

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ
РЕСПУБЛИКИ**

**АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ И ДОКТОРАНТУРЫ

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

НА ТЕМУ

**«ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИЙ И УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЕЙ
ПРОНИКНОВЕНИЯ НА РЫНОК В ОБЛАСТИ МАРКЕТИНГА НА
ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «LAMP MARKETING SOLUTIONS»**

Амирбеков Вюгар Ариз

БАКУ – 2021

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ
РЕСПУБЛИКИ**

**АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ И ДОКТОРАНТУРЫ

**Директор Международного Центра
Магистратуры и Докторантуры**

д.ф.п.э., доц. Ахмедов Фариз Салех оглы

Подпись _____

“ _____ ” _____ 20_____ год

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

**«ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИЙ И УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЕЙ
ПРОНИКНОВЕНИЯ НА РЫНОК В ОБЛАСТИ МАРКЕТИНГА НА
ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «LAMP MARKETING SOLUTIONS»**

Код и название специальности: 060407-Менеджмент

Специализация: Управление инновациями и проектами

Группа: 227

Магистрант:

Амирбеков Вюгар Ариз оглы

_____ подпись

Научный руководитель:

д.ф.э., доц. Шамхалова

Самира Октай кызы

_____ подпись

Руководитель программы:

д.ф.э., доц. Шамхалова

Самира Октай кызы

_____ подпись

Заведующий кафедрой:

д.э.н. проф., Калбиев Яшар

Атакиши оглы

_____ подпись

БАКУ – 2021

Elm andı

Mən, Əmirbəyov Vüqar Ariz oğlu and içirəm ki, “Внедрение инноваций и управление стратегией проникновения на рынок в области маркетинга на примере компании «Lamp Marketing Solutions” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

“LAMP MARKETING SOLUTIONS” ŞİRKƏTİNİN NÜMUNƏSİNDƏ INNOVASİYALARIN TƏTBİQ EDİLMƏSİ VƏ MARKETİNG SAHƏSİNDƏ BAZARA DAXİL OLMA STRATEGİYASININ İDARƏ EDİLMƏSİ

XÜLASƏ

Tədqiqatın aktualığı: marketing, 20-ci əsrin əvvəllərindən bəri bütün dünyada tanınan bir anlayışdır. Marketing və bazara nüfuz etmə strategiyaları, habelə qanunlar, aktlar və ümumiyyətlə, Azərbaycan Respublikası da daxil olmaqla, dövlətlərin bu məsələyə diqqət yetirməsi sahələrində çox sayda elmi əsər bunu sübut edir.

Tədqiqatın məqsədi: bu tezisdə aparılan tədqiqatın məqsədi, lazımi yenilikləri nəzərə alaraq Lamp Marketing Solutions üçün bazara nüfuz etmək üçün təsirli bir marketing strategiyası hazırlamaqdır.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: əsərdə öyrənilən fenomen və proseslərin əsas xüsusiyyətlərini müəyyənləşdirməyə, inkişaf və formalaşma meyllərini müəyyənləşdirməyə kömək edən dialektik prinsiplərdən istifadə edilmişdir. Tədqiqat prosesində elmi abstraktlaşdırma, analiz və sintez, müqayisə, induksiya və deduksiya, sistematik bir yanaşma, ənənəvi qruplaşdırma və ümumiləşdirmə metodları kimi ümumi elmi metod və üsullar tətbiq edilmişdir. (2. və 3. fəsillərdə).

Tədqiqatın informasiya bazası: tədqiqatın məlumat bazası Azərbaycan Respublikasının qanunları və Azərbaycan Respublikası Hökumətinin tənzimləyici sənədləri, dissertasiya mövzusu ilə əlaqəli ədəbiyyat və Lamp Marketing Solutions şirkətinin hesabatlarıdır.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: ümumiyyətlə, məhdudiyyətlər az idi. Əsas məhdudiyyət Azərbaycan dilində lazımi materialın olmaması (və ya az sayda olması) və ümumilikdə yerli bazarımız, xüsusən də marketing sənayesi ilə əlaqəli materialların.

Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri: əsasən istifadə edilmiş alətlərə və istifadəsi nəticəsində əldə edilmiş nəticələrə əsaslanır. Praktiki aktualıq ilk növbədə ən çox araşdırılan şirkət Lamp Marketing Solutions şirkətinə yönəldilmişdir.

Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi sahələr: analizlərin əksəriyyətinin marketing sahəsinə yönəldilmişdir. Ancaq digər şirkətlər və bölgələr də əldə edilən nəticələrdən istifadə edə biləcəklər, əsasən də digər şirkətlərə xidmət göstərən şirkətlər tərəfindən böyük fayda ilə istifadə edilə bilər (B2B sektoru).

Açar sözlər: Marketing, innovasiyalar, strategiyalar.

ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИЙ И УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЕЙ ПРОНИКНОВЕНИЯ НА РЫНОК В ОБЛАСТИ МАРКЕТИНГА НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «LAMP MARKETING SOLUTIONS»

РЕЗЮМЕ

Актуальность темы: маркетинг – это понятие, которое известно во всём мире уже с начала 20-го века. На протяжении всего этого периода оно, естественно, перенесла огромное количество изменений. Доказательство - огромное количество научных работ в направлениях маркетинга и стратегий проникновения на рынок, а также законы, акты, и в целом, внимание на этот вопрос со стороны государств, в том числе со стороны Азербайджанской Республики.

Цель исследования: разработка эффективной маркетинговой стратегии проникновения на рынок для компании Lamp Marketing Solutions с учётом необходимых инноваций.

Используемые методы исследования: диалектические принципы, помогающие определить главные характеристики исследуемых явлений и процессов, установить тенденции их развития и формирования. Так же - общенаучные методы и приемы, такие, как: научная абстракция, анализ и синтез, сравнение, индукция и дедукция, системный подход, традиционные методы группировки и обобщения. (во 2-ой и 3-ей главах).

Информационная база исследования: законы Азербайджанской Республики и нормативные документы Правительства Азербайджанской Республики, также литература по теме диссертации, и отчеты компании Lamp Marketing Solutions.

Ограничения исследования: ограничений было мало. Основным ограничением - отсутствие (или незначительное присутствие) нужного материала на азербайджанском языке, и вообще материала про наш местный рынок, в частности в отрасли маркетинга.

Научная новизна и практические результаты исследования: базируется на инструментах, которые были использованы и на результатах, которые были получены по итогу их использования. Практическая значимость в первую очередь направлена в пользу самой исследуемой компании Lamp Marketing Solutions.

Сферы применения результатов исследования: в первую очередь - маркетинговая область. Из иных сфер результатами данной работы смогут пользоваться компании, оказывающие услуги, в основном, другим компаниям (B2B сектор).

Ключевые слова: Маркетинг, инновации, стратегии.

СОКРАЩЕНИЯ:

AZN	Азербайджанский Манат
USD	Доллар США
SMM	Social Media Manager (Менеджер социальных сетей)
SEO	Search Engine Optimization (Поисковая оптимизация)
LMS	Lamp Marketing Solutions
SWOT	Strengths (Сильные стороны), Weaknesses (Слабые стороны), Opportunities (Возможности), Threats (Угрозы)
PESTLE	Political (Политический), Economical (Экономический), Social-Culture (Социо-Культурный), Technological (Технологический), Legal (Юридический), Environmental/Ecological (Экологический)
BCG	Boston Consulting Group (Бостонская Консалтинговая Группа)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
I ГЛАВА. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИЙ И МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ ПРОНИКНОВЕНИЯ НА РЫНОК.....	12
1.1. Инновации и стратегии проникновения на рынок	12
1.2. Изучение сегментов рынка и новые маркетинговые стратегии.....	29
II ГЛАВА. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ LAMP MARKETING SOLUTIONS В ОБЛАСТИ ПРИМЕНЕНИЯ НОВЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ.....	38
2.1. Анализ внутренней и внешней среды компании Lamp Marketing Solutions	38
2.2. Исследование стратегии проникновения на рынок компании Lamp Marketing Solutions: оценка стратегии и маркетинговой деятельности	54
III ГЛАВА. РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРОНИКНОВЕНИЯ НА РЫНОК ДЛЯ КОМПАНИИ LAMP MARKETING SOLUTIONS.....	59
3.1. Разработка эффективной стратегии проникновения на рынок в области маркетинга для компании Lamp Marketing Solutions	59
3.2. Направления совершенствования маркетинговых стратегий с использованием информационных технологий.....	64
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.....	68
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	75
Список таблиц	77
Список рисунков	77

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы: Маркетинг – это понятие, которое известно во всём мире уже с начала 20-го века. На протяжении всего этого периода оно, естественно, перенесла огромное количество изменений, начиная от определения самого понятия, так и до инструментов реализации деятельности в этом направлении. В настоящее время маркетинг занимает одно из самых важных, а возможно даже самое важное место в деятельности любого бизнеса, вне зависимости от сферы, в которой реализует своё участие компания. Существует множество разных стратегий в области маркетинга, которые открывают для нас инструментарию качественного использования данного понятия. В современный период, конечно же, многие из этих стратегий видоизменяются и принимают новые очертания. В век технологий очень важно внедрять маркетинговые стратегии максимально быстро и приводить их в очень гибкое состояние, так как, изменения могут происходить внезапно и с очень большой скоростью. Если мы говорим про область маркетинга в целом, то очень важен сам процесс проникновения на этот рынок. В настоящее время этому процессу и стратегиям проникновения на рынок следует уделять огромное внимание. Этому доказательство огромное количество научных работ в направлениях маркетинга и стратегий проникновения на рынок, а также законы, акты, и в целом, внимание на этот вопрос со стороны государств, в том числе со стороны Азербайджанской Республики. Не менее важным элементом в процессе проникновения в область маркетинга являются инновации и то, как они внедряются. Эта часть вопроса выступает очень трепещущей, особенно в последние годы ввиду очень активного и быстрого роста количества и качества инноваций на всех рынках и во всех областях во всём мире.

Степень разработанности и изученности проблемы: Вопросы маркетинговых стратегий и проникновения на рынок маркетинга, а также

внедрения инноваций на этом рынке ввиду их актуальности занимают важное положение в фокусе мировой общественности и научных кругов. В данной диссертационной работе были использованы работы как местных, так и зарубежных учёных. В частности можно отметить работы Абасовой С.Г., Шамхаловой С.О., Хандарзаде С.М., Агаркова С.А., Кузнецовой Е.С., Женжебира В.Н., Мотышиной М.С., Аренкова И.А. и др.

Из мировых научных кругов можно выделить Игоря Ансоффа, Филиппа Котлера и др., которые дали этой науке огромные фундаментальные знания.

Цель и задачи исследования: Целью данной диссертационной работы является разработка эффективной маркетинговой стратегии проникновения на рынок для компании Lamp Marketing Solutions с учётом необходимых инноваций.

Для достижения этой цели в диссертации необходимо выполнить следующие задачи:

- определить теоретическо-методологические основы инноваций и стратегий проникновения на рынок;
- изучить сегменты рынка и маркетинговые стратегии (определяя также новые);
- Провести анализ внутренней и внешней среды компании Lamp Marketing Solutions;
- Исследовать стратегии проникновения на рынок компании Lamp Marketing Solutions: оценить эти стратегии и маркетинговую деятельность;
- Изучить направления совершенствования маркетинговых стратегий с использованием информационных технологий.

Объект и предмет исследования: В качестве объекта исследования данной диссертационной работы выбран процесс внедрения инноваций и

управления стратегией проникновения на рынок. Предметом исследования является область маркетинга на примере компании Lamp Marketing Solutions.

Методы исследования: В работе были использованы диалектические принципы, помогающие определить главные характеристики исследуемых явлений и процессов, установить тенденции их развития и формирования. В процессе исследования применены общенаучные методы и приемы, такие, как: научная абстракция, анализ и синтез, сравнение, индукция и дедукция, системный подход, традиционные методы группировки и обобщения. (во 2-ой и 3-ей главах).

Информационная база исследования: Информационной базой исследования являются законы Азербайджанской Республики и нормативные документы Правительства Азербайджанской Республики, также литература по теме диссертации, и научные отчеты компании Lamp Marketing Solutions.

Ограничения в исследовании: В общем, и в целом, ограничений было мало. Основным ограничением можно назвать отсутствие (или незначительное присутствие) нужного материала на азербайджанском языке, и вообще материала про наш местный рынок, в частности в отрасли маркетинга.

Научная новизна исследования: Научная значимость полученных результатов в основном базируется на инструментах, которые были использованы и на результатах, которые были получены по итогу их использования. Сюда относятся и разные виды анализов, и расчёты определённых показателей, а так же сам процесс разработки новых стратегий.

Практическое значение результатов и сфера применения: Практическая значимость в первую очередь направлена в пользу самой исследуемой компании Lamp Marketing Solutions. Результаты, полученные в данной диссертационной работе однозначно будут внедряться на практике и будет отслеживаться как сам процесс внедрения, так и отчёты по факту

реализации. Следует отметить, что в основном анализы были направлены в сторону маркетинговой области. Будет правильным предположить, что и результаты, полученные по итогам проведённых анализов также будут, в первую очередь, больше подходить для компаний, занятых в сфере маркетинга. Но, это не означает, что иные компании и области не смогут пользоваться полученными результатами. Из числа иных сфер с большой пользой результатами данной работы смогут пользоваться компании, оказывающие услуги, в основном, другим компаниям (B2B сектор). К ним могут относиться консалтинговые, юридические, аудит, IT, аутсорсинг и финансовое сопровождение и другие компании. Компании, занятые производством же, например, смогут опираться на теоретическую базу, представленную в этой работе и получить необходимые им результаты просто подогнав инструменты под свой род деятельности.

I ГЛАВА. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИННОВАЦИЙ И МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ ПРОНИКНОВЕНИЯ НА РЫНОК

1.1 Инновации и стратегии проникновения на рынок

Термин «инновация» была введена в экономическую теорию в начале 20-го века со стороны австрийца Йозефа Шумпетера. В классическом смысле данный термин понимается как нововведение, продукт/услуга/технология, которая либо полностью отличается от предыдущих вариаций, либо же была разработана на основе имеющихся данных и в итоге была усовершенствована, иными словами модернизирована благодаря различным факторам к числу которых можно отнести, естественно, научное развитие в области внедрённой инновации, влияние различных сфер деятельности в обществе (психология, социология, экономика, маркетинг и др.) и т.д.

В качестве определения термина «инновация» хотелось бы привести цитату Павлина П.Н. из его работы «Основы инновационного менеджмента»: «Инновация как результат творческого процесса в виде созданных (либо внедрённых) новых потребительных стоимостей, применение которых требует от использующих их лиц, либо организаций изменения привычных стереотипов деятельности и навыков. Понятие инновации распространяется на новый продукт или услугу, способ их производства, новшество в организационной, финансовой, научно-исследовательской и других сферах, любое усовершенствование, обеспечивающее экономию затрат или создающее условия для такой экономии».

И в самом деле, основной целью внедрения инноваций является обеспечение экономии затрат. Как всем нам известно, основной целью любой организации является максимизация прибыли, и в процессе этой самой максимизации важно, чтобы мы были способны минимизировать наши

затраты. Именно это нам и позволяют делать инновации. У нас усовершенствуется продукт, услуга, либо процесс создания этого продукта и оказания услуги. Впоследствии это даёт нам возможность экономить затраты и достигать основную нашу цель – максимизировать прибыль.

Другим важным вопросом, касающимся инноваций, выступает вопрос «Объект или процесс?». Что именно из себя, представляет инновация?

В ответе на этот вопрос мнения также расходятся. С одной стороны инновация – это продукт, услуга, то есть результат определённого вида деятельности, которого можно достигнуть с помощью применения научно-теоретических, а также практических инструментов. С другой же стороны, существует так называемая «инновационная деятельность», которая сама под собой подразумевает деятельность, процесс, приводящий к получению самих инноваций. Но по итогу если совмещать подходы разных авторов к этому вопросу, то становится ясно, что эти понятия участвуют вкупе, иными словами инновация выступает объектом, которая получается в результате претворения в жизнь инновационной деятельности.

Проводив анализ научной литературы, а также результатов статистических исследований можно прийти к выводу, что существует 3 основных фактора, которые дают нам возможность определить появление инноваций:

1. результаты научных исследований и прикладных разработок;
2. маркетинговые исследования и анализ внешней среды;
3. производственный опыт.

Самый основной фактор – это, конечно же, научные исследования и прикладные разработки. Именно они в первую очередь дают нам возможность выявить слабые и недостающие стороны имеющихся в наличии продуктов и услуг, и дают толчок для выискивания новых, более усовершенствованных параметров этих самых продуктов и услуг.

Нельзя недооценивать силу данных факторов, тем более с современным период жизни. Люди с самого начала выступают потребителями продуктов и услуг и постоянно желают их улучшения, усовершенствования. Но если раньше период изменения потребностей и соответственно самих продуктов и услуг длился достаточно долгое время, то на сегодняшний день этот период намного сократился и порой, касаясь определённых продуктов может составить пару месяцев, а то, и меньше. Изучением и выявлением изменений в предпочтениях потребителей именно и занимаются маркетинговые исследования и анализ внешней среды. Благодаря им, возможно выявить ход направления этих изменений и понять, что же следует предложить рынку.

Теоретическая база очень важна, но одна она не сможет удовлетворить запросы потребителей и общества в целом, поэтому важен ещё и производственный опыт. Под производственным опытом понимается как то, что было произведено до этого, так и то, что может быть произведено после этого. Порой в теории могут появляться такие идеи, которые полностью могут удовлетворить все запросы общества касаясь инноваций, но с практической точки зрения реализации они невозможны на данном этапе развития человечества.

Таким образом, важны все 3 вышеупомянутых фактора и все они находятся в непрерывной связи друг с другом. Так, маркетинговые исследования и анализ внешней среды позволяют нам получить информацию о желаниях и запросах потребителей и общества, а также о необходимых инновационных внедрениях, которые не совсем могут быть ясны и очевидны обществу. После, руководствуясь полученной информацией можно проводить научные исследования и прикладные разработки, которые позволяют нам уже на научном уровне понять, возможно ли решить полученные запросы с помощью имеющихся достижений науки, и если да, то как именно. Ну и в процессе этих исследований очень важно обращаться к производственному

опыту, который подскажет нам что у нас уже есть, а что возможно улучшить. Стоит подчеркнуть, что все эти факторы не идут друг за другом в какой-то точной последовательности. Они могут следовать один за другим в разной последовательности, а так же переплетаться в процессе инновационной деятельности.

На самом деле имеется огромное множество этих самых видов, но куда важнее то, как инновации разделяются на разные виды. В процессе этого разделения важно чётко выявить критерии, по которым ведётся это разделение. В учебно-методическом комплексе по дисциплине инновационный менеджмент с авторством Кобулова Б.А. и Женжебира В.Н. приводятся несколько типологий инноваций. Давайте ознакомимся с ними поближе.

Таблица 1: Типология инноваций

Критерий	Основные типы
Степень новизны	Базисная (радикальная) Улучшающая (приростная) Имитация
Характер практической деятельности	Производственная Управленческая Организационно-внедренческая
Технологические параметры	Продуктовая Процессная Маркетинговая

Источник: (Кобулов Б.А. и Женжебир В.Н., 2012)

1. Степень новизны. При учёте данного критерия выделяются базисная и улучшающая инновации. Базисная инновация – это тот вид инновации, которая коренным образом отличает конечный продукт или услугу от всех существующих до этого. Обычно к такому виду инноваций прибегают средние и мелкие компании, которые либо только проникают на рынок, либо же хотят изменить статус кво, усилить турбулентность

рынка и занять на ней больше доли. Улучшающая инновация – это изменение, усовершенствование уже имеющихся продукта или услуги. Этим типом инноваций чаще пользуются крупные компании и лидеры рынка, которым не нужно менять статус кво или усиливать турбулентность рынка.

2. Характер практической деятельности. Тут перед нами встают три новых вида инноваций: производственный, управленческий и организационно-внедренческий. Производственная инновация относится непременно к производственной деятельности, то есть к конечному продукту или услуге. Управленческая инновация относится к самому менеджменту, управлению производственной и не только деятельностью. В этом смысле можно понимать изменения в организационной структуре, мотивации сотрудников и иных направлениях, которые прямо относятся к процессу управления. Организационно-внедренческая инновация же предполагает создание или же совершенствование самой организации, при этом учитывая и вовлекаясь в процессы управления производством, трудовыми ресурсами и иными процессами, имеющими место быть в данной организации. Помимо этого, данная инновация даёт возможность выводить товары на новые рынки.
3. Технологические параметры. Продуктовая инновация подразумевает под собой создание нового продукта или услуги. То есть инновации в данном случае внедряются в сам результат производства. Процессная инновация предполагает внедрение инноваций в сами процессы создания конечного результата – такие, как производственный, управленческий, маркетинговый, организационный и другие виды процессов. Маркетинговая же делится на два подвида. Первая – чисто маркетинговая, зиждется на маркетинговых исследованиях и их проявлениях при выборе инноваций. Вторая – организационно-

внедренческая – процессы внедрения товаров на внешние рынки или проникновение на новые рынки.

Все маркетинговые инновации основываются на маркетинговых стратегиях. Маркетинговые стратегии – это, в общем смысле слова, действия, направленные на оптимизацию деятельности организации с целью достижения поставленных целей (рыночные, производственные, организационные и финансовые) ведущих к её развитию во внутренней и внешней средах.

Маркетинговая стратегия, следует упомянуть – это комплексный план развития всего бизнеса. Под стратегией понимаются все действия, которые необходимо претворять в жизнь для достижения поставленных целей. Маркетинговая стратегия решает 4 основные цели:

1. Рыночные;
2. Производственные;
3. Организационные;
4. Финансовые.

Одним словом, маркетинговая стратегия помогает нам достичь целей как в плане финансов (увеличение прибыльности, минимизация затрат и т.д.), так и в самом процессе деятельности компании. В ней могут быть прописаны действия для производственного процесса, а также она может влиять на управление организационными процессами.

Помимо вышеуказанной классификации имеется ещё ряд других классификаций. С одним из них мы ознакомимся из предыдущей же работы авторов Кобулова Б.А. и Женжебира В.Н.

В следующей классификации идёт разделение на виды по 8 критериям:

1. По содержанию;
2. По особенностям инновационного процесса;

3. По уровню разработки и распространению;
4. По сферам разработки и распространению;
5. По длительности этапов инновационного процесса;
6. По этапам жизненного цикла, технологии, товара, организации;
7. По инновационному потенциалу;
8. По степени новизны.

Более подробно с этой классификацией можно ознакомиться на рис.1.

Помимо всего вышесказанного есть ещё один важный момент, который нужно учитывать – процесс внедрения инноваций. Что стоит принимать во внимание и как правильно внедрять инновации? На этот вопрос я отвечу обратившись к опыту компании McKinsey. Компания McKinsey выделяет 5 основных элементов, которым следует придерживаться в процессе внедрения инноваций. Они следующие:

1. Выяснить, где, когда и как внедрять инновации. Одни и те же инновации могут дать совсем разный эффект если их применять в разных условиях. Поэтому важно тщательно анализировать как саму инновацию, так же то, как она будет внедряться в систему компании или общества, в целом.
2. Борьба со стереотипами и устранить все препятствия для инноваций. Предельно важно, чтобы организация или само общество, где будет внедряться инновация, была готова к её внедрению. Для этого в первую очередь важно следовать рациональному направлению развития и выводить на нет все имеющиеся стереотипы и другие виды препятствий.
3. Изучать все проблемы с разных точек зрения. Инновация внедряется в тот момент, когда в этом есть необходимость, то есть существует какая-то проблема. Именно эту проблему и стоит тщательно изучить, чтобы внедряемая инновация по итогу не оказалась пустой тратой финансов, времени и энергии.

Рисунок 1: Классификационные признаки новаций и инновационных процессов



Источник: (Кобулов и Женжебир, 2012)

4. Обеспечить сбалансированный портфель инноваций. На этом этапе получают ответы на вопросы, какими именно будут инновации и какой характер носит в себе каждая отдельно взятая инновация. Одним из самых важных параметров является сбалансированность. Портфель инноваций должен по своему содержанию и смыслу соответствовать тем критериям, которые помогут решить возникшую во внедрении инноваций нужду.
5. Адаптировать организационную модель к восприятию инноваций. Данный фактор тесно связан со вторым, но является более глубинным. Именно в тот момент, когда нет никаких барьеров для внедрения инноваций, и построена организационная модель, которая адекватно реагирует на эти инновации получается собрать весь пазл элементов,

позволяющих высококачественно внедрить тщательно проработанные и нужные инновации.

Говоря о стратегиях проникновения на рынок в первую очередь несомненно в голову приходит Игорь Ансофф и его знаменитая матрица. Естественно, детали процессов и инструменты использования каждого из данных стратегий претерпели изменения в течение больше чем 30-ти лет, но при этом идея и сама суть данной матрицы остаётся неизменной, и по сей день.

Давайте рассмотрим и обсудим данную матрицу поподробнее.

Рисунок 2: Модель «продукт-рынок» Игоря Ансоффа

		Описание продукта	
		Существующий продукт	Новый продукт
Описание рынка	Существующий рынок	Стратегия проникновения	Стратегия развития продукта
	Новый рынок	Стратегия развития рынка	Стратегия диверсификации

Источник: (Ansoff, 1957).

По сути, в данной модели описываются 4 основные стратегии увеличения продаж предприятия. При ознакомлении с данной матрицей поближе становится очевидным, что тут речь идёт также об инновациях и в общем плане отражается то, как они создаются. Итак, у нас есть рынок и продукт, которые можно описать в двух видах:

1. Существующий;
2. Новый.

Под существующим рынком понимается рынок, на котором компании уже ведут свою деятельность и реализуют свои продукты и услуги, существующий продукт – это имеющиеся в наличии продукты и услуги. А новый рынок и продукт подразумевают их создание с нуля, другими словами эти параметры в данном случае принимаются как радикальные инновации.

В качестве первой стратегии из матрицы обсудим стратегию проникновения на рынок. Данная стратегия применяется при наличии существующих рынка и продукта. Такая стратегия является высокзатратной, так как необходимо понести большие издержки в рекламных кампаниях, а так же следует проводить тщательно обдуманную ценовую политику, учитывающую присутствие низких цен. Практически для всех стратегий данной матрицы И. Ансофф предоставляет условия, которые необходимы для верного применения этих стратегий. Ниже мы ознакомимся с условиями для эффективного использования стратегии проникновения на рынок.

Таблица 2: Условия реализации стратегии проникновения на рынок

Условие реализации стратегии	Описание
Условие 1	Существующий товар не достиг своего предела покрытия рынка — имеет источники роста с точки зрения дистрибуции и охвата целевой аудитории.
Условие 2	Доля существующих потребителей может быть увеличена.
Условие 3	Есть возможность захвата доли рынка у других игроков за счет наличия конкурентного преимущества товара компании.
Условие 4	Существует экономия от масштаба.
Условие 5	Компания имеет возможности к высокому уровню инвестиций.

Источник: (Ansoff, 1957).

Исходя из этих условий можно сделать несколько выводов. Во-первых, нужно понимать, что рынок, в который мы хотим вступить должен быть ненасыщенным, чтобы у нас была возможность туда войти. Во-вторых, у нас есть возможность не создавая новый продукт приобретать конкурентные преимущества, в основном они могут быть связаны с ценовыми факторами. В-

третьих, одним из основных факторов благоприятного проникновения на рынок и приобретения её доли является создание лояльности потребителей. Потребители должны захотеть наш продукт или услугу и при этом им нужно понимать почему они обращаются за продуктом или услугой именно к нам, а не к нашим конкурентам.

Второй стратегией, которую мы с вами рассмотрим является стратегия развития рынка. Она предполагает под собой вывоз существующего продукта на новый рынок. Другими словами мы выходим на новую целевую аудиторию с имеющимся у нас продуктом. Условия для эффективного использования данной стратегии будут показаны в следующей таблице:

Таблица 3: Условия реализации стратегии развития рынка

Условия реализации стратегии	Описание
Условие 1	Компания очень успешна в существующей деятельности и может распространить свой успешный опыт на новые рынки: у компании существует уникальный товар, уникальная технология, уникальная форма построения и ведения бизнеса и т.п.
Условие 2	Новые рынки не насыщены, имеют низкие входные барьеры; на новых рынках существует неудовлетворенный спрос в области, в которой успешная компания.
Условие 3	Новые рынки имеют высокие темпы роста.
Условие 4	Компания обладает дополнительным капиталом для развития и закрепления компании на новых рынках.

Источник: (Ansoff, 1957).

В данном случае так же важно создать и укрепить лояльность клиентов к нашему бренду. Но помимо этого важно построить сильную дистрибуционную систему. Она является неотъемлемой частью этой стратегии, ибо выведение нашего продукта на новые рынки является ключевым элементом данной стратегии. К тому же важно вкладываться в рекламные кампании. Они должны носить информационно-образовательный характер и подталкивать потребителей на пробную покупку. Лучше всего вкладываться в

каналы с большим охватом нужной нам аудитории при этом не тратить на эти кампании слишком огромные суммы. Если у нашего продукта или услуги есть выделяющееся конкурентное преимущество, то можно проводить ценовую политику «снятие сливок», если же ярко выраженных преимуществ нет, то можно придерживаться политики «средней цены».

Третьей стратегией данной матрицы выступает стратегия развития продукта. Эта стратегия предполагает выведение нового товара на существующий рынок. Данную стратегию могут применять как новые игроки, так и достаточно крупные компании и даже лидеры рынка, у которых уже есть известный сформированный бренд и продающиеся продукты или услуги и которые создают новые линии продуктов или услуг. Среди видов новых товаров можно выделить следующие:

- усовершенствованные товары или товары нового поколения
- товары в новой упаковке
- товары в новом объеме
- абсолютные новинки от бренда

При этом важно не допустить того, чтобы новые товары полностью заменили старые. Если же компания уверена, что замена произойдет, то это нужно претворять в жизнь с максимизацией прибыли. Это можно проделать несколькими способами:

- Высокая цена нового продукта/услуги
- Большой объем продаж нового продукта/услуги
- Увеличение рентабельности нового продукта/услуги

Условия для эффективного использования стратегии развития продукта следующие:

Таблица 4: Условия реализации стратегии развития продукта

Условие реализации стратегии	Описание
Условие 1	Если успех в отрасли зависит от инновационности и постоянного предложения новых продуктов.
Условие 2	Существующие товары находятся на стадии зрелости своего жизненного цикла.
Условие 3	Ужесточение конкуренции со стороны ключевых конкурентов.
Условие 4	Компания начинает новые виды деятельности для которых нужен новый товар.

Источник: (Ansoff, 1957)

В процессе реализации данной стратегии важно знакомить потребителя с новым продуктом или услугой и особенно важно знакомить его с преимуществами нового продукта или услуги. В рекламных кампаниях важно делать акцент на преимуществах нового продукта или услуги. Ценовую политику можно применять в соответствии со стратегией «снятие сливок» если у продукта или услуги имеется конкурентное преимущество. Если же такое преимущество отсутствует, то лучше продавать по низкой цене, чтобы как можно большая часть аудитории смогла ознакомиться с новым продуктом или услугой. Одной из основных целей рекламных кампаний должно выступать приведение потребителя к пробной покупке. Если имеются другие линии продуктов или услуг, то можно акцентировать внимание также на кросс продажах.

Четвёртой и последней стратегией матрицы Ансоффа является стратегия диверсификации. Данная стратегия предполагает создание и выведение нового продукта на абсолютно новый рынок. Основной причиной выбора этой стратегии выступает распределение рисков компании между разными сферами бизнеса. Так же, причиной может быть отрицательный темп роста и низкая норма прибыли на существующем рынке. Таким образом, если компанию ждёт неудача в одной из сфер, то у неё есть шанс выиграть и покрыть убытки проигрышной сферы в другом виде бизнеса. Но выбирая эту

стратегию нужно иметь дополнительные средства для инвестиции в новые рынки с целью выведения на них новых продуктов или услуг.

Матрица Ансоффа является одной из основополагающих в сфере маркетинга, в частности, в плане выбора того или иного вида маркетинговой стратегии. Однако, естественно, с течением времени, развитием технологий и изменением в структуре потребностей модернизировались и сами подходы к маркетингу, инновациям и выбору разных видов стратегий. Так вот, одним из моделей, исправивших недочёты матрицы Ансоффа выступала матрица Д. Абеля. В матрице Абеля предлагалось определять область бизнеса в трёх направлениях:

1. Группы покупателей;
2. Потребности покупателей;
3. Технология, используемая при производстве товаров/услуг.

Как видно из направлений, которые были учтены в матрице Абеля основное внимание уделялось покупателям, которым мы будем предлагать наш продукт, технологиям, с помощью которых мы будем разрабатывать и производить данный продукт и, конечно же, самому продукту. Так же, данная матрица предполагала в себе критерии оценки:

1. Соответствие рассматриваемой отрасли общей деятельности компании;
2. Привлекательность отрасли;
3. Конкурентоспособность.

Все эти факторы так или иначе влияют на эффективность деятельности компании, поэтому и рассматриваются в качестве незыблемых и неотъемлемых критериев оценки того или иного вида бизнеса, а так же отрасли.

Помимо Абеля вопросу маркетинговых стратегий большое внимание уделял так же французский учёный Жан Жак Ламбин. Он объединил взгляды

разных учёных, в частности, Майкла Портера и Игоря Ансоффа, а так же привнёс свою точку зрения и предложил следующее разделение видов маркетинговых стратегий (Таблица 5).

Таблица 5: Виды стратегий по Ж. Ламбину

Стратегии	Базовые стратегии	Стратегии роста	Конкурентные стратегии
Виды стратегий	1. Лидерство за счёт экономии на издержках 2. Дифференциация 3. Специализация	1. Интенсивный рост 2. Интегративная стратегия 3. Рост через диверсификацию	1. Лидер 2. Бросающий вызов 3. Следующий за лидером 4. Специалист

Источник: (Ламбен, 1996)

1. Лидерство за счёт экономии на издержках – предполагает внедрение и использование эффекта масштаба, и это позволяет нам опережать клиентов за счёт более низкой себестоимости и, соответственно, конечной цены продукта;

2. Дифференциация – вид стратегии, при котором мы концентрируем внимание на каком-то определённом товаре/услуге и придаём ему какие-либо преимущества;

3. Специализация – связано с выбором определённой ниши, когда мы концентрируемся не на всём рынке, а лишь на его части.

Теперь следует подробнее рассмотреть конкурентные стратегии.

1. Лидер – это стратегия компании, которая занимает лидирующее место на рынке, при чём это знают и принимают и все другие компании. Обычно она выступает в качестве определённого примера и сама задаёт направление, в котором лучше всего развиваться и двигаться;

2. Бросающий вызов – стратегия той части компаний, которые вместо того, чтобы следовать за лидером выбирают своё направление с целью занятия лидирующей позиции на рынке и, тем самым, бросают вызов лидеру;

3. Следующий за лидером – стратегия компаний, которые не намерены бороться с лидером, им достаточно своей доли рынка и они следуют за другими компаниями, в частности, за лидером.

4. Специалист – стратегия компаний, которым интересна одна или несколько ниш рынка, а не весь рынок, и все их стремления направлены на то, чтобы стать лидером именно в выбранных нишах.

В стратегиях роста же помимо основного разделения идёт разделение и на подвиды стратегий. С этим разделением можно ознакомиться на таблице 6.

Таблица 6: Стратегии роста

Стратегии роста	Интенсивный рост	Интегративная стратегия	Рост через диверсификацию
Подвиды стратегий	1. Проникновение; 2. Развитие рынков; 3. Развитие через товары.	1. Интеграция назад; 2. Интеграция вперёд; 3. Горизонтальная интеграция.	1. Концентрическая диверсификация; 2. Чистая диверсификация.

Источник: (Ламбен, 1996)

Стратегии интенсивного роста полностью совпадают со стратегиями проникновения на рынок Ансоффа. Вся идеология и смысл сохраняются в том же виде. Интегративные стратегии же несут в себе следующий смысл:

1. Интеграция назад – подразумевает под собой интеграцию со снабженческими компаниями. Прodelывается это чаще всего для того, чтобы завладеть технологией производства и за счёт этого вырваться вперёд на рынке;

2. Интеграция вперёд – связано с приобретением каналов сбыта, а именно интеграция с теми компаниями, которые занимаются продажей (готовых продуктов, либо сырья и т.д.).

3. Горизонтальная интеграция – в данном случае основной целью компании является покупка других компаний. Последующие цели могут быть

разные – занять большую долю рынка, расширить ассортимент, получить новые технологии и каналы сбыта и др.

Стратегии роста через диверсификацию предполагают 2 подвида:

1. Концентрическая диверсификация – при выборе данной стратегии компании выходят на новые ниши, которые либо технологически, либо коммерчески связаны с её деятельностью. Цель заключается в достижении эффекта синергии и расширении потенциального объёма рынка компании;

2. Чистая диверсификация – данная стратегия подразумевает под собой выход на ниши, которые ни технологически, ни коммерчески не связаны с деятельностью компании. Основная цель – обновление своего портфеля.

Данный подход был разработан Ламбином в конце 20-го века. Основной принцип остаётся неизменным и в настоящее время, но ввиду развития, имеющего место быть как в сфере технологий, так и в сфере маркетинга некоторые инструменты меняются и модернизируются. Так вот, в 21-ом веке ко всему прочему можно отнести ещё несколько моментов, которые помогают как при выборе маркетинговой стратегии, так и при налаживании отношений с клиентами и при последующих продажах. Они следующие:

- Гиперперсонализация – под данным термином подразумевается максимально индивидуальный подход к потребителям. В современный период это играет очень большую роль, так как потребности отдельных людей могут очень сильно отличаться друг от друга;

- Чат-боты и искусственный интеллект – это то, что позволяет вывести автоматизацию и оптимизацию процессов на высокий уровень. Учитывая человеческий фактор, они могут помочь более эффективно удовлетворить гиперперсонализированные потребности покупателей;

- Личный бренд – неотъемлемой частью процесса приобретения тех или иных товаров/услуг является доверие к брендам, которые, собственно, приобретаются. В настоящее время личный бренд приобрёл огромное

значение и влияние. Созданный образ и его влияние в большинстве случаев могут сыграть решающую роль в процессе покупки. Именно из-за этого стоит уделять огромное внимание созданию сильного, узнаваемого бренда, которому, к тому же, доверяют потребители.

Приводя своё мнение по поводу данного параграфа, хотелось бы отметить, что все виды инноваций и маркетинговых стратегий (в частности, стратегий проникновения на рынок) в отдельности, так или иначе хороши и являются работающими. Но важным пунктом при их выборе является контекст самой ситуации, при котором осуществляется данный выбор. То, применимо к какой сфере, услугам, товару, целевой аудитории и другим параметрам делается выбор является ключевым моментом и его никак не стоит упускать из виду. В конечном итоге, знание всех этих факторов, их тщательный анализ и сравнение приведут к принятию правильного решения.

1.2 Изучение сегментов рынка и новые маркетинговые стратегии

Давайте поближе познакомимся с самим понятием «сегментация рынков». Но прежде чем приступать к этому нам стоит понять, что такое и как ведётся классификация рынков. Рынок – это объёмное понятие, и участвовать на всех её нишах если даже возможно, то весьма сложно. Поэтому следует его классифицировать. Основными классами выступают следующие:

1. Потребительский рынок;
2. Рынок организаций.
 - 1) Рынок продукции производственно-технического назначения;
 - 2) Рынок перепродаж;

Под сегментацией рынка понимается разделение рынка на чёткие группы покупателей (рыночные сегменты), которые хотят разные продукты или услуги и для которых стоит прилагать разные усилия в плане маркетинга.

Сегмент – это та группа покупателей, которые хотят одинаковые виды

продуктов или услуг и маркетинговые усилия для них тоже являются одинаковыми.

Каждая компания намерена реализовывать свои продукты и услуги как можно большему количеству потребителей. Это, конечно, является идеальной картиной для любого бизнеса. Однако, в реальности всё не так просто и всем компаниям приходится выбирать свою нишу (целевую аудиторию потребителей), другими словами стоит вопрос сегментации рынка. В теории стратегия сегментации рынка выглядит следующим образом:

1. Сегментация рынков:

- 1) Определение базы (почвы) для сегментации рынков;
- 2) Разработка вида сегмента;

2. Цели рынков:

- 3) Разработка мер по привлечению сегмента;
- 4) Выбор целевых сегментов;

3. Размещение рынков:

- 5) Разработка профилей групп потребителей;
- 6) Разработка marketing mix для каждого сегмента.

Перед тем, как проводить сегментацию рынка следует выбрать критерии, по которым будет вестись эта сегментация. Надо различать критерии сегментации для разных рынков. Так, в следующей таблице будут указаны критерии сегментации для рынков потребительских товаров и продукции производственно-технического назначения.

Таблица 7: Критерии сегментации для рынков потребительских товаров и продукции производственно-технического назначения

Рынок	Потребительских товаров	Продукции производственно-технического назначения
Критерии	<ol style="list-style-type: none"> 1. Географическая сегментация; 2. Демографическая сегментация; 3. Социально-экономическая сегментация; 4. Психографическая сегментация; 5. Поведенческая сегментация. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Географическое местоположение; 2. Тип организации, приобретающий товар; 3. Размер закупок; 4. Направления использования купленных товаров.

Источник: (Buskirk et al, 1998).

Основной разницей между критериями сегментации на этих рынках является то, что на рынке потребительских товаров мы создаём реальную картину нашего потребителя, а на рынке продукции производственно-технического назначения мы описываем бизнес, которому продаём продукцию или оказываем услугу.

Следует также отметить, что составляющим компонентом поведенческой сегментации является отношение потребителя к характеру использования продукта и его реакция на этот продукт. Вследствие этого саму поведенческую сегментацию тоже можно разделить на несколько подвидов сегментаций:

- Сегментация по обстоятельствам применения – отвечает на вопрос почему потребитель покупает тот или иной продукт
- Сегментация на основе выгод – делит рынок исходя из выгоды, которую ищет для себя потребитель
- Статус пользователя – делит пользователей на несколько подгрупп:
 - Не используют продукт;
 - Бывшие пользователи;
 - Потенциальные пользователи;

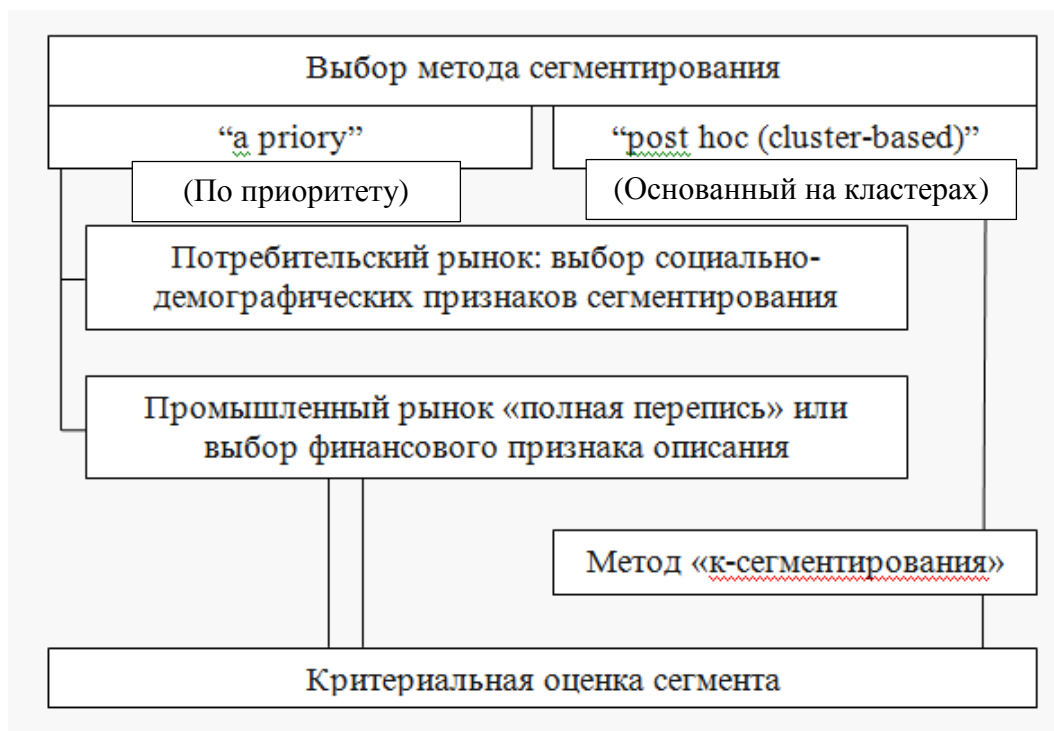
- Новые пользователи;
- Регулярные пользователи.
- Интенсивность потребления – подразделяет рынок на слабых, умеренных и активных пользователей
- Степень лояльности – отражает приверженность потребителя к той или иной марке продукта, обычно выясняется исходя из числа повторных покупок
- Стадия готовности покупателя – также делит покупателей на несколько подгрупп:
 - Не осведомлённые о продукте;
 - Осведомлённые о продукте;
 - Заинтересованные в продукте;
 - Желющие купить продукт;
 - Намеренные купить продукт.

Помимо всех указанных критериев и создающихся на их основе сегментов есть ещё один важный элемент, которым нельзя пренебрегать. Это – требования, приводящие к эффективности сегментации. К ним можно отнести:

1. Измеряемость – означает, что размер рынка и его покупательская способность должны быть измеряемыми;
2. Доступность – важно, чтобы выход на рынок и реализация своей продукции или услуги на нём были реальны;
3. Реальность – сегмент рынка должен быть такого размера, чтобы деятельность на этом рынке была для нас прибыльной;
4. Действенность – маркетинговые стратегии и инструменты должны работать на выбранном сегменте.

После той информации, которую мы получили до этого, может возникнуть вопрос про методы проведения сегментации. Именно с основными этими методами мы ознакомимся на следующем рисунке.

Рисунок 3: Методы сегментирования



Источник: (Алексеев, 1998).

Различают 2 базовых метода сегментирования:

1. «A priori» (По приоритету);
2. «Post hoc (cluster-based)» (Основанный на кластерах).

Метод сегментирования «a priori» (по приоритету) подразумевает под собой то, что нам изначально известны признаки сегментирования, их количество, карта интересов и всё остальное. То есть, у нас есть практически вся необходимая информация, касающаяся непосредственно сегментов, а потребительская составляющая подбирается уже после, отталкиваясь от имеющихся в наличии сегментов и используя такие критерии, как демография, география и др.

Метод сегментирования «post hoc (cluster-based)» (основанный на кластерах) же, наоборот, предполагает, что у нас нет никаких заранее определённых сегментов, их признаков и других инструментов. Перед нами стоит задача разделить рынок на эти самые сегменты. И тут присутствуют этапы сегментирования по данному методу:

1. Определение возможных признаков сегментирования – они могут быть определены благодаря практическому опыту (опрос среди продавцов), а также подбором основных критериев потребителей (пол, возраст, доход и т.д.);
2. Проведение опроса – информация о потребителях подбирается благодаря разным видам опросов, дифференцирующим их в разные группы;
3. Определение «пригодных» признаков сегментирования – должны выбираться те признаки, которые имеют корреляцию между собой;
4. Выделение сегментов – после реализованных этапов у нас появляется возможность выделить сегментные группы;
5. Формулировка сегментов – это последний этап и на нём даются описания и названия отобраным сегментам.

Последним шагом в обоих методах является критериальная оценка сегментов. Существует несколько основных критериев, по которым ведётся эта оценка:

- Соответствие ёмкости сегмента – у предприятия должна быть возможность направить все свои мощности на этот сегмент;
- Критерий доступности сегмента–выясняется, есть ли возможность у предприятия работать с этим сегментом прямо сейчас или нужно создавать сбытовую сеть с нуля;

- Критерий существенности сегмента – определяется насколько устойчивой является группа потребителей данного сегмента и стоит ли направлять сюда свои мощности;
- Критерий совместимости сегмента с рынком основных конкурентов – даёт возможность получить ответ на вопрос насколько сильно конкуренты готовы отказаться от этого сегмента рынка.

Если говорить о самих маркетинговых стратегиях, то можно выделить множество видов этих самых стратегий. Я расскажу о самых основных, с которыми можете ознакомиться на следующей таблице.

Таблица 8: Виды маркетинговых стратегий

Виды маркетинговых стратегий	Подвиды маркетинговых стратегий
1. Глобальные	1) Интернационализация 2) Глобализация 3) Кооперация 4) Сегментирование 5) Диверсификация
2. Базовые	1) Специализация 2) Дифференциация 3) Лидерство
3. Конкурентные	1) Лидер 2) Последователь лидера 3) Челленджер 4) Нишер
4. Роста	1) Проникновение на рынок 2) Расширение рынка 3) Расширение продукта 4) Диверсификация 5) Приобретение

Источник: (Porter, 1998).

Глобальные стратегии направлены на развитие бизнеса во всём мире и тем самым постоянное расширение географических границ деятельности компании. Так например, при интернационализации создаются новые каналы

сбыла на мировом уровне, а при глобализации производится продукт или оказывается услуга, учитывающая мировые стандарты по тому или иному направлению.

Базовые стратегии по своей сущности являются фундаментальными. В них определяется какой путь выберет компания: будет расти, сокращаться или же продолжать свою деятельность на текущем уровне.

В конкурентных стратегиях речь идёт непосредственно о самих участниках. Есть лидер, есть последователь, который следит за ним и намеревается занять его позицию, челленджер бросает вызов конкурентам пользуясь их слабыми точками, а нишер выбирает свой сегмент и фокусирует своё внимание только на нём.

Со стратегиями роста мы уже знакомы из матрицы Ансоффа (пункт 1.1 1-ой главы). Здесь мы видим ещё одну новую добавившуюся стратегию – приобретение. Суть этой стратегии заключается в покупке других компаний, в частности для того, чтобы увеличить объём производства или же выйти на новые рынки.

Теперь появляется вопрос. А как создавать маркетинговую стратегию? Есть ответ: процесс разработки маркетинговой стратегии можно разделить на 3 этапа:

1. Аналитический;
2. Практический;
3. Контрольный.

На аналитическом этапе собирается информация, на основе которой будут производиться в жизнь следующие этапы создания стратегии. А именно, анализируются внешняя среда, рынок, состояние самой компании и конкуренты.

Дальше следует практический этап. На данном этапе идёт постановка целей, разрабатывается ценовая политика и прописывается чёткий план действий.

Конечным же, подводящим этапом создания маркетинговой стратегии является этап контроля. На этом этапе контролируются уже претворяющиеся в жизнь действия, прописанные в плане, который был разработан на основе, полученной на аналитическом этапе, информации. Очень важно тщательно прослеживать за планом действий, направленным на достижение поставленных целей и своевременно вносить в него необходимые корректировки.

В качестве вывода данного параграфа следует отметить, что маркетинговые стратегии опираются на некую базу теоретических знаний, которые известны нам уже достаточно долгое время. Конечно, окружающий наш мир претерпевает большие изменения и одним из самых значимых изменений выступает цифровизация. Следовательно, инструменты внедрения и реализации известных нам стратегий тоже изменяются, но сама суть и логика их существования и использования, в большинстве своём, остаются неизменными. Сегментация рынков также расширяется, ввиду, как минимум того, что создаются новые товары и услуги, и расширяются рынки их использования. Все эти факторы должны учитываться при проведении анализа и выборе той или иной маркетинговой стратегии. Касаемо примера нашего предмета исследования (компания «Lamp Marketing Solutions») мы проведём его тщательный обзор и анализ (как внутренней, так и внешней среды), а так же оценим выбранные им стратегии и проводящуюся маркетинговую деятельность во второй главе данной диссертационной работы.

II ГЛАВА. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ LAMPMARKETINGSOLUTIONS В ОБЛАСТИ ПРИМЕНЕНИЯ НОВЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ

2.1. Анализ внутренней и внешней среды компании Lamp Marketing Solutions

2-я глава данной диссертационной работы несёт в себе цель анализа компании Lamp Marketing Solutions, а именно её внутренней и внешней среды, которая приведёт нас к пониманию того, как она функционирует и что нужно будет учесть при предложении и внедрении новой маркетинговой стратегии. Прежде чем перейти к более глубокому анализу компании, следует дать общую информацию о ней. Компания Lamp Marketing Solutions была основана в сентябре 2019-го года. Изначально она предполагала реализацию 9 видов услуг:

1. Маркетинговый анализ;
2. Social Media Marketing;
3. Видеосесии;
4. Фотосесии;
5. Разработка сайтов и приложений;
6. SEO – оптимизация;
7. Полиграфия;
8. Графический дизайн;
9. Проведение мероприятий.

Спустя 6 месяцев функционирования, а именно в марте 2020-го года было принято решение сократить количество услуг с 9 до 4, оставив при этом следующие:

1. Social Media Marketing;
2. Видеосесии;

3. Фотосессии;
4. Графический дизайн.

На такое решение повлиял ряд причин, в частности общее развитие и понимание этих услуг на нашем рынке, ослабление фокуса на каждой отдельно взятой услуге ввиду большого их количества, а также слабая прибыльность (в некоторых случаях даже убыточность) определённых видов услуг. Всё это прослеживалось в процессе работы и оказания услуг и выводились коэффициенты, которые позволяли нам понять с чем мы имеем дело, и в каком направлении стоит меняться. Так, руководствуясь имеющимися данными, ещё через 9 месяцев (декабрь 2020-го года) было принято решение изменить нынешние услуги ещё больше и сменить услугу Social Media Marketing на услугу копирайтинга, тем самым не изменив конечное количество услуг, но поменяв ОСУ компании:

1. Видеосессии;
2. Фотосессии;
3. Графический дизайн;
4. Копирайтинг.

Было принято окончательное, на данный момент, решение сконцентрировать свою деятельность на трёх вышеотмеченных услугах.

Как уже заметно, компания в течение существования (16 месяцев) успела провести ряд изменений, которые были обусловлены причинами, касающимися как внутренней среды, так и внешней среды компании. Сейчас мы более подробно ознакомимся с показателями, расширяющими представление о внутренней среде компании, а так же проведём анализ внешней среды компании с целью выявить её влияние на данные изменения и на компанию, в целом.

Внутренняя среды любой организации состоит из большого количества элементов, которые приводят её в движение и создают возможность для её

деятельности. В данной работе мы обратим подробное внимание таким компонентам внутренней среды компании Lamp Marketing Solutions, как:

1. Трудовые ресурсы;
2. Финансовые показатели;
3. Организационная структура.

В качестве показателей, отражающих деятельность трудовых ресурсов, были выбраны следующие:

1. Коэффициент участия трудовых ресурсов в общественном производстве (K_y) – находится путём отношения количества трудовых ресурсов, участвующих в производстве на общее количество трудовых ресурсов, имеющихся в наличие у компании;
2. Коэффициент использования рабочего времени в течение года (K_r) – рассчитывается отношением фактически отработанного рабочего времени к возможному годовому фонду рабочего времени;
3. Коэффициент использования рабочего времени дня (K_d) – отношение фактически отработанного времени за день на установленное рабочее время дня;
4. Коэффициент сезонности использования трудовых ресурсов (K_c) – отношение максимальной (или минимальной) занятости работников в месяц к среднемесячной занятости работников.

Показатели по данным коэффициентам были рассчитаны и отражены на гистограмме в квартальном порядке, начиная от даты основания компании. С этими показателями можете ознакомиться на рисунке 4. Сами расчёты отражены в таблице 9.

Таблица 9: Расчёт показателей, отражающих деятельность трудовых ресурсов

Параметры	К _у	К _г	К _д	К _с
Ноябрь 2019	$8/14=0,57$	$(22*8)/(250*8)=0,09$	$7/8=0,88$	$(22*8)/(22*7)=1,14$
Февраль 2020	$7/14=0,50$	$(22*3*8)/(250*8)=0,26$	$8/8=1,00$	$(22*8)/(22*8)=1,00$
Май 2020	$5/8=0,63$	$(22*6*8)/(250*8)=0,53$	$9/8=1,13$	$(22*8)/(22*9)=0,89$
Август 2020	$6/8=0,75$	$(22*9*8)/(250*8)=0,79$	$6/8=0,75$	$(22*7)/(22*6)=1,17$
Ноябрь 2020	$4/8=0,50$	$(250*8)/(250*8)=1,00$	$7/8=0,88$	$(22*6)/(22*7)=0,86$
Февраль 2021	$4/6=0,67$	$(250*8)/(250*8)=1,00$	$8/8=1,00$	$(22*8)/(22*8)=1,00$

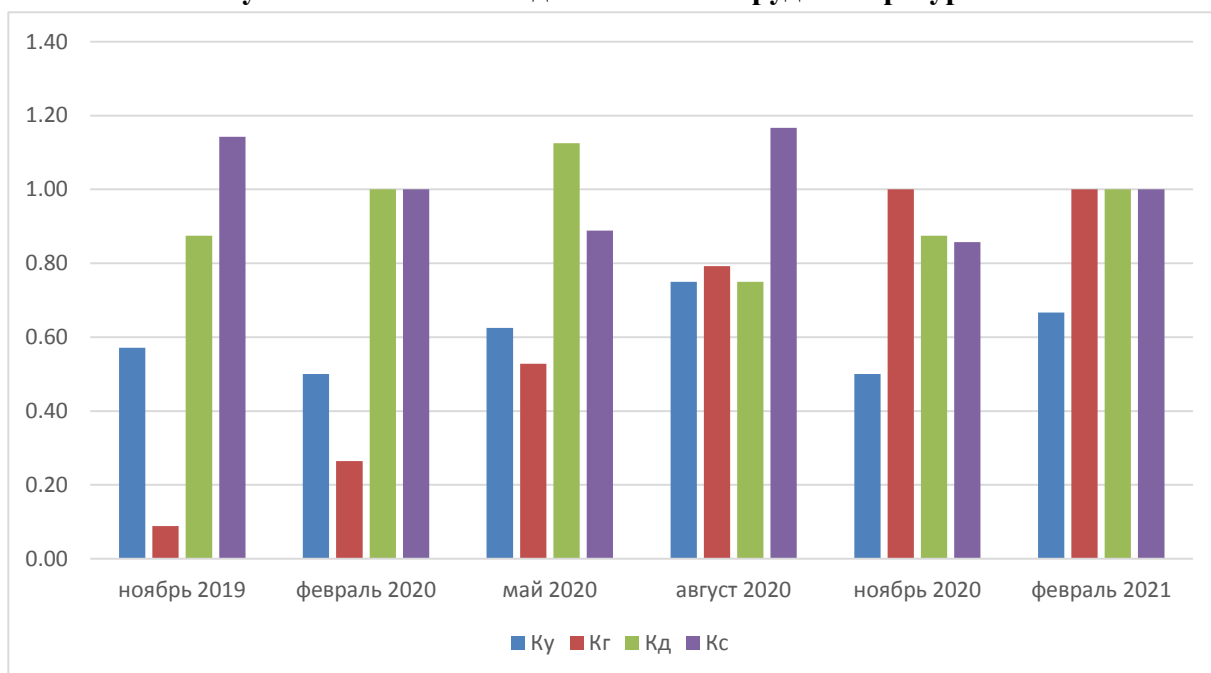
Источник: расчёты автора

Внимательно рассмотрев данную гистограмму можно выявить определённую закономерность – перед большими изменениями (уменьшение количества оказываемых услуг), практически каждый показатель уменьшался в своём значении, а после совершения изменений все эти показатели снова начинали расти. Это свидетельствует о том, что данные изменения были необходимы и на их реализацию влияли множество факторов, и одним из самых важных среди них выступало снижение фокуса на каждой отдельно взятой услуге. Таким образом, претворённые в жизнь изменения можно считать верными и оказавшими положительное влияние на деятельность компании.

Следующими за трудовыми ресурсами важными показателями, отражающими качество деятельности компании, являются финансовые показатели. Среди финансовых показателей были выбраны нижеуказанные:

1. Рентабельность собственного капитала (ROE Return On Equity) – чистая прибыль/собственный капитал;
2. Рентабельность продаж (ROS Return On Sales) – операционная прибыль/выручка;
3. Рентабельность активов (ROA Return On Assets) – чистая прибыль/активы.

Рисунок 4: Показатели деятельности трудовых ресурсов



Источник: составлено автором на основе проведённого исследования

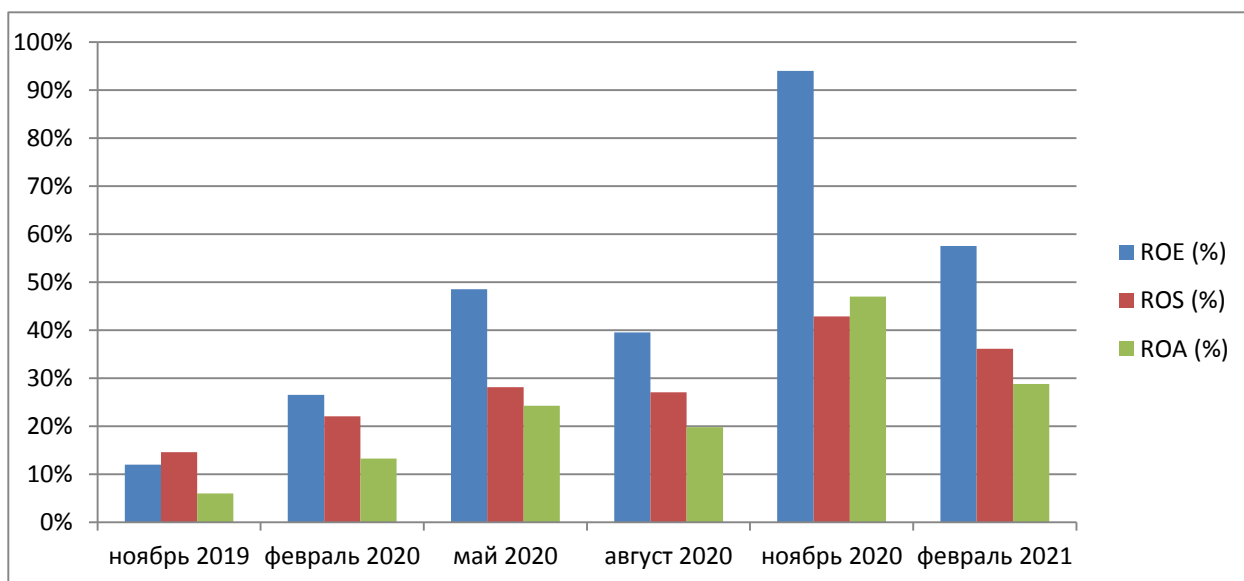
С данными показателями и их изменениями в период с сентября 2019-го года до февраля 2021-го года вы можете ознакомиться на рисунке 5. Расчёты отражены в таблице 10.

Таблица 10: Расчёт финансовых показателей

Параметры	ROE	ROS	ROA
Ноябрь 2019	480/4000=0,12	700/4800=0,15	480/8000=0,06
Февраль 2020	1060/4000=0,27	1720/7800=0,22	1060/8000=0,13
Май 2020	1940/4000=0,49	700/9600=0,28	1940/8000=0,24
Август 2020	1580/4000=0,40	2300/8500=0,27	1580/8000=0,20
Ноябрь 2020	3760/4000=0,94	5640/13170=0,43	3760/8000=0,47
Февраль 2021	2300/4000=0,58	3120/8640=0,36	2300/8000=0,29

Источник: расчёты автора

Рисунок 5: Финансовые показатели компании Lamp Marketing Solutions



Источник: составлено автором на основе проведённого исследования

Ознакомившись с данной гистограммой можно сделать следующие выводы:

- В основном на первый план выходит показатель рентабельности активов ROA. Как видно из гистограммы в 3-х случаях из 6-ти данный показатель занимает положение выше 20%, и это можно связать с вложенными как в начале пути, так и в процессе функционирования компании инвестициями. Скачки вверх так же имели место быть непосредственно после изменений, предпринимаемых внутри компании;

- Показатель рентабельности продаж ROS получил самую высокую точку в ноябре 2020-го года (43 %). Это было связано с большим объёмом продаж, а также со стабильностью на рынке и отсутствием на тот момент негативных внешних факторов;

- Показатель рентабельности собственного капитала (ROE) относительно других показателей находился на более высоком уровне, и причиной этому выступает малый объём собственного капитала в общей структуре

капиталовложений компании, и соответственно, относительно более высокая рентабельность, получаемая от этого капитала.

Следующим, не менее важным элементом внутренней среды компании Lamp Marketing Solutions является её организационная структура. Ввиду происходивших внутри компании изменений и ротаций (в частности, уменьшение количества услуг), претерпевала изменения и сама организационная структура. Давайте ознакомимся с первоначальным видом организационной структуры данной компании, когда она предоставляла своим клиентам 9 услуг на рис.6.

Рисунок 6: Организационная структура управления компании LampMarketingSolutions (9 услуг)



Источник: составлено автором на основе проведённого исследования

Как видно из структуры, она относится к линейно-функциональному типу организационных структур. На данной ОСУ располагается 3 уровня управления и существуют уровни 2-го ряда управления как с подчинёнными,

так и без подчинённых. Важным моментом является то, что здесь мы не видим никакой позиции, касаемо услуги полиграфии. Дело в том, что данная услуга реализовывалась путём аутсорсинга. Помимо данной услуги, иногда и другие виды услуг могли выдаваться на аутсорсинг, в зависимости от объёма заказов и нагрузки персонала.

После того, как произошли первые изменения внутри компании, так же изменилась её ОСУ. В марте 2020-го года она выглядела уже следующим образом (рис.7).

Рисунок 7: Организационная структура управления компании LampMarketingSolutions (4 услуги)



Источник: составлено автором на основе проведённого исследования

После данных изменений ОСУ компании приняла вид матричной, так как тут можно наблюдать зависимость одних и тех же позиций от разных должностей. Так, например, графический дизайнер, копирайтер, стори менеджер, видеограф и фотограф находятся под подчинением как генерального директора, так и SMM-менеджера. Это связано с тем, что после уменьшения количества услуг, каждой отдельной услуге было дано больше свободы в своих действиях, но при этом, ввиду того, что услуга SMM пока что имела место быть, другим позициям приходилось кооперироваться и с этой услугой.

Но после последних изменений декабря 2020-го года ОСУ компании видоизменилась ещё больше и в настоящий момент она имеет следующий вид (рис. 8).

Рисунок 8. Организационная структура компании LampMarketingSolutions (4 услуги)



Источник: составлено автором на основе проведённого исследования

Как видно и из самой ОСУ, всё стало гораздо проще, появилось больше свободы действий для каждой отдельно взятой позиции, и для руководителя стало легче отслеживать все происходящие события. Помимо этого копирайтинг был включён в качестве отдельной услуги, и копирайтер получил больше возможностей и свободы, что без сомнения положительно скажется на качестве и эффективности его работы.

После анализа внутренней среды и выявления внутренних причин, влияющих на деятельность компании возникает вопрос и, соответственно, необходимость провести анализ и внешней среды для получения более широкой картины, дающей нам детальнее понять схему и суть функционирования компании Lamp Marketing Solutions. В качестве инструментов анализа внешней среды в данной работе будут использоваться следующие инструменты:

1. SWOT – анализ;
2. PESTLE – анализ.

1-м инструментом будет выступать SWOT-анализ. Данный вид анализа был создан со стороны консультанта по менеджменту Альберта Хамфри в

1960-70-е годы. Основная идея, на которую опирается данный анализ не поменялась, но при этом этот инструмент широко распространён и в наши дни и им пользуются практически все крупные компании при проведении анализа внешней среды, а также при выявлении собственных сильных и слабых сторон. Сама суть анализа состоит в том, что выявляются сильные и слабые стороны компании, и помимо этого – возможности и угрозы со стороны внешнего мира. После выявления всех этих элементов, они складываются попарно и разрабатываются стратегии дальнейших действий, где указывается то, как надо использовать свои сильные стороны и возможности рынка для того, чтобы избежать влияния своих слабых сторон и угроз внешней среды. С тем какие именно сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы окружают компанию Lamp Marketing Solutions можно ознакомиться в таблице 11.

Таблица 11: SWOT – анализ компании Lamp Marketing Solutions

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - Квалифицированные кадры - Молодой креативный персонал - Свобода работы - Гибкость деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> - Слабо сформированный имидж - Малая доля рынка - Малый размер инвестиций - Отсутствие чётко разработанной стратегии - Отсутствие сайта
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - Цифровизация - Поддержка области маркетинга и рекламы - Ненасыщенный инновациями рынок 	<ul style="list-style-type: none"> - Достаточно большие конкуренты - Низкие цены у некоторых конкурентов - Наличие инвестиций у определённых конкурентов - Пандемия коронавируса

Источник: составлено автором на основе проведённого исследования

Вышеуказанные ответы были отобраны в результате опроса, проводившегося внутри компании, и являются самыми основными, влияющими на деятельность анализируемой компании. И если, в целом, всё понятно с большинством указанных параметров, один параметр привлекает очень большое внимание – пандемия коронавируса. Именно она явилась

причиной банкротства большого количества компаний не только в нашей стране, но и во всём мире. Начавшаяся с начала 2020-го года, она продолжается, и по сей день. Следует отметить, что в самом начале деятельности компании было принято решение обслуживать в большинстве своём ресторанный и отельный бизнес. Но пандемия коронавируса нанесла очень сильный удар именно по этим сферам бизнеса. Так, в течение этого года было потеряно около 60% наших клиентов и после было принято решение перенаправить свою деятельность на другие сектора, в частности на строительный и сектор административных услуг. Ввиду потери большого количества клиентов выручка также сократилась – на 63% (с февраля 2020-го года по июнь 2020-го года). И так, ознакомившись с квадрантами SWOT-анализа, следует перейти к составлению стратегий деятельности по их пересечениям. Данные стратегии можно подробнее рассмотреть на таблице 12.

Таблица 12: Матрица решений

Факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Стратегия прорыва. Использовать квалификацию кадров и гибкость деятельности, и направить функционирование компании глубже в цифровизацию и внедрение инноваций в рынок.	Стратегия переходного периода №2. Воспользоваться поддержкой области маркетинга и рекламы, а также ненасыщенностью рынка инновациями, внедрить их самому, тем самым получить больше доли рынка и сформировать сильный имидж.
Угрозы	Стратегия переходного периода №1. Сосредоточить внимание и ресурсы на развитии продукта и тем самым, снижении её себестоимости, что впоследствии даст возможность вкладывать больше инвестиций.	Стратегия выживания. Попытаться сформировать имидж на имеющейся малой доле рынка, после чего снизить цены на свои услуги и потихоньку перенимать больше доли рынка.

Источник: составлено автором на основе проведённого исследования

После разработки матрицы решений можно сказать, что есть возможность для продолжения и развития деятельности компании, несмотря на все угрозы

и имеющиеся слабые стороны. Для этого стоит воспользоваться возможностями и направить свои сильные стороны на подавление угроз внешней среды и своих слабых сторон.

Следующим большим по значимости и по сложности проведения инструментом анализа внешней среды является PESTLE анализ. Каждая буква в названии данного метода имеет своё значение в поле факторов внешней среды, оказывающих влияние на компанию – P (Political) –политические, E (Economical) –экономические, S (Social-Culture) –социально-культурные, T (Technological) –технологические, L (Legal) –правовые, E (Ecological) –экологические. PESTLE анализ проводится в 5 шагов:

1. Определение факторов, влияющих на деятельность компании;
2. Оценка степени воздействия каждого из выбранных факторов;
3. Оценка вероятности наступления факторов;
4. Оценка влияния факторов наряду с учётом вероятности их наступления;
5. Определение возможных последствий наступления каждого фактора.

В процессе проведения данного анализа использовался так же метод опроса, который был необходим на 2-ом и 3-ем шагах. Опрошенными были люди, занятые в сфере маркетинга. Количество опрошенных составило 317 человек. И так, давайте поближе познакомимся с результатами 1-го шага данного анализа из таблицы 13.

Как видно из таблицы 13 были учтены и выявлены основные факторы, которые вполне вероятно могут иметь место быть в ближайшем будущем. Следующим шагом выступает оценка степени воздействия каждого из выбранных факторов.

Таблица 13: PESTLE анализ, 1-ый шаг

Политические	Экономические	Социально-культурные
1. Военные столкновения 2. Смена власти 3. Дотации	1. Инфляция 2. Волатильность курса валют	1. Повышение уровня образования 2. Увеличение миграционных потоков 3. Повышение продолжительности жизни
Технологические	Правовые	Экологические
1. Развитие digital-технологий 2. Повышение затрат на научные исследования 3. Увеличение спроса на технических специалистов	1. Создание правовых льгот для сферы маркетинга 2. Понижение уровня свободы слова	1. Пандемия 2. Экологические катастрофы

Источник: составлено автором на основе проведённого исследования

Нужно отметить, что тут имеются 3 балла:

- 1) 1 – фактор влияет слабо. Никакое изменение данного фактора практически не влияет на функционирование компании;
- 2) 2 – влияние фактора умеренное. Только сильные изменения могут нести за собой изменения в продажах и прибыли компании;
- 3) 3 – фактор имеет сильное влияние. Любое колебание данного фактора может повлиять на деятельность компании, в частности на её продажи и прибыль.

На данном этапе мы и обратимся к результатам опроса (по итогу берётся средняя оценка ответов всех респондентов), которые представлены в таблице 14.

Таблица 14: Оценка степени воздействия выбранных факторов PESTLE анализа

Описание фактора	Влияние фактора	Описание фактора	Влияние фактора	Описание фактора	Влияние фактора
Политические факторы		Экономические факторы		Социально-культурные факторы	
Политический 1	2,6	Экономический 1	2,2	Соц-культурный 1	2,7
Политический 2	2,3	Экономический 2	2,5	Соц-культурный 2	1,8
Политический 3	2,1			Соц-культурный 3	1,3
Технологические факторы		Правовые факторы		Экологические факторы	
Технологический 1	2,9	Правовой 1	2,4	Экологический 1	2,8
Технологический 2	2,7	Правовой 2	2,9	Экологический 2	3
Технологический 3	2,6				

Источник: составлено автором на основе проведённого исследования

Третьим шагом у нас выступает оценка вероятности наступления выявленных факторов. Здесь возможны 5 оценок:

- 1) 1 – вероятность от 0-20%;
- 2) 2 – вероятность от 20-40%;
- 3) 3 – вероятность от 40-60%;
- 4) 4 – вероятность от 60-80%;
- 5) 5 – вероятность от 80-100%.

Тут также обратимся к результатам опроса, приведённым в таблице 15.

Таблица 15: Оценка вероятности наступления факторов

Описание фактора	Влияние фактора	Средняя вероятность наступления фактора (по количеству респондентов)
Политические факторы		
Политический 1	2,6	3,5
Политический 2	2,3	2,2
Политический 3	2,1	3,7
Экономические факторы		
Экономический 1	2,2	3,6
Экономический 2	2,5	4,1
Социально-культурные факторы		
Соц-культурный 1	2,7	2,3
Соц-культурный 2	1,8	3,1
Соц-культурный 3	1,3	2,1
Технологические факторы		
Технологический 1	2,9	4,2
Технологический 2	2,7	2,7
Технологический 3	2,6	3,9
Правовые факторы		
Правовой 1	2,4	3,6
Правовой 2	2,9	3,8
Экологические факторы		
Экологический 1	2,8	4,2
Экологический 2	3	2,5
Общий итог	36,8	49,5

Источник: составлено автором на основе проведённого исследования

Четвёртым шагом в PESTLE анализе является оценка влияния факторов наряду с учётом вероятности их наступления. Рассчитывается данное влияние по формуле:

$$Вл_{с\ уч.вер.} = \frac{Вер_{ср} * Вл_{фактора}}{Общ. итог_{Вл_{фактора}}}$$

С расчётами по этой формуле можно ознакомиться на таблице 16.

Таблица 16: Оценка влияния факторов наряду с учётом вероятности их наступления

Описание фактора	Влияние фактора	Средняя вероятность наступления фактора (по количеству респондентов)	Относительное влияние факторов наряду с учётом вероятности их наступления
Политические факторы			
Политический 1	2,6	3,5	0,25
Политический 2	2,3	2,2	0,14
Политический 3	2,1	3,7	0,21
Экономические факторы			
Экономический 1	2,2	3,6	0,22
Экономический 2	2,5	4,1	0,28
Социально-культурные факторы			
Соц-культурный 1	2,7	2,3	0,17
Соц-культурный 2	1,8	3,1	0,15
Соц-культурный 3	1,3	2,1	0,07
Технологические факторы			
Технологический 1	2,9	4,2	0,33
Технологический 2	2,7	2,7	0,20
Технологический 3	2,6	3,9	0,28
Правовые факторы			
Правовой 1	2,4	3,6	0,24
Правовой 2	2,9	3,8	0,30
Экологические факторы			
Экологический 1	2,8	4,2	0,32
Экологический 2	3	2,5	0,20
Общий итог	36,8	49,5	

Источник: составлено автором на основе проведённого исследования

Чем выше влияние фактора наряду с учётом вероятности его наступления, тем больше внимания и сил стоит уделить на снижение отрицательного эффекта данного фактора на компанию. Для наглядности проранжируем все факторы по убыванию данной оценки. Подробнее рассмотрим в таблице 17.

Таблица 17: Ранжирование значимых факторов PESTLE анализа по убыванию

Политические факторы		Экономические факторы		Социально-культурные факторы	
Фактор	Вес	Фактор	Вес	Фактор	Вес
Политический 1	0,25	Экономический 2	0,28	Соц-культурный 1	0,17
Политический 3	0,21	Экономический 1	0,22	Соц-культурный 2	0,15
Политический 2	0,14			Соц-культурный 3	0,07
Технологические факторы		Правовые факторы		Экологические факторы	
Технологический 1	0,33	Правовой 2	0,30	Экологический 1	0,32
Технологический 3	0,28	Правовой 1	0,24	Экологический 2	0,20
Технологический 2	0,20				

Источник: составлено автором на основе проведенного исследования

Последним, пятым шагом в PESTLE анализе выступает прогнозирование возможных изменений в отрасли и в компании при наступлении значимых факторов, а также прописание необходимых действий, которые помогут снизить отрицательный эффект этих факторов, и по возможности заменить его на положительный эффект. Помимо этого стоит отметить, кто и как часто будет отвечать за контроль изменений данных факторов. Со всем этим подробнее ознакомимся в приложении 1.

Подводя итог по данному анализу следует отметить, что очень важно проактивно выявить максимально большое число реально возможных факторов, которые могут повлиять как на отрасль, в целом, так и на компанию, в частности, дать им оценки их влияния, а так же вероятности их наступления, выявить максимально значимые факторы из них, и разработать планы действий и мер, которые помогут нам быть готовыми к подобного рода событиям.

2.2. Исследование стратегии проникновения на рынок компании Lamp Marketing Solutions: оценка стратегии и маркетинговой деятельности

Одним из важных элементов в процессе анализа компании выступает оценка уже пройденного пути и предположение того, как она будет двигаться

дальше. Это подразумевает под собой абсолютно всё: как компания начала свою деятельность, каким образом она вступила в тот или иной рынок, какие товары или услуги она предлагает (кому и как), как она там функционирует на данный момент и как ей следует продолжать свою деятельность на данном рынке. Говоря о компании Lamp Marketing Solutions, следует обратить внимание на то, как компания вошла в рынок. И так, в качестве стратегии проникновения на рынок данная компания выбрала одноимённую «стратегию проникновения». Все услуги, которые предлагала компания в самом начале своего пути уже существовали и рынок, в который компания входила, тоже не являлся новым. Другими словами компания вошла в существующий рынок с существующим товаром (услугой). После изменений, связанных с уменьшением количества оказываемых услуг стратегия оставалась той же самой. 4 выбранные услуги также существовали и также внедрялись в существующий рынок. Окончательное изменение состава услуг, хоть и не в корне, но отчасти повлияла на ранее выбранную стратегию. Так, услуга копирайтинга существовала и до этого, но использовать её на рынке «создания визуального контента» как отдельную единицу была одной из первых попыток введения инновации в данный рынок со стороны компании Lamp Marketing Solutions. Тут уже была выбрана стратегия развития рынка. После выбора и реализации данной стратегии стоит необходимость проверки, как же в конечном итоге это повлияло на компанию и в отдельности на каждую из услуг, предлагаемых с её стороны. Для того, чтобы найти ответ на этот вопрос мы воспользуемся матрицей БКГ.

Матрица БКГ была предложена со стороны основателя Бостонской Консалтинговой группы Брюса Хендерсона во второй половине 20-го века. При этом, она не теряет своей значимости по сей день, и используется со стороны большого количества крупных компаний. Суть данной матрицы заключается в проведении анализа портфеля товаров или услуг компании

(также могут анализироваться и отдельные подразделения одного предприятия и даже сами предприятия), и предложения стратегий по поводу дальнейших действий в направлении выбранных элементов. В нашем случае анализироваться будут услуги компании Lamp Marketing Solutions, а именно:

1. Видеосессии;
2. Фотосессии;
3. Графический дизайн;
4. Копирайтинг.

В процессе анализа ведутся сравнения с самым большим и значимым конкурентом в выбранной области. В нашем случае это – компания KKMGroup. Она функционирует на рынке маркетинга уже более 10 лет, и имеет одну из самых больших долей на этом рынке, большое количество клиентов, достаточно сформированный имидж и узнаваемый бренд.

В основу построения матрицы БКГ ложатся 3 основных параметра:

1. Темп роста рынка;
2. Относительная доля рынка (по каждой услуге);
3. Объём продаж (по каждой услуге).

Темп роста рынка рассчитывается как отношение объёма реализации услуг за определённый период к объёму реализации услуг за предыдущий период. В нашем случае это отношение объёма реализации оказываемых компанией Lamp Marketing Solutions услуг за 2020-ый год к объёму реализации этих же услуг за 2019-ый год. После подбора необходимых данных и проведения расчётов данный показатель равняется 13%.

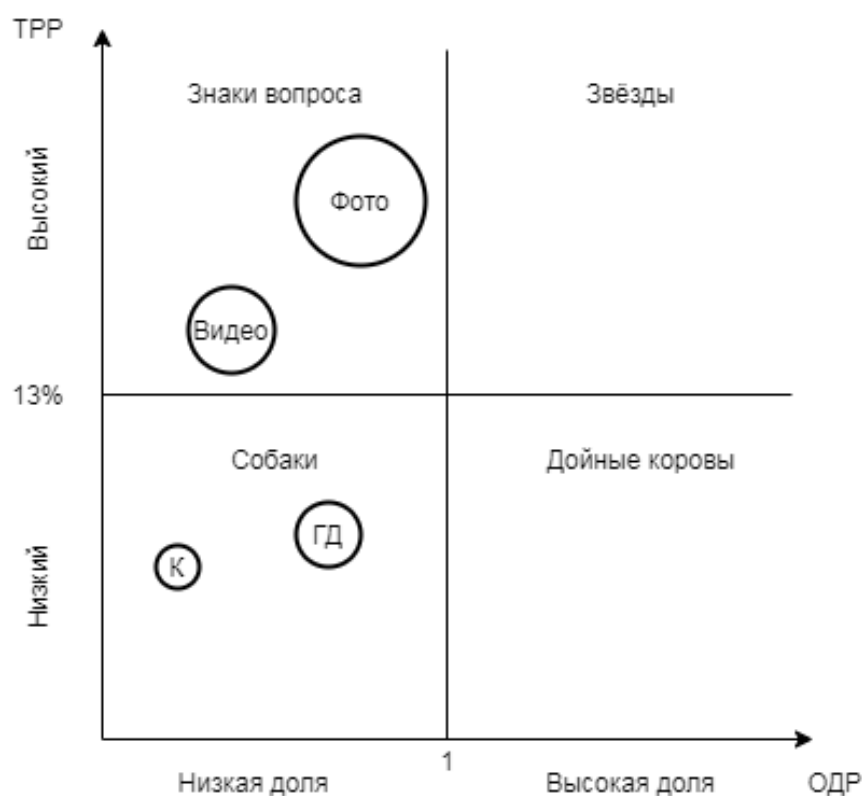
Относительная доля рынка по каждой услуге находится отношением доли данной услуги у анализируемой компании к доле этой же услуги у лидирующего на рынке конкурента. Выражается в коэффициенте. В качестве медианного значения берётся 1.

Объём продаж по каждой услуге рассчитывается как отношение объёма

реализации данной услуги к общему объёму реализации всех услуг компании. На самой матрице данный показатель выражается площадью круга.

После проведения необходимых расчётов, была построена матрица БКГ, с которой можно ознакомиться на рисунке 9.

Рисунок 9: Матрица БКГ по услугам компании Lamp Marketing Solution в сравнении с компанией KKMGroup



Источник: составлено автором на основе проведённого исследования

По итогу построения матрицы БКГ выбранные элементы попадают в один из 4-х квадрантов. Согласно этому распределению и оценивается нынешнее состояние каждой услуги и предлагается ряд действий для каждой из них в отдельности. Как результат построенной мной матрицы услуги фотосессии и видеосессии с самыми большими объёмами продаж попадают в квадрант «Знаки вопроса», а это означает, что именно эти услуги нуждаются в более подробном отслеживании и изучении и они стоят на пути к квадранту

«Звёзды». На данный момент, по темпам роста, они находятся выше среднерыночного уровня темпа роста, а по относительной доле рынка отстают от лидера ККМ Group. Для того, чтобы перейти в квадрант «Звёзды» следует привлечь капиталовложения в первую очередь в эти услуги. Услуги графического дизайна и копирайтинга же, с относительно меньшими объёмами продаж попали в квадрант «Собаки», что означает, что они отстают как от среднерыночного темпа роста, так и по относительной доле рынка занимают низкие позиции относительно конкурента. Касаясь данных услуг перед нами стоит два варианта:

1. Избавиться от них, если нет никаких веских причин для продолжения их функционирования;
2. Вкладываться в них и выводить их на новый уровень (квадрант «Знаки вопроса»). Для этого необходимо больше нацелиться на реализацию именно этих двух услуг, а также внести инновации в процесс оказания этих услуг.

Оба варианта являются достаточно работающими, однако что из этого будет выбрано и как продолжится путь предложения этих услуг, будет решено в 3-ей главе данной диссертационной работы.

III ГЛАВА. РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРОНИКНОВЕНИЯ НА РЫНОК ДЛЯ КОМПАНИИ LAMP MARKETING SOLUTIONS

3.1. Разработка эффективной стратегии проникновения на рынок в области маркетинга для компании Lamp Marketing Solutions

После написания первых 2-х глав мы уже можем выводить определённую информацию в качестве подводящей и перейти к разработке эффективной маркетинговой стратегии проникновения на рынок для компании Lamp Marketing Solutions, отталкиваясь от имеющихся у нас данных.

В первой главе мы подробно ознакомились с понятием «инновация» и со стратегиями проникновения на рынок. Если вывести краткий результат данной главы, то можно прийти к выводу, что при проникновении на рынок (вне зависимости от вида рынка и продукта) инновация составляет большую часть в этом процессе и играет достаточно большую роль. Причём, речь идёт об инновации не только в самом продукте, но и в рынке, которая может быть связана с изменением или новым познанием этого рынка, или влиянием инновационного продукта. Как мы уже знаем, основные критерии инновации следующие:

1. Степень новизны;
2. Характер практической деятельности;
3. Технологические параметры.

Во втором пункте первой главы большое внимание было уделено изучению сегментов рынка и новых маркетинговых стратегий. Было выяснено и отражено, что основными видами рынков выступают:

1. Потребительский рынок;
2. Рынок организаций.

Помимо этого, обладая данной информацией, следует тщательно провести анализ рынков по их сегментации, по выявлению целей и размещению рынков. Именно ссылаясь на результаты анализов, которые мы получили во второй главе, у нас появляется возможность выбирать вид рынка, а так же цели, преследуемые от участия на этом рынке и стратегию проникновения на этот вид рынка.

Этап изучения маркетинговых стратегий в глобальном и в более узком смысле даёт возможность ориентироваться на их существующую базу, а так же, брать некий ориентир от них при выборе новой стратегии проникновения на рынок. Тут речь идёт и о критериях выбора стратегии, и о виде рынка, для которого выбирается стратегиях и обо всех других деталях, которых мы коснёмся непосредственно при выборе самой стратегии.

Во втором пункте второй главы рассматривался путь, который был до этого пройден компанией Lamp Marketing Solutions. Тут речь шла, в первую очередь о ранее выбранной стратегии проникновения на рынок. Данная стратегия в процессе изменения списка услуг, предоставляемых компанией, претерпевала изменений, но в первый раз в качестве стратегии проникновения была выбрана одноимённая «стратегия проникновения» на рынок. Это было связано с тем, что и рынок и услуги, предлагаемые со стороны компании, уже существовали. После первого изменения в списке услуг стратегия оставалась той же самой, а после второго изменения, когда копирайтинг был выведен как отдельная услуга, стратегия проникновения была изменена на стратегию развития рынка, так как, услуга копирайтинга на рынке создания визуального контента была новым шагом, и это несло в себе некий инновационный характер. Следующим шагом выступило проведение БКГ анализа, где центральное место занимали 4 конечные услуги компании:

1. Видеосессии;
2. Фотосессии;

3. Графический дизайн;
4. Копирайтинг.

По результату БКГ анализа каждый из услуг расположился в одном из 4-х квадрантов. Самыми слабыми по позициям из всех услуг оказались графический дизайн и копирайтинг. Решение касательно того, что же делать с данными услугами, и какую, вообще, стратегию проникновения на рынок следует выбрать, мы примем именно в данном пункте третьей главы, руководствуясь имеющейся у нас по итогу первых 2-х глав информацией и данными.

Итак, конечный список услуг компании Lamp Marketing Solutions состоит, как было указано выше, из четырёх позиций. При разработке и, соответственно, выборе стратегии проникновения на рынок нам следует обратиться к уже имеющейся базе стратегий проникновения на рынок (на основе матрицы Ансоффа). Тут перед нами стоит четыре варианта:

1. Стратегия проникновения на рынок;
2. Стратегия развития продукта;
3. Стратегия развития рынка;
4. Стратегия диверсификации.

Наш случай даёт нам возможность отличать услуги друг от друга и к каждой из них относиться как к отдельной разделённой единице и выбрать стратегию проникновения на рынок для каждой в отдельности. В подобном случае давайте рассмотрим каждую услугу в отдельности.

1. Фотосессии.

По итогам проведённого БКГ анализа данная услуга занимает лидирующую позицию из числа всех услуг, как по темпу роста рынка, так и по относительной доле рынка. Эта услуга, и по качеству, и по своей реализации оправдывает возложенные на неё ожидания. Поэтому, исходя из этого, услуга фотосессии, естественно продолжит иметь место быть в списке услуг

компании Lamp Marketing Solutions, но в качестве составляющей части она претерпит определённые изменения. Данные изменения заключаются в добавлении новых подвидов услуги, относящихся в частности к видам съёмок, а так же к оборудованию, используемому при съёмках. Другими словами, касаясь услуги фотосессии, в качестве стратегии, предлагается стратегия развития продукта. Рынок останется прежним, а сама услуга, которая предлагается с нашей стороны обновится.

2. Видеосессии.

Данная услуга занимает второе место в списке услуг компании Lamp Marketing Solutions. Здесь нам стоит увеличивать относительную долю рынка потому, что по этому показателю она уступает даже услуге графического дизайна. А для увеличения доли рынка, помимо капиталовложений нам может помочь опять же обновление услуги. К нашим обновлениям в услуге видеосессий мы отнесли использование профессиональных кинематографических камер в процессе съёмок промо роликов, использование 3D графики, а так же анимационных зарисовок с помощью необходимых инструментов и утилит. Стоит подчеркнуть, что на местном рынке съёмок промо роликов подобные инструменты и возможности отсутствуют, поэтому и в данном случае в качестве стратегии проникновения на рынок выбирается стратегия развития продукта.

3. Графический дизайн.

Услуга графического дизайна по относительной доле рынка отстаёт только от фотосессий, но по показателю темпа роста рынка занимает предпоследнее место, опережая только лишь копирайтинг. По результатам БКГ анализа попадает в квадрант «Собаки» наряду с копирайтингом. Здесь перед нами стоит вопрос, продолжить ли предложение этих услуг, внося дополнительные капиталовложения или нет. В случае с графическим дизайном, проследив за рынком, а так же самим уровнем оказываемой

компанией Lamp Marketing Solutions услуги, было принято решение продолжать активно предлагать данную услугу на том же рынке, в той же форме. Другими словами, в случае с этой услугой выбирается одноимённая стратегия проникновения на рынок. Один из важных пунктов в данном решении заключается в том, что 20% бюджета, поступающего от двух других услуг, в качестве капиталовложений, будет направляться именно в услугу графического дизайна.

4. Копирайтинг.

Последняя в списке услуга – это копирайтинг. Согласно результатам БКГ анализа данная услуга занимает последнее место и по своей позиции – она отстаёт как от темпа роста рынка, так же и по относительной доле рынка. В данном случае перед нами также стояло два варианта:

- 1) Увеличить капиталовложения в эту услугу;
- 2) Отказаться от предоставления этой услуги.

После проведённого во второй главе анализа, в том числе после выбора проведения капиталовложений в услугу графического дизайна было принято решение ликвидировать услугу копирайтинга вообще. Продолжение предложения данной услуги при учёте всех возможных рисков приведёт к большим потерям, нежели доходам и другим выигрышам.

Помимо указанных изменений так же будут учтены во внимание и реализованы следующие видоизменения:

1. Цены на проникновение – подразумевается снижение цен на новые виды фотосессий и видеосессий, а так же на услугу графического дизайна. Проводиться это будет с целью взятия большей доли рынка;
2. Повышенное продвижение – в данном случае имеется ввиду повышение осведомлённости о бренде со стороны клиентов путём предложения рекламных акций. Это, в свою очередь, также приведёт к увеличению доли рынка;

3. Больше каналов сбыта – поможет наладить более крепкую связь как между компанией и посредниками (в случае передачи продаж в аутсорсинг), так же и, непосредственно, между компанией и потребителями.
4. Улучшения продукта – даже если оставить все другие аспекты в сторону, то само качество продукта/услуги, в конечном счёте, играет ключевую роль. Именно улучшение качества услуги приведёт к дополнительному и, вполне возможно, ключевому повышению осведомлённости потребителей о бренде и, как следствие, повышению продаж.

Принятие решения о разработке того или иного вида стратегии является очень важным шагом в развитии бизнеса, но не менее важными этапами выступают тщательные планирование, организация и контроль за процессом внедрения новой разработанной стратегии.

3.2. Направления совершенствования маркетинговых стратегий с использованием информационных технологий

Говоря про тщательные планирование, организацию и контроль за процессом реализации выбранной маркетинговой стратегии нельзя не упомянуть помощь информационных технологий. В настоящее время существует оптимизация практически для любого рода деятельности и маркетинг не является исключением. В вопросе совершенствования маркетинговых стратегий с использованием информационных технологий следует обратиться к следующим основным инструментам:

1. Автоматизация маркетинга;
 2. Использование ERP системы;
 3. Использование CRM системы.
1. Автоматизация маркетинга. Целью каждой компании выступает максимизация прибыли. В процессе получения прибыли важным

элементом являются наши покупатели, именно благодаря им формируется наш доход, а впоследствии и наша прибыль. Автоматизация маркетинга несёт в себе несколько целей:

- 1) Оптимизировать процесс доставки информации о нашей услуге;
- 2) Приведение нашего потенциального клиента на необходимую для него страницу;
- 3) Создавать и сегментировать лиды;
- 4) Исследовать и выяснить интересы и уровень удовлетворения клиентов нашими услугами;
- 5) Повысить клиентскую лояльность.

Все эти цели достигаются с помощью автоматизации маркетинга, а сам процесс автоматизации состоит из следующих процессов:

- 1) Прогрессивный профайлинг – подробное изучение наших потенциальных клиентов и подбор информации о них;
- 2) Рейтинг лидов – процесс присваивания определённого рейтинга всем клиентам на основе собранной информации;
- 3) Сегментация лидов – разделение клиентов на разные сегменты, отталкиваясь от их рейтинга и других выбираемых критериев;
- 4) Автоматизированные программы – используются для налаживания связей с клиентами. В зависимости от сегмента они отправляют им информацию об определённых рекламных кампаниях и других мероприятиях, которые непосредственно подходят именно для них.

Говоря о прямых методах претворения в жизнь автоматизации и повышении вовлечённости клиентов в этот процесс складывается необходимость упомянуть инструменты, которые помогут нам в этом:

- 1) Автоматизация email маркетинга;
- 2) Push уведомления;
- 3) Автоматизация SMS маркетинга.

В нашем случае, большей частью клиентов выступают другие компании, а не частные лица, именно поэтому более целесообразным будет выбрать автоматизацию email маркетинга, так как коммуникация, в основном, ведётся именно посредством этого канала. Но, так как, среди клиентов встречаются и частные лица, а так же с некоторыми компаниями коммуникация может вестись не только посредством мейлов, было принято решение разделить усилия и бюджет между всеми тремя каналами коммуникации в отношении 60%, 20% и 20%, соответственно.

1. Использование ERP системы. ERP система – это об управлении функциональными областями внутри компании. Цели, которые преследует ERP система:

- 1) Планирование, организация и контроль внутрикорпоративных процессов;
- 2) Создание отчётов на основе проделанной работы в различных функциональных областях;
- 3) Отслеживание результатов и повышение уровня их значений в количественном и «качественном» выражении.

Благодаря использованию ERP системы можно настроить и отслеживать процедуры, протекающие в трудовой среде, в функционале финансов, бухгалтерии, производства, менеджмента, самого маркетинга и во всех остальных функционалах. Можно ставить цели, задачи и отслеживать их выполнение. ERP система играет роль внутреннего контролёра и нельзя недооценивать силу её влияния на эффективность и слаженность работы компании.

1. Использование CRM системы. CRM система же, в отличие от ERP системы больше о взаимоотношениях с клиентами. Благодаря использованию CRM системы у нас появляется возможность получать данные о клиентах, обрабатывать их, сохранять и предлагать клиентам

персонализированные предложения. Всё это даёт нам следующие преимущества:

- 1) Расширение возможности сегментирования;
- 2) Увеличение лояльности покупателей;
- 3) Разработка и предложение релевантных маркетинговых кампаний.

После подбора данных о клиентах перед нами встаёт задача проведения подготовки. Она проводится перед внедрением системы и состоит из следующих этапов:

- 1) Бизнес-аналитика;
- 2) Постановка задач и целей;
- 3) Определение KPI;
- 4) Сбор и сохранение контактов и данных;
- 5) Процесс анализа полученной информации;
- 6) Процесс внедрения каналов коммуникации.

Как можем увидеть всё начинается со сбора данных и их анализа и завершается внедрением каналов коммуникации. Это и есть основная задача CRM системы – налаживание автоматизированного контакта с клиентами на основе персонализированной базы данных. Важно ещё и то, какой вид информации собирается посредством CRM системы. К этой информации относятся:

- Адреса;
- Контакты;
- Пол, возраст, имя;
- Местоположение;
- Результаты взаимодействия пользователей с письмами;
- История взаимодействия с сайтом;
- История покупок и платежей.

Другими словами мы отслеживаем весь путь движения нашего потенциального клиента и предлагаем ему максимально подходящий для него вариант использования нашей услуги. Предложение должно быть подходящим как по своему содержанию, так и по своему времени и месту назначения.

Используя все перечисленные способы автоматизации у нас появится огромное поле как для качественной реализации выбранных нами стратегий проникновения на рынок (для каждой отдельной услуги), так же и для повышения эффективности деятельности компании в целом.

Согласно моему мнению все вышеуказанные параметры должны использоваться в тандеме и в рациональной доле относительно друг друга. Выбранные стратегии помогут улучшить качество и эффективность как внедрения на рынок, так же и последующую деятельность на этом рынке. Для большей эффективности эти стратегии должны учитывать в себе современную технологию, в частности, ту, которая была отмечена в подглаве 3.2:

1. Автоматизация маркетинга;
2. Использование ERP системы;
3. Использование CRM системы.

При соблюдении всех правил внедрения данных технологий будет возможно реализовать выбранные стратегии с наибольшей эффективностью.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

После того как была изучена теоретическая база по вопросам инноваций, стратегий проникновения на рынок, сегментов рынка и маркетинговых стратегий в целом, перед нами встала задача разработки новой стратегии проникновения на рынок в области маркетинга для компании Lamp Marketing Solutions. С целью получения необходимых аргументов и проведения нужных рассуждений были претворены в жизнь ряд анализов во второй главе данной диссертационной работы.

Анализ состоял из двух основных частей:

1. Анализ компании Lamp Marketing Solutions;
2. Анализ маркетинговой стратегии компании Lamp Marketing Solutions.

В свою очередь анализ компании тоже делился на две части:

1. Анализ внутренней среды;
2. Анализ внешней среды.

В первую очередь был проведён анализ внутренней среды. В результате данного анализа были выявлены изменения, происходившие в трудовых ресурсах, организационной структуре компании, а так же были выявлены и отражены основные финансовые показатели.

Анализ внешней среды, который состоял из SWOT и PESTLE анализов создал для нас яркую картину о событиях, имеющих место во внешней среде компании Lamp Marketing Solutions. Были выявлены сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы, стоящие перед ней. Помимо этого были получены данные о событиях (вместе с рисками наступления), которые могут произойти в разных сферах жизни за пределами компании.

Анализ маркетинговой стратегии и стратегии проникновения на рынок дал нам понять в каком состоянии находятся услуги компании (БКГ анализ). И именно после всех проведённых анализов нужно было переходить к

окончательным изменениям, которые нужно внедрить в компании Lamp Marketing Solutions.

Задачей, стоящей перед нами являлось создание новой стратегии проникновения на рынок для компании Lamp Marketing Solutions. После тщательного анализа внутренней и внешней среды компании, а так же состояния услуг компании было принято решение об индивидуальном подходе к каждой из услуг. Всего услуг у компании было 4:

1. Фотосессии;
2. Видеосессии;
3. Графический дизайн;
4. Копирайтинг.

Первые две услуги, согласно результатам проведённого БКГ анализа попали в квадрант «Знаки вопроса». Они опережали среднерыночный тем роста, но отставали от ведущего конкурента по показателю относительной доли рынка. В отношении к этим услугам было принято решение внедрить стратегию «развития продукта». Другими словами, рынок остаётся тем же самым, а сами услуги претерпевают изменения (инновации), и получают развитие на старых рынках.

Две другие услуги попали в квадрант «собаки». Это означает, что они отстают как по темпу роста рынка, так же и по показателю относительной доли рынка. В сложившихся условиях перед нами стоит выбор:

1. Продолжить вносить капиталовложения в эти услуги и постепенно переводить их в квадрант «Знаки вопроса»;
2. Остановить предложение этих услуг и направить капиталовложения в другие услуги.

Касательно услуги графического дизайна было принято решение продолжить её оказывать и направить 20% бюджета, получаемого от услуг фотосессии и видеосессии именно в её развитие. А относительно услуги

копирайтинга выбор пал на второй вариант и она была убрана из окончательного списка услуг, предлагаемых компанией Lamp Marketing Solutions.

Во втором пункте третьей главы речь шла о направлениях совершенствования маркетинговых стратегий с использованием информационных технологий. В качестве основных направлений совершенствования были выбраны 3 инструмента:

1. Автоматизация маркетинга;
2. Использование ERP системы;
3. Использование CRM системы.

В качестве конечных и основных выводов можно привести именно те, что отражены в заключении:

1. Уменьшение количества услуг;
2. Реализация выбранных стратегий;
3. Внедрение инструментов совершенствования маркетинговых стратегий с использованием информационных технологий.

Предложением может выступить правильное планирование, организация, отслеживание и контроль процессов внедрения выбранных методов. Нужно разделить задачи на временные промежутки, и с течением выбранного промежутка времени создавать контрольные отчёты, от которых в дальнейшем будут происходить необходимые изменения и приниматься следующие шаги.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

На русском языке:

1. Агарков С. А., Кузнецова Е. С., Грязнова М. О., (2011), Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика, Москва, «Академия Естествознания», 254 стр.;
2. Алексеев А.А. (1998), Маркетинговые исследования рынка услуг, СПб, «СПбУЭФ», 192 стр.;
3. Амблер Т. (2003), Маркетинг и финансовый результат: новые метрики богатства корпорации, Москва, «Финансы и статистика», 248 стр.;
4. Аренков И.А. (1992), Маркетинговые исследования: основы, теории и методики, СПб, «СПбУЭФ», 216 стр.;
5. Арутюнова Д.В. (2010), Стратегический менеджмент, Таганрог, «ТТИ ЮФУ», 122 стр.;
6. Богомолова Е.В. (2004), SWOT-анализ: теория и практика применения, Москва, «Экономический анализ: теория и практика», 138 стр.;
7. Голубков Е.П. (1999), Маркетинговые исследования, СПб, «СПбУЭФ», 314 стр.;
8. Кобулов Б. А., Женжебир В. Н., (2012), Учебно-методический комплекс дисциплины Инновационный менеджмент, 187 стр.;
9. Коноков Д.Г., Рожков М.А., Смирнов А.О., Яниковская О.Н., (1999), Организационная структура предприятий, Москва, «ИСАРП», 176 стр.;
10. Ламбен Ж.Ж. (1996), Стратегический Маркетинг, СПб, «Наука», 438 стр.
11. Мотышина М.С. (1996), Методы и модели маркетинговых исследований, СПб, «СПбУЭФ», 163 стр.;

На английском языке:

1. Ansoff H.I. (1957), Strategies for Diversification, "Harvard Business Review", 124 p.;
2. Buskirk, Bruce D. and Popper, Edward D., (1998), Growth Strategies for High Tech Firms, "The Graziadio Business Report", 276 p.;
3. Kotler P. (1991), Principles of marketing, "Instructor's Resource Manual", 423 p.;
4. Piercy, Nigel and Giles, William, (1989), Making SWOT analysis work, "MCB UP Ltd", 143 p.;
5. Deimler M., Lesser R., Rhodes D. and Sinha J., (2012), Own the Future: 50 Ways to Win from the Boston Consulting Group, 365 p.;
6. Richardson M. and Evans C., (2007), Strategy in action, Assessing the Environment, 59 p.

Интернет ресурсы:

1. <http://inno.urfu.ru/text/show/chto-takoe-innovacii>
2. <https://www.monographies.ru/ru/book/section?id=3766>
3. <http://vestnikmckinsey.ru/strategic-planning/innovacii-put-k-povyshsheniyu-ehffektivnosti>
4. <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-ansoffa/opisanie-strategij/>
5. <https://www.marketing.spb.ru/read/article/a54.htm>
6. <https://www.unisender.com/ru/support/about/glossary/marketingovaya-strategiya/>
7. <https://www.hr-director.ru/article/66732-qqq-17-m6-pokazateli-effektivnosti-truda>
8. <https://www.cfin.ru/finanalysis/finratios.shtml>
9. <https://www.bcg.com/about/our-history/growth-share-matrix>

10. <https://sendpulse.com/ru/support/glossary/marketing-automation>
11. <https://crm.ru/blog/crm-marketing/>
12. <http://www.up-pro.ru/library/strategy/analysis/matrica-abelja.html>
13. <https://retail-loyalty.org/news/instrumenty-dlya-marketinga-v-2021-godu-shest-trendov-kotorye-pomogut-razrabotat-marketingovuyu-stra/>

Приложение

Приложение 1.

Таблица 18: Возможные последствия, действия, ответственные лица и частота контроля

Факторы	Изменения в отрасли	Изменения в компании	Действия	Ответственные лица	Частота контроля
Политические факторы					
Политический 1	Застой на всём рынке, в том числе и в отрасли	Расфокусировка, сокращение персонала, потеря прибыли	Снизить цены, не теряя качества, фокусироваться на происходящих событиях	Генеральный директор Менеджер по продажам	Поквартально
Политический 3	Подъём в отрасли	Поступление дополнительных инвестиций	Воспользоваться новыми возможностями в пользу разработки инноваций	Генеральный директор Менеджер по продажам	Поквартально
Политический 2	Временная стагнация	Больших изменений не ожидается, также возможна временная стагнация	Направить русло движения в новом направлении, пользуясь поменявшейся ситуацией	Генеральный директор Менеджер по продажам Копирайтер	Ежегодно
Экономические факторы					
Экономический 2	Упадок	Снижение продаж и потеря прибыли	Снизить себестоимость услуг	Генеральный директор Менеджер по продажам	Ежемесячно
Экономический 1	Стагнация и даже упадок, повышение цен	Сложность в постройке отношений с клиентами	Следить за конкурентами, не поднимать цену больше их и захватить большую долю рынка	Генеральный директор Менеджер по продажам	Поквартально
Социально-культурные факторы					
Социально-культурный 1	Развитие технологий и качества услуг	Повышение квалификации персонала	Направлять больше средств на развитие	Генеральный директор	Каждые полгода
Социально-культурный 2	Расширение рынка в отрасли	Возможность повышения продаж и прибыли	Направить больше внимания на рекламу и продажи	Генеральный директор Менеджер по продажам	Поквартально
Социально-культурный 3	Создание новых ниш в отрасли	Повышение эффективности и продолжительности работы	Нацелиться на новую нишу и занять там больше доли рынка, чем конкуренты	Генеральный директор	Ежегодно
Технологические факторы					

Технологический 1	Введение инноваций	Повышение квалификации	Работать над созданием и внедрением инноваций	Генеральный директор	Поквартально
Технологический 3	Насыщение рынка труда, понижение уровня безработицы в отрасли	Поддержание высокого уровня квалификации	Использовать сложившиеся условия для развития услуг	Генеральный директор	Поквартально
Технологический 2	Стагнация в развитии науки	Застой в повышении квалификации персонала	Направить силы на взятие доли рынка с имеющимися услугами и инновациями, нацелиться на продажи	Генеральный директор	Поквартально
Правовые факторы					
Правовой 2	Снижение качества и объёма информации	Возможная потеря клиентов, застой	Пересмотреть план действий, переключиться на иные зоны действия в отрасли	Генеральный директор Копирайтер	Ежемесячно
Правовой 1	Рост и появление новых возможностей	Расширение границ деятельности, повышение эффективности работы персонала	Подробно изучить льготы и использовать их для увеличения доли рынка, продаж и прибыли	Генеральный директор Менеджер по продажам	Ежемесячно
Экологические факторы					
Экологический 1	Застой, а то и упадок в отрасли	Возможная потеря клиентов и прибыли	Воспользоваться имеющимся опытом, построить более гибкую команду и быстро переключиться на более рентабельные и работающие ниши внутри отрасли	Вся команда	Ежедневно
Экологический 2	Упадок всей отрасли	Упадок внутри компании	В первую очередь провести тщательный риск-менеджмент и выработать готовый план действий на подобные случаи жизни	Вся команда	Ежедневно

Источник: составлено автором на основе проведённого исследования

Список таблиц

Таблица 1: Типология инноваций.....	15
Таблица 2: Условия реализации стратегии проникновения на рынок.....	22
Таблица 3: Условия реализации стратегии развития рынка.....	23
Таблица 4: Условия реализации стратегии развития продукта.....	25
Таблица 5: Виды стратегий по Ж. Ламбину.....	27
Таблица 6: Стратегии роста.....	28
Таблица 7: Критерии сегментации для рынков потребительских товаров и продукции производственно-технического назначения.....	32
Таблица 8: Виды маркетинговых стратегий.....	37
Таблица 9: Расчёт показателей, отражающих деятельность трудовых ресурсов.....	42
Таблица 10: Расчёт финансовых показателей.....	44
Таблица 11: SWOT – анализ компании Lamp Marketing Solutions.....	49
Таблица 12: Матрица решений.....	50
Таблица 13: PESTLE анализ, 1-ый шаг.....	51
Таблица 14: Оценка степени воздействия выбранных факторов PESTLE анализа.....	52
Таблица 15: Оценка вероятности наступления факторов.....	53
Таблица 16: Оценка влияния факторов наряду с учётом вероятности их наступления.....	54
Таблица 17: Ранжирование значимых факторов PESTLE анализа по убыванию.....	55
Таблица 18: Возможные последствия, действия, ответственные лица и частота контроля	85

Список рисунков

Рисунок 1: Классификационные признаки новаций и инновационных процессов.....	19
Рисунок 2: Модель «продукт-рынок» Игоря Ансоффа.....	21
Рисунок 3: Методы сегментирования.....	34
Рисунок 4: Показатели деятельности трудовых ресурсов.....	43
Рисунок 5: Финансовые показатели компании Lamp Marketing Solutions.....	44
Рисунок 6: Организационная структура управления компании LampMarketingSolutions (9 услуг).....	46
Рисунок 7: Организационная структура управления компании LampMarketingSolutions (4 услуги).....	47
Рисунок 8: Организационная структура компании LampMarketingSolutions (4 услуги).....	48
Рисунок 9: Матрица БКГ по услугам компании LampMarketingSolution в сравнении с компанией KKM Group.....	58

