



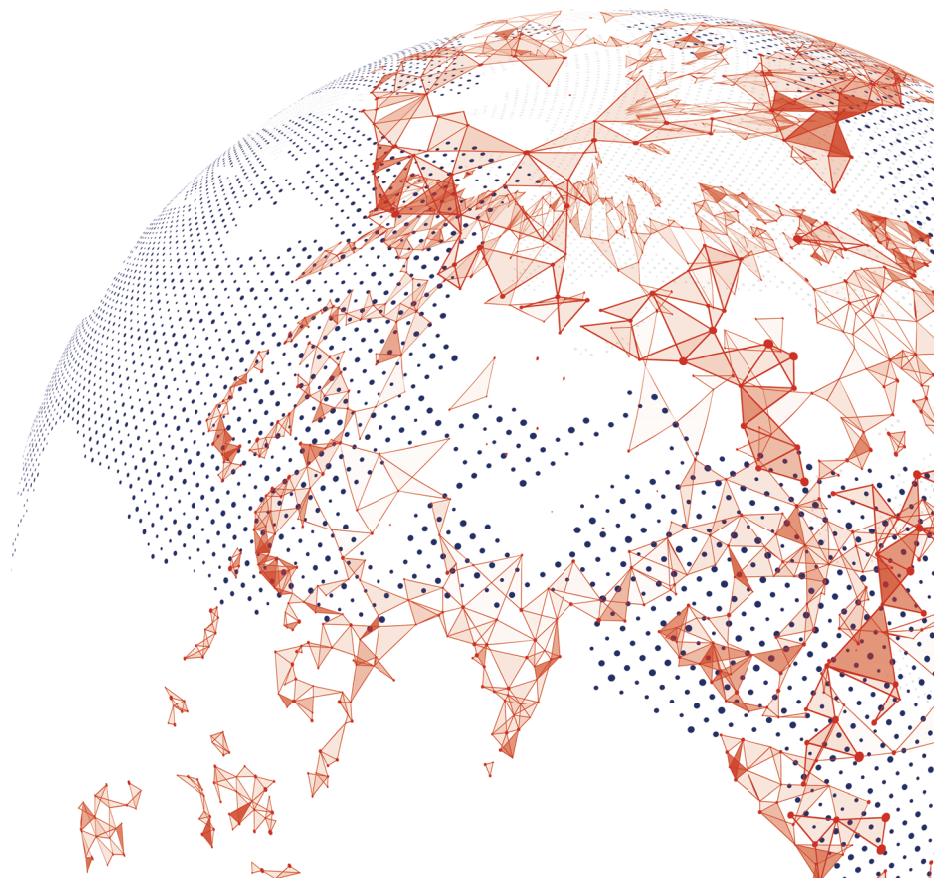
ВЫСШАЯ
ШКОЛА
БИЗНЕСА

Бакалавриат по направлению
38.03.02 «Менеджмент»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

«МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН»

Москва
2021





ВЫСШАЯ
ШКОЛА
БИЗНЕСА

Кусраева О.А., Ребязина В.А., Манин А.В.,
Бузулукова Е.В., Неделько А.Ю., Твердохлебова М.В.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ДЛЯ ПОДГОТОВКИ КУРСОВОГО ПРОЕКТА
«МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН»

Москва
2021

Печатается по решению Ученого совета Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ

Рецензенты:

Е.В. Миголь, Директор по работе с клиентами (АО «Кантар»)
М.Ю. Шерешева, д-р экон. наук, профессор, Директор Центра исследований сетевой экономики (Кафедра прикладной институциональной экономики, МГУ им. М.В. Ломоносова)

**Кусраева, О.А., Ребязина, В.А., Манин, А.В., Бузулукова, Е.В.,
Неделько, А.Ю., Твердохлебова, М.В.**

Методические указания для подготовки курсового проекта «Маркетинговый план» / О.А. Кусраева, В.А. Ребязина, А.В. Манин, Е.В. Бузулукова, А.Ю. Неделько, М.В. Твердохлебова; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ, 2021. — 88 с.

Маркетинговый план представляет собой результат стратегического планирования маркетинга в организации. Навыки разработки маркетингового плана являются необходимыми для современного специалиста по маркетингу. При принятии управленческих решений умения сформировать SMART-цель, определить целевые аудитории, разработать релевантное позиционирование, а также рассчитать бюджет и определить KPI становятся решающими для профессиональных маркетологов.

Курсовой проект «Маркетинговый план» является обязательной формой работы на втором году обучения для студентов бакалаврской программы «Маркетинг и рыночная аналитика» в Высшей школе бизнеса (ВШБ) НИУ ВШЭ. Методические указания направлены на раскрытие не только теоретических, но и практических аспектов маркетингового планирования, ориентированы на приобретение навыков отбора релевантных инструментов и методов маркетинга, а также их применения для принятия обоснованных управленческих решений.

© Кусраева О.А., Ребязина В.А., Манин А.В., Бузулукова Е.В.,
Неделько А.Ю., Твердохлебова М.В., 2021.

© Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», 2021.

Содержание

1. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ГРУППОВОГО КУРСОВОГО ПРОЕКТА «МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН»	4
1.1. Учебные цели курсового проекта	5
1.2. Основные требования к курсовому проекту	6
1.3. Формирование команд и назначение руководителей курсовых проектов.	6
1.4. Выбор компании для выполнения курсового проекта.	8
2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОГО ПРОЕКТА	10
2.1. Структура курсового проекта	11
2.2. Содержание курсового проекта.	11
1. Основные положения маркетингового плана (Executive summary)	12
2. Описание бизнеса компании и цель маркетингового плана	12
3. Анализ рынка. Конкурентный анализ	24
4. Сегментирование. Таргетирование. Позиционирование (STP)	31
5. Маркетинг-микс	35
6. Бюджет	47
7. Контроль	52
8. Выводы и рекомендации	62
3. ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ И ЗАЩИТЫ КУРСОВОГО ПРОЕКТА. ПРИНЦИПЫ ОЦЕНИВАНИЯ КУРСОВОГО ПРОЕКТА	64
3.1. Этапы подготовки курсового проекта	65
3.2. Основные требования к оформлению текста курсового проекта.	66
3.3. Порядок защиты курсового проекта	68
3.4. Критерии оценивания курсового проекта	69
4. ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ КУРСОВОГО ПРОЕКТА «МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН»	74
Приложение 1. Образец титульного листа	82
Приложение 2. Форма отзыва руководителя курсового проекта.	83
Приложение 3. Подтверждение отсутствия плагиата	85
Приложение 4. Подтверждение равноценности вклада	86

The background features a large, bold red number '1' in the upper left. A solid red horizontal bar spans the width of the page below the number. To the right of the bar, there is a complex geometric pattern composed of blue dots and red lines forming various polygonal shapes, resembling a stylized map or a network diagram. The overall design is modern and professional.

1

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ГРУППОВОГО КУРСОВОГО ПРОЕКТА «МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН»

1.1. Учебные цели курсового проекта

Курсовой проект в рамках образовательной программы «Маркетинг и рыночная аналитика» является неотъемлемой частью образовательного процесса. Выполнение курсового проекта представляет собой подготовку маркетингового плана, разработанного в рамках группового формата работы. Маркетинговый план разрабатывается бакалаврами в группах для конкретных компаний. В процессе разработки маркетингового плана формируется некоторая цель, достижение которой происходит при помощи предложенных инструментов и активностей. Деятельность бакалавров курирует руководитель курсового проекта со стороны НИУ ВШЭ.

Целью курсового проекта является интеграция знаний, умений и навыков, полученных в ходе обучения, посредством использования на практике инструментальных и исследовательских методов в области менеджмента в исследовательской и проектной работе студентов, направленной на формирование релевантных инструментов и активностей для достижения некоторых

целей, сформулированных для конкретных компаний.

В результате реализации курсового проекта в формате маркетингового плана студент будет способен:

- участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию;
- составлять бизнес-модель компании, определять основные процессы, за счет которых происходит генерирование прибыли;
- формулировать маркетинговые цели, понимая декомпозицией какой бизнес-цели они являются; использовать различные инструменты;
- называть основные прикладные технологии для разработки маркетинговой стратегии, способен оценить их эффективность и применить в конкретной ситуации;
- проводить анализ конкурентной среды, используя как традиционные, так и инновационные инструменты, а также их релевантную комбинацию;

- оперировать современными методами анализа конкурентного окружения компании;
- учитывать влияние основных макропоказателей и специфику конкретного рынка;
- проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений;
- формировать бюджет компании, с учетом предложенных мероприятий;
- использовать ключевые показатели эффективности, выбирая их в соответствии с целями маркетингового плана;
- работать в команде, эффективно распределяя ответственность и задачи, в соответствии с компетенциями и навыками каждого участника.

1.2. Основные требования к курсовому проекту

Курсовой проект должен быть написан на основе тщательно отобранной и проработанной научной и учебной литературы, а также собранного и проанализированного эмпирического материала по изучаемой компании. Курсовой проект должен отличаться критическим подходом к изучению практических данных и литературных источников и должен демонстрировать умения использования студентом методов исследования в менеджменте, изученных в дисциплинах учебного плана соответствующего курса обучения.

Материал, привлекаемый из внешних источников, а также данные, предоставленные компаниями, должны быть переработаны, органически

увязаны с целями выбранной компании. Изложение должно быть конкретным, насыщенным фактическими данными, анализом, расчетами, графиками и таблицами. Привлекаемый эмпирический материал должен быть документирован (гайды интервью, скрипты, видеоматериалы, проч.) и представлен в Приложении к курсовому проекту. Работа завершается конкретными выводами и рекомендациями.

1.3. Формирование команд и назначение руководителей курсовых проектов

Для выполнения курсового проекта студенты объединяются в команды строго по 5 или 6 человек, проходящих обучение в одной учебной группе. Внутри команды осуществляется выбор координатора команды со стороны студентов, который осуществляет координацию работы

Курсовой проект должен отличаться критическим подходом к изучению практических данных и литературных источников и должен демонстрировать умения использования студентом методов исследования в менеджменте, изученных в дисциплинах учебного плана соответствующего курса обучения.

команды. Студенты формируют команды самостоятельно. Студентам рекомендуется использовать принцип разнообразия при формировании команды, которая может состоять из студентов разных полов, российских и иностранных граждан. При этом в одну команду могут быть включены исключительно студенты одной учебной группы. Студенты, которые не направили информацию о составе команды в установленные сроки, распределяются в команды по решению преподавателя проектного семинара «Маркетинговое планирование».

Каждой команде назначается руководитель-преподаватель департамента маркетинга, который курирует деятельность команды в рамках курсового проекта. Список возможных руководителей курсовых проектов формируется департаментом маркетинга и предоставляется студентам в начале работы над курсовыми проектами. Руководитель курсового проекта отвечает за организацию и реализацию проекта, ориентируется в профессиональной области и координирует работу команды.

Порядок прикрепления студентов к курсовым проектам:

1. Группа студентов договариваются о совместной работе, формирует команду и выбирает координатора команды.
2. Команда выбирает руководителя курсового проекта из числа предложенных, и координатор команды пишет письмо потенциальному руководителю курсового проекта с просьбой

Каждой команде назначается руководитель-преподаватель департамента маркетинга, который курирует деятельность команды в рамках курсового проекта.

взять на себя руководство командой, отражая следующую информацию:

- a) состав команды;
 - b) общая сфера интересов участников команды;
 - c) компетенции и навыки каждого участника команды (в то числе, не профильные, например, навыки видеомонтажа, альпиниста и пр.).
3. Руководитель курсового проекта подтверждает заявку и готовность руководить группой студентов.
 4. Студенты доводят информацию о выбранном проекте и подтверждении со стороны руководителя курсового проекта до преподавателя проектного семинара «Маркетинговое планирование» и учебного офиса.

В случае большого числа заявок от различных команд на руководство, руководитель курсового проекта осуществляет выбор в пользу команды, сфера интересов которой наиболее близка его собственным. При необходимости руководитель курсового проекта может устроить собеседование выборочным или всем участникам команды.

В обязанности руководителя курсового проекта входит:

- разработка плана-графика проекта совместно с проектной командой;
- при необходимости — распределение обязанностей участников проекта;
- поддержка проектной команды во взаимодействии с компанией (организация первичного, помощь в составлении списка вопросов, при необходимости помощь в организации последующих встреч, запрос контроль получения отзыва компании о результатах проекта);
- проведение регулярных консультаций проектных команд по проблематике проекта и предъявляемым требованиям к выполнению проекта и подготовке отчета;
- консультирование проектных команд по доступным источникам, процедуре сбора и обработки необходимой информации;
- обсуждение промежуточных результатов выполнения проекта, подготовка и представление необходимых рекомендаций;
- подготовка отзыва о работе команды над курсовым проектом в соответствии с формой, установленной в Приложении 2.

По результатам выполнения студентами курсового проекта и подготовки отчета руководитель принимает решение о соответствии представленного отчета установленным требованиям. В случае отрицательного решения руководителя проектная команда допускается к защите резуль-

татов проекта перед комиссией, но комиссия по защите курсового проекта учитывает решение руководителя о соответствии отчета требованиям и отзыв руководителя при выставлении оценки за курсовой проект членам проектной команды.

Руководители курсовых проектов участвуют в защитах курсовых проектов в качестве членов комиссий по защите, при этом, руководитель не может входить в комиссию, в которой защищается команда, выполняющая проект под руководством данного руководителя.

Консультации с руководителями могут проходить как в очном, так и в дистанционном формате с использованием платформы MS Teams. Инициирование консультаций с руководителем по курсовому проекту является обязанностью проектных команд.

Координатор команды студентов может направить запрос в департамент маркетинга о смене руководителя курсового проекта. Запрос должен

Руководители курсовых проектов участвуют в защитах курсовых проектов в качестве членов комиссий по защите, при этом, руководитель не может входить в комиссию, в которой защищается команда, выполняющая проект под руководством данного руководителя.

отражать общее решение команды и включать конструктивное обоснование данного запроса. Каждый запрос будет рассматриваться департаментом маркетинга в индивидуальном порядке. Запрос о смене руководителя курсового проекта может быть направлен координатором команды студентов в департамент маркетинга не позднее наступления этапа 2 (см. п. 3.1.) подготовки курсового проекта.

1.4. Выбор компании для выполнения курсового проекта

Выбор компаний для курсового проекта осуществляется в рамках проектного семинара.

2

СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

2.1. Структура курсового проекта

К сдаче принимается только курсовой проект, соответствующий требованиям оформления. Корректно оформленный курсовой проект включает в себя:

1. Титульный лист
2. Состав команды
3. Оглавление
4. Основная часть
5. Заключение
6. Список использованной литературы
7. Приложения

Титульный лист курсового проекта оформляется в соответствии с установленным образцом (представлен в Приложении 1).

Состав команды представляется на отдельном листе. Необходимой информацией является ФИО и фотография студента, остальная информация является опциональной. Оформление данного раздела не регламентируется и остается на усмотрение команды курсового проекта.

Список использованной литературы включает в себя все источники, на которые есть ссылки в тексте, а также те источники, которые были так или иначе использованы, хотя и не приведены в ссылках и примечаниях. Список источников оформляется по установленному порядку.

Раздел курсового проекта Приложения не является обязательным и включается в работу при необходимости использования громоздких таблиц, различного статистического материала, исторических справок, дополнительный справочной информации. В тексте курсового проекта должны быть соответствующие отсылки на то или иное Приложение.

2.2. Содержание курсового проекта

Курсовой проект выполняется в формате маркетингового плана — детализированного документа, в котором прописываются и измеряются действия, необходимые для реализации маркетинговой стратегии. Курсовой проект должен быть практичным и конкретным, должен содержать программу

действий с измеримыми целями. Основная часть курсового проекта состоит из восьми разделов, которые полностью раскрывают ее содержание¹.

Основные положения маркетингового плана (Executive summary)

Данный раздел направлен на отражение краткого резюме маркетинговой стратегии и основных пунктов маркетингового плана. Наполнение данного раздела может варьироваться в зависимости от конкретной компании и цели маркетингового плана. Однако, в любом случае необходимой для отражения информацией остаются: измеримые маркетинговые цели, ключевые показатели эффективности.

В рамках основных положений маркетингового плана должны быть отражены цели, определены ключевые показатели эффективности (KPI), которые будут позволять отслеживать степень реализации маркетинговой стратегии, установлено четкое распределение задач между департаментами и/или сотрудниками.

¹ Важно отметить, что в рамках методических указаний представлены лишь некоторые материалы для разработки маркетингового плана. Для многих терминов в маркетинге (например, бизнес-модель) нет единых общепринятых определений, модели по некоторым направлениям (например, цепочка создания ценности) преобразовываются и дополняются, а инструментарий (например, маркетинговые коммуникации) постоянно расширяется, поэтому в методических указаниях выделены подходы, наиболее релевантные для написания курсового проекта. Более подробная информация о различных определениях и подходах представлена в разделе литературы (см. п. 4. Дополнительные материалы по разделам маркетингового плана).

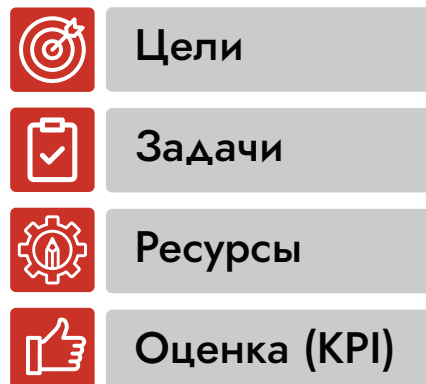


Рисунок 1. Основные положения маркетингового плана

Цель раздела заключается в представлении **самого главного всей проделанной работы на одном листе**. Важно проследить, чтобы различные разделы представленной информации не противоречили друг другу.

Описание бизнеса компании и цель маркетингового плана

Описание бизнеса компании. Прежде чем сформировать цель маркетингового плана, необходимо определить как в компании формируется прибыль, а также понять основы функционирования компании. Соответственно, в рамках данного раздела необходимо ответить на вопрос: как компания создает прибыль? Существует множество инструментов, из которых наиболее релевантными являются: бизнес-модель, цепочка создания ценности, модель прибыли.

Бизнес-модель (Business model)

Бизнес-модель описывает процесс создания, доставки и присвоения ценности. При этом суть бизнес-модели заключается в том, что она кристаллизует потребности потребителя и его платежеспособность, определяет способ, которым бизнес доставляет ценность потребителю, побуждает потребителей платить за данную ценность и конвертирует платежи в прибыль бизнеса посредством необходимой структуры и взаимодействия различных элементов цепочки ценности.

Согласно наиболее распространенному определению, бизнес-модель – это представление основной логики ведения бизнеса и стратегических вариантов создания и получения ценности. Исходя из определения, можно заметить, что бизнес-модель подразумевает наличие четырех компонент (рисунок 1):

1.1. Стратегические варианты: бизнес-модель отражает стратегический выбор. Пра-

вильно созданная бизнес-модель помогает сформулировать и сделать явные ключевые предположения о причинно-следственных связях и внутренней согласованности стратегического выбора по части: целевой аудитории, ценностного предложения, стратегии, миссии и т. д.

1.2. Создание ценности: компании создают ценность, дифференцируя предложение от конкурентов, развивают ключевые компетенции, возможности и преимущества, отличные от конкурентов и используют это для достижения трудно копируемых, уникальных продуктов, процессов, предложений.

1.3. Получение ценности: коммерческие компании должны зарабатывать деньги, чтобы выжить — их жизнеспособность зависит как от ценности, которую они создают, так и от того, как они созданная ценность воплощается в доходах и прибыли.

1.4. Партнерства: так как ни процесс создания, ни получения ценности не происходит в вакууме, поскольку и то, и другое происходит в рамках сети создания ценности, компании формируют наиболее релевантные партнерства. Сеть создания ценности может включать поставщиков, партнеров, каналы сбыта, расширяющие собственные ресурсы компании.

В академической и бизнес-средах существует множество различных подходов к формированию бизнес-моделей. В работе (Климанов, Третьяк,

В рамках основных положений маркетингового плана должны быть отражены цели, определены ключевые показатели эффективности (KPI), которые будут позволять отслеживать степень реализации маркетинговой стратегии, установлено четкое распределение задач между департаментами и/или сотрудниками.

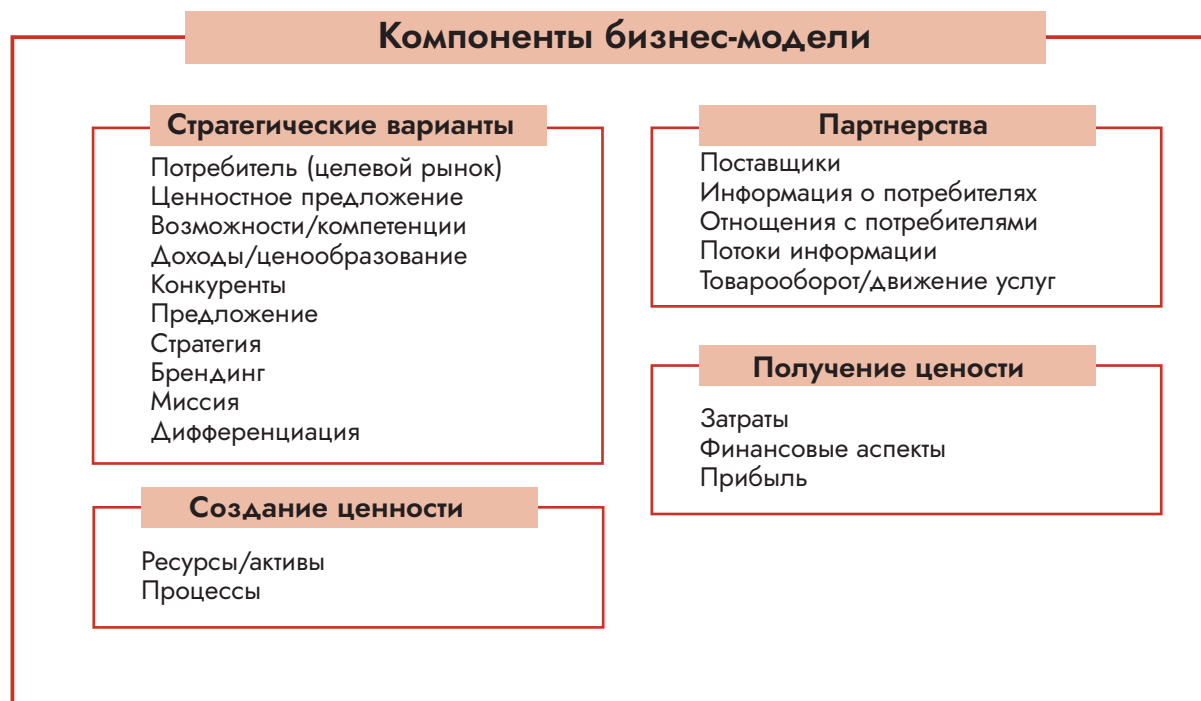


Рисунок 2. Компоненты бизнес-модели

2014)¹ представлен подробный анализ подходов как к определению бизнес-модели, так и к их формированию. Важно отметить, что не существует единого общепринятого подхода к формированию бизнес-модели, исследования развиваются и появляются новых концепции. В академической среде

наибольшее распространение получила модель (Zott, Amit, Massa, 2011)², в то время как в практике наиболее часто используется шаблон, предложенный **Остервальдером** (рисунок 2), который также носит название **канва бизнес-модели**. В рамках курсового проекта мы рекомендуем ознако-

¹ Климанов Д. Е., Третьяк О. А. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12. С. 107-130.

² Zott C., Amit R., Massa L. The business model: Theoretical roots, recent developments and future research // Journal of Management. 2011. Vol. 37. P. 1019–1042.

Шаблон **ПЕРСОНАЛЬНОЙ** бизнес-модели

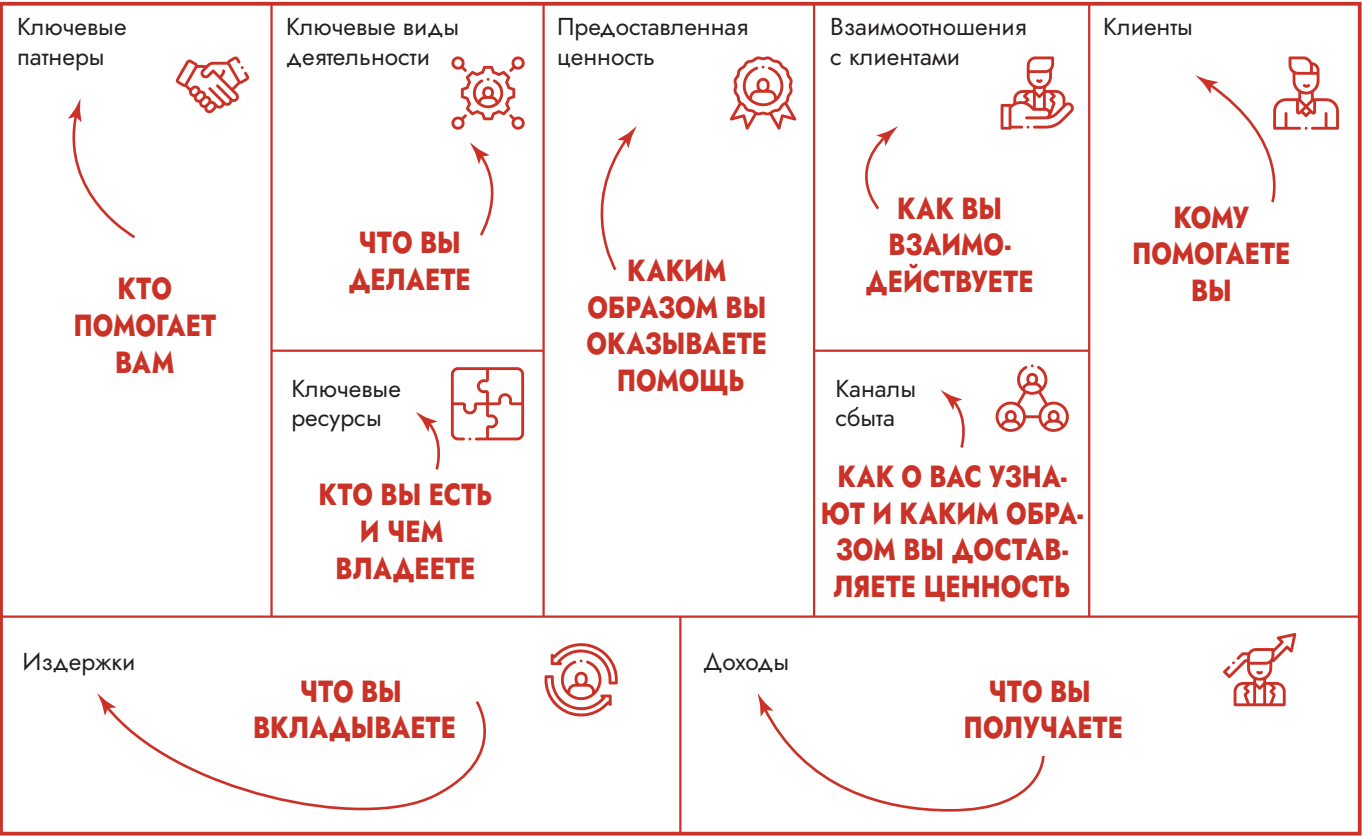


Рисунок 3. Бизнес-модель по Остервальдеру

миться с основными материалами по части теории бизнес-моделей, представленными в разделе литературы (см. п. 4 Литература) и использовать бизнес-модель Остервальдера в силу того, что указанная модель является наглядной и визуализирует основы функционирования бизнеса компании.

Модель состоит из девяти взаимосвязанных элементов, а именно: клиенты, взаимоотношения с клиентами, каналы сбыта, предоставленная ценность, ключевые партнеры, ключевые виды деятельности, ключевые ресурсы, издержки и доходы.

1. **Клиенты.** Все виды бизнеса имеют общую черту: они создают и приносят пользу своим клиентам. Поскольку компании не могут выжить без клиентов, в основе каждой бизнес-модели лежит определение рынка, для которого продукт создает ценность. Есть две категории рынка: массовый рынок и нишевый рынок. Массовый рынок обслуживает большую группу людей, у которых схожие потребности (например, салфетки или молоко). Нишевый рынок обслуживает конкретную и узкую группу людей с конкретными интересами (например, магазин винтажных пластинок).
2. **Предоставленная ценность.** Блок однозначно описывает, какая проблема решается для клиента и как удовлетворяется его потребность. Также ценностное предложение отражает почему продукт превосходит предложения других компаний (например, выдающийся дизайн: продукты Apple, снижение риска: многие IT-компании уделяют этому внимание, производительность: создание более быстрого процессора или устройства).
3. **Каналы сбыта.** Каналы, которые используются, чтобы связаться с клиентами и, чтобы «донести» до них продукт. Варианты: физические витрины, веб-сайт и прямые продажи и т.д. Каналы также включают дилеров или оптовиков, которые продают продукт.
4. **Взаимоотношения с клиентами.** Блок направлен на отражение того, как компания взаимодействует с клиентами, включая не только тон и стиль обращения к клиентам, но и контроль

того, как в действительности клиенты воспринимают ценность компании и ее продуктов. В зависимости от вида бизнеса клиентам может потребоваться дополнительная личная помощь: IKEA использует вариант самообслуживания, Amazon использует модель «совместного творчества», когда клиенты оставляют содержательные отзывы о продуктах, чтобы помочь другим клиентам, совершающим покупки в Интернете.

5. **Доходы.** Здесь отражается способ, за счет которого в компанию поступают денежные средства. Существует три типа потоков доходов: доходы от транзакций, регулярные доходы и плата за использование. Доходы от транзакций — это разовые платежи, такие как продажа одного продукта. Периодические доходы — это абонентская плата за услуги, например, Netflix или ivi. Плата за использование зависит от того, как часто ваш клиент использует вашу услугу, например, тарифный план мобильного оператора.
6. **Ключевые ресурсы.** Отражает как бизнес получает доступ к необходимым ресурсам. Есть три типа ресурсов: физические ресурсы, человеческие ресурсы и интеллектуальные ресурсы. Физические ресурсы — это материалы, оборудование, помещения и здания, необходимые для ведения бизнеса. Небольшому магазину требуется площадка и кассовые аппараты, но крупным магазинам, таким как Walmart или IKEA, требуются огромные склады. Человеческие ресурсы — это сотрудники, нанятые на основе их навыков, опыта и профессиональных качеств, которые помогут добиться цели бизнеса. В слу-

чае, например, рекламного агентства, все зависит от творческого таланта человеческих ресурсов. К интеллектуальным ресурсам относится совокупность накопленных знаний по разработанным технологиям и научным открытиям, а том числе авторские права и патенты.

7. Ключевые виды деятельности. Действия, которые компания выполняет, чтобы достичь цель бизнеса. Есть три категории: производственная деятельность, решение проблемы и платформенный хостинг. Производственная деятельность — это, например, изготовление смартфона или приготовление пиццы. Деятельность по решению проблем может представлять собой консультационный бизнес, сервис или услуги. Хостинг в сети или на платформе — это то, чем занимаются сайты электронной коммерции, такие как eBay или AirBnB.

8. Ключевые партнеры. Партнеры, которые вовлечены в бизнес-процессы компании. Apple, например, сотрудничает с Foxconn в производстве iPhone. Партнерские отношения могут быть способом снижения риска. Например, появление формата хранения данных blue-ray стало результатом сотрудничества многих компаний над общим форматом, каждый из которых не хотел рисковать, разрабатывая свой собственный формат.

9. Издержки. Определяет, какие существуют затраты в рамках ведения бизнеса и при реализации каких бизнес-процессов они образуются. Есть предприятия, ориентированные

на затраты, и предприятия, ориентированные на стоимость. Бизнес, ориентированный на затраты, фокусируется на максимально возможном сокращении затрат, например, путем автоматизации процессов. Примером бизнеса, ориентированного на затраты, является EasyJet. Бизнес, ориентированный на ценность, не сосредотачивается на сокращении затрат, а предлагает более качественные услуги и продукты, которые оправдывают более высокие затраты. Примером бизнеса, ориентированного на ценность, является частная авиакомпания.

Концептуально девять элементов модели Остервальдера формируют структуру из четырех блоков:

1. Продукт (предоставленная ценность).
2. Взаимодействие с потребителем (клиенты, взаимоотношения с клиентами, каналы сбыта).
3. Инфраструктура (ключевые партнеры, ключевые виды деятельности, ключевые ресурсы).
4. Финансовая эффективность (издержки, доходы).

Важно помнить, что бизнес-модель — это не стратегия бизнеса. Бизнес-модель отражает способ, которым компания создает ценность, а стратегия направлена на создании конкурентного преимущества и ценности. При этом бизнес-модель сосредоточена на создании ценности в рамках ведения бизнеса, в то время как стратегия — на ценности бизнеса для стейкхолдеров.

Вопросы, на которые необходимо ответить при разработке бизнес-модели по Остервальдеру:

1. Клиенты:

- Кто является основным потребителем?
- Для кого компания делает продукт значимым?

2. Предоставленная ценность:

- В чем заключается ценность продукта для потребителя?
- Какую проблему потребителя помогает решить продукт?

3. Каналы сбыта:

- Через какие каналы будет происходить поставка продукта компании в пользовательский сегмент?

4. Взаимоотношения с клиентами:

- Какие взаимоотношения с компанией ожидает получить каждый потребитель?

5. Доходы:

- За что именно в продукте платит потребитель?
- Как потребители оплачивают продукт?
- Сколько приносит каждый из источников в итоговый доход компании?

6. Ключевые ресурсы:

- Какие ресурсы необходимы для придания ценности продукту?

7. Ключевые виды деятельности:

- Какие действия необходимы для придания ценности продукту?

8. Ключевые партнеры:

- Кто является ключевым партнером?
- Кто является ключевым поставщиком?
- Какие ресурсы от них получает компания?

9. Издержки:

- Каковы самые значительные затраты компании?
- Какие из ключевых ресурсов самые дорогие?
- Какие из ключевых активностей самые дорогие?

Важно помнить, что бизнес-модель — это не стратегия бизнеса. Бизнес-модель отражает способ, которым компания создает ценность, а стратегия направлена на создании конкурентного преимущества и ценности. При этом бизнес-модель сосредоточена на создании ценности в рамках ведения бизнеса, в то время как стратегия — на ценности бизнеса для стейкхолдеров.

При разработке рекомендаций (в конце маркетингового плана) необходимо использовать бизнес-модель, отвечая на следующие вопросы:

1. Какие факторы каждого из девяти блоков необходимо исключить?
2. Какие факторы каждого из девяти блоков следует значительно сократить?

- 3. Какие факторы каждого из девяти блоков необходимо добавить?
- 4. Какие новые факторы, которые никогда ранее не использовались в отрасли следует добавить?

Цепочка создания ценности (Value chain)

Цепочка создания ценности М.Портера — инструмент стратегического управления. Суть заключается в том, что, разбивая деятельность организации на стратегически важные части, можно увидеть полную картину факторов затрат и источников дифференциации. Цепочка создания ценности М. Портера фокусируется на системных связях и на том, как то, что входит в организацию, превращаются в то, что выходит из организации, то, что приобретают потребители. Анализ цепочки создания ценности описывает деятельность внутри и за пределами организации, связывая это

с анализом конкурентоспособности компании. Это позволяет оценить, какую ценность добавляет продуктам компании каждое конкретное мероприятие.

Цепочка создания ценности основана на понимании того, что компания — это нечто большее, чем случайный набор площадей, оборудования, людей, технологий и других ресурсов. Только если все это организовать в систему и систематически активировать, станет возможным производить нечто, за что клиенты готовы платить цену. Используя эту точку зрения, Портер описал цепочку действий, общую для всех предприятий, и сгруппировал эти действия в основную производственную деятельность и обеспечение бизнеса.

Основная производственная деятельность. Напрямую связана с физическим созданием, про-

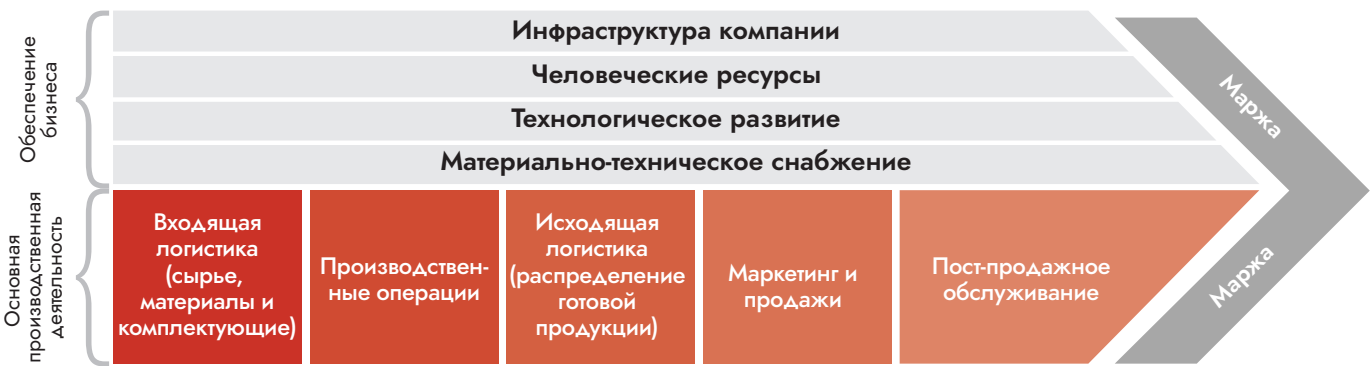


Рисунок 4. Цепочка создания ценности М. Портера

дажей, обслуживанием и поддержкой продукта или услуги. Она состоит из:

- **Входящая логистика** — это все процессы, связанные с получением, хранением и распределением ресурсов внутри компании. Отношения с поставщиками являются ключевым фактором создания стоимости в рамках данного сектора.
- **Производственные операции** — действия по преобразованию, которые превращают входы в выходы, которые продаются потребителям. Здесь именно операционные системы создают ценность.
- **Исходящая логистика (распределение готовой продукции)** — действия, которые доставляют продукт или услугу клиенту. Это и системы сбора, хранения и распространения, они могут быть внутренними или внешними по отношению к компании.
- **Маркетинг и продажи** — процессы, которые используются, чтобы убедить клиентов покупать у компании, а не у конкурентов. Преимущества, которые предлагает компания, и то, насколько хорошо компания их сообщает, являются источниками ценности в данном секторе.
- **Пост-продажное обслуживание** — действия, связанные с поддержанием ценности продукта или услуги для клиентов после того, как они осуществили покупку.

Обеспечение бизнеса. Направлено на сопровождение и поддержание основных видов деятельности компании.

- **Материально-техническое снабжение** (закупки) — то, что делает компания, чтобы получить ресурсы, необходимые для функционирования.

Включает в себя поиск поставщиков и переговоры по лучшим ценам.

- **Разработка технологий** (технологическое развитие) — такая деятельность связана с управлением и обработкой информации, а также с защитой базы знаний компании. Источниками создания ценности являются минимизация затрат на информационные технологии, постоянное отслеживание технологических достижений и поддержание высокого технического уровня.
- **Управление человеческими ресурсами** — то, насколько хорошо компания набирает, обучает, мотивирует, вознаграждает и удерживает своих сотрудников. Люди являются важным источником ценности, поэтому компании могут получить явное преимущество с помощью передовых методов управления персоналом.
- **Инфраструктура** — системы поддержки компании и те функции, которые позволяют ей поддерживать повседневные операции. Бухгалтерский учет, юридический, административный и общий менеджмент — примеры необходимой инфраструктуры, которую предприятия могут использовать в своих интересах.

Первоначальный анализ цепочки создания ценности был в основном сосредоточен на производственном секторе, но необходимые навыки в равной степени применимы к более широкому кругу отраслей. Цель состоит в том, чтобы определить источники конкурентных преимуществ, которые, как утверждает Портер, вытекают из тех видов деятельности, которыми занимается бизнес, а именно то, что продукт:

- сделан лучше, чем у конкурентов;
- сделан иначе, чем у конкурентов;
- создает уникальные преимущества;
- сделан по более низкой цене, чем у конкурентов.

Типичный анализ цепочки создания ценности может быть выполнен следующим образом:

- Анализ цепочки создания ценности компании: какие затраты относятся к каждому отдельному виду деятельности?
- Анализ цепочек создания ценности клиентов: как продукт вписывается в их цепочку создания ценности?
- Выявление потенциальных преимуществ по сравнению с конкурентами?
- Выявление потенциальной добавленной ценности для клиента: как продукт компании может повысить ценность для цепочки создания ценности клиентов (например, более низкие затраты или более высокая производительность), где клиент видит такой потенциал?

Модель прибыли (Profit model)

Под моделью прибыли понимается план компании, направленный на создание прибыльного и жизнеспособного бизнеса. То есть, что именно компания планирует производить или предоставлять, как будут генерироваться продажи, а также все расходы, которые предприятие понесет, чтобы сделать модель жизнеспособной. Без конкретной модели прибыли бизнес будет работать вслепую.

Отправной точкой при разработке модели прибыли является понимание ценностного предложе-

ния компании. Ценностное предложение — подробно описывает все продукты и услуги, которые компания предлагает рынку, и то, что делает их ценными для целевых клиентов (движущей силой, когда покупатель совершает покупку, является ценность, которую он получит от использования этого продукта, а не любого другого продукта, предлагаемого на рынке). Четкое ценностное предложение также помогает компании выделяться среди конкурентов, продающих идентичные или схожие продукты.

Модели прибыли дифференцируются в зависимости от деятельности, которую выполняет компания, и от того, как она взимает плату за такую деятельность. К различным моделям получения прибыли относятся:

- **Производственная модель.** Предполагает создание продукта (товара или услуги) для продажи потребителям. Компания покупает сырье для использования в производственном процессе, а затем увеличивает стоимость продукта, чтобы получить готовый продукт. Произведённый продукт продается напрямую конечному потребителю, оптовику или розничному торговцу, который затем перепродает продукт потребителям. Примером может служить производитель мыла, который продает свою готовую продукцию напрямую покупателям, или оптовикам, которые перепродают продукт потребителям.
- **Модель аренды/лизинга.** Включает в себя такие вещи, как аренда или лизинг автомобилей, зданий, машин и оборудования, земли,

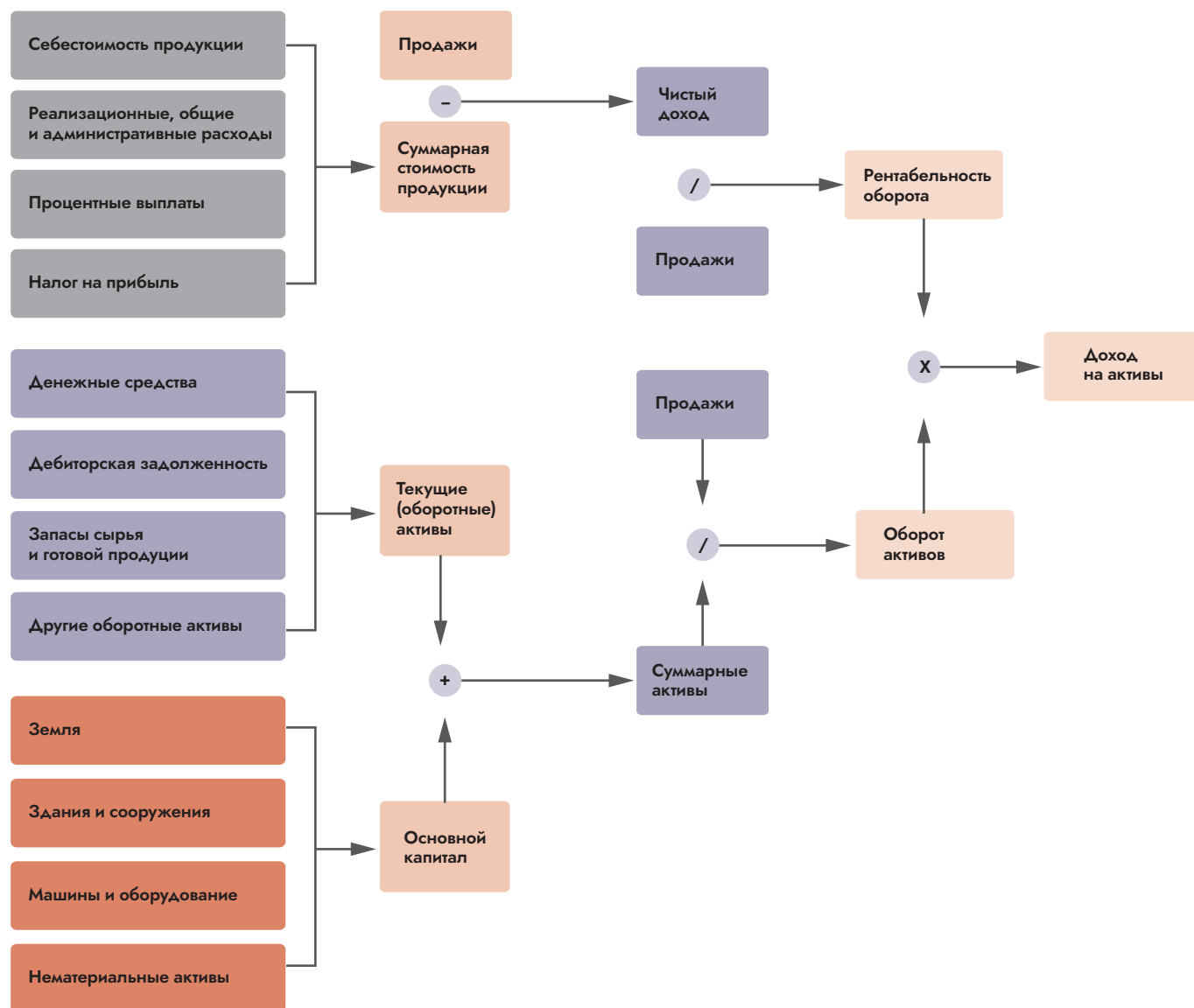


Рисунок 5. Модель прибыли

офисной мебели и компьютеров. Например, арендодатель и арендатор заключают соглашение, по которому арендатор соглашается уплатить определенную плату за временное использование жилищного актива, принадлежащего арендодателю. По истечении срока аренды или арендного периода собственность возвращается арендодателю.

- **Рекламная модель.** Предполагает предоставление рекламного пространства, которое предприятия могут использовать для продвижения своих услуг и предложений продуктов. Рекламная модель в основном используется медиакомпаниями, которые предоставляют бесплатную информацию и полагаются на рекламу для получения дохода. Они продают рекламные места в газетах, журналах, на телевидении, на сайтах и в мобильных приложениях.
- **Модель комиссии.** Комиссионная модель генерирует доход за счет взимания комиссии, предлагая услугу другой стороне. Примером может служить брокерская компания или аукционист, выступающий в качестве посредника между двумя сторонами. Затем посредник взимает комиссию в зависимости от суммы транзакции.

Модели прибыли предполагают наличие нескольких компонентов, которые являются ключевыми для обеспечения прибыльности бизнеса. Они включают:

- **Производственная и операционная составляющая.** Компонент производства — это про-

цесс, который проходит продукт, прежде чем он станет доступным для покупки покупателями. Операционная составляющая включает как персонал, так и производственное оборудование. Персонал, эксплуатирующий производственное оборудование, должен работать эффективно, с минимальным временем простоя или без него. Персонал должен быть хорошо обучен обращению с производственным оборудованием и должен часто проходить обучение для повышения своей квалификации. Что касается действующего оборудования, руководство должно гарантировать, что оно работает на оптимальном уровне и работает должным образом.

- **Компонент продаж и маркетинга.** Включает в себя распространение информации о продуктах компании с целью вызвать интерес у потребителей. Персонал, отвечающий за продажи и маркетинг, достигает целей, используя теле- и радиорекламу, рекламные кампании в Интернете и т. д. Отдел продаж и маркетинга должен оставаться открытым для внедрения новых идей и технологий, позволяющих информировать потребителей о продуктах компании, их преимуществах и о том, чем они отличаются от продуктов конкурентов. Соответствующий персонал должен также работать над удержанием текущих клиентов, предоставляя бонусы, специальные предложения и бесплатные образцы новых продуктов.

- **Доставка товаров и услуг.** После того, как отдел продаж и маркетинга ознакомил потенциа-

ных клиентов с продуктами компании, и потребители приобрели товары, компания должна обеспечить своевременное получение покупателями их товаров или услуг. Неспособность доставить товар будет напрасной тратой всех усилий, затраченных на разработку и маркетинг продукта. После доставки компания должна предоставить канал связи, который клиенты могут использовать для подачи жалоб, рекомендаций и вопросов о продуктах и услугах компании.

Бизнес-модель описывает, как компания создает ценность. Модель прибыли описывает, как компания генерирует доход за счет ценности, созданной для потребителей (монетизирует ценность).

Использование модели прибыли предполагает наличие подробной цифровой информации о деятельности о компании, включая: затраты и доходы

от различных видов деятельности, стоимость всех текущих активов и прочее.

Цель маркетингового плана. Цель маркетингового плана должна быть сформулирована в соответствии с принципом SMART: быть конкретной, измеримой, амбициозной, реалистичной и ограниченной по времени. Цель — место назначения. Стратегия — выбор дороги, по которой вы туда попадете.

Вопросы, на которые необходимо ответить при разработке цели:

- Что вы хотите достичь?
- Когда вы хотите это достичь?

Анализ рынка. Конкурентный анализ

Конкурентный анализ — комплекс методов анализа внешней среды, направленный на опреде-



Рисунок 6. Определение SMART-цели

ление сильных и слабых сторон компании по сравнению с конкурентами. Используется как для принятия краткосрочных задач (регулирование каналов продвижения), так и для долгосрочных — разработка общекорпоративной или маркетинговой стратегии.

Цели конкурентного анализа:

- определение сильных и слабых сторон компании на рынке;
- разработки маркетингового позиционирования;
- прогноз продаж;
- формирование ценовой, сбытовой, коммуникационной, товарной политики.

Необходимо собрать следующую информацию о конкурентах:

- их потребители и клиенты;
- информация о продуктах и ценах;
- бизнес-цели и стратегии;
- разработка новых продуктов и R&D;
- публикуемые вакансии/расширение штата;
- процесс производства и контроль качества;
- организационная структура и биография менеджеров;
- информация о присутствии в регионах, логистической цепочке, дистрибьюторах и сервисных центрах;
- партнерства и альянсы, в которых они состоят.

Для оценки конкурентной среды могут быть рассмотрены три метода конкурентного анализа,

наиболее часто используемые в маркетинговой практике:

- анализ с использованием индекса Герфиндаля;
- модель пяти конкурентных сил М. Портера;
- бенчмаркинг;
- расчет индекса Герфиндаля.

Индекс Герфиндаля используется для оценки общего уровня конкуренции на рынке, определения насыщенности и дифференцированности предложений на рынке. Он рассчитывается как сумма квадратов долей рынка (в процентах), которые занимают компании, работающие в исследуемой отрасли. Поскольку доли рынка берутся в процентах, то значение индекса может колебаться от 0 до 10000. Чем больше значение индекса, тем ниже уровень конкуренции на рынке и тем ближе он к монопольному. Таким образом, может выделяться четыре основных типа рынка:

1. Совершенная конкуренция (при значении индекса менее 400).
2. Монополистическая конкуренция (при значении индекса от 400 до 1000).
3. Олигополия (значение индекса 1000–3000).
4. Монополия (при значении индекса выше 3000).

Доли рынка определяются на основе имеющейся информации в доступных для студентов НИУ ВШЭ:

- базе данных Passport (Euromonitor), Factiva на странице <https://library.hse.ru/e-resources>,

- единым архиве экономических и социологических данных http://sophist.hse.ru/data_access.shtml, СПАРК, Thomson Reuters, Bureau Van Dijk <http://sophist.hse.ru/4dbank.shtm>

Анализ с использованием индекса Герфиндаля используется преимущественно при необходимости разработки общекорпоративной или маркетинговой стратегии и позволяет оценить уровень привлекательности рынка, перечень доступных стратегий, а также устойчивости положения компании на рынке.

Модель пяти конкурентных сил М. Портера.

В соответствии с моделью на компанию оказывают воздействие пять сил: внутриотраслевая конкуренция, рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков, угроза появления заменителей, угроза появления новых игроков на рынке.

При оценке каждой из пяти сил рекомендуется использовать следующую шкалу:

- 1 — компания не зависит от данной силы
- 2 — низкая (незначительная) степень зависимости компании от данной силы
- 3 — степень зависимости компании ниже среднего
- 4 — степень зависимости компании выше среднего
- 5 — высокая степень зависимости
- 6 — компания практически полностью зависима от данной силы

Для определения степени влияния используют ответы на вопросы — индикаторы, представленные



Рисунок 7. Модель пяти конкурентных сил М. Портера

ные в таблице 1. На основе сделанного анализа строится итоговая таблица.

Модель М. Портера широко используется для описания конкуренции в любой отрасли. Она позволяет хорошо и структурировано охарактеризовать текущую ситуацию на рынке и основные зоны, на которые компании следует обращать внимание. Однако модель носит описательный характер, что ограничивает возможности ее применения. Для преодоления этого недостатка компании часто используют бенчмаркинг.

Бенчмаркинг — систематический процесс сравнительного анализа эффективности работы

Таблица 1. МОДЕЛЬ ПЯТИ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ М. ПОРТЕРА

Конкурентная сила	Вопросы-индикаторы
Внутриотраслевая конкуренция	Количество конкурентов. Структура рынка. Темпы роста рынка. Различия в качестве, в стратегии. Дифференциация. Издержки переключения. Лояльность потребителей. Издержки по уходу с рынка. Темпы роста рынка.
Рыночная власть покупателей	Количество потребителей. Размер покупателей (крупные, мелкие). Возможность потребителей сменить поставщика. Степень стандартности товара. Интеграция потребителей. Барьеры перехода. Важность продукта для потребителей. Ценовая чувствительность. Размер заказа. Степень информирования покупателей на рынке
Рыночная власть поставщиков	Количество поставщиков. Размер поставщиков. Уникальность их услуг и товаров. Возможность по замене поставщика. Издержки по замене поставщика. Есть ли угроза интеграции поставщика напрямую с потребителем.
Угроза появления заменителей	Товары-заменители и их функции. Издержки переключения. Соотношение цена — качество, их функционал (насколько они полностью могут заменить продукт компании).
Угроза появления новых игроков на рынке	Сроки и издержки по выходу на рынок потенциальных конкурентов. Барьеры входа на рынок. Экономия на масштабе. Патенты и законодательство. Доступ к ключевым ресурсам, каналам дистрибуции. Стоимость переключения. Уровень доходности в отрасли по сравнению со средним по стране. Степень регулируемости отрасли со стороны государства.

компании с показателями других, более успешных фирм. Представляет собой процесс поиска и изучения лучших практик ведения бизнеса и его внедрение в свою компанию.

Цели бенчмаркинга:

- определение конкурентоспособности компании и ее слабых сторон;
- выявление наилучших приемов работы для компаний данного типа;

- осознание необходимых изменений;
- разработка подходов к совершенствованию бизнес-процессов;
- постановка долгосрочных целей, значительно превосходящих текущие;
- отбор идей по кардинальному улучшению процессов.

Для осуществления бенчмаркинга необходимо определить стратегические группы компаний на

Таблица 2. РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА МОДЕЛИ ПЯТИ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ М. ПОРТЕРА

Конкурентная сила	Оценка степени влияния	Описание характера влияния конкурентной силы	Направления работ
Внутриотраслевая конкуренция			
Рыночная власть покупателей			
Рыночная власть поставщиков			
Угроза появления заменителей			
Угроза появления новых игроков на рынке			

рынке, с которыми будет проводиться сравнение. Стратегические группы — группа компаний в отрасли, имеющих аналогичные бизнес-модели или аналогичные комбинации стратегий. Выделяются на основе значимых ключевых факторов успеха: цена, качество, широта дистрибуции и ряд других.

Этапы проведения бенчмаркинга:

1. Определение параметров товаров или услуг, которыми руководствуются потребители при принятии решения о покупке.
2. На основе средневзвешанных экспертных оценок (или опроса потребителей) определяется степень важности этих показателей для потребителей.
3. Производится оценка конкурентов внутри одной конкурентной группы (включая саму компанию) по выявленным в п.1. параметрам.

4. Строится лепестковая диаграмма, отражающая преимущества каждой компании на рынке.
5. Рассчитывается конкурентная сила компаний на рынке (на основе п.3 и п.1).
6. Делаются выводы по результатам анализа для выбранной компании.

Пример проведения бенчмаркинга для онлайн ритейлеров на российском рынке (для учебных целей пример упрощен) (Этап 1 и 2).

Таким образом, если например, был проведен бенчмаркинг для компании Беру.ру, то на основе его можно сказать, что сильными конкурентными преимуществами являются: низкие цены и отличный уровень клиентской поддержки. Если же компания хочет укрепить свои позиции на рынке, то ей следует обратить внимание на расширение ассортимента и улучшении условий доставки (самые значимые параметры для покупа-

Таблица 3. ПРИМЕР РЕЗУЛЬТАТОВ 1 И 2 ЭТАПОВ БЕНЧМАРКИНГА

Параметр принятия решения о покупке	Значимость (на основе опроса потребителей)
Ассортимент	24%
Цена	25%
Доставка	20%
Клиентская поддержка	11%
Дружественный интерфейс	8%
Отзывы о товарах и комьюнити	12%

Таблица 4. ПРИМЕР РЕЗУЛЬТАТОВ 3 ЭТАПА БЕНЧМАРКИНГА

	Aliexpress	Pandao	Goods	Беру.ру	Ozon	Joom
Ассортимент	6	4	4	4	5	3
Цена	5	5	4	5	4	5
Доставка	4	3	2	4	4	4
Клиентская поддержка	1	1	4	5	1	2
Дружественный интерфейс	2	3	4	4	5	3
Отзывы о товарах и комьюнити	6	3	3	4	2	3

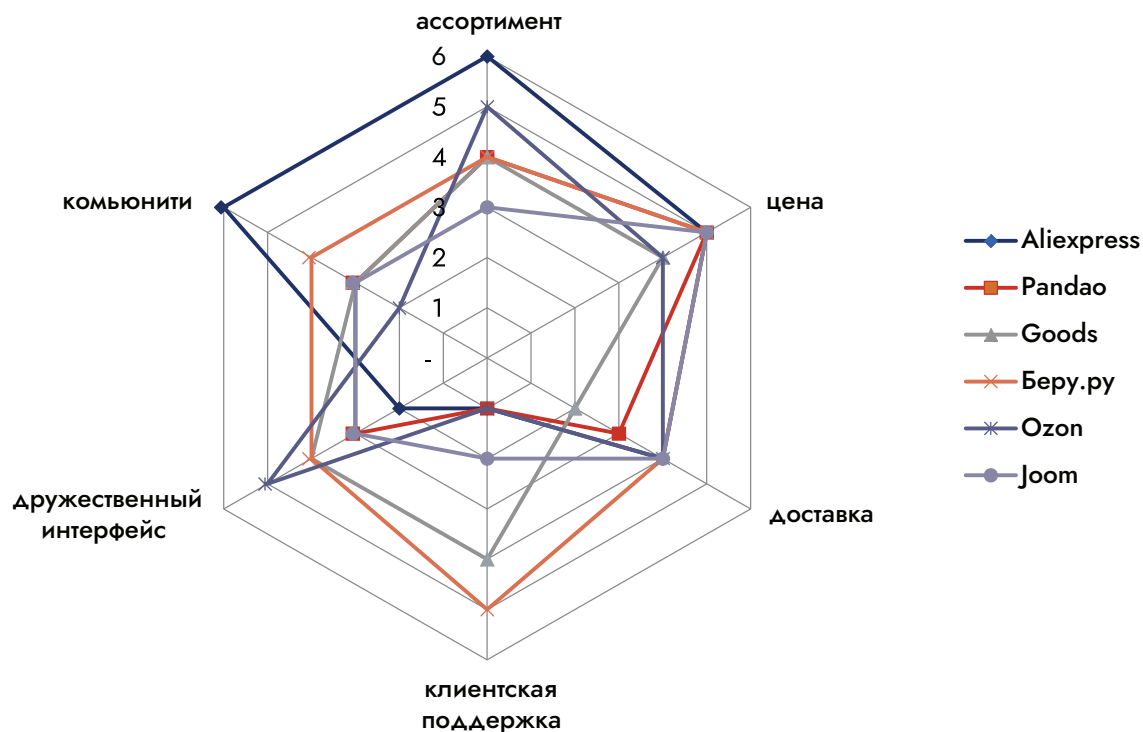


Рисунок 8. Пример результатов проведенного бенчмаркинга (этап 5).

телей, где у компании не самые сильные позиции). На основе бенчмаркинга можно разработать стратегию позиционирования, о чем речь пойдет дальше.

Вопросы, на которые необходимо ответить при разработке анализа рынка и конкурентного анализа:

- На каком рынке функционирует анализируемая компания? Какое положение она занимает на этом рынке?

- Какие компания являются конкурентами анализируемой компании? По каким критериям?
- По каким характеристикам необходимо сравнивать конкурентов и анализируемую компанию? Как при этом соотносятся конкуренты и анализируемая компания?
- Какую информацию можно получить на основе бенчмаркинга? Какие выводы сделать?
- Какие компании включать в бенчмаркинг и почему?

Сегментирование. Таргетирование. Позиционирование (STP)

STP (Segmentation, Targeting, and Positioning), или СТП (сегментирование, таргетирование, позиционирование) — это маркетинговая стратегия, в основе которой лежит выделение целевой аудитории (сегментов), а также формирование для каждой из аудиторий определенного позиционирования (образа компании). Для того, чтобы разработать данную стратегию, прежде всего необходимо четко понимать каждую ее составляющую, поэтому базовые определения и концепции стратегии СТП будут рассмотрены в данном разделе.

Сегмент — большая, четко идентифицированная по какому-либо признаку группа потребителей (покупателей товара) внутри рынка. Сегментация рынка — это деление рынка на группы потребителей со сходными потребностями.

Цели сегментирования:

- идентифицировать с нужной точностью носителей потребности;
- структурировать, концентрировать ресурсы компании для создания продукта, отвечающего потребностям сегмента;
- анализ возможностей конкурентов в выбранном наборе сегментов;
- создание и поддержание конкурентных преимуществ продукта;
- повышение внутренней эффективности компании, направленной на удержание и развитие конкурентоспособности.

Для сегментации потребительских рынков существуют следующие критерии:

- демографические признаки (пол, возраст, размер и этап жизненного цикла семьи, уровень дохода, профессия и род занятий, образование, религия, национальность);
- психографические признаки (тип личности, образ жизни);
- географические признаки (регион, города, сельская местность, плотность населения, численность населения, климат);
- поведенческие признаки (искомые выгоды, приверженность марке и степень лояльности, интенсивность потребления, повод для совершения покупки, степень готовности к покупке).

Для того, чтобы проверить, эффективно ли проведена сегментация, необходимо проверить ее по критериям эффективности сегментации:

- **Однородность сегмента.** Каждый сегмент должен быть внутренне однороден, т.е. потребители должны одинаково реагировать на маркетинговые стимулы.
- **Размер сегмента.** Сегменты должны быть достаточно существенными по размеру, чтобы оправдать дополнительные затраты на «подгонку» маркетинговых стратегий под требования данного сегмента.
- **Доступность сегмента.** Возможность эффективного использования каналов распределения и маркетинговых коммуникаций для успешного выхода на целевой сегмент.
- **Измеримость и долговечность сегмента.** Сегменты должны быть количественно измери-

Таблица 5. ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ КРИТЕРИИ СЕГМЕНТАЦИИ

Переменные сегментации	Демографические характеристики покупателей
Возраст	До 6 лет, 6 — 12, 13 — 19, 20 — 29, 30 — 39, 40 — 49, 50 — 59, 60 и более лет
Пол	Мужской, женский
Размер семьи	1— 2, 3 — 4, 5 и более человек
Жизненный цикл семьи	Молодой одинокий, молодые женатые, без детей; молодые женатые, дети до 6 лет; молодые женатые, дети до 6 лет и старше; среднего возраста, женатые с детьми; старшего возраста, женатые, без детей; старшего возраста, одинокие и др.
Профессия и род занятий	Люди умственного и физического труда; управляющие, должностные лица и владельцы фирмы; люди творческих профессий; рабочие и служащие; промышленные и сельскохозяйственные рабочие; пенсионеры; студенты; домохозяйки; безработные
Уровень образования	Начальное, среднее, среднее специальное, незаконченное высшее, высшее, MBA и др.
Уровень дохода в месяц	Менее 1 тыс. \$, 1-2 тыс. \$ и т.д.
Национальность	Русские, татары, киргизы и т.д.

Таблица 6. ГЕОГРАФИЧЕСКИЕ КРИТЕРИИ СЕГМЕНТАЦИИ

Переменные сегментации	Географические признаки
Географическое местоположение	Россия, Украина, Беларусь и др. Московская, Ленинградская, Ярославская, Владимирская, Ивановская и др.
Города, сельская местность	Столица, областные центры, районные центры, малые города, посёлки
Размер городских поселений (число жителей)	Городские поселения до 5 тыс. жителей, 5—10 тыс., 10—20 тыс., 20—50 тыс., 50—100 тыс., более 500 тыс. жителей
Тип местности и плотность поселения	Город, пригород, сельская местность
Климат	Северный, южный

Таблица 7. ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ КРИТЕРИИ СЕГМЕНТАЦИИ

Переменные сегментации	Потребительские привычки
Частота покупок	Регулярная, повторная, специальная
Искомые выгоды	Качество продукции, обслуживания, экономия, престиж
Тип потребителя	Не потребляющий, ранее потреблявший, потенциальный потребитель, впервые потребляющий
Интенсивность потребления	Слабый потребитель, умеренный потребитель, активный потребитель
Степень приверженности и степень лояльности	Никакой, слабая, средняя, сильная, абсолютная
Степень готовности к восприятию товара	Неосведомлённость, осведомлённость, информированность, заинтересованность, желание, намерение приобрести

мыми и существовать в течение достаточно длительного времени.

Проведя сегментацию рынка, необходимо описать каждый из сегментов и в результате получить профиль сегмента. **Профиль сегмента отражает свойства «среднего» потребителя** (портрет потребителя) из анализируемого сегмента, а также позволяет дать числовую оценку переменных, в соответствии с которой потребитель может быть отнесен к тому или иному сегменту.

После проведения сегментирования следует переходить к этапу таргетирования (выбору целевой аудитории). **Таргетирование** — это процесс идентификации потенциала группы потребителей и выбор одного или нескольких сегментов для

освоения. Таргетирование позволяет повысить эффективность маркетинговых кампаний, снизить затраты на рекламу, а также снизить негативную реакцию у потребителей, которым предлагается нерелевантный продукт.

Следующий этап в модели СТП — позиционирование. **Позиционирование** — это действия по разработке товарного предложения компании и ее имиджа, направленные на то, чтобы занять обособленное конкурентоспособное место в своей товарной категории и заполучить благоприятное отношение в сознании целевой группы потребителей. В рамках позиционирования компании необходимо дифференцировать продукты и маркетинговую стратегию именно под ее целевой сегмент.

Можно выделить две стратегии позиционирования:

- **позиционирование на основе уникального торгового предложения (Unique Selling Proposition, USP).** В случае USP предложение должно указывать на конкурентное преимущество товара, должно быть уникальным, не похожим на используемые конкурентной фирмой, должно обеспечить продажу товара;
- **позиционирование на основе эмоционального торгового предложения (Emotional Selling Proposition, ESP).** ESP — нефункциональная характеристика товара или услуги, вызывающая в сознании потребителя единственные в своем роде ассоциации. В целом, стратегию СТП можно представить в виде схемы (рисунок 5).

Выделяют следующие подходы к работе с сегментами:

1. Недифференцированный (одинаковый маркетинг-микс для всех сегментов).
2. Дифференцированный (разработка маркетинг-микс для каждого сегмента отдельно).
3. Сфокусированный (работа с одним сегментом).
4. Кастомизация (индивидуальная работа с покупателями/потребителями).

Вопросы, на которые необходимо ответить при разработке стратегий в сегменте:

- Какое ключевое маркетинговое сообщение мы хотим донести?
- Необходимо привести в соответствие ваше сообщения с реальными потребностями целевой аудитории;

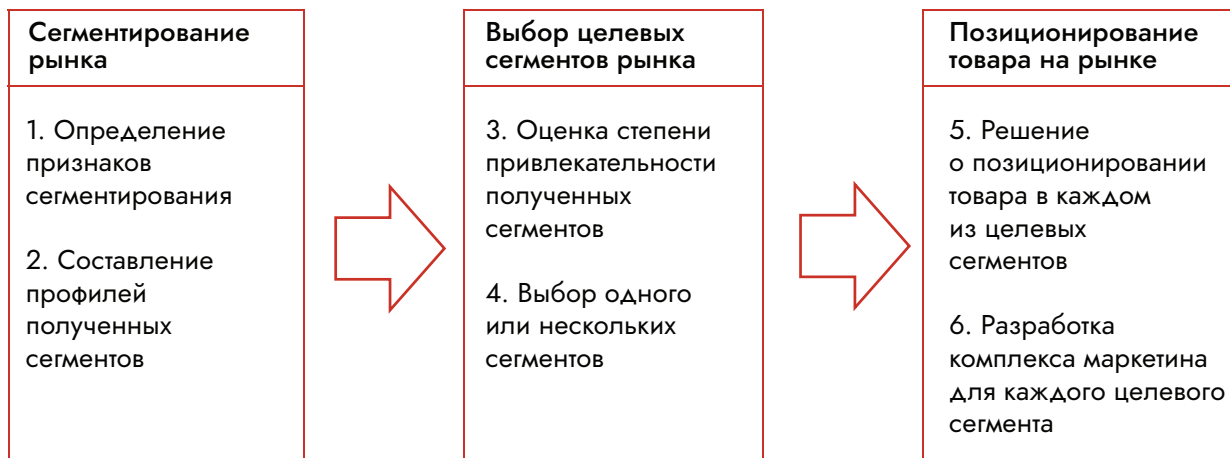


Рисунок 9. Графическое отображение стратегии СТП

- Какими инструментами вы доносите ваше сообщение до вашей целевой аудитории?
- Где ваши потребители, что они читают, что слушают и смотрят, как реагируют?
- Где и как они покупают?
- Как вы конвертируете лиды в продажи?

Вопросы, на которые необходимо ответить при разработке позиционирования продукта:

- Вид продукта?
- На кого он рассчитан?
- Какую боль он решает?
- В чем наиболее важная выгода потребителя от этого продукта?
- Кто является самым главным конкурентом?
- Чем наш продукт отличается от этого конкурента?
- В чем выгода потребителя от этого отличия?

При разработке позиционирования рекомендуется следовать следующим советам:

- сфокусируйтесь на целевом рынке, не на всем рынке;
- выбирайте те продуктовые предложения и характеристики, которые адресуются к потребностям целевой аудитории;
- делайте ставку на свои сильные стороны, а не на преодоление сильных сторон конкурентов;
- не сфокусированные стратегии не работают;
- постарайтесь ограничить ключевые характеристики позиционирования реалистичным количеством (3–4 характеристики).

Маркетинг-микс

В рамках данного пункта маркетингового плана необходимо **разработать комплекс маркетинга (4Р) для целевой аудитории организации**. В случае, если у организации несколько целевых сегментов, комплекс маркетинга необходимо разрабатывать для каждого из них. Разработка 4Р происходит строго после определения STP и формируется для конкретной целевой аудитории организации с учетом позиционирования.

4Р маркетинга или комплекс маркетинга (marketing-mix), разработанный профессором Джеромом Маккарти в 1960 году, представляет собой основу для принятия маркетинговых решений. 4Р используются при разработке стратегий и кампаний по продвижению товаров и услуг. **Элементами основной модели 4Р являются: продукт, цена, место и продвижение.** Элементы строятся и взаимодействуют друг с другом, при этом на них влияют как внутренние, так и внешние факторы организации и постоянно меняющегося рынка. Основная цель 4Р маркетинга состоит в том, чтобы с учетом потенциальных угроз путем непрекращающегося развития поддерживать эффективное функционирование продукта или услуги на рынке.

Все составляющие 4Р строятся вокруг целевой аудитории организации, поэтому процесс разработки портрета потребителя строго предшествует разработке 4Р маркетинга.

1. Продукт. Это товар или услуга, предлагаемая организацией для удовлетворения потребительского спроса, потребности или интереса. Спектр продукта широко варьируется и огра-



Рисунок 10. Модель маркетинг-микс

ничивается только потребностями рынка (реальными и потенциальными). На совершение покупки влияет весь опыт потребителя, а продукт включает в себя составляющие, которые могут привлечь потребителей:

- упаковка;
- функциональность;
- простота использования;
- название;
- качество;
- дизайн;
- сервис и пр.

Подходом к формированию продукта является мультиатрибутивная модель продукта. Это модель, связывающая в единую систему суждения

потребителей относительно различных атрибутов и свойств предложения организации. Является основой для принятия решений по развитию и совершенствованию функциональных и эмоциональных составляющих предложения организации.

Продукт по замыслу — это товар/услуга, удовлетворяющая базовую потребность (реализующий ядерную услугу). Ядерная услуга, обеспечиваемая маркой, соответствует функциональной полезности данного класса продуктов. Ядерная услуга представляет собой базовую выгоду, обеспечиваемую каждой маркой в данной продуктовой категории. Особенности ядерной услуги:

- Покупатель стремится обрести совсем не продукт, а ядерную услугу, которую тот обеспечивает.
- Покупатель может обрести одну и ту же ядерную услугу с помощью технологически разных продуктов.
- Технологии подвижны и подвержены глубоким и быстрым переменам, в то время как потребности, которые удовлетворяет ядерная услуга, остаются стабильными.

Продукт в реальном исполнении — это товар/услуга, обладающая определенным уровнем качества, необходимым набором свойств, специфическим оформлением, названием и специфической упаковкой.

Продукт с подкреплением — товар/услуга, предоставляющая потребителю дополнительные услуги (выгоды).

Вопросы, на которые необходимо ответить при разработке элемента маркетинг-микса «продукт»:

- Какую проблему потребителей решает продукт организации? Какую потребность клиентов удовлетворяет продукт? Какие свойства продукта направлены на удовлетворение этой потребности?
- Какие характеристики продукта привлекают потребителей? Включает ли продукт характеристики, в которых потребитель не нуждается и не использует на самом деле?
- Как и где потребитель будет использовать продукт организации? Какой опыт получит потребитель от использования продукта?

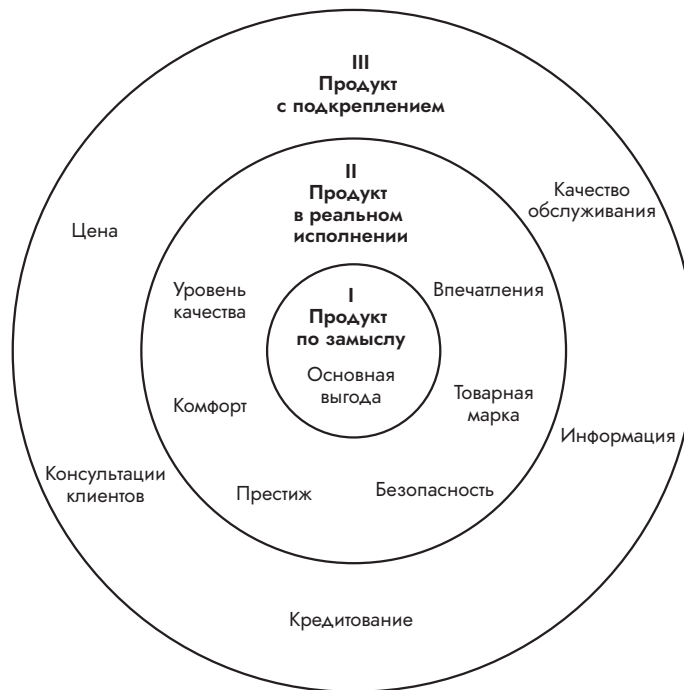


Рисунок 11. Мультиатрибутивная модель продукта

- Какие выгоды продукт предоставляет потребителям?
 - За счет чего продукт отличается от продуктов конкурентов?
- 2. Цена.** Цена представляет собой стоимость, которую потребитель платит за «продукт» организации. Стратегия ценообразования разрабатывается с учетом ценности продукта организации, издержках производства и реализации продукта, потребительского спроса



Рисунок 12. Стратегии ценообразования

и конкурентного окружения. Структура ценовой стратегии состоит из (1) стратегии ценообразования и (2) стратегии управления ценами.

- (1) Стратегия ценообразования позволяет определить уровень цен и предельные цены на отдельные группы продуктов.
- (2) Стратегия управления ценами — комплекс мер по поддержанию условных цен при фактическом их регулировании в соответствии с особенностями спроса и конкуренции на рынке.

Шаги реализации:

1. Анализ цен (включает получение ответов на следующие вопросы):
 - определены ли ценовые нормы;
 - учтена ли характеристика потребителя;
 - обоснована ли дифференциация цен;
 - учтена ли возможная тенденция изменения цен;
 - достаточно ли ценовые нормы увязаны с другими маркетинговыми средствами;
 - позволяют ли они участвовать в конкурентной борьбе;
 - учтена ли гибкость спроса при установлении цены;

- учтена ли реакция конкурентов на цену данного вида продукции;
- соответствует ли цена имиджу продукции;
- учтен ли при установлении цены этап жизненного цикла продукции;
- правильно ли определены нормы скидок;
- предусматривается ли дифференциация цен (по регионам, категориям потребителей, временам года и др.);
- определение задач ценовой стратегии.

2. Формирование целей и направлений ценообразования:

- цели ценообразования — прибыль, выручка, поддержание цен, противодействие конкуренции;
- направления ценообразования — по уровню цен, регулированию цен, системе скидок.

Ценовые рамки. 3C
Customers (клиенты)
Competition (конкуренты)
Costs (издержки)

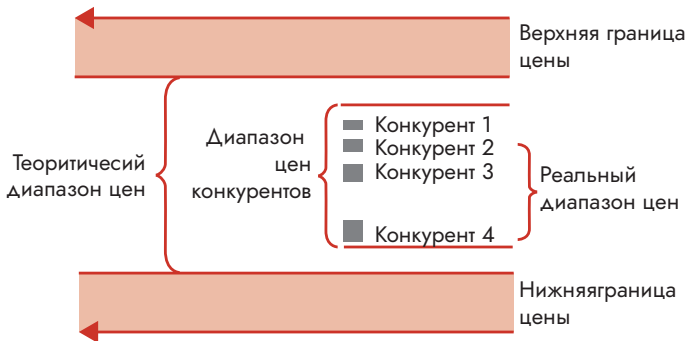


Рисунок 13. Модель ценовых рамок 3C

Клиентоориентированное ценообразование.
Шаги реализации:

- Понимание того, как будет использоваться продукт: Как или почему потребители будут использовать продукт?
- Анализ выгод, получаемых в каждом случае от использования продукта: Каковы осязаемые выгоды клиента от продукта?
- Калькуляция всех релевантных издержек потребления и их соотнесение с выгодами.

Ценовые рамки (3C): Customers (клиенты), Competition (конкуренты), Costs (издержки).

Рекомендации: НЕцелесообразно

- оптимизировать ценообразование отдельно от других Ps' маркетинга;
- пытаться максимизировать прибыль без обоснования потребительских выгод;
- делать процесс ценообразования слишком запутанным;
- заменять логику интуицией;
- ориентироваться только на прошлый опыт;
- ограничиваться одним фактором ценообразования;
- выдвигать инициативы, которые персонал не может реализовать;
- разрабатывать единую и уникальную модель ценообразования, усложняя процесс.

Рекомендации: целесообразно

- рассматривать цену как сигнал, посылаемый компанией рынку;

- привести в соответствие стратегию ценообразования стратегии бренда и компании и быть последовательными;
- основывать принимаемые решения на фактах и логике;
- заменить скидки увеличением ценности;
- создать максимально открытый процесс ценообразования внутри компании;
- учитывать будущие последствия;
- принимать, возможно, менее элегантные, но более экономически эффективные решения.

Вопросы, на которые необходимо ответить при разработке элемента маркетинг-микса «цена»:

- Сколько стоит для организации производство продукта?
- Какова ценность продукта организации для покупателя?
- Является ли целевая аудитория организации чувствительной к цене? Позволит ли небольшое снижение цены увеличить долю рынка? Позволит ли небольшое увеличение цены получить дополнительную прибыль?
- Какие скидки установит организация оптовым покупателям и другим специфическим сегментам рынка?
- Как цена продукта организации соотносится с предложениями конкурентов?

3. **Место.** Место или дистрибуция подразумевает распределение продукта организации по таким каналам, где продукт будет удобно приобрести потенциальным покупателям. Двумя основными каналами распределения являются: оптовые и прямые продажи.

Как оптовые, так и прямые продажи могут осуществляться через интернет. В этом случае необходимо описать происходит ли продажа через собственный интернет-магазин или же через сторонние маркетплейсы или интернет-магазины.

Как оптовые, так и прямые продажи могут осуществляться через интернет. В этом случае необходимо описать происходит ли продажа через собственный интернет-магазин или же через сторонние маркетплейсы или интернет-магазины.

Уровни дистрибуции: нулевой (прямой канал сбыта), первый, второй и третий. Нулевой уровень (прямой канал сбыта): включает в себя производителя и потребителя. Первый уровень: от производителя через розничного посредника до потребителя. Второй уровень: от производителя к оптовому посреднику, далее к розничному посреднику и потребителю. Третий уровень: производитель, далее оптовый посредник, после через мелкооптового посредника и розничного посредника к потребителю.

Три стратегических альтернативы охвата рынка для производителей: селектив, эксклюзив и интенсив.

Следует описать каналы и способы распределения и доставки, необходимые для перемещения продукта от организации к потребителю. Пред-

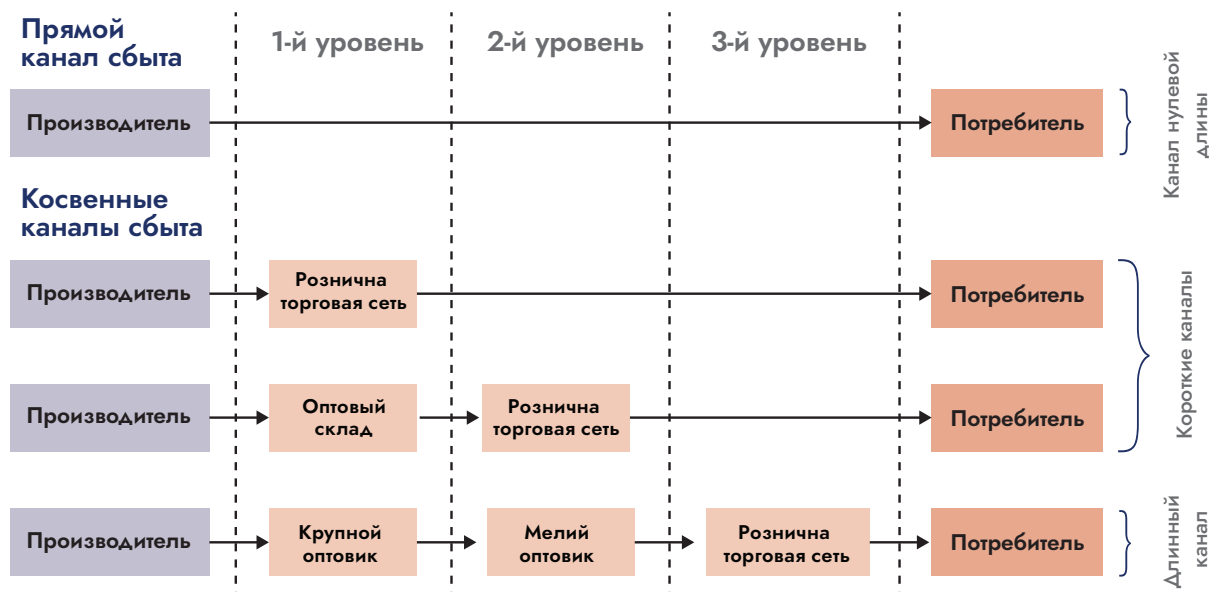


Рисунок 14. Уровни дистрибуции

ставить информацию о центрах дистрибуции, логистике, поставках и партнерских взаимоотношениях с компаниями-подрядчиками, помогающими в реализации продукта.

Вопросы, на которые необходимо ответить при разработке элемента маркетинг-микса «место»:

- Где потребители ищут продукт организации?
- В каких торговых точках (онлайн и офлайн, тип торговой точки) представлен продукт организации? Осуществляет ли организация прямые продажи через каталог?
- Какая у организации стратегия выбора торговых точек? Какие каналы использует организация?

- Как продукт от производителя попадает «в руки» потребителю? Как продукт попадает на полку?
- Как дифференцировать стратегию дистрибуции организации среди конкурентов? Что из практик конкурентов можно использовать?

4. **Продвижение.** Продвижение охватывает все коммуникационные тактики, которые использует организация для распространения информации о продукте организации и построения отношений с различными заинтересованными сторонами. Продвижение фокусируется на том, как организация донести продукт до потреби-



Рисунок 15. Пирамида продвижения

телей, поэтому охватывает и процесс продаж, связи с общественностью и рекламу.

Организации с многоканальными коммуникациями вовлекают потребителей, обмениваясь контентом через **несколько точек соприкосновения**, включая веб, приложения, социальные сети, электронную почту и другое. Однако из-за фрагментированного характера в рамках многоканальных коммуникаций обмен сообщениями не является непрерывным или последовательным по всем каналам. Этот подход не учитывает необходимость оптимизации взаимодействия с клиентами

на конкретных устройствах, таких как мобильные устройства, планшеты или ноутбуки.

В **омниканальных коммуникациях** информация синхронизируется по всем каналам. Это дает клиенту «бесшовный опыт», даже если он сначала звонит, затем отправляет электронное письмо, а затем начинает чат. Подобно тому, как смартфон изменил тенденцию от все меньших до все больших мобильных телефонов, рост приложений обмена сообщениями может превратить тенденцию от все большего количества к меньшему количеству улучшенных каналов связи.

Оптикальный подход апеллирует к идее, что вместо того, чтобы предлагать больше кана-



Рисунок 16. Отличия мультиканальности, омниканальности и оптиканальности

лов и интегрировать их, бренд выиграет от четкого руководства меньшим количеством каналов. При этом выбор ограниченного числа каналов и инструментов каналов должен быть релевантен каждому конкретному представителю различных групп заинтересованных сторон. Что приводит к росту значимости искусственного интеллекта, но основе технологий которого должны быть отобраны релевантные каналы и инструменты. Есть тенденция, что все больше компаний отдают пред-

почтение каналам, которые работают лучше всего, отбрасывая другие, даже традиционные.

Комплексный подход к маркетинговым коммуникациям: Интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМК). ИМК — взаимодействие всех форм комплекса коммуникаций, при котором каждая форма коммуникации должна быть интегрирована с другими инструментами маркетинга и подкреплена ими для достижения максимальной экономической эффективности.

Таблица 9. ЭЛЕМЕНТЫ ИМК

Цели ИМК	- Предоставление информации о товарах/услугах для увеличения осведомленности и повышения уровня продаж - Побуждение к покупкам - Напоминание о необходимости совершить покупку - Создание и сохранение имиджа компании
Функции ИМК (вытекают из целей)	- Информирование - Убеждение (после информирования необходимо рассказать клиентам, почему именно им необходим данный товар/услуга) - Напоминание (если в первого раза клиент не решился на покупку, компания может повторно запустить рекламу для него, чтобы напомнить о возможности приобрести товар/воспользоваться услугой)
Задачи ИМК	- Выявление целевой аудитории (этот шаг является первостепенным для любой маркетинговой коммуникации, даже не для интегрированной) - Стимулирование сбыта - Создание спроса - Построение имиджа/создание правильного позиционирования - Обеспечение согласованной работы между сотрудниками компании - Мониторинг состояния рынка и компании

Одним из подходов к дифференциации коммуникационных инструментов является ATL (above the line), BTL (below the line) и TTL (through the line). ATL-коммуникации направлены на широкий охват, используя газеты, журналы, радио и телевидение для продвижения продукта. Они нацелены не на определенную группу, а на весь рынок. BTL — это вид прямой рекламы, предназначенный для продвижения продукта определенной группе потребителей, исходя из их потребностей и интересов. Он отвечает за привлечение потенциальных и лояльных клиентов, а не за повышение узнаваемости продукта. BTL-коммуникации принимают различные формы: наружная реклама, директ-мейл мар-

кетинг (электронная почта, текстовые сообщения и т. д.), спонсорство, реклама в точках продаж. TTL используются для взаимодействия с потребителями в нескольких точках, то есть используя как ATL, так и BTL. TTL — это своего рода 360-градусный маркетинг, где различные аспекты маркетинга связаны вместе, чтобы охватить более широкую клиентскую базу и сформировать лояльность. Акцент на BTL-маркетинге, но также использование ATL. С помощью TTL потребители получают высоко персонализированную рекламу.

Вопросы, на которые необходимо ответить при разработке элемента маркетинг-микса «продвижение»:

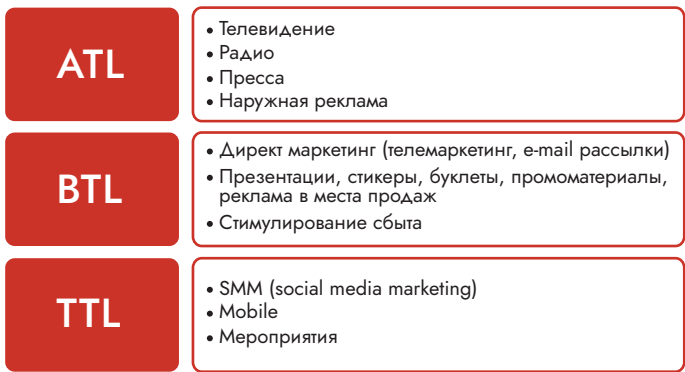


Рисунок 17. ATL, BTL и TTL коммуникации

- При помощи каких инструментов организация доносит свои сообщения до целевой аудитории?
- Достигает ли организация целевую аудиторию с помощью рекламы в интернете, в прессе, на телевидении, по радио или на рекламных щитах? С помощью прямых маркетинговых рассылок? Через пиар? В интернете?
- Использует ли организация стратегию интегрированных маркетинговых коммуникаций? Реализует мультиканальность, омниканальность или оптиканальность?
- В какое время организация осуществляет продвижение? Есть ли на рынке сезонность? Суще-



Рисунок 18. Различные стратегии в рамках маркетинг-микса

ствуют ли какие-либо экологические, политические, экономические, социальные проблемы, которые диктуют сроки запуска рекламных кампаний?

- Как продвижение конкурентов влияет на продвижение продукта организации? Ограничивает ли продвижение конкурентов выбор инструментов продвижения организации?

4Р маркетинга могут быть использованы как при запуске нового продукта/услуги, так и для развития существующего предложения организации, вне зависимости от этого последовательность действий для развития маркетинга товара/услуги организации включает **4 основных этапа**:

1. Определение товара/услуги, которые входят в предложение организации.
2. Разработка 4Р для предложения организации (порядка, в котором должны быть определены 4Р, нет, поскольку каждый из 4Р должен в процессе разработки рассматриваться в соотношении с остальными).
3. Соотношение 4Р с потребностями целевой аудитории (необходимо ответить на вопросы «зачем» и «что, если», чтобы выявить соответствие приложения организации реальным потребностям целевой аудитории. Примеры вопросов: Что, если организация снизит цену на 5%? Что, если организация предложит больше вариантов доставки? Зачем продавать через оптовиков, а не по прямым каналам? Зачем использовать на интернет-рекламу?).

4. Тестирование 4Р маркетинга с точки зрения потребителей. Необходимо ответить на следующие вопросы:

- Удовлетворяет ли предложение организации потребности потребителей? (продукт);
- Найдут ли потребители предложение организации там, где они совершают покупки? (место);
- Будут ли потребители считать, что цена предложения организации справедлива? (цена);
- Достигнет ли коммуникации организации потребителей? (продвижение).

4Р маркетинга предложения организации следует регулярно пересматривать, поскольку некоторые элементы должны изменяться по мере роста продукта или услуги и его рынка, в постоянно меняющейся конкурентной среде.

При разработке маркетинга-микс в рамках маркетингового плана необходимо учитывать **влияние современных тенденций в экономике на элементы комплекса маркетинга**:

1. **Решение вместо Продукта.** При общении с потребителями не стоит сосредотачиваться на выдающихся функциях или технологиях, стоящими за ними. Это основано на идее, что потребители больше заботятся о том, как продукт решит их проблемы. Им не нужно знать все характеристики продукта, а нужно знать то, какую их проблему решает продукт.
2. **Ценность вместо Цены.** Цена остается фактором потребительского поведения. Однако, современные потребители принимают более осознанные и обоснованные решения о покупке.

- Поэтому необходимо, чтобы продукт организации предоставлял ценность.
3. **Доступ вместо Места.** Традиционные точки продаж стали менее важны для потребителей. Благодаря современным технологиям потребители могут заказывать продукт практически из любой точки мира. Часы работы магазина не имеют значения, потому что интернет всегда включен. Поэтому основное внимание уделяется доступу: получению потребителями того, что они хотят, именно тогда, когда они этого хотят.
4. **Обучение вместо Продвижения.** Если речь идет не об импульсной покупке, потребители изучат различные предложения на рынке, прежде чем совершать покупку. Организации формируют доверия потребителей, обучая потенциальных потребителей преимуществам своего продукта, предоставляя видео, блоги и другие материалы, которые помогают узнать о способе организации решения проблемы.

При разработке маркетингового плана для каждого из 4Р следует учитывать в чем заключается для анализируемого бизнеса: решение (которое предоставляет продукт), ценность (за которую платит потребитель), доступ (к продуктам, где и когда они этого хотят) и обучению (преимуществам продукта перед конкурентами и выгодам для потребителя).

Бюджет

План маркетинга рассматривается как система маркетинговых мероприятий, направленных на

достижение целей организации; как прогноз по производству и реализации продукции. На практике компании используют цепочку планирования, которая позволяет структурировать и распределить обязанности, исходя из поставленных задач:



Рисунок 19. Цепочка планирования

Как можно заметить, движение по цепочке осуществляется от «общего к частному»: исходя из общих поставленных целей компании происходит планирование по более конкретным направлениям, мероприятиям, затем разрабатывается план каждого отдела и сотрудника. Примеры некоторых маркетинговых задач, которые могут встречаться на практике:

- информирование потребителей о новых продуктах и услугах;
- привлечение новых клиентов;
- удержание существующих клиентов;

- повышение уровня потребительской удовлетворенности лояльности;
- формирование имиджа бренда.

Выполняя процесс маркетингового планирования и составляя план, очень важным является **оценка именно рентабельности целей помимо их осуществимости**. Если затраты на реализацию поставленной стратегии и выполнение планов превышают вклад в прибыль компании в результате дополнительного прогноза продаж в плане, это говорит о том, что в текущей стратегии есть серьезные проблемы, требующие пересмотра именно сейчас, поскольку в дальнейшем это приведет к невыполнению поставленных задач. Именно составление максимально детализированного бюджета по маркетингу позволит избежать таких проблем в будущем.

Маркетинговый бюджет подразумевает под собой оценку прогнозируемых затрат в денежном выражении на маркетинг товаров или услуг.

По сути, **маркетинговый бюджет является маркетинговым планом, но с точки зрения затрат**. В целом, это больше, чем просто расходы на продвижение. Для начала определим, что он обычно включает в себя:

- рекламные расходы, такие как реклама и связи с общественностью, e-mail рассылки;
- прямые издержки на продажу (зарплаты сотрудникам, передвижения, развлечения);
- косвенные издержки на продажу (тренинги, промо-материалы, подписки, членские взносы);
- стимулирование сбыта (торговые выставки, сувениры, бонусы).

Маркетинговый бюджет обычно рассчитывается на год, квартал или месяц. Однако он также может быть разработан под конкретное мероприятие, тогда сроки будут нефиксированные. Независимо от того, какой подход компания применяет для повышения эффективности маркетинговых мероприятий, маркетинговый бюджет является универсальным средством, используемым для учета ресурсов и подсчета достижений компании. Задача здесь заключается в том, чтобы **создать эффективный баланс между стимулированием эффективности маркетинга, в то же время позволяя использовать лучшие новые возможности, тратя на них разумное количество средств**.

Чтобы маркетинговый бюджет работал как эффективный инструмент в стремлении к получению максимальной выгоды, он должен **выступать в качестве основы для операционного плана маркетологов**. Как известно, операционный план является инструментом тактического маркетинга (маркетинг-микса), поэтому бюджетирование маркетинговых направлений **неразрывно связан с 4P**. Стоит также обратить внимание на то, как отличается размер маркетингового бюджета на различных этапах жизненного цикла.

Исходя из таблицы 10 можно заметить, что на первых этапах жизненного цикла затраты на маркетинг достаточно высоки, чтобы добиться поставленных целей. Далее на стадии зрелости маркетинговый бюджет может сократиться, поскольку на данном этапе весь упор идет на мак-

Таблица 10. РАЗМЕР МАРКЕТИНГОВОГО БЮДЖЕТА НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРА

	Внедрение	Рост	Зрелость	Насыщение	Спад
Цель маркетинга	Привлечение внимания к товару	Установить конкурентные преимущества	Максимизация сбыта с помощью формирования сбытовой сети	Поддержать конкурентные преимущества	Сокращение присутствия на рынке или реанимация товара
Размер маркетингового бюджета в соответствии с затратами на маркетинг	Высокие затраты на маркетинг	Высокие затраты, но ниже, чем при внедрении	Сокращающиеся затраты	Растущие затраты	Низкие затраты

симизацию сбыта. На этапе насыщения затраты на маркетинг могут вырасти, поскольку на данном этапе конкурентов становится достаточно много, что влияет на поддержание конкурентных преимуществ компании.

Маркетинговый бюджет зависит от большого количества внешних и внутренних факторов:

- вида товаров и услуг;
- конкурентных условий;
- доли рынка компании;
- типов покупателей и их поведения;
- ожидаемого объема спроса;
- размера и частоты поставок
- каналов дистрибуции;
- усилий по продвижению товара на рынке и пр.

Рыночная специфика структуры расходов и доходов на маркетинг: примеры различных

отраслей и компаний. Размер маркетингового бюджета, безусловно, у всех компаний сильно отличается. Это, в первую очередь, зависит от той сферы деятельности, в которой они функционируют. Ниже приведены примеры зарубежных отраслей, а также затрат на маркетинг по оценкам консалтинговой компании Deloitte в 2018 году.

Исходя из данной таблицы можно заметить, что те компании, которые нацелены на производство и продажу товаров или услуг для конечного потребителя, тратят на маркетинговые мероприятия намного больше денежных средств относительно выручки, нежели чем B2B компании. То есть, размер маркетингового бюджета компании, оказывающие услуги конечным потребителям, практически в 4 раза больше бюджета компании в энергетической отрасли. Однако, это лишь усредненные значения, и на практике не всегда

Таблица 11. ДОЛЯ ЗАТРАТ НА МАРКЕТИНГ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ (2018 ГОД)

Индустрия	Доля затрат на маркетинг (от выручки)
Потребительские товары	24%
Образование	17%
Потребительские услуги	15%
IT	15%
Медиа/коммуникации	13%
Фармацевтика	10%
Банковская сфера	8%
Транспорт	8%
Энергетическая отрасль	4%
Добыча/строительство	2%

Таблица 12. ДОЛЯ ЗАТРАТ НА МАРКЕТИНГ КОМПАНИЙ ИЗ РАЗНЫХ СФЕР (2018 ГОД)

Компания	Отрасль	Доля затрат на маркетинг (от выручки)
Salesforce	SaaS	48%
Johnson&Johnson	Производство продуктов	28%
Oracle	IT	22%
Microsoft	IT	16%
Intel	IT	12%
Google	IT	12%
Apple	IT	6%

бывает так. Приведем примеры компаний из одинаковых отраслей и их бюджеты.

Как мы видим, даже крупные компании, конкурирующие в одной отрасли, имеют совершенно разный уровень расходов на маркетинговые активности. Это зависит от многих факторов, которые были описаны ранее.

Методы составления маркетингового бюджета. На сегодняшний день еще не существует единого метода составления маркетингового бюджета, поскольку все компании различаются своими возможностями, сферой деятельности, конкурентной обстановкой и прочими факторами. Однако, стоит отметить, что формирование бюджета основано на общих принципах финансового управления. На практике используется большое количество методик определения маркетингового бюджета:

- **Финансирование «от возможностей».** Данный принцип используют те компании, которые, скорее, нацелены на производство, а не на продажу конечному потребителю и взаимодействию с ним. Он подразумевает выделение такого объема денежных средств на маркетинговые мероприятия, которые компания может себе позволить.
- **Метод фиксированного процента.** Объем денежных средств, выделяемых на маркетинговые мероприятия, рассчитывается на основе доли от объема продаж (который, в свою очередь, может быть как прошлогодний фактический, так и планируемый).
- **Метод «от конкурента».** Данный метод предполагает определение размера требуе-

мых средств на маркетинговые активности, исходя из того, сколько на это тратит близкий конкурент.

- **Метод максимальных расходов.** В основу данного метода входит принцип «выделять максимально возможное количество финансовых ресурсов».
- **Метод на основе целей и задач.** Для начала необходимо определить, какие цели стоят перед компанией, затем определить задачи по каждой цели до тех пор, пока не будет ясно, сколько стоит достижение той или иной подзадачи.
- **При помощи уравнения прибыли.** Данный метод предполагает расчет бюджета на маркетинг, исходя из уравнения прибыли:

$$P=W-(S*(O+A)+F+R+D)$$

Параметры в формуле:

P — прибыль

S — объем продаж (шт.)

W — выручка от реализации товаров и услуг

O — расходы на продажу 1 единицы товара (транспортные, комиссионные и пр.)

A — переменные затраты на производство 1 единицы товара, не связанные с маркетингом

F — постоянные затраты на производство товаров, не связанные с маркетингом

R — затраты на рекламу

D — затраты на продвижение товара

Оформление маркетингового бюджета. Как уже говорилось ранее, маркетинговый бюджет обычно бывает годовой, где отражены все пла-

КАТЕГОРИЯ	KB1				KB2				KB3				KB4				ИТОГО ФИНАНСОВЫЙ ГОД
	ЯНВ	ФЕВ	МАР	ИТОГО KB1	АПР	МАЙ	ИЮНЬ	ИТОГО KB2	ИЮЛЬ	АВГ	СЕНТ	ИТОГО KB3	ОКТ	НОЯБ	ДЕК	ИТОГО KB4	
PR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Мероприятия				\$ -				\$ -				\$ -				\$ -	\$ -
Спонсорство				\$ -				\$ -				\$ -				\$ -	\$ -
Пресс релизы				\$ -				\$ -				\$ -				\$ -	\$ -
Онлайн мероприятия				\$ -				\$ -				\$ -				\$ -	\$ -
Конференции				\$ -				\$ -				\$ -				\$ -	\$ -
Мероприятия клиентов				\$ -				\$ -				\$ -				\$ -	\$ -
Социальные сети	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VK				\$ -				\$ -				\$ -				\$ -	\$ -
Facebook				\$ -				\$ -				\$ -				\$ -	\$ -
Pinterest				\$ -				\$ -				\$ -				\$ -	\$ -
Instagram				\$ -				\$ -				\$ -				\$ -	\$ -
Twitter				\$ -				\$ -				\$ -				\$ -	\$ -
Онлайн	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Блог				\$ -				\$ -				\$ -				\$ -	\$ -
Вебсайт				\$ -				\$ -				\$ -				\$ -	\$ -
Мобильное приложение				\$ -				\$ -				\$ -				\$ -	\$ -
e-mail рассылка				\$ -				\$ -				\$ -				\$ -	\$ -
Реклама	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Онлайн				\$ -				\$ -				\$ -				\$ -	\$ -
Печатная				\$ -				\$ -				\$ -				\$ -	\$ -
Наружная				\$ -				\$ -				\$ -				\$ -	\$ -
Радио				\$ -				\$ -				\$ -				\$ -	\$ -
ТВ				\$ -				\$ -				\$ -				\$ -	\$ -
Вебсайт	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Разработка				\$ -				\$ -				\$ -				\$ -	\$ -
SEO				\$ -				\$ -				\$ -				\$ -	\$ -
Маркетинговые исследования	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Проведение исследования				\$ -				\$ -				\$ -				\$ -	\$ -
Покупка данных				\$ -				\$ -				\$ -				\$ -	\$ -
Маркетинговые кампании	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Кампания 1				\$ -				\$ -				\$ -				\$ -	\$ -
Кампания 2				\$ -				\$ -				\$ -				\$ -	\$ -
Другое	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Подарки				\$ -				\$ -				\$ -				\$ -	\$ -
Корпоративный брендинг				\$ -				\$ -				\$ -				\$ -	\$ -
Визитки				\$ -				\$ -				\$ -				\$ -	\$ -
Вывески				\$ -				\$ -				\$ -				\$ -	\$ -
ИТОГО	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Рисунок 20. Пример годового маркетингового бюджета

нируемые затраты по различным маркетинговым направлениям, бюджет квартальный, который отличается от годового более детальным распределением потока расходов во времени (квартале). Также существует маркетинговый бюджет по конкретному продукту или мероприятию. Отличительная их особенность заключается в том, что планируемые затраты отражаются здесь конкретно для продукта/мероприятия, а не по всем аспектам в совокупности.

Вопросы, на которые необходимо ответить при разработке бюджета:

- Какие методы исчисления бюджета маркетинга осуществляются в компании?
- Какие основные факторы необходимо учитывать при расчете бюджета маркетинга?
- Какие методы составления маркетингового бюджета используются в компании?

Контроль

«Вы не можете управлять тем, что не можете изменить». Это выражение слышали многие, и оно как нельзя лучше описывает роль раздела контроля

КАТЕГОРИЯ	КВ1									КВ2								
	ЯНВАР		ФЕВРАЛЬ		МАРТ		ИТОГО КВ1			АПРЕЛЬ		МАЙ		ИЮНЬ		ИТОГО КВ2		
	ПЛАН	ФАКТ	ПЛАН	ФАКТ	ПЛАН	ФАКТ	ПЛАН	ФАКТ	РАЗНИЦА	ПЛАН	ФАКТ	ПЛАН	ФАКТ	ПЛАН	ФАКТ	ПЛАН	ФАКТ	РАЗНИЦА
Маркетинговое исследование по продукту	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Проведение опросов							\$ -	\$ -	\$ -							\$ -	\$ -	\$ -
Проведение фокус-групп							\$ -	\$ -	\$ -							\$ -	\$ -	\$ -
Покупка данных							\$ -	\$ -	\$ -							\$ -	\$ -	\$ -
Анализ рынка	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Проведение анализа							\$ -	\$ -	\$ -							\$ -	\$ -	\$ -
Покупка исследования							\$ -	\$ -	\$ -							\$ -	\$ -	\$ -
Выпуск продукта	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Мероприятие							\$ -	\$ -	\$ -							\$ -	\$ -	\$ -
Пресс релиз							\$ -	\$ -	\$ -							\$ -	\$ -	\$ -
Public Relations							\$ -	\$ -	\$ -							\$ -	\$ -	\$ -
Реклама	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Офлайн							\$ -	\$ -	\$ -							\$ -	\$ -	\$ -
Печатная							\$ -	\$ -	\$ -							\$ -	\$ -	\$ -
Наружная							\$ -	\$ -	\$ -							\$ -	\$ -	\$ -
Радио							\$ -	\$ -	\$ -							\$ -	\$ -	\$ -
ТВ							\$ -	\$ -	\$ -							\$ -	\$ -	\$ -
Другое	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
							\$ -	\$ -	\$ -							\$ -	\$ -	\$ -
Итого	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Рисунок 21. Пример маркетингового бюджета по продукту X (на примере 2 кварталов)

в маркетинговом плане. Важно установить соотношение между: KPI (Key Performance Indicators) и метрики.

KPI — количественный показатель достижения поставленной финальной SMART-цели маркетингового план. Метрика — количественный показатель достижения одного из шагов на пути к финальной SMART-цели.

Необходимо четко понимать, что эти понятия имеют как сходства, так и различия. Сходство состоит в том, что и KPI, и метрики — это численные показатели, отражающие результативность маркетинговой деятельности за определенный период. Иными словами, любая метрика достаточно широкого охвата может быть использована в качестве KPI в соответствии с финальной SMART-целью. Различаются же они тем, что

KPI — это показатели наивысшего порядка, влияющие на выбор стратегии, в то время как метрики являются локальными показателями и помогают декомпозировать KPI на шаги, через которые будет производиться достижение финального KPI. KPI помогают определить стратегию и четко ориентироваться в направлении развития, поддержи-

KPI — количественный показатель достижения поставленной финальной SMART-цели маркетингового план.
Метрика — количественный показатель достижения одного из шагов на пути к финальной SMART-цели.

вают четкий стратегический результат. Метрики – «обычные для бизнеса» показатели, которые повышают ценность компании, но не являются критически важной мерой для достижения.

Маркетинговые метрики стали системой измерения, определяющей динамические и/или статические характеристики. Как в бизнесе, так и в исследованиях, маркетинговые метрики включают определение целей, измерение степени выполнения и предоставление обратной связи по процессам маркетинга, которые могут быть изменены в случае необходимости. В целом метрики считаются стандартом измерения и используются в качестве соответствующего ориентира. Далее для единообразия будет использован термин «метрика», однако важно отметить, что каждый KPI является метрикой, но не каждая метрика является KPI.

Классификация метрик и их описание. Существует множество классификаций метрик, которые используются в различных отраслях и для разных целей. Именно поэтому вы можете встретить одну и ту же метрику в нескольких группах. Итоговое решение относительно распределения метрики остается за студентом, который принимает его в соответствии с логикой проекта. В данном пособии приведены метрики, разделенные на следующие группы:

- метрики клиентского капитала;
- метрики управления комплексом маркетинга;
- метрики эффективности маркетинга.

Приведенный список не является исчерпывающим, поэтому при выполнении курсового про-

Таблица 13. ДОЛЯ ЗАТРАТ НА МАРКЕТИНГ КОМПАНИЙ ИЗ РАЗНЫХ СФЕР (2018 ГОД)

Маркетинговые метрики		
Метрики клиентского капитала	Метрики управления комплексом маркетинга	Метрики эффективности маркетинга
Customer Lifetime Value (CLV) Customer acquisition cost (CAC) Customer retention rate Churn rate NPS Осведомленность	Метрики в товарной политике (Product): каннибализация Метрики в ценообразовании (Price): эластичность спроса по цене, оптимальная цена Метрики в управлении продажами (Place): нумерическая дистрибуция, взвешенная дистрибуция Метрики в продвижении (Promotion): доля рынка, количество покупателей, средний чек, метрики социальных сетей	Возврат от инвестиций в маркетинг (Return on Marketing Investment, ROMI)

екта студенты вправе использовать любые другие метрики, релевантные для темы.

Метрики клиентского капитала: ценностный капитал, капитал бренда, капитал отношений. Customer Lifetime Value (CLV или LTV). CLV — ценность, которую принесет клиент, за период своего взаимодействия с компанией. CLV — это средняя характеристика для всей клиентской базы. Используется для определения наиболее и наименее прибыльных сегментов клиентов. Наиболее распространенная формула расчета данного показателя:

$$CLV = (\$M - \$R) * \frac{r}{(1+i-r)}$$

\$M—gross margin (выручка, не учитывает коммерческие и управленческие расходы)

\$R—retention costs (расходы на удержание)

i — interest rate (процентная ставка, стоимость капитала)

r — retention rate (коэффициент удержания)

Customer acquisition cost (CAC). CAC — это итоговая сумма всех маркетинговых усилий, которые потребовались, чтобы привлечь одного клиента. Это один из определяющих факторов того, имеет ли ваша компания жизнеспособную бизнес-модель, которая способна сохранять невысокий уровень CAC при масштабировании бизнеса:

$$CAC = \frac{\text{общая сумма всех маркетинговых усилий для привлечения одного клиента за период}}{\text{(количество привлеченных клиентов за период)}}$$

При $CAC > CLV$ компании нужно задуматься о прибыльности бизнес-модели, т.к. отток клиентов должен компенсироваться привлечением новых.

Retention rate (RR, коэффициент удержания). Retention Rate показывает процент клиентов, которые продолжают пользоваться услугами компании:

$$RR = \frac{\frac{\text{количество клиентов на конец периода} - \text{количество новых клиентов за период}}{\text{количество клиентов на начало текущего периода}}}{= \frac{\text{количество удержанных клиентов за период}}{\text{количество клиентов на начало текущего периода}}}$$

Удержанные клиенты — это клиенты, которые не появились и не ушли в течение периода.

Churn rate (CR, коэффициент оттока). Коэффициент оттока показывает, какая часть пользователей прекратила любое взаимодействие с компанией за определенный промежуток времени:

$$CR = 1 - \text{коэффициент удержания} = \frac{\frac{\text{количество ушедших клиентов за период (присутствовали на начало периода и ушли в конце)}}{\text{количество клиентов на начало * текущего периода}}}{=}$$

NPS (Net Promoter score, индекс потребительской лояльности). Метрика, это показатель, который оценивает готовность клиентов рекомендовать продукцию или услуги бренда. Обычно NPS оценивается в динамике по кварталам или месяцам. Чтобы рассчитать данный показатель, нужно проанализировать ответы на вопрос: «Оцените по

шкале от 0 до 10, какова вероятность того, что вы будете рекомендовать нашу компанию, услуги или продукцию другу или коллеге, и почему?». Затем необходимо разделить респондентов на группы (промоутеры (9–10), нейтралы (7–8), критики (0–6)) и рассчитать индекс по следующей формуле:

$$NPS = (\% \text{ промоутеров}) - (\% \text{ критиков})$$

Осведомленность. Метрика, отражающая способность целевой аудитории узнать или вспомнить бренд в момент совершения выбора или непосредственно перед покупкой товара. Измеряется в процентах и означает долю аудитории, которая знакома с продуктом компании и может идентифицировать бренд в рамках товарной категории.

Метрики управления маркетинг-миксом. Метрики в товарной политике (Product). Основной метрикой в товарной политике является каннибализация — сокращение потребления одного продукта при выводе на рынок нового продукта той же компанией:

$$\text{Каннибализация} = \frac{\text{Потери от продаж старого продукта}}{\text{Продажи нового продукта}} * 100\%$$

Оценка эффекта каннибализации необходима для определения потенциальных финансовых потерь от выведения нового продукта.

Метрики в ценообразовании (Price). Эластичность спроса по цене. Показатель используется

в маркетинге для определения формата стимулирования продаж, влияющего на финальную цену. Спрос является эластичным, если абсолютное значение эластичности по модулю находится в пределах от $[1; \infty)$. И наоборот: спрос неэластичен, если абсолютное значение эластичности изменяется по модулю от $[0 \text{ до } 1)$. Для продуктов с эластичным спросом наиболее эффективны методы ценового стимулирования продаж (при изменении цены на 1%, продажи увеличиваются более, чем на 1%).

- **Оптимальная цена.** Определение оптимальной цены может происходить с использованием одной из специальных методик. Sabot Granger — исследование, показывающее то, согласны или не согласны респонденты купить продукт по определенной цене; PVP (Perceived Value Pricing) — методика, при которой респондент отмечает на линии цену продукта относительно цен конкурентов; Price Sensitivity Meter — измерение чувствительности к цене с помощью кривых, отражающих цены на следующих уровнях: слишком дешево, слишком дорого, дорого, дорого, но доступно; Brand Price Trend — моделирование поведения конкурентов в контексте ценообразования и последующий опрос респондентов при заданном уровне цены конкурентов. Подробнее с перечисленными методиками можно ознакомиться, используя соответствующие источники из списка литературы.

Метрики в управлении продажами (Place). Основной метрикой в управлении продажами является дистрибуция. Она показывает степень

развития используемых брендом каналов дистрибуции и бывает двух видов.

- **Нумерическая дистрибуция** отражает долю количества магазинов (каналов продаж), в которых представлен бренд, относительно общего числа магазинов, не зависимо от размера магазина:

$$\begin{aligned} \text{Нумерическая дистрибуция} &= \\ &= \frac{\text{Число магазинов, в которых представлен бренд}}{\text{Общее число магазинов}} * 100\% \end{aligned}$$

- **Взвешенная дистрибуция** показывает долю объема продаж в магазинах (каналах продаж), в которых представлен бренд относительно общего объема продаж:

$$\begin{aligned} \text{Взвешенная дистрибуция} &= \\ &= \frac{\text{Объем продаж магазинов, в которых представлен бренд}}{\text{Общий объем продаж магазинов}} * 100\% \end{aligned}$$

Метрики в продвижении (Promotion). Далее представлены основные метрики, которые могут быть использованы для оценки продвижения продукта.

- **Доля рынка.** Метрика показывает размер продаж компании или бренда за период. Метрика может рассчитываться в различных выражениях (денежные средства, объем продукции и проч.) и за различные периоды (месяц, год), но наиболее распространенной считается доля рынка в денежном выражении за год:

$$\begin{aligned} \text{Доля рынка} &= \\ &= \frac{\text{(Выручка компании за год)}}{\text{Общая выручка всех компаний на рынке за год}} * 100\% \end{aligned}$$

- **Количество покупателей.** Показатель используется для оценки динамики трафика за определенный период (день, месяц, год и т.д.).
- **Средний чек.** Данная метрика показывает, сколько в среднем потратили все ваши покупатели за определенный период:

$$\begin{aligned} \text{Средний чек} &= \\ &= \frac{\text{Выручка за период}}{\text{Количество покупателей за период}} * 100\% \end{aligned}$$

Метрики социальных сетей. В социальных сетях существует большое количество метрик, затрагивающих различные аспекты продвижения, такие как оценка динамики подписчиков, оценка обратной связи от аудитории, оценка коммуникации со стороны SMM-специалистов, оценка трафика и конверсий. Подробнее с целями и расчетом большинства метрик можно ознакомиться, используя источники из списка литературы (Ивановичев, 2018), далее же представлены наиболее общие и часто используемые из них.

- **Количество подписчиков (Followers),** количество отписок (Unfollows). Данные метрики можно рассчитывать как в определенный момент времени, так и в динамике. Временной интервал определяется в зависимости от специфики проекта.
- **Охват (Reach).** Данная метрика отражает количество людей, которые хотя бы раз контактировали с публикацией аккаунта.
- **Количество лайков (likes),** комментариев (comments), репостов (shares). Показатели, отражающие обратную связь от аудитории.
- **Коэффициент вовлеченности аудитории (Engagement Rate, ER).** Коэффициент пока-

зывает долю подписчиков, совершивших хотя бы одно действие (лайк/репост/комментарий), относительно общего числа подписчиков:

$$ER = \frac{\text{количество подписчиков, совершивших хотя бы одно действие (лайк / репост / комментарий)}}{\text{общее число подписчиков}} * 100\%$$

- **Коэффициент конверсии или кликабельность (Click-Through Rate, CTR).** Основной показатель в интернет-маркетинге, отражающий долю переходов по ссылке относительно количества показов:

$$CTR = \frac{\text{количество переходов по ссылке (публикации)}}{\text{общее число показов ссылки (публикации)}} * 100\%$$

- **Количество лидов (Leads).** Метрика показывает количество контактов потенциальных клиентов, то есть число действий, показывающих интерес к продукции компании (звонки, сообщения, заказы и т.д.), полученных через социальные сети.

Метрики эффективности маркетинга. Основной метрикой, отражающей эффективность маркетинга, является возврат от инвестиций в маркетинг (Return on Marketing Investment, ROMI). Данный показатель отражает рентабельности инвестиций в маркетинговую деятельность. Если ROMI больше 1 (или 100%), то это говорит о том, что вложения в маркетинг окупаются. Формула расчета ROMI следующая:

$$\begin{aligned} ROMI &= \frac{\text{прирост выручки} * \text{наценка} - \text{затраты на маркетинг}}{\text{затраты на маркетинг}} = \\ &= \frac{\text{валовая прибыль} - \text{затраты на маркетинг}}{\text{затраты на маркетинг}} \end{aligned}$$

Стоит повторно отметить, что разделение метрик на группы условно и может варьироваться в зависимости от цели и задач проекта.

Задачи и метрик и их связь с другими разделами маркетингового плана. Поставленные в рамках маркетингового плана KPI и метрики обязательно должны быть связаны с:

- поставленной SMART-целью
- элементами комплекса маркетинга
- бюджетом

Один или несколько KPI должны охватывать поставленную SMART-цель, т. е. быть достаточно всеобъемлющими, чтобы с помощью них можно было бы понять, достигнута ли цель. Метрики должны отражать достижение шагов касательно поставленной цели.

Один или несколько KPI должны охватывать поставленную SMART-цель, т. е. быть достаточно всеобъемлющими, чтобы с помощью них можно было бы понять, достигнута ли цель. Метрики должны отражать достижение шагов касательно поставленной цели.

SMART: увеличить долю на рынке X на 5% к 2022 году

ЭТАП CJM	ЦЕЛЬ НА ЭТАПЕ	СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ ЧЕРЕЗ 4P	БЮДЖЕТ	МЕТРИКА	KPI
ЗНАНИЕ	Увеличить осведомленность	Таргетированная реклама бренда в Instagram (PROMOTION)	100 000	Охват	Доля рынка в денежном выражении
ИНТЕРЕС	Сформировать спрос	Публикации в аккаунте бренда в Instagram (PROMOTION)	50 000	Количество комментариев к публикациям	
РЕШЕНИЕ	Увеличить конверсию в покупку	Ребрендинг продукта (PRODUCT), оповещение о скидках в аккаунте бренда в Instagram (PRICE, PROMOTION)	50 000	Количество лидов	
ЛОЯЛЬНОСТЬ	Стимулировать повторную покупку	Рассылка промокодов на почту текущим клиентам (PRICE, PROMOTION)	40 000	Количество лидов	
РЕКОМЕНДАЦИИ	Сформировать желание рекомендовать	Репосты, рекомендации в аккаунтах клиентов (пользовательский контент) (PROMOTION)	—	Количество репостов, NPS	

Рисунок 22. Карта взаимосвязи элементов контроля и CJM (Customer Journey Map)

Элементы комплекса маркетинга также необходимо соотносить с элементами контроля. В зависимости от того, какие элементы комплекса маркетинга вы предполагаете изменять в маркетинговом плане, необходимо продумать показатели, которые помогут фиксировать реакцию потребителей на данные изменения.

И, конечно, метрики должны соотноситься с теми затратами, которые выделены на ту или иную активность. Данная взаимосвязь необходима для эффективной корректировки статей бюджета во время реализации маркетингового плана на основе обозначенных метрик в том случае, если

какая-либо из активностей не оказалась эффективной.

Задачи метрик и их связь с другими разделами удобно представить через этапы пути потребителя (Customer Journey Map, CJM). Для наглядности на рисунке приведен пример для бренда А.

На схеме видно, что в соответствии со SMART-целью были выделены этапы, которые необходимо пройти потребителю, а также цели каждого этапа, способы их достижения с использованием элементов маркетинг-микса и бюджет. Далее на основе данной информации определены метрики, которые позволяют зафиксировать

изменения на каждом шаге, а также общий KPI, полностью отражающий достижение SMART-цели.

Вопросы, на которые необходимо ответить при разработке KPI:

- Отражают ли поставленные KPI достижение SMART-цели?
- Возможна ли оценка эффективности и отдельных каналов продвижения через выбранные метрики?
- Возможно ли отслеживание результатов по каждому элементу комплекса маркетинга с использованием выделенных метрик?
- Соотносятся ли выбранные метрики со статьями бюджета? Возможна ли эффективная корректировка бюджета во время реализации маркетингового плана на основе обозначенных метрик?

Шаги составления портфеля метрик. В данном разделе приведены рекомендации в трех ключевых областях, которые помогут устранить неопределенность при определении полезных маркетинговых метрик:

1. стратегическое рассмотрение существующих метрик;
2. создание эффективного портфеля метрик;
3. развитие портфеля с течением времени.

Портфель должен быть сбалансирован по количеству метрик таким образом, чтобы они охватывали все направления развития, отраженные в маркетинговом плане, но в то же время их не должно быть слишком много. Так одна метрика не дает полной картины, а дюжина метрик,

которые узко фокусируются на одной области (например, ROI медиаканала), переключают внимание на одно из множества направлений. Оптимальное и рекомендуемое количество метрик — около 10.

Руководителям необходим управляемый набор ключевых показателей, которые охватывают соответствующие стратегические мероприятия и результаты для организации. Это означает, что показатели не могут быть стандартным портфелем для всех компаний.

Например, некоторые из них, такие как доля рынка, могут использоваться крупными компаниями, но могут быть незначительными и поэтому бесполезными для небольших компаний. На основе портфеля метрик может быть построен дашборд. Разные стратегии требуют разработки дашбордов с различными метриками. Какие показатели включить в дашборд, зависит от информационных потребностей каждой аудитории. При построении дашборда необходимо отталкиваться от следующих пунктов: как маркетинговые усилия приводят к важным финансовым и нефинансовым результатам; каковы возможности для отслеживания метрик внутри компаний?

Вопросы, на которые необходимо ответить при разработке KPI:

- Возможно ли рассчитать изменения поставленных вами KPI и метрик?
- Можете ли вы регулярно отслеживать показатели KPI и метрик силами компаний?
- Является ли количество метрик оптимальным для должного контроля?

Иерархия метрик. В данном разделе приведена иерархия метрик через призму концепции MPM (Marketing Performance Measurement and Management). С другими концепциями (TQM, Balanced Scorecard), вы можете ознакомиться на онлайн-курсе «Маркетинг» на платформе «Открытое образование».

Концепция MPM помогает представить метрики на различных уровнях, начиная с метрик,

измеряющих конкретную маркетинговую активность, и заканчивая предиктивными метриками, отражающими прогноз развития бизнеса в целом (Рисунок 15).

В концепции MPM есть несколько уровней метрик:

- **Activity Based.** Метрики, отражающие подсчет чего-либо в рамках отдельной марке-



Рисунок 23. Концепция MPM (Marketing Performance Measurement and Management)

тинговой активности. Не показывают связь с результатами бизнеса в целом и не удовлетворяют потребность высшего руководства в понимании ценности, которую маркетинг приносит компании., однако дают понимание конкретной маркетинговой активности. Примеры: количество публикаций в социальных сетях, количество новых точек продаж за год, количество посетителей на сайте.

- **Operational.** Метрики эффективности операционной деятельности. Предназначены для помощи в управлении маркетинговой функцией как бизнесом. Эти показатели отражают организационную эффективность и рентабельность инвестиций. Связь между SMART-целью и бизнес-результатами становится более ясной, однако операционные показатели в первую очередь показывают способ рационализировать маркетинговые инвестиции, но не обязательно способ связать маркетинг со стратегией. Примеры: коэффициент конверсии, CTR.
- **Outcome-based.** Метрики результативности на уровне бизнеса, показывают, насколько эффективно используются ресурсы организации. Данный тип позволяет измерить стратегическую эффективность, сосредоточиться на усилиях, которые окажут наибольшее влияние на компанию. Примеры: доля рынка, CLV.
- **Leading-Indicators.** Формирование портфеля метрик для корпоративного уровня, отслеживание бизнес-результатов. Примеры:

темпы роста рынка, потенциальная емкость рынка.

- **Predictive.** Метрики прогнозирования результатов бизнеса в целом. Примеры: готовность купить продукт, измерение потребительских предпочтений для изменений в комплексе маркетинга.

По мере движения слева направо у каждой метрики возрастает вероятность использования ее в качестве KPI, так как она становится все более широкой по охвату и показывает более широкую картину. В тоже время при движении в том же направлении становится все сложнее отследить связь метрики с конкретным вкладом той или иной маркетинговой активности.

При выборе портфеля метрик для маркетингового плана рекомендуется сочетать метрики на как можно большем количестве уровней, чтобы а) четко проследить связь маркетинговых активностей и промежуточных результатов; б) увидеть общую картину и понять, куда приведет выбранная маркетинговая стратегия в целом.

Вопросы, на которые необходимо ответить при разработке KPI:

- Использовали ли вы все уровни метрик для отслеживания результатов?

Выводы и рекомендации

Данный раздел направлен на агрегирование всех разработок, представленных в работе, а также

отражать рекомендации, сформулированные на основе анализа всей полученной информации в рамках реализации курсового проекта.

Выводы должны быть сформулированы четко и однозначно, должны относиться к анализируемой компании и/или рынку, на котором она функционирует, тезисы не должны быть двусмысленными или абстрактными. Выводы не должны включать очевидные заключения или быть поверхностными, не следует включать тезисы, которые можно сформулировать без глубокого анализа положения компании.

Рекомендации должны быть основательно обоснованы, подробно описаны и не должны носить

поверхностный характер. Рекомендации должны быть конкретными, реалистичными и реализуемыми, для подтверждения правдоподобности рекомендаций необходимо приводить расчеты, отражающие затраты на их внедрение.

Вопросы, на которые необходимо ответить при разработке рекомендаций:

- Какую выгоду представит компании предлагаемая рекомендация?
- Во сколько компании обойдется внедрение предлагаемой рекомендации?
- Почему компании стоит реализовать предлагаемую рекомендацию?

3

ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ
И ЗАЩИТЫ КУРСОВОГО ПРОЕКТА.
ПРИНЦИПЫ ОЦЕНИВАНИЯ
КУРСОВОГО ПРОЕКТА

3.1. Этапы подготовки курсового проекта

Подготовка курсового проекта состоит из пяти этапов. Комментарии, которые необходимо внести в работу, формулируются руководителем курсового проекта в электронном виде и высылаются команде с пометкой «комментарии».

Этап 1.

- Ознакомление с целями и порядком разработки маркетингового плана.
- Сбор материалов о компании.
- Определение структуры маркетингового плана.
- Определение цели маркетингового плана.
- Распределение зон ответственности.
- Предоставление руководителю курсового проекта следующих разделов: описание бизнеса компании, цель маркетингового плана.

Этап 2.

- Сбор информации о рынках, на которых функционирует компания.

- Выявление основных конкурентов компании (согласование списка конкурентов с руководителем курсового проекта).
- Предоставление руководителю курсового проекта следующих разделов: анализ рынка, конкурентный анализ.

Этап 3.

- Сбор информации для разработки разделов маркетингового плана из вторичных источников.
- Определение направления исследования.
- Разработка дизайна эмпирического исследования.
- Проведение полевых исследований.
- Предоставление руководителю курсового проекта следующих разделов: STP, маркетинг-микс.

Этап 4.

- Систематизация информации для разработки разделов маркетингового плана.
- Сбор информации, достаточной для разработки бюджета (работа не только со вторичными данными, но и собственные исследования).

- Предоставление руководителю курсового проекта следующих разделов: бюджет и контроль.

Этап 5.

- Формирование выводов и рекомендаций.
- Подготовка полного текста работы и презентации для ее защиты.
- Предоставление руководителю курсового проекта итоговых вариантов текста курсового проекта и презентации для защиты.

Контрольной точкой этапа 5 является итоговая публичная защита курсового проекта перед комиссией. В результате защиты команда получает оценку, которая является частью итоговой оценки за курсовой проект.

3.2. Основные требования к оформлению текста курсового проекта

Курсовой проект представляется к дате защите в текстовом формате на электронном носителе (диск, флэш-накопитель и пр.). Текст курсового проекта подготавливается в текстовом редакторе Microsoft Word по следующим правилам:

- Размеры полей документа: верхнее — 2см, нижнее — 2см, левое — 3см, правое — 1,5см.
- Шрифт — Times New Roman. Разрешается ограниченное использование различных начертаний шрифта (полужирный, курсив, подчеркнутый) для акцентирования внимания на определенных терминах, понятиях, утверждениях.
- Размер шрифта — 14 пт.
- Межстрочный интервал — 1,15.
- Отступ абзаца — 1,25 см.
- Выравнивание по ширине.
- Интервалы между абзацами — 0.
- Названия разделов печатаются прописными буквами без точки в конце.
- Отступ абзаца — 0 см.
- Выравнивание по центру.
- Расстояние между заголовками главы и текстом — 1 пустая строка.

Каждая часть курсового проекта начинается с новой страницы (это относится как к основной части, так и к введению, заключению, списку использованных источников, приложениям и т.д.). Нумерация страниц обязательна (должны использоваться арабские цифры, которые ставятся в центре нижней части страницы без точки).

Все таблицы, рисунки, графики, диаграммы и пр. в работе оформляются по следующим правилам:

- Таблицы, рисунки и другие графические элементы должны иметь названия и порядковую нумерацию с добавлением перед названием объекта слова Рисунок, Таблица или другое название графического элемента соответственно и его номера арабскими цифрами.
- Размер шрифта подписи Рисунков и Таблиц — 12 пт.

- Нумерация рисунков и таблиц сквозная.
- Названия рисунков располагаются под рисунками по центру страницы.
- Названия таблиц располагаются над таблицами, выравнивание по правому краю.
- На все рисунки (таблицы) должны быть указания в тексте работы.
- Рисунки (таблицы) необходимо располагать в работе непосредственно после текста, в котором они упоминается впервые, или на следующей странице.
- Для всех рисунков (таблиц) необходимо указывать источник: в случае если рисунок (таблица) заимствован из какого-либо источника, под названием даётся ссылка на источник заимствования; если рисунок (таблица) разработан автором работы, под названием приводится следующее обозначение: Источник: составлено автором.

Правила оформления списка использованной литературы. Список использованной литературы может включать в себя ссылки на литературные источники (монографии и учебная литература), периодические издания (статьи из журналов и газет), законодательные и инструктивные материалы, статистические сборники и другие отчетные и учетные материалы, страницы веб-сайтов и другие источники, материалы которых использовались при работе над курсовым проектом. Он составляется на том же языке, что и курсовой проект, а если автор использовал в своей работе научные публикации или литературу на иностранных языках, то и в библиографическое описание они включаются на языке оригинала.

Сведения об использованных источниках приводятся в соответствии с требованиями ГОСТ 7.82–2001 и ГОСТ 7.1–2003. При формировании списка использованной литературы производится описание данных научных источников, включая: сведения об авторе или авторах источника (инициалы автора всегда сокращаются, сведения выделяется курсивом, например, Иванов В.В.); название источника (книги, монографии, учебника, статьи); сведения о повторности издания; выходные данные: место (город, в котором находится издательство), издательство и год издания; количество страниц; сведения об иллюстрациях. Для статей, опубликованных в периодической печати, следует указывать наименование издания, номер, год, а также занимаемые страницы. При цитировании электронных публикаций (ссылки на веб-страницы) требуется указывать не только адрес ресурса в сети Интернет, но и дату обращения к цитируемому ресурсу.

Используемые источники должны быть расположены в алфавитном порядке (фамилии авторов или заглавия произведений (если автор не указан) упорядочиваются по алфавиту). В одном списке разные алфавиты не смешиваются, иностранные источники должны быть размещены в конце перечня всех материалов. Список использованных источников размещается после текста курсового проекта до приложений. Список должен быть пронумерован арабскими цифрами без точки, каждый элемент списка располагается с абзачного отступа.

Правила оформления ссылок на использованные источники. При оформлении ссылок на источники следует руководствоваться положени-

ями ГОСТ 7.0.5–2008. Ссылка на источник оформляется либо в виде порядкового номера в списке использованной литературы в квадратных скобках (дополнительно может быть указан номер страницы, на которой в этом источнике помещен цитируемый текст), например, [10–12, 15, с. 237–239, 17]; либо, в случае если выбрано алфавитное упорядочивание источников в списке, в круглых скобках указывается фамилия автора и год издания, например, (Иванов, 1999), (Smith, 2002a, 2002b).

Правила оформления приложений. Приложение — необязательная заключительная часть работы, которая имеет дополнительное, обычно справочное значение, но может являться необходимой для более полного освещения темы. По содержанию приложения могут быть очень разнообразны: копии подлинных документов, выдержки из отчётных материалов, отдельные положения из инструкций и правил и т.д. По форме они могут представлять собой текст, таблицы, графики, карты и т.д.

- Приложения оформляются как продолжение курсового проекта на его последних страницах.
- Каждое приложение должно начинаться с новой страницы с указанием в правом верхнем углу слова «Приложение» и иметь тематический заголовок.
- При наличии в работе более одного приложения их следует пронумеровать.
- Нумерация страниц, на которых даются приложения, должна быть сквозной и продолжать общую нумерацию страниц основного текста.

- Связь основного текста с приложениями может осуществляться через ссылки, которые употребляются со словом «смотри», оно обычно сокращается и заключается вместе с шифром в круглые скобки.
- Отражение приложения в оглавлении работы делается в виде самостоятельной рубрики с полным названием каждого приложения.

Пример оформления титульного листа представлен в Приложении 1.

3.3. Порядок защиты курсового проекта

Окончательный вариант курсового проекта должен быть предоставлен руководителю курсового проекта в электронном формате письмом. Руководитель курсового проекта должен зафиксировать соответствие или несоответствие курсового проекта предъявляемым требованиям (например, в формате ответного письма с текстом: согласовано). Факт согласования должен быть отражен на защите при помощи отметки руководителя курсового проекта на титульном листе.

Оценка за курсовой проект выставляется студентам по результатам публичной защиты работы перед комиссией. Для изложения результатов проекта и его защиты членам команды дается не более 10 минут. Для защиты проекта студенты должны представить аудитории презентацию, выполненную в программе Power Point.

После окончания презентации участникам команды задаются вопросы от членов комиссии. Каким бы ни было распределение ролей между

участниками при выступлении, вопросы комиссии по любой из частей могут быть заданы каждому из участников группы, так как курсовой проект — это групповой проект и не подразумевает автономную деятельность ее участников. Если по какой-либо причине один из участников команды отсутствует на защите, присутствующие студенты защищают всю работу, а отсутствующий студент при получении допуска к дополнительной защите также должен будет защитить всю работу целиком.

3.4. Критерии оценивания курсового проекта

Структура оценки за курсовой проект:

Доля от оценки	Элемент контроля
0,5	Защита курсового проекта перед комиссией
0,3	Оценка руководителя курсового проекта, включая работу над комментариями
0,2	Оценка руководителя от компании, включая работу над комментариями

Оценка за защиту курсового проекта перед комиссией. Публичная защита курсового проекта оценивается на основе шести критериев (представлены ниже). Таблица критериев оценивания публичной защиты курсового проекта высылается студентам заранее (в день начала работы над курсовым проектом).

Оценка руководителя курсового проекта. Руководитель курсового проекта выставляет оценку на

основе критериев, представленных ниже. Таблица критериев оценивания курсового проекта руководителем высылается студентам заранее (в день начала работы над курсовой работой).

Индивидуальная оценка за курсовой проект.

Все доли итоговой оценки и итоговая оценка за курсовой проект зависят от личного вклада студента в реализацию поставленных задач проекта. Максимальная оценка за курсовой проект — 10 баллов.

Оценка выставляется каждому студенту индивидуально и может быть разной у участников одной команды. Команда сама может принять решение, какой способ оценки вклада каждого участника применяется: 1. Одинаковая оценка для каждого члена команды при равнозначном вкладе каждого из участников; 2. Распределение баллов внутри команды в зависимости от вклада каждого участника в проект. В данном случае решение участники команды принимают самостоятельно с учетом мнений каждого из членов команды. Итоговое решение участников команды должно быть письменно согласовано между всеми участниками команды, а также с руководителем курсового проекта. Предоставление решения должно быть осуществлено не позднее одного рабочего дня после дня групповых защит курсовых проектов.

Разница индивидуальной оценки члена команды от средней оценки, полученной командой, не должна превышать 2 балла. Оценки, входящие в формулу итоговой оценки за дисциплину, при ее расчете не округляются. Способ округления результирующей оценки по дисциплине: арифметический.

Критерий	8 — 10 баллов	
Содержание БЛОКИРУЮЩИЙ КРИТЕРИЙ (остальные критерии будут оцениваться, только если критерий «Содержание» выполнен, как минимум, на 4-5 баллов)	В презентации корректно отражены: 1. Основные положения маркетингового плана (Executive summary) 2. Описание бизнеса компании и цель маркетингового плана 3. Анализ рынка. Конкурентный анализ 4. Сегментирование. Таргетирование. Позиционирование (STP) 5. Маркетинг-микс 6. Бюджет 7. Контроль 8. Выводы и рекомендации Представлена вся необходимая и отсутствует второстепенная информация. Дополнительно могут быть предоставлены другие материалы (например, видео) или разделы, которые команда считает необходимым добавить	
Структура и логика	Презентация выглядит целостно. Соблюдается правило «от общего к частному» (сначала – более общие положения, затем – детали). Все разделы взаимосвязаны, присутствует логическая связь между ними	
Оформление	Презентация оформлена в едином оригинальном стиле. Везде, где необходимо, присутствуют элементы визуализации, упрощающие восприятие материала. Отсутствуют скриншоты. На заимствованную информацию, визуальные элементы (графики, таблицы и проч.) даны ссылки на каждом слайде, слайды пронумерованы. Элементы презентации являются читабельными (размер шрифта – не менее 16)	
Организация выступления	На защите присутствует вся команда*, нет заминок/необоснованных пауз во время выступления. Докладчики не читают со слайдов, гаджетов, листов и проч. *если студент участвовал в подготовке проекта, но не присутствовал на защите, то он получает минус 1 балл от итоговой оценки за проект	
Время выступления	Время выступления не превышает 10 минут	
Ответы на вопросы	Команда дает аргументированные ответы на все вопросы комиссии	

6 — 7 баллов	4 — 5 баллов	0 — 3 балла
В презентации отражены все пункты из столбца на 8-10, однако присутствуют 1-2 ошибки в некоторых из них	В презентации отсутствуют один или несколько пунктов из столбца на 8-10 баллов и/или присутствует множество (3-6) ошибок	В презентации отсутствует большинство пунктов из столбца на 8-10 баллов и присутствует множество ошибок
Презентация выглядит целостно, однако присутствуют 1-2 недочета из столбца на 8-10	Презентация выглядит целостно, однако присутствуют 3-4 недочета из столбца на 8-10	В презентации нет структуры и логики, не соблюдены правила из столбца на 8-10
Презентация оформлена в едином оригинальном стиле, однако не выполнен один из пунктов столбца на 8-10 (визуализация представлена не везде, где возможно; или не везде даны ссылки; или не пронумерованы слайды; или не все элементы являются читабельными)	Презентация оформлена в едином оригинальном стиле, однако не выполнено 2- 3 пункта из столбца на 8-10	Не выполнен ни один пункт из столбца на 8-10
Не выполнено одно из требований из столбца на 8-10	Не выполнено два требования из столбца на 8-10	Не выполнен ни один пункт из столбца на 8-10
Время выступления превышено не более, чем на 1 минуту	Выступление длится более 12 минут	Выступление длится более 13 минут
Команда отвечает на все вопросы комиссии, однако один ответ не может корректно аргументировать	Команда не может ответить на один из вопросов и/или аргументировать 2-3 ответа	Команда не может ответить на большинство вопросов

Критерий	8 — 10 баллов	
Содержание БЛОКИРУЮЩИЙ КРИТЕРИЙ (остальные критерии будут оцениваться, только если критерий «Содержание» выполнен, как минимум, на 4-5 баллов)	В работе корректно отражены: 1. Основные положения маркетингового плана (Executive summary) 2. Описание бизнеса компании и цель маркетингового плана 3. Анализ рынка. Конкурентный анализ 4. Сегментирование. Таргетирование. Позиционирование (STP) 5. Маркетинг-микс 6. Бюджет 7. Контроль 8. Выводы и рекомендации Представлена вся необходимая и отсутствует второстепенная информация. Дополнительно могут быть предоставлены другие материалы (например, видео) или разделы, которые команда считает необходимым добавить	
Обоснование предложенных рекомендаций	Все предложенные в работе рекомендации обоснованы, подкреплены данными проведенного ранее анализа и результатами исследований	
Работа с комментариями	Все комментарии, которые руководитель курсового проекта предоставлял с пометкой «комментарии» в процессе подготовки курсового проекта, внесены в работу или аргументированно обоснован тот факт, почему они не являются необходимыми для внесения	
Структура и логика	Работа выглядит целостно. Соблюдается правило «от общего к частному» (сначала - более общие положения, затем - детали). Все разделы взаимосвязаны, присутствует логическая связь между ними	
Оформление	Работа оформлена в едином оригинальном стиле. Везде, где необходимо, присутствуют элементы визуализации, упрощающие восприятие материала. Отсутствуют скриншоты. На заимствованную информацию, визуальные элементы (графики, таблицы и проч.) даны ссылки, все пронумеровано корректно. Элементы являются читабельными.	

	6 — 7 баллов	4 — 5 баллов	0 — 3 балла
	В работе отражены все пункты из столбца на 8-10, однако присутствуют 1-2 ошибки в некоторых из них	В работе отсутствуют один или несколько пунктов из столбца на 8-10 баллов и/или присутствует множество (3-6) ошибок	В работе отсутствует большинство пунктов из столбца на 8-10 баллов и присутствует множество ошибок
	Только одна из предложенных в работе рекомендаций недостаточно обоснована, не подкреплена данными проведенного ранее анализа и результатами исследований	Две из предложенных в работе рекомендаций недостаточно обоснованы, не подкреплены данными проведенного ранее анализа и результатами исследований	Рекомендации не обоснованы и не подкреплены данными проведенного ранее анализа и результатами исследований
	1-2 комментария, которые руководитель курсового проекта предоставлял с пометкой «комментарии» в процессе подготовки курсового проекта, не внесены в работу или недостаточно аргументированно, почему они не внесены	3-4 комментария, которые руководитель курсового проекта предоставлял с пометкой «комментарии» в процессе подготовки курсового проекта, не внесены в работу или недостаточно аргументированно, почему они не внесены	Более 5 комментариев, которые руководитель курсового проекта предоставлял с пометкой «комментарии» в процессе подготовки курсового проекта, не внесены в работу или недостаточно аргументированно, почему они не внесены
	Работа выглядит целостно, однако присутствуют 1-2 недочета из столбца на 8-10	Работа выглядит целостно, однако присутствуют 3-4 недочета из столбца на 8-10	В работе нет структуры и логики, не соблюдены правила из столбца на 8-10
	Работа оформлена в едином оригинальном стиле, однако не выполнен один из пунктов столбца на 8-10 (визуализация представлена не везде, где возможно; или не везде даны ссылки; или нет корректной нумерации; или не все элементы являются читабельными)	Работа оформлена в едином оригинальном стиле, однако не выполнено 2-3 пункта из столбца на 8-10	Не выполнен ни один пункт из столбца на 8-10

4

**ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ
ДЛЯ КУРСОВОГО ПРОЕКТА
«МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН»**

Описание бизнеса компании

Обязательные к использованию материалы

Литература:

1. Климанов Д. Е., Третьяк О. А. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции // Российский журнал менеджмента. — 2014. — Т. 12. — №3. — С. 107-130.
2. Geissdoerfer M., Vladimirova D., Evans S. Sustainable business model innovation: A review // Journal of cleaner production. — 2018. — Vol. 198. — P. 401-416.
3. Osterwalder A., Pigneur Y., Clark T. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley: Hoboken, NJ, 2010.
4. Zott C., Amit R., Massa L. The business model: Theoretical roots, recent developments and future research // Journal of Management. — 2011. — Vol. 37. — №4. — P. 1019-1042.

Ресурсы и базы данных:

1. Бизнес-модель по Остервальдеру (с перечнем основных вопросов для каждого из 9-ти

секторов) https://hbr.org/resources/images/article_assets/2013/10/canvas1.gif

2. Построение бизнес-моделей http://zhp.inc.hse.ru/sites/default/files/inline/files/osterwalder_russian_version.pdf
3. Основные современные формы моделей ведения бизнеса (с примерами компаний) https://hbr.org/resources/images/article_assets/2015/01/cantthinkofanew1.png

Дополнительные материалы

Литература:

1. Баркан Д.И., Ручьева А.С. Стратегический маркетинг как ценностная навигация // Вестник С.-Петербург.ун-та. Сер. Менеджмент. — 2015. — Вып. — №4. — С.3-38.
2. Hasan M., Nekmahmud M., Yajuan L., Patwary M. Green business value chain: A systematic review // Sustainable Production and Consumption. — 2019. — Vol. 20. — P. 326-339.
3. Porter M. The Competitive Advantage of the Inner City // Harvard Business Review. — 1995. — P. 55-71.
4. Ritter T., Carsten L. Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models // Industrial

Marketing Management. – 2020. — Vol. 88. — P. 214–224.

5. Shafer S., Smith H., Linder J. The power of business models // Business Horizons. — 2005. — Vol. 48. — №3. — P. 199–207.
6. Zeng F., Wang Y. A study on the profit model of starting a content-based business in the age of mobile internet // Shanghai Journalism Review. — 2016. — Vol. 33. — P. 20–26.

Ресурсы и базы данных:

1. Разбор бизнес-модели на примере компании Netflix <https://www.denis-oakley.com/what-is-the-netflix-business-model/>
2. Пример составления цепочки создания ценности <http://static1.1.sqspcdn.com/static/f/1141005/22967917/1372020534890/ValueChainAnalysis.pdf?token=ZsLhjsdAWisCYfeP1H9AmxDOGW%3D>
3. Шаблоны цепочек создания ценностей для разных секторов <https://blog.hubspot.com/sales/value-chain-analysis>

Анализ рынка. Конкурентный анализ

Обязательные к использованию материалы

Литература:

1. Карасев А.П. Использование методов конкурентного анализа в маркетинговой деятельности предприятия // Маркетинг

и маркетинговые исследования. — 2009. — №3. — С.200–210

2. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. — 2-е изд., М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

Ресурсы и базы данных:

1. Ресурсы Всемирного банка, Ресурсы OECD, Ресурсы МВФ (IMF), Passport (Euromonitor), Factiva на странице <https://library.hse.ru/e-resources>
2. Мониторинговые исследования НИУ ВШЭ <https://www.hse.ru/monitoring/>
3. Федеральная служба государственной статистики: <https://rosstat.gov.ru/>
4. Единый архив экономических и социологических данных http://sophist.hse.ru/data_access.shtml,
5. СПАРК, Thomson Reuters, Bureau Van Dijk и аналогичные внешние ресурсы, требующие специального доступа (дополнительная информация на странице <http://sophist.hse.ru/4dbank.shtml>)
Дополнительные материалы

Литература:

1. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — Альпина Паблишер, 2019.
2. Герасименко В.В., Слепенкова Е.М. Трансформация методов и инструментов конкурентного анализа в условиях цифровой

экономики <https://dlib.eastview.com/browse/doc/57525355>

3. Стельмах Ю.В. Современный конкурентный анализ и методы его проведения // Маркетинговые коммуникации. — 2013. — №2. — С.120–132. URL: <https://grebennikon.ru/article-jtfc.html>
4. The Benchmarking Book, ed. Stapenhurst, T. Butterworth-Heinemann, 2009, ISBN 9780750689052, (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780750689052000361>)
5. Introducing Benchmarking, Oy Benchmarking Ltd, 2016. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/hselibrary-ebooks/detail.action?docID=4883137>.
6. Beretta, Zanoni, Andrea. Strategic Analysis : Processes and Tools, Taylor & Francis Group, 2011. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/hselibrary-ebooks/detail.action?docID=958817>.
7. Malik, R., Mann, R., Knapman, R. 2020. Rapid benchmarking: The case of a multinational dairy company. Benchmarking, doi:10.1108/BIJ-03-2020-0099

Ресурсы и базы данных:

1. Анализ конкурентов на практике: 10 шагов. <http://powerbranding.ru/competition/analiz-konkurentov/>
2. Правильно выбираем конкурентов. <http://powerbranding.ru/competition/kak-opredelit-konkurentov/>
3. Шаблон для сравнительного анализа с конкурентами <https://miro.com/templates/competitor-analysis/>

4. Шаблон для проведения бенчмаркинга <https://upboard.io/benchmarking-online-software-tools-templates/>

Сегментирование. Таргетирование. Позиционирование (STP)

Обязательные к использованию материалы

Литература:

1. Баркан Д.И., Ручьева А.С. Стратегический маркетинг как ценностная навигация // Вестник С.-Петербург. ун-та. — Сер. Менеджмент. — 2015. — Вып. 4. — С. 3–38.
2. Huang, W., Chen, Y., Hee, J. 2006. STP technology: An overview and a conceptual framework // Information and management. — 2006. — Vol. 43. — №3. — P. 263–270.
3. Moutinho, L. Segmentation, targeting, positioning and strategic marketing // Strategic management in tourism. — 2000. — P.121–166.

Дополнительные материалы

Литература:

1. Дэй Дж. Стратегический маркетинг. М.: Эксмо-Пресс, 2003.
2. Третьяк О. А. Отношенческая парадигма современного маркетинга // Российский журнал менеджмента. — 2013. — Т. 11. — №. 1. — С. 41–62.
3. Andaleeb, S. Market Segmentation, Targeting and Positioning // Strategic Marketing Management in Asia. — 2016. — P. 179–207.

4. Gilmore J. H., Pine B. J. The four faces of mass customization // Harvard business review. — 1997. — Vol. 75. — P. 91-101.
5. Kamakura W. A., Mazzon J. A. Value segmentation: A model for the measurement of values and value systems // Journal of consumer research. — 1991. — P. 208-218.
6. Lynn M. Segmenting and targeting your market: Strategies and limitations. — 2011.
7. Pine B. J., Peppers D., Rogers M. Do you want to keep your customers forever? — Harvard Business Press, 1995.
8. Ping L. I. Analysis on Differentiated Marketing and Homogenization Based on STP Strategy // Journal of Zaozhuang University. — 2011. — №. 5. — P. 18.

Ресурсы и базы данных:

1. Исследования потребительские предпочтений и инсайтов: PWC <https://www.pwc.ru> (например, <https://www.pwc.ru/en/retail-consumer/publications/gcis-2019-en.pdf>); Nielsen <https://www.nielsen.com> (например, <https://www.nielsen.com/ru/ru/insights/report/2019/techtrends2019/>)

Маркетинг-микс

Обязательные к использованию материалы

Литература:

1. Борден Н. Концепция маркетинга-микс / Н. Борден // Классика маркетинга: сб. работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг: пер. с англ. СПб., 2001. — С. 529 -538.

2. МакДональд М. Планы маркетинга. Как их составлять и использовать. — ИД «Технология», 2004 (Глава 2-3).
3. Singh M. Marketing mix of 4P's for competitive advantage // IOSR Journal of Business and Management. — 2012. — Vol. 3. — №. 6. — P. 40-45.
4. Constantinides E. The marketing-mix revisited: towards the 21st century marketing // Journal of marketing management. — 2006. — Vol. 22. — №. 3-4. — P. 407-438.

Ресурсы и базы данных:

1. Формирование цели http://powerbranding.ru/marketing_lessons/kak-pravilno-stavit-i-upravlyat-celyami-marketinga-v-kompanii/
2. Ценообразование <http://powerbranding.ru/cenoobrazovanie/primer-rascheta-zeny/>
3. Таблицы-шаблоны для заполнения <https://blog.hubspot.com/marketing/marketing-mix>
4. Дополнительные материалы

Литература:

1. Багиев Г.Л., Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности. Учебное пособие / Под общей ред. проф. Г.Л.Багиева. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001.
2. Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Перевод с англ. под ред. С. Г. Божук. СПб: Питер, 2001.
3. Дэй Дж. Стратегический маркетинг. М.: Эксмо-Пресс, 2003.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга / Перевод с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2007.

5. Новаторов Э.В. Сравнительный анализ теорий маркетинга услуг // Вестник С.-Петербург. ун-та. — Сер. Менеджмент. — 2008. — Вып. 2. — С. 40–55.
6. Липсиц И.В. Ценообразование. Учебно-практическое пособие / И. В. Липсиц. М.: Юрайт, 2011.
7. Borden N. H. The concept of the marketing mix // Journal of advertising research. — 1964. — Vol. 4. — №. 2. — P. 2–7.
8. Işoraitë M. Marketing mix theoretical aspects // International journal of research granthaalayah. — 2016. — Vol. 4. — №. 6. — P. 25–37.
9. Rahmani K., Emamisaleh K., Yadegari R. Quality function deployment and new product development with a focus on marketing mix 4P model // Asian Journal of Research in Marketing. — 2015. — Vol. 4. — №. 2. — P. 98–108.
10. Sam A. F. The Effects of Marketing Mix (4P) on Companies' Profitability: A Case Study of Automotive Industry in France // Journal of Research in Marketing. — 2017. — Vol. 8. — №. 1. — P. 636–640.
11. Van Waterschoot W., Van den Bulte C. The 4P classification of the marketing mix revisited // Journal of marketing. — 1992. — Vol. 56. — №. 4. — P. 83–93.

Ресурсы и базы данных:

1. Особенности маркетинг-микса в 21 веке <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-strategies/data-and-measurement/marketing-mix-modeling-tutorial/>
2. Marketing Mix Modeling by Nielsen https://www.youtube.com/watch?v=8d16VIq_oJo
3. 4P и 7P <https://creately.com/blog/diagrams/elements-of-marketing-mix/>

Бюджет

Обязательные к использованию материалы

Литература:

1. МакДональд М. Планы маркетинга. Как их составлять и использовать. — ИД «Технология», 2004 (Глава 11).
2. Westwood J. How to Write a Marketing Plan: Define Your Strategy, Plan Effectively and Reach Your Marketing Goals (Chapter 6 and 7).

Ресурсы и базы данных:

1. Информационный русскоязычный ресурс о маркетинге, рекламе и PR в России, где есть большое количество статистических данных: <https://adindex.ru/>
2. Статистические данные по основным тенденциям рынков и категорий товаров, долей игроков Passport (Euromonitor): <https://proxylibrary.hse.ru:3617/portal/magazine/homemain>
3. Weller J. 12 Free Marketing Budget Templates, 2016, Smartsheet, URL: <https://www.smartsheet.com/12-free-marketing-budget-templates>

Дополнительные материалы

Литература:

1. Манн И. «Маркетинг на 100%: Ремикс», Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2019 г., (глава Бюджетирование и планирование).

2. Савельева Н., Бринк И. Бизнес-план предприятия. Теория и практика (глава 2.7.7 Бюджет маркетинга) <https://economy-ru.info/page/207053099188251141003253027028023000018197166054/>.
3. Siegel J., Shim J. Budgeting Basics & Beyond, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 07632, 2001 (Chapter 10 Marketing: Budgeting for Sales, Advertising, and Distribution).
4. Weber J. Managing the marketing budget in a cost-constrained environment // Industrial Marketing Management. — 2002. — Vol. 31. — P. 705-717.

Ресурсы и базы данных:

1. Онлайн-калькулятор расчета бюджета на интернет-маркетинг (на английском языке): <https://www.webstrategiesinc.com/lp-calculator>
2. Калькулятор затрат на интернет-маркетинг (на русском языке): <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1qfJSnxouyx62cwASNfaKiPivUpV3YMGBHkBpisLI-Y/edit#gid=1916690246>
3. Статистика по российскому медиа-рынку <https://mediascope.net/>

Контроль

Обязательные к использованию материалы

Литература:

1. Clark B. H. Marketing performance measures: History and interrelationships // Journal of marketing management. — 1999. — Vol. 15. — №. 8. — P. 711-732.

2. Clark B. H., Abela A. V., Ambler T. An information processing model of marketing performance measurement // Journal of Marketing Theory and Practice. — 2006. — Vol. 14. — №. 3. — P. 191-208.

Дополнительные материалы

Литература:

1. Иваничев И. KPI в SMM: 30+ метрик эффективности маркетинга в социальных сетях. — 2018. — URL: <https://texterra.ru/blog/kpi-v-smm-metriki-effektivnosti-marketinga-v-sotsialnykh-setyakh.html>.
2. ITSMA/VEM/Forrester. Marketing Performance Management Survey: Increasing Marketing's Relevance to the Business. — 2013. — URL: <https://www.itsma.com/research/increasing-marketings-relevance-to-the-business/>
3. Lipovetsky S., Magnan S., Zanetti-Polzi A. Pricing Models in Marketing Research // Intelligent Information Management. — 2011. — №. 3. P. 167-174.
4. Patterson L. Taking on the metrics challenge // Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing. — 2007. — Vol. 15. — №. 4. — P. 270-276.

Ресурсы и базы данных:

1. Калькулятор ROI (шаблон excel): <https://reportgarden.com/marketing-roi-calculator/>
2. Digital Marketing Calculator: <https://www.verticalmeasures.com/resources/digital-marketing-calculator/>

3. Marketing Performance Calculator: <https://www.l7advertising.com/resources/marketing-performance-calculator/>
4. Сервисы для создания дашбордов метрик:
<https://dashthis.com/blog/9-marketing-dashboard-templates-for-digital-marketing/>;
<https://www.octoboard.com/ru>

Приложение 1

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

Высшая школа бизнеса

КУРСОВОЙ ПРОЕКТ

«Маркетинговый план компании...»

(укажите полное наименование компании, включая ее организационно-правовую форму)

по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» образовательная программа «Маркетинг и рыночная аналитика»

Проект выполнили:

_____ ФИО, группа
_____ ФИО, группа
_____ ФИО, группа
_____ ФИО, группа
_____ ФИО, группа

Руководитель курсового проекта:

степень, звание, должность Ф.И.О.

Курсовой проект
соответствует / не соответствует
требованиям *(нужное подчеркнуть)*

Москва, 2021

ОТЗЫВ
руководителя курсового проекта «Маркетинговый план»
на работу команды №_____ в составе

ФИО, группа

ФИО, группа

ФИО, группа

ФИО, группа

ФИО, группа

Критерий	Выполнение критерия в курсовом проекте
Содержание	В работе корректно отражены все 8 пунктов маркетингового плана. Представлена вся необходимая и отсутствует второстепенная информация В работе отражены все 8 пунктов маркетингового плана, однако присутствуют 1- 2 ошибки в некоторых из них В работе отсутствуют один или несколько пунктов из 8 пунктов маркетингового плана и/или присутствует более 2-х ошибок В работе отсутствует большинство пунктов из 8 пунктов маркетингового плана и присутствует более 5-ти ошибок

Работа с комментариями руководителя курсового проекта	☐ Более 5 комментариев не внесены в работу и/или недостаточно аргументированно, почему они не внесены
Структура и логика	☐ Работа выглядит целостно, нет недочетов. ☐ Работа выглядит целостно, однако присутствуют 1– 2 недочета ☐ Работа выглядит целостно, однако присутствуют 3–4 недочета ☐ В работе нет структуры и логики, более 5–ти недочетов <i>Недочеты: не соблюдается правило «от общего к частному» (сначала – более общие положения, затем – детали); разделы не взаимосвязаны; отсутствует логическая связь между ними.</i>
Оформление	☐ Работа оформлена в едином оригинальном стиле. Нет недочетов. ☐ В работе есть хотя бы один недочет ☐ В работе есть 2–3 недочета ☐ В работе более 4–х недочетов <i>Недочеты: визуализация представлена не везде, где возможно; присутствуют скриншоты; не везде даны ссылки; нет корректной нумерации; не все элементы являются читабельными.</i>
Наличие в отчете по курсовому проекту плагиата/некорректных заимствований	☐ Плагиат/некорректные заимствования отсутствуют (оригинальность 95% и больше) ☐ Заимствования присутствуют в допустимом объеме (оригинальность больше 80%) ☐ Превышен допустимый объем заимствований/присутствует плагиат (оригинальность менее 80%)

Комментарии (заполняется обязательно при наличие особых ситуаций, например, один из членов команды не принимал участие в работе проектной команды):

Общий вывод: курсовой проект команды №____ полностью/частично/не отвечает требованиям, предъявляемым к курсовым проектам студентов программы «Маркетинг и рыночная аналитика».

Руководитель курсового проекта: _____(степень, звание, должность Ф.И.О.)

Дата:

ПОДТВЕРЖДЕНИЕ
оригинальности текста курсового проекта

Мы _____ , _____ ,
_____, _____ , и

студенты 3 курса образовательной программы «Маркетинг и рыночная аналитика» уровня бакалавриат Высшей школы бизнеса подтверждаем, что курсовой проект на тему:

(название работы)

выполнен нами лично и:

- 1. не воспроизводит наши собственные работы, выполненные ранее, без ссылки на них в качестве источника;
- 2. не воспроизводит работу, выполненную другими авторами, без указания ссылки на источник учебной или научной литературы, статьи, вебсайты, выполненные задания или конспекты других студентов;
- 3. не предоставлялся ранее на соискание более высокого уровня образования;
- 4. содержит правильно использованные цитаты и ссылки;
- 5. включает полный библиографический список ссылок и источников, которые были использованы при написании текста курсового проекта.

Нам известно, что нарушение правил цитирования и указания ссылок рассматривается как обман или попытка ввести в заблуждение, а также квалифицируется как нарушение Правил внутреннего распорядка НИУ ВШЭ.

ФИО / Подпись

ФИО / Подпись

ФИО / Подпись

ФИО / Подпись

ФИО / Подпись

ПОДТВЕРЖДЕНИЕ
равноценности вклада в курсовой проект

Мы _____ , _____ ,
_____, _____ , и

студенты 3 курса образовательной программы «Маркетинг и рыночная аналитика» уровня бакалавриат Высшей школы бизнеса подтверждаем, что каждый из нас внес равноценный вклад в курсовой проект на тему:

(название работы)

ФИО / Подпись

ФИО / Подпись

ФИО / Подпись

ФИО / Подпись

ФИО / Подпись



Серия «Методические указания»

Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ

Кусраева Ольга Анатольева, Ребязина Вера Александровна,
Бузулукова Екатерина Валерьевна, Неделько Анастасия Юрьевна,
Твердохлебова Мария Владимировна

**Методические указания
для подготовки курсового проекта
«МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН»**

Редактор *А.М. Мухамедова*
Дизайн макета, компьютерная верстка *М.С. Иванова*
Дизайн обложки *Д.В. Иванов*

Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»
101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20,
тел.: +7 495 772-95-90 ДОБ. 15285