

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ С. Л. Улина

подпись

« » _____ 2018 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**Проект по разработке стратегии дифференцированного маркетинга с
применением современных инструментов медиа-маркетинга на примере
ООО «Вэлди»**

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.04 Управление проектами и организационными изменениями

Научный руководитель _____ д-р экон. наук, профессор Г. И. Поподько
подпись, дата

Выпускник _____ Е. О. Бузлукова
подпись, дата

Рецензент _____ директор по маркетингу ООО «Вэлди» С. А. Ермоленко
подпись, дата

Красноярск 2018

РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация по теме “Проект по разработке стратегии дифференцированного маркетинга с применением современных инструментов медиа-маркетинга на примере ООО «Вэлди»“ содержит 112 страниц текстового документа, 22 графических рисунков, 11 таблиц, 4 приложения, 98 использованных источников.

ПРОЕКТ, МАРКЕТИНГ, СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА, СТРАТЕГИЯ ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОГО МАРКЕТИНГА, МЕДИА-МАРКЕТИНГ, ИНСТРУМЕНТЫ МЕДИА-МАРКЕТИНГА, РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ.

Объект исследования – ООО «Вэлди».

Цель исследования: разработка проекта реализации стратегии дифференцированного маркетинга с применением современных инструментов медиа-маркетинга на примере ООО «Вэлди».

Задачи исследования:

- раскрыть понятие медиа-маркетинга и стратегии медиа-маркетинга;
- охарактеризовать и оценить основные виды и сущность инструментов медиа-маркетинга;
- обосновать применение проектного подхода при разработке стратегии дифференцированного маркетинга;
- разработать проект и апробировать стратегию дифференцированного маркетинга с использованием инструментов медиа-маркетинга в компании «Вэлди»;
- разработать систему оценки эффективности использования инструментов медиа-маркетинга.

В результате исследования были определены проблемы в управлении маркетинговой деятельностью и в применении инструментов медиа-маркетинга, выявлены отличия в потребителях в региональном разрезе, а также уточнено само понятие медиа-маркетинга с точки зрения цели и применения на всех этапах маркетинговой стратегии.

В итоге был разработан проект реализации стратегии дифференцированного маркетинга с применением современных инструментов медиа-маркетинга, даны рекомендации по формированию команды проекта и системы коммуникаций, определены риски проекта и его эффективность. В рамках проекта была также разработана комплексная система оценки инструментов медиа-маркетинга.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты использования инструментов медиа-маркетинга в формировании маркетинговой стратегии.....	8
1.1 Понятие и основные инструменты медиа-маркетинга.....	8
1.2 Понятие и виды медиа-маркетинговых стратегий.....	19
1.3 Особенности применения проектного подхода при разработке маркетинговой стратегии	30
2 Обоснование выбора стратегии маркетинга на примере компании ООО «Вэлди»	41
2.1 Анализ финансово-экономической и маркетинговой деятельности ООО «Вэлди»	41
2.2 Характеристика существующей стратегии маркетинга и применения инструментов медиа-маркетинга компании ООО «Вэлди».....	51
2.3 Проблемы использования инструментов медиа-маркетинга и способы совершенствования маркетинговой деятельности компании ООО «Вэлди» .	61
3 Проектный подход при разработке дифференцированной стратегии маркетинга на примере компании ООО «Вэлди».....	70
3.1 Особенности проекта по разработке маркетинговой стратегии с использованием инструментов медиа-маркетинга.....	70
3.2 Оценка эффективности проекта по разработке стратегии дифференцированного маркетинга с использованием инструментов медиа-маркетинга	83
3.3 Оценка рисков реализации проекта по разработке стратегии дифференцированного маркетинга с использованием инструментов медиа-маркетинга	91
Заключение	99
Список использованных источников	101
Приложение А SWOT-анализ	110
Приложение Б Классификация стратегий	112
Приложение В Оценка стратегий.....	113
Приложение Г Система оценки эффективности инструментов медиа-маркетинга	114

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время необходимость использования маркетинга определяется его возрастающей ролью в жизни человека и бизнеса, а именно: повышение интереса к маркетингу как средству жизнеобеспечения и развития субъектов рынка; массовым изменением в ходе проводимых в стране реформ менталитета потребителей и формированием в их сознании нового рыночного образа жизни, неотъемлемой составляющей которого является маркетинг.

Сегодня успех компании в основном зависит от её маркетинговой деятельности, которая должна включать в себя не только традиционные, но и современные инструменты маркетинга. Одной из основных особенностей современного маркетинга является его гипермедийная природа, которая характеризуется высокой эффективностью в представлении и усвоении информации, что значительно повышает возможности маркетинга в усилении взаимосвязи предприятий и потребителей. Для учета всех особенностей современного маркетинга существует отдельное направление – медиа-маркетинг. Роль, выполняемая медиа-маркетингом, не ограничивается только коммуникативными функциями, а также включает в себя возможность рекламы, заключения сделок, совершение покупок и проведение платежей, придавая ему черты глобального электронного рынка. Важно, что медиа-маркетинг предоставляет возможность получить любую информацию о товарах. Поэтому важно использовать все современные технологии, чтобы маркетинг был эффективным.

Таким образом, проблемой, на решение которой направлено исследование является то, что в изменчивых условиях ведения бизнеса слабо используются современные инструменты и технологии маркетинга при разработке маркетинговых стратегий компаний в то время, как современные условия рынка и конкуренция требуют новаторства, гибкости, креативности и быстрых решений в области маркетинга компании. Еще одной важной

проблемой является слабая изученность современного медиа-маркетинга, зачастую отсутствует понимание о комплексности и эффективности данного направления.

На сегодняшний день существует большое количество работ, посвященных проблемам маркетинга, в которых по-разному раскрываются понятия, этапы и реализация маркетинговой стратегии фирмы, например, это труды Т. Амблера, Ф. Котлера, Э. Джера МакКарти, Джека Траурта и Эл Райса. Различные аспекты формирования маркетинговой стратегии рассматривались в трудах таких учёных как: Ансофф И., Аренков И.А., Балабанова Л.В, Бардасова С.С., Березин И.С., Вайсман А., Герасимчук В.Г., Диксон Р., Дойль П., Кардаш В.Я, Котлер Ф., Кревенс Д., Мельник Т.С., Оберемчук В.Ф., Перекалина Н.С, Прауде В., Фатхутдинов Р.А, Энжел Д., Эткинсон Дж. и др.

Однако использование медиа-маркетинга при реализации маркетинговой стратегии изучено достаточно слабо. Научных трудов, посвященных изучению современного медиа-маркетинга, крайне мало. Исходя из с вышесказанного, мы считаем, что наше исследование на сегодняшний день актуально.

Определив проблему и актуальность исследования, была сформулирована его цель. Целью исследования является разработка проекта реализации стратегии дифференцированного маркетинга с использованием инструментов медиа-маркетинга на примере ООО «Вэлди».

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть понятие медиа-маркетинга и стратегии медиа-маркетинга;
- обосновать различия потребителей в региональном разрезе;
- выявить проблемы в управлении маркетингом в компании;
- охарактеризовать и оценить эффективность применения инструментов медиа-маркетинга в компании;
- обосновать применение проектного подхода при разработке стратегии дифференцированного маркетинга;

- разработать рекомендации по формированию команды проекта в виртуальном пространстве;

- разработать систему оценки эффективности использования инструментов медиа-маркетинга.

Объектом исследования является компания ООО «Вэлди», которая занимается дистрибуцией косметических товаров оптом и в розницу через Интернет.

Предмет исследования – совершенствование системы управления маркетинговыми коммуникациями компаний.

Гипотеза исследования заключается в следующем: использование современных инструментов медиа-маркетинга в маркетинговой стратегии фирмы позволит увеличить количество клиентов и, соответственно, увеличить прибыль компании.

Теоретической и методологической основой исследования являются положения и методики фундаментальных и прикладных наук в области экономики предприятия, стратегического менеджмента, маркетинга.

В качестве методологической базы диссертационного исследования использовались общенаучные и специальные методы исследования, например, методы стратегического управления и планирования, эксперимент, опрос, методы системного и структурно-функционального анализа, а также экспертных оценок.

Важной составляющей диссертационного исследования является его научная новизна. В данном исследовании выделены следующие элементы научной новизны:

- уточнено понятие «медиа-маркетинг с точки зрения цели и применения на всех этапах маркетинговой стратегии;

- предложена схема взаимосвязи между корпоративной стратегией компании, маркетинговой стратегией и инструментами медиа-маркетинга;

- предложена стратегия дифференцированного маркетинга по продукту, сегментам рынка и территории с учетом региональной специфики;

- предложены рекомендации по формированию команды проекта в виртуальном пространстве;
- разработана единая система оценивания эффективности инструментов медиа-маркетинга;
- предложен дифференцированный подход к использованию инструментов медиа-маркетинга для реализации разных стратегии маркетинга.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в формировании и реализации стратегии дифференцированного маркетинга компании с использованием современных инструментов медиа-маркетинга, а также в предложении универсальной оценки эффективности использования данных инструментов, что позволит увеличить прибыль от продаж, сократить затраты на транспортировку, повысить доступность предлагаемых товаров.

Практическая значимость научных положений, сформулированных в диссертации, подтверждена также их апробацией в печати в электронном журнале «Экономика и социум» и на международной научной конференции «Перспектив Свободный – 2018».

Диссертационное исследование состоит из трех глав. В первой главе производится анализ теоретических основ медиа-маркетинга и проектного подхода к управлению. В первой главе также уделено большое внимание уточнению понятия медиа-маркетинг, дана критическая оценка инструментам медиа-маркетинга, сформирована схема взаимосвязи стратегий разных уровней. Во второй главе проведен анализ финансово-экономической и маркетинговой деятельности предмета исследования, выявлены проблемы в применении инструментов медиа-маркетинга, разработаны предложения по совершенствованию маркетинговой деятельности. В третьей главе дано обоснование применения проектного подхода к управлению маркетинговой деятельностью, описан проект по разработке стратегии дифференцированного маркетинга с использованием

инструментов медиа-маркетинга, предложена система оценки инструментов медиа-маркетинга, рассчитана эффективность проекта и сделаны выводы.

1 Теоретические аспекты использования инструментов медиа-маркетинга в формировании маркетинговой стратегии

1.1 Понятие и основные инструменты медиа-маркетинга

На сегодняшний день маркетинг является неотъемлемой частью успешной деятельности любой организации. Маркетинг предполагает изучение групп потребителей и завоевание рынка. Поскольку отношения между субъектами рыночных отношений меняются и усложняются, возрастает конкуренция во всех отраслях, появляются инновации, то и значение маркетинга постоянно возрастает, а, как следствие, меняется и сам бизнес-процесс. Маркетинг определяет назначение и миссию компании, а также стратегию ее осуществления, но с появлением новых технологий и развитием виртуального пространства базовые стратегии и инструменты должны дополняться и совершенствоваться. Именно поэтому в нашей работе мы уделяем особое внимание медиа-маркетингу, его стратегиям и инструментам.

До сих пор не сформулировано четкое и единое определение понятия медиа-маркетинга и стратегии медиа-маркетинга, поэтому одной из задач нашей работы является уточнение этих двух понятий.

Начнем с того, что определим, какое понятие маркетинга мы используем в своей работе. Существует множество подходов к пониманию маркетинга, но в нашем исследовании мы понимаем маркетинг как управленческий процесс и поэтому для нас ближе понятие маркетинга, предложенное Общественным институтом маркетинга Великобритании: «процесс управления, направленный на определение, предвидение и удовлетворение требований потребителя, и получение прибыли». Отличительной особенностью данного понятия является то, что маркетинг рассматривается, как процесс управления, который подразумевает под собой стратегию, определенные последовательные действия, работы, которые в

свою очередь направлены не только на удовлетворение потребностей потребителей, но и на их определение и предвидение, а значит и на способ их удовлетворения.

Философия маркетинга как процесса управления состоит в том, чтобы, так или иначе, настроить все бизнес-процессы компании от стратегических до оперативных на мониторинг всех процессов, влияющих на запросы потребителей. Владение актуальной информацией о рынке, конкурентах и потребителях является основой маркетинга компании, позволяет зарабатывать компании максимум, в том числе путём захвата доли рынка у конкурентов. Этот процесс дает нам указания, какие товары производить, в каком количестве и в какие сроки, какие предоставлять услуги, какие назначать цены, какие предлагать скидки, где и когда размещать рекламу, что сказать нашим клиентам и, как это сказать, как превзойти конкурентов, зная их сильные и слабые стороны.

Важное значение в управлении маркетинговой деятельностью компании в современных условиях имеет медиа-маркетинг. Понятие медиа-маркетинга объединяет все современные способы представления информации, причем, чаще всего этот термин используют применительно к виртуальному пространству. Во многих источниках медиа-маркетинг понимается как «маркетинг, основанный на использовании средств массовой информации» [4], однако, по нашему мнению, данное понятие является слишком широким, так как под маркетингом мы понимаем целый бизнес-процесс, в который входит весь комплекс маркетинга, а не только продвижение.

Еще одно понятие медиа-маркетинга предлагает К. В. Новикова в своей книге «Интернет-маркетинг и электронная коммерция»: медиа-маркетинг – это комплексное внедрение принципов традиционного маркетинга в социальные медиа. Главная цель медиа-маркетинга – получение максимального требуемого результата от потенциальной аудитории [5].

Данное понятие имеет место быть, однако в нашем понимании медиа-маркетинг не ограничивается только социальными медиа.

Наиболее точное понятие привел Франк Каппе в своей книге «Маркетинг в социальной сети Фэйсбук»: медиа-маркетинг – комплекс мероприятий и инструментов по использованию СМИ в качестве каналов для продвижения компаний и решения других бизнес-задач» [3]. Данное понятие является наиболее точным, так как в нем упоминается о том, что медиа-маркетинг предполагает конкретные мероприятия и инструменты, которые отличают его от базовых маркетинговых инструментов. Немаловажной частью данного понятия является «решение других бизнес-задач», по нашему мнению, данное понятие следует уточнить для наиболее точного понимания медиа-маркетинга.

Проанализировав все вышеизложенные понятия, мы пришли к выводу, что для нашего исследования следует уточнить понятие медиа-маркетинга. В нашем исследовании мы понимаем медиа-маркетинг как комплекс технологий, инструментов и мероприятий по использованию медиа-пространства на всех этапах реализации стратегии маркетинга с целью совершения клиентом целевого действия. В данном понятии мы постарались отразить тот факт, что медиа-маркетинг предполагает набор определенных инструментов, которые могут меняться в зависимости от стратегии медиа-маркетинга и маркетинговых целей. Кроме того, медиа-маркетинг может применяться на всех этапах маркетинговой стратегии, и главной его целью является – совершение целевого действия клиентом.

Само понятие медиа-маркетинг появилось достаточно давно, поэтому сегодня существуют традиционные виды медиа-маркетинга, а также более новые, которые появляются с развитием технологий. Привычные нам виды и инструменты медиа-маркетинга, такие как: телевидение, радио, печатные издания и баннерная реклама уступают по своей эффективности и доступности более новым инструментам, которые сформировались в виртуальном пространстве. На смену телевидению, радио, печатным СМИ

приходят форумы, социальные сети, интернет-журналы, приложения, а баннерная реклама становится назойливой и дорогостоящей, не принося результатов. Сегодня практически каждый человек проводит несколько часов в день в веб-пространстве [7]. Поэтому в нашем исследовании мы уделяем внимание новым инструментам медиа-маркетинга в виртуальном пространстве.

Современный медиа-маркетинг – это относительно новая концепция продвижения товаров в онлайн-пространстве. Она предполагает создание веб-ресурсов и использование веб-инструментов для информирования целевой аудитории о преимуществах товара или услуги. Кроме того, она подразумевает предоставление потребителям возможности делиться информацией о достоинствах тех или иных товаров (услуг), вносить предложения по их усовершенствованию, задавать вопросы и получать ответы – как от производителей, так и от других клиентов [8].

Медиа-маркетинг приобретает все большую популярность, потому что многие потребители предпочитают принимать решение о покупке товара не на основе рекламы и, даже не руководствуясь собственными соображениями, а лишь исходя из рекомендаций людей, уже совершившими подобную покупку. Кроме того, исследования показывают, что доверие к традиционным инструментам медиа-маркетинга (телевизионной и радиорекламе, почтовым рассылкам, рекламе в печатных изданиях) неуклонно снижается [6].

В нашем проекте по разработке маркетинговой стратегии мы будем использовать наиболее распространенные инструменты современного медиа-маркетинга, которые рассмотрим ниже.

Поисковая оптимизация (SEO) – Search Engines Optimization, оптимизация сайта/группы под поисковые системы. Результаты поисковой оптимизации – продвижение сайта/группы на первые места поисковой выдачи по конкретным ключевым фразам. Таким образом, поисковая оптимизация – это инструмент медиа-маркетинга, который

включает в себя комплекс мер по внутренней и внешней оптимизации для поднятия позиций сайта/группы в результатах выдачи поисковых систем по определённым запросам пользователей, с целью увеличения сетевого трафика и потенциальных клиентов для последующей монетизации этого трафика. Обычно чем выше позиция сайта в результатах поиска, тем больше заинтересованных посетителей переходит на него с поисковых систем. При анализе эффективности поисковой оптимизации оценивается стоимость целевого посетителя с учётом времени вывода сайта на указанные позиции и конверсии сайта.

Оптимизация достигается с помощью контроля и улучшения «критериев расположения объектов на сайте в порядке их значимости», то есть факторов, которые, будучи взятыми в совокупности и проанализированными алгоритмом поиска, ведут к более выгодному положению на страницах, отображающих результат поиска. Исходя из этих критериев, SEO может быть двух типов:

- внутренняя оптимизация – меры по продвижению применяются непосредственно к соответствующему сайту и в основном могут быть изменены только командой разработчиками. В качестве примеров можно привести: тщательное написание названий и описаний, уникальный контент, удаление ошибок, улучшение скорости загрузки, обработка изображений, оптимизация структуры URL-адресов и внутренних ссылок, умеренное использование рекламных объявлений. Другими словами — улучшение впечатлений (опыта), получаемых посетителями;

- внешняя оптимизация – в этом случае продвижение не зависит напрямую от разработчиков. Это означает, что, исходя из объективной реальности в отношении качества веб-сайта, поисковые системы всегда пытаются найти измеримые сигналы против актуальности и важности сайта по отношению к анализируемой ключевой фразе. Эти сигналы относятся к показателям качества, производительности и популярности, и, в качестве непосредственных примеров, можно привести следующие: количество и

качество ссылок на анализируемую страницу, количество социальных взаимодействий, контекст, в котором появляются упоминания, достоверность и авторитетность источников, глобальный и локальный объем запросов по соответствующим ключевым словам и тому подобное.

Положительным моментом использования данного инструмента является:

- результативность, часто сопоставимая только с весьма качественной и, как следствие, дорогой медийной рекламой. То же самое можно сказать и об охвате аудитории. При этом цена SEO оптимизации вполне доступна даже для небольшого бизнеса;

- высокий уровень доверия. Многие пользователи интуитивно не доверяют рекламе, а вот рейтингу поиска таких популярных поисковых сервисов как Яндекс, Google доверяют больше;

- большое значение промежуточных результатов. В процессе достижения высоких позиций (рейтингов) сайт постоянно прорабатывается и как следствие увеличивается уровень доверия к компании, осведомленность о бренде, уровень конверсии (из посетителя в покупателя).

К отрицательным моментам использования данного инструмента относится долгое время использования для получения результата. SEO продвижение за несколько дней невозможно, для достижения результата придется работать не один месяц. Но результат себя почти всегда оправдывает. Растет ценность самой компании в целом, появляется стабильный источник новых клиентов, а также решаются проблемы управленческого характера (страхуются риски плохих рекламных компаний) [7].

Многие крупные компании, такие как Xerox, eBay, IBM, McKinsey&Company активно используют данный инструмент. По словам маркетолога компании Xerox Дженни Россигнл: «SEO имеет большое значение для бизнеса, ведь потенциальные клиенты продолжают искать решения своих проблем в интернете. Брендам нужно сосредоточиться на том,

чтобы стать как можно доступней для поиска, основываясь на проблемах и предпочтениях клиентов».

Контекстная реклама — инструмент медиа-маркетинга, который представляет собой тексто-графические рекламные материалы, размещенные рядом с результатами поиска на сайтах, либо на сайтах партнеров поисковых систем. Демонстрация тех или иных рекламных сообщений зависит от поискового запроса пользователя [9]. Контекстная реклама бывает поисковой и тематической:

- поисковая контекстная реклама показывается в результатах поиска в крупнейших поисковых системах (Яндексе, Google, Рамблере, Поиск@mail.ru и др.);

- тематическая контекстная реклама показывается на странице сайта, входящего в партнерскую сеть рекламных систем, если тематика рекламы соответствует интересам пользователя. Тематическая реклама показывается как дополнительная информация к содержанию страниц, которые просматривает пользователь. Хотя для показа объявлений, пользователь не вносит запрос, они все равно находятся в сфере его внимания (т.е. являются контекстными) [9].

Как и все инструменты контекстная реклама имеет свои преимущества и недостатки. К преимуществам относятся:

- стоимость рекламы. Оплата осуществляется по количеству реализованных переходов, цена перехода в свою очередь определяется аукционом, т.е. можно самостоятельно определить, сколько потратить. При этом, чем эффективнее показываются объявления, тем цена клика меньше. Не требует изначально большого бюджета;

- оперативность. Сразу после настройки объявление становится видимым в выдачах поисковых систем, что обеспечивает мгновенную реакцию пользователей, а значит, и приток посетителей;

- возможность управления. При необходимости рекламное объявление можно отредактировать, внося нужные изменения;

- точный временной и географический таргетинг: можно осуществлять фильтрацию пользователей по нескольким параметрам (время показа, географическая принадлежность, интересы, проблемы).

Но есть и свои недостатки:

- краткосрочность. Как только бюджет рекламной кампании заканчивается и объявления прекращают показываться, эффект от контекстной рекламы пропадает;

- трудоемкость процесса настройки. Для создания эффективного объявления у специалиста уходит не менее 4-5 дней [10].

На сегодняшний день контекстная реклама является одним из самых распространенных инструментов медиа-маркетинга, данный инструмент используют как крупнейшие бренды такие как: Apple, М-видео, AliExpress, ASOS, L'oreal, так и менее масштабные фирмы. На рисунке 1 представлен пример контекстной рекламы компании BMW. Этот инструмент является универсальным, так как его эффект полностью соизмерим с затратами.

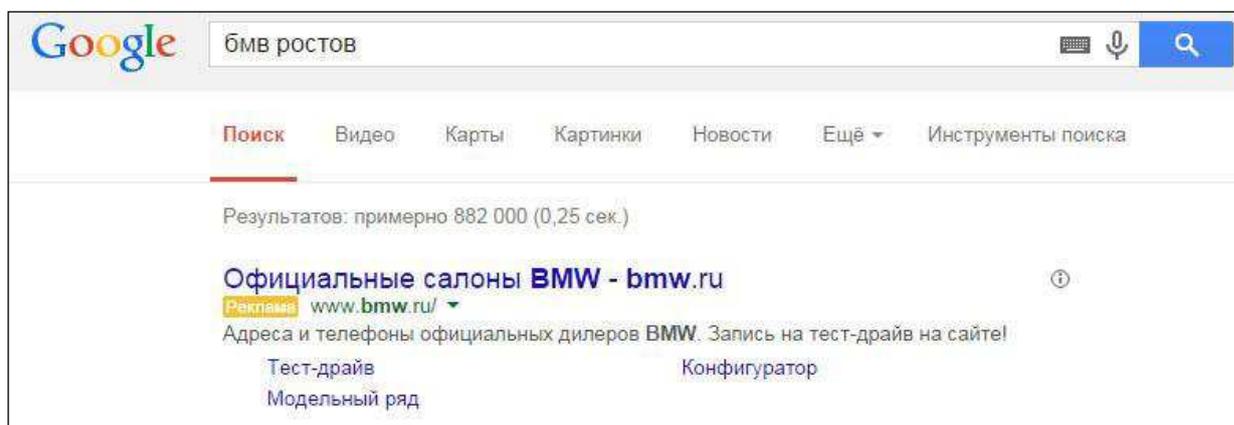


Рисунок 1 – Пример контекстной рекламы BMW

Маркетинг в социальных сетях SMM (Social media marketing). Маркетинг в социальных сетях представляет собой процесс привлечения внимания к бренду через социальные платформы [11]. Кроме того, маркетинг в социальных сетях включает в себя комплекс мероприятий по использованию социальных медиа в качестве каналов для продвижения

компаний. Самые распространенные из них — это построение сообществ бренда (создание представительств компании в социальных медиа), работа с блог-сферой, лидерами мнений, репутационный менеджмент, персональный брендинг, таргетированная реклама. Основной упор в данном инструменте делается на создании контента. Считается, что сообщения, передаваемые по социальным сетям, вызывают больше доверия у потенциальных потребителей товара или услуги. Это связывается с рекомендательной схемой распространения в социальных медиа за счёт социальных связей, лежащих в основе взаимодействия [12].

Продвижение в социальных сетях позволяет точно воздействовать на целевую аудиторию, выбирать площадки, где эта аудитория в большей степени представлена, и наиболее подходящие способы коммуникации с ней, при этом в наименьшей степени затрагивая не заинтересованных в этой рекламе людей [13].

Важно отметить, что продвижение в социальных сетях применяется не только на товарах и услугах. Активно используют данную технологию средства массовой информации. Они создают свои учётные записи в социальных сетях, размещают свой контент и тем самым собирают подписчиков (читателей своего продукта). Активно используют данный инструмент такие компании как Lamoda, Dior, Apple, Coca-Cola, Avoni многие другие. Компании строят свои сообщества в социальных сетях, тем самым повышая интерес к продукту.

Преимуществами маркетинга в социальных сетях является:

- доверие. Пользователи не относятся к продвижению в социальных сетях, как к рекламе, следовательно, они доверяют этой информации больше, чем рекламным объявлениям;
- широкий охват целевой аудитории, возможно привлечение посетителей вне зависимости от их региональной принадлежности;
- таргетинг (сегментирование пользователей на группы): возможность выбора целевой аудитории с высокой степенью точности;

- относительно низкая стоимость рекламного контакта (дешевле рекламы в прессе, при больших охватах дешевле рекламы на телевидение);
- наличие обратной связи с целевой аудиторией, что позволяет быстро реагировать на пожелания/замечания потенциальных клиентов;
- оперативная реакция на рекламу. Скорость сбора и обмена информацией очень велика [14].

Кроме преимуществ есть и недостатки у данного инструмента:

- для обеспечения долгосрочного результата необходима постоянная работа: обновление информации, публикация новостей, авторских статей, постов;
- невозможность точного расчета бюджета рекламной кампании, так как суммарная стоимость зависит от множества внутренних и внешних факторов;
- отсутствие гарантированного результата;
- возможность испортить репутацию – достаточно несколько раз ошибиться в комментариях, в выбранных темах поста или допустить орфографические ошибки;
- сложность в составлении контента компаниям, которые предоставляют сложные товары или услуги: банковские услуги, товары промышленного производства, сфера B2B [15].

Еще один наиболее распространенный инструмент медиа-маркетинга – рассылка. Она представляет собой средство массовой коммуникации, группового общения и рекламы, является одним из инструментов медиа-маркетинга. Заключается в автоматизированной рассылке сообщений группе адресатов по заранее составленному списку. Рассылка как инструмент медиа-маркетинга относится к прямому маркетингу и может быть в форме электронных писем, SMS или сообщений в мессенджерах [16].

К преимуществам рассылок относится:

- низкая стоимость. Отправка сообщений осуществляется за считанные минуты с минимальными материальными затратами через специальные «программы-рассыльщики»;

- оперативность. Рассылка помогает своевременно доносить актуальную информацию подписчиков. Выгодные предложения клиенты увидят сразу;

- долгосрочные отношения с клиентом. При правильном подходе можно наладить с клиентами доверительные отношения. Они будут ждать писем и активнее реагировать на них;

- возможность анализа. Отправитель может проводить исследование выбранной стратегии, тем и содержаний рассылок. При необходимости вносить коррективы;

- круглосуточная работа. Программы для рассылки писем позволяют передавать сообщения в удобном формате в любое время. Получатель может обратиться к письму в любое время;

- персонализация сообщений. При отправке сообщений возможно внести обращение к получателю по имени, что в разы увеличивает доверие клиентов и лояльность к бренду.

Рассылку используют крупнейшие бренды, например, OZON использует рассылку через мессенджер Viber с напоминанием о том, что купленный товар спустя определенное время, возможно, закончился, и клиент захочет заказать его вновь. Бренд Lamoda, Amway используют рассылку через электронную почту с целью информирования о новых предложениях.

Таким образом, в данном параграфе мы уточнили понятие медиа-маркетинга, что является элементом новизны нашей работы, так как мы предлагаем рассматривать медиа-маркетинг не только, как инструмент продвижения, а как комплекс технологий и инструментов, который может быть применен на разных этапах маркетинговой стратегии. Также мы охарактеризовали основные инструменты медиа-маркетинга, которые будем использовать в нашем исследовании и выявили их преимущества и недостатки.

1.2 Понятие и виды медиа-маркетинговых стратегий

Несмотря на то, что цель всех коммерческих организаций заключается в получении прибыли и клиентов, нет единой маркетинговой стратегии, которая бы обеспечивала стабильный приток клиентов и подходила всем организациям. На успех маркетинговой стратегии влияет очень много факторов и характеристик самой организации, а также инструменты, используемые при ее реализации. И в этой связи существует большое количество классификаций и видов маркетинговых стратегий.

Проанализировав различные классификации в своем исследовании, мы решили использовать базовые стратегии маркетинга, предложенные автором модели «продукт — рынок» Игорем Ансоффом. В данной модели описывается четыре основных модели увеличения продаж предприятия:

- стратегия проникновения на рынок;
- стратегия развития рынка;
- стратегия развития товара;
- стратегия диверсификации.

Стратегия проникновения на рынок относится к стратегиям концентрированного роста и рекомендуется Ансоффом в случае, когда рынок является быстрорастущим и еще не перенасыщен. Суть стратегии проникновения: максимально быстро расширить присутствие и сбыт существующих товаров компании на рынке. Данная стратегия относится к высокочувствительным стратегиям, так как связана с интенсивной рекламной поддержкой и стратегиями низких цен. Мероприятия стратегии проникновения на рынок направлены на быстрый захват рынка и масштабную экспансию.

Стратегия развития рынка является стратегией экстенсивного роста и предлагает компании осваивать новые рынки для существующих товаров или услуг, и за счет привлечения новой аудитории к товару увеличить свой доход и прибыль в долгосрочном периоде.

Стратегия развития продукта предполагает реализацию новых товаров на существующих рынках, существующим потребителям. При такой стратегии интенсивного роста потребители уже знакомы с брендом или основным товаром компании, уже есть сформированный имидж бренда или компании.

Стратегия диверсифицированного роста предполагает разработку новых товаров для новых рынков. Данная стратегия является самой рискованной из предложенных стратегия роста [1].

По нашему мнению, базовые стратегии маркетинга можно применить к нашим проектам и относительно данных стратегий сформировать проект по разработке дифференцированной стратегии маркетинга. Базовые стратегии маркетинга охватывают все факторы развития организации и с легкостью соотносятся с общей стратегией компании. Однако, в нашем исследовании мы уделяем особое внимание именно медиа-маркетингу, который подразумевает под собой целый комплекс инструментов и мероприятий, а значит, что также имеет разные стратегии реализации.

Рассмотрим некоторые подходы к понятию стратегии медиа-маркетинга. Автор книги «Повышение эффективности интернет-рекламы» Т. Эш понимает трактует стратегию медиа-маркетинга как определенную последовательность и периодичность размещения рекламных материалов кампании на выбранном носителе СМИ. По нашему мнению, стратегия медиа-маркетинга кроме последовательности и периодичности, должна подразумевать еще интенсивность и, кроме этого, должна зависеть от основной стратегии маркетинга.

Существует еще один подход к пониманию стратегии медиа-маркетинга, а именно: стратегия медиа-маркетинга – определение масштабов, сроков и интенсивности использования определенных типов медиаканалов при осуществлении рекламной деятельности [19]. По нашему мнению, данное понятие необходимо дополнить тем, что стратегия медиа-

маркетинга должна соответствовать и формироваться в зависимости от основной стратегии маркетинга компании.

Таким образом, под стратегией медиа-маркетинга мы понимаем определенный масштаб, сроки и интенсивность использования определенных типов медиаканалов при осуществлении рекламной деятельности, которая формируется в зависимости от маркетинговой стратегии компании.

В рамках стратегии медиа-маркетинга происходит выбор коммуникационных каналов, при помощи которых сообщение будет донесено до целевой аудитории. Разрабатывается стратегия использования медиаканалов и оптимизируется бюджет рекламных кампании в зависимости от основной стратегии маркетинга. Осуществляется выбор конкретных инструментов медиа-маркетинга и определяется роль каждого из них [19]. К стратегии медиа-маркетинга относятся также: определение необходимого объема аудитории, частота контакта с рекламным сообщением, выбор медиа и их взаимодействие в ходе рекламной кампании, период проведения рекламной кампании, ее бюджет и формат рекламных сообщений [20].

По нашему мнению, стратегия медиа-маркетинга является составной частью маркетинговой стратегии фирмы. Она разрабатывается с учетом следующих факторов: характеристик деятельности субъекта; целей маркетинговой стратегии; эффективности инструментов медиа-маркетинга, как носителя сообщения, с учетом преимуществ и недостатков; соответствия медиаканала содержанию сообщения; особенностей целевой аудитории конкретного медиаканала; бюджета [21]. Так как стратегия маркетинга разрабатывается в зависимости от целей компании, то есть от корпоративной стратегии фирмы, а стратегия медиа-маркетинга, в свою очередь, зависит от маркетинговой стратегии, то можно схематично изобразить взаимосвязь между тремя уровнями стратегий компании, как представлено на рисунке 2.



Рисунок 2 – Схема взаимосвязи стратегий компании

Таким образом, на рисунке 2 показано, что при выборе стратегии медиа-маркетинга необходимо учитывать цели и стратегии компании на корпоративном и функциональном уровнях.

В общемировой практике выделяют 4 типа рекламных стратегий медиа-маркетинга: стратегия непрерывной рекламной активности, стратегия пульсирующей рекламной активности, стратегия сезонной рекламной активности и стратегия флайтовой рекламной активности. Каждый вид стратегии имеет свои особенности, требует разных ресурсов для внедрения и решает различные задачи. Рассмотрим каждую стратегию подробно и проведем соответствие с базовыми стратегиями маркетинга.

Стратегия непрерывной рекламной активности предполагает равномерное и непрерывное размещение рекламных материалов компании в течение всего года, с постоянным медиа-весом. Данная стратегия требует

высокого уровня инвестиций, бюджета. Используется на высококонкурентном рынке в качестве стратегии доминирования или захвата рынка. Позволяет максимально нарастить и удержать знание о бренде, стать лидером в своем сегменте. Данная стратегия должна быть поддержана высоким уровнем доступности и дистрибуции рекламируемого товара или услуги. Стратегия непрерывной рекламной активности обычно используется для продвижения крупных брендов, брендов-лидеров, достигших предела роста доли рынка, имеющих максимальные показатели по знанию, потреблению и лояльности продукта в сравнении с конкурентами, а также с целью завоевания рынка. Данная стратегия помогает, как можно дольше сохранить доминирующее положение на рынке и создать высокие входные барьеры для новых игроков. Кроме того, стратегия рекомендуется также для товаров и услуг, имеющих частый цикл покупки и низкую вовлеченность в покупку (т.е. высокую вероятность к переключению). Больше всего подходит для массовых товаров и услуг с широкой потребительской базой (с низким ограничением по возрасту, доходу, полу) [22]. При использовании данной стратегии максимально используются все инструменты медиа-маркетинга, или выбираются наиболее эффективные и постоянно действуют при определенном бюджете.

По нашему мнению, данная стратегия медиа-маркетинга подходит для реализации стратегии проникновения на рынок, так как она предполагает агрессивную рекламу, высокие затраты на продвижение и массовую реализацию товаров. У данных стратегий совпадают цели – проникновение, захват и удержание рынка, повышение уровня продаж и опережение конкурентов. Поэтому при реализации стратегии проникновения целесообразно выбирать именно стратегию непрерывной рекламной активности. Кроме того, данную стратегию необходимо использовать при маркетинговой стратегии диверсифицированного роста, так как она предполагает наличие нового товара и нового рынка, которые нуждаются в максимальном продвижении. Конечно, данная стратегия является очень

рискованной, но при грамотном выборе инструментов медиа-маркетинга и больших бюджетах её реализация принесет компании прибыль.

Стратегия пульсирующей рекламной активности предполагает периодическое (часто интенсивное) размещение рекламных материалов через определенные временные интервалы не зависимо от времени года. Данная стратегия является модификацией непрерывной рекламной активности. Используется также для создания эффекта доминирования, но требует более низких инвестиций. Изначально в качестве стратегии доминирования рекомендуется выбирать медиа-маркетинговую стратегию именно пульсирующей активности с небольшими временными интервалами отсутствия активности. Такая стратегия позволяет оптимизировать инвестиции в рекламу.

Временные интервалы в стратегии должны быть выбраны таким образом, чтобы сохранить накопленный уровень знания о товаре. Оптимальный временной интервал – максимальный интервал между первой и второй покупкой при ежедневном использовании товара или услуги. В случае ужесточения конкуренции данная стратегия постепенно переходит в стратегию непрерывной рекламной активности. Рекламная стратегия импульсного продвижения рекомендуется в следующих ситуациях:

- для развитых брендов, брендов лидеров, а также для брендов №2 и №3 на рынке, претендующих на лидерство, но не имеющих возможности инвестирования в рекламы на постоянной основе;

- при товарах и услугах, имеющих высокую частоту покупки, а также для товаров, на которые необходимо постоянно стимулировать спрос (это могут быть товары не первой необходимости – от использования которых, потребитель может отказаться; это могут быть товары с несформировавшейся культурой потребления – использование которых еще не вошло в привычку покупателей);

- при проведении глобальных образовательных кампаний, для формирования культуры потребления или потребности в продукте, а также для кампаний со сложным информационным сообщением;

- при наличие частых мероприятий по стимулированию спроса (специальные предложения, акции, распродажи, новые коллекции).

В данной стратегии также задействуются все инструменты медиа-маркетинга, однако, путем тестирования выбираются наиболее эффективные, и в дальнейшем именно им отдается предпочтение и увеличение бюджета.

Данный вид стратегии также подходит для реализации маркетинговой стратегии проникновения на рынок, так как способствует захвату рынка, стимулирует спрос и повышает осведомленность о бренде, а также для стратегии развития товара, так как именно в период выпуска компанией нового продукта рекламная активность должна быть высокой. Для стратегии развития рынка данная стратегия также может быть применена, так как предполагает анализ каналов медиа-рекламы, что является очень важным при выходе на новый рынок. Даже в медиа-каналах различные рынки по-разному реагируют на сообщения, поэтому целесообразно проводить анализ каналов отдельно для каждого рынка.

Стратегия сезонной рекламной активности означает интенсивное размещение рекламных материалов во время пиковых сезонных продаж. При сезонной стратегии важно правильно определить начало рекламной активности, чтобы в момент всплеска продаж и возникновения намерения к покупке у потребителя уже сформировалось знание о товаре или услуге. Начало рекламной кампании должно начинаться до всплеска продаж и соответствовать двум критериям:

- рекламная активность от начала до всплеска продаж должна обеспечивать быстрый рост знания о товаре и услуги. Чтобы в момент, когда у потребителя появится потребность в товаре, рекламируемый бренд был у него в памяти. Рекламная кампания не должна начинаться с того момента,

когда потребитель начинает задумываться о совершении покупки (данную информацию можно узнать на основе потребительских исследований).

При стратегии сезонной рекламной активности целесообразно использовать наиболее эффективные инструменты медиа-маркетинга, которые способны дать быстрый результат, например, рассылки, таргетированная реклама.

Сезонная стратегия медиа-маркетинга рекомендуется для товаров и услуг, имеющих высокую сезонность продаж. Используется в период пика или всплеска продаж. Оптимальная стратегия интенсивности при сезонном размещении: начинать с высоких весов, снижая интенсивность размещения к концу кампании; начинать с низких весов, постепенно наращивая интенсивность к началу пика продаж и снижая интенсивность размещения к концу кампании [24].

Данную стратегию медиа-маркетинга целесообразно использовать при стратегии развития продукта, повышая спрос на него в периоды, когда он необходим. Выбор данной стратегии зависит от характеристик продукта и рынка сбыта, так как, если на одном из рынков скачок спроса уже прошел, то на другом рынке, возможно, всплеск только начинается, поэтому данную стратегию можно рассматривать и для стратегии развития рынка.

Стратегия флайтовой рекламной активности предполагает периодичное размещение рекламных материалов с интенсивным началом кампании (высокий вес и частота показа) с последующим снижением рекламной активности. Данная стратегия является наиболее часто используемой, так как подходит для всех компаний, не являющихся лидерами рынка. Также флайтовая стратегия рекомендуется для запуска новинок уже известного бренда – стратегия развития продукта или для компаний, только что входящих на рынок или для ре-позиционирования бренда – стратегия диверсификации. При флайтовой стратегии можно достигнуть интенсивности размещения на уровне крупных игроков, что позволит новой кампании или новому продукту громко заявить о себе, сформировать

необходимый минимальный уровень знания о товаре для последующего развития продаж [25]. Для данной стратегии выбираются инструменты медиа-маркетинга, которые в долгосрочной перспективе способствуют формированию бренда, инструменты, например, построение сообществ в социальных сетях.

После выбора стратегии медиа-маркетинга необходимо разработать медиаплан, который является важной частью стратегии. Медиа-планирование — стратегический процесс разработки рекламной активности бренда, товара или услуги, в результате которого выбираются наиболее соответствующие поставленным целям каналы коммуникации, оптимизируется бюджет, составляется коммуникационный план бренда; это процесс, позволяющий эффективно управлять контактом аудитории с брендом [27]. Обычно процесс медиа планирования проводится один раз в год в рамках общего процесса маркетингового стратегического планирования компании или в период годового бюджетирования. Процесс медиа-планирования является стратегически важным процессом, а также частью процесса формирования стратегии маркетинга [28].

Процесс медиа-планирования является неотъемлемой частью стратегии медиа-маркетинга. Процесс медиа-планирования имеет 2 основные задачи: создание сообщения для привлечения аудитории к товару и доставка сообщения до целевой аудитории.

Медиа-планирование позволяет определить наиболее эффективный канал продвижения сообщения – социальные сети, поисковые сети, форумы, рекламные площадки, рассылка. Медиа-планирование позволяет выбрать место и время показа сообщения для привлечения желаемого потребителя. Другими словами, основная цель процесса медиа-планирования — оптимальным способом доставить разработанное рекламное сообщение до целевой аудитории товара.

Процесс медиа-планирования состоит из следующих последовательных этапов.

Первый этап – определение текущего положения бренда, товара или услуги на рынке — важный аспект разработки маркетингового плана и стратегии маркетинга, в том числе и медиа-стратегии. Анализ текущего положения бренда должен включать 3 ключевых аспекта: обзор рыночных тенденций, конкурентный анализ и исследование целевой аудитории. Обзор рыночных тенденций предполагает анализ динамики рынка и ключевых рыночных сегментов, оценка положения бренда на рынке в сравнении с ключевыми игроками рынка в динамике. Конкурентный анализ предполагает определение источников роста (за счёт каких марок бренд планирует увеличивать объемы продаж) и угроз (какие марки могут угрожать росту продаж бренда), а также определение ключевых конкурентов бренда на рынке. Исследование потребителей представляет собой процесс выявления того, кто является ключевым потребителем бренда и конкурентов, анализа модели покупательского поведения в сегменте, ключевых факторов, влияющих на выбор товара на рынке, отношения потребителя к бренду – слабые и сильные ассоциации, а также определение источников роста за счет новых потребителей [29].

Второй этап: постановка целей и задач. Как уже упоминалось, цели медиа-маркетинговой стратегии неразрывно связаны со стратегическими целями бренда на рынке в целом, поэтому постановку целей необходимо начинать с определения глобальных задач бренда. Существует иерархия целей, которая требует последовательной постановки задач. В результате последовательного прохождения через все ступени иерархии достигается скоординированное чёткое и ясное видение задач медиа-маркетинга, что упрощает процесс медиа-планирования и повышает эффективность инвестиций в продвижение бренда.

Существует 3 уровня целей маркетинговой деятельности: бизнес-цели бренда, маркетинговые цели бренда, медиа-маркетинговые цели бренда.

Также на втором этапе происходит определение целевой аудитории. Целевая аудитория – важный компонент медиа-маркетинговой стратегии,

обозначающий группу людей (или группы людей), на которых будет направлена коммуникация, на поведение которых необходимо повлиять для достижения стратегических целей бренда, с которыми необходимо установить контакт. В рамках медиа планирования может быть определено несколько целевых аудиторий в зависимости от задач бренда. В рамках медиа планирования также важно оценить размер целевой аудитории, чтобы рассчитать максимально возможный бюджет для продвижения товара для выбранной целевой группы. Определение размера целевой аудитории является проверочным этапом и позволяет оценить потенциальную окупаемость инвестиций в рекламу.

Последний пункт, который определяется на втором этапе медиа-планирования — бюджет для реализации стратегии медиа-маркетинга бренда, который будет являться ограничителем при формировании медиа-стратегии, а также способствовать оптимизации затрат для достижения поставленных целей [30].

Третий этап: разработка медиа-стратегии. После того, как проведен анализ положения бренда на рынке, понятны источники роста и поставлены четкие цели, в том числе цели по целевой аудитории, можно приступить к планированию медиа-стратегии. Медиа стратегия включает определение трех ключевых параметров продвижения бренда: медиа-микс, география размещения и период продвижения.

Для формирования медиа-микса необходимо ответить на следующие вопросы: Какие комбинации медиа каналов использовать для достижения поставленных задач? На какие каналы делать акцент? А какие каналы продвижения использовать для оптимизации затрат?

Для формирования географии размещения нужно решить: где проводить рекламную кампанию, на какие регионы делать акцент при планировании рекламной активности, направленность национальная или региональная.

Период продвижения определяет, когда проводить рекламную кампанию, чтобы с одной стороны оптимизировать затраты, а с другой стороны получить максимальный эффект [31].

Результатом медиа-стратегии становится сводный медиа-план активности бренда, в котором прописываются: все каналы коммуникации, общий бюджет рекламной кампании, целевые показатели эффективности рекламы по каждому виду активности бренда, охват рекламной кампании, частота рекламного сообщения [32].

Таким образом, в данном разделе были рассмотрены основные стратегии медиа-маркетинга, а также выявлена их взаимосвязь с базовыми стратегиями маркетинга. Элементом новизны нашей работы является то, что мы предлагаем формировать стратегию медиа-маркетинга в зависимости от целей корпоративной стратегии и стратегии маркетинга. Также мы рассмотрели этапы формирования стратегии медиа-маркетинга и ключевые элементы, которые должны входить в стратегию медиа-маркетинга.

1.3 Особенности применения проектного подхода при разработке маркетинговой стратегии

На сегодняшний день один из самых быстро развивающихся подходов к управлению бизнесом является проектный подход. Управление проектами – это вид управления деятельностью, который базируется на предварительной коллегиальной разработке комплексной, системной модели действий по достижению новой цели организации и направленный на реализацию этой модели [33]. По нашему мнению, проектный подход можно применять и к управлению маркетингом.

На основании проанализированной литературы мы выделили ключевые черты проекта, а именно: наличие уникальной цели, ограниченность во времени, наличие ограничений по ресурсам, наличие команды проекта, наличие списка мероприятий, определённые риски и эффективность.

В нашем исследовании речь пойдет о проекте по разработке маркетинговой стратегии, поэтому целесообразно рассмотреть классификацию маркетинговых проектов.

При изучении литературы выяснилось, что далеко не все авторы выделяют маркетинговые проекты в отдельную группу. Например, А.В. Полковников автор книги «Управление проектами» относит маркетинговые проекты к виду проектов развития бизнеса – инвестиционный проект с непрямой финансовой отдачей. Проекты развития в целом направлены на получение прямого повышения или потенциальной возможности повышения эффективности функционирования организации [34]. По его мнению, проекты с непрямой финансовой отдачей, в том числе маркетинговые, требуют вложения инвестиционных средств, но для них нельзя точно рассчитать окупаемость в денежном виде. Но, по нашему мнению, не все маркетинговые проекты требуют инвестиционных вложений, многие проекты можно реализовывать в рамках имеющегося бюджета.

Авторы статьи «Основные направления проектного управления в маркетинге» Е.С. Вечканова, Е.В. Носкова предлагают классификацию собственно маркетинговых проектов в зависимости от функциональных направлений в маркетинге: маркетинговые исследования, целевой маркетинг, товарная политика, ценовая политика, распределительная политика, коммуникативная политика, стратегический маркетинг, которая представлена в таблице 1 [36].

Таблица 1 – Классификация маркетинговых проектов в зависимости от направлений в маркетинге

Функции маркетинга	Направления				
Маркетинговые исследования	Построение маркетинговой информационной системы	Организация и проведение рыночных исследований	Организация и проведение внутренних исследований		

Окончание таблицы 1

Функции маркетинга	Направления				
Разработка мероприятий целевого маркетинга	Сегментирование рынка	Выбор целевого сегмента	Выбор стратегии охвата рынка	Разработка программы функционирования	
Управление товаром	Выбор типа товарной политики	Прогнозирование жизненного цикла товара	Анализ продуктового портфеля фирмы	Управление периферией продукта	
Управление ценой	Выбор типа стратегии ценообразования	Выбор типа скидок			
Управление продвижением	Выбор инструментов в продвижении	Реклама	Разработка мероприятий и PR	Разработка программы стимулирования сбыта	Реализация мероприятий прямого маркетинга
Управление распределением	Выбор длины канала распределения	Выбор стратегии распределения	Выбор типа посредника		
Стратегическое управление маркетингом	Разработка стратегии маркетинга	Разработка маркетинговой программы	Анализ, аудит и контроль маркетинга		

Руководствуясь вышеизложенной классификацией, мы можем считать проект по разработке дифференцированной маркетинговой стратегии проектом, кроме того, данный проект имеет следующие признаки проекта, которые представлены в книге «Основы управления проектами в компании» автора В.Н. Фунтова:

- уникальность, неповторимость условий, новизна или инновационность результата, пилотность исполнения (может быть характеристикой проекта в целом и отдельных его составляющих) – в нашем проекте уникальностью является дифференциация стратегии в зависимости от территории, также новизна будет заключаться в том, что команда проекта общается только в

виртуальном пространстве, и будут выделены различия в применении инструментов медиа-маркетинга;

- четкая и конкретная цель, достигаемая с помощью выбора определенной стратегии и ее структуризации в виде комплекса определенных работ (проект осуществляется для достижения измеримой цели заказчика, которая имеет временное ограничение и предполагает выбор наиболее оптимальной стратегии ее достижения, реализуемой через производство конкретных работ) – целью нашего проекта является увеличение объемов продаж в 2 раза за один календарный год, снижение транспортных затрат на 30%, а также повышение узнаваемости бренда;

- постепенное уточнение (на каждом шаге проекта происходит уточнение имеющейся информации и содержания предстоящих работ и мероприятий) – как и в любом проекте, в нашем существуют этапы, на каждом из которых предполагается анализ разных факторов, влияющих на проект, и в результате которых производится уточнение информации и выбор конкретных мероприятий;

- фиксированная длительность, фиксированное начало или окончание проекта, логическая последовательность работ – наш проект рассчитан на один календарный год;

- ограниченные ресурсы (количество используемых в проекте различных ресурсов всегда будет недостаточным, утвержденный план проекта должен иметь перечень ресурсных спецификаций и ограничений, а также график их потребления в работах проекта) – для нашего проекта существуют ограничения в виде финансовых ресурсов и человеческих;

- комплексность проекта и разграничение с другой деятельностью компании, что означает учет всех внутренних и внешних факторов, прямо или косвенно влияющих на развитие и результаты проекта, управление всеми его областями – проект по разработке стратегии маркетинга не влияет на текущую деятельность компании, при этом в нем задействованы разные виды ресурсов и сотрудники разных функциональных отделов компании;

- лица, управляющие проектом – руководитель и команда проекта – в нашем проекте существует особенность формирования команды проекта, так как все сотрудники находятся в разных странах и коммуницируют через Интернет [37].

Также наш проект имеет определенный перечень мероприятий, которые необходимы для достижения целей проекта, проект будет иметь финансовую и социальную эффективность, а также определенные риски, связанные с его реализацией.

Кроме общих признаков проекта, в нашем проекте по разработке маркетинговой стратегии компании с применением инструментов медиа-маркетинга существуют и уникальные особенности применения проектного подхода.

Первой особенностью проекта в нашем исследовании является сама структура проекта. Идея нашего проекта заключается в том, чтобы разработать проект стратегии дифференцированного маркетинга с применением инструментов медиа-маркетинга в зависимости от региона, в котором реализуется стратегия. Причиной дифференциации является различие в потребителях и условиях, в которых формируется предложение и спрос на продукты или услуги. В нашем проекте мы предлагаем разделить стратегию для крупных центральных городов-миллионеров, таких как Москва и Санкт-Петербург и региональных центров. Мы выделяем несколько причин дифференциации:

- численность населения;
- доходы населения;
- уровень проникновения интернета;
- ценности потребителей;
- уровень жизни населения;
- уровень доверия к интернет-магазинам;
- различие в числе конкурентов.

Более подробно причины дифференциации раскрыты в Главе 2. Целью такой дифференциации стратегий будет оптимизация расходов на маркетинг, более детальная сегментация предложения, целенаправленное удовлетворение потребностей потребителей и, как следствие, повышение эффективности каждой стратегии.

Второй особенностью в применении проектного подхода в разработке стратегии маркетинга в нашем исследовании является формирование команды проекта, а именно то, что команда формируется в виртуальном пространстве. При обычном формировании команды проекта различают четыре основных подхода к формированию команды: целеполагающий (основанный на целях), межличностный (интер-персональный), ролевой проблемно-ориентированный. Нашей задачей было выбрать оптимальный подход к формированию команды проекта с тем условием, что все коммуникации происходят в виртуальном пространстве - по сети. Особенностью нашего проекта является то, что нам не подходят стандартные способы формирования команды, так как нужно учитывать, что принятие решений, совещания, планерки и общение команды будет проходить не в живую. Рассмотрим основные подходы к формированию команды проекта и выберем, какой из них наиболее применим к нашему проекту:

- целеполагающий подход (основанный на целях) — позволяет членам группы лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Цели могут быть стратегическими по своей природе или установлены в соответствии со спецификой деятельности, например, в нашем проекте цель стратегическая – это формирование новой дифференцированной маркетинговой стратегии с использованием инструментов медиа-маркетинга, но в нашем проекте каждый участник выполняет только свою работу, так как в виртуальном пространстве участники редко могут совместно выполнять одну задачу, и поэтому групповая цель для них менее важна, чем для участников обычного проекта;

- межличностный подход (интер-персональный) — сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность существования группы как команды. Его цель — увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций. Для нашего проекта данный метод не применим, так как вся команда проекта работает удаленно, каждый участник выполняет свою работу – межличностных отношений в команде практически нет;

- ролевой подход — проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей; предполагается, что роли членов команды частично перекрываются. Командное поведение может быть изменено в результате изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия ролей. Для нашего проекта данный подход является оптимальным, так как мы сможем определить роли и обязанности участников в проекте таким образом, чтобы каждый из них понимал, что от него требуется в данной роли и, какие задачи перед ним стоят. Нашей задачей при формировании команды будет то, чтобы выбрать людей, занимающихся разной деятельностью, чтобы максимально эффективно и равномерно разделить между ними задачи;

- проблемно-ориентированный подход к формированию команды (через решение проблем) предполагает организацию заранее спланированных серий встреч с группой специалистов в рамках команды, имеющих общие организационные отношения и цели. Подход включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем и затем достижение главной командной задачи. Данный метод также не очень удобен для нашего проекта, так как мы постараемся максимально разделить деятельность, чтобы совместных командных проблем было, как можно меньше, и каждый занимался своей работой и минимально зависел от другого члена команды [38].

Для формирования команды нашего проекта мы будем использовать ролевой подход по типам ролей, которые предложил доктор психологических

наук Рэймонд Мередит Белбин. По мнению Белбина, у каждого человека две роли. Первая — функциональная, вторая — командная [39]. Всего он выделил восемь ролей в команде, которые представлены в таблице 2. Однако особенностью формирования команды в нашем проекте будет именно тот факт, что участники проекта работают только в виртуальном пространстве, и поэтому нам необходимо учесть особенности общения, принятия решений и выполнения работ именно в формате он-лайн.

Таблица 2 – Типы ролей в команде проекта по Белбину

Тип	Характер	Вклад в работу команды	Допустимые слабости
Координатор, председатель	Зрелый, уверенный в себе, доверяющий	Разъясняет цели и расставляет приоритеты, мотивирует коллег, повышает в должности	Не очень интеллигентен, личность не высоко творческая
Мотиватор, формирователь	Очень сильная личность, общителен, динамичен	Способен работать в режиме высокого напряжения, преодолевать препятствия для достижения цели	Легко поддается на провокацию
Генератор идей, мыслитель	Умный, с хорошим воображением, неординарный	Предлагает оригинальные идеи, решает сложные вопросы	Слабо контактирует и плохо управляет обыкновенными членами команды
Аналитик, оценщик	трезво оценивает обстановку, интеллигентен, скуп на эмоции, объективен	рассматривает все варианты, анализирует, старается предвидеть результат	Недостает способности вдохновить остальной коллектив
Работник, исполнитель	Консервативен, дисциплинирован, надежен	Организует, претворяет в жизнь идеи и планы	Негибок, медленно реагирует на новые возможности
Снабженец, разведчик	Экстраверт, энтузиаст, любопытен, общителен	Изучает новые возможности, развивает контакты, переговорщик	Теряет интерес по мере угасания первоначального энтузиазма
Вдохновитель, миротворец	Ориентирован на общество, мягок, уживчив, восприимчив	Слушает, строит, улаживает разногласия. Работает с трудными людьми	Теряется в острых ситуациях
Контролер, Доводчик	Сознательный, беспокойный	Ищет ошибки, недоработки, концентрируется и ориентирует других на установленные сроки	Имеет тенденцию напрасно беспокоиться, не любит делегировать полномочия

Таким образом, в команде проекта должно выполняться восемь таких ролей, каждый участник проекта может выполнять несколько ролей одновременно. Для определения роли конкретного члена команды в нашем исследовании мы будем применять тестирование «Командные Роли», разработанное также Белбином. В нашем случае имеет большое значение не командная роль, а функциональная, так как межличностных коммуникаций в нашей команде должно быть по минимуму. В этой связи мы можем отказаться от одной роли – вдохновитель, миротворец, так как все её функции относятся именно к межличностным коммуникациям, и в нашей команде, наличие такой роли, напротив, может тормозить работу.

Еще одной важной особенностью нашего проекта будут его результаты. Кроме того, что результатом проекта будет разработка стратегии дифференцированного маркетинга, планируется разработать систему для комплексной оценки мероприятий медиа-маркетинга.

На сегодняшний день существует большое количество инструментов медиа-маркетинга, которые могут использоваться как с большой, так и с малой эффективностью. Но для каждого проекта, для каждой деятельности эффективность разных инструментов будет отличаться, и поэтому очень важно изначально оценить каждый из инструментов и выбрать набор наиболее эффективных для каждого проекта [40].

Как и для любых других инструментов, для медиа-маркетинга стоит понимать показатели эффективности и правильно их оценивать. Именно поэтому одним из результатов нашего проекта должна стать система, позволяющая оценить эффективность использования инструментов интернет-маркетинга и выбрать наиболее подходящие для конкретной стратегии медиа-маркетинга, которая в свою очередь должна соответствовать маркетинговой и корпоративной стратегии компании.

Сегодня наряду с инструментами медиа-маркетинга существует большое количество методов для оценки эффективности каждого инструмента по отдельности, однако для компании важно сравнить

эффективность инструментов между собой и выбрать наиболее выгодные инструменты. Каждый инструмент медиа-маркетинга имеет свою оценку эффективности, так, например, эффективность контекстной рекламы оценивается с помощью сервисов Яндекс. Метрика и Гугл Аналитикс, которые предоставляют количественные показатели такие как: ROMI (Return on Marketing Investment) — коэффициент возврата инвестиций в маркетинг, оценивает рентабельность рекламы, конверсия, CPO (Cost per Order) — стоимость оформленного заказа. Эффективность SEO-продвижения выражается в отношении затраченных средств к органическому трафику на сайт, эффективность маркетинга в социальных сетях оценивать еще сложнее – количество заказов через социальные сети, количество переходов на сайт, количество подписчиков блога, количество обращений. Эффективность рассылок определяется с помощью следующих показателей: Delivery rate – коэффициент доставки; Open Rate – коэффициент просмотров; ClickRate – коэффициент кликов; Unsubscribe Rate – коэффициент отписки; конверсия. Такое разнообразие критериев оценки усложняет процесс сравнения инструментов медиа-маркетинга между собой. Именно поэтому необходимо создать определенные критерии, которые помогут оценить и сравнить между собой эффективность разных инструментов медиа-маркетинга.

В результате исследования теоретических основ медиа-маркетинга были получены следующие выводы:

- на сегодняшний день отсутствует четкое определение понятия медиа-маркетинга, поэтому мы по-своему уточнили и раскрыли данное понятие;
- инструменты медиа-маркетинга являются универсальными и подходят для любых видов деятельности, многие крупные компании уже используют их, однако в научной литературе данные инструменты представлены достаточно скудно, поэтому их изучение носит общенаучный характер;
- для формирования эффективной стратегии медиа-маркетинга необходимо учитывать цели компании, общую стратегию развития

компании, а также стратегию маркетинга. Выбор инструментов медиа-маркетинговой стратегии также должен основываться на вышеизложенных аспектах – именно поэтому нами была предложена схема взаимосвязи целей стратегий на разных уровнях;

- разные инструменты медиа-маркетинга имеют разную систему оценки эффективности, поэтому необходимо создать определенную систему, которая позволит сравнивать эффективность инструментов между собой;

- особенности проектного подхода в проекте по разработке маркетинговой стратегии компании обусловлены идеей о разработке стратегии дифференцированного маркетинга в зависимости от региона применения, а также особенностью формирования команды проекта в сети Интернет и разработкой алгоритма для сравнения эффективности инструментов медиа-маркетинга.

2 Обоснование выбора стратегии маркетинга на примере компании ООО «Вэлди»

2.1 Анализ финансово-экономической и маркетинговой деятельности ООО «Вэлди»

Объектом исследования является организация ООО «Вэлди», занимающаяся производством и продажей натуральных косметических средств из Таиланда. Компания работает на рынке уже более 4 лет и имеет лидирующее положение среди конкурентов. Компания одна из первых в 2013 году познакомила российский рынок с лучшими брендами натуральной тайской косметикой, и также задала тренд к использованию органических средств. Но со временем количество подобных компаний начало расти, и конкуренция усилилась, поэтому компании необходимо постоянно совершенствовать свое предложение, делая его уникальным, отличающимся от конкурентов. У компании «Вэлди» есть собственные бренды косметических средств для лица, тела и волос – «Livadee», «Blossy», «Palmy» и «YaThai». Ассортиментный ряд на начало 2018 года состоит из 40 продуктов 4 линеек. Все косметические средства разрабатываются с помощью привлечения профессионалов только из натуральных компонентов, именно поэтому они достаточно эффективны. Большое внимание уделяется специфике российского рынка и его потребностям. Косметика соответствует всем стандартам и имеет международный сертификат качества. Кроме того, в ассортименте компании есть тайские средства других производителей, которые также имеют высокое качество и пользуются спросом.

Вся косметика реализуется только через Интернет с использованием инструментов медиа-маркетинга. У компании есть свой сайт (welldee.ru) и социальные сети (Instagram, Facebook, ВКонтакте). На сегодняшний день, сеть Интернет дает колоссальное количество медиа-инструментов для привлечения трафика в Интернет-магазин, построение эффективной воронки

продаж и послепродажного обслуживания, поэтому правильный выбор стратегии медиа-маркетинга и использование инструментов имеет крайне важное значение для компании.

Миссия компании – стать крупнейшим поставщиком тайской косметики собственных брендов на российском рынке, создание имиджа собственных продуктов как средств премиум класса.

Рассмотрим основные финансовые показатели компании ООО «Вэлди». Рассмотрим динамику объема продаж с 2015 г. по 2017г., представленную на рисунке 3.

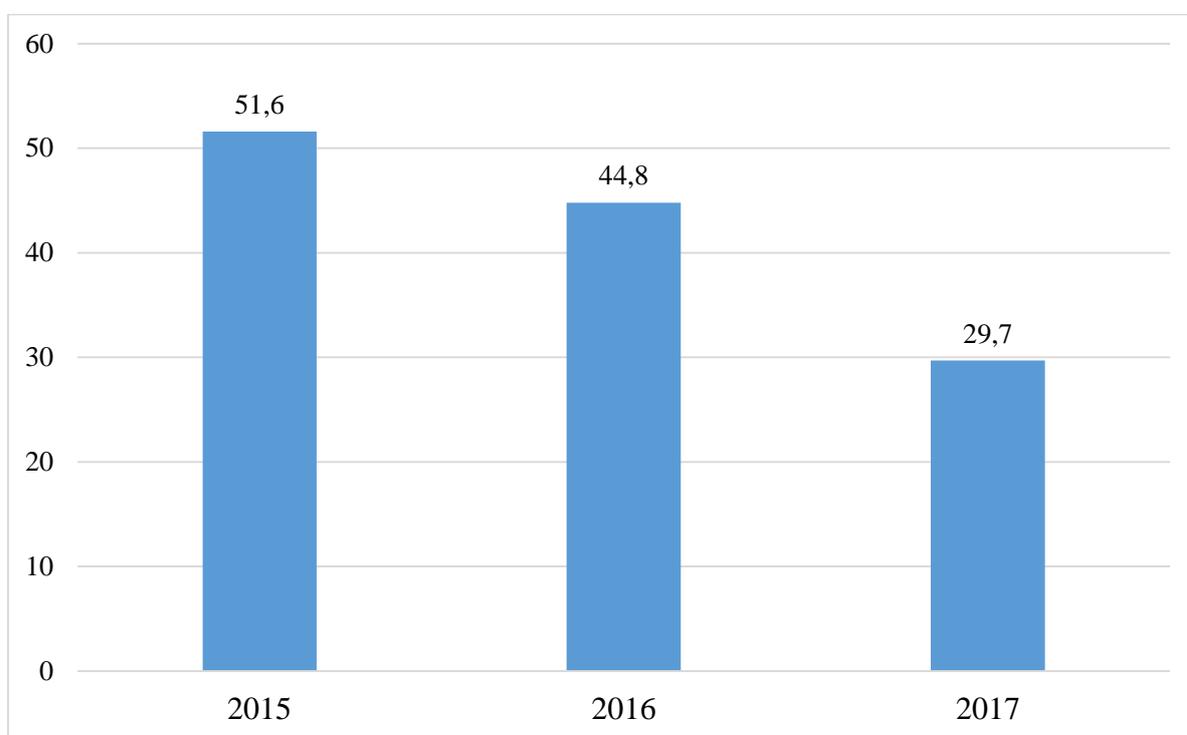


Рисунок 3 – Динамика объема продаж с 2015 по 2017 гг., млн руб.

Из рисунка 3 видно, что с 2015 года наблюдается тенденция снижения объема продаж, причем темп снижения объема продаж увеличивается с 0,13 в 2016 г. до 0,34 в 2017 г. Таким образом, можно предполагать, что стратегия развития компании неэффективна, и компании для увеличения объема продаж необходимо пересмотреть стратегию развития. Проблемой компании является отсутствие четкой стратегии, которая привела бы компанию к

развитию, наблюдая неутешительную динамику, руководство компании не предпринимает никаких кардинальных действий.

Для того, чтобы убедиться, что российский рынок сбыта косметики является перспективным, посмотрим отчет DISCOVERY Research Group об объеме рынка косметических средств в России на 2017 г., представленный на рисунке 4 [41].

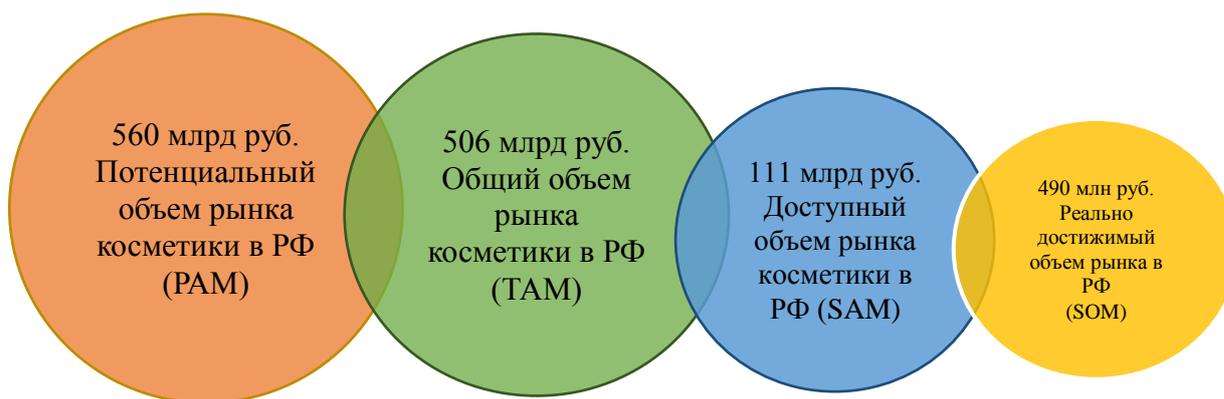


Рисунок 4 – Объем рынка косметических средств России на 2017 г.

На сегодняшний день общий объем рынка (ТАМ) составляет 506 млрд руб., что означает обозначает то, сколько клиентов и в каком объеме на целевом для конкретного бизнеса рынке нуждаются (не обязательно могут купить) в продуктах/услугах, находящихся в той же категории продукта/услуги, которые предлагает конкретный бизнес. Ключевой вопрос для определения общего объема рынка это: «Кому, в принципе может быть необходим (кем востребован) конкретный продукт или услуга и в каком объеме?».

Доступный объем рынка (САМ) составляет 111 млрд руб. – это объём рынка (доля от ТАМ), который готов потребить продукт или услугу в точности такую, как производит конкретный бизнес. Это максимально возможный размер рынка для продуктов конкретной компании. Ключевой вопрос о САМ это: «Кто и в каком объёме имеет намерение купить в точности такой продукт или услугу как у конкретного бизнеса?».

Реально достижимый объем рынка косметики в России составляет 490 млн руб., что значит это тот объем рынка (доля от SAM), который конкретный бизнес способен реально «захватить», учитывая его планы развития, а также предполагаемое изменение конкуренции на рынке. Ключевой вопрос о SOM это: «Кто и в каком объеме будет покупать конкретный продукт или услугу конкретной компании?» [41].

И наконец потенциальный объем рынка косметики в России (PAM) составляет 560 млрд руб. – это некий прогноз того, как изменится в будущем TAM (общий объем целевого рынка), исходя из мировых тенденций развития. Исходя из вышеизложенной ситуации на косметическом рынке в России, мы можем утверждать, что потенциал у косметической компании достаточно большой, поэтому необходимо более тщательно проанализировать существующие проблемы функционирования в компании ООО «Вэлди» и разработать наиболее успешную стратегию развития и «завоевания» доли рынка.

Следует отметить, что компания ООО «Вэлди» реализует продукцию оптом и в розницу по всей России, а также оптом в Таиланде. Структура продаж за 2017 год представлена на рисунке 5.

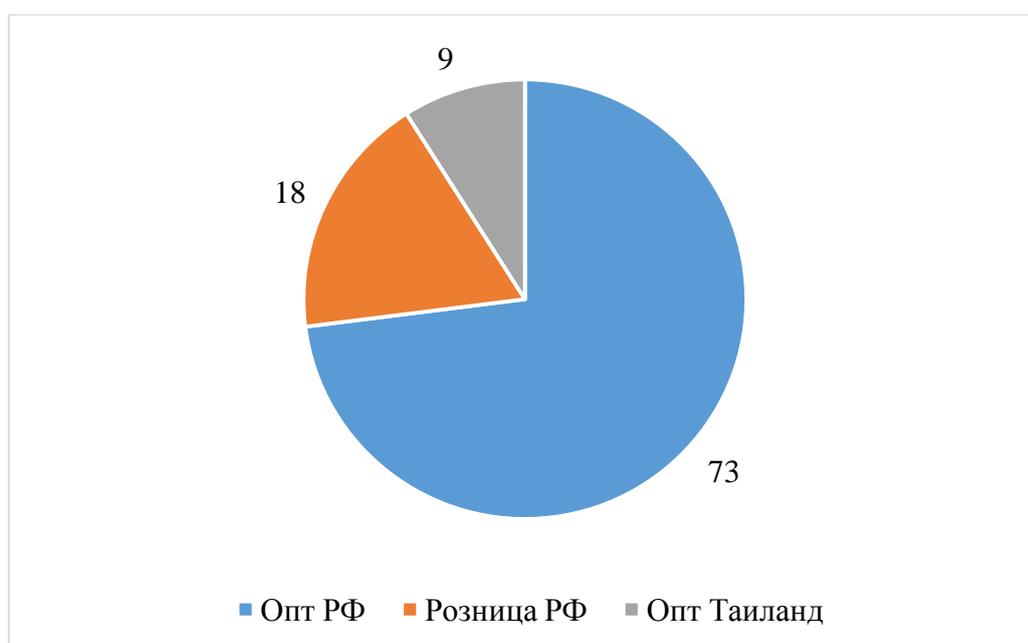


Рисунок 5 – Структура продаж за 2017 г., %

Наибольшую часть в структуре продаж занимают именно розничные продажи в России, то и почти треть приходится на оптовые продажи. Однако в компании нет четкого деления на проекты розничных и оптовых продаж, одни и те же сотрудники работают по двум направлениям, что, по нашему мнению, также влияет на эффективность работы компании. То есть, отсутствие проектного подхода в компании является проблемой, которая влияет на успех деятельности компании.

Для выявления проблем в функционировании организации рассмотрим рисунок 6, на котором представлена динамика объема продаж в течение года с сентября 2016 г. по сентябрь 2017г.

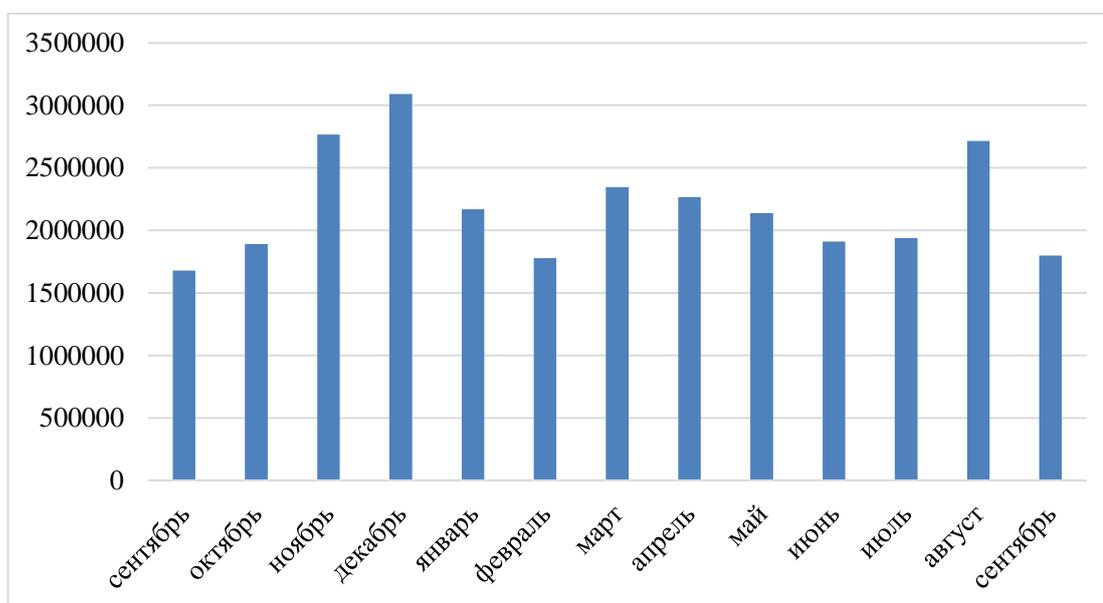


Рисунок 6 – Динамика объема продаж с сентября 2016 г. по сентябрь 2017г., руб.

Из анализа графика делаем вывод о том, что объем продаж имеет сезонный характер – перед новогодними праздниками объем продаж увеличивается, а после – сокращается, кроме того, в летний период также наблюдается спад в объеме продаж. В ноябре продажи резко возрастают – это связано с большой мировой распродажей – «Черная пятница», а также в декабре – перед праздниками объем продаж увеличивается. Данная динамика

очень важна для формирования медиа-маркетинговой стратегии компании, так как владея данными о том, когда предполагается спад или рост объема продаж, возможно корректировать объем затрат на маркетинг. Однако эти данные никак не используются для оптимизации затрат на маркетинговую деятельность, что подтверждается графиком, представленным на рисунке 7.

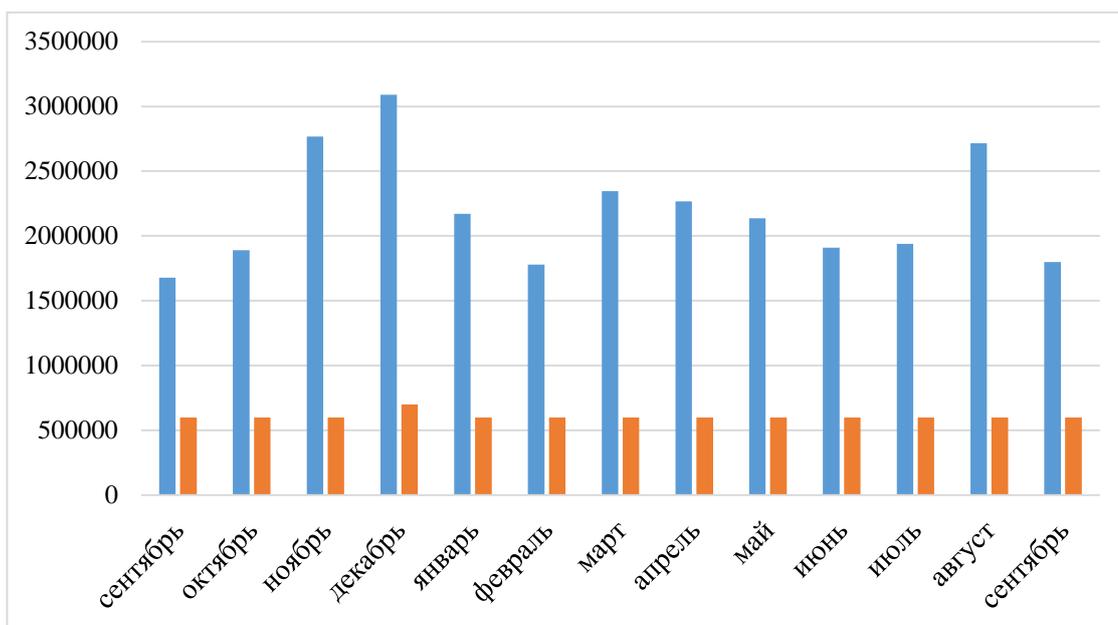


Рисунок 7 – Распределение затрат на маркетинг и объем продаж в течение 2016 - 2017 гг., руб.

Заметим, что на маркетинг почти никак не коррелируются с сезонностью продаж и не оптимизируются, только в декабре затраты на маркетинг немного увеличиваются по сравнению с другими месяцами. Исходя из этого можно предположить, что эффективность затрат на маркетинг значительно занижена из-за того, что не учитывается сезонность, и это является еще одной проблемой. Для более детального анализа деятельности компании опишем финансовый результат с 2015 г. по 2017 г., который представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты финансовой деятельности компании «Вэлди» с 2015 по 2017 гг.

	2015	2016	Темп роста/сниже ния	2017	Темп роста/сниже ния
Доход, тыс. руб.	51 860,6	44 828,5	-0,14	29 749,5	-0,34
Затраты на оплату труда, тыс. руб.	2 714, 3	3 178,5	0,17	2 048,9	-0,35
Затраты на маркетинг, тыс. руб.	7 200	7 200	0	7 300	0, 014
Затраты на производство собственных брендов, тыс. руб.	253,8	528,3	1,08	155,9	-0,7
Затраты на доставку, тыс. руб.	6 874,3	5 814,8	-0,15	4 271,2	-0,27
Затраты на разработку товара, руб.	44,6	42,6	-0,04	22,8	-0,46
Затраты на закупку товара, тыс. руб.	14 817,3	14 263,6	-0,04	9 624,8	-0,33
Прочие затраты, тыс. руб.	5 071,2	2 037,2	-0,6	660,2	-0,67
Итого расходов, тыс. руб.	36 975	33 065,2	-0,11	24 084	-0,27
Прибыль, тыс. руб.	14 884, 8	11 763,2	-0,21	5 665, 5	-0,52

С 2015 года происходит снижение доходов, в то время как расходы на маркетинг остаются примерно на одном уровне. Это говорит нам о том, что маркетинговые мероприятия, проводимые компанией, имеют снижающуюся эффективность. Кроме того, из таблицы видно, что темп снижения затрат на доставку и закупку продукции снижаются не пропорционально доходам, и прибыль снижается более быстрым темпом, чем снижаются доходы. Все это говорит о том, что стратегию развития компании необходимо пересматривать, иначе компания будет нести убытки.

Рассмотрим более детально бюджет доходов и расходов за сентябрь 2017г., который представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Бюджет доходов и расходов за сентябрь 2017 г.

Значения в рублях

Доходы:	
Продажа продукции	1 744 400
Расходы:	
Прямые затраты:	
Себестоимость продукции	545 285
Расходы на доставку	272 600
Валовая прибыль	926 515
Косвенные затраты:	
Зарплата персонала	170 000
Расходы на маркетинг	600 000
Аренда офиса	25 000
Коммунальные платеж	13 200
Прочие расходы	35 390
Прибыль от продаж:	82 925
Налоги	57 350
Чистая прибыль	25 575

Как видно из таблицы 4, большую часть расходов занимают затраты на маркетинг и на доставку. Затраты на маркетинг не являются эффективными и не приносят ожидаемых результатов, именно поэтому необходимо пересмотреть используемые инструменты и стратегию в целом. В компании также принято решение оптимизировать затраты на доставку заказов, так как доставка из Таиланда становится дорогостоящей и невыгодной. Несмотря на то, что объем продаж находится на достаточно высоком уровне, чистая прибыль минимальна из-за больших косвенных затрат. Поэтому еще одной проблемой является – отсутствие оптимизации прямых и косвенных затрат.

Стоит также отметить, что компания ООО «Вэлди» является виртуальной, то есть сотрудники взаимодействуют между собой только с помощью сети Интернет и телефона. Рассмотрим организационную структуру компании, представленную на рисунке 8.



Рисунок 8 – Организационная структура ООО «Вэлди»

Из рисунка 8 можно сделать вывод о том, что в компании линейно-функциональная организационная структура, однако в ней есть несколько ошибок и недостатков, которые могут тормозить работу организации. Во-первых, нарушен принцип единоначалия – менеджеры по продажам подчиняются непосредственно директору и руководителю отдела маркетинга, также IT-специалист подчиняется и руководителю отдела снабжения, и руководителю отдела маркетинга. Во-вторых, отсутствует руководитель отдел продаж – есть только 2 менеджера, которые обрабатывают розничные и оптовые заказы. В-третьих, для компании,

которая работает в Интернет-пространстве отдел маркетинга должен быть самым сильным звеном, однако в ООО «Вэлди» нет должности контент-менеджера, менеджера по развитию социальных сетей, менеджера по продуктам, именно поэтому руководитель отдела маркетинга перегружен, выполняя, к тому же, контролируюшую работу за менеджерами по продажам по розничному и оптовому направлениям.

Кроме того, необходимо упомянуть о том, что все коммуникации в компании проходят в он-лайн пространстве с помощью программы WhatsApp и Skype, и сотрудники работают по всему миру с разницей по времени, поэтому некоторые задачи, которые задерживают несколько сотрудников, тормозятся из-за несвоевременного уведомления. Также существует проблема потери документов при пересылке сотрудникам и нет единой базы для хранения информации.

В связи с вышеизложенным компании необходимо пересмотреть организационную структуру и структуру подчиненности, а также, возможно, разделить деятельность на два проекта – розничный и оптовый, используя проектную организационную структуру.

Таким образом, были выявлены следующие проблемы в финансово-экономической и маркетинговой деятельности компании ООО «Вэлди»:

- снижение объемов продаж при росте объемов рынка;
- отсутствие разделения деятельности на розничные и оптовые продажи;
- отсутствие оптимизации расходов на маркетинг;
- низкая эффективность расходов на маркетинг;
- неконкурентоспособный и дорогостоящий способ доставки товаров клиенту;
- нарушение принципа единоначалия в компании;
- недостаток кадров;
- неотлаженная система коммуникаций.

2.2 Характеристика существующей стратегии маркетинга и применения инструментов медиа-маркетинга компании ООО «Вэлди»

Компания ООО «Вэлди» начала активное использование инструментов медиа-маркетинга еще в 2015 году, тогда в компании реализовывалась маркетинговая стратегия проникновения на рынок, однако четкого плана маркетинговых мероприятий не было. В 2015 году компания достигла максимальной выручки за год в размере 51,6 млн руб. При затратах на маркетинг в 600 тыс. в месяц. С 2015 года затраты на маркетинг находятся на одном и том же уровне – 7,2 млн руб. в год, однако эффективность заметно меняется, что видно из рисунка 9.

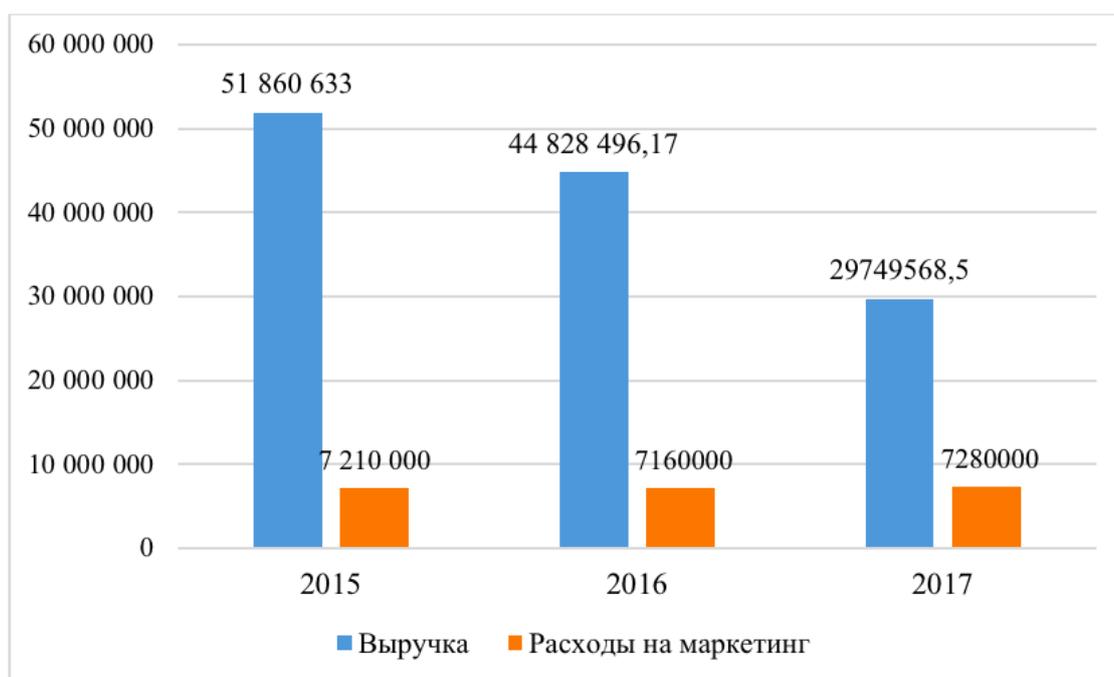


Рисунок 9 – Динамика выручки и затрат на маркетинг ООО «Вэлди» 2015-2017 гг., руб.

Динамика расходов на маркетинг в течение 3 лет практически не меняется, однако выручка заметно снижается, что говорит и о снижении эффективности средств, вкладываемых в маркетинг.

Для того, чтобы понять, какие именно маркетинговые мероприятия теряют свою эффективность, проанализируем структуру расходов на маркетинг с 2015 по 2017 года, представленную на рисунке 10.

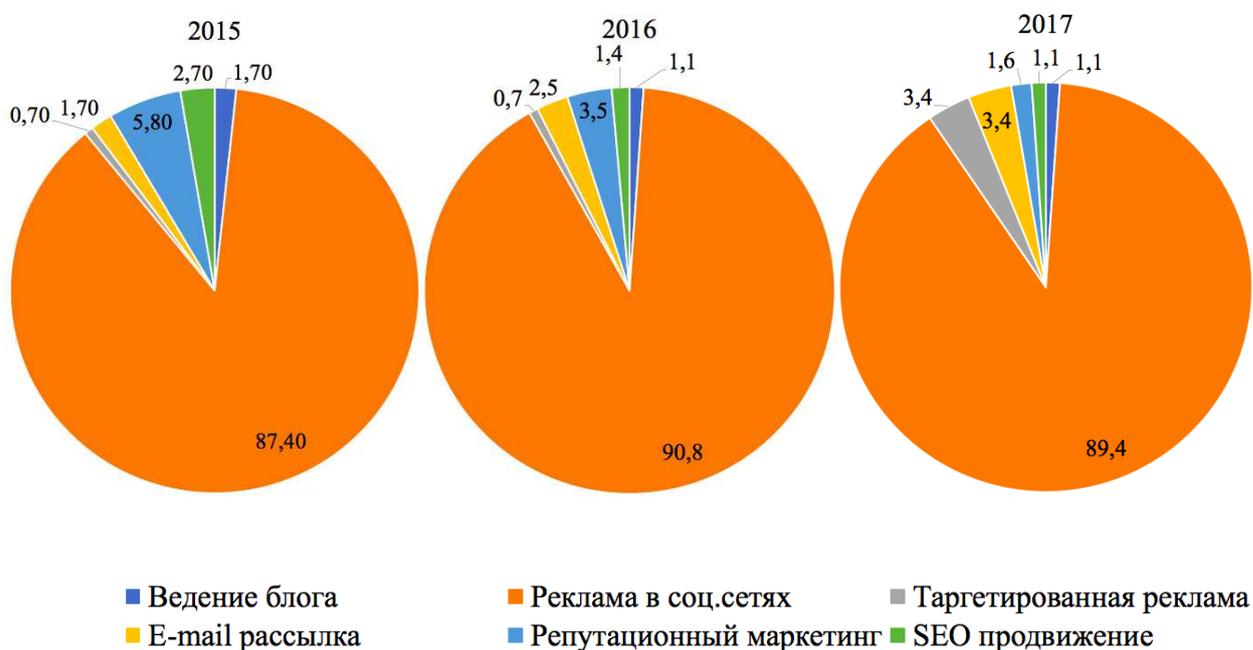


Рисунок 10 – Структура расходов на маркетинг ООО «Вэлди» 2015-2017 гг., %

Самую большую долю расходов занимает реклама в социальных сетях. В этот инструмент входят следующие мероприятия: реклама в блогах у лидеров мнений и медиа-личностей, публикации в блогах журналов в социальных сетях, реклама в известных тематических блогах. Как ни странно, доля этого инструмента в общей структуре расходов превышает остальные больше, чем в 10 раз. Объясняется такая структура тем, что в 2015 году реклама в социальных сетях была на пике своей эффективности и распространенности в России, именно поэтому маркетологи ООО «Вэлди» вкладывали в этот инструмент гораздо больше средств, чем в остальные. Однако, со временем эффективность всех инструментов снижается, и неся те же расходы, результат получается гораздо хуже. Это и произошло с рекламой в социальных сетях, но компания не своевременно это заметила, поэтому тратила огромные средства в надежде на былую отдачу. Важным

недостатком в структуре расходов на маркетинг является то, что компания слабо развивает один из самых эффективных инструментов – e-mail маркетинг и другие инструменты медиа-маркетинга. По результатам опроса маркетингового агентства Regalix на вопрос: «Какой из маркетинговых каналов вы считаете наиболее эффективным?», 71% респондентов отметили, что это e-mail маркетинг. Полная структура ответов респондентов представлена на рисунке 11. Можно сделать вывод о том, что на протяжении 3 лет компания ООО «Вэлди» развивала и в полной мере использовала только один инструмент медиа-маркетинга – реклама в социальных сетях, игнорируя другие не менее эффективные инструменты для b2c рынка.

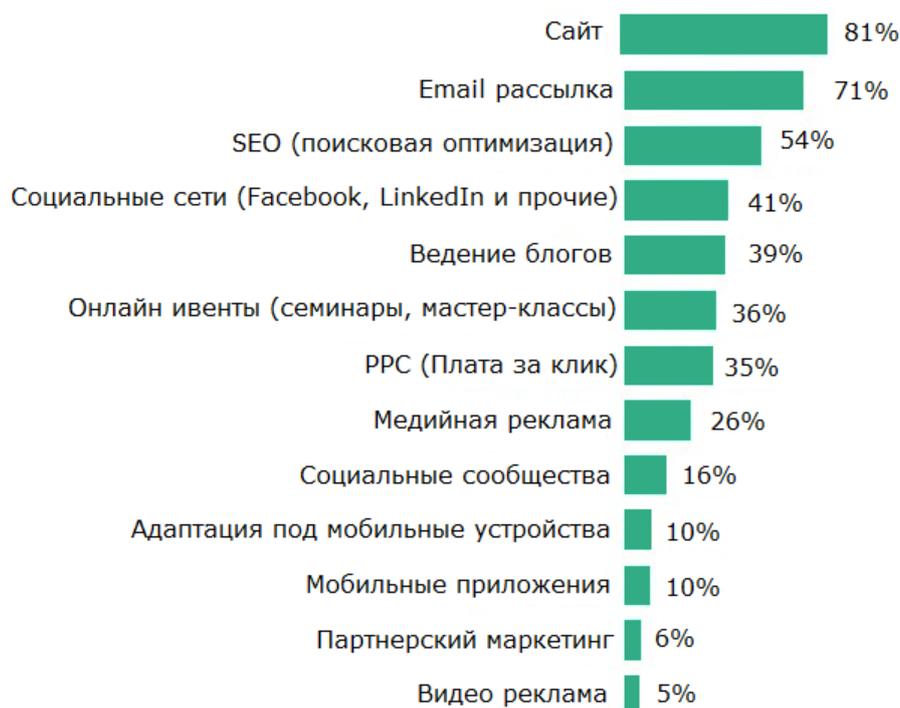


Рисунок 11– Результаты опроса респондентов Regalix о наиболее эффективных инструментах медиа-маркетинга на 2017 г.

Немаловажной проблемой маркетинга в компании ООО «Вэлди» является большое количество отказов от оформления заказов по причине долгой или дорогой доставки, а также из-за условия минимального заказа на

сайте. Маркетинг компании никак не направлен на решение этой проблемы и поэтому она усугубляется. Был проведен анализ этой проблемы в сентябре 2017 года.

В компании был проведен эксперимент – принимая заказы, менеджеры интересовались о причинах отказа людей, а в интернет-магазине был проведен он-лайн опрос. В результате чего выяснялось, что за месяц из 1500 обращений (считался каждый клиент, написавший менеджеру для оформления заказа, а также тот, кто собрал, но не оплатил корзину на сайте) было 590 отказов, примерно 40% от общего количества потенциальных клиентов. При этом 65% (384) отказов было по причине долгого ожидания посылки из Таиланда. Другие 30% (177) отказывались по причине наличия минимальной суммы заказа. Результаты представлены на рисунке 12.

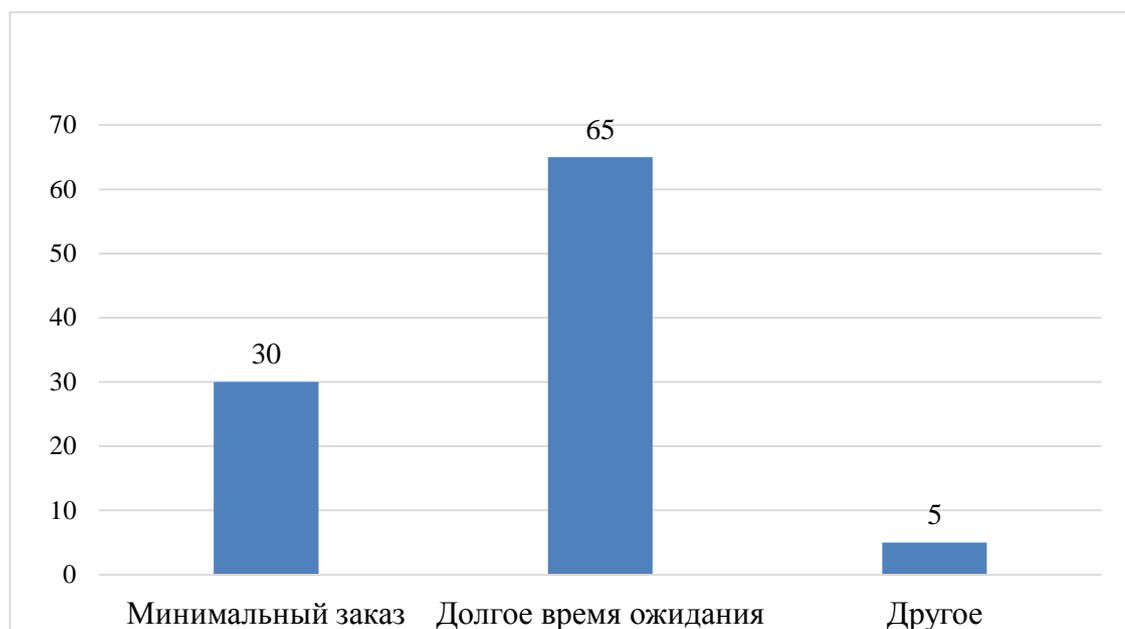


Рисунок 12 – Структура отказов от оплаты заказов в сентябре 2017 г.,
%

Кроме того, что оказалось, что общее количество отказов от составляет около 40% от общего количества обращений. То есть около половины потенциальных потребителей заинтересовались продуктом, но их смутило время доставки или условие минимального заказа.

Кроме того, из тех, отказывался по причине долгого ожидания 90% были жителями Москвы или Санкт-Петербурга. А те, кто отказывался по причине наличия минимального заказа также в большинстве своем (70%) были жителями Центральной России и Сибири.

В результате анализа был сделан вывод о том, что единая маркетинговая стратегия для крупных городов Москвы и Санкт-Петербурга должна отличаться от стратегии для других регионов России.

Масштабы рынка играют важную роль при формировании стратегии маркетинга, поэтому начнем анализ с численности населения, который представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Численность населения городов-миллионеров на 1 января 2017 г.

Численность человек

№	Город	Численность
1	г. Москва	12 380 664
2	г. Санкт-Петербург	5 281 579
3	г. Новосибирск	1 602 915
4	г. Екатеринбург	1 455 514
5	г. Нижний Новгород	1 261 666
6	г. Казань	1 231 878
7	г. Челябинск	1 198 858
8	г. Омск	1 178 391
9	г. Самара	1 169 719
10	г. Ростов-на-Дону	1 125 299
11	г. Уфа	1 115 560
12	г. Красноярск	1 082 933
13	г. Пермь	1 048 005
14	г. Воронеж	1 039 801
15	г. Волгоград	1 015 586

По данным Росстата в 2017 году в совокупности в Москве и Санкт-Петербурге проживают 17 662 243 человек, в то время как в сумме всех остальных городах-миллионерах проживают всего 15 526 125 человек. То

есть всего в двух годах людей сконцентрировано больше, чем в 13 крупнейших городах России по данным Росстата на 2017 год [44].

Кроме численности важным показателем для формирования стратегии маркетинга и выбора рынков сбыта является средний уровень заработной платы. Рассмотрим данный показатель в Москве и Санкт-Петербурге. По данным Росстата на 1 января 2017 года средняя заработная плата москвичей составляет 67 899 рублей, а жителей Санкт-Петербурга – 57 603 рубля. Для сравнения средняя заработная плата в среднем по России на 1 января 2017 года составляет 35 843 рубля. Отсюда следует вывод о том, что и уровень жизни населения разнится, а соответственно, и сумма, которую люди готовы потратить на косметические средства.

Кроме того, важным показателем является сам российский рынок косметических средств. По данным маркетингового агентства DISCOVERY Research Group, в 2016 году объем российского рынка парфюмерии и косметики составил почти 390 миллиардов рублей. Также россияне интересуются средствами по уходу за кожей, уходовая косметика для волос, средства для макияжа и профессиональные продукты для эстетического лечения. Однако покупатели перешли на более дешевые косметические продукты, что является вынужденной необходимостью [41].

Особое внимание следует уделить именно продажам через интернет, так как компания ООО «Вэлди» в настоящее время реализует продукцию исключительно через сеть Интернет.

В России, как и в большинстве стран мира, активно формируется локальная экосистема розничной Интернет-торговли.

Согласно данным исследовательской компании GfK, количество Интернет-пользователей в РФ (старше 16 лет) – примерно 84 млн. чел. (примерно 57% населения страны, без учета Крымского федерального округа). Это потенциальная российская аудитория Интернет-магазинов как локальных, так и зарубежных [41].

Рост аудитории Интернета в стране, следуя общемировым тенденциям, происходит преимущественно за счет абонентов мобильного Интернета: проникновение фиксированного Широкополосного доступа в Интернет (далее – ШПД) в 2017 г. в России, по оценкам GfK, составляет 52%, а мобильного – 66%. Общее проникновение интернета в России представлено на рисунке 13.

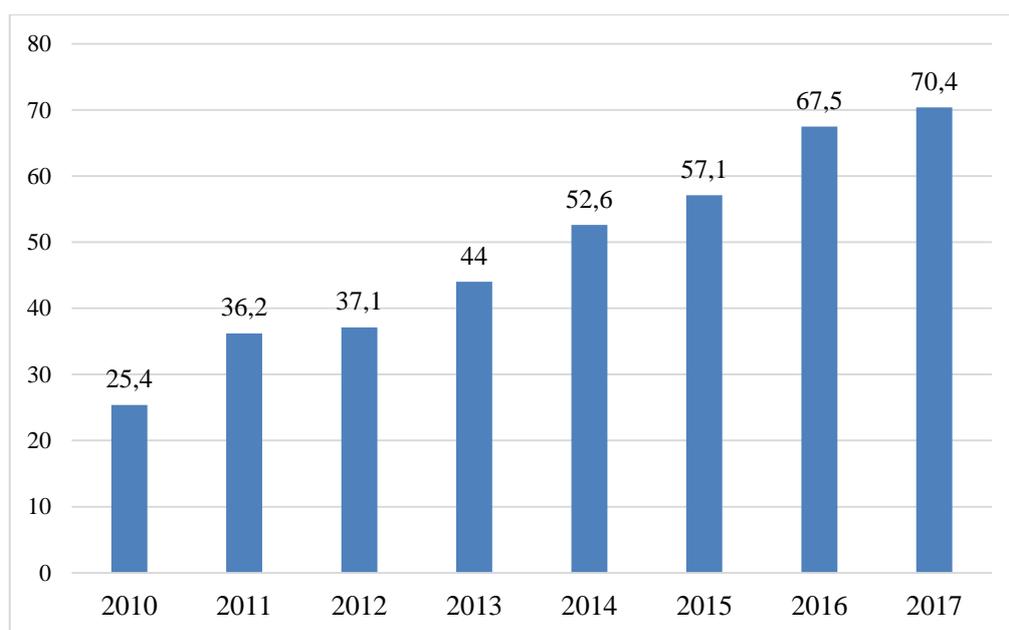


Рисунок 13 – Динамика проникновения Интернета в РФ 2010-2017 гг.,
% население страны

Кроме того, в прошлом году произошел двукратный рост мобильной Интернет-аудитории: около 37% российских пользователей (старше 16 лет) выходили в сеть со смартфона и 19% — с планшета. Помимо повышения доступности смартфонов, на рост проникновения мобильного Интернета в РФ, повлияло увеличение количества точек доступа беспроводного Интернета (в том числе бесплатного), а также недорогие предложения пакетов мобильного Интернета сотовыми операторами. Таким образом, мобильный Интернет в РФ, как и во всем мире активно развивается, становясь постепенно одним из ключевых электронных каналов для коммуникации и коммерции.

В региональном разрезе постепенно происходит выравнивание уровня проникновения Интернета по данным ФОМ, что видно из таблицы 6. Тем не менее, лидерство продолжает принадлежать Москве и Санкт-Петербургу. Отрыв объясняется более высокими доходами населения по сравнению с другими регионами РФ и достаточно развитой инфраструктурой. Однако в 2017 г., по данным российской IT-компании «Яндекс», рост Интернет-аудитории в городах- миллионерах, в том числе в столицах, замедлил свой рост. При этом в российских городах с населением менее 500 тыс. человек и сельской местности число пользователей продолжает увеличиваться. Следственно регионы РФ имеют существенный потенциал для развития российской Интернет-торговли.

Таблица 6 - Проникновение Интернета по федеральным округам РФ на конец 3 квартала 2017 г.

Регион РФ	Доля населения, пользующегося интернетом хотя бы 1 раз в месяц (старше 18 лет), %
Москва	79
Санкт- Петербург	79
Центральный ФО	64
Северо-Западный ФО	71
Южный и Северо-Кавказский ФО	67
Приволжский ФО	64
Уральский ФО	66
Сибирский ФО	67
Дальневосточный ФО	63
Среднее по РФ	67

Розничная Интернет-торговля физическими товарами в РФ развивается достаточно динамично, следуя мировым тенденциям. Ее доля в общем объеме розничных продаж в стране постоянно растет. Однако данные о ее размере, приводимые различными источниками, существенно разнятся от

0,9% (Росстат) до практически 4% (Национальная ассоциация дистанционной торговли, НАДТ) [47]. Для сравнения в странах Западной Европы этот показатель равен 7%, по оценкам отраслевых экспертов.

Согласно экспертным оценкам, в ближайшие 3-5 лет наибольший потенциал роста для Интернет-торговли имеют крупные региональные центры, преимущественно города-миллионеры. В 2017 г., по данным Data Insight, объем рынка, занимаемый 10-ю крупнейшими по доле рынка российскими городами, составляет 71%. К 2020 г., по экспертным оценкам, в РФ на регионы будет приходиться до 80% Интернет-покупателей и около 65% от общего объема рынка Интернет- торговли [47].

Драйверами роста рынка в регионах является активное проникновение фиксированного и мобильного ШПД и постепенное сглаживание информационного отставания; рост общей технической грамотности населения и становление оригинальной digital-аудитории (поколение, выросшее с информационными технологиями), а также налаживание надежных локальных и международных логистических связей, позволяющих осуществить доставку в любой населенный пункт в РФ. Однако влияние стоп-факторов продолжает играть существенную роль в развитии региональных рынков Интернет-торговли. Основными барьерами являются консервативное отношение к покупкам у существенной доли регионального населения (свыше 60% по данным In Sales), низкие требования регионального населения к оффлайн розничным сетям, что сокращает потребность в поисках альтернативы в Интернете; ограниченная локальная доступность Интернет-магазинов вследствие слабой организации службы доставки в конкретном регионе или пунктов выдачи товаров [47]. На рисунке 14 представлена активность покупателей в регионах по данным за 2016-2017 гг.

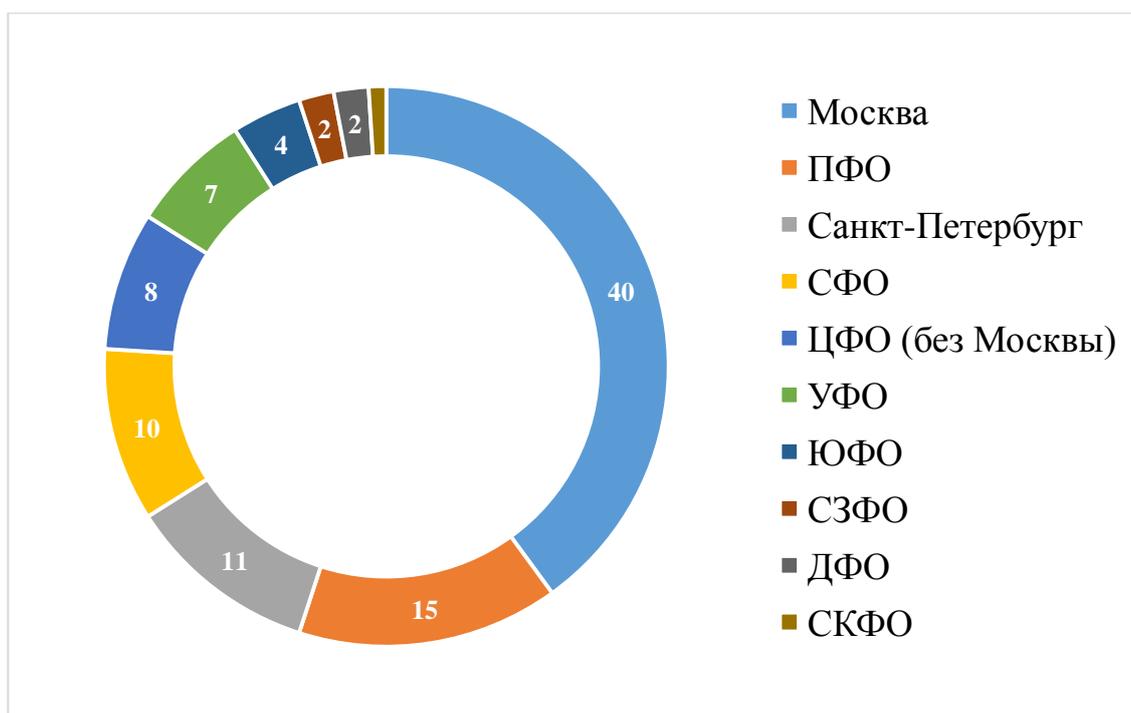


Рисунок 14 – Активность покупателей в регионах РФ с 2016 по 2017 гг., %

Основная активность приходится именно на г. Москву, а вместе с г. Санкт-Петербургом они набирают 51% активности. Остальные 49% приходятся на все остальные регионы России.

Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод о том, что потребительские рынки крупнейших городов России – Москвы и Санкт-Петербурга очень сильно отличаются от всех остальных регионов РФ. Исходя из этого следует вывод о том, что и предложение на этих рынках должны различаться. Кроме того, должны различаться и маркетинговые стратегии, способы взаимодействия с клиентом, цены, уникальные торговые предложения и другие составляющие маркетинговой стратегии. Поэтому целесообразно сформировать разные маркетинговые стратегии с учетом применения инструментов медиа-маркетинга.

Таким образом, в маркетинговой деятельности компании ООО «Вэлди» существуют следующие проблемы:

- отсутствие четко сформулированной стратегии маркетинга;
- отсутствие мониторинга эффективности применяемых маркетинговых инструментов;

- нерациональная структура расходов на маркетинг;
- игнорирование эффективных инструментов медиа-маркетинга;
- высокая доля отказов от оформления заказа;
- отсутствие дифференциации предложений для разных регионов потребителей.

2.3 Проблемы использования инструментов медиа-маркетинга и способы совершенствования маркетинговой деятельности компании ООО «Вэлди»

Компания ООО «Вэлди» использует всего несколько инструментов медиа-маркетинга:

- ведение блога;
- e-mail рассылка;
- реклама в социальных сетях;
- SEO-продвижение;
- таргетированная реклама.

Но исходя из структуры расходов на маркетинг, которая была представлена на рисунке 9, мы можем утверждать, что в полной мере используется только инструмент «реклама в социальных сетях».

Для оценки эффективности каждого инструмента медиа-маркетинга компания использует разные способы. Рассмотрим эффективность каждого инструмента, используемого компанией.

На e-mail рассылку ежемесячно тратится 21 000 руб., эффективность оценивается с помощью сервиса Unisender по следующим показателям:

- доля открытых (прочитанных) писем;
- доля переходов по ссылкам;
- количество оплаченных заказов.

На рисунке 15 представлена статистика по показателям доли открытых писем и доли переходов по ссылкам за 2017 год.

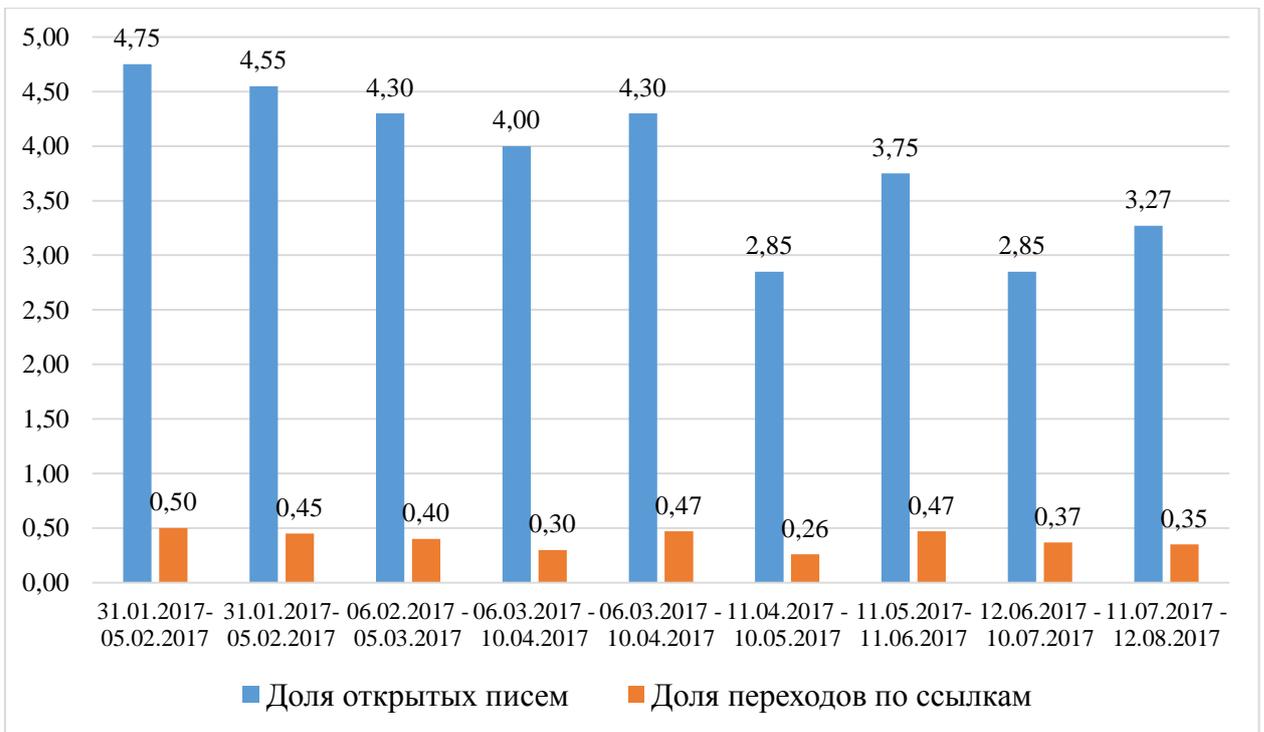


Рисунок 15 – Динамика эффективности e-mail рассылки за 2017 г.,%

Заметим, что открытых писем не превышала за 2017 год 5%, а доля переходов по ссылкам не достигала даже 1%. В среднем в месяц отправлялось всего 4 письма, после которого совершалось в среднем 2 покупки общей средней стоимостью 6350 руб. Примеры писем представлены на рисунке 16.



Рисунок 16 – Примеры e-mail рассылок

Исходя из вышеизложенной статистики можно сделать следующие выводы:

- e-mail рассылки, отправляемые потенциальным покупателям, были не интересны, так как контент и дизайн писем весь год был одинаковым: письма несли в себе только стимулирование к покупке;

- низкая доля открытых писем и переходов также свидетельствует о некачественной базе e-mail адресов или о том, что она давно не обновлялась;

- отсутствует полезный контент, а это один из самых основополагающих критериев успеха рассылки, это не только способно увеличить количество переходов по ссылкам, но и количество заказов;

- нерегулярные рассылки – один раз в неделю иногда недостаточно, чтобы простимулировать покупку, отсутствует «воронка» продаж, которая убедит потенциального клиента совершить покупку.

Далее рассмотрим эффективность инструментов «ведение блога» и «реклама в социальных сетях». Компания регулярно ведет блог в социальной сети Instagram, публикуя статьи о косметике, отзывы и развлекательных контент. Основной показатель эффективности ведения блога является вовлечение аудитории. Существует формула (1) для оценки вовлеченности читателей и выглядит следующим образом [74]:

$$ER = [(L + K) / 2] / F \cdot 100\% \quad (1)$$

где L – среднее количество «лайков»;

K – среднее количество комментариев;

F – количество подписчиков.

Эффективным считается блог компании, у которого значение Engagement Rate (далее ER) более 1%. Блог компании «Вэлди» при ежемесячных расходах в 6 500 руб. на контент и 600 000 руб. на рекламу имеет ER 0,21%, согласно сервису оценки Live Dune, что является недостаточным для таких расходов. Кроме вовлеченности эффективность

блога оценивается также количество заказов из социальных сетей, данный показатель оценивается с помощью сервиса Google Analytics. Сервис отслеживает количество целевых действий на сайте при переходе из социальных сетей. В нашем случае целевое действие – это оплата заказа. К сожалению, на данный момент компания «Вэлди» не отслеживает эффективность своих социальных сетей с помощью Google Analytics, а только с помощью собственной системы управления взаимоотношениями с клиентами (далее CRM), поэтому на данный момент имеется только динамика общей суммы оплаченных заказов из социальных сетей, которая представлена на рисунке 17.

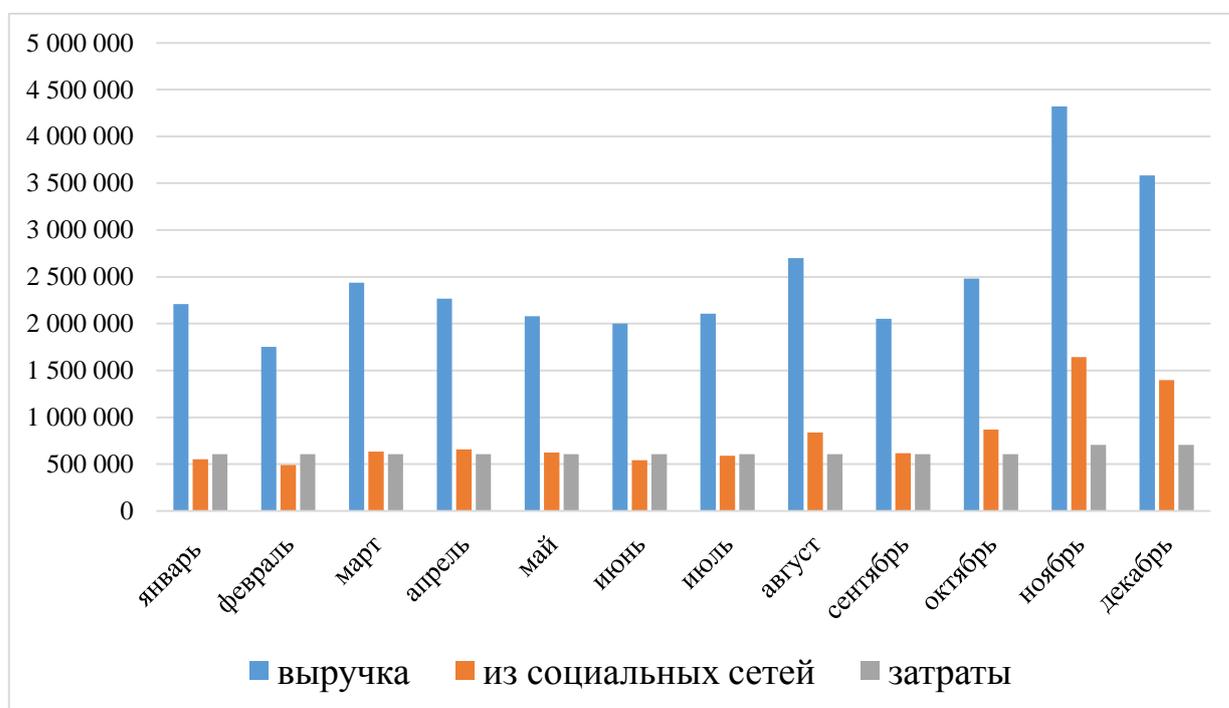


Рисунок 17 – Динамика выручки из социальных сетей за 2017 г., руб.

В течение 6 месяцев затраты на ведение блога и рекламу в социальных сетях не приносят даже вложенных средств, что свидетельствует о низкой эффективности проводимых мероприятий и нерациональном использовании маркетингового бюджета. Кроме того, из графика видно, что выручка из социальных сетей также имеет сезонность, которую необходимо учитывать в

течение всего года, а не только в ноябре и декабре, как это делает компания «Вэлди».

Как было упомянуто выше, компания тратит в месяц 6500 руб. на создание информационного и фото контента, а 600 000 руб. на рекламу, в которую входит: реклама у лидеров мнений – 40 000 руб. 12 раз в месяц, реклама в популярных блогах – 7000 руб. 12 раз в месяц, участие в розыгрышах для привлечения клиентов – 36 000 руб. раз в месяц. Эффективность каждой статьи затрат не анализируется, именно поэтому эффективность использования маркетинговых средств на рекламу в социальных сетях крайне низкая.

По инструментам «ведение блога» и «реклама в социальных сетях» можно сделать следующие выводы:

- в компании отсутствует инструмент мониторинга и оценки эффективности проводимых мероприятий в рамках социальных сетей;
- нерациональное использование средств на рекламу у лидеров мнений, которая не приносит результатов и зачастую не окупается;
- низкая вовлеченность аудитории блога из-за некачественного контента.

Следующий инструмент – таргетированная реклама, на которую компания тратит 20 000 руб. в месяц. Реклама настраивается с помощью социальной сети Facebook. Одним из методов оценки эффективности является количество оплаченных заказов, динамика за 2017 год представлена на рисунке 18.

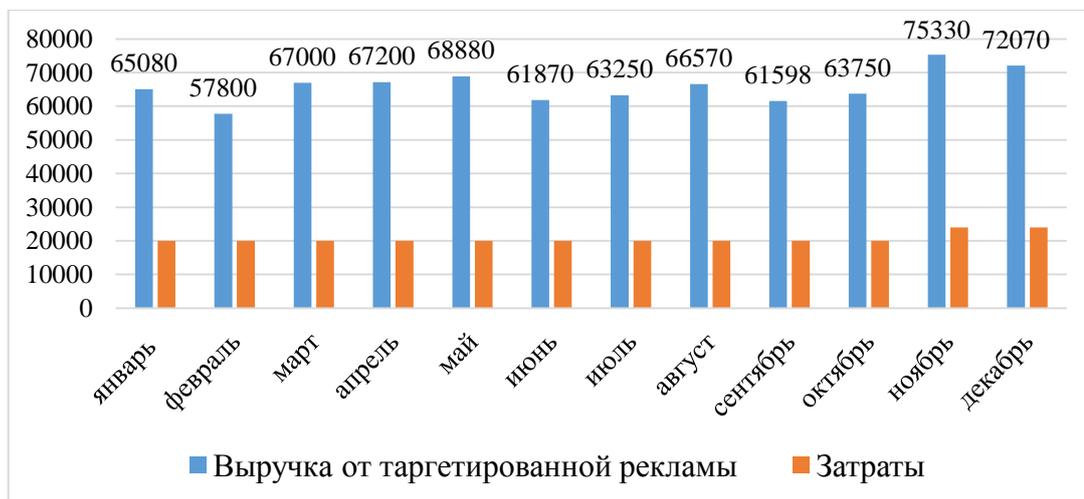


Рисунок 18 – Динамика оплаченных заказов из таргетированной рекламы в 2017 г., руб.

По графику на рисунке 18 делаем вывод о том, что при одинаковых затратах данный инструмент дает практически гарантированный результат, то есть прямо пропорционально зависит от вложенных средств. Также для оценки эффективности используется внутренняя система статистики Facebook, на рисунке 19 представлена статистика по двум объявлениям, которые были размещены в сети Инстаграм в сентябре 2017г.

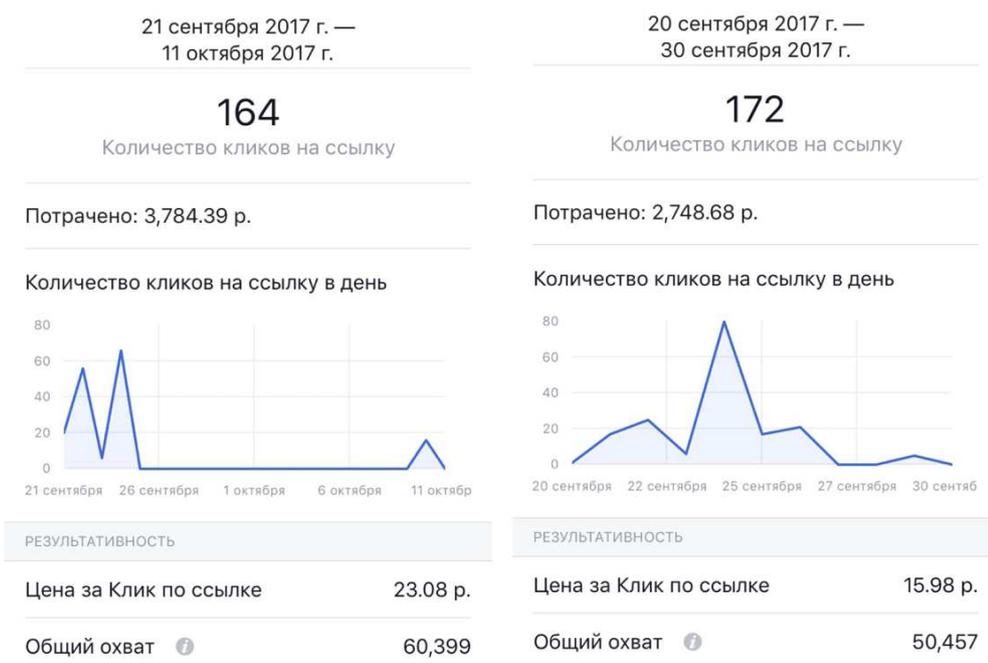


Рисунок 19 – Статистика объявлений Facebook

На рисунке 19 представлена статистика по двум таргетированным объявлениям. В данных объявлениях таргетинг произведен по возрасту: первое объявление – женщины от 20 до 29 лет, второе – женщины от 30 до 41 года. Цель объявлений – клик по ссылке, которая ведет на сайт. Как видно, средняя цена клика по ссылке составляет примерно 20 руб., то есть на 20 000 руб. в месяц можно ожидать 1000 переходов на сайт. При средней стоимости заказа в 3000 руб. при конверсии в 10% (конверсия сайта) можно ожидать выручку в размере 300 000 руб., однако в настоящее время средняя выручка от таргетированной рекламы находится на уровне 70 000 руб. Такая статистика может быть связана с некачественной настройкой рекламных объявлений и неверным таргетингом. Поэтому в использовании инструмента таргетированная реклама мы выделяем следующие проблемы:

- некачественная настройка объявлений;
- не детализированное сегментирование аудитории;
- неинтересный контент объявления;
- низкая конверсия объявлений/ некачественный трафик.

Еще один инструмент, используемый компанией – SEO продвижение. В месяц примерно тратится 6 500 руб. на размещение SEO статей. Это один из самых эффективных инструментов медиа-маркетинга, используемый компанией, так как он обеспечивает органический трафик на сайт. Нужно также упомянуть о том, что при создании сайта в 2015 году были прописаны SEO ключи и, поэтому сайт индексируется в поиске и по ключевым запросам он находится в первой пятерке поиска в Яндекс и Google. На рисунке 20 представлено расположение сайта Welldee.ru в поисковой системе Google по запросу «тайская косметика».

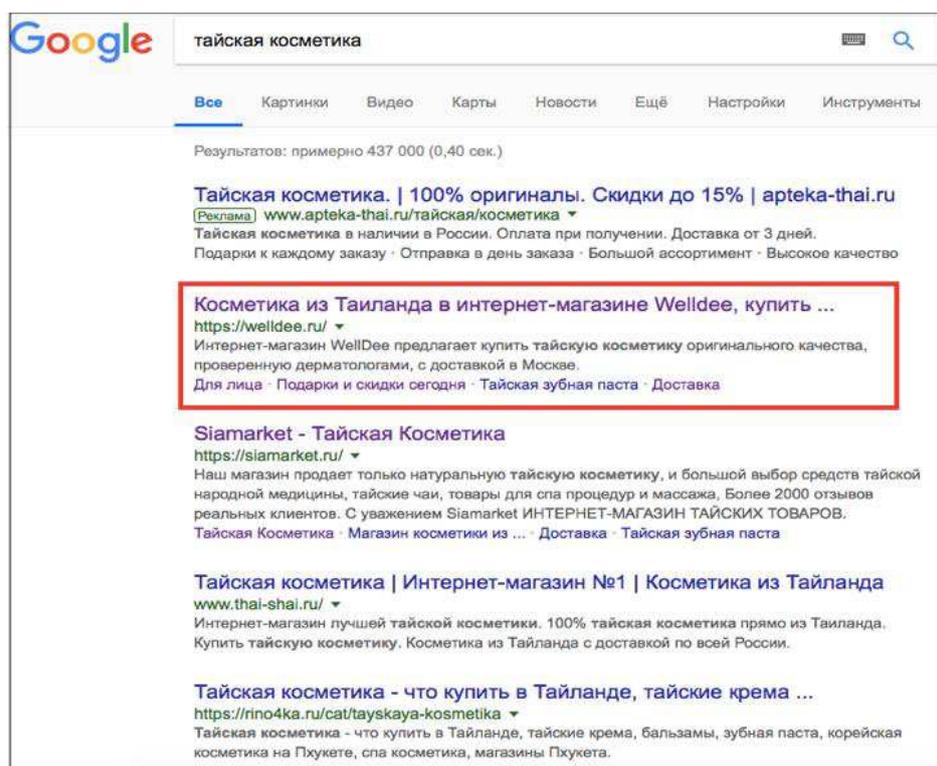


Рисунок 20 – Положение сайта в поисковой системе Google по запросу «тайская косметика»

Кроме того, ежедневно на сайт генерируется примерно 1000 посетителей, но в будущем конвертируются в покупателей только 1,2-1,5%. Это может свидетельствовать о некачественном трафике, отсутствии автоворонки, а также о неинтересном контенте на сайте.

Кроме основных инструментов медиа-маркетинга, компания ООО «Вэлди» использует такой инструмент как репутационный маркетинг. Этот вид медиа-маркетинга не направлен на стимулирование к покупке, он улучшает репутацию, престиж и узнаваемость компании в Интернет-пространстве. На данный инструмент компания тратит 10 000 руб. в месяц, заказывая 20-30 отзывов на специальных рекомендательных ресурсах. Это позволяет компании быстро убедить потенциального клиента в необходимости покупки, так как, читая отзывы реальных людей о компании, у клиента повышается уровень доверия к компании. Кроме того, компания занимается размещением профессиональных статей в популярных онлайн-журналах для повышения лояльности клиентов. Таким образом, данный

инструмент воздействует косвенно на выручку, повышая уровень доверия к компании.

В результате проведенного анализа мы выделяем следующие моменты по совершенствованию маркетинговой деятельности компании:

- во-первых, необходимо разделить виды деятельности на розничные для крупнейших городов Москвы и Санкт-Петербурга и оптовые продажи по регионам России с целью дифференциации предложений и более сегментированной работы с клиентами; оптимизировать расходы на маркетинг; пересмотреть и изменить способ доставки товаров розничным клиентам; кроме того, необходимо усовершенствовать систему коммуникаций в команде с учетом того, что все коммуникации проходят в онлайн формате;

- во-вторых, необходимо изменить структуру расходов на инструменты медиа-маркетинга, а также повысить эффективность использования отдельных инструментов путем передачи настройки на аутсорсинг или обучения собственных сотрудников;

- в-третьих, необходимо создать систему оценки эффективности инструментов медиа-маркетинга и сравнения эффективности разных инструментов между собой, кроме этого, необходимо повысить эффективность уже используемых инструментов и усовершенствовать их.

3 Проектный подход при разработке дифференцированной стратегии маркетинга на примере компании ООО «Вэлди»

3.1 Особенности проекта по разработке маркетинговой стратегии с использованием инструментов медиа-маркетинга

В результате проведенного анализа во второй главе, был сделан вывод о том, что маркетинговая стратегия компании ООО «Вэлди» должна быть дифференцирована в зависимости от территории.

Предлагается разработать проект реализации стратегии дифференцированного маркетинга с использованием инструментов медиа-маркетинга. Разрабатываемая нами стратегия дифференцированного маркетинга рассматривается как проект, потому что соответствует всем признакам проекта:

- имеет конечную цель;
- имеет ограничение по времени – 1 год;
- имеет перечень необходимых ресурсов – финансовые, трудовые;
- имеет перечень мероприятий для реализации;
- имеет команду для реализации;
- имеет риски;
- имеет эффект и эффективность от реализации.

Кроме того, реализация данного проекта будет иметь долгосрочный экономический эффект. Все эти признаки дают нам возможность рассматривать разработку стратегии дифференцированного маркетинга как проект.

Для выбора стратегии воспользуемся SWOT анализом, который представлен в приложении 1. В результате анализа сформировались 3 основные направления: развитие оптовых поставок в региональные центры, открытие складов в мега-городах России, создание собственных линеек продукции.

Для выбора и формирования маркетинговой стратегии была проведена экспертная оценка направлений с участием руководства компании, результаты оценки представлены в приложениях 2 и 3.

Самыми перспективными направлениями стали: развитие оптовых поставок в региональные центры и открытие складов в мега-городах России. Руководствуясь полученными результатами, нами была предложена стратегия дифференцированного маркетинга с использованием инструментов медиа-маркетинга.

Мы предлагаем выбрать для компании маркетинговую стратегию роста с целью усиления позиций на рынке и развития самого рынка, но использовать в рамках данной стратегии дифференцированный подход.

На сегодняшний день в научных трудах при формировании маркетинговых стратегий часто используется матрица «продукт-рынок», предложенная И. Ансоффом, такие авторы как Е. П. Михалева, А. Ф. Крюков, М. Полиенко приводят в своих работах аргументы о целесообразности использования данной модели для формирования стратегии маркетинга [50]. Увеличение доли маркетинга во всех процессах компании предполагает его увязку практически со всеми целями и задачами компании. В нашем исследовании мы уделяем большое внимание рынкам и продукту и поэтому используем классификацию стратегий И. Ансоффа для формирования маркетинговых стратегий роста, а именно:

- для крупнейших мега-городов, таких как Москва, предлагаем использовать стратегию концентрированного роста – проникновение на рынок по классификации И. Ансоффа. Используя стратегию проникновения на рынок, компания продолжает работать с существующим товаром на существующих рынках. Суть стратегии проникновения: максимально быстро расширить присутствие и сбыт существующих товаров компании на рынке. При реализации такой стратегии компания должна постепенно укреплять свое положение на рынке за счет более полного охвата рынка. Стратегия проникновения на рынок относится к высокочувствительным стратегиям, так как

связана с интенсивной рекламной поддержкой и стратегиями низких цен [17];

- для региональных центров предлагается выбрать стратегию экстенсивного роста – стратегию развития рынка. В рамках данной стратегии компания осваивает новые рынки для существующих товаров, и за счет привлечения новой аудитории к товару увеличивает свой доход и прибыль в долгосрочном периоде. Данная стратегия является стратегией роста с самым большим потенциалом. Новые рынки – новые географические рынки или новые целевые сегменты потребителей. В таких условиях компания должна сосредоточиться на интенсивном развитии своего товара среди новой аудитории.

Таким образом, элементом новизны нашего предложения является то, что мы предлагаем дифференцировать не только продукт и сегменты, но и территорию деятельности, то есть для B2C сегментов мы реализуем продукцию в розницу по крупнейшим мега-городам (Москва и Санкт-Петербург), а для сегментов рынка B2B реализуем продукцию оптом по региональным центрам.

Целью данного проекта является формирование стратегии дифференцированного маркетинга с использованием инструментов медиа-маркетинга ООО «Вэлди», определяющей направления развития по разным территориям для увеличения объемов продаж на 60% к 2019 году.

Характеристики результата проекта:

- внедрение стратегии дифференцированного маркетинга на ООО «Вэлди»;
- проникновение на рынок мега-городов с помощью розничных продаж;
- развитие рынка с помощью оптовых продаж;
- сокращение отказов от оформления заказов на 90%;
- повышение узнаваемости продукции ООО «Вэлди»;
- увеличение объемов продаж на 60% к 2019 г.;

- увеличение прибыли от продаж в 2 раза;
- сокращение затрат на транспортировку.

Срок проведения проекта: с 1 июля 2018 г. по 1 июля 2019 г. – именно к этому времени необходимо получить вышеизложенные результаты.

Команда проекта является особенностью данного проекта, так как формируется в виртуальном пространстве. Для формирования команды проекта мы выбрали ролевой подход по классификации Белбина, однако, учитывая особенность виртуальной команды, мы упразднили межличностные роли вдохновителя-мироотворца, так как все функции данной роли относятся именно к межличностным коммуникациям, и в нашей команде, наличие такой роли, напротив, может тормозить работу. Формирование команды в виртуальном пространстве также является элементом новизны в нашей работе, так как предлагается минимизировать межличностные коммуникации с целью повышения эффективности работы, кроме того, для координации деятельности всех членов команды предлагается ввести корпоративную систему для планирования, контроля и управления всеми задачами.

Роли координатора-председателя и контролера-доводчика мы отдаем Директору компании, так как он всегда активно участвует в маркетинговой деятельности компании и является профессионалом.

Роли мотиватора-формирователя, генератора идей-мыслителя выполняет руководитель отдела маркетинга.

Роль снабженца-разведчика выполняет руководитель отдела снабжения.

Роль аналитика-оценщика выполняет бухгалтер.

Работниками-исполнителями являются IT-специалист и веб-дизайнер. Таким образом, виртуальная команда проекта состоит из 6 человек. Для эффективной онлайн-коммуникации рекомендуется использовать:

- программу Skype для проведения планерок и совещаний;
- сервис GoogleDrive для хранения и синхронизации файлов и документов;

- программу Мегатлан, корпоративную CRM-систему для планирования, контроля и управления всеми задачами в рамках проекта.

Для формирования мероприятий в рамках проекта опишем более подробно каждую из стратегий.

Стратегия концентрированного роста – проникновение на рынок в данном случае предполагает проникновение на рынок г. Москвы. Решения, которые должны внедряться в рамках данной стратегии будут направлены на быстрый захват рынка и масштабную экспансию. При работе с целевой аудиторией необходимо повышать ее лояльность и мотивировать текущих потребителей покупать товар компании чаще, придумывать новые условия и ситуации использования продукта с целью достичь максимального 100% охвата рынка и высочайшей конверсии.

В работе с ценообразованием продукта компании рекомендуется внедрять ценовые акции, поддерживающие лояльность потребителей и постепенно повышать цены в рамках ценовой эластичности. А при планировании стратегии дистрибуции и распределения товара ставить цель максимального охвата существующих каналов распределения.

При продвижении товара компания должна стремиться инвестировать в построение прочной связи с целевой аудиторией; в снижение переключения на товары-конкурентов; в построение лояльности. Таких результатов можно добиться за счет медиа-маркетинговых инструментов и воронки продаж, направленных на рост лояльности к бренду и частоты использования.

Для формирования и описания стратегии используем концепцию маркетинг-микс 4 «Р»: Product, Price, Place, Promotional:

- продукт – предлагается завести в Москву 100 наименований товаров, которые должны быть определены с помощью ABC-анализа по следующей структуре: А (наиболее ценные) - 20 % ассортимента, 80 % продаж; В (промежуточные) - 30 % ассортимента, 15 % продаж; С (наименее ценные) - 50 % - ассортимента, 5 % - продаж. Данная структура ассортимента также позволит сформировать эффективную автоматическую воронку продаж.

Кроме того, каждый продукт (заказ) должен иметь фирменную качественную упаковку и открытку с уникальным предложением, которое будет стимулировать к повторной покупке;

- цена – предлагается оставить цены на прежнем уровне, чтобы избежать потерь клиентов и можно было пользоваться текущей статистикой для прогнозирования. Средняя наценка на товар должна составлять 140%, при данном уровне цен, по данным опроса посетителей сайта, в 90% случаев она устраивает клиента, при этом данный уровень цен в среднем на 10% ниже, чем в среднем по Москве. С целью стимулирования продаж необходимо проводить акции по стимулированию сбыта с использованием скидок и подарков в периоды сезонного спада;

- место – одно из основных изменений, предлагаем переместить склад с готовой продукцией в г. Москву с целью сокращения времени доставки для клиента и сокращения количества отказов от оформления заказа, так как, по данным опроса, почти 40% от общего количества обращений отказываются от оформления из-за долгой доставки и наличия условия минимального заказа. Предлагается отдать функции фулфилмент (хранение, упаковка и доставка продукции до клиента) на аутсорсинг профессионалам компании Shiptor в г. Москве;

- продвижение – самая важная составляющая нашей стратегии проникновения, так как компания Вэлди работает исключительно в виртуальном пространстве, то самое большое значение имеет комплексное использование инструментов медиа-маркетинга. Как показал анализ, на сегодняшний день в компании в полной мере используется только один инструмент – реклама в социальных сетях, при этом эффективность использования не оценивается и не корректируется. Мы предлагаем использовать все основные инструменты по следующей структуре: 60% - инструменты, дающие быстрый краткосрочный эффект, 40% - инструменты, дающие пролонгированный и накопительный эффект.

Более подробно остановимся на инструментах медиа-маркетинга для стратегии проникновения на рынок, так как именно от использования медиа-маркетинга будет зависеть уровень продаж. Для повышения эффективности инструментов медиа-маркетинга необходимо выстроить автоматическую воронку продаж, предложенную Марией Солодар в книге «Воронка продаж в интернете» [98].

Для выстраивания эффективной автоворонки продаж необходимо комплексное использование инструментов медиа-маркетинга. Использование инструментов с быстрым эффектом должно использоваться постоянно, но во время сезонного спада затраты должны снижаться на 10-15%, так как эффективность их использования будет меньше.

Итак, какие инструменты необходимо использовать в стратегии проникновения на рынок:

- контекстная реклама – в настоящее время данный инструмент не используется системно. По экспертной оценке маркетологов агентства Serenity, при профессиональной настройке контекстных объявлений, ориентировочная стоимость клика составит 2,5 руб., а средняя конверсия разработанных одностраничных сайтов составит 3%. Таким образом, при ежедневном бюджете в 4000 руб. ориентировочно мы получим 80 заказов со средним чеком в 500 руб. Кроме того, необходимо разработать инструмент воронки продаж – максимизатор прибыли, который после совершения покупки предлагает уникальную стоимость на определенный высоко маржинальный товар, увеличивая средний чек в среднем в 4 раза с вероятностью 3%. Итого затрат на данный инструмент: одноразовая настройка объявлений – 10.000 руб., ежемесячный бюджет на контекстную рекламу – 100.000 руб., одноразовое создание 10 одностраничных сайтов (посадочных страниц) – 15.000 руб., одноразовая настройка всплывающего окна (максимизатор прибыли) – 1000 руб.;

- таргетированная реклама и ретаргетинг – на сегодняшний день эти инструменты также используются крайне неэффективно. Нами была

произведена попытка настройки рекламного объявления с детальным таргетингом по возрасту. В результате качественной настройки и оптимизации рекламного таргетированного объявления, нам удалось достигнуть стоимости клика в 6 руб. Учитывая конверсию основного сайта в 5% и используя инструмент сбора данных и ретаргетинг, по экспертным оценкам агентства Evo Publishing, мы сможем увеличить конверсию до 15% в долгосрочной перспективе, поэтому оптимальный ежемесячный бюджет на этот инструмент составит 150000 руб., при самом пессимистическом варианте количество заказов в день составит в среднем 40 при среднем чеке сайта в 1500 руб. Ретаргетинг необходимо настроить на тех пользователей, кто зашел на сайт, но по какой-то причине пока ничего не купил. Таким образом, затраты на таргетированную рекламу и ретаргетинг составят: ежемесячный бюджет таргетинг – 150000руб., ежемесячный бюджет ретаргетинг – 15000 руб.;

- e-mail маркетинг – в настоящее время компания использует данный инструмент неэффективно, так как контент рассылок однообразен и неинтересен аудитории, кроме того, аудитория, которой отправляются письма не обновляется. Компании следует ввести в рассылки познавательный контент, тематические письма и разнообразить дизайн, раз в неделю необходимо обновлять списки контактов, которым приходят письма. Нами был проеден эксперимент, который показал, что познавательные рассылки с интересным дизайном и контентом, открываются в 5 раз чаще, что подтверждается статистикой на рисунке 21.

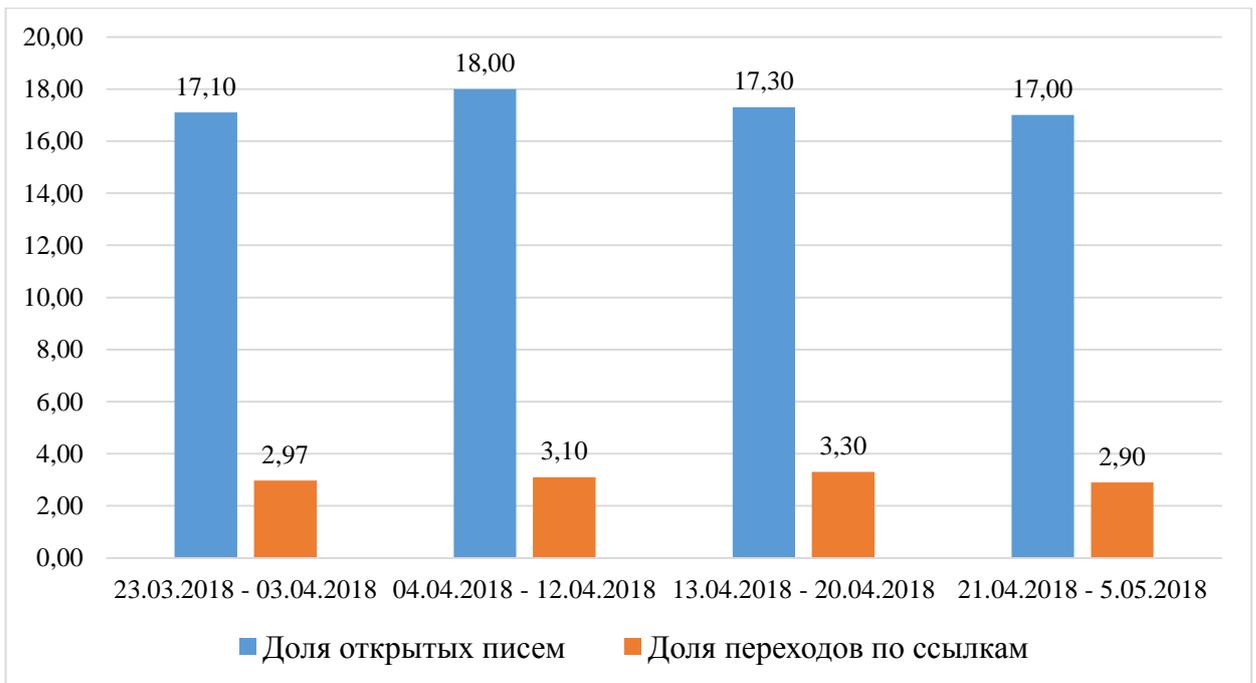


Рисунок 21 – Динамика открытия электронных писем с познавательным контентом, %

Таким образом, компании необходимо оплачивать абонентскую плату за рассылку ежемесячно на 100000 контактов и отправлять по 3 письма в неделю. Стоимость абонентской платы составляет 30000 руб.;

- ведение блога и реклама в социальных сетях. Реклама должна быть использована не чаще 5 раз в неделю для формирования имиджевой составляющей компании. В нее должно войти: реклама у лидеров мнений – 1 раз в неделю, реклама в популярных тематических блогах - 2 раза в неделю, продвижение постов – 1 раза в неделю. Для ведения блога необходимо ежедневно публиковать 3 вида контента: продающий, информационный и развлекательный с целью формирования лояльного сообщества бренда и увеличения трафика на основной сайт. Общий бюджет в неделю должен составлять не более 25000 руб.

Кроме данных инструментов рекомендуется использовать в меньшей степени: репутационный маркетинг с целью повышения лояльности клиентов, SEO-продвижение, размещение на маркетплейсах, рассылки в мессенджерах, систему всплывающих окон и пуш-уведомлений.

Для оценки эффективности использования инструментов медиа-маркетинга, предлагается вести комплексную таблицу, представленную в приложении 4, в которой также представлены прогнозные значения на основе опыта использования инструментов.

Таким образом, необходимо провести следующие блоки мероприятий для реализации данной стратегии:

- организация первичной поставки продукции в Москву;
- оформление документов с компанией по хранению, упаковке и доставке заказов в Москве;
- настройка и тестирование рекламных кампаний и всех инструментов медиа-маркетинга;
- обучение сотрудника работе в системе контроля склада;
- запуск рекламных кампаний и продаж;
- оценка эффективности инструментов медиа-маркетинга;
- мониторинг рисков и корректировки;
- формирование системы поставок и контроль остатков на складе;
- мониторинг динамики продаж и корректировки стратегии;
- оценка фактической эффективности;
- внедрение корректировок и завершение проекта.

Далее рассмотрим стратегию развития рынка для региональных центров. Стратегия развития рынка является стратегией экстенсивного роста и предлагает компании осваивать новые рынки для существующего товара. Предлагается выходить и развивать новые географические рынки и новые целевые сегменты потребителей с оптовой продажей косметики. Продажи будут осуществляться с помощью сайта с участием отдела продаж, который также выполняет функции по увеличению среднего чека и осуществляет консультационные услуги.

Для формирования и описания стратегии также используем концепцию маркетинг-микс 4 «P»: Product, Price, Place, Promotional:

- продукт в данной стратегии – это тайская косметика по оптовым ценам. Ассортимент в данной стратегии должен быть конкурентным преимуществом, чтобы привлечь новые сегменты на новом рынке, поэтому рекомендуется расширить его до 1000 наименований, кроме того, необходимо предоставить клиенту на выбор способ доставки – долгая, но демократичная – сушей или дорогая, но быстрая – авиа. Уникальным торговым предложением должна стать маркетинговая поддержка клиентов – при помощи стратегии проникновения на рынок будет формироваться спрос на тайскую косметику и набираться опыт продвижения, которым необходимо делиться с региональными партнерами – проводить консультации и обучения;

- цена также должна стать важным конкурентным преимуществом на первом этапе, предлагается сделать минимальную наценку на товар в размере 65%, при формировании базы клиентов, возможно увеличение наценки с целью увеличения прибыли. При этом, стоимость доставки оплачивается клиентом отдельно;

- место - в данном случае товар предлагается реализовывать по региональным центрам России и городам стран СНГ также через интернет, но с помощью менеджеров по продажам. Товар отправляется напрямую с заводов Таиланда заказчику;

- продвижение при выборе стратегии развития рынка должно быть сосредоточено на росте осведомленности о товаре на новом рынке (среди новой целевой группы). Рекомендуется использовать высоко охватные медиа с низкой стоимостью размещения. Так как товар компании обладает выраженным конкурентным преимуществом, то одновременно с построением знания доносится одно значимое конкурентное преимущество товара. Рекламная компания должна носить информационно-образовательный характер. Промо-акции должны быть направлены на стимулирование пробной покупки.

Рассмотрим более подробно предлагаемые инструменты медиа-маркетинга для стратегии развития рынка:

- контекстная реклама – самый эффективный инструмент привлечения клиентов для оптовых продаж, так как имеет высокую конверсию при сравнительно низкой стоимости. Планируется получать из данного инструмента по 15 заинтересованных клиентов в день, при этом дальнейшая продажа выполняется с помощью менеджера. Средняя конверсия отдела продаж составляет 30%, поэтому ожидается, что из 15 заявок до оплаты доведут 4-5 клиентов. Для получения 15 заявок и контактных данных в день необходим бюджет в районе 2500 руб. в день и 48 000 в месяц.

- e-mail рассылка – важный инструмент для стимулирования покупок – с помощью рассылок возможно делиться полезными знаниями с потенциальными клиентами, повышая доверие и лояльность. Таким образом, из 15 заявок в день от контекстной рекламы с помощью e-mail-рассылки возможно увеличение конверсии до 50%, но в долгосрочной перспективе. Стоимость абонентской платы за рассылку до 5000 контактов составляет 5000 руб.;

- SEO-продвижение – инструмент, который увеличивает органический трафик на сайт, в настоящее время по статистке, из органического трафика совершается 1% продаж, то есть из 14000 посещений в месяц совершается 140 заказов. Таким образом, увеличив трафик до 20000 посещений в месяц, количество заказов увеличится на 60 шт. Для этого необходимо публиковать SEO-статьи в электронных журналах, на сайтах и в блогах. В месяц необходимо публиковать 5-7 статей с целью увеличения трафика на 6000. Стоимость одной статьи в среднем 1000 руб.

Кроме вышеизложенных основных инструментов, необходимо в меньшей степени использовать инструменты ведения блога, реклама в социальных сетях, репутационный маркетинг и размещение на маркетплейсах.

Также для оценки эффективности используемых инструментов, необходимо вести таблицу, представленную в приложении 4.

Для реализации проекта в рамках данной стратегии выделяем следующие блоки мероприятий:

- наем сотрудника в отдел оптовых продаж;
- оформление документации с заводами-поставщиками;
- анализ региона, в котором планируется наладить оптовые поставки;
- настройка и запуск рекламных кампаний и инструментов медиа-маркетинга;
- запуск продаж;
- мониторинг и обновление ассортимента;
- мониторинг рисков и корректировки;
- оценка фактической эффективности и внедрение корректировок;
- анализ результатов и завершение проекта.

Таким образом, в данном параграфе мы выделили основные признаки и особенности предлагаемого нами проекта. Особенности являются:

- дифференциация стратегии не только по продукту и сегментам рынка, но и по территориальным особенностям потребителей;
- формирование команды проекта и коммуникаций в виртуальном пространстве;
- комплексное использование инструментов медиа-маркетинга с учетом стратегии и скоростью получения результата;
- формирование комплексной единой системы оценивания эффективности всех инструментов медиа-маркетинга.

Элементами новизны в данном проекте выступают следующие аспекты:

- дифференциация маркетинговых стратегий по продукту, сегментам рынка и территории;
- формирование команды проекта в виртуальном пространстве;

- формирование взаимосвязи между корпоративной стратегией компании, маркетинговой стратегией и инструментами медиа-маркетинга;

- использование единой системы оценивания эффективности инструментов медиа-маркетинга;

- комплексное использование инструментов медиа-маркетинга для реализации стратегии маркетинга.

3.2 Оценка эффективности проекта по разработке стратегии дифференцированного маркетинга с использованием инструментов медиа-маркетинга

Важными признаками любого проекта являются – ресурсы и эффективность. Для реализации предлагаемого нами проекта необходимы следующие виды ресурсов:

- финансовые вложения в размере 7 274 512 руб.;

- трудовые – сотрудник оптового отдела;

- материальные – программное обеспечение для управления складом, CRM система для эффективных коммуникаций в команде.

Для оценки эффективности проекта нами был рассчитан эффект от реализации проекта. Для этого мы оценили эффект от текущей стратегии развития рынка по г. Москве.

С ноября 2016 по ноябрь 2017 года по г. Москве в компании было оплачено 5 415 заказов при среднем чеке в 3 020 руб. Выручка составила 16 353 300 руб. – это примерно 15 заказов в день, причем в одном заказе при наценке 140% примерно 5,5 товаров. Наценка на товар составляет 140%.

Расходы на доставку товаров до почтового отделения заказчика составили 2 650 900 руб. (в среднем 490р. за 1 заказ).

Расходы на транспортировку товаров до почты в Таиланде составили 240 000 руб. (заказы для Москвы отправляются на почту Таиланда 1 раз в неделю с помощью аренды машины за 5000 руб.)

Себестоимость реализованной продукции составляет 6 605 760 руб.

Затраты на хранение составляют 360 000 руб., в них входит аренда склада в размере 30 000 руб. в месяц. Расходы на упаковку заказов составили 216 600 руб. в среднем 40 руб. за 1 заказ. Затраты на оплату труда работнику склада с учетом взносов в ФС составляют 546 000 руб. Затраты на рекламу составили 4 080 000 руб.

Таким образом, прибыль от продаж составляет:

Пр. пр.= 16 353 300 – (6 605 760 + 360 000 + 2 650 900 + 240 000 + 216 600 + 546 000 + 4 080 000) = 1 654 040 руб.

Далее произведем оценку эффекта от предлагаемой стратегии проникновения на рынок с комплексным использованием инструментов медиа-маркетинга при открытии склада в г. Москве.

Ежемесячные продажи планируются на уровне 2 700 000 руб. (средний чек 1500 руб., в среднем в день 50 заказов). Средний чек по розничным магазинам в 2017 году по региону г. Москва составляет 1500 рублей (примерно 3 товара).

50 заказов в день по 1500 руб. планируется исходя из сокращения количества отказов от заказа с 40% до 1%, и более агрессивной интернет-рекламы, а именно:

-таргетированная реклама и ретаргетинг при затратах в 5 500 руб. в день, стоимости клика в 6 руб. и конверсии сайта в 5% дает в среднем 35 заказов;

-контекстная реклама в сети Яндекс и Гугл дает в среднем по 40 заказов в день со средним чеком в 500 руб. при дневном бюджете в 3,300 руб. и конверсии одностраничных сайтов в 3% (13 полноценных заказов по 1500 руб.);

- рассылки e-mail и сообщений 3 раза в неделю дает в среднем 30 заказов в неделю (примерно 4 заказа в день). Бюджет 50 000 в год;

- ведение блога в социальных сетях (Instagram, Facebook, Вконтакте) в среднем обеспечивает 10 покупок в день по 1500 руб. при ежедневном обновлении контента.

Кроме того, планируется использование репутационного маркетинга, SEO-продвижения, размещение на маркет-плейсах, пуш-уведомления – это инструменты с пролонгированным эффектом, они дают накопительный результат и в общем повышают эффективность остальных инструментов медиа-маркетинга за счет повышения узнаваемости бренда, лояльности и доверия клиентов.

Планируется завести 200 наименования косметических средств по 100 шт. каждого. Средний вес одной упаковки товара составляет 200г. Таким образом, первоначально нам необходимо отправить из Таиланда груз весом 4000 кг. Средний тариф на перевозки из Таиланда до Москвы составляет 3\$. Кроме того, нам необходимо отправить упаковочную продукцию – пакеты и открытки. Вес одного пакета с открыткой составляет 15г, планируется отправить 15000 шт, что составит 225 кг.

Таким образом, общий вес груза составит примерно 4225кг. Текущий курс доллара составляет 61,5руб.

Первичные затраты на доставку до склада продукции в Москву: 779 512 руб. Средняя себестоимость одного продукта среди 100 наименований товаров составляет: 221,8руб. Себестоимость всей продукции для первоначальной поставки составит 4 436 000 руб.

Норма остатка на складе считается 3000 шт., а так как ориентировочные продажи планируются на уровне 50 заказов в день средним чеком 1500 руб. (примерно 3 продуктов при наценке 140%), то примерно каждые 3 месяца необходимо отправлять продукцию в размере 50% от первоначального объема – 10.000 шт. Таким образом в год необходимо дополнительно сделать 4 поставки на сумму 10 431 024 руб. с учетом себестоимости и стоимости доставки.

Планируется реализовывать продукцию с помощью фулфилмент от сервиса ShipTor. Сервис позволяет хранить продукцию на складах, пользоваться услугой упаковки и сборки заказа и курьерской службой.

Компания предоставляет следующие тарифы: 25 руб. – сборка одного заказа, доставка по Москве от 150 до 350 руб., хранение товаров 50 000 в месяц. Компания предоставляет программное обеспечение за 5000 руб. в месяц, которое позволяет отслеживать продукцию на складе удаленно.

Таким образом, затраты в месяц на услуги хранения, упаковки и доставку составляют: хранение – 50 000руб., упаковка – 37 500 руб., доставка – 375 000 руб. При хранении продукции более 6 месяцев предоставляется в дальнейшем скидка 20%, то есть остальные 6 месяцев хранение составляет 40 000 руб. в месяц.

Таким образом, Затраты на 1 год составляют:

- доставка продукции в Москву – 1 948 780 руб.;
- закупка продукции – 11 970 000 руб.;
- стоимость упаковки – 360 000 руб. (20руб. на 1 заказ);
- затраты на хранение – 540 000 руб.;
- затраты на упаковку заказов клиенту – 450 000 руб.;
- затраты на доставку клиенту –4 000 000 руб.;
- затраты на рекламу – 4 500 000руб.;
- затраты на программу от ShipTor – 60 000 руб.

Исходя из вышеизложенных затрат, прибыль от продаж по г. Москве планируется в размере 3 971 220 руб.

Итак, для г. Москвы возникнут следующие изменения, представленные в таблице 7.

Таблица 7 – Эффект от реализации проекта реализации стратегии дифференцированного маркетинга по г. Москве

Значения в рублях

Показатель	Стратегия развития рынка	Стратегия проникновения на рынок	Изменение
Выручка	16 353 300	27 800 000	11 763 800
Затраты на закупку продукции	6 605 760	11 970 000	5 370 341
Затраты на доставку (суммарно)	3 436 900	5 948 780	2 511 880
Затраты на хранение	360 000	540 000	180 000
Затраты на упаковку	216 600	810 000	593 400
Затраты на рекламу	4 080 000	4 500 000	420 000
Затраты на программное обеспечение		60 000	60 000
Прибыль от продаж	1 654 040	3 971 220	2 317 180

В результате реализации стратегии планируется увеличение выручки почти на 70%, при этом прибыль от продаж увеличивается более, чем на 100%. Увеличение выручки ожидается за счет комплексного использования инструментов медиа-маркетинга, отсутствия условия минимальной суммы заказа и быстрой доставки. Кроме того, уменьшается стоимость доставки заказа до клиента с 635 руб. до 325 руб. за 1 заказ.

На первоначальном этапе необходимы следующие финансовые вложения:

- на первичную закупку продукции - 4 436 000 руб.
- на рекламу первые 2 месяца – 750 000 руб.
- на хранение 1 месяц – 50 000 руб.
- на затраты на упаковку в первую поставку – 144 000 руб.

Итого первоначальные вложения составят: 5 784 512 руб.

Далее рассчитаем эффект от проекта в рамках стратегии развития рынка для региональных городов на примере г. Новосибирска. Для сравнения предполагаем, что производим оптовые продажи в г. Новосибирске и

сравним эффективность данной стратегии с тем, что существует в данный момент.

С ноября 2016 по ноябрь 2017 года по г. Новосибирску в компании было оплачено 831 заказов при среднем чеке в 3000 руб. Выручка составила 2 493 000 руб. это примерно 2 заказа в день, в одном заказе при наценке 140% примерно 5,5 товаров.

Затраты составляют в год составляют:

-затраты на закупку продукции – 1 019 260 руб.;

-затраты на доставку – 425 500 руб. (500 руб. за 1 заказ);

-затраты на транспортировку до почты – 120 000 руб. (аренда машины 1 раз в 2 недели);

-затраты на упаковку – 34 040 руб.;

-заработная плата работнику склада в Таиланде – 312 000 руб.

-затраты на рекламу – 240 000 руб.

Таким образом прибыль от продаж составляет:

$$\text{Пр.пр} = 2\,493\,000 - (1\,019\,260 + 425\,500 + 120\,000 + 34\,040 + 250\,000 + 312\,000) = 332\,200 \text{ руб.}$$

Рассмотрим вариант, когда в рамках проекта стратегии дифференцированного маркетинга выбираем для региона Новосибирск стратегию развития рынка и реализуем оптовые продажи в данном регионе.

Всего в Новосибирске более 1500 магазинов косметики, кроме того, количество интернет-магазинов около 500. Потенциал для реализации косметики достаточно большой. Нашим конкурентным преимуществом является ассортимент, который представлен более 1500 наименованиями, а также минимальной наценкой от цены производителя – 75%, в Новосибирске поставщиков тайской косметики с подобными условиями нет. Поэтому с помощью инструментов интернет-рекламы и личных продаж планируется находить по 15-20 клиентов в месяц.

Контекстная реклама по запросу «тайская косметика оптом» дает в неделю 50 потенциальных клиентов при бюджете в 5000 руб. (100 р. за лида)

с конверсией в клиента – 7%. Таким образом, в неделю ожидается от 3 до 4 клиентов. Бюджет в месяц составит – 20000 руб.

Для увеличения конверсии рекомендуется настроить систему e-mail рассылок с психологическими триггерами и уникальным торговым предложением. Ожидаемое повышение конверсии от e-mail рассылок – 2-3%, то есть дополнительно 4-6 заказов. Бюджет в месяц – 5000 руб.

Кроме того, рекомендуется активное использование SEO-статей – 5 статей в месяц по 1000 руб. в крупных профильных изданиях для повышения узнаваемости бренда. Бюджет 5 000 руб. в месяц.

Также предполагается ведение блога и таргетированная реклама (10000 руб. в месяц) и репутационный маркетинг (3000 руб. в месяц)

Ориентировочная оптовая закупка составит 50 единиц продукции при себестоимости 221,8 руб. Доставка производится за счет заказчика любым удобным способом – почтой или авиа-доставкой.

Затраты на год реализации стратегии:

- 1 сотрудник оптового отдела с учетом взносов в ФС – 390 000 руб.
(25 000 руб.)

-затраты на рекламу – 500 000 руб.

-затраты на закупку продукции – 2 262 260 руб.

-затраты на упаковку –45 000 руб.

Прибыль от продаж составит:

Пр. пр. = 3 957 600 – (390 000 + 500 000 + 2 262 360) = 805 240 руб.

Рассмотрим изменения по проекту в рамках стратегии развития рынка на примере г. Новосибирска, представленные в таблице 8.

Таблица 8 – Эффект от реализации проекта по разработке стратегии дифференцированного маркетинга в г. Новосибирске

Значения в рублях

Показатель	Стратегия развития рынка	Стратегия развития рынка оптовое направление	Изменение
Выручка	2 493 000	3 957 600	1 464 600

Окончание таблицы 8

Показатель	Стратегия развития рынка	Стратегия развития рынка оптовое направление	Изменение
Затраты на доставку	545 500		
Затраты на упаковку	34 040	45 000	10 960
Затраты на закупку товара	1 019 260	2 262 360	1 243 100
Заработная плата	312 000	390 000	78 000
Затраты на рекламу	240 000	500 000	260 000
Прибыль от продаж	332 200	760 240	428 040

Ожидаемое увеличение выручки составит около 60%, при этом прибыль от продаж возрастет более чем на 100 %. Издержки при стратегии развития рынка с оптовым направлением становятся меньше.

Первоначальные вложения для данной стратегии составят:

- заработная плата 2 месяц – 65 000 руб.;
- затраты на рекламу 2 месяца – 84 000 руб.

При условии, что стратегию развития рынка в рамках проекта мы внедрим в 10 регионах, то и вложения будут увеличены в 10 раз.

Итого первоначальных затрат по проекту 7 274 512 руб.

Далее переходим к оценке эффективности проекта в целом, для этого рассчитаем рентабельность проекта, сложив прибыль от продаж и разделив на первоначальные затраты, расчет произведен в формуле (2):

$$RO = P / CI * 100 \quad (2)$$

где P – прибыль от продаж в рублях;

CI – капиталовложения в рублях.

Расчет RO осуществляется с использованием таблиц 7 и 8.

$$RO = 11\,573\,620 / 7\,274\,512 * 100 = 159\%$$

В результате расчета Рентабельность вложенных средств говорит о том, что на каждый вложенный рубль мы получаем 1,59 руб., поэтому мы можем говорить о том, что проект экономически эффективен.

Но кроме экономической эффективности в результате проекта будет также социальная эффективность и эффективность использования ресурсов. В результате реализации проекта стоимость доставки одного заказа сократится с 635 руб. до 325 руб. за счет экономии на масштабе, что сэкономит финансовые ресурсы компании в размере 11,5 млн руб.

Социальная эффективность заключается в том, что в результате реализации проекта, покупка косметики в компании «Вэлди» станет более доступной, так как будет отсутствовать условие минимального заказа, если раньше необходимо было сделать заказ на 3000 руб., то сейчас можно заказать всего 1-2 средства и самостоятельно их забрать из пункта самовывоза в г. Москве. Кроме того, уменьшилось время ожидания заказа – если раньше необходимо было ожидать доставку из Таиланда в течение 2-3 недель, то после реализации проекта, заказы доставляются в течение 1-2 дней с возможностью самовывоза со склада.

По нашим расчетам, проект является перспективным и экономически эффективным, в результате его реализации ожидается:

- увеличение выручки на 60%;
- увеличение прибыли от продаж в 2 раза;
- снижение затрат на доставку заказов на 50%;
- повышение доступности покупки для потребителей.

В расчетах мы учитывали не самый позитивный исход, но, несмотря на это, следует учесть риски, которые могут возникнуть при реализации стратегии и разработать мероприятия по реагированию на них.

3.3 Оценка рисков реализации проекта по разработке стратегии дифференцированного маркетинга с использованием инструментов медиа-маркетинга

Еще одним важным признаком проекта являются **риски** при реализации. После описания проекта и его эффективности необходимо провести идентификацию рисков проекта. Следует учитывать, какие условия могут измениться и, каким образом это повлияет на показатели эффективности.

Для идентификации рисков был проведен экспертный анализ с участием руководства компании. Риски были выявлены исходя из опыта работы на рынке и общей экономической ситуации. Реестр определенных рисков представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Реестр рисков проекта

Риск	Влияние
Повышение цен на закупку продукции	Затраты на закупку продукции
Повышение цен на хранение	Затраты на хранение
Повышение цен на транспортировку	Затраты на транспортировку
Нарушение условий хранения продукции	Затраты на закупку продукции
Отсутствие актуальной информации о структуре спроса	Затраты на закупку продукции, выручка
Сбои в поставках на склады из-за некачественной системы логистики	Выручка
Наличие на складе излишек, просроченных товаров	Затраты на закупку продукции
Нанесение вреда репутации	Выручка
Отсутствие спроса на оптовые закупки	Выручка
Снижение эффективности маркетинговых мероприятий	Выручка

Таким образом, видно, что больше всего подвержены рискам такие показатели как: выручка, затраты на транспортировку и закупку продукции,

но для того, чтобы количественно оценить влияние изменения каждого из показателей, мы провели анализ чувствительности. Данный метод был выбран для того, чтобы оценить, как изменение одного из факторов повлияет на эффективность проекта – рентабельность проекта. Риски проекта в основном действуют на 3 показателя, поэтому рассчитаем влияние каждого из них. Расчёты представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ чувствительности для проекта

	-10%	-5%	0	+10%	+20%	+30%	+40%
Затраты на доставку, %			159	151	143	135	126
Выручка, %	67	113	159				
Затраты на закупку товара, %			159	112	64		

Таким образом, делаем вывод о том, что наиболее сильное влияние на эффективность проекта оказывает изменение выручки, однако данный метод не учитывает, что при изменении выручки меняются и другие показатели, которые зависят от объема, поэтому при снижении выручки на 10% снизятся и затраты на доставку, закупку продукции и упаковку. Кроме того, большое влияние оказывает изменение затрат на закупку продукции, однако в Таиланде вероятность резкого повышения цен невелика, по оценкам экспертов.

В результате проведения анализа чувствительности, мы присваиваем рискам определенную меру – силу, с которой они оказывают влияние на эффективность проекта. Всем рискам, влияющим на выручку, присваивается высокая и крайне высокая мера риска, так как при изменении выручки на 1% эффективность проекта снижается на 9,2%. Рискам, влияющим на затраты на транспортировку, присваивается незначительная мера, так как при изменении затрат на доставку на 1% эффективность проекта изменяется на 0,8%. Рискам, влияющим на затраты на закупку, присваивается средняя мера, так

как при изменении затрат на 1% эффективность проекта изменяется на 4,3%. Риски, которые влияют на хранение также имеют незначительную меру влияния, менее 1%.

Также на основании анализа чувствительности проекта и с помощью экспертной оценки руководства компании нами была составлена матрица рисков, которая поможет сформировать мероприятия для реагирования. Матрица представлена на рисунке 22.

		Мера риска				
		Незначительная (0-1%)	Умеренная (2-3%)	Средняя (4-6%)	Высокая (7-9%)	Крайне высокая (более 9%)
Степень риска	Крайне низкая (0-15%)			Отсутствие актуальной информации о структуре спроса		
	Низкая (16-20%)			Наличие на складе излишек, просроченных товаров		Повышение цен на закупку продукции
	Средняя (21-40%)	Повышение цен на хранение		Нарушение условий хранения продукции	Отсутствие спроса на оптовые закупки	Снижение эффективности маркетинга
	Высокая (41-55%)			Сбои в поставках на склады из-за некачественной логистики	Нанесение вреда репутации	
	Крайне высокая (свыше 55%)	Повышение цен на транспортировку				

* Мера риска была определена на основе анализа чувствительности проекта

Рисунок 22 – Матрица рисков проекта

Исходя из матрицы рисков делаем вывод о том, что нам необходимо реагировать на следующие риски: повышение цен на транспортировку заказов, нанесение вреда репутации, отсутствие спроса на оптовые закупки, отсутствие актуальной информации о структуре спроса, нарушение условий хранения продукции, повышение цен на закупку продукции.

Далее необходимо выбрать стратегии реагирования на риски. Выбор стратегий производился также при участии руководителей компании, основываясь на их опыте управления рисками. Реестр рисков представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Стратегии реагирования на риски

Риск	Воздействие на проект	Стратегия	Мероприятия
Повышение цен на закупку товара	Влияет достаточно сильно на показатели эффективности, однако в Таиланде низкая вероятность значительного изменения цен	Снижение риска	Постепенное повышение цен на конечный продукт, при повышении цен закупа более 10%
Повышение цен на хранение	Влияет на затраты на хранение, но достаточно слабо влияет на эффективность проекта	Принятие риска	
Повышение цен на транспортировку	Влияет на затраты на доставку товаров, но анализ чувствительности показал, что не критичной влияет на эффективность	Принятие риска	
Нарушение условий хранения продукции	Влияет на себестоимость продукции, которая в свою очередь весомо влияет на эффективность проекта	Передача риска	Включение в договор с компанией о неустойке за нарушение условий хранения
Отсутствие актуальной информации о структуре спроса от менеджера на складе	Влияет на выручку, которая оказывает ключевое воздействие на эффективность проекта	Снижение риска	Обучение сотрудника работы с программой остатков на складе, отчеты об остатках 2 раза в неделю
Сбои в поставках на склады из-за некачественной системы логистики	Влияет на потенциальную выручку	Снижение риска	Наличие остатков на складах

Окончание таблицы 11

Риск	Воздействие на проект	Стратегия	Мероприятия
Наличие на складе излишек, просроченных товаров	Влияет на затраты на закупку продукции	Передача риска	Внесение в программу остатков на складе сроков годности, штрафы за излишки, интенсивная реклама на конкретный товар
Нанесение вреда репутации	Влияет на выручку	Снижение риска	Проверка оптового клиента, уточнение способов реализации, послепродажное обслуживание
Отсутствие спроса на оптовые закупки	Влияет на выручку	Снижение риска	Поиск клиентов в других близлежащих городах
Снижение эффективности маркетинговых мероприятий	Оказывает влияние на выручку, которая значительно влияет на эффективность проекта	Снижение риска	Постоянный мониторинг и корректировка маркетинговых мероприятий

Таким образом, были определены необходимые стратегии и мероприятия, которые будем использовать в отношении определенных рисков. Не все из них требуют финансовых затрат и являются организационными. Финансовые затраты на мероприятия по снижению рисков оцениваются следующим образом:

- обучение работе в программе остатков от Shiptor одного сотрудника составляет 5 000 руб. Это позволит снизить влияние риска отсутствия информации об остатках, наличия излишков и недостатков на складе;
- интенсивная реклама на конкретный товар – реклама у лидера мнений на конкретный товар с целью его быстрой продажи (раз в 3 месяца по 20000 руб.) – 80 000 руб. Эти мероприятия необходимы при снижении эффективности маркетинговых мероприятий;
- поиск клиентов в других близлежащих городах подразумевает затраты на рекламу в другом городе и увеличение бюджета на 40 000 руб. Данное мероприятие необходимо при недостаточном спросе на оптовые закупки в определённом регионе.

Финансовые ресурсы рекомендуется брать из текущей деятельности, однако на этапе инвестирования необходимо обучить сотрудника работе в программе склада. Таким образом, после проведения мероприятий по снижению рисков, с учетом увеличения бюджетов на маркетинг во всех 10 регионах, рентабельность проекта уменьшится на 7%, с 159% до 152%. Расчет был произведен по формуле (2).

Как видим, после затрат на реагирование на риски проект остается прибыльным и эффективным, а значит, рекомендован к реализации.

Оценив все риски, связанные со стратегиями и прописав мероприятия по реагированию на них, мы можем утверждать, что данный проект экономически выгоден и может быть реализован в компании ООО «Вэлди». Реализация проекта будет способствовать комплексному развитию компании и завоеванию большей доли рынка. В результате реализации стратегий уменьшится количество отказов, связанных с долгим временем доставки и с условием наличия минимальной суммы заказа, соответственно и маркетинговые мероприятия станут более эффективными и будут приносить больший результат. Ожидаемый прирост выручки составит около 70%, при этом, оптимизировав издержки, прибыль от продаж увеличится на 100%.

Таким образом, в результате комплексного анализа компании, ее внутренней и внешней среды, нами был предложен проект стратегии дифференцированного маркетинга с использованием инструментов медиа-маркетинга, который позволит:

- увеличить объем продаж на 60%;
- сократить затраты на доставку 1 заказа на 50%
- увеличить прибыль от продаж в 2 раза;
- оптимизировать затраты на маркетинг;
- систематизировать мониторинг эффективности использования инструментов медиа-маркетинга;
- управлять рисками;
- повысить узнаваемость бренда.

Результаты разработки проекта носят не только практическую применимость для компании ООО «Вэлди», но и имеют универсальный характер:

- разработанная схема взаимосвязи целей стратегий может применяться для любого типа компаний;

- особенности и различия потребителей в разных регионах помогут сформировать дифференцированное предложение для компаний, которые ведут деятельность по всей территории России;

- система оценки эффективности мероприятий медиа-маркетинга также носит универсальный характер и может быть применена в любой компании;

- особенности формирования виртуальной команды проекта, а также рекомендации по её эффективной коммуникации носят универсальный характер.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках диссертационной работы был разработан проект стратегии дифференцированного маркетинга для мега-городов и региональных центров с использованием инструментов медиа-маркетинга на примере ООО «Вэлди», который позволит компании в течение года достичь следующих результатов:

- увеличить объем продаж на 60%;
- сократить затраты на доставку 1 заказа на 50%;
- увеличить прибыль от продаж в 2 раза;
- оптимизировать затраты на маркетинг;
- систематизировать мониторинг эффективности использования инструментов медиа-маркетинга;
- управлять рисками;
- повысить узнаваемость бренда.

Кроме того, в рамках решения задачи по раскрытию понятия медиа-маркетинга было уточнено данное понятия с точки зрения комплекса технологий и инструментов, который может быть применен на разных этапах маркетинговой стратегии.

В ходе решения задачи по раскрытию понятия и сущности стратегии медиа-маркетинга, была разработана схема взаимосвязи корпоративной, маркетинговой и стратегии медиа-маркетинга.

После комплексного анализа инструментов медиа-маркетинга была выявлена проблема в оценке их эффективности и в результате решения данной проблемы была разработана универсальная комплексная система для оценки эффективности всех инструментов медиа-маркетинга.

В результате анализа финансово-экономической и маркетинговой деятельности компании, был выделен ряд проблем и рекомендаций по совершенствованию маркетинговой деятельности компании, которые нашли отражение в особенностях, разработанного нами проекта:

- дифференцированный подход к формированию стратегии маркетинга в зависимости от региона потребителя;
- рекомендации по формированию команды проекта и коммуникаций в виртуальном пространстве;
- формирование универсальной комплексной системы для оценки эффективности инструментов медиа-маркетинга.

В рамках обоснования применения проектного подхода при разработке стратегии дифференцированного маркетинга, были выделены и описаны все признаки проекта, а именно: цель, сроки, результаты, ресурсы, риски, команда, эффективность и мероприятия.

Разработанный проект имеет экономическую и социальную эффективность, учитывает риски и имеющиеся ресурсы компании, и поэтому он был принят руководством к реализации на практике, что подтверждается справкой о внедрении полученных результатов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Вирин Ф. Интернет маркетинг: Полный сборник практических инструментов / Ф. Ю. Вирин. – М.: ЭКСМО, 2010. – 222 с.
2. Рожков, И.В. Информационные системы и технологии в маркетинге / И.В. Рожков. - М.: Русайнс, 2014. – 196 с.
3. Каппе Ф., Маркетинг в социальной сети Фэйсбук/ International Journal of Social and Humanistic Computing// Inderscience Publishers Ltd. 2016. С. 78–80.
4. Акулич, М.В. Интернет-маркетинг: Учебник для бакалавров / М.В. Акулич. – М.: Дашков и К, 2016. – 352 с.
5. Новикова К. В. Интернет-маркетинг и электронная коммерция: учеб. / К. В. Новикова, А. С. Старатович, – Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2013. – 78 с.
6. Баранов А. Прогноз возврата инвестиций в интернет-маркетинг: Настольная книга маркетолога. Взгляд практика / А. Баранов. — М.: ИЦ РИОР, 2010. — 85 с.
7. Райен, Д. Краткий курс интернет-маркетинга / Д. Райен. — М.: ШКИМБ, 2013. — 320 с.
8. Смирнов, А. Лидовое побоище. Маркетинговые инструменты для продвижения бизнеса в Интернете / А. Смирнов, Ю. Суздаль. — СПб.: ИГ Весь, 2015. — 176 с.
9. Сухарев, О.С. Функциональный и интернет-маркетинг: Монография / О.С. Сухарев. — М.: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 352 с.
10. Тихомиров, В.П. Маркетинг в социальных медиа. Интернет-маркетинг коммуникации: Учебное пособие / В.П. Тихомиров. — СПб.: Питер, 2013. — 288 с.
11. Чередниченко, Ю.В. Маркетинг в Интернете: сайт, который зарабатывает. / Ю.В. Чередниченко. — СПб.: Питер, 2013. — 176 с.

12. Юрасов, А.В. Интернет-маркетинг / А.В. Юрасов, А.В. Иванов. — М.: ГЛТ, 2011. — 246 с.
13. Винарский Я. С., Гутгарц Р. Д. Web-аппликации в интернет-маркетинге. Проектирование, создание и применение; ИНФРА М — М., 2015. — 270 с.
14. Граппоне Д., Казн Г. Поисковая оптимизация сайтов. Исчерпывающее руководство; Издательство "Эксмо" ООО — М., 2012. — 528 с.
15. Колисниченко Д. Н. Поисковые системы и продвижение сайтов в Интернете; Диалектика, Вильямс — М., 2007. — 272 с.
16. Крохина О. И., Полосина М. Н. Первая книга SEO-копирайтера. Как написать текст для поисковых машин и пользователей; Инфра-Инженерия — М., 2012. — 216 с.
17. Ли Чарлин , Бернофф Джош Взрывная Web_Волна. Как добиться успеха в мире, преобразенном интернет-технологиями; Альпина Паблишер, Юрайт — М., 2010. — 280 с.
18. Ансофф И. Стратегическое управление [Электронный ресурс] / И. Ансофф // Центр гуманитарных технологий. — М., 2012. — Режим доступа: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/4155>
19. Мирман Д. Новые правила маркетинга и PR: как использовать социальные сети, блоги, подкасты и вирусный маркетинг для непосредственного контакта с покупателем / Д. Мирман; пер. с англ. под общей ред. В.Апанасик — 2-е изд. — М.: Альпина Паблишерз, 2011. — 347 с.
20. Шарков, Ф.И. Интегрированные коммуникации: правовое регулирование в рекламе, связях с общественностью и журналистике: учеб. пособие для студ. вузов, / Ф.И.Шарков; Междунар. акад. бизнеса и упр.; Ин-т современных коммуникационных систем и технологий. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Дашков и К, 2011. — 332 с.
21. Амблер Т., Практический маркетинг /Пер. с англ. под общей ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: «Питер», 1999. – 400 с.

22. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху: Пер. с нем. М.: АО «Интерэксперт», 1995. — 290 с.
23. Котлет Ф., Основы маркетинга Краткий курс Пер. с англ. — М Издательский дом "Вильяме", 2007 — 656 с.
24. Быкова Н.В., Кисула В.В., Маркетинг [Электронный ресурс] : учебное пособие. – Нижний Новгород: НОО "Профессиональная наука", 2018. – Режим доступа <http://scipro.ru/conf/marketing.pdf>.
25. Райс Э. Траут Д. «Маркетинговые войны» / Пер с англ. под общей ред. И. В. Жильцов. — СПб: «Питер», 2000. — 304 с.
26. Аренков И.А., Глазов М.М., Фирова И.Г1. Маркетинг предприятия. Учебник / Под ред. М.М.Глазова. - СПб.: Изд-во РГГМУ, 2009. - 448 с.
27. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива /Пер. с франц. - СПб.: Наука, 1996. - 374 с.
28. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок (Стратегический и операционный маркетинг). – СПб.: Питер, 2005. – 800 с.
29. Дейнекин Т.В. Интернет-форумы как инструмент маркетинга// Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. - № 1. – С. 73-79.
30. Артыкбаева С. Ж. Сущность и особенности маркетинга в сфере образования / С. Ж. Артыкбаева // материалы междунар. Науч. Конф. «проблемы и перспективы развития образования». — Краснодар, 2016. — С. 43-47.
31. Коновалова И. А. Развитие маркетинга в сфере образования / И. А. Коновалова, Ф. М. Газаева // Сборник статей «Экономика и современный менеджмент: теория и практика» – Новосибирск: СибАК. – 2013. – № 11(31).
32. Короткова Т. Л. Роль маркетинга в коммерциализации инноваций / Т. Л. Короткова, А. В. Власов // Практический маркетинг. – 2010. – №3 (157). – С. 10-17.
33. Ларсон, Э.У. Управление проектами: Учебник / Э.У. Ларсон, К.Ф. Грей; Пер. с англ. В.В. Дедюхин. - М.: ДиС, 2013. - 784 с.

34. Полковников, А.В. Управление проектами. Полный курс МВА / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. - М.: Олимп-Бизнес, 2013. — 552 с.
35. Харпер-Смит, П. Управление проектами / П. Харпер-. — М.: ДиС, 2011. - 240 с.
36. Вечканова, Е. С. Основные направления проектного управления в маркетинге/ Е. С. Вечканова, Е. В. Носкова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 2. – С. 28–37.
37. Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании: учебное пособие / В. Н. Фунтов. – Питер, 2006. – 320 с.
38. Петрова Н.П. Стратегия командного развития компании в канун 10-летия // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 2. – С. 27-33.
39. Белбин Р.М. Роли в команде и самооценка предпочитаемых вами ролей // Эффективный менеджер: взгляды и иллюстрации. — Жуковский: МЦДО ЛИНК, 1997. – 240 с.
40. Лапыгин Ю. Н. Оценка эффективности проектного управления // Экономический анализ : теория и практика. — 2011. — № 15. — С. 50-53.
41. Анализ рынка парфюмерии в России: итоги 2017 года : Аналитический отчет / DISCOVERY RESEARCH GROUP. — Москва. — 2017. — 20 с.
42. Шкарупа Т. В. Роль маркетинга в процессе разработки и распространения инновационных товаров / Т. В. Шкарупа // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2011. – №1. – С. 89-95.
43. Березин И.С. Маркетинг и исследования рынков / И. С. Березин //Русская деловая литература. — М. – 1999. — 93 с.
44. Демографический ежегодник России 2016. Стат. сб. / Росстат. — М., 2017.
45. Азоев Г., Старостин В. Персонализированный маркетинг// Маркетинг. – 2012. – № 5. – С. 38-62.
46. Афонин, А.М. Управление проектами: учебное пособие / А.М. Афонин, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова. - М.: Форум, 2010. - 184 с.

47. Интрент торговля в России 2017: Аналитический отчет / Data Insight. – Москва. – 2017. – 48 с.
48. Йордон, Э. Управление сложными Интернет-проектами / Э. Йордон. - М.: Лори, 2014. - 344 с.
49. Пигалов В. Секреты успешного управления проектной командой // БОСС. Бизнес : организация, стратегия, системы. — 2011. —№7. — С. 64-65.
50. Михалева, Е. П. Маркетинг : учебное пособие для СПО и прикладного бакалавриата / Е. П. Михалева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 213 с.
51. Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон; пер. с англ. А. Кириченко. — М.: Альпина Пабл., 2013. — 180 с.
52. Шепелев А.Ф., Печенежская И.А., Ивахненко Т.Е. Товароведение и экспертиза парфюмерно-косметических товаров. / А.Ф. Шепелев, И.А. Печенежская, Т.Е. Ивахненко — Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. — 223 с.
53. Попов, Ю.И. Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 208 с.
54. Борисова С.Г. Об интеграции концепции управления маркетинговыми активами в модель менеджмента образовательной организации// Образование и наука. – 2010. – № 7. – С. 38-46.
55. Бурцева Т. И др. Бюджет интегрированных систем маркетинговых коммуникаций// Маркетинг. – 2011. – № 5. – С. 75-82.
56. Интернет в России. Состояние, тенденции и перспективы развития : Отраслевой доклад/ Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям / Н.М. Гущина, Е.А. Ватолина. – М.: «НИЦ «Экономика». – 2017. – 95 с.
57. Газарян А.Е. Топология рыночных отношений и место маркетинга в системе управления предприятий// Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. - № 6. – С. 3-14

58. Корчагин П. Рынок маркетинговых услуг: репутационный менеджмент// Проблемы теории и практики управления. – 2011. — № 3. – С. 120-132.
59. Котлер, Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер — М.: Издательство АСТ, 2009. – 230 с.
60. Бухтерева, О.С. Социология рекламы в социально-культурном сервисе и туризме : учеб. пособие / О.С.Бухтерева. — М. : ИНФРА-М, 2011. — 127 с.
61. Брассингтон Ф., Петтитт С. Основы маркетинга / Ф. Брассингтон, С. Петтитт. – М.: Бизнес Букс, 2014. – 536 с.
62. Васильев, Г.А. Рекламный маркетинг: Учебное пособие / Г.А. Васильев, В.А. Поляков. — М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 276 с.
63. Ноздрева, Р.Б. Маркетинг: как побеждать на рынке / Р.Б. Ноздрева, Л.И. Цыгичко. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 345 с.
64. Фролова Н.А. Выбор стратегии маркетинга предприятия на рынке // Новый университет. Серия: Экономика и право. - 2013. - № 10. - С. 80 - 82.
65. Назипов Рустам Лидогенерация. Клиентов много не бывает; Питер — М., 2016. — 208 с.
66. Парабеллум А., Мрочковский Н. Социальные сети. Источники новых клиентов для бизнеса. Огни — М., 2013. — 176 с.
67. Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета. Управление проектами по методу критической цепи / Л. Лич. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 357 с.
68. Борисов Б. Л. Технологии рекламы и PR: Учебное пособие. — М.: Фаир- Пресс, 2001. — 146 с.
69. Манн И. Арифметика маркетинга для первых лиц / И. Манн. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 160 с.

70. Соснаускене, О. И. Расходы на рекламу. Практическое пособие / О.И. Соснаускене. — М.: Акционерное общество "Литературная студия "Научная книга", 2015. — 415 с.
71. Масленников, Роман. 101 совет по PR / Роман Масленников. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 68 с.
72. Мазилкина, Е.И. Маркетинговые коммуникации: Учебно-практическое пособие / Е.И. Мазилкина. — М.: Дашков и К, 2012. — 256 с.
73. Музыкант, В.Л. Интегрированные маркетинговые коммуникации: Учебное пособие / В.Л. Музыкант. — М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 216 с.
74. Сак А.В. Журавлев В.А. Оптимизация маркетинговых решений / А.В. Сак В.А. Журавлев. — М.: Гревцов, 2010. — 302 с.
75. Синяева, И.М. Маркетинг: теория и практика: учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / И.М.Синяева, О.Н.Романенкова. — М.: Юрайт, 2014. — 652 с.
76. Мельникова, Н.А. Медиапланирование: стратегическое и тактическое планирование рекламных кампаний / Н.А.Мельникова. — М.: Дашков и К, 2009. — 177 с.
77. Хайятт М. Как стать заметным в Интернете. Пошаговое руководство для всех, кому есть что сказать или что продать / М. Хайятт. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 803 с.
78. Воробьев, С.Н. Управление рисками в предпринимательстве / С.Н. Воробьев, К.В. Балдин. — М.: Дашков и К, 2013. — 482 с.
79. Новиков, А.И. Теория принятия решений и управление рисками в финансовой и налоговой сферах: Учебное пособие / А.И. Новиков, Т.И. Солодкая. — М.: Дашков и К, 2012. — 288 с.
80. Линдерс, М.Р. Управление закупками и поставками: Учебник для студентов вузов / М.Р. Линдерс. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. — 751 с.

81. Гонтарева, И.В. Управление проектами: Учебное пособие / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. — М.: ЛИБРОКОМ, 2013. — 384 с.
82. Рудакова, Л.В. Основы рекламы и связей с общественностью / Л.В. Рудакова. — СПб.: ГУАП, 2012. — 274 с.
83. Щепилова, Г.Г. Основы рекламы: Учебник для бакалавров / Г.Г. Щепилова, К.В. Щепилов. — М.: Юрайт, 2013. — 521 с.
84. Демин Д. E-mail-маркетинг. Как привлечь и удержать клиентов / Питер — М., 2015. — 208 с.
85. Евдокимов Н. В. Раскрутка Web-сайтов. Эффективная Интернет-коммерция; Вильямс - М., 2010. - 160 с.
86. Зуев М.Б. Продвижение сайтов в поисковых системах. Спасательный круг для малого бизнеса / Бином. Лаборатория знаний — М., 2016. — 112 с.
87. Алексунин, В.А. Электронная коммерция и маркетинг в Интернете./ В.А. Алексунин, В.В. Родигина — М.: Дашков и К, 2004. — 370 с.
88. Буренина, Т. Маркетинг на базе Интернет-технологий. / Т.Буренина — М.: Благовест-В, 2005. — 152 с.
89. Гуров, Ф. Н. Продвижение бизнеса в Интернет : все о PR и рекламе в Сети / Ф. Н. Гуров — М.: Вершина, 2008. — 132 с.
90. Воропаева В.И. Управление проектами: основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов. — М.: СОВНЕТ, Кубс Групп, 2013. — 265 с.
91. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. — М.: Инфра-М, 2013 г. — 314 с.
92. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент.: Учебник для ВУЗов. м М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. — 576 с.

93. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости: Пер. с англ. — М.: Компания АйТи. — М.: ДМК Пресс, 2013. — 320 с.

94. Евразийский центр управления проектами «ЕСУП» [Электронный ресурс] / Электрон. дан. - М.: Справочно-информационный интернет-портал, статья «Евразийский стандарт управления инновационными проектами», 2016. — Режим доступа: www.epmc.ru/EPMC_2_Euroasian%20Standard.html

95. Бабаскин, С. Я. Инновационный проект. Методы отбора и инструменты анализа рисков / С.Я. Бабаскин. - М.: Дело АНХ, 2010. - 240 с.

96. Чеглов, В. П. Инновационный ритейл. Организационное лидерство и эффективные технологии / В.П. Чеглов. - М.: Форум, 2013. - 208 с.

97. Крылов, Э. И. Методологические вопросы управления процессами реализации инновационно-инвестиционных проектов / Э.И. Крылов, В.М. Власова, Г.Ю. Пешкова. - М.: ГУАП, 2011. - 252 с.

98. Солодар М. А. Воронка продаж в интернете. Инструмент автоматизации продаж и повышения среднего чека в бизнесе / М. А. Солодар. — М.: "Эксмо" ООО, 2018. — 240 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

SWOT-анализ

	<p>Сильные стороны (S)</p> <ol style="list-style-type: none">1. широкий ассортимент2. натуральный состав косметики3. узнаваемый бренд4. много каналов рекламы5. надежные поставщики6. консультации специалистов7. выгодные условия для оптовиков	<p>Слабые стороны (W)</p> <ol style="list-style-type: none">1. долгая доставка 2 недели2. достаточно узкая направленность продукции (тайская и азиатская)3. зависимость от логистических компаний4. слабое доверие к продукции у тех, кто не пробовал5. влияние сезонности
--	--	--

<p>Возможности (О)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Доступность получения инвестиций 2.Появление новых технологий маркетинга 3.Увеличение числа покупателей в интернет-пространстве 4.Рост числа розничных точек продаж тайской косметики и продуктов – потенциальных оптовых клиентов 5. Тенденция к путешествиям в Таиланд 6. Изменение потребительских ценностей в пользу натуральных товаров 	<p>OS</p> <p>O1 S5,7 – открытие складов в городах с целью сотрудничества с крупными розничными сетями (например Рив Гош) К</p> <p>O2 S3,4,6 – формирование маркетинговой стратегии с использованием всех технологий маркетинга(интернет-маркетинг, маркетинг в социальных сетях инстаграм, вконтакте, однокласники, контекстная реклама, рассылки Директ, e-mail), предоставление большего кол-ва консультационных услуг Ф</p> <p>O3 S4 – выход на новые международные рынки с оптовыми продажами (создание интернет-магазина на разных языках, поставки в ближнее зарубежье) К</p> <p>O4 S5,7 – сотрудничество с новыми оптовыми партнерами, крупными розничными сетями Б</p> <p>O5 S2,3 – сотрудничество с турфирмами в Таиланде с целью рекламы интернет-магазина, раздачу буклетов, эксклюзивной скидки Ф</p> <p>O6 S2,3,5 – расширение ассортимента в пользу натуральной декоративной косметики Б</p>	<p>OW</p> <p>O1 W1- открытие собственных складов в городах России и Казахстана с целью сократить время доставки К</p> <p>O2 W4 – включение в маркетинговую стратегию экспертной рекламы, квалифицированные специалисты о нашей продукции, улучшение репутации при помощи маркетинга Ф</p> <p>O1 W2 – создание собственных линеек продукции того, что необходимо клиентам (провести опрос) с эксклюзивным составом и под собственной маркой К</p> <p>O3 W5 – дифференциация предложений в интернет-магазинах для разных стран и регионов в разное время суток и в разное время года (летом –средства для загара, зимой защитные крема от холода)Ф</p> <p>O4 W3 – оптовые продажи в региональные центры К</p> <p>O5 W1 – сотрудничество с тур. Фирмами, раздача буклетов, возможность заказать и приобрести продукцию в Таиланде внедрение новых форм доставки за доп.плату Б</p> <p>O6 W2 – позиционирование косметики как органической и натуральной с помощью маркетинговых инструментов(экспертной рекламы) Ф</p>
--	--	--

Окончание приложения А

	<p>Сильные стороны (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий ассортимент 2. Натуральный состав косметики 3. Узнаваемый бренд 4. Много каналов рекламы 5. Надежные поставщики 6. Консультации специалистов 7. Выгодные условия для оптовиков 	<p>Слабые стороны (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. долгая доставка 2 недели 2. достаточно узкая направленность продукции (тайская и азиатская) 3. зависимость от логистических компаний 4. слабое доверие к продукции у тех, кто не пробовал 5. влияние сезонности
<p>Угрозы (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наложение санкций на тайскую продукцию 2. Повышение пошлин и налогов 3. Повышение цен на логистику 4. Снижение спроса на натуральную косметику 5. Усиление конкуренции 6. Анти-реклама 	<p>TS</p> <p>T1 S3 – диверсификация (продажа иной продукции, возможно, корейской или японской) Б</p> <p>T2 S1,4 – повышение цен на популярные товары Ф</p> <p>T3 S7 сотрудничество преимущественно с оптовыми клиентами с целью сократить издержки на логистику от экономии на масштабе Б</p> <p>T4 S1 – ориентация на потребности и тенденции рынка и продвижение других товаров из имеющегося ассортимента Ф</p> <p>T5 S1,2,3,6,4,5 – использование конкурентного преимущества – консультации специалистов, действие всех каналов рекламы, понижение цен Ф</p> <p>T6 S3,4,5 – нивелирование «плохой» рекламы с помощью других каналов, репутационного менеджмента и экспертного мнения Ф</p>	<p>TW</p> <p>T1 W2 – диверсификация в пользу разрешенных косметических средств Б</p> <p>T2 W5 – расширение ассортимента более дорогими товарами для сглаживания сезонности Ф</p> <p>T3 W1,3 – оптовые поставки в регионы с целью экономии на масштабе К</p> <p>T4 W4 – уход с рынка тайской косметики Б</p> <p>T5 W4 – сотрудничество преимущественно с оптовыми клиентами Б</p> <p>T6 W4 – использование экспертного мнения и эффекта ореола для повышения репутации компании Ф</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Классификация стратегий

Корпоративная	Бизнес-стратегия	Функциональная
<ul style="list-style-type: none"> – оптовые поставки в региональные центры – открытие склада в мега-городах России (Москва, Санкт-Петербург) - создание собственных линеек продукции 	<ul style="list-style-type: none"> - сотрудничество с новыми оптовыми партнерами, крупными розничными сетями (возможно, Рив Гош) - внедрение новых форм доставки за доп.плату - диверсификация (продажа иной продукции, возможно, корейской или японской) - диверсификация в пользу разрешенных косметических средств - сотрудничество преимущественно с оптовыми клиентами с целью сократить издержки на логистику от экономии на масштабе -отдать услуги по доставке на аутсорсинг -расширение ассортимента в пользу натуральной декоративной косметики 	<ul style="list-style-type: none"> - формирование маркетинговой стратегии с использованием всех технологий маркетинга(интернет-маркетинг, маркетинг в социальных сетях инстаграм, вконтакте, однокласники, контекстная реклама, рассылки Директ, e-mail), предоставление большего кол-ва консультационных услуг - повышение цен на популярные товары - включение в маркетинговую стратегию экспертной рекламы (квалифицированные специалисты о нашей продукции), улучшение репутации при помощи маркетинга - дифференциация предложений в интернет-магазинах для разных стран и регионов в разное время суток и в разное время года (летом –средства для загара, зимой защитные крема от холода итд) - позиционирование косметики как органической и натуральной с помощью маркетинговых инструментов - ориентация на потребности и тенденции рынка и продвижение других товаров из имеющегося ассортимента - использование конкурентного преимущества – консультации специалистов, действие всех каналов рекламы, понижение цен - расширение ассортимента более дорогими товарами для сглаживания сезонности – использование экспертного

		мнения и эффекта ореола для повышения репутации компании -сотрудничество с турфирмами в Тайландес целью рекламы интернет-магазина, раздачу буклетов, эксклюзивной скидки
--	--	--

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Оценка стратегий

Критерии оценки	Увеличение числа заказов	Развитие бренда	Быстрота доставки	Увеличение средней стоимости заказа	Новые рынки
Вес	5	2	3	4	3
оптовые поставки в региональные центры	3	2	2	4	3
открытие складов в мега-городах России с целью сокращения расходов на доставку	5	2	3	3	1
создание собственных линеек продукции	3	2	1	2	0

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Система оценки эффективности инструментов медиа-маркетинга

	Название канала	Описание активности	KPI	Количество сделок	Цена первого касания	Охват	конверсия	Переходов в сделку	Стоимость/сделка руб.	Средний чек	Ожидаемый результат	Бюджет в месяц
1	Контекстная реклама (Яндекс, Google)	Внедрение рекламных кампаний по нишевым запросам топ 50 товарам с переходами на первичные посадочные страницы	Высокочастотные запросы, CTR, % конверсии, объем продаж цена клика, цена сделки	2000	2,50 Р	40 000,00	0,05	2000	50,00 Р	500,00 Р	1 000 000,00 Р	100 000,00 Р
2	Таргетированная реклама (FB, VK, Youtube)	Кампании двух типов: для привлечения первичной аудитории в воронку и динамический ретаргет для работы в аудитории, которая уже посетила сайт и не совершила покупку.	CTR, % конверсии, объем продаж цена клика, цена сделки	2000	6,00 Р	25 000,00	0,08	2000	75,00 Р	1 500,00 Р	3 000 000,00 Р	150 000,00 Р
3	SMM реклама в социальных сетях:											
	1. Instagram	Активное размещение имиджевых и продающих постов у лидеров мнений автоматизация систем продвижения контента	охват, Новые подписчики, цена сделки, коэффициент вовлеченности	500	8,00 Р	12 500,00	0,04	500	200,00 Р	1 500,00 Р	750 000,00 Р	100 000,00 Р
	2. Вконтакте	Продвижение постов, размещение публикаций в пабликах с ЦА		100	10,00 Р	5 000,00	0,02	100	500,00 Р	1 500,00 Р	150 000,00 Р	50 000,00 Р
4	Мессенджеры	Рассылка	кол-во просмотров, конверсии в лид	200	0,40 Р	100 000,00	0,0020	200	200,00 Р	1 500,00 Р	300 000,00 Р	40 000,00 Р
5	Репутационный маркетинг	Система лояльности клиентов, программа мотивации в обмен на отзывы, обзоры косметики на тематических сайтах и сайтах отзывов	контроль динамики повторных заказов, показатели в сервисе лояльности на сайте									
6	SEO-продвижение	Размещение статей, гостевой постинг на тематических ресурсах с ЦА, создание и контекстное и SEO продвижение тематических сайтов	показатели по поисковой выдаче, % конверсии	50	8,00 Р	2 500,00	0,02	50	400,00 Р	1 500,00 Р	75 000,00 Р	20 000,00 Р
7	Mail маркетинг	Автоматизированная система писем и пуш уведомлений в рамках алгоритмов прописанных в воронке продаж по собственной базе клиентов. На втором этапе возможна работа по сторонним базам, отобранным по критериям.	количество открытых писем, количество переходов по ссылке, количество отписок	100	3,00 Р	10 000,00	0,01	200	300,00 Р	1 700,00 Р	340 000,00 Р	30 000,00 Р
8	Маркетплейсы, прайс агрегаторы	Размещение каталог	цена клика, кол-во переходов, % конверсии	100	6,00 Р	5 000,00	0,02	100	300,00 Р	1 500,00 Р	150 000,00 Р	30 000,00 Р

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой


подпись С. Л. Улина

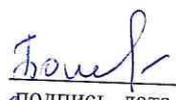
«19» 06 2018 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Проект по разработке стратегии дифференцированного маркетинга с
применением современных инструментов медиа-маркетинга на примере
ООО «Вэлди»

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.04 Управление проектами и организационными изменениями

Научный руководитель 
подпись, дата 9.06.2018 д-р экон. наук, профессор Г. И. Поподько

Выпускник 
подпись, дата 9.06.2018 Е. О. Бузлукова

Рецензент 
подпись, дата 10.06.2018 директор по маркетингу ООО «Вэлди» С. А. Ермоленко

Красноярск 2018