратного звонка по кнопке;

c. Форма заказа обратной связи по эмейлу по кнопке;

d. Форма получения презентации за эмейл;

e. Форма сбора отзывов.

10. Comagic

a. Номер телефона;

b. Форма на обратный звонок;

c. Страница «контакты».

Приложение 6. Скрипт экспертного интервью

1. Какие тренды вы наблюдаете в рынке аналитики данных?
2. На какие сегменты (части) делится рынок аналитики данных?
3. Какие конкретные типы компаний или организаций в России обычно проявляют больший интерес к услугам по [маркетинговой аналитике]?
4. Какие размеры компаний наиболее перспективны для нас как потенциальных клиентов: крупные корпорации, средние предприятия или малый бизнесы, микро-бизнес*? (Для внутренних экспертов)*
5. Видите ли вы взаимосвязь между размером компании и потребностями в аналитике? Если да, то как она выражена?
6. Кто является главным поставщиком услуг по [маркетинговой аналитики], [визуализации данных]? Назовите три основных.
7. Какие конкретные проблемы стоят перед клиентами в области [маркетинговой аналитики]?
8. Какие задачи решают с помощью [маркетинговой аналитики]? Назовите три основных.
9. Кто в компании принимает решение в пользу конкретного решения по [аналитике]? А что влияет в компании на выбор ЛПР?
10. Через какие источники информации клиенты находят поставщиков услуг по [маркетинговой аналитики]?
11. Какие ключевые факторы определяют выбор компаний в пользу определенных типов аналитических решений, услуг?
12. Какие потребности или требования выдвигают потенциальные клиенты в отношении качества, цены и интеграции услуг по [маркетинговой аналитике]? Назовите несколько часто встречающихся
13. Какие преимущества или дополнительные услуги можно предложить, чтобы привлечь и удержать клиентов в сфере [маркетинговой аналитики]?
14. Какие преимущества и недостатки вы видите в использовании аутсорсинговых специалистов по сравнению с внутренними командами для решения задач маркетинговой аналитики?

*Примечание*: в место [\_-\_] добавить основные услуги Атланта

<https://www.cnews.ru/reviews/analitika_30_2023/articles/bolshinstvo_zakazchikov_eshche_obdumyvayut>

Приложение 7. Скрипт Глубинного интервью

**[3 минуты] Знакомство, установление правил и границ интервью**

**[10 минут] Квалифицирующий блок**

Тут вы задаёте [Квалифицирующие вопросы](https://zamesin.ru/books/product-howto/qualifying-questions), из которых вы узнаете психологические особенности респондента и его прошлый опыт, чтобы уточнять описания работ

* 1. Опишите кратко, чем занимается ваша компания?
  2. За что вы отвечаете в компании?
  3. Расскажите про свою команду?
  4. Чем для вас является работа?
  5. Что вам важно в вашей работе?

**[30 минут] Изучаем граф работ**

**Гайд JTBD-интервью ЕСЛИ {гипотеза работы} является частотной.** То есть если результат человек получает каждый раз при выполнении работы. Например, выполнить месячные планы, заплатить зарплаты или растить эффективность маркетинга

**[30 минут] Изучаем как на самом деле звучат {гипотезы работ}, на которые человек нанимает {изучаемое решение}**

Исходим из того, что изучаем как СЕЙЧАС респондент выполняет {гипотезу решения} и использует {изучаемое решение}, все вопросы для прокапывания этих работ сформулированы в настоящем времени. Частотных работ, на которые нанимается {изучаемое решение} может быть несколько.

**Краткое описание работы**

**[решение]** Расскажите пожалуйста больше про то, как вы обычно покупаете и используете **{изучаемое решение}** для **{гипотеза работы}**

ответы на один из этих вопросов записываем в **[решение]** для первой работы ниже в гайде

**[ожидаемый результат]** Какой результат вы обычно получаете от использования ***{решение}***?

**[контекст]** В каких ситуациях вы обычно находитесь, когда решаете использовать ***{решение}*** чтобы получить ***{ожидаемый результат}***?

**[триггер]** В какой момент вы обычно начинаете что-то делать, чтобы получить ***{ожидаемый результат}***?

**[ожидаемый бизнес-результат работы выше уровнем]** Какой бизнес-результат вы обычно хотите получить благодаря тому, что каждый раз получаете ***{ожидаемый результат}***?

**[личная работа]** Зачем лично вам ***{ожидаемый результат}***? Какие личные цели вы стремитесь достичь таким образом?

**[частотность работы]** Сколько раз в месяц/год вы используете ***{решение}***, чтобы получить ***{ожидаемый результат}***?

**[важность работы]** Насколько вам было важно получить ***{ожидаемый результат}*** где 10—вопрос жизни и смерти, безопасность ваша и вашей семьи?

**Детальнее изучаем решение**

**[удовлетворённость решением]** Насколько по 10-балльной шкале вы были удовлетворены как ***{решение}*** позволяет вам получить ***{ожидаемый результат}***, где 10—идеально подходит, а 1—совсем не подходит.

Если не 10—чего не хватило до 10?

**[ценность]** В чём ценность {решения} для вас?

**[aha-moment]** В какой момент вы поняли ценность {решения}?

**[стоимость + соответствие цены и ценности]** Сколько вы заплатили за **{изучаемое решение}**? Насколько по 10-балльной шкале цена {решения} соответствует ценности?

**[проблемы]** Были ли у вас проблемы с тем как решение ***{решение}*** не позволяло вам получить ***{ожидаемый результат}***? Сталкивались ли вы с тем, что вы не можете получить желаемый результат?

**[драйверы к решению]** было ли что-то, что мотивировало продолжать использовать **{изучаемое решение}**?

**[барьеры к решению]** было ли что-то, что заставляло вас задуматься о том, чтобы остановить использовать **{изучаемое решение}**?

**[альтернативные решения]** рассматривали ли вы другие продукты, чтобы получить {ожидаемый результат}? Если да — расскажите пожалуйста про них. Здесь можно провести [switch-интервью](https://zamesin.ru/producthowto/book/switch-interview/), если для этой работы в прошлом использовалось другое решение

[опционально] Кратко изучаем предыдущие версии работ, на которые респондент нанимает **{изучаемое решение}**

Как вы в прошлом по-другому получали ***{ожидаемый результат работ выше уровнем}***?

В ответ на этот вопрос вы услышите несколько {ожидаемых результатов} частотных работ, заносите их в поля [ожидаемый результат] блоков работ ниже.

**Краткое описание работы**

**[ожидаемый результат]** Заносим сюда ответ на вопрос выше

**[решение]** Расскажите пожалуйста больше про то, с помощью чего вы получали ***{ожидаемый результат}***?

**[контекст]** В каких ситуациях вы обычно находились, когда решали использовать ***{решение}*** чтобы получить ***{ожидаемый результат}***?

**[триггер]** В какой момент вы обычно начинали что-то делать, чтобы получить ***{ожидаемый результат}***?

**[ожидаемый бизнес-результат работы выше уровнем]** Какой бизнес-результат вы обычно хотите получить благодаря тому, что каждый раз получаете ***{ожидаемый результат}***?

**[личная работа]** Зачем лично вам ***{ожидаемый результат}***? Какие личные цели вы стремитесь достичь таким образом?

**Детальнее изучаем решение**

**[удовлетворённость решением]** Насколько по 10-балльной шкале вы были удовлетворены как ***{решение}*** позволяет вам получить ***{ожидаемый результат}***, где 10—идеально подходит, а 1—совсем не подходит.

**[проблемы]** Были ли у вас проблемы с тем ***{решение}*** в контексте получения ***{ожидаемый результат}***? Сталкивались ли вы с тем, что вы не можете получить желаемый результат? [тут мы можем провести полноценное [проблемное интервью](https://zamesin.ru/books/product-howto/problem-interview)] если видим, что проблем много]

[15 минут] Вопросы на выяснение ролей в сделке, бюджет и рекомендателей

**Вопросы о том, как принимается решение о покупке**

Это вопросы на выяснение кто ЛПР, как ЛПР принимает решение, какой цикл одобрения покупки

Чья это персональная задача или проблема на стороне клиента, чтобы решение для %гипотеза работы% было куплено?

Кто принимает окончательное решение о покупке?

Кто еще должен одобрить покупку? В какой последовательности?

**Про бюджет:**

Для продажи крайне важно понимать бюджет, как происходит трата из бюджета, при каких условиях этот блок вопросов позволяет это выяснить.

Сколько у вас выделено на %гипотеза работы%? Почему столько?

Какой бюджет на маркетинг?

Как обычно принимается решение потратить деньги из бюджета на %гипотеза работы%?

Какой бюджет при каких условиях доступен?

**Из какой статьи бюджетов вы платите за решение?**

**Рекомендатели**

А есть ли какие-то люди, которые делали %гипотеза работы% и они обычно рекомендуют

К кому внутри или вне компании обычно идут с вопросами или запросами на рекомендацию подрядчиков или продуктов, когда кто-то делает %гипотеза работы%?

Приложение 8. Отзыв собственника компании Atlant Analytics на проведенное исследование и предоставленные рекомендации

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, письмо, Шрифт

Автоматически созданное описание

1. Скрин отзыва от компании Atlant Analytics

1. Разработано автором на основе интервью с собственником компании [↑](#footnote-ref-1)
2. Дашборд в контексте аналитики — это информационная панель, собирающая и демонстрирующая важные бизнес-метрики и показатели в легкодоступной форме, такой как графики и таблицы. Этот инструмент упрощает мониторинг и анализ данных, позволяя быстро оценивать текущее состояние дел и принимать решения на основе актуальной информации. [↑](#footnote-ref-2)
3. What Is the Growth Share Matrix? // BCG URL: https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix (дата обращения: 01.03.2024). [↑](#footnote-ref-3)
4. Процесс оцифрован на основе разговора с собственником и личных наблюдений [↑](#footnote-ref-4)
5. Theory of Constraints (TOC) of Dr. Eliyahu Goldratt // THEORY OF CONSTRAINTS INSTITUTE URL: https://www.tocinstitute.org/theory-of-constraints.html (дата обращения: 28.03.2024). [↑](#footnote-ref-5)
6. В качестве теоретической опоры для проведения анализа места маркетинга, были взяты материалы лекций Гладких И.В. Курс «Управление маркетингом»: тема 3. «Организация маркетинга» и тема 5. «Контроль маркетинга». [↑](#footnote-ref-6)
7. Большинство заказчиков еще обдумывают миграцию на отечественный BI//C.news URL: https://www.cnews.ru/reviews/analitika\_30\_2023/articles/bolshinstvo\_zakazchikov\_eshche\_obdumyvayut (дата обращения: 15.01.2024). [↑](#footnote-ref-7)
8. First Russian Data Forum: Рынок больших данных в России может вырасти на 90% к 2024 году до 319 млрд рублей // Ассоциация больших данных URL: https://rubda.ru/association\_news/first-russian-data-forum-rynok-bolshih-dannyh-v-rossii-mozhet-vyrasti-na-90-k-2024-godu-do-319-mlrd-rublej-%ef%bf%bc/ (дата обращения: 08.01.2-24). [↑](#footnote-ref-8)
9. Обзор: Аналитика 3.0 – 2023 // C.news URL: https://www.cnews.ru/reviews/analitika\_30\_2023/articles/vyruchka\_top-15\_postavshchikov\_sredstv: (дата обращения: 15.01.2024). [↑](#footnote-ref-9)
10. Исследование развития маркетинговой аналитики в СНГ // Coffee Analytics URL: https://coffee-analytics.ru/marketing-analytics-in-cis (дата обращения: 28.02.2024). [↑](#footnote-ref-10)
11. Сформировано автором по анализу рынка [↑](#footnote-ref-11)
12. Результаты исследования маркетинговой аналитики можно экстраполировать на рынок аналитики и отдельные его направления, поскольку система аналитики в компаниях включает маркетинговые данные, объединяя, если мы говорим о сквозной аналитике, с данными воронки продаж, метриками продукта и др. [↑](#footnote-ref-12)
13. Исследование развития маркетинговой аналитики в СНГ // Coffee Analytics URL: https://coffee-analytics.ru/marketing-analytics-in-cis (дата обращения: 28.02.2024). [↑](#footnote-ref-13)
14. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. - 7 изд. - Москва: Альпина Паблишер, 2019. - 453 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Роджер Бест Маркетинг от потребителя. - 7 изд. - Москва: Манн, Иванов, Фербер, 2019. - 696 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Kotler, Philip Marketing management // Philip Kotler. – Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Custom Publishing, 2001. – 456 с. [↑](#footnote-ref-16)
17. How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. Greg Guest, Arwen Bunce, and Laura Johnson from Family Health International. Access: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1525822X05279903 [↑](#footnote-ref-17)
18. Здесь и далее буквами указываются компании, не предоставившие разрешение на упоминание их в ВКР [↑](#footnote-ref-18)
19. Буквами указаны названия компаний, не предоставивших разрешение на упоминание в ВКР [↑](#footnote-ref-19)
20. Explore the B2B Elements of Value // Media Bain URL: https://media.bain.com/b2b-eov/# (дата обращения: 20.03.2024). [↑](#footnote-ref-20)
21. Explore the B2B Elements of Value // Media Bain URL: https://media.bain.com/b2b-eov/# (дата обращения: 20.03.2024). [↑](#footnote-ref-21)
22. PMF или product market fit – наличие потребности в продукте со стороны рынка и возможность компании ее удовлетворить. [↑](#footnote-ref-22)
23. Explore the B2B Elements of Value // Media Bain URL: https://media.bain.com/b2b-eov/# (дата обращения: 20.03.2024). [↑](#footnote-ref-23)
24. Что такое хранилище данных Data Warehouse и зачем оно бизнесу // Selectel URL: https://selectel.ru/blog/data-warehouse/ (дата обращения: 15.03.2024). [↑](#footnote-ref-24)
25. Уточнение о таких квалифицирующих факторах, как сложность продукта и цикл принятия решения, были сделаны на основе дополнительного интервью с собственником, а также на основе анализа респондентов глубинных интервью [↑](#footnote-ref-25)
26. Исследование развития маркетинговой аналитики в СНГ // Coffee Analytics URL: https://coffee-analytics.ru/marketing-analytics-in-cis (дата обращения: 21.04.2024). [↑](#footnote-ref-26)
27. Expanding Access to Financing for Micro, Small, and Medium-Size Enterprises in Russia // World Bank URL: https://www.worldbank.org/en/country/russia/publication/expanding-access-to-financing-for-micro-small-and-medium-size-enterprises-in-russia-by-leveraging-innovative-financial-solutions (дата обращения: 21.04.2024). [↑](#footnote-ref-27)
28. Количество компаний в России // Tadviser URL: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE\_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B9\_%D0%B2\_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8 (дата обращения: 21.04.2024). [↑](#footnote-ref-28)
29. Исследование развития маркетинговой аналитики в СНГ // Coffee Analytics URL: https://coffee-analytics.ru/marketing-analytics-in-cis (дата обращения: 21.04.2024). [↑](#footnote-ref-29)
30. Роджер Бест Маркетинг от потребителя. - 7 изд. - Москва: Манн, Иванов, Фербер, 2019. - 696 с. 294 стр. [↑](#footnote-ref-30)
31. The Value Proposition Canvas // Strategyzer URL: https://www.strategyzer.com/library/the-value-proposition-canvas (дата обращения: 25.04.2024). [↑](#footnote-ref-31)
32. У компании есть сайт, но на нем содержится неактуальная на текущий момент информация и не работает блок с заявкой [↑](#footnote-ref-32)
33. Деятельность организации запрещена на территории РФ [↑](#footnote-ref-33)