



Высшая  
школа  
бизнеса

Бакалавриат по направлению  
38.03.02 «Менеджмент»

Методические указания  
для подготовки курсового проекта

# МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН

МОСКВА  
2022

2-е издание



Высшая  
школа  
бизнеса

Курсаева О.А., Ребязина В.А., Старков А.Г., Муравский Д.В.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
ДЛЯ ПОДГОТОВКИ КУРСОВОГО ПРОЕКТА  
«МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН»**

2-е издание

Москва  
2022

Печатается по решению Ученого совета Высшей школы бизнеса  
Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

*Рецензенты:*

**Е.В. Миголь**, Директор по работе с клиентами (АО «Кантар»)  
**М.Ю. Шершова**, 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., Старков, А.Г., Муравский, Д.В.**

Методические указания для подготовки курсового проекта «Маркетинговый план», 2-е издание / О.А. Кусраева, В.А. Ребязина, А.В. А.Г. Старков, Д.В. Муравский; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Высшая школа бизнеса ВШЭ, 2022. — 92 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 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., Старков А.Г.,  
Муравский Д.В., 2021.

© Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики», 2022.

# Содержание

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>4</b>	<b>3. ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ И ЗАЩИТЫ КУРСОВОГО ПРОЕКТА. ПРИНЦИПЫ ОЦЕНИВАНИЯ КУРСОВОГО ПРОЕКТА</b> .....	<b>66</b>
<b>1. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ГРУППОВОГО КУРСОВОГО ПРОЕКТА «МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН»</b> .....	<b>6</b>	3.1. Этапы подготовки курсового проекта .....	67
1.1. Учебные цели курсового проекта .....	7	3.2. Основные требования к оформлению текста курсового проекта .....	68
1.2. Основные требования к курсовому проекту .....	8	3.3. Порядок защиты курсового проекта .....	70
1.3. Формирование команд и назначение руководителей курсовых проектов .....	8	3.4. Критерии оценивания курсового проекта .....	71
1.4. Выбор компании для выполнения курсового проекта .....	10	<b>4. ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ КУРСОВОГО ПРОЕКТА «МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН»</b> .....	<b>76</b>
<b>2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОГО ПРОЕКТА</b> .....	<b>12</b>	Приложение 1. Образец титульного листа .....	84
2.1. Структура курсового проекта .....	13	Приложение 2. Форма подтверждения оригинальности .....	85
2.2. Содержание курсового проекта .....	13	Приложение 3. Форма подтверждения равноценности вклада .....	86
		Приложение 4. Форма отзыва руководителя .....	87

## Введение

**К**урсовой проект «Маркетинговый план» впервые был реализован на 2 курсе программы бакалавриата «Маркетинг и рыночная аналитика» по направлению «Менеджмент» Высшей школы бизнеса ВШЭ (ВШБ ВШЭ) в 2020–2021 учебном году. В выполнение курсовых проектов было вовлечено более 144 студентов, объединенных в команды по 5–6 человек. Команды выполняли проекты для компаний различных размеров из разных отраслей. Например, отрасль FMCG была представлена такими компаниями как Procter & Gamble, McCormick, а отрасль HoReCa была представлена сетью ресторанов «Папа Джонс». Также в проекте приняли участие представители технологичных компаний, в частности, Skillfolio и Olymrus. Предложенные компаниями задачи включали создание маркетингового плана для выхода существующих продуктов на новые сегменты рынка, разработки и вывода новых продуктов на российский и международные рынки, а также создание маркетинг-планов по использованию новых каналов коммуникаций с потребителями. В рамках отобранных тем проектов были представлены как B2C, так и B2B сегменты рынка, что позволило студентам получить опыт взаимодействия с разными типами компаний.

В руководстве проектами приняли участие преподаватели департамента маркетинга ВШБ ВШЭ. Руководители проектов на протяжении 3 и 4 модулей помогали командам последовательно отрабатывать инструменты, изученные в рамках проектного семинара «Маркетинговое

планирование», специально разработанного для формирования знаний и компетенций, необходимых для успешной реализации курсового проекта. Для определения наиболее значимых результатов реализации курсовых проектов, а также наиболее часто встречающихся сложностей были проведены сессии с обратной связью по результатам реализации проекта со студентами, руководителями курсовых проектов и членами комиссий по защите курсовых проектов. Многими участниками процесса была отмечена зависимость мотивации студентов к проведению более глубокого анализа и проявлению дополнительных усилий в сборе данных от вовлеченности представителей компаний в реализацию проекта. Качество работы над маркетинг-планами в целом было оценено более высоко для кейсов, в которых для представителей компаний получение результатов разработанного плана представляло важную часть их рабочих процессов, а не абстрактный интерес. Понимание того, что результаты проекта востребованы компанией и будут ей использоваться для разработки новых продуктов, продвижения или выхода на новые рынки существенно повысило мотивацию студентов к более детальной проработке информации и осуществлению последующего анализа.

Определенные сложности для студентов были связаны с распределением индивидуальных оценок: в случае несогласия одного из членов команды с неравным распределением, у руководителя не было механизма перераспределения



баллов с учетом вовлеченности участников без условия достижения консенсуса студентами. Во втором издании данная возможность была введена, что позволит руководителю проекта более эффективно выступать в роли медиатора при определении индивидуального вклада и предположительно повысит мотивацию студентов к взаимодействию с руководителем для иллюстрации своего вклада в реализацию проекта. Другая сложность была связана с доступностью информации: в то время как по небольшим компаниям было сложно найти надежные данные в открытых источниках, по крупным компаниям информация была в избытке, что требовало дополнительных усилий по отбору наиболее релевантных данных и их систематизации.

Учитывая, что для большинства первокурсников выполнение группового курсового проекта оказалось первым опытом серьезной работы в команде, где каждый участник несет ответственность за общий результат, построение командной работы на начальных этапах для некоторых команд стало дополнительным вызовом. Чтобы помочь студентам, выполняющим проект в 2022 году, преодолеть подобные сложности быстрее и легче, было принято решение помимо тестирования DISC, направленного на выявление личностно-профессиональных сильных и слабых сторон, также провести серию занятий по организации командной работы и преодолению возможных рабочих конфликтов внутри команды. В дальнейшем в учебный план второго курса был введен обязательный проектный

семинар «Управление командой», который готовит студентов к эффективной командной работе до начала курсового проекта.

Во втором издании методических указаний для подготовки курсового проекта «Маркетинговый план» были добавлены и уточнены описания применения ряда маркетинговых моделей и инструментов, которые используются для подготовки анализа, необходимого студентам для успешной реализации проекта и более эффективного транслирования его результатов представителям компаний. В частности, добавлено описание CJM (Customer Journey Map) и Jobs-to-be-done, а также скорректировано описание подходов к сегментации и добавлено описание сегментации по «трайбам». Для того, чтобы лучше отражать разницу в подходах компаний при формулировке запроса по маркетинговому плану была добавлена классификация маркетинговых планов на основе поставленной цели.

Ряд изменений также внесен в критерии оценки курсовых проектов, и представлены основания для выставления оценок 9 и 10, входящие в диапазон оценки «Отлично» и отражающих более высокий уровень освоения заявленных образовательных результатов за рамками стандартной программы, что согласуется с политикой НИУ ВШЭ по противодействию инфляции оценок.

Авторы настоящих методических указаний выражают искреннюю благодарность всем тем, кто предоставил комментарии и рекомендации по уточнению отдельных элементов или положений методических указаний.

# 1

## **ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ГРУППОВОГО КУРСОВОГО ПРОЕКТА «МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН»**



## 1.1. Учебные цели курсового проекта

**К**урсовой 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 применимость 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 эмпи-

рический 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 команды. Студенты формируют команды самостоятельно. Студентам рекомендуется использовать принцип разнообразия при формировании команды, которая может состоять из студентов разных полов, российских и иностранных граждан.

**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.**

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 академического координатора курсового проекта.

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 формирует предпочтения по выбору руководителя курсового проекта из числа предложенных, и координатор команды сообщает о приоритетах команды академическому координатору. Координатор команды может также написать письмо потенциальному руководителю курсового проекта с просьбой взять на себя руководство командой, отражая следующую информацию:
  - а) состав команды;

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

- б) общая сфера интересов участников команды;
  - с) компетенции и навыки каждого участника команды (в том числе, не профильные, например, навыки видеомонтажа, альпиниста и пр.).
3. В таком случае руководитель курсового проекта может направить академическому координатору подтверждение о готовности руководить группой студентов.

В случае большого числа заявок от различных команд выбор может быть осуществлен в пользу команды, сфера интересов которой наиболее близка интересам руководителя. 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 первичной

встречи, помощь в составлении списка вопросов, при необходимости помощь в организации последующих встреч, 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 результатов 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 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**

Курсовой проект «Маркетинговый план» выполняется на материалах компании, у которой с ВШБ ВШЭ имеется соглашение о сотрудничестве и которая подобрана Центром карьеры ВШБ ВШЭ и академическим координатором курсового проекта «Маркетинговый план» для участия в таком проекте. Руководители всех этих компаний дали согласие взаимодействовать с ВШБ ВШЭ и проектными командами студентов по реализации годового курсового проекта «Маркетинговый план». Компании, привлекаемые к этому курсовому проекту, могут представлять различные отрасли,

#### 1.4. Выбор компании для выполнения курсового проекта

**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.**

формы собственности, иметь различный размер и различные бизнес-модели. Вместе с тем, в свете задач Маркетингового плана крайне важно, чтобы все эти компании отличало стремление к развитию, а не к выживанию либо к консервации нынешнего состояния бизнеса.

С каждой компанией могут работать от 2 до 6 проектных команд. Первым очевидным правилом решения проблемы возможного ажиотажного спроса на отдельные компании является «порядок живой очереди»: после того, как список этих компаний будет представлен студентам 2 курса академическим координатором курсового проекта, командам студентов предлагается зарегистрировать свои предпочтения путем отправления соответствующих сообщений на служебную электронную почту академического координатора. Текст сообщения по поводу предпочтений проектной команды должен содержать следующее:

- состав проектной команды;
- выбор компаний из предложенного списка.

Выбранные компании должны быть расположены в порядке приоритетности, а именно:

1. Компания «А» (наиболее желательный выбор)
2. Компания «Б» (второй по приоритетности вариант)
3. Компания «В» (третий по приоритетности вариант)
4. Компания «Г» (четвертый по приоритетности вариант) и т.д.

В случае невозможности регистрации по наиболее приоритетному варианту компании проектная команда будет зарегистрирована на второй по приоритетности вариант и т.д. Предпочтения проектных команд будут учитываться по мере регистрации их поступления.

Центром карьеры и академическим координатором курсового проекта предварительно согласовывается проведение, как минимум, одного интервью с представителем каждой из подобранных для курсового проекта компаний. Проектные команды должны ответственно подойти к проведению интервью, заранее подготовив вопросник и изучив общую информацию о компании, доступную в базах данных и средствах массовой информации. Возможность проведения дополнительных интервью согласовывается с представителем каждой компании дополнительно напрямую проектной командой или руководителем курсового проекта. Представителям компаний направляется приглашение на защиту отчетов по курсовым проектам, где они также могут дать свою оценку результатов выполнения проектов.

# 2

## **СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОГО ПРОЕКТА**



[ВЕРНУТЬСЯ В СОДЕРЖАНИЕ](#)

## 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

В данном разделе кратко рассмотрены основные подходы, модели и инструменты для написания маркетингового плана. Важно понимать, что в рамках курсового проекта **НЕ НУЖНО** использовать все перечисленные в методических указаниях подходы, модели и инструменты.



Использование каждого ситуативно и зависит от контекста конкретной бизнес-ситуации. Необходимо для каждого из 8 разделов маркетингового плана выбрать один подход, модель или инструмент, релевантный цели маркетингового плана.

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 содержание.

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

### 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.

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**

В упрощенном виде цель бизнеса можно сформулировать, как генерация прибыли в долгосрочной перспективе. В этом смысле основные задачи, которые компании могут ставить перед маркетинговыми планами, следующие:

- достижение бизнес-целей (формирование прибыли);
- реализация бизнес-стратегии (формирование или поддержание конкурентного преимущества).

Таким образом, цели маркетингового плана должны быть сформулированы либо в терминах роста/прибыльности бизнеса в его текущем состо-

**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.**

янии (например, оборот, доля рынка, пенетрация в товарной категории и т.д.), либо в терминах устойчивости бизнеса в долгосрочной перспективе (выход на новые рынки и сегменты, структура продаж, капитал бренда, лояльность клиентов и т.д.).

Для определения приоритетов и постановки бизнес-целей проводится анализ бизнеса компании (business review). На данном этапе важно понять, как в компании сейчас формируется прибыль: каким образом, с одной стороны, создается и коммуницируется покупательская ценность и, с другой стороны, каким образом данная ценность присваивается компанией (монетизируется). Одним из наиболее популярных инструментов для проведения подобного анализа является аналитический подход под названием бизнес-модель компании.

На следующем этапе анализа важно проанализировать стратегические цели, которые ставит перед собой бизнес. Под реализацию каждой из таких целей может быть разработан отдельный маркетинговый план. Постановка целей на данном этапе также может быть результатом анализа цепочки создания ценности компании (например, решение по развитию взаимоотношений с поставщиками), проведения анализа рынка (например, решение по запуску коммуникационной кампании, которая будет ответом на действия конкурента), проведения сегментации покупателей и выбора нового целевого сегмента (например, запуск нового продукта для новой целевой аудитории), применения инструмента Картирование пути клиента (Customer Journey Mapping).





Таблица 1. ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА ДЛЯ ФОРМУЛИРОВКИ ЦЕЛЕЙ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА

Роль маркетингового плана	Основа развития	Основной вопрос анализа	Инструменты анализа, источники информации	Примеры целевых ориентаций
Достижение бизнес-целей	На основе имеющихся ресурсов, процессов, технологий, компетенций	Как в компании формируется прибыль?	Бизнес-модель компании	Оборот, доля рынка, пенетрация в товарной категории
Реализация бизнес-стратегии	За счет создания новых ресурсов, процессов, технологий, компетенций	Как компания планирует создавать и поддерживать конкурентное преимущество?	Стратегия развития компании, продукта, бренда. Цепочка создания ценности. Анализ рынка и бенчмаркинг. Модель СТП. Картирование пути клиента (Customer Journey Mapping)	Новые рынки, новые покупательские сегменты, имидж бренда, лояльность клиентов

### 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-мо-

дель подразумевает наличие четырех компонент (рисунок 2):

- 1.1. **Стратегические варианты:** бизнес-модель отражает стратегический выбор. Правильно 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 копи-

руемых, 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 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, 2014)<sup>1</sup> 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

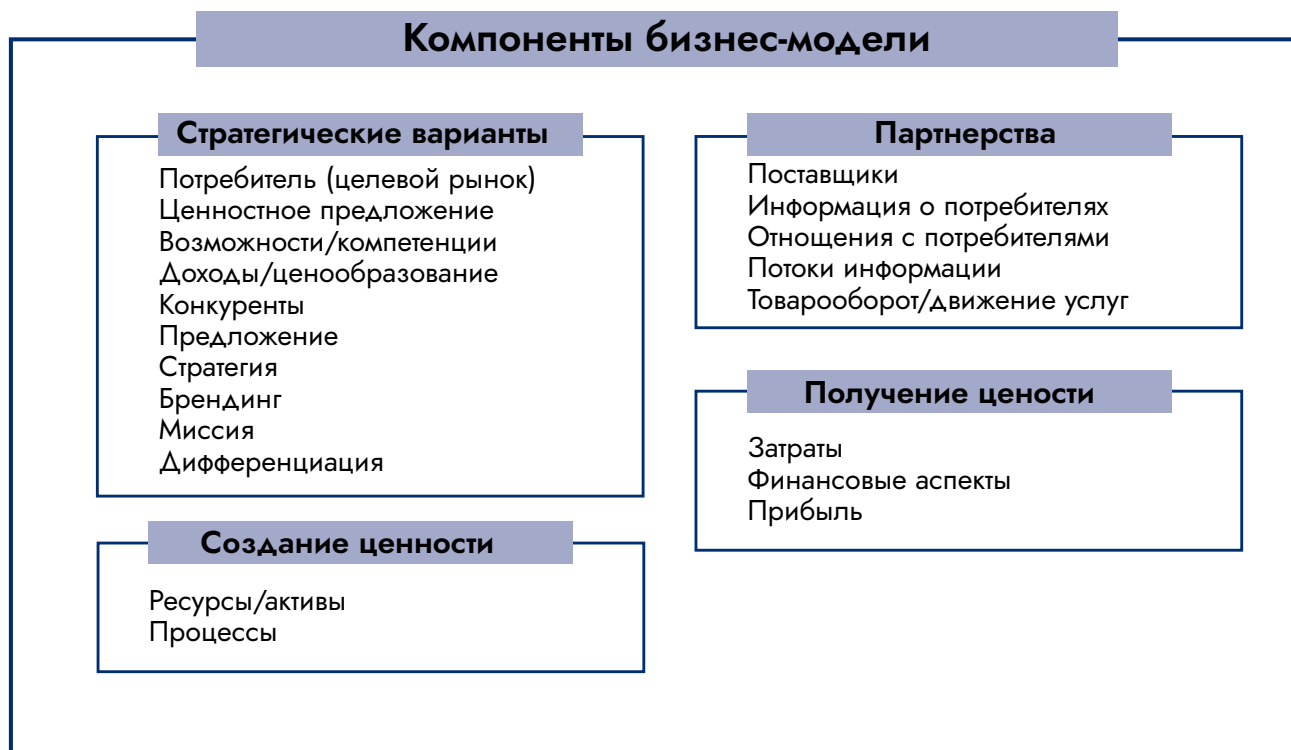
(Zott, Amit, Massa, 2011)<sup>2</sup>, в то время как в практике наиболее часто используется шаблон, предложенный **Остервальдером** (рисунок 3), который также носит название **канва бизнес-модели**. В рамках курсового проекта мы рекомендуем ознакомиться с основными материалами по части теории бизнес-моделей, 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

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.



**Рисунок 2.** Компоненты бизнес-модели

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.

Шаблон **ПЕРСОНАЛЬНОЙ** бизнес-модели

Рисунок 3. Бизнес-модель по Остервальдеру

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 продук-

тов. 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 потребуется 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 случае, 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 или услуга (ценностное предложение): что компания предлагает на рынке, насколько это предложение соответствует потребностям покупателей, насколько оно конкурентоспособно.
2. Взаимодействие с потребителем: какие каналы дистрибуции используются, как привлекаются и удерживаются клиенты, как выстроено взаимодействие с клиентами (какие инструменты маркетинговых коммуникаций и каналы маркетинговых коммуникаций используются).
3. Инфраструктура: ключевые партнеры, ключевые виды деятельности, ключевые ресурсы, процессы, организационная структура, технологии.
4. Финансовая эффективность: издержки, доходы, финансовая модель.

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?

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

1. Какие факторы каждого из девяти блоков необходимо исключить?

**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.**

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, продажей, 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.



Рисунок 4. Цепочка создания ценности М. Портера



- **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 опре-

делить 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?

### **Картирование пути клиента (Customer Journey Mapping — CJM)**

CJM — один из наиболее часто используемых в настоящее время в маркетинге аналитических инструментов. При разработке маркетингового плана он может быть использован как на этапе

постановки целей и задач, так и на этапе разработки решений по маркетинговым программам.

Путь клиента — это процесс, в рамках которого формируется потребность, осуществляется поиск и сравнение альтернатив, происходит взаимодействие клиента с компанией, а также пользование продуктом и принятие всех постпокупочных решений. Другими словами, это реконструкция всех предпринятых шагов, принятых решений, сформированных мнений, испытанных эмоциональных состояний, прямым и косвенным образом связанных с опытом взаимодействия с брендом. Подход позволяет комплексно проанализировать опыт клиента, приняв во внимание сложный характер взаимодействий с различными каналами — как коммуникационными, так и каналами продажи (омниканальный подход).

Важно отметить, что путь клиента охватывает не только непосредственный опыт взаимодействия с компанией, он включает в себя стадии до и после взаимодействия. В плане логики подход Путь клиента похож на другой часто используемый в маркетинге подход — Воронка продаж (осведомленность, интерес, готовность совершить покупку, продажа). Однако, существуют три важные отличия: 1) путь клиента не линеен — покупатель может пропускать выделенные стадии, 2) путь клиента, как отмечалось выше, описывает стадии до и после непосредственного взаимодействия с брендом, 3) в рамках подхода Путь клиента учитываются эмоции, которые испытывает покупатель.

Карта пути клиента — это схематичное изображение всего Пути клиента, с точным описанием

действий на каждом шаге. Обычно по горизонтали откладываются шаги, детализация которых зависит от решаемой задачи. По вертикали откладываются параметры, по которым описывают выделенные шаги. Среди параметров обычно присутствуют следующие: описание шага, точки контакта с брендом (если имеются), эмоции покупателя, задачи на каждом шаге, проблемы, с которыми сталкивается покупатель и т.д. CJM — это исследовательский инструмент, который фиксирует текущее положение дел (похожий инструмент, используемый в целях разработки пути клиента, называется Service Blueprint и имеет иную структуру представления).

Проработанная и наполненная деталями карта пути клиента используется в качестве основы для постановки целей в рамках маркетингового плана. Например, анализ может показать важность поддержания контакта с клиентом после совершения продажи для снятия постпокупочного когнитивного диссонанса и возможности дополнительных продаж в будущем. В этом случае цель маркетингового плана будет заключаться в создании маркетинговых программ для решения выявленной проблемы. В случае использования карты пути клиента на этапе разработки инициатив для маркетингового плана маркетолог будет анализировать ситуацию по каждому из шагов и предлагать идеи по решению выявленных проблем путем маркетинговых инструментов (например, решения по коммуникации, улучшение сервиса в канале продаж, ценовая тактика, идеи по новым услугам и продуктовым опциям для повышения воспринимаемой ценности).

## 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 определение 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;



Рисунок 5. Определение SMART-цели

- 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>
- едином архиве экономических и социологических данных [http://sophist.hse.ru/data\\_access.shtml](http://sophist.hse.ru/data_access.shtml), СПАРК, Thomson Reuters, Bureau Van Dijk <http://sophist.hse.ru/4dbank.shtml>

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 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 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;



Рисунок 6. Модель пяти конкурентных сил М. Портера

- 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 рынке, с которыми будет проводиться сравнение. Стратегические группы — группа компаний в отрасли, имеющих аналогичные бизнес-модели или аналогичные комбинации стратегий. Выде-

Таблица 2. 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.

Таблица 3. 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			

ляются 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**

Этап 6. Таким образом, для компании Беру.ру 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 покупателей, 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 компании 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 STП (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

Таблица 4. 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 5. ПРИМЕР РЕЗУЛЬТАТОВ 3 ЭТАПА БЕНЧМАРКИНГА

Параметр принятия решения о покупке	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



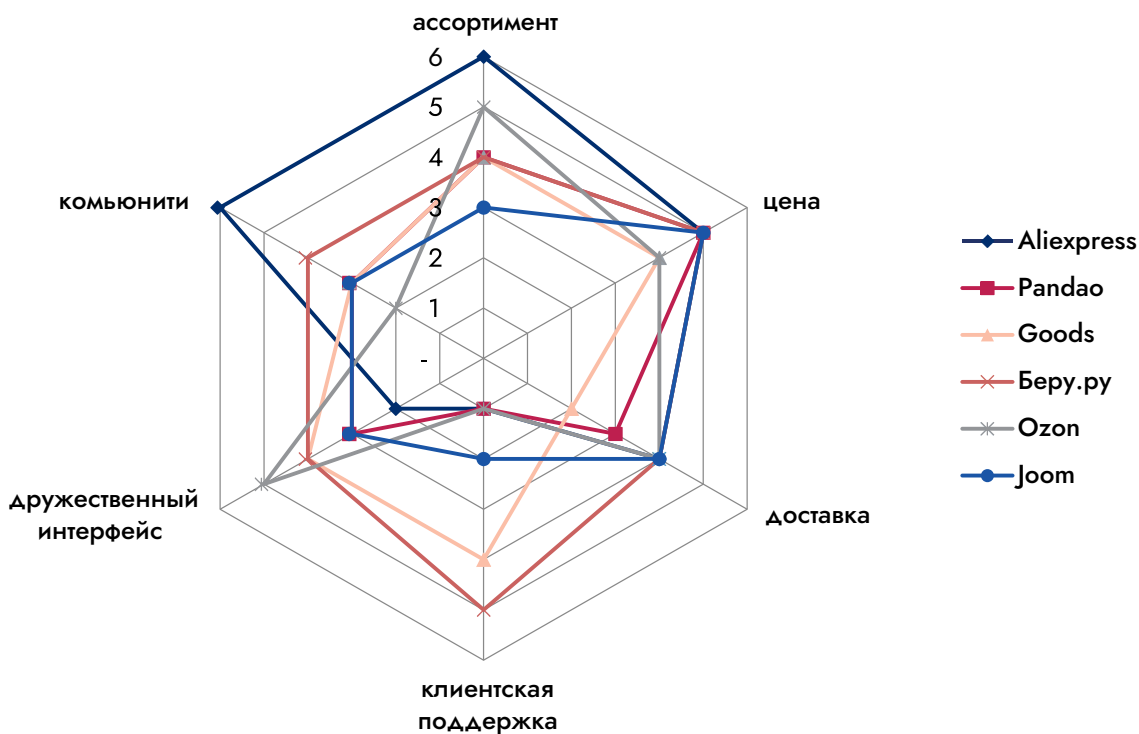


Рисунок 7. Пример результатов проведенного бенчмаркинга (этап 5).

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 рынков используют различные критерии анализа покупателей и их поведения. В таблице 3 представлены основные подходы и выделяемые в их рамках критерии.

С точки зрения определения и формулировки целей маркетингового плана возможны следующие ситуации:

- **определение группы/групп покупателей внутри целевой аудитории бренда, на которых будут направлены планируемые маркетинговые активности;**
- **выбор сегмента/сегментов, за счет которых возможен рост бизнеса.**

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 измеримыми и существовать в течение достаточно длительного времени.

Таблица 6. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ

Кто наши покупатели? (Объективные факторы)	Как они себя ведут? (Объективные факторы)	Почему они так себя ведут? (Субъективные факторы)
Демографические критерии: пол, возраст, размер и этап жизненного цикла семьи, уровень дохода, профессия и род занятий, образование, религия, национальность. Географические критерии: регион проживания, город или сельская местность, плотность и численность населения, климат.	Особенности использования продукта или услуги. Место совершения покупки. Прибыльность, частота, объем потребления, лояльность. Реакция на маркетинг-микс. Готовность совершения покупки (стадия в воронке продаж). Анализ когорт.	Психологические критерии: тип личности, образ жизни, ценности. Потребности, предпочтения, анализ Jobs-to-be-done. Сегментация по «трайбам».

## Сегментация по трибам

Выделение триб и разработка для них отдельных продуктовых предложений и маркетинговых программ — популярная стратегия, используемая крупнейшими брендами на рынке B2C. Например, компания Coca-Cola выделяет более 50 различных трибов, среди которых любители бегать по городу, любители фотографировать, любители делать тату, геймеры.

Трибы (от англ. tribe — племя) это группы потребителей, объединенные по признаку наличия общих интересов, увлечений, ориентирующиеся на свое хобби при выборе товаров и услуг. Через покупательский выбор (покупку определенных брендов) представители трибов манифестируют свою принадлежность к трибу. Понятие триб очень похоже на другое понятие, используемое в маркетинге, а именно, ниша. Однако, отличие от ниши (узкий сегмент, ограниченный спрос, специфическая потребность) в том, что представители трибов объединены общим интересом, увлечением, которое становится маркером их социальной идентичности.

Анализ через трибы дает возможность получения детального портрета потребителя, выяснения глубинных мотиваций. Все это важные вводные при разработке маркетингового плана. Например, описывая косплееров можно рассчитать не только объем данного сегмента, но и подробно описать образ их образ жизни, покупательский репертуар, проблемы, с которыми они сталкиваются. На основе такого подробного описания и понимания компания может разработать релевантное предложение и подходящий маркетинговый план по его продвижению.

Обычно компании выделяют трибы внутри следующих направлений/увлечений: развлечения (например, любители сериалов), активности (например, любители бега), красота (например, любители салонов красоты), технологии (например, технооптимисты), креативность (например, увлекающиеся живописью), осознанное потребление (например, экоактивизм) и проч.

## Методология Job-to-be-done (JTBD)

Данная методология была предложена профессором Гарвардской школы бизнеса Клейтоном Кристенсенем и в настоящее время активно используется в продуктивном менеджменте в IT компаниях, а также при проведении маркетинговых исследований. JTBD — это методология исследования покупательских предпочтений через изучение задач клиентов. В терминологии данного подхода для решения задач клиент «нанимает» продукт, который «выполняет работу» для клиента. Стоящая перед покупателем задача является, таким образом, основой для сегментации. Концептуально подход является развитием известного изречения еще одного профессора Гарвардской школы бизнеса — Теодора Левитта — «Люди не хотят покупать сверло длиной в четверть дюйма. Им нужна дыра в четверть дюйма!»

Методология JTBD предполагает формулировку основной (функциональной) задачи клиента, а также подзадач, барьеров, стоящих на пути достижения задачи, триггеров, запускающих действия по решению задачи, ценностей, определяемых как большие жизненные задачи. Таким образом, исследователь, работающий по методологии

JTBD сегментирует покупателей не по внешним и внутренним характеристикам, не по актуализированным потребностям и «болям», а по задачам, которые может решить продукт. Задачи могут быть утилитарными, эмоциональными, когнитивными и т.д. Методология открывает возможность сформулировать задачу нетривиально, что облегчает разработку маркетингового плана для определенного таким образом сегмента.

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 8).

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?
- Как привести ваше сообщение в соответствие с реальными потребностями целевой аудитории?
- 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;

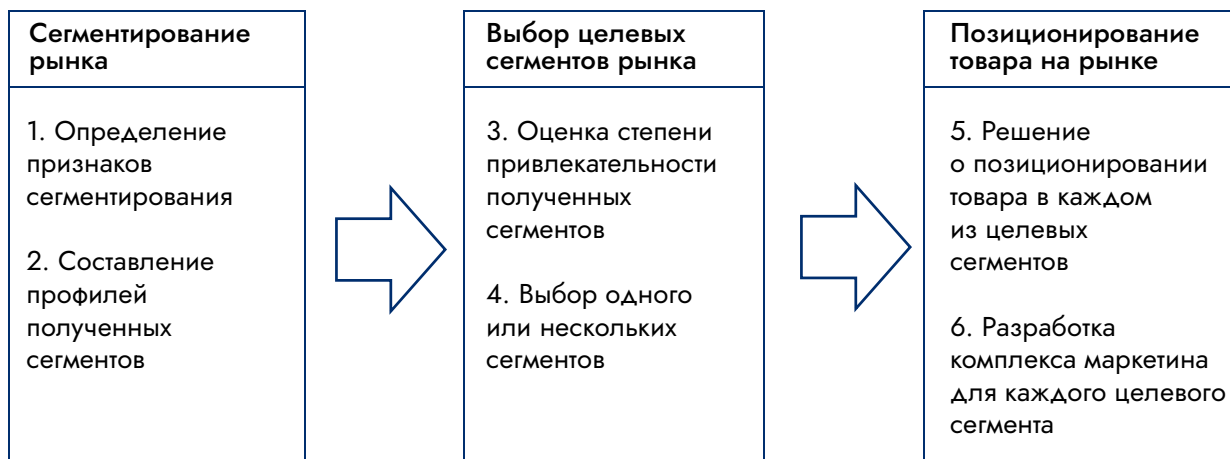


Рисунок 8. Графическое отображение стратегии СТП

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

4P маркетинга или комплекс маркетинга (marketing-mix), разработанный профессором Джеромом Маккарти в 1960 году, представляет собой основу для принятия маркетинговых решений. 4P используются при разработке стратегий и кампаний по продвижению товаров и услуг. **Элементами основной модели 4P 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 4P маркетинга состоит в том, чтобы с учетом потенциальных угроз путем непрекращающегося развития поддерживать эффективное функционирование продукта или услуги на рынке.

Все составляющие 4P строятся вокруг целевой аудитории организации, поэтому процесс разра-

ботки портрета потребителя строго предшествует разработке 4P маркетинга.

### 1. Продукт

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



Рисунок 9. Модель маркетинг-микс

ная 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 каче-

ства, 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?
- 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 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):

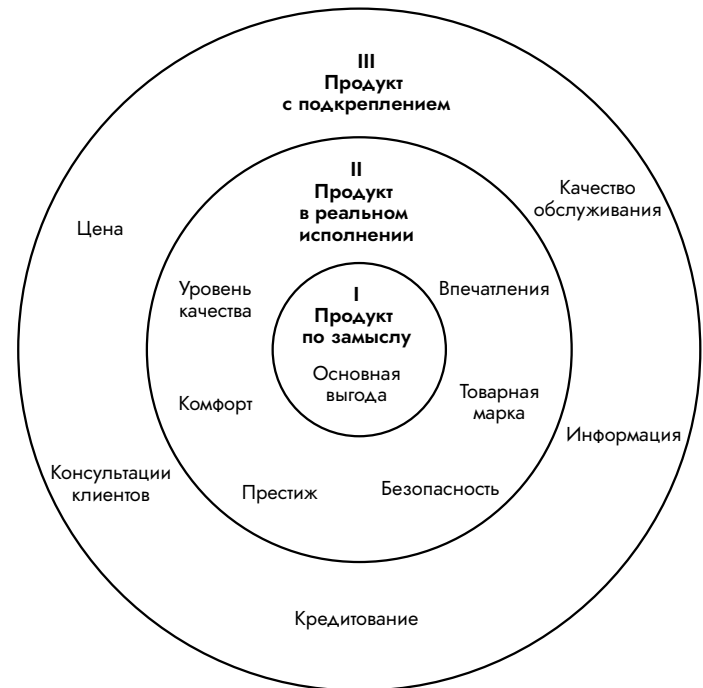


Рисунок 10. Мультиатрибутивная модель продукта

- 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?





Рисунок 11. Стратегии ценообразования

- 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.)?
- Определены ли ценовые стратегии?

## 2. Формирование целей и направлений ценообразования:

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

**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;

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

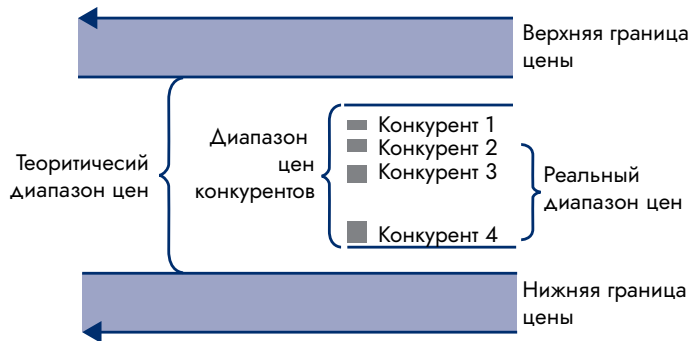


Рисунок 12. Модель ценовых рамок 3C

- 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.

**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.

**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.**

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. Представить 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?

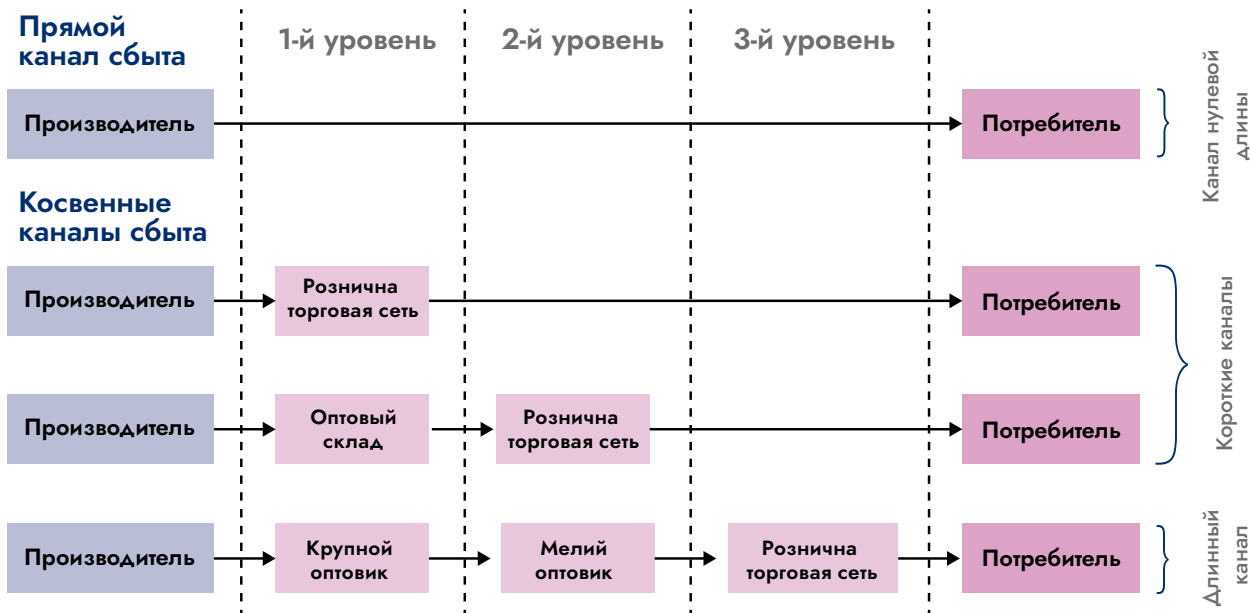


Рисунок 13. Уровни дистрибуции

- 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 потребителей, 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



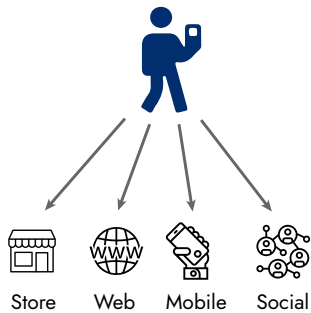
Рисунок 14. Пирамида продвижения

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.

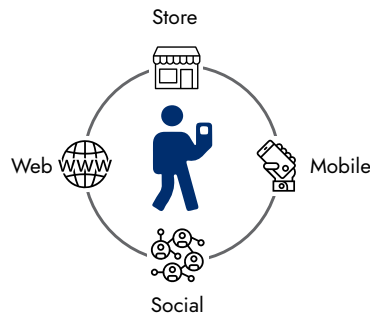
**Оптикальный подход** апеллирует к идее, что вместо того, чтобы предлагать больше каналов и интегрировать их, бренд выиграет от четкого руководства меньшим количеством каналов. При этом выбор ограниченного числа каналов

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 отдадут предпочтение каналам, которые работают лучше всего, отбрасывая другие, даже традиционные.

**Комплексный подход к маркетинговым коммуникациям: Интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМК).** ИМК — взаимодействие

**МУЛЬТИКАНАЛЬНОСТЬ**

Использование традиционных и цифровых каналов коммуникаций

**ОМНИКАНАЛЬНОСТЬ**

Единый подход в общении с клиентом во всех каналах и исправление проблемных мест в их стыковке

Клиент должен получать необходимый ему результат через любой канал, при этом переключение с одного канала на другой (channel hopping) не должно означать, что весь путь придется проходить с нуля

**ОПТИКАНАЛЬНОСТЬ**

Предоставлять абоненту ту услугу, в которой он в данный момент нуждается, тем способом, который ему наиболее удобен — исходя из его предпочтений в целом и конкретной ситуации в этот момент

**Рисунок 15.** Отличия мультиканальности, омниканальности и оптиканальности

всех форм комплекса коммуникаций, при котором каждая форма коммуникации должна быть интегрирована с другими инструментами маркетинга и подкреплена ими для достижения максимальной экономической эффективности.

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 маркетинг (электронная почта, текстовые сообщения и т. д.), спонсорство, реклама

Таблица 7. ЭЛЕМЕНТЫ ИМК

Цели ИМК	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Предоставление информации о товарах/услугах для увеличения осведомленности и повышения уровня продаж</li> <li>- Побуждение к покупкам</li> <li>- Напоминание о необходимости совершить покупку</li> <li>- Создание и сохранение имиджа компании</li> </ul>
Функции ИМК (вытекают из целей)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Информирование</li> <li>- Убеждение (после информирования необходимо рассказать клиентам, почему именно им необходим данный товар/услуга)</li> <li>- 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)</li> </ul>
Задачи ИМК	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Выявление целевой аудитории (этот шаг является первостепенным для любой маркетинговой коммуникации, даже не для интегрированной)</li> <li>- Стимулирование сбыта</li> <li>- Создание спроса</li> <li>- Построение имиджа/создание правильного позиционирования</li> <li>- Обеспечение согласованной работы между сотрудниками компании</li> <li>- Мониторинг состояния рынка и компании</li> </ul>

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»:

- 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?

<b>ATL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Телевидение</li> <li>• Радио</li> <li>• Пресса</li> <li>• Наружная реклама</li> </ul>
<b>BTL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Директ маркетинг (телемаркетинг, e-mail рассылки)</li> <li>• Презентации, стикеры, буклеты, промоматериалы, реклама в места продаж</li> <li>• Стимулирование сбыта</li> </ul>
<b>TTL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SMM (social media marketing)</li> <li>• Mobile</li> <li>• Мероприятия</li> </ul>

Рисунок 16. ATL, BTL и TTL коммуникации

Реализует мультиканальность, омниканальность или оптиканальность?

- В какое время организация осуществляет продвижение? Есть ли на рынке сезонность? Существуют 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?

### Ценовая стратегия

- Снятие сливок — временное/сезонное завышение цен из-за высокого спроса
- Цены проникновения — занижение цен на товар/услугу
- Стабильные цены — постоянное удержание цен на одном уровне

### Продуктовая стратегия

- Дифференциация — создание товара, отличающегося от конкурентных
- Узкий товарный ассортимент
- Диверсификация — товар из различных направлений и рынков
- Вертикальная интеграция полный цикл производства и создания товара

### Дистрибуционная стратегия

- Прямая реализация продукта напрямую — от производителя покупателю
- Косвенная реализация продукта — с помощью нескольких агентов

### Коммуникационная стратегия

- «Толкай» (на английском языке — push) прямой маркетинг, стимулирование продаж (скидки, акции)
- «Тяни» (pull) личный интерес покупателя (дегустация, программа лояльности)
- Внедрение на рынок — привлечение потребителей привлекательной ценой
- Диверсификация — стимулирование продаж, создание различного рода реклам

Рисунок 17. Различные стратегии в рамках маркетинг-микса



4P 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 4P для предложения организации (порядка, в котором должны быть определены 4P, нет, поскольку каждый из 4P должен в процессе разработки рассматриваться в соотношении с остальными).
3. Соотношение 4P 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 4P 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).

**4P 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:

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

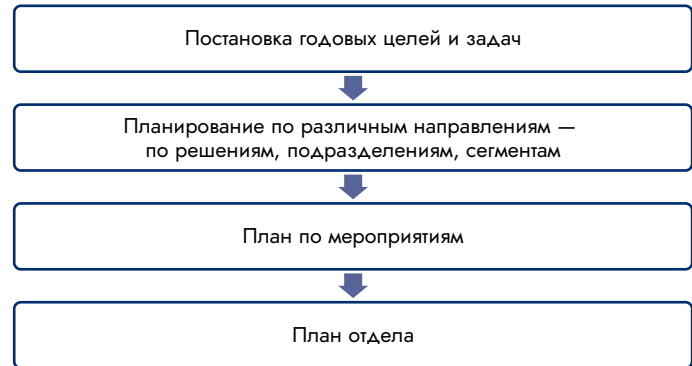


Рисунок 18. Цепочка планирования

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, используе-

мым 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 максимизацию 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;

Таблица 8. 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

- 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 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.

**Таблица 9. 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 10. 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%

**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 требуемых 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 планируемые 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

## СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

КАТЕГОРИЯ	КВ1				КВ2				КВ3				КВ4				ИТОГО ФИНАНСОВЫЙ ГОД			
	ЯНВ	ФЕВ	МАР	ИТОГО КВ1	АПР	МАЙ	ИЮНЬ	ИТОГО КВ2	ИЮЛЬ	АВГ	СЕНТ	ИТОГО КВ3	ОКТ	НОЯБ	ДЕК	ИТОГО КВ4				
<b>PR</b>	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Мероприятия				\$				\$				\$					\$			\$
Спонсорство				\$				\$				\$					\$			\$
Пресс релизы				\$				\$				\$					\$			\$
Онлайн мероприятия				\$				\$				\$					\$			\$
Конференции				\$				\$				\$					\$			\$
Мероприятия клиентов				\$				\$				\$					\$			\$
<b>Социальные сети</b>	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
VK				\$				\$				\$					\$			\$
Facebook				\$				\$				\$					\$			\$
Pinterest				\$				\$				\$					\$			\$
Instagram				\$				\$				\$					\$			\$
Twitter				\$				\$				\$					\$			\$
<b>Онлайн</b>	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Блог				\$				\$				\$					\$			\$
Вебсайт				\$				\$				\$					\$			\$
Мобильное приложение				\$				\$				\$					\$			\$
e-mail рассылка				\$				\$				\$					\$			\$
<b>Реклама</b>	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Онлайн				\$				\$				\$					\$			\$
Печатная				\$				\$				\$					\$			\$
Наружная				\$				\$				\$					\$			\$
Радио				\$				\$				\$					\$			\$
TB				\$				\$				\$					\$			\$
<b>Вебсайт</b>	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Разработка				\$				\$				\$					\$			\$
SEO				\$				\$				\$					\$			\$
<b>Маркетинговые исследования</b>	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Проведение исследования				\$				\$				\$					\$			\$
Покупка данных				\$				\$				\$					\$			\$
				\$				\$				\$					\$			\$
<b>Маркетинговые кампании</b>	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Кампания 1				\$				\$				\$					\$			\$
Кампания 2				\$				\$				\$					\$			\$
<b>Другое</b>	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Подарки				\$				\$				\$					\$			\$
Корпоративный брендинг				\$				\$				\$					\$			\$
Визитки				\$				\$				\$					\$			\$
Вывески				\$				\$				\$					\$			\$
<b>ИТОГО</b>	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-

Рисунок 19. Пример годового маркетингового бюджета

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 измерить». Это выражение слышали многие, и оно как нельзя лучше описывает роль раздела контроля в маркетинговом плане. Важно установить соотношение между KPI (Key Performance Indicators) и метрики.

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

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	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Онлайн									\$ -	\$ -	\$ -							\$ -	\$ -
Печатная									\$ -	\$ -	\$ -							\$ -	\$ -
Наружная									\$ -	\$ -	\$ -							\$ -	\$ -
Радио									\$ -	\$ -	\$ -							\$ -	\$ -
ТВ									\$ -	\$ -	\$ -							\$ -	\$ -
Другое	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Итого	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Рисунок 20. Пример маркетингового бюджета по продукту X (на примере 2 кварталов)

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, под-

держивают 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

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



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 прини-

мает 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 проекта 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 сво-

Таблица 11. 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)

его 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:

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

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:

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

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:

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

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 изменится 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. Gabor 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 (Иваничев, 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 показывает 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, вызывающих 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:

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

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.

Элементы комплекса маркетинга также необходимо соотносить с элементами контроля. В зависимости от того, какие элементы комплекса маркетинга вы предполагаете изме-

**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
<b>ЗНАНИЕ</b>	Увеличить осведомленность	Таргетированная реклама бренда в Instagram (PROMOTION)	100 000	Охват	Доля рынка в денежном выражении
<b>ИНТЕРЕС</b>	Сформировать спрос	Публикации в аккаунте бренда в Instagram (PROMOTION)	50 000	Количество комментариев к публикациям	
<b>РЕШЕНИЕ</b>	Увеличить конверсию в покупку	Ребрендинг продукта (PRODUCT), оповещение о скидках в аккаунте бренда в Instagram (PRICE, PROMOTION)	50 000	Количество лидов	
<b>ЛОЯЛЬНОСТЬ</b>	Стимулировать повторную покупку	Рассылка промокодов на почту текущим клиентам (PRICE, PROMOTION)	40 000	Количество лидов	
<b>РЕКОМЕНДАЦИИ</b>	Сформировать желание рекомендовать	Репосты, рекомендации в аккаунтах клиентов (пользовательский контент) (PROMOTION)	—	Количество репостов, NPS	

**Рисунок 21.** Карта взаимосвязи элементов контроля и CJM (Customer Journey Map)

нять 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 21 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 компании?

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 компании?
- 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 22).

В концепции MPM есть несколько уровней метрик:

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



**Рисунок 22.** 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 то же 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

**П**одготовка 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 исполь-

зовались 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 абзацного отступа.

**Правила оформления ссылок на использованные источники.** При оформлении ссылок на источники следует руководствоваться положениями 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: согласо-

вано). 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. Комиссия защиты курсового проекта формируется из руководителей курсовых проектов и состоит не более чем из пяти человек, но не менее чем из трех. Руководитель команды не может входить в комиссию, в которой защищается команда, выполняющая проект под руководством данного руководителя.

Для изложения результатов проекта и его защиты членам команды дается не более 12 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 за защиту курсового проекта в компании

**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).

**Оценки 9 и 10 баллов за защиту курсового проекта должны быть подкреплены справкой за подписью всех членов комиссии с указанием того, каким образом продемонстрированные студентами достижения выходят за рамки поставленных задач реализации проекта.** Например, студентами был проведен дополнительный анализ, на основе которого был создан тот или иной продукт, который полезен компании и оценивается представителем компании как значимый (с подкреплением краткой справки от



компания); студенты провели масштабное репрезентативное исследование; студенты проявили выходящее за рамки отличного критическое или творческое мышление или успешно выполнили задачи повышенной сложности; студенты предложили неожиданное инновационное решение, демонстрирующее более высокий уровень освоения заявленных образовательных результатов.

**Оценка руководителя курсового проекта.** Руководитель курсового проекта выставляет оценку на основе критериев, представленных ниже (табл. 12). Таблица критериев оценивания курсового проекта руководителем высылается студентам заранее (в день начала работы над курсовой работой).

Оценка за защиту курсового проекта в компании. Не позднее чем за семь календарных дней до защиты курсового проекта перед комиссией должна состояться защита курсового проекта перед компанией. В результате защиты перед компанией компания предоставляет рекомендательные письма команде курсового проекта (на фирменном бланке компании) и выставляет оценку за курсовой проект. Оценка «отлично» (8 баллов) ставится в случае, если в проекте практически нет недочетов и задача, поставленная компанией при формулировке темы проекта и на интервью со студентами, была полностью выполнена.

Для получения оценки 9–10 баллов по результатам проекта студенты должны продемонстрировать достижения, которые выходят за рамки поставленных задач реализации проекта. Напри-

мер, студентами был проведен дополнительный анализ, на основе которого был создан основе тот или иной продукт, который полезен компании и оценивается представителем компании как значимый; студенты проявили выходящее за рамки отличного критическое или творческое мышление или успешно выполнили задачи повышенной сложности; студенты предложили неожиданное инновационное решение, демонстрирующее более высокий уровень освоения заявленных образовательных результатов или более чем отличное освоение всей дисциплины. **Оценки 9 и 10 баллов от компании за курсовой проект должны быть подкреплены краткой справкой о намерении/факте использования/внедрения конкретных рекомендаций команды курсового проекта.**

**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. В случае возникновения в проектной команде принципиальных разногласий по распределению индивидуальных баллов, конечное решение

о распределении баллов возлагается на руководителя проекта.

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.

Таблица 12. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

Критерий	9-10 баллов
<p>Содержание</p> <p><b>БЛОКИРУЮЩИЙ КРИТЕРИЙ</b> (остальные критерии будут оцениваться, только если критерий «Содержание» выполнен, как минимум, на 4-5 баллов)</p>	<p>Продемонстрированы результаты, которые выходят за рамки поставленных задач реализации проекта, а именно в случаях, когда студенты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- провели дополнительный анализ для создания того или иного продукта, польза которого была отмечена компанией;</li> <li>- провели масштабное репрезентативное эмпирическое исследование;</li> <li>- студенты проявили выходящее за рамки отличного критическое или творческое мышление или успешно выполнили задачи повышенной сложности;</li> <li>- студенты предложили неожиданное (прорывное) инновационное решение, демонстрирующее более высокий уровень освоения заявленных образовательных результатов.</li> </ul> <p>Работа считается превосходящей ожидания (9 баллов) или существенно превосходящей ожидания (10 баллов) только если один или более из вышеперечисленных критериев подтверждается либо справкой от компании о намерении/ факте использования/внедрения конкретных рекомендаций команды курсового проекта, либо справкой за подписью всех членов комиссии с указанием того, каким образом продемонстрированные студентами достижения выходят за рамки поставленных задач реализации проекта. При этом, высшие баллы (9 и 10) выставляются комиссией не на основе сложения полностью или частично выполненных критериев, определяющих превышение ожиданий, а на основе качественной оценки суммарного уровня достижения. Так, по решению комиссии один и тот же высший балл может быть присвоен при выполнении одного критерия на очень качественном уровне (подкрепленное справкой), так и при выполнении ряда критериев на достаточно качественном уровне (с подкреплением справкой).</p>
<p>Обоснование предложенных рекомендаций</p>	<p>Все предложенные в работе рекомендации обоснованы, подкреплены данными проведенного ранее анализа и результатами исследований.</p>
<p>Работа с комментариями</p>	<p>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.</p>
<p>Структура и логика</p>	<p>Работа выглядит целостно, соблюдается правило «от общего к частному» (сначала — более общие положения, затем - детали). Все разделы взаимосвязаны, присутствует логическая связь между ними.</p>
<p>Оформление</p>	<p>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.</p>

### 3.4. Критерии оценивания курсового проекта

8 баллов	6 — 7 баллов	4 — 5 баллов	0 — 3 балла
<p>В работе корректно отражены:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные положения маркетингового плана (Executive summary)</li> <li>2. Описание бизнеса компании и цель маркетингового плана</li> <li>3. Анализ рынка. Конкурентный анализ</li> <li>4. Сегментирование. Таргетирование. Позиционирование (STP)</li> <li>5. Маркетинг-микс</li> <li>6. Бюджет</li> <li>7. Контроль</li> <li>8. Выводы и рекомендации</li> </ol> <p>Представлена вся необходимая и отсутствует второстепенная информация. Дополнительно могут быть предоставлены другие материалы (например, видео) или разделы, которые команда считает необходимым добавить.</p>	<p>В работе отражены все пункты из столбца на 8, однако присутствуют 1-2 ошибки в некоторых из них.</p>	<p>В работе отсутствуют один или несколько пунктов из столбца на 8 баллов и/или присутствует множество (3-6) ошибок.</p>	<p>В работе отсутствует большинство пунктов из столбца на 8 баллов и присутствует множество ошибок.</p>
<p>Все предложенные в работе рекомендации обоснованы, подкреплены данными проведенного ранее анализа и результатами исследований.</p>	<p>Только одна из предложенных в работе рекомендаций недостаточно обоснована, не подкреплена данными проведенного ранее анализа и результатами исследований.</p>	<p>Две из предложенных в работе рекомендаций недостаточно обоснованы, не подкреплены данными проведенного ранее анализа и результатами исследований.</p>	<p>Рекомендации не обоснованы и не подкреплены данными проведенного ранее анализа и результатами исследований.</p>
<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>
<p>Работа выглядит целостно. Соблюдается правило «от общего к частному» (сначала - более общие положения, затем - детали). Все разделы взаимосвязаны, присутствует логическая связь между ними.</p>	<p>Работа выглядит целостно, однако присутствуют 1-2 недочета из столбца на 8.</p>	<p>Работа выглядит целостно, однако присутствуют 3-4 недочета из столбца на 8.</p>	<p>В работе нет структуры и логики, не соблюдены правила из столбца на 8.</p>
<p>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.</p>	<p>Работа оформлена в едином оригинальном стиле, однако не выполнен один из пунктов столбца на 8 (визуализация представлена не везде, где возможно; или не везде даны ссылки; или нет корректной нумерации; или не все элементы являются читабельными).</p>	<p>Работа оформлена в едином оригинальном стиле, однако не выполнено 2-3 пункта из столбца на 8.</p>	<p>Не выполнен ни один пункт из столбца на 8.</p>

# 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](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](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](https://hbr.org/resources/images/article_assets/2015/01/cantthinkofanew1.png)
4. Детальные карты пути клиента: Auchan <https://hardclient.com/auchan>; Делимобиль <https://hardclient.com/delimobil>; S7 <https://hardclient.com/s7>

### 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=ZsLhjsdAW1sCYfeP1H9AmxDOGw%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](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, <https://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. Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., Duncan, D. S. Know your customers' jobs to be done // Harvard Business Review. — 2016. — Vol. 94(9). — P. 54-62.
7. Lynn M. Segmenting and targeting your market: Strategies and limitations. — 2011.
8. Pine B. J., Peppers D., Rogers M. Do you want to keep your customers forever? — Harvard Business Press, 1995.
9. 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/>)
2. Сегментация по трайбам: [https://www.researchgate.net/publication/267923002\\_Consumer\\_Tribes](https://www.researchgate.net/publication/267923002_Consumer_Tribes)

## 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/](http://powerbranding.ru/marketing_lessons/kak-pravilno-stavit-i-upravlyat-celyami-marketinga-v-kompanii/)
2. Ценообразование <http://powerbranding.ru/ceno-obrazovanie/primer-rascheta-zeny/>
3. Таблицы-шаблоны для заполнения <https://blog.hubspot.com/marketing/marketing-mix>

**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.-Петербур. 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. İsoraité M. Marketing mix theoretical aspects // International journal of research granthaalayah. — 2016. — Vol. 4. — №. 6. — P. 25-37.

9. Rahmani K., Emamisaheh 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](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/1qfJSnxouyx62cwASNfaKi1P1vUpV3YMGBHkVpisLI-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-marketing-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:**

\_\_\_\_\_ степен, звание, должность Ф.И.О.

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

Москва, 2022



ВЕРНУТЬСЯ В СОДЕРЖАНИЕ

**ПОДТВЕРЖДЕНИЕ  
оригинальности текста курсового проекта**

Мы \_\_\_\_\_ ФИО, группа  
\_\_\_\_\_ ФИО, группа  
\_\_\_\_\_ ФИО, группа  
\_\_\_\_\_ ФИО, группа  
\_\_\_\_\_ ФИО, группа

студенты \_\_\_\_\_ курса образовательной программы бакалавриата \_\_\_\_\_

(название ОП) Высшей школы бизнеса ВШЭ 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 отчета по курсовому проекту.

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



## Приложение 3

### ПОДТВЕРЖДЕНИЕ равноценности вклада в курсовой проект

Мы \_\_\_\_\_ ФИО, группа  
\_\_\_\_\_ ФИО, группа  
\_\_\_\_\_ ФИО, группа  
\_\_\_\_\_ ФИО, группа  
\_\_\_\_\_ ФИО, группа

студенты \_\_\_\_\_ курса образовательной программы бакалавриата \_\_\_\_\_

(название ОП) Высшей школы бизнеса ВШЭ подтверждаем, что каждый из нас внес равноценный вклад в курсовой проект на тему: \_\_\_\_\_

*(название работы)*



**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	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> В работе корректно отражены все 8 пунктов маркетингового плана. Представлена вся необходимая информация</li> <li><input type="checkbox"/> В работе отражены все 8 пунктов маркетингового плана, однако присутствуют 1- 2 ошибки в некоторых из них</li> <li><input type="checkbox"/> В работе отсутствуют один или несколько пунктов из 8 пунктов маркетингового плана и/или присутствует более 2-х ошибок</li> <li><input type="checkbox"/> В работе отсутствует большинство пунктов из 8 пунктов маркетингового плана и присутствует более 5-ти ошибок</li> </ul>
Обоснование предложенных рекомендаций	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Все предложенные в работе рекомендации обоснованы, подкреплены данными проведенного ранее анализа и результатами исследований</li> <li><input type="checkbox"/> Только одна из предложенных в работе рекомендаций недостаточно обоснована, не подкреплена данными проведенного ранее анализа и результатами исследований</li> <li><input type="checkbox"/> Две из предложенных в работе рекомендаций недостаточно обоснованы, не подкреплены данными проведенного ранее анализа и результатами исследований</li> <li><input type="checkbox"/> Нет обоснования всех рекомендаций</li> </ul>



## Приложение 4

<b>Работа с комментариями руководителя курсового проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Все комментарии руководителя курсового проекта внесены в работу и/или аргументированно, почему они не внесены</li><li>□ комментарий не внесен в работу и/или недостаточно аргументированно, почему он не внесен</li><li>□ Меньшая часть комментариев не внесена в работу и/или недостаточно аргументированно, почему они не внесены</li><li>□ Большая часть не внесена в работу и/или недостаточно аргументированно, почему они не внесены</li></ul>
<b>Структура и логика</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Работа выглядит целостно, нет недочетов</li><li>□ Работа выглядит целостно, однако присутствуют 1- 2 недочета</li><li>□ Работа выглядит целостно, однако присутствуют 3-4 недочета</li><li>□ В работе нет структуры и логики, более 5-ти недочетов</li></ul> <p><i>Недочеты: не соблюдается правило «от общего к частному» (сначала – более общие положения, затем – детали); разделы не взаимосвязаны; отсутствует логическая связь между ними.</i></p>
<b>Оформление</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Работа оформлена в едином оригинальном стиле. Нет недочетов.</li><li>□ В работе есть хотя бы один недочет</li><li>□ В работе есть 2-3 недочета</li><li>□ В работе более 4-х недочетов</li></ul> <p><i>Недочеты: визуализация представлена не везде, где возможно; присутствуют скриншоты; не везде даны ссылки; нет корректной нумерации; не все элементы являются читабельными.</i></p>
<b>Наличие в отчете по курсовому проекту плагиата/некорректных заимствований</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Плагиат/некорректные заимствования отсутствуют (оригинальность 95% и больше)</li><li>□ Заимствования присутствуют в допустимом объеме (оригинальность больше 80%)</li><li>□ Превышен допустимый объем заимствований/присутствует плагиат (оригинальность менее 80%)</li></ul>

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

---

---

---

Оценка (по 10-балльной шкале): \_\_\_\_\_

Справка с указанием того, каким образом продемонстрированные студентами достижения выходят за рамки поставленных задач реализации проекта (только для оценок «9» и «10»)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**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:



Для заметок

Для заметок

*Серия «Методические указания»*

*Высшей школы бизнеса ВШЭ*

Курсаева Ольга Анатольева, Ребязина Вера Александровна,  
Старков Андрей Геннадьевич, Муравский Даниил Владимирович

**Методические указания  
для подготовки курсового проекта  
«Маркетинговый план»  
2-е издание**

Менеджер проекта *М.Л. Мазур*

Редактор *А.М. Иванова*

Дизайн макета, компьютерная верстка *М.С. Иванова*

Дизайн обложки *К.В. Залуцкий*

Национальный исследовательский университет

«Высшая школа экономики»

101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20,

тел.: +7 495 772-95-90 ДОБ. 15285