

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства»
(ПГУАС)

Н.Ю. Улицкая

МАРКЕТИНГ ТЕРРИТОРИЙ

Учебно-методическое пособие
для практических занятий
по направлению подготовки 21.04.02
«Землеустройство и кадастры»

Пенза 2016

УДК332:339.138(075.8)

ББК65.04+65.290-2я73

У48

Рекомендовано Редсоветом университета
Рецензент – кандидат социологических наук, доцент
кафедры «Кадастр недвижимости и пра-
во» Н.А. Киселева (ПГУАС)

Улицкая Н.Ю.

У48

Маркетинг территорий: учеб.-метод. пособие для практических занятий по направлению подготовки 21.04.02 «Землеустройство и кадастры»/ Н.Ю. Улицкая. – Пенза: ПГУАС, 2016. – 88 с.

Приведены вопросы для опроса по темам, упражнения, вопросы контроля знаний, рекомендуемые источники информации.

Подготовлено на кафедре «Кадастр недвижимости и право» и предназначено для использования студентами, обучающимися по направлению подготовки 21.04.02 «Землеустройство и кадастры», при изучении дисциплины «Маркетинг территорий», а также для специалистов по планированию развития территорий, и широкого круга читателей.

© Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства, 2016

© Улицкая Н.Ю., 2016

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Цель дисциплины «Маркетинг территорий» – сформировать у магистров знания и умения в области применения инструментов и механизмов маркетинга территорий на практике с целью повышения эффективности управления территориями.

Процесс изучения дисциплины «Маркетинг территорий» направлен на формирование следующих компетенций магистра:

- способность разрабатывать планы и программы организации инновационной деятельности на предприятии;
- способность получать и обрабатывать информацию из различных источников, используя современные информационные технологии и критически ее осмысливать.

В результате изучения дисциплины магистр должен:

- знать основы управления территорией с позиции маркетинга, иметь четкое представление о маркетинге территорий как о концепции управления и целостной системе организации государственного и муниципального управления;
- иметь представление об особенностях маркетинга территорий как определенного образа мышления и действий руководителей федерального, регионального и местного уровней; о мотивах выбора территории, критериях предпочтения территории для разных групп потребителей;
- уметь применять инструменты и стратегии маркетинга территорий на конкретных объектах;
- владеть навыками самостоятельной разработки и применения механизмов для решения конкретных задач в области позиционирования и продвижения территории, разработки целевых программ маркетинга территорий, выявления и развития конкурентных преимуществ муниципального образования (МО).

Учебным планом отведено на освоение дисциплины 108 часов, в том числе:

- лекции – 16 ч.
- практические занятия – 16 ч.
- самостоятельная работа – 36 ч.

Дисциплина «Маркетинг территорий» считается освоенной студентом, если он имеет положительные результаты промежуточного и текущего контроля. Это означает, что студент освоил необходимый уровень теоретических знаний в области маркетинга территорий и получил достаточно практических навыков для проектирования маркетинговых кампаний.

Начало освоения курса должно быть связано с изучением всех компонентов учебно-методического комплекса дисциплины с целью понимания

его содержания и указаний, которые будут доведены до сведения студентов на первом занятии. Это связано с установлением сроков и контроля выполнения курсовой работы каждым студентом, критериями оценки текущей работы студента.

В процессе практического занятия преимущественно осуществляется практическая реализация знаний, полученных студентом на лекции и самостоятельно. В связи с этим подготовка к занятию заключается в том, что бы изучить указанные по теме литературные источники; выполнить задания для самостоятельной работы.

Текущая оценка знаний основывается на участии в дискуссиях, выполнении заданий по предложенным темам, написании эссе, защите курсовой работы.

Переход от баллов к официальной оценке знаний студентов осуществляется в соответствии со следующей шкалой:

86 баллов и более – «отлично»;

71-85 баллов – «хорошо»;

55-70 баллов – «удовлетворительно»;

54 балла и менее – «неудовлетворительно».

Результаты текущего контроля знаний на практических занятиях оцениваются по двухбалльной шкале:

- «аттестован» – более 55 баллов – студент участвует в дискуссиях, правильно выполняет упражнения, делает творческие задания, сдает эссе;

- «не аттестован» – менее 55 баллов – студент не участвует в предлагаемых занятиях, не выполняет самостоятельную работу, не отвечает на вопросы устного опроса и контроля знаний.

1. ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА ТЕРРИТОРИЙ

План освоения темы:

1. Понятие маркетинга территорий.
2. Субъекты в маркетинге территорий.
3. Комплекс средств маркетинга территорий.
4. Маркетинговая среда территории.
5. Конкурентоспособность территории.

Практическое занятие № 1

План занятия:

1. Входной контроль знаний.
2. Обсуждение вопросов темы.
3. Выполнение заданий.

Вопросы входного контроля знаний:

1. Что собой представляет маркетинг территорий?
2. Участники отношений в маркетинге территорий.
3. Маркетинг-микс маркетинга территорий.
4. Маркетинговая среда территории.
5. Конкуренция территорий.

Вопросы для обсуждения:

6. Подходы к понятию маркетинга территорий.
7. В чем сущность маркетинга территорий?
8. Субъекты в маркетинге территорий.
9. Кто может являться продавцом территории?
10. Целевые аудитории в маркетинге территорий.
11. Понятие комплекса средств маркетинга территорий.
12. Какова внутренняя и внешняя среда территории?
13. Что представляет собой конкуренция в маркетинге территорий?

Практикум:

1. Проанализируйте потребности групп потребителей и укажите специфику критериев оценки территориального продукта пользователями и покупателями. Результаты представьте в виде следующей таблицы:

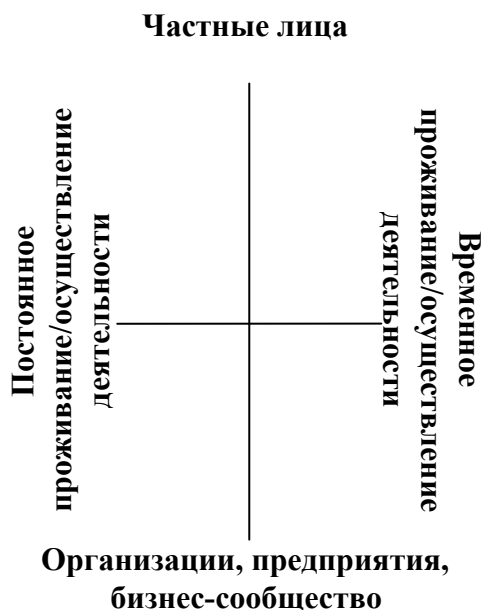
Важно (нравится) пользователю	Важно (нравится) покупателю
<i>К примеру, качество ресурсов, помощи и услуг</i>	<i>Разумная цена на эти ресурсы, помощь и услуги</i>

2. Проанализируйте основные задачи маркетинга территорий в государственном секторе (не меньше 5). Результаты представьте в виде следующей таблицы:

Задача (ДЛЯ ЧЕГО)	Потребитель (ДЛЯ КОГО)	Меры (КАКИМ ОБРАЗОМ)

3. Проанализируйте территорию ... (на примере города, МО или субъекта РФ – по выбору): как административную единицу РФ, как часть определенного региона (в том числе и Федерального округа), во взаимосвязи с другими территориями (по общности проводимой социально-экономической политики), с точки зрения «дружбы» с другими территориями, с точки зрения конкурирования с другими территориями.

4. Исходя из теории макросегментации, установите какие характеристики конкретной территории (на примере города или района города) наиболее значимы для следующих групп потребителей в маркетинге территории и определите, какие из этих характеристик и для каких групп потребителей являются общими. Результаты представьте в виде следующей матрицы:



5. Оцените ожидания разных групп потребителей, выделив наиболее значимые характеристики (не менее 4-х) территориального продукта (к примеру, природные ресурсы территории, инфраструктура) определенной территории (города или МО – по выбору). Результаты представьте в виде следующей таблицы:

Характеристики территориального продукта	Частные лица	Коммерческие организации	Некоммерческие организации
1.			
2.			
3.			
4.			

6. Проанализируйте территорию как объект изучения различных дисциплин, сформулируйте предметную область для следующих наук: социально-экономическая политика, прогнозирование, региональная экономика и управление, экономика города, городское управление, муниципальное хозяйство, государственное и муниципальное управление.

7. Проанализировав социально-экономическое развитие конкретной территории, выделите ее внутренние и внешние конкурентные преимущества на текущий момент времени. Результаты оформите в виде следующей таблицы:

Внутренние конкурентные преимущества	Внешние конкурентные преимущества
<i>К примеру, низкая стоимость природных ресурсов (указать каких именно)</i>	<i>К примеру, наличие особых видов ресурсов</i>

Рекомендуемые источники информации

1. Котлер, Ф. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы [Текст] / Ф. Котлер, К. Асплунд, И. Рейн, Д. Хайдер. – Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2007. – 376 с.

2. Маркетинг. Большой толковый словарь [Текст] / под ред. А.П. Панкрухина. – 2-е изд. – 2010.

3. Панкрухин, А.П. Маркетинг территорий [Текст]: учеб. пособие / А.П. Панкрухин. – М.: РАГС, 2007. – 328 с.

4. Сачук, Т.В. Территориальный маркетинг [Текст] / Т.В. Сачук. – СПб.: Питер, 2009.

5. Савельев, Ю.В. Управление конкурентоспособностью региона: от теории к практике [Текст] / Ю.В. Савельев; Институт экономики КарНЦ РАН. – Петрозаводск: Карельский научный центр РАН, 2010. 516 с.

6. Сухов, В.Д. Основы менеджмента и маркетинга в земельно-имущественных отношениях [Текст]: учебник для студ. сред. проф. образования / В.Д. Сухов. – М.: Издательский центр «Академия», 2013. – 240 с.

2. УРОВНИ И ВИДЫ МАРКЕТИНГА ТЕРРИТОРИЙ

План освоения темы:

1. Подходы к определению уровней и видов маркетинга территорий.
2. Маркетинг страны.
3. Региональный, муниципальный и городской маркетинг.

Практическое занятие № 2

План занятия:

1. Обсуждение вопросов темы.
2. Выполнение заданий.

Вопросы для обсуждения:

1. Разновидности маркетинга территорий в зависимости от уровня объекта анализа.
2. Каковы особенности маркетинга страны?
3. Охарактеризуйте территориальный продукт страны. Какова его специфика?
4. Дайте оценку месторасположению территориального продукта страны.
5. Что такое «цена территориального продукта страны»?
6. Что такое регион?
7. Приведите примеры депрессивных регионов, стагнирующих регионов, пионерных, микрорегионов.
8. Как классифицируют регионы?
9. Каковы особенности регионального маркетинга?
10. Каковы особенности муниципального и городского маркетинга?

Практикум:

1. Опираясь на статистические данные (за последние 2 – 3 года), оцените конкуренцию между территориями одного административного уровня (не менее 5 мест – город или МО) и представьте результаты в виде следующей таблицы:

№	Наименование места	Число приезжающих	Общая занятость гостиниц (в сутках)	Средняя продолжительность пребывания (в днях)

2. Оцените степень дружелюбия территории (на примере знакомого города – по выбору), исходя из вопросов представленных в следующей таблице (max оценка – 10 баллов, проходной балл – 60):

№	Вопрос	Балл
1.	Снабжены ли основные пункты прибытия в Ваш город (автомобильные, железнодорожные, авиа) информационными центрами для посетителей или дают ли они указания, облегчающие поиск такой информации?	
2.	Если основным пунктом прибытия является аэропорт или железнодорожный вокзал, предоставляется ли там полный спектр информационных услуг для посетителей (например, размещение в гостиницах, стойка туристической информации, визуальные материалы о достопримечательностях, список событий и вариантов времяпрепровождения, специализированная информация для пожилых людей, иностранцев и путешествующих всей семьей)?	
3.	Проходят ли люди, имеющие отношение к обслуживанию посетителей (таксисты, водители автобусов, сотрудники служб безопасности, работники, занимающиеся бронированием), какое-либо официальное обучение, и существует ли система контроля качества их работы с посетителями?	
4.	Оборудованы ли гостиницы внутренними телевизионными каналами, информирующими о событиях, достопримечательностях, ресторанах и вариантах времяпрепровождения?	
5.	Существует ли единая служба, отвечающая за все, что связано с приемом приезжающих, и выделяются ли на ее работу бюджетные средства?	
6.	Располагает ли эта служба маркетинговым портретом приезжающих посетителей, и используется ли этот портрет в ее маркетинговой деятельности?	
7.	Удовлетворяет ли индустрия гостеприимства данного места потребностям иностранных посетителей (знание языков, указатели, вывески и пр.)?	
8.	Существует ли достаточный набор вариантов размещения разного класса для удовлетворения реальных или ожидаемых потребностей посетителей (с точки зрения ценовой категории, размера, удобств, доступа к достопримечательностям и пр.)?	
9.	Можно ли легко и за разумные деньги добраться до интересующих объектов, достопримечательностей и других важных мест (события, условия для отдыха и оздоровления, центральное месторасположение)?	
10.	Проявляет ли место гостеприимство по отношению к посетителям и удовлетворяет ли их потребности (часы работы, прием кредитных карт, язык, вывески, дорожное движение, парковка и т.д.)?	

3. Проведите процедуру аудита местного делового климата территории (на примере города – по выбору), учитывая условия ведения бизнеса, ценовых факторов и характеристик качества жизни. Результаты представьте в виде следующей таблицы (курсивом приведен пример):

Характеристики места	Старые		Новые	
	Жесткие (экономические)	Мягкие (неэкономические)	Жесткие (экономические)	Мягкие (неэкономические)
1. Рабочая сила	<i>Низкая стоимость</i>	<i>Низкая квалификация</i>		<i>Высокая квалификация</i>
2. Налоговый климат				
3. Финансовые стимулы				
4. Удобство				
5. Школы				
6. ВУЗы				
7. Регулирование				
8. Энергоснабжение				
9. Связь				
10. Бизнес				

4. Оцените используемые на территории (на примере города – по выбору) инструменты экономического стимулирования инвестиций. Результаты представьте в виде следующей таблицы:

Параметры	Наличие параметра на территории(+/-)
1	2
<i>Экономические стимулы</i>	
Налоговые льготы	
Предоставление инвестиционных ресурсов за счет региональных бюджетов	
Компенсация процентной ставки по банковским кредитам	
Предоставление инвестиционного налогового кредита	
Льготные условия пользования землей и другими объектами природных ресурсов и льготы по аренде имущества, находящего в собственности субъекта РФ	
Выделение субсидий и субвенций за счет бюджетных средств	
Выделение приоритетных отраслей и направлений инвестирования	
Помощь по созданию инфраструктуры бизнеса	
Сопровождение инвестиционных проектов	
Субсидирование лизинговых платежей	
Содействие в аренде земельных участков и других объектов	
Финансирование расходов по подготовке к реализации инвестиционных проектов	
Субсидирование купонного дохода по облигациям, эмитированным предприятием в инвестиционных целях	
Оплата по льготным тарифам услуг естественных монополий	
Возмещение страховых взносов по страхованию инвестиций	
Возмещение расходов по созданию инженерной инфраструктуры проекта	

1	2
Выделение приоритетных в инвестиционном плане территорий региона	
<i>Инструменты защиты интересов инвесторов</i>	
Гарантии инвестиций за счет территориальных бюджетов	
Возмещение убытков в результате действия органов власти	
Гарантия посредством залогового фонда региона	
Гарантии имуществом субъекта РФ	
Возврат инвестиционных вложений	

5. Оцените деловой климат территории и/или целей и достижений в развитии новых видов бизнеса (на примере города или региона – по выбору), исходя из вопросов представленных в следующей таблице (макс оценка – 10 баллов, проходной балл – 60):

№	Вопрос	Балл
1.	Когда руководители местных органов власти встречаются с лидерами бизнеса, участвует ли в таких встречах такое же число директоров МСП ¹ , как и банкиров, и руководителей корпораций (крупных предприятий)?	
2.	Приглашаются ли руководители МСП на важные общественные мероприятия?	
3.	Следят ли местные СМИ за судьбой новичков и ростом МСП с таким же напряженным вниманием, как за крупными корпорациями?	
4.	Могут ли инновационные МСП находить и нанимать на работу практически всех специалистов на местном рынке?	
5.	Часто ли представители МСП говорят о легкодоступности венчурного капитала?	
6.	Поощряют ли местные вузы участие своих преподавателей и студентов в новых предпринимательских проектах?	
7.	Принадлежит ли руководителям местных МСП хотя бы четверть мест в советах директоров 3-х крупнейших банков?	
8.	Тратит ли городской департамент экономического развития больше времени на содействие росту местных компаний, чем на охоту за филиалами корпораций, базирующихся за пределами региона?	
9.	Существуют ли приличные, доступные по цене офисные и заводские помещения в центральном деловом районе города/региона, которым может воспользоваться малый бизнес?	
10.	Можете ли Вы вспомнить 10 появившихся за последнее время новых предприятий, основанных предпринимателями, отпочковавшимися от крупных компаний?	

Рекомендуемые источники информации

1. Грачева, Е.И. Региональный маркетинг [Текст] / Е.И. Грачева. – Киров: Вятка, 2008.

¹ МСП – малые и средние предприятия.

2. Котлер, Ф. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы [Текст] / Ф. Котлер, К. Асплунд, И. Рейн, Д. Хайдер. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2007. – 376 с.

3. Носырева, И.Г. Управление территориями и недвижимым имуществом [Текст]: учебно-методическое пособие / И.Г. Носырева; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург: ОГУ, 2013. – 141 с.

4. Панкрухин, А.П. Маркетинг территорий [Текст]: учебное пособие / А.П. Панкрухин. – М.: РАГС, 2007. – 328 с.

5. Сачук, Т.В. Территориальный маркетинг [Текст]/ Т.В. Сачук. – СПб.: Питер, 2009. – 368 с.

3. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА ТЕРРИТОРИИ

План освоения темы:

1. Анализ информации о маркетинговой среде.
2. Индикаторы, индексы и рейтинги.
3. Анализ и оценка конкурентоспособности территории.
4. SWOT-анализ.
5. PEST-анализ.
6. Матрицы для анализа рынков и бизнеса территории.

Практическое занятие № 3

План занятия:

1. Обсуждение вопросов темы.
2. Выполнение заданий.

Вопросы для обсуждения:

1. С чего начинается исследование маркетинговой среды территории?
2. Значение индексов как комплексного интегративного показателя информации.
3. Рейтинги и индикаторы как первичные данные о состоянии и тенденциях развития территории.
4. Как оценить конкурентоспособность территории?
5. Как проанализировать конкурентные преимущества территории?

Практикум:

1. Дайте характеристику конкретной территории (город или МО – по выбору) с точки зрения ее партнеров и конкурентов, существующих и/или потенциальных. Оцените перспективы сотрудничества этих территорий (в определенной области, отрасли и пр.) с рассматриваемой территорией.

2. Оцените конкретную территорию (город или МО – по выбору), используя SWOT-анализ.

3. Основываясь на матрице BCG, разработайте «портфельную матрицу» территории (субъекта РФ или МО – по выбору студента). Результаты представьте в виде следующей таблицы:

	Виды деятельности, наиболее развитые на территории сегодня	Виды деятельности, наименее развитые на территории сегодня
Виды деятельности, спрос на товары (услуги) которых растет высокими темпами	«Звезда» – конкретная отрасль, сфера деятельности	«Знак вопроса» – ...
Виды деятельности, спрос на товары (услуги) которых растет низкими темпами	«Дойная корова» – ...	«Собака» – ...

Примечание: с 1 по 12 приложениях приведены алгоритмы различных техник маркетингового анализа: маркетинг-микс товара, конкурентный анализ Портера, SWOT-анализ, PEST-анализ, ABC-анализ, ADL-матрица, БКГ-матрица, матрица Ансоффа, матрица Mckinsey/GE; примеры постановки целей маркетинга, разработки позиционирования продукта, составления маркетингового плана.

Рекомендуемые источники информации

1. Веснин, В.Р. Стратегическое управление [Текст]: учебное пособие / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2009.

2. Панкрухин, А.П. Маркетинг [Текст] / А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2009. – 656 с.

3. Панкрухин А.П. Маркетинг территорий [Текст]: учебное пособие / А.П. Панкрухин. – М.: РАГС, 2007. – 328 с.

4. Официальный сайт Ресурсного центра по стратегическому планированию (РЦСП) при Леонтьевском центре [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.city-strategy.ru/1>

Практическое занятие № 4

План занятия:

1. Обсуждение вопросов темы.
2. Деловая игра.

Вопросы для обсуждения:

1. SWOT-анализ положения и перспектив территории.
2. PEST-анализ, как инструмент изучения внешней среды.
3. Разновидности PEST-анализа.
4. Что позволяет проанализировать матрица Ансоффа?
5. Что общего и разного между BCG и ADL матрицами?

Практикум:

1. Деловая игра «Обоснование стратегии развития территории»:

Цель деловой игры – выработать навыки по комплексному анализу текущего состояния и дальнейших перспектив территории, навыки применения соответствующих ключевых методов маркетинга территорий, методов развития или стратегий улучшения.

Предварительное задание:

1. Студенты делятся на группы по 4 – 5 человек;
2. Каждая группа выбирает определенную территорию (город или МО)

и осуществляет:

- _ анализ месторасположения территории²;
- _ анализ социально-экономического развития территории³,
- _ SWOT-анализ территории,
- _ анализ конкурентов и партнеров территории⁴,
- _ статистический анализ потребителей территории⁵,
- _ выделение ключевых проблем и ожиданий основных групп потребителей территории.

² Анализ месторасположения территории предполагает исследование ее как географической точки, как самостоятельной административной единицы, как части региона (субъекта РФ), как части федерального округа, во взаимосвязи с другими территориями и пр.

³ Анализ социально-экономического развития территории предполагает анализ таких индикаторов как: среднемесячный доход на душу населения, продолжительность жизни, обеспеченность жильем, обеспеченность телефонами, школьными местами, ДДУ, больницами, поликлиниками, магазины, объекты общественного питания, газовые сети, сети канализации, протяженность улиц, проездов, набережных, валовый территориальный продукт, объем промышленной продукции без НДС, объем инвестиций в основной капитал и пр.

⁴ Анализ конкурентов и партнеров – SWOT-анализ территорий-конкурентов и территорий-партнеров и выявление их конкурентных преимуществ.

⁵ Статистический анализ потребителей территории: пол, возраст, уровень дохода, социальный статус, этническая принадлежность и пр.

Задание на деловой игре:

1. Сформулировать миссию территории. Определить основную цель территории и ключевые задачи по ее достижению.
2. Установить целевые ориентиры (на основе проведенного анализа).
3. Выстроить дерево целей и задач.
4. Определить меры для решения поставленных задач.
5. Установить индикаторы выполнения задач, участников реализации (исполнителей) и сроки.
6. Оформить Стратегию улучшения и развития территории документально.

Рекомендуемые источники информации

5. Веснин, В.Р. Стратегическое управление [Текст]: учебное пособие / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2009.
6. Панкрухин, А.П. Маркетинг [Текст] / А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2009. – 656 с.
7. Панкрухин, А.П. Маркетинг территорий [Текст]: учебное пособие / А.П. Панкрухин. – М.: РАГС, 2007. – 328 с.
8. Официальный сайт Ресурсного центра по стратегическому планированию (РЦСП) при Леонтьевском центре [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.city-strategy.ru/1>

4. МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ ТЕРРИТОРИИ

План освоения темы:

1. Стратегии маркетинга, позиционирование территории.
2. Брендирование территории.
3. Управление имиджем территории.

Практическое занятие № 5

План занятия:

1. Обсуждение вопросов темы.
2. Выполнение заданий.

Вопросы для обсуждения:

1. Позиционирование в территориальном маркетинге.
2. Виды маркетинговых стратегий территории.

Практикум:

1. Проанализируйте официальную Стратегию социально-экономического развития ... (города, МО, субъекта РФ – по выбору) и определите к какому виду стратегии маркетинга территории (в зависимости от различных критериев классификации – рассмотреть не меньше 2-х) можно ее отнести.

2. Проанализируйте официальную Стратегию социально-экономического развития ... (города, МО, субъекта РФ – по выбору). Определите ее достоинства и недостатки, соответствие задач поставленным целям, имеющимся ресурсам, подведомственности и пр.

3. Проанализируйте стратегию социально-экономического развития отдельного МО (или региона). Определите, к какому виду традиционно выделяемых стратегий охвата рынка (недифференцированный, дифференцированный и концентрированный маркетинг) относится стратегия данного МО (или региона) и обоснуйте свое мнение.

Рекомендуемые источники информации

1. Гапоненко, А.Г. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город [Текст]: учебное пособие / А.Г. Гапоненко. – М.: РАГС, 2001. – 211 с.

2. Кайсарова, В.П. Синтез методов стратегического управления крупным городом: от администрирования к маркетингу [Текст] / В.П. Кайсарова // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 26. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru>.

3. Панкрухин, А.П. Маркетинг территорий [Текст]: учебное пособие / А.П. Панкрухин. – М.: РАГС, 2007. – 328 с.

Практическое занятие № 6

План занятия:

1. Обсуждение вопросов темы.
2. Выполнение заданий.

Вопросы для обсуждения:

1. Брендинг территорий.
2. В чем специфика имиджевого маркетинга?
3. Каковы особенности маркетинга привлекательности?

Практикум:

1. Определите круг целевых клиентов туристического рынка ... (на примере города, МО или субъекта РФ), основываясь на аудите местных достопримечательностей. Используйте для этих целей сегментационные переменные для туристического рынка в виде следующей таблицы:

Что вызывает интерес	Виды рынков	Характеристики клиентов	Преимущества
1. Река/озеро/море, солнце, лыжи 2. Красота природы/безлюдье 3. Оздоровительный отдых 4. Культура/история 5. Мероприятия/спорт 6. Тематические парки 7. Условия/гостиницы/рестораны 8. Уникальные товары (вино, водка, одежда, часы, живопись...)	1. Ближнее зарубежье 2. Дальнее зарубежье 3. В своей стране 4. Региональные 5. Местные 6. Сезонные/круглогодичные 7. Язык	1. Возраст 2. Доход 3. Семьи 4. Одиночки 5. Профессионалы 6. Стиль жизни 7. Этнические/ религиозные группы	1. Цена 2. Удобство 3. Качество 4. Питание 5. Сервис 6. Материальная база 7. Транспорт

2. Взяв за основу Стратегию социально-экономического развития ... (города, МО, субъекта РФ – по выбору), проанализируйте перспективные стратегические показатели этой территории на текущий момент времени (исходя из данных статистики) и оцените тенденции. Предложите меры (не меньше 3-х) по коррекции стратегических показателей.

3. Взяв за основу Стратегию социально-экономического развития ... (города, МО, субъекта РФ – по выбору), проанализируйте, какая ключевая маркетинговая цель стоит перед данной территорией. Разработайте задачи (не менее 5-ти) и меры (не менее 10-ти), необходимые для достижения этой маркетинговой цели.

Рекомендуемые источники информации

1. Визгалов, Д.В. Российским муниципалитетам необходимо осваивать маркетинговые технологии, 15 февраля 2007 г. [Электронный ресурс] / Д.В. Визгалов. – Режим доступа: // <http://gtmarket.ru>

2. Кайсарова, В.П. Синтез методов стратегического управления крупным городом: от администрирования к маркетингу [Электронный ресурс] / В.П. Кайсарова // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 26. – Режим доступа: // <http://www.m-economy.ru>.

5. МАРКЕТИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОДВИЖЕНИЕМ ТЕРРИТОРИИ

План освоения темы:

1. Программа продвижения территории.
2. Управление продвижением территории

Практическое занятие № 7

План занятия:

1. Обсуждение вопросов темы.
2. Выполнение заданий.

Вопросы для обсуждения:

1. Позиционирование территории.
2. Что такое «продвижение территории»?
3. Разработка плана маркетинга территории.
4. Каковы основные этапы разработки маркетингового плана?

Практикум:

1. Проведите самостоятельное исследование на тему «Ассоциации с ...» г. Пензой (или любым другим городом РФ).

2. Проведите самостоятельное исследование на предмет выявления ассоциативного ряда (не меньше 5 ассоциаций) с различными странами (в том числе и с Россией) и/или регионами РФ (не меньше 10). Результаты представьте в виде следующей таблицы:

Наименование страны/региона РФ	Ассоциативный ряд
<i>Швейцария</i>	<i>Часы – Шоколад – Точность – Надежность – Сыр</i>

3. Проанализируйте Стратегию социально-экономического развития Пензенской области и Российской Федерации. Укажите, какие перспективные направления деятельности области соответствуют условиям согласованного достижения целей страны в целом, а какие – противоречат или препятствуют.

4. Проанализируйте и укажите «проблемные зоны» и «точки роста» ... (населенного пункта – по выбору). Сформулируйте и обоснуйте ключевые направления дальнейшего развития данного населенного пункта.

5. Приведите примеры типов продуктов, предлагаемых коммерческими предприятиями (организациями) и органами государственной власти. Результаты представьте в виде следующей таблицы:

Тип продукта	Коммерческое предприятие (организация)	Орган государственной власти
Материальный товар	<i>Например, холодильник</i>	<i>Например, пенсионное удостоверение</i>
Услуга		
Мероприятие		
Люди		
Места		
Организации		
Информация		
Идеи		

6. Проанализируйте «продукт» в государственном секторе и его уровни. Результаты представьте в виде следующей таблицы:

Наименование ответственного Государственного органа	Сущность продукта	Реальный продукт	Продукт с подкреплением
Например, вуз	Образование	Занятия	Спец. занятия по русскому языку для студентов-иностранцев

7. На примере территории ... (города, МО или субъекта РФ – по выбору) составьте список известных и авторитетных жителей территории (не менее 10 человек).

8. Проанализируйте официально опубликованную речь или видеорепортаж «первого лица» определенной территории (города, МО или субъекта РФ – по выбору). Укажите недостатки сделанных им заявлений: неадекватность, нелогичность, негативная оценка собственной территории, отсутствие патриотизма, уважения к жителям/ бизнес-сообществу территории, оценка менеджмента территории как коррупционного и пр.

9. Разработайте собственный вариант рекламного буклета определенной территории (представить такой буклет можно в различных вариантах: как отпечатанный буклет, как макет в электронном варианте или оформленный как коллаж из уже опубликованных ранее буклетов этой территории).

10. Охарактеризуйте имидж ... (страны, отдельного региона, МО или города – по выбору) с позиции местного жителя, предпринимателя, потенциального инвестора и руководителя органа власти. Поясните, какую кор-

рекцию имиджа необходимо осуществить данной территории. Измерьте имидж своего города по шкале знакомства-благосклонности, взяв в качестве целевой аудитории туристов и гостей). Результаты представьте в виде следующей таблицы:

Насколько хорошо Вы знаете город (на момент выбора места посещения/учебы)?	Насколько благосклонно Вы относитесь к городу (те, кто выбрал ответы 3 – 5)
1. Никогда не слышал	1. Очень плохо
2. Что-то слышал	2. Не очень хорошо
3. Мало знаю	3. Безразлично
4. Знаю довольно хорошо	4. Довольно благосклонно
5. Знаю очень хорошо	5. Очень благосклонно

11. Проанализируйте примеры (не меньше 5) использования территорией инструментов формирования и популяризации имиджа (слоганы, темы, визуальные символы, события и действия). Насколько данные примеры отвечают критериям соответствия действительности, правдоподобия, простоты, притягательности и оригинальности.

12. Составьте список мест (не менее 20, в том числе и за рубежом) и слоганов, которые использовали эти места для создания и продвижения своего образа.

13. Разработайте собственный список слоганов-образов (не менее 10) для... (конкретного города, МО или России в целом). Обоснуйте каждый слоган (почему?).

14. Составьте список визуальных символов городов России (не менее 20, с фото символов).

Рекомендуемые источники информации

1. Веснин, В.Р. Стратегическое управление [Текст]: учебное пособие / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2009.

2. Котлер, Ф. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы [Текст] / Ф. Котлер, К. Асплунд, И. Рейн, Д. Хайдер. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2007. – 376 с.

3. Кудрявцев, Ю.Н. Территориальный маркетинг в системе местного самоуправления муниципальных образований [Текст] / Ю.Н. Кудрявцев // Материалы проекта «Территориальный маркетинг в системе местного самоуправления муниципальных образований: Популяризация. обучение. Применение», Фонд Евразия (грант МОО-0852). – М., 2001 – 2002.

4. Официальный сайт Института экономики города [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.urbaneeconomics.ru/>

5. Панкрухин, А.П. Маркетинг [Текст] / А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2009. – 656 с.

6. Сачук, Т.В. Территориальный маркетинг [Текст]: учебное пособие / Т.В. Сачук. – СПб.: Питер, 2009. – 368 с.

7. Старцев, Ю.Н. Территориальный маркетинг [Текст]: учебное пособие / Ю.Н. Старцев. – Челябинск: Издатель Татьяна Лурье, 2007. – 84 с.

Практическое занятие № 8

План занятия:

1. Обсуждение вопросов темы.
2. Контроль знаний.

Вопросы для обсуждения:

1. Маркетинговые коммуникации для продвижения территории.
2. Выбор каналов сбыта.
3. Роль и значение рекламы в продвижении территории.
4. PR как инструмент продвижения.
5. Интернет-маркетинг в управлении продвижением территории.

Самоконтроль

1. Объект и предмет маркетинга территорий.
2. Маркетинг как современная концепция управления, значение маркетингового подхода к принятию управленческих решений.
3. Продвижение территориального продукта.
4. Конкуренция в маркетинге территорий. Конкурентоспособность территории. Конкурентные преимущества территории.
5. Позиционирование территории.
6. Стратегии улучшения территорий.
7. Имидж места и его измерение.
8. Формирование имиджа места.
9. Продвижение имиджа места и его посланий.
10. Бренд территории. Сущность и ключевые элементы бренда. Функция бренда.
11. Маркетинговый план.

Контроль знаний

1. В России регионы различаются по параметрам:

- а) демографическим условиям;
- б) природно-географическим условиям производства;
- в) транспортным и энергетическим условиям;
- г) наличию или отсутствию ископаемых ресурсов.

2. В общую функцию региона не входит функция:

- а) спроса;
- б) регионального управления;
- в) специализации региона;
- г) демографическая.

3. В частную функцию региона входят функции:

- а) региональная активность;
- б) социально-бытовая;
- в) экологическая;
- г) хозяйственная.

4. Какие регионы входят в классификацию регионов в Российской Федерации:

- а) депрессивные;
- б) уникальные;
- в) пионерные;
- г) экономические.

5. Основная проблема в процедуре идентификации регионов является определение:

- а) географических границ;
- б) политических границ;
- в) типов региона;
- г) сущность региона.

6. Критерии, лежащие в основе выделения того или иного региона связаны с поиском:

- а) однородности;
- б) различий;
- в) связанности;
- г) уникальности.

7. Какая функция региональной экономики формирует региональные каналы распределения товаров и услуг:

- а) распределение;
- б) обмен;
- в) производство;
- г) ценообразование.

8. Для идентификации регионов необходимы этапы, которые состоят из:

- а) измерение степени связанности;
- б) создание классификации;
- в) определение критериев;
- г) получение информации.

9. Какая функция региональной экономики стимулирует реализацию товаров и услуг, послепродажное сервисное обслуживание, орга-

низацию рекламы, формирование системы общественной информации, региональных систем телекоммуникаций, статистических баз данных и другое:

- а) распределение;
- б) обмен;
- в) производство;
- г) ценообразование.

10. Основные подходы к анализу региональной экономики:

- а) мирохозяйственный;
- б) геополитический;
- в) географический;
- г) территориально-воспроизводственный.

11. Соотнесите термин и понятие

1 SWOT-анализ	А Метод анализа внешней среды рынка.
2 PEST-анализ	В Один из самых высоких слоев информации комплексного, интегративного характера.
3 Индикаторы	С Метод анализа положения и перспектив территории, предполагающий создание матрицы оценки условий жизнедеятельности на территории по сравнению с территориями-конкурентами.
4 Индексы	Д Ряды статистических данных, которые подобраны специально по какой-либо проблеме и указывают на пути ее решения.

12. Что такое имидж территории?

- а) сумма убеждений, представлений и впечатлений людей в отношении территории;
- б) преимущественно эмоциональные представления о стране, базирующиеся на собственном опыте и мнении других людей;
- в) совокупность значений международных рейтингов страны в политических, экономических и социальных отношениях;
- г) совокупность черт, популяризируемых страной в своих отношениях с другими странами.

13. Соотнесите уровень маркетинга и его особенность

1 Маркетинг страны	А Один из важнейших инструментов данного вида маркетинга – региональные товары.
2 Маркетинг региона	В Данный вид маркетинга ориентирован на повышение имиджа территории, притягательности для граждан этой территории и иных территорий.
3 Маркетинг города	С Особую роль в маркетинге играют жилищно-коммунальные услуги

14. Впишите определение

_____ – деятельность по формированию электронной информационно-коммуникационной диалоговой среды, усилению и адресному продвижению привлекательных внутренних условий, преимуществ территории и повышения интереса к ресурсам территории.

15. План продвижения города представляет собой

- а) систему действий, которые выявляют и поддерживают конкурентные преимущества города, способные сохраняться длительное время;
- б) создание в городе и популяризацию за его пределами делового центра;
- в) привлечение в город новых частных фирм и поддержку деятельности существующих;
- г) сбор информации, создание банка данных, его постоянное обновление, направление потребностей по соответствующим каналам, подготовка решений, информирование аппарата управления и общественности.

16. Укажите последовательность этапов внедрения маркетинга территорий

- а) разработка комплекса маркетинга территорий и выработка политики маркетинга территорий;
- б) реализация плана маркетинга;
- в) контроль;
- г) организация;
- д) сбор и анализ информации.

17. Какое из приведенных ниже высказываний верно?

- а) позиционирование имеет смысл, если оно не связано с сегментацией рынка;
- б) позиционирование имеет смысл только в том случае, если оно связано с сегментацией рынка.

18. Развитие муниципального маркетинга невозможно без:

- а) маркетинга имиджа;
- б) маркетинга достопримечательностей;
- в) маркетинга инфраструктуры;
- г) маркетинга населения;
- д) все перечисленное;
- е) нет правильного ответа.

19. Какие позиции необходимо учитывать при проведении сегментации в маркетинге территорий:

- а) что, как, кто;
- б) где, когда, откуда;
- в) что где, как;
- г) что, где, зачем.

20. С использованием каких инструментов маркетинговых коммуникаций может осуществляться продвижение территории?

- а) реклама;
- б) персональные продажи;
- в) мероприятия, стимулирующие спрос;
- г) работа с общественностью;
- д) прямой маркетинг;
- е) все ответы верны.

Рекомендуемые источники информации

1. Веснин, В.Р. Стратегическое управление [Текст]: учебное пособие / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2009.
2. Официальный сайт Института экономики города [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.urbaneconomics.ru/>
3. Панкрухин, А.П. Маркетинг [Текст] / А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2009. – 656 с.
4. Сачук, Т.В. Территориальный маркетинг [Текст]: учебное пособие / Т.В. Сачук. – СПб: Питер, 2009. – 368 с.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. ADL матрица для определения вектора развития компании [Электронный ресурс]. – URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/adl-matrica/>
2. Андреев, В.А. Конкурентоспособность региона и методика ее оценки [Электронный ресурс] / В.А. Андреев. – Режим доступа: <http://otechestvo.yar.ru/-melikh/article2.html>.
3. Багиев, Г.Л. Маркетинг [Текст]: учеб. для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; под общ. ред. Г. Л. Багиева. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008.
4. Белоусова, С.Н. Маркетинг [Текст]: учебник / С.Н. Белоусова. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 429 с.
5. Беляев, В.И. Маркетинг: основы теории и практики [Текст]: учебник / В. И. Беляев. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2010.
6. Большой экономический словарь [Текст] / под ред. А. Н. Азрилияна. – М.: Институт новой экономики. – 2010. – 1376 с.
7. Васянин, М.С. Предпринимательство в системе ценностей российского общества [Текст] / М.С. Васянин, Г.Б. Кошарная // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2012. – № 4 (24). – С. 58-66.
8. Веснин, В.Р. Стратегическое управление [Текст]: учебное пособие / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2009.
9. Визгалов, Д.В. Маркетинг города [Текст] / Д.В. Визгалов. – М.: Фонд «Институт экономики города», 2008. – 110 с.
10. Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление [Текст]: учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2004.
11. Гапоненко, А.Л. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город [Текст] / А.Л. Гапоненко. – М.: Изд-во РАГС, 2001.
12. Глазунова, Н.И. Система государственного и муниципального управления [Текст]: учебник / Н.И. Глазунова. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2008. – 640 с.
13. Григорьев, М.Н. Маркетинг [Текст]: учебник / М.Н. Григорьев. – М.: Юрайт, 2010. – 467 с.
14. Использование PEST анализа на практике [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/pest/>
15. Как использовать инструменты PR вместе с рекламой при продвижении... [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/kak-ispolzovat-instrumenty-pr-vmeste-s-reklamoy-pri-prodvizhenii-tovara>
16. Ким, С.А. Маркетинг [Текст]: учебное пособие / С.А. Ким. – М.: Дашков и Ко, 2010. – 240 с.

17. Концепция долгосрочного социально-экономического развития России до 2020 г. Утверждена Распоряжением Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р (ред. от 08.08.2009) [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 2008. – № 47. – Ст. 5489; 2009. – № 33. – Ст. 4127.
18. Котлер, Ф. Маркетинг для государственных и общественных организаций [Текст] / Ф. Котлер, Н. Ли; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2008. – 384 с.
19. Котлер, Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм [Текст]: учеб. для вузов / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
20. Котлер, Ф. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы [Текст] / Ф. Котлер, И. Рейн, Д. Хайдер, Т. Метаксас. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.
21. Куюк, Г.П. Маркетинг в системе государственного и муниципального регулирования экономики: Учебно-методический комплекс [Текст] / Г.П. Куюк. – Ростов н/Д: Изд-во ФГОУ ВПО «СКАГС», 2009. – 589 с.
22. Литвинов, Н.Н. Бренд-стратегия территорий. Алгоритм поиска региональной идентичности [Текст] / Н.Н. Литвинов // Бренд-менеджмент. – 2010. – № 4. – С. 244.
23. Максименко, А.А. Классификация брендов и анализ их идентичности [Текст] / А.А. Максименко, Е.В. Пичугина // Бренд-менеджмент. – 2010. – № 1. – С. 15.
24. Маркетинг города [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marketologi.ru/publikatsii/stati/marketing-goroda/>
25. Маркетинг мест [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bestreferat.ru/referat-316099.html> (21.05.2014).
26. Маркетинг территорий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fcpf.ru/sotrudnichestvo/marketing-territoriy>
27. Маркетинг территорий: аспекты реализации [Текст]: монография / Южно-Рос. гос. ун-т экономики и сервиса; авт. кол.: О.Е. Акимова, И.В. Богомоллова, Ж.В. Горностаева [и др.]. – Шахты, 2009. – 116 с.
28. Маркетинг территорий: маркетинг региона [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru/lib-special/regions/territory/3_2.htm
29. Маркетинг территорий: методические указания [Текст] / сост. Д.А. Гатиятуллина. – Казань: Изд-во КГТУ, 2010. – 47 с.
30. Матрица Ансоффа и стратегии роста бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-ansoffa/>
31. Матрица Бостонской Консалтинговой Группы: подробный обзор [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/bcg/>

32. Методы сбора маркетинговой информации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.center-yf.ru/data/stat/Metody-sbora-marketingovoi-informacii.php>
33. Минаева, Л.В. Сайт как инструмент продвижения территории [Текст] / Л.В. Минаева // «Практика муниципального управления». – 2012. – № 02.
34. Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/>
35. Носырева, И.Г. Управление территориями и недвижимым имуществом [Текст]: учебно-методическое пособие / И.Г. Носырева; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург: ОГУ, 2013. – 141 с.
36. Орешин, В.П. Система государственного и муниципального управления. М.: ИНФРА-М, 2011. – 320 с.
37. Официальный сайт Института экономики города [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.urbanecomomics.ru/>
38. Официальный сайт Ресурсного центра по стратегическому планированию (РЦСП) при Леонтьевском центре [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.city-strategy.ru/1>
39. Панкрухин, А.П. Маркетинг территорий [Текст] / А.П. Панкрухин. – 2-е изд., дополн. / А.П. Панкрухин. – СПб.: Питер, 2006. – 416 с. – (Серия: маркетинг для профессионалов).
40. Панкрухин, А.П. Маркетинг территорий [Текст]: учебное пособие / А.П. Панкрухин. – М.: Изд-во РАГС, 2002.
41. Панкрухин, А.П. Муниципальное управление: маркетинг территорий [Текст] / А.П. Панкрухин. – М.: Логос, 2002. – 64 с.
42. Портер, М. Конкуренция [Текст]: пер. с англ. / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
43. Псарева, Т.В. Методологические основы взаимодействия органов власти и бизнеса при формировании и реализации комплексных программ социально-экономического развития муниципальных образований [Текст] / Т.В. Псарева, Н.В. Сушенцева // Регион: экономика и социология. – 2008. – №4. – С. 218-241.
44. Савельев, Ю.В. Управление конкурентоспособностью региона: от теории к практике [Текст] / Ю.В. Савельев; Институт экономики КарНЦ РАН. – Петрозаводск: Карельский научный центр РАН, 2010. 516 с.
45. Самаруха, В.И. Стратегия управления региональной экономикой [Текст] / В.И. Самаруха; Байкальский гос. ун-т экономики и права. – Иркутск, 2007. – 303 с.
46. Сачук, Т.В. Территориальный маркетинг [Текст] / Т.В. Сачук. – СПб.: Питер, 2009. – 368 с.

47. Сбор и обобщение данных о территориальных различиях маркетинговой среды [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://jur-portal.ru/work.pl?act=handbook_read&subact=852982&id=364221
48. SWOT анализ: основы метода и ключевые элементы [Электронный ресурс] // PowerBranding.ru – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/swot/>
49. Сергеева, Е.А. Менеджмент и маркетинг. Основы маркетинга [Текст]: учеб. пособие / Е.А. Сергеева, А.С. Брысаев; Казанский гос. техн. ун-т. – Казань: Изд-во КГТУ, 2010. – 162 с.
50. Симагин, Ю.А. Территориальная организация населения и хозяйства [Текст]: учебное пособие / Ю.А. Симагин; под общ. ред. В.Г. Глушковой; рец. А.И. Алексеев [и др.]. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: КноРус, 2011. – 384 с.
51. Стратегическое управление: регион, город, предприятие [Текст] / под ред. Д.С. Львова, А.Г. Гранберга, А.П. Егоршина; Нижегородский ин-т менеджмента и бизнеса, Отд-ние обществ. наук РАН. – 2-е изд., доп. – М.: Экономика, 2005. – 602 с.
52. Стратегия экономического развития муниципального образования: учеб. пособие для обуч. муницип. служащих [Текст] / под общ. ред. Т.В. Игнатовой; Северо-Кавказ. акад. гос. службы. – Ростов н/Д, 2008. – 295 с.
53. Сухов, В.Д. Основы менеджмента и маркетинга в земельно-имущественных отношениях [Текст]: учеб. для студ. сред. проф. образования / В.Д. Сухов. – М.: Издательский центр «Академия», 2013. – 240 с.
54. ТИПЫ БРЭНДОВ [Электронный ресурс]. – Режим доступа. <http://900igr.net/kartinki/ekonomika/Brend/003-TIPY-BREND-0V-Linn-Apshou-odin-iz-konsultantov-firmy-Upshaw.html>
55. Управление территориальным развитием [Текст]: учеб. пособие / Л.С. Валинурова, Л.Г. Ахтариева, Н.З. Мазур. – Уфа: БАГСУ, 2012. – 116 с.
56. Ускова, Т.В. Территориальный маркетинг как инструмент социально-экономического развития региона [Текст] / Т.В. Ускова, А.С. Барбанов // Экономические и социальные перемены в регионе: факты, тенденции, прогноз. – 2008. – № 42. – С. 38.
57. Харченко, К.В. Муниципальное стратегическое планирование: от теории к технологии [Текст]: учебное пособие / К.В. Харченко. – Белгород: Обл. типография, 2009. – 304 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Пример анализа маркетинг-микс товара

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ СПРАВКА

- **Элементы маркетинг микса 4P (Product + Price + Place + Promotional)** представляют базовый комплекс маркетинга: необходимый для разработки маркетинговой стратегии компании
- **5P (4P's + People)** появились в связи с развитием маркетинга отношений и упрощения взаимодействия между людьми
- **7P (5P's + Process + Physical Evidence)** появились в связи с развитием рынка услуг и усложнением B2B рынка.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ СПРАВКА

Модель 4P	Модель 7P	Современные модификации
• Product (продукт) • Price (цена) • Place (место расположения) • Promotion (продвижение)	• + People (люди) • + Process (процесс) • + Physical Evidence (физическое окружение)	• + Positioning (Позиционирование) • + Packaging (Упаковка) • + Profit (Прибыль) • + Purchase (Процесс совершения покупки)

АНАЛИЗ МАРКЕТИНГ-МИКСА ТОВАРА – ПЕРВЫЙ ШАГ К РАЗРАБОТКЕ ЭФФЕКТИВНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

Используя данный пример анализа маркетинг микса товара, Вы сможете за несколько часов составить краткую маркетинговую стратегию развития продукта и определить приоритеты для дальнейшей работы.

УНИВЕРСАЛЬНЫЙ ШАБЛОН ДЛЯ АНАЛИЗА

P's	Цель	Факт	Индикатор	Кор. меры	Очередность
Product	Целевые значения маркетинг-микса товара. Описывают Идеальные Характеристики товара компании для получения максимальной прибыли.	Фактическое состояние маркетинг-микса. Оценивается маркетинговым экспертно и с помощью различных методик		Действия: которые необходимо выполнить: чтобы достичь целевых значений маркетинг-микса	Приоритетность и последовательность действий. С указанием сроков.
Place					
Price					
Promotion					
Other P's					

Пример заполнения далее.

ШАГ ПЕРВЫЙ: ВЫБЕРИТЕ ТЕ «Р», КОТОРЫЕ БОЛЬШЕ ВСЕГО ПОДХОДЯТ ВАШЕЙ КОМПАНИИ

Наиболее оптимальный маркетинг микс для товаров массового спроса: продукт, место продажи, цена, продвижение, упаковка, позиционирование, прибыль, процесс совершения покупки

Наиболее оптимальный маркетинг микс для сферы услуг: продукт, место продажи, цена, продвижение, люди, процесс, физическое окружение, прибыль, позиционирование

ШАГ ПЕРВЫЙ: ...И ОТОБРАЗИТЕ ВЫБРАННЫЕ «P'S» В ТАБЛИЦЕ

P's	Цель	Факт	Индикатор	Кор.меры	Очередность
Product					
Place					
Price					
Promotion					
Other P's					

ШАГ ВТОРОЙ: ПРЕДСТАВЬТЕ ИДЕАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ ТОВАРА ПО КАЖДОМУ ИЗ «Р»

Цели эффективнее всего выставлять по 5ММБ: цель должна быть конкретной, измеримой, достижимой, значимой и ограниченной во времени

P's	Цель	Что писать в целях?
Product	Лидерство в разнообразии вкусов Лидерство по натуральности в своем ценовом сегменте	Какие свойства должны быть в продукте и качество товара относительно конкурентов Внешний вид относительно конкурентов Идеальный ассортимент
Place	Лидерство по дистрибуции в форматах: дискаунтеры, продуктовые магазины. Лидерство по выкладке и по доли полки в своем сегменте	География продаж и уровень дистрибуции на целевых рынках относительно конкурентов Качество выкладки товара
Price	На 20% дороже, чем конкурент 1, на 25% дешевле, чем конкурент 2. Воспринимаемая ценность продукта на 10% выше реальной розничной цены	Ценовое позиционирование относительно конкурентов, наличие промо-предложения и ценовых акций
Promotion	По 30% N2 на ТВ N2 по знанию, N2 по потреблению, N2 по лояльности Рекомендации от НИИ питания на упаковке	Доля голоса в клаттере Цели по знанию, потреблению и лояльности к продукту среди целевой аудитории

ШАГ ТРЕТИЙ: ОЦЕНИТЕ ФАКТИЧЕСКОЕ СОСТОЯНИЕ ТОВАРА ПО КАЖДОМУ ИЗ «Р»

P's	Цель	Факт	Индикатор	Методы оценки
Product	Лидерство в разнообразии вкусов Лидерство по натуральности в своем ценовом сегменте	Лидерство по натуральности, в 2 раза меньше вариаций вкуса, чем в среднем на рынке	😊	Конкурентный анализ свойств и ассортимента Количественные опросы целевой аудитории
Place	Лидерство по дистрибуции в форматах: дискаунтеры, продуктовые магазины. Лидерство по выкладке и по доли полки в своем сегменте	Лидерство в дискаунтерах, в 3 раза выше от конкурентов в продуктовых магазинах 3-е место по доле полки Выкладка на нижней полке	😡	Конкурентный анализ дистрибуции Экспертная оценка дистрибуционного профиля товара
Price	На 20% дороже, чем конкурент 1, на 25% дешевле, чем конкурент 2. Воспринимаемая ценность продукта на 10% выше реальной розничной	Ценовое позиционирование соответствует целевому ВЦ на 15% РЦ	😊	Конкурентный анализ цен в сегменте Количественный опрос целевой аудитории
Promotion	По 30% N2 на ТВ N2 по знанию, N2 по потреблению, N2 по лояльности Рекомендации от НИИ питания на упаковке	По 30% N2 на ТВ N2 по знанию, потреблению и лояльности Рекомендации отсутствуют	😊	Количественный опрос целевой аудитории Анализ отраслевых обзоров Конкурентный анализ каналов и методов продвижения на рынке

Для простоты визуализации состояние дел идеально подходят смайлики

ШАГ ЧЕТВЕРТЫЙ: СФОРМУЛИРУЙТЕ ДЕЙСТВИЯ, КОТОРЫЕ НЕОБХОДИМО ПРЕДПРИНЯТЬ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ОТ «ФАКТА» ПРИЙТИ К «ЦЕЛИ»

P's	Цель	Факт	Индикатор	Кор. меры	Очередность
Product	Лидерство в разнообразии вкусов Лидерство по натуральности в своем ценовом сегменте	Лидерство по натуральности, в 2 раза меньше вариаций вкуса, чем у конкурентов		Разработать новую линейку вкусов, коллекций	
Place	Лидерство по дистрибуции в форматах: дискаунтеры, продуктовые магазины. Лидерство по выкладке и по доли полки в своем сегменте	Лидерство в дискаунтерах, в 2 раза отрыв от конкурентов в продуктовых магазинах 3-е место по доли полки Выкладка на нижней полке		Увеличить дистрибуцию в продуктовых магазинах Поднять выкладку на 3-ю полку Достичь лидерства по доле полки за счет расширения линейки	
Price	На 10% дороже, чем конкурент 2. Воспринимаемая ценность продукта на 10% выше реальной розничной цены	Ценовое позиционирование соответствует целевому ВЦ на 15% РЦ		Разработать продукты с более высокой ценой	
Promotion	По 30% N2 на ТВ N2 по знанию, N2 по лояльности Рекомендации от НИИ питания на упаковке	По 30% N2 на ТВ N2 по знанию, потреблению и лояльности Рекомендации отсутствуют		Разработать кампании: направленные на рост лояльности и потребления товара/сформировать причины пробных и повторных покупок. Получить рекомендации НИИ питания	

ШАГ ПЯТЫЙ: РАССТАВЬТЕ ПРИОРИТЕТЫ ПРОВЕДЕНИЯ КОРРЕКТИРУЮЩИХ МЕР

P's	Цель	Факт	Индикатор	Кор. меры	Очередность
Product	Лидерство в разнообразии вкусов Лидерство по натуральности в своем ценовом сегменте	Лидерство по натуральности, в 2 раза меньше вариаций вкуса, чем у конкурентов		Разработать новую линейку вкусов, коллекций	№2
Place	Лидерство по дистрибуции в форматах: дискаунтеры, продуктовые магазины. Лидерство по выкладке и по доле полки в своем сегменте	Лидерство в дискаунтерах, в 2 раза отрыв от конкурентов в продуктовых магазинах 3-е место по доле полки Выкладка на нижней полке		Увеличить дистрибуцию в продуктовых магазинах Поднять выкладку на 3-ю полку Достичь лидерства по доле полки за счет расширения линейки	№1
Price	На 10% дороже, чем конкурент 2. Воспринимаемая ценность продукта на 10% выше реальной розничной цены	Ценовое позиционирование соответствует целевому ВЦ на 15% РЦ		Разработать продукты с более высокой ценой	№4
Promotion	По 30% N2 на ТВ N2 по знанию, N2 по лояльности Рекомендации от НИИ питания на упаковке	По 30% N2 на ТВ N2 по знанию, потреблению и лояльности Рекомендации отсутствуют		Разработать кампании: направленные на рост лояльности и потребления товара/сформировать причины пробных и повторных покупок. Получить рекомендации НИИ питания	№3

ШАГ ШЕСТОЙ – ПЕРЕХОД К ПЛАНИРОВАНИЮ БЮДЖЕТА И МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

В соответствии с определенными приоритетами эффективно распределите рекламный бюджет и ресурсы. Составьте маркетинговый план.

ШАБЛОН – ОБРАЗЕЦ SWOT анализа компании

ШАГ ПЕРВЫЙ: ПОИСК СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН					
1.1 Просмотрите перечисленные варианты сильных и слабых сторон, напишите свои варианты, которые наилучшим образом соответствуют вашему бизнесу		1.2 Отметьте галочкой в столбце те факторы, которые являются ключевыми факторами успеха на рынке	1.3 Составьте рейтинг выбранных факторов от 1 до ...	1.4 По каждому фактору проведите сравнительный анализ с ключевыми конкурентами	
Направление поиска	Варианты	Ключевые факторы успеха в сегменте	Рейтинг факторов	Лучше конкурентов	Хуже конкурентов
Внешний вид	Вид упаковки				
	Объем упаковки				
	Размер упаковки				
	Удобство упаковки				
	Эстетичность упаковки				
	Привлекательность дизайна				
	Заметность дизайна				
	Эстетичность дизайна				
	Соответствие дизайна имиджу товара				
	Другие параметры упаковки				
	Другие параметры дизайна				
Свойства товара	Эффективность решения главной проблемы клиента				
	Качество				
	Функциональные характеристики продукта				
	Уровень сервиса и пост продажного обслуживания				
	Другие параметры товара				
Имидж бренда	Образы, сформировавшие мнения и имидж, улучшающие восприятие товара				
	Образы, сформировавшие мнения и имидж, ухудшающие восприятие товара				
Знание и лояльность	Уровень знания товара на рынке				
	Уровень лояльности к продукту				
	Частота покупки товара				
	Готовность рекомендовать товар знакомым				
	Частота смены торговой марки и переключение				
	Другие параметры лояльности				
Цена	Гибкость в отношении ценовой политики				
	Способность устанавливать более высокие цены				

	Чувствительность целевой аудитории к росту цен				
	Эффективное ценообразование				
	Другие параметры цены				
Широта ассортимента	Широта выбора товара в линейке				
	Отсутствие проблем с остатками товара (дефициты или профициты)				
	Ликвидность каждой единицы ассортимента				
	Скорость выпуска новых продуктов				
	Другие параметры ассортимента				
Себестоимость	Рост себестоимости продукта				
	Другие параметры себестоимости				
Технологии	Технологический уровень компании				
	Наличие патентов				
	Наличие технологий, позволяющих снижать себестоимость продукции				
	Производительность				
	Качество R&D				
	Другие параметры технологического развития				
Распределение товара	Дистрибуция товара				
	Монополизация каналов продаж				
	Качество выкладки товара в РТ				
	Наличие необходимого ассортимента в РТ				
	Заметность выкладки товара				
	Доля полки, занимаемая товаром в РТ				
	Другие параметры распределения				
Продвижение товара	Качество креатива и рекламных материалов				
	Уровень конвертации контакта в покупку				
	Уникальность стратегии продвижения				
	Уникальность каналов продвижения				
	Размер рекламного бюджета				
	Доля голоса в канале продвижения				
	A/S				
	Другие параметры продвижения				
Инвестиции и развитие	Возможность инвестирования в развитие				
	Гибкость в решениях				
	Скорость принятия решений				
	Мобильность компании на рынке				
	Другие параметры развития компании				
Персонал	Квалификация персонала				
	Количество персонала				
	Производительность персонала				
	Мотивация и вовлеченность персонала				

	Другие параметры качества персонала				
Дополнительная генерация сильных сторон продукта	Какие конкурентные преимущества имеет товар?				
	Преимущество 1 (заполнить)			+	
	Преимущество 2			+	
	Преимущество 3			+	
	Преимущество 4			+	
	Основные причины покупки товара?				
	Причина покупки 1 (заполнить)			+	
	Причина покупки 2			+	
	Причина покупки 3			+	
	Причина покупки 4			+	
	Какие характеристики товара помогают устанавливать более высокую цену?				
	Характеристика 1 (заполнить)			+	
	Характеристика 2			+	
	Характеристика 3			+	
	Характеристика 4			+	
Дополнительная генерация слабых сторон продукта	Назовите основные недостатки товара				
	Недостаток 1 (заполнить)				+
	Недостаток 2				+
	Недостаток 3				+
	Недостаток 4				+
	Перечислите основные причины отказа от товара				
	Причина отказа 1 (заполнить)				+
	Причина отказа 2				+
	Причина отказа 3				+
	Причина отказа 4				+
	Что мешает устанавливать более высокую цену на продукт?				
	Характеристика 1 (заполнить)				+
	Характеристика 2				+
	Характеристика 3				+
	Характеристика 4				+

1.5 Выпишите все сильные стороны в таблицу с указанием рейтинга

1.6 проведите проверку важности выбранных сильных сторон

	Сильные стороны	Повышает ли сильная сторона удовлетворенность клиента? (Если «да» – ставьте «+»)	Повышает ли сильная сторона прибыль компании? (Если «да» – ставьте «+»)	Создает ли сильная сторона отличие от конкурентов? (Если «да» – ставьте «+»)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

1.7 Выпишите все слабые стороны в таблицу с указанием рейтинга

1.8 проведите проверку важности выбранных слабых сторон

	Слабые стороны	Снижает ли слабая сторона удовлетворенность клиента? (Если «да» – ставьте «+»)	Снижает ли слабая сторона прибыль компании? (Если «да» – ставьте «+»)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

1.9 ИТОГОВЫЙ РЕЙТИНГ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН

	Сильные стороны	Слабые стороны
1	Сильная сторона 1	Слабая сторона 1
2	Сильная сторона 2	Слабая сторона 2
3	Сильная сторона 3	Слабая сторона 3
4	...	...
5		
6		
7		
8		
9		
10		

В итоговом рейтинге сильных и слабых сторон оставляйте только те параметры, на которые ответ «да» на все заданные вопросы

ШАГ ВТОРОЙ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ РОСТА БИЗНЕСА

2.1 Просмотрите перечисленные варианты источников роста бизнеса и напишите дополнительные направления роста

2.2 Какой объем продаж или прибыли в мес. может принести данная возможность?

2.3 Составьте рейтинг от объема продаж или прибыли

Направление поиска	Варианты	Объем продаж от возможности в мес.	Рейтинг факторов
Новые рынки сбыта (географическая экспансия)	Рынок 1		
	Рынок 2		
	Рынок 3		
Новые товарные группы	Товарная группа 1		
	Товарная группа 2		
	Товарная группа 3		
Новые потребители на текущих рынках	Группа потребителей 1		
	Группа потребителей 2		
	Группа потребителей 3		
Охват новых потребностей текущих потребителей	Новая потребность 1		
	Новая потребность 2		
	Новая потребность 3		
Частота покупки (как заставит покупать чаще?)	Вариант 1		
	Вариант 2		
	Вариант 3		

Объем покупки (Как за- ставит покупать больше?)	Вариант 1		
	Вариант 2		
	Вариант 3		
Варианты более деше- вого производства и распределения товара	Вариант 1		
	Вариант 2		
	Вариант 3		
Варианты более деше- вого и целевого про- движения продукта	Вариант 1		
	Вариант 2		
	Вариант 3		
Варианты более быст- рого и легкого доступа к целевой аудитории	Вариант 1		
	Вариант 2		
	Вариант 3		
Улучшение экономиче- ского и политического климата			
Уход крупных игроков			
Дополнительная гене- рация возможностей	Какие существуют источники роста для компа- нии?		
	Источник роста 1 (заполнить)		
	Источник роста 2		
	Источник роста 3		
	Источник роста 4		
	Какие существуют пути снижения затрат?		
	Возможность 1 (заполнить)		
	Возможность 2		
	Возможность 3		
	Возможность 4		

2.4 Выпишите все возможности в таблицу с указанием рейтинга

2.5 проведите проверку дееспособности возможностей

	Возможности	Может ли возможность повысить удовлетво- ренность клиента? (Если «да» – ставьте «+»)	Может ли возмоз- ность увеличить при- быль компании? (Ес- ли «да» – ставьте «+»)	Существуют ресур- сы на реализацию возможности?? (Ес- ли «да» – ставьте «+»)
1				
2				

3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

2.6 ИТОГОВЫЙ РЕЙТИНГ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

	Возможности
1	Возможность 1
2	Возможность 2
3	Возможность 3
4	...
5	
6	
7	
8	
9	
10	

В итоговом рейтинге возможностей оставляйте только те параметры, на которые ответ «да» на все заданные вопросы

ШАГ ТРЕТИЙ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ УГРОЗ

3.1 Просмотрите перечисленные варианты угроз для роста бизнеса и напишите дополнительные сложности

3.2 К потере какого объема продаж или прибыли в мес. может привести данная угроза?

3.3 Составьте рейтинг от объема продаж или прибыли

Направление поиска	Варианты	Объем продаж от угрозы в мес.	Рейтинг факторов
Какие изменения аудитории могут привести к отказу от товара компании	Изменение стиля жизни		
	Изменение предпочтений		
	Изменение размера аудитории		
	Изменение уровня дохода аудитории		
	Изменение культуры использования продукта		
	Изменение поведения при выборе продукта		
	Изменение требований к продукту		

	Другие варианты		
Какие изменения внешней среды могут привести к снижению спроса на продукт?	Ужесточение правового регулирования		
	Ухудшение экономического положения в стране		
	Рост затрат и стоимости сырья, опережающий рост доходов		
	Другие варианты		
Ужесточение конкуренции	Вход крупных игроков		
	Низкие входные барьеры		
	Появление более дешевых аналогов		
	Утрата преимущества продукта		
	Окончание патента		
	Развитие технологий		
	Другие варианты		
Дополнительная генерация слабых сторон продукта	Какие факторы могут повлиять на снижение объемов продаж компании?		
	Фактор 1 (заполнить)		
	Фактор 2		
	Фактор 3		
	Фактор 4		
	Какие факторы могут повлиять на рост себестоимости и снижение прибыли компании?		
	Фактор 1 (заполнить)		
	Фактор 2		
	Фактор 3		
	Фактор 4		

3.4 Выпишите все возможности в таблицу с указанием рейтинга

3.5 проведите проверку дееспособности возможностей

	УГРОЗЫ	Может ли угроза снизить удовлетворенность клиента? (Если «да» – ставьте «+»)	Может ли угроза снизить прибыль компании? (Если «да» – ставьте «+»)	Угроза возникнет в течении 5 лет? (Если «да» – ставьте «+»)
1				
2				
3				
4				
5				
6				

7				
8				
9				
10				

3.6 ИТОГОВЫЙ РЕЙТИНГ УГРОЗ

	Угрозы
1	Угроза 1
2	Угроза 2
3	Угроза 3
4	...
5	
6	
7	
8	
9	
10	

В итоговом рейтинге угроз оставляйте только те параметры, на которые ответ «да» на все заданные вопросы

ШАГ ЧЕТВЕРТЫЙ: ТАБЛИЦА SWOT

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ		СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	Сильная сторона 1	1	Слабая сторона 1
2	Сильная сторона 2	2	Слабая сторона 2
3	Сильная сторона 3	3	Слабая сторона 3
4	...	4	...
5	0	5	0
6	0	6	0
7	0	7	0
8	0	8	0
9	0	9	0
10	0	10	0
ВОЗМОЖНОСТИ		УГРОЗЫ	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	Возможность 1	1	Угроза 1
2	Возможность 2	2	Угроза 2

3	Возможность 3	3	Угроза 3
4	...	4	...
5	0	5	0
6	0	6	0
7	0	7	0
8	0	8	0
9	0	9	0
10	0	10	0

ШАГ ПЯТЫЙ: 10 ключевых выводов

АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ СТОРОН:

1. Какое конкурентное преимущество следует укреплять компании?

2. Какие сильные стороны компании не так очевидны для покупателей и нуждаются в более эффективной коммуникации?

АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ:

3. Что необходимо сделать, чтобы в максимально короткий срок реализовать возможности?

4. Как в развитии возможностей использовать сильные стороны продукта?

АНАЛИЗ СЛАБЫХ СТОРОН:

5. Как минимизировать влияние слабых сторон на продукт?

6. План действий по устранению слабых сторон или превращению слабых сторон в сильные

7. Как скрыть те слабые стороны, которые невозможно изменить?

АНАЛИЗ УГРОЗ:

8. Каким образом можно нейтрализовать угрозы?

9. Можно ли преобразовать угрозы в возможности бизнеса и в источники роста продаж?

10. Что необходимо сделать, чтобы защититься от угроз в максимально короткий срок?

Пример составления ADL-матрицы

Матрица ADL помогает сформировать вектор развития стратегии, задает общие установки, которые Вы сможете легко адаптировать к Вашему текущему бизнесу. Для составления матрицы достаточно пройти следующие 3 последовательных шага.

1 Шаг. Определение первой переменной матрицы – степени зрелости рынка

1.1 Ответьте на следующие вопросы, поставив значение «1» в ячейке, наиболее соответствующей определению отрасли, в которой Вы работаете.

1.2 Столбец, получивший наибольшее количество суммарных баллов будет соответствовать уровню зрелости Вашей отрасли.

1.3 Чтобы результат получился объективным, попросите еще нескольких людей ответить на эти вопросы для получения средних оценок.

1.5. Чтобы результат получился объективным, попросите еще нескольких людей ответить на эти вопросы для получения средних оценок.					
№	Вопрос	Степень зрелости отрасли, рынка, сегмента			
		Стадия зарождения	Стадия роста	Стадия зрелости	Стадия старения
Пример:	Пример. Как быстро растет Ваш рынок?	стремительно	умеренно	не растет, стагнирует	падает
		0	1	0	0
НАЧИНАЕМ ОЦЕНКУ ЗРЕЛОСТИ РЫНКА					
1	Как быстро растет рынок, на котором оперирует Ваша компания?	стремительно	умеренно	не растет, стагнирует	падает
		0	0	0	0
2	Насколько высок потенциал рынка?	очень высокий, рынок только формируется	умеренно-высокий	незначительный, практически достиг максимума	потенциала нет, рынок достиг своего максимума
		0	0	0	0
3	Какова пенетрация товара или услуги среди целевой аудитории? (% потребления товара или услуги среди населения)	очень маленькая, только формируется	стремительно увеличивается с каждым годом	практически вся аудитория пользуется товаром или услугой	пользуются все, или наблюдается спад интереса к категории
		0	0	0	0

4	Оцените уровень конкуренции на рынке?	низкий: 1-3 игрока, практически не конкурируют друг с другом	растущий: количество конкурентов постоянно растет, конкурентное окружение рынка постоянно меняется	устоявшийся: количество игроков практически не растет, конкурентная карта рынка сформирована и практически не изменяется	количество игроков не растет, даже снижается
		0	0	0	0
5	Уровень инвестиций в рынок увеличивается или уменьшается?	растет стремительно	растет умеренно	постоянен	снижается
		0	0	0	0
6	Оцените уровень цен на рынке?	завышен, компании получают сверхприбыль	снижается за счет новых игроков, угроза ценовых войн	уровень цен сформирован и практически не изменяется. Каждый конкурент занимает свою устойчивую ценовую нишу	стабилен или снижается
		0	0	0	0
Итоговый балл		0	0	0	0

2 Шаг.

Определение первой переменной матрицы – устойчивость позиции Вашей компании в отрасли

2.1 Аналогичным образом ответьте на следующие вопросы, поставив значение «1» в ячейке, наиболее характеризующей позицию вашей компании в отрасли

2.2 Столбец, получивший наибольшее количество суммарных баллов будет соответствовать уровню устойчивости Вашего товара или услуги

2.3 Чтобы результат получился объективным, попросите еще нескольких людей ответить на эти вопросы для получения средних оценок.

получены средние оценки.						
№	Вопрос	Устойчивость позиции в отрасли, конкурентоспособность				
		Доминирующая	Сильная	Благоприятная	Неустойчивая	Слабая
НАЧИНАЕМ ОЦЕНКУ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ						
1	Как бы Вы оценили динамику продаж Вашей компании на рынке?	Лидер отрасли по объ- ему продаж. Темпы роста от низких до вы- соких, но устойчивые.	Объем продаж хороший, устойчивый (компания входит в тройку лидеров рынка). Темпы роста либо равные либо выше рынка	Объем продаж хороший, устойчивый. Не лидер рынка, но возможно ли- дерство в определенных рыночных нишах. Темпы роста либо равные либо выше рынка	Объем продаж низкий. Постоянные колебания уровня продаж (за ис- ключением сезонных колебаний)	Объем продаж низкий. Тенденция к снижению продаж
		0	0	0	0	0
2	Как бы Вы оценили конкурентное пре- имущество Вашей компании?	Товар или услуга ком- пании не имеет анало- гов в отрасли	Товар или услуга компа- нии обладает высокими потребительскими качес- твами, имеет свои уникаль- ные свойства, которые ценятся аудиторией	Конкурентное преимущ- ество есть, но его еще необходимо укреплять и донести до целевой ау- дитории.	Конкурентное преимущ- ество легко копируемо. В случае прихода сильного игрока в от- расль – потеря продаж	Конкурентного пре- имущества нет
		0	0	0	0	0
3	Оцените уровень лояльности Ваших клиентов? Возмож- ность их переключе- ния на товары конкурентов?	Высокая доля лояль- ных потребителей. Ни- кто не отказывается от товара или услуги.	Высокая доля лояльных потребителей. Минималь- ный риск переключения на конкурентов даже в усло- виях снижения цен.	Лояльность в определен- ной степени обусловлена уровнем цен. При сни- жении цен на рынке есть угрозы ухода потребите- лей к конкурентам	Лояльность отсутству- ет. Клиенты могут в любой момент уйти к конкурентам	Лояльности низкая, постоянно снижается. Клиенты уходят.
		0	0	0	0	0
4	Оцените уровень знания Вашей компа- нии, товара или услуги среди ауди- тории?	Самый известный то- вар на рынке	Компания входит в ТОП- рейтинг самых известных игроков рынка	Средний уровень знания. Не входит в ТОП, но и не аутсайдер	Низкий уровень зна- ния. Только в опреде- ленных кругах, сегмен- тах рынка.	Знание товара практи- чески отсутствует
		0	0	0	0	0

5	Оцените свою свободу в установлении уровня цены на товар или услугу?	Наша компания диктует цены для всего рынка. Мы не испытываем ограничений конкуренции в установлении цен	Руководствуемся средним уровнем цен на рынке, но имеем возможность устанавливать цены выше среднерыночных	Свобода в установлении цен есть только для отдельных групп потребителей, знающих и ценящих товар компании. Для остального рынка сложно обосновать более высокий уровень цен.	Практически нет свободы в установлении цен. Цены приближены к среднерыночным	Цены полностью диктуются рынком, нет возможности повышения цен
		0	0	0	0	0
7	Оцените уровень угрозы со стороны конкурентов?	Угроза отсутствует. У нас нет сильных конкурентов	Низкий уровень угрозы.	Средний уровень угрозы. Высокая конкурентная борьба за клиента. Ни на одну минуту нельзя расслабиться. Иначе – потеря доли рынка	Высокий уровень угрозы. В любой момент конкуренты могут отобрать у компании долю рынка	Нашу долю рынка поглощают конкуренты
		0	0	0	0	0
Итоговый балл		0	0	0	0	0

3 Шаг. Выбор стратегии

В соответствии с таблицей на следующем листе выбрать одну из предложенных стратегий в качестве отправной точки стратегического планирования.

При использовании матрицы главное понимать, что она представляет собой инструмент оценки положения, а не универсальное решение. Она предоставляет возможность систематизированного обобщенного взгляда на положении компании, помогает начать думать стратегически. Остальное должны сделать Вы, наложив на получившееся направление свои экспертные инсайдерские знания отрасли и Вашего товара.

		Уровень зрелости отрасли, рынка, сегмента			
		Стадия зарождения	Стадия роста	Стадия зрелости	Стадия старения
Конкурентная позиция компании в отрасли	Доминирующая	Стратегия на агрессивный захват доли рынка. Цели по росту продаж: выше роста рынка Конкурентные преимущества: разрабатывать инновации	Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли Цели по росту продаж: удерживать рост немного выше или равным росту рынка Конкурентные преимущества: разрабатывать инновации	Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли Цели по росту продаж: удерживать рост равным росту рынка Конкурентные преимущества: сохранять на существующем уровне	Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли Цели по росту продаж: максимально длительное время сдерживать падение. Инвестировать только при сокращении продаж.
		Уровень инвестиций: высокий. Инвестировать более высокими темпами, чем рост доли рынка.	Уровень инвестиций: соответствует росту компании, только на поддержание темпа роста	Уровень инвестиций: сокращать, только на удерживание	

				жание доли рынка	
	Сильная	Стратегия на агрессивный захват доли рынка. Цели по росту продаж: выше роста рынка Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги Уровень инвестиций: высокий. Инвестировать более высокими темпами, чем рост доли рынка. Высокое внимание уделить инвестициям в укрепление конкурентных преимуществ.	Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли Цели по росту продаж: удерживать рост немного выше или равным росту рынка Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги Средний уровень инвестиций; сохранять только те инвестиции, которые напрямую приведут к росту рынка (в краткосреднесрочном периоде)	Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли Цели по росту продаж: удерживать рост равным росту рынка Конкурентные преимущества: сохранять на существующем уровне Инвестировать только при сокращении продаж.	Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли Цели по росту продаж: максимально длительное время сдерживать падение. Сокращение затрат для максимизации прибыли. По возможности отказаться от реинвестиций.
	Благоприятная	Стратегия выжидания. Ждать благоприятной ситуации для быстрого захвата доли рынка. Цели по росту продаж: выше и равный росту рынка Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги Выборочное инвестирование, только в проекты, способные значительно улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли.	Стратегия выжидания. Ждать благоприятной ситуации для быстрого захвата доли рынка. Цели по росту продаж: равный росту рынка Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги Выборочное инвестирование, только в проекты, способные значительно улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли.	Стратегия захвата рыночных ниш и сильной дифференциации. Цели по росту продаж: равный росту рынка Конкурентные преимущества сохранять на существующем уровне. Сократить инвестиции до минимально необходимого уровня.	Стратегия сокращения затрат и подготовки выхода с рынка. Инвестиции минимальны, либо отсутствуют
	Неустойчивая	Стратегия выживания и сохранения доли рынка. Цели по росту продаж: равный росту рынка	Стратегия захвата рыночных ниш и сильной дифференциации. Цели по росту продаж: равный росту рынка	Стратегия захвата рыночных ниш и сильной дифференциации. При невозможности выход с рынка	Стратегия сокращения затрат и подготовки выхода с рынка.

		Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги Выборочное инвестирование, только в проекты, способные значительно улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли.	Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги Выборочное инвестирование, только в проекты, способные значительно улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли. Более аккуратно с инвестициями, возрастает риск низкой окупаемости.	Цели по росту продаж: равный росту рынка Конкурентные преимущества сохранять на существующем уровне. Инвестиции минимальны, либо отсутствуют	Инвестиции отсутствуют
	Слабая	Стратегия: либо инвестировать и развивать конкурентные преимущества, либо уходить с рынка	Стратегия: либо инвестировать и развивать конкурентные преимущества, либо уходить с рынка	Стратегия: либо инвестировать и развивать конкурентные преимущества, либо уходить с рынка	Выход с рынка, закрытия бизнеса с минимальными затратами

Пример составления БКГ-матрицы

	заполняемые ячейки
	ячейки с формулами
БКГ АНАЛИЗ	
Компания:	Название компании
Группы товаров:	Перечислить анализируемые группы товаров
1	Бренд 1
2	Бренд 2
3	Бренд 3
4	Бренд 4
5	Бренд 5
1.СВОДНАЯ ТАБЛИЦА ДАННЫХ	

Название группы	Объем продаж, руб.	Объем прибыли, руб.	Расчет средневзвешенного темпа роста рынка для матрицы**				Расчет относительной доли рынка***			
	указать период*	указать период	Темп роста	Емкость рынка	Взвешенный темп роста	Рост для матрицы	Доля рынка бренда в сегменте	Доля рынка ключевого конкурента	Относительная доля рынка	Доля для матрицы
Бренд 1	500	100	5 %	12 500	0,93 %	низкий	8 %	50 %	0,16	низкая
Бренд 2	1 000	200	75 %	10 000	11,17 %	высокий	2 %	15 %	0,13	низкая
Бренд 3	1 500	1 100	25 %	27 273	10,2 %	высокий	11 %	21 %	0,52	низкая
Бренд 4	450	200	6 %	5 625	0,50 %	низкий	16 %	12 %	1,33	высокая
Бренд 5	3 000	1 700	1 %	11 765	0,18 %	низкий	51 %	31 %	1,65	высокая
ИТОГО	6 450	3 300		67 162						

*Период, за который будет проведен анализ может быть любым: месяц, квартал, полугодие, год

Чем ближе выбранный период к году, тем выше объективность данных (исключается влияние сезонности продаж)

** В примере рассчитан средневзвешенный темп роста рынка (взвешенный на суммарную емкость рынка, на котором функционирует компания)

Допускается в модели использовать просто темп роста рынка

***Если нет точных данных по доле рынка – можно поступить проще:

поставить значение «1» – если доля Вашего товара выше доли ключевого конкурента

поставить значение «0» – если доля Вашего товара меньше доли ключевого конкурента

2. ПОСТРОЕНИЕ МАТРИЦЫ БКГ по объему про-

даж

Занести с листа «Исходные данные» товарные категории в соответствующие ячейки

Отсортировать в каждой ячейке товарные группы по объему продаж

		Наименование	Объем продаж	Наименование	Объем продаж
Темп роста	Высокий (больше 10 %)	ТРУДНЫЕ ДЕТИ		ЗВЕЗДЫ	
		Бренд 3	1 500		
		Бренд 2	1 000		
		ИТОГО	2 500	ИТОГО	–
	Низкий (меньше 10 %)	СОБАКИ		ДОЙНЫЕ КОРОВЫ	
		Бренд 1	500	Бренд 5	3 000
				Бренд 4	450
		ИТОГО	500	ИТОГО	3 450
		Низкая (меньше 1)		Высокая (больше 1)	
		Относительная доля рынка			

Анализ по объему продаж позволяет судить о перспективах развития бизнеса

ВЫВОДЫ:	
ТРУДНЫЕ ДЕТИ	ЗВЕЗДЫ
№4 Низкая доля группы в портфеле. Необходимо увеличивать кол-во новинок и разработок. Существующие бренды 2 и 3 развивать по схеме: создание конкурентных преимуществ – рост дистрибуции – поддержка	№2 Компании не хватает звезд. Необходимо рассмотреть возможность развития «Бренд 2» и «Бренд 3» в звезды (укрепить конкурентные преимущества, построить дистрибуцию, развить знание товара). В случае невозможности развития существующих «трудных детей» в звезды – рассмотреть создание новых товарных категорий или брендов, способных занять это место
СОБАКИ	ДОЙНЫЕ КОРОВЫ
№1 Первым шагом компания должна решить судьбу «Бренд 1». Данную товарную группу необходимо закрывать. Если емкость рынка велика – то можно попробовать сделать из товара «дойную корову» – тогда необходимы программы по репозиционированию или улучшению товара	№3 Основной акцент в поддержке делать на «Бренд 5» – обеспечивает основную долю продаж. Цель удержать положение.
Баланс портфеля: удовлетворительный. Необходимо осваивать новые перспективные направления и укреплять положение новинок – трудных детей на рынке.	

3. ПОСТРОЕНИЕ МАТРИЦЫ БКГ по объему прибыли

Занести с листа «Исходные данные» товарные категории в соответствующие ячейки

Отсортировать в каждой ячейке товарные группы по объему прибыли

		Наименование	Объем продаж	Наименование	Объем продаж
Темп роста	Высокий (больше 10 %)	ТРУДНЫЕ ДЕТИ		ЗВЕЗДЫ	
		Бренд 3	1 100		
		Бренд 2	200		
		ИТОГО	1 300	ИТОГО	–
	Низкий (меньше 10 %)	СОБАКИ		ДОЙНЫЕ КОРОВЫ	
		Бренд 1	100	Бренд 5	1 700
			Бренд 4	200	
	ИТОГО	100	ИТОГО	1 900	
		Низкая (меньше 1)		Высокая (больше 1)	
Относительная доля рынка					

Анализ по объему прибыли позволяет судить о возможности инвестиций

ВЫВОД:

Баланс портфеля с точки зрения инвестиций хороший: прибыль от «дойных коров» сможет обеспечить поддержку «трудных детей». А доля «неликвидного ассортимента – собак» в портфеле не так велика. Приоритет в инвестициях: поддержка Бренда 5, развитие бренда 3, создание новых товаров. Бренд 2 – необходимо сперва увеличить рентабельность производства, иначе инвестиции нецелесообразны. Бренд 4 – минимальная поддержка.

Пример конкурентного анализа М. Портера

Правила заполнения:

В данной форме представлено 5 таблиц, каждая из которых оценивает уровень угрозы одной из пяти сил конкуренции по Майклу Портеру. В каждой таблице приведены параметры для оценки конкуренции и дано их краткое описание. Оценка параметров проводится по 3-х балльной шкале. Для того, чтобы оценить влияние каждой конкурентной силы из модели конкуренции Майкла Портера достаточно выбрать одно из трех утверждений в таблице и проставить соответствующий балл от 1 до 3. Проставленные баллы суммируются в конце каждой таблицы и предоставляется расшифровка их значений.

Компания:

Название компании

Рынок:

Название рынка

Первый шаг: оцените конкурентоспособность товара компании и уровня конкуренции на рынке

1.1 Товары – заменители

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Товары-заменители «цена-качество»	способные обеспечить тоже самое качество по более низким ценам	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		1		
1 балл		низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла		средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла		высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

1.2 Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Количество игроков	Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
Темп роста рынка	Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
Уровень дифференциации продукта на рынке	Чем ниже дифференциация продукта, тем выше стандартизация продукта – тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значимо отличаются между собой
				1

Ограничение в повышении цен	Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		7		
4 балла		Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов		Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов		Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		
1.3 Оценка угрозы входа новых игроков				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
			2	
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50 % рынка	2-3 крупных игрока держат более 80 % рынка
		3		
Дифференциация продукта	Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
			2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
		3		
Доступ к каналам распределения	Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
		3		

Политика правительства	Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
		3		
Готовность существующих игроков к снижению цен	Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка – это значимый барьер для входа новых игроков	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
			2	
Темп роста отрасли	Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
		3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		21		
8 баллов		Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов		Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 балла		Высокий уровень угрозы входа новых игроков		
Второй шаг: Оцените угрозы ухода потребителей				
2.1 Рыночная власть покупателя				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки	более 80 % продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50 % продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			2	
Склонность к переключению на товары субституты	Чем ниже уникальность товара компании, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные хар-ки, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
			2	
Чувствительность к цене	Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		3		

Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		9		
4 балла		Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов		Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов		Высокий уровень угрозы потери клиентов		
Третий шаг: Оценить угрозы для Вашего бизнеса со стороны поставщиков				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		2	1	
Количество поставщиков	Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков	
			1	
Ограниченность ресурсов поставщиков	Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах	
			1	
Издержки переключения	Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков	
			1	
Приоритетность направления для поставщика	Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика	
			1	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		4		
4 балла		низкий уровень влияния поставщиков		
5-6 баллов		средний уровень влияния поставщиков		
7-8 баллов		высокий уровень влияния поставщиков		

Четвертый шаг: Представьте результаты анализа в сводном виде и разработайте направления работ

В данную таблицу запишите результаты с листа «Анализ 5 сил М. Портера», опишите ситуацию компании по каждому параметру и разработайте ключевые направления работ

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий	Компания обладает уникальным предложением на рынке, аналогов которому не существует	1. Рекомендуется придерживаться стратегии укрепления уникальности товара и концентрироваться на таком целевом рынке, для которого важны уникальные характеристики. (придерживаться стратегии лидерства в определенной рыночной нише) 2. Основные усилия компания должна сосредоточить на построении высокого уровня знания товара и на построении осведомленности об уникальных особенностях товара. 3. Для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков. 4. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи компании. 5. Акционную активность сконцентрировать на построении длительных отношений с покупателем. 6. Рекомендуется диверсифицировать портфель клиентов. 7. Требуются специальные программы для VIP – клиентов и эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене. 8. Сосредоточиться на устранении всех недостатков товара
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Есть ограничения в повышении цен.	
Угроза со стороны новых игроков	Высокий	Высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.	
Угроза потери текущих клиентов	Высокий	Портфель клиентов обладает высокими рисками (при уходе ключевых клиентов – значимое падение продаж). Существование менее качественных, но экономичных предложений. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям.	
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков	

Пример составления ABC-анализа

Правила заполнения:

заполняемые ячейки

ячейки с формулами

1 шаг: Определите показатель, по которому Вы хотите отсортировать позиции.

Показатель, на основании которого проводится ABC-анализ:

2 шаг: Перечислите все анализируемые позиции и отсортируйте все позиции по убыванию продаж/прибыли

Определите долю (вклад) каждой позиции

Рассчитайте совокупный процент

Присвойте каждой позиции соответствующую группу А, В или С

№ п.п	Наименование	Значение, руб	Вклад %	Накопительный вклад %	Группа
1	Товар 1	100	48 %	48 %	А
2	Товар 3	50	24 %	71 %	А
3	Товар 5	35	17 %	88 %	В
4	Товар 4	20	10 %	98 %	С
5	Товар 2	5	2 %	100 %	С
		210	100 %		

Пример составления матрицы Ансоффа

Правила заполнения: В данной форме представлено 4 таблицы, каждая из которых оценивает возможность применения стратегий по Ансоффу. В каждой таблице приведены параметры для оценки возможностей роста и дано их краткое описание. Оцените каждый параметр таблицы, выбрав 1 из 3 вариантов ответа. Чем больше «зеленых» ответов выбрано, тем выше достижение успеха в реализации стратегии.

1 шаг: Рассматриваем возможности роста на текущем рынке с текущим товаром Если компания оперирует на нескольких рынках с несколькими товарами, то таблица составляется для каждого отдельного рынка, для каждого отдельного товара

Стратегия проникновения	Вопрос: Есть ли возможности и перспективы роста на текущем рынке компании?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
<i>Описать текущий рынок и текущий товар</i>	Текущий рынок: Розничная торговля детскими товарами Текущий товар: детская одежда		
Темп роста рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Уровень потребления товара компании среди ЦА	Ниже, чем в среднем по рынку	на уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Частота использования товара ЦА	Максимальна	Умеренна	Низка
Уровень дистрибуции товара на рынке (или доступа к товару)	Ниже, чем в среднем по рынку	на уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Уровень знания бренда	Ниже, чем в среднем по рынку	на уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Экономия от масштаба	Есть		Нет
Товар компании имеет конкурентное преимущество на текущем рынке (по сравнению с товарами конкурентов)	Да		Нет
Возможности к высокому уровню инвестиций	Есть		Нет

2 шаг: Рассматриваем возможности выхода с текущим товаром на новые рынки

Стратегия развития рынка	Вопрос: Сможет ли компания выйти с текущим товаром на новые рынки?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
<i>Описать новый рынок и текущий товар</i>	Новый рынок: розничная торговля в близлежащих городах Текущий товар: детская одежда		
Компания успешна в текущей деятельности (товар компании является востребованным на текущем рынке или к нему высокая лояльность)	Да	Есть мелкие недочеты	Нет, необходимо совершенствовать продукт
Кол-во игроков на новом рынке	Небольшое количество игроков (1-3)	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Высокий уровень насыщения рынка

Входные барьеры на новом рынке	Практически отсутствуют	Есть, но недостаточно высокие	Высокий уровень входных барьеров
Темпы роста нового рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Товар обладает уникальными свойствами, имеет конкурентное преимущество (в сравнении с крупными игроками рынка) или компания владеет уникальной технологией или компания имеет уникальную прибыльную модель ведения бизнеса	Да		Нет
Компания обладает дополнительным капиталом для инвестирования развития новых рынков	Да		Нет
3 шаг: Рассматриваем возможности создания нового товара на текущем рынке			
Стратегия развития товара	Вопрос: Сможет ли компания успешно расширить ассортимент товаров на текущем рынке?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
<i>Описать текущий рынок и новый товар</i>	Текущий рынок: розничная торговля Новый товар: детские игрушки		
Темпы роста текущего рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Размер текущего рынка (для бизнеса компании)	Большой	Средний	Небольшой
Текущий товар устарел, имеет недостатки или находится на последней стадии жизненного цикла товара	Да	Намечаются тенденции к снижению спроса на текущий товар	Нет
Внутриотраслевая конкуренция	высокий уровень	тенденции к ужесточению	низкий уровень
Угроза входа новых игроков	Да		Нет
Если успех в отрасли зависит от инновационности и постоянного предложения новых продуктов	Да		Нет
Уровень обновления ассортимента и появления новинок у ключевых конкурентов	Высокий		Низкий
4 шаг: Рассматриваем возможности создания нового товара на новых рынках			
Стратегия диверсификации	Вопрос: Есть ли необходимость компании в диверсификации портфеля?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
<i>Описать новый рынок и новый товар</i>	Новый рынок: розничная торговля косметикой Новый товар: профессиональная косметика		
Темпы роста текущих рынков компании	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
Конкуренция на текущих рынках	высокий уровень	тенденции к ужесточению	низкий уровень
Компания имеет дополнительные свободные ресурсы для развития бизнеса	Да		Нет

на новом рынке			
Компания имеет определенный уровень компетенции (или может достичь его) для ведения бизнеса на новом рынке	Да		Нет
Возможности роста на текущих рынках и с помощью текущих товаров	Минимальны и отсутствуют		Есть

5 шаг: Представьте результаты анализа в сводном виде и разработайте направления работ. В данную таблицу запишите результаты с листа «Анализ стратегий Ансоффа», опишите шансы компании в реализации каждой стратегии, разработайте ключевые направления работ.

Вариант стратегии	Возможность	Описание	КЛЮЧЕВЫЕ ИСТОЧНИКИ РОСТА КОМПАНИИ
Стратегия проникновения	Вероятна	Есть все шансы в реализации данной стратегии у компании. Не смотря на низкие возможности к дополнительному инвестированию, необходимо постепенно развивать частоту покупки предметов одежды, увеличивать потребление товара и увеличивать покрытие РТ.	Указаны в порядке приоритетности: 1. Разработка промо-акций для роста частота совершения покупок 2. Открытие новых РТ в местах высокого траффика для роста потребления товара 3. Организация новых точек торговли в близлежащих городах 4. Расширение ассортимента: ввод игрушек и прочего детского ассортимента
Стратегия развития рынка	Возможна	Выход в близлежащие малые города – отличный источник роста. Компания обладает всеми ресурсами и возможностями к его реализации	
Стратегия развития товара	Вероятна	Компания обладает всеми ресурсами для расширения ассортимента магазина и ввода новой категории – детских игрушек	
Стратегия диверсификации	Не возможна	У компании есть отличные возможности роста на текущих рынках с помощью текущих и новых товаров. Диверсифицировать портфель пока не рекомендуется.	

Пример составления матрицы Mckinsey/GE

Правила заполнения:

заполняемые ячейки

ячейки с автоматическими формулами расчета

Первый шаг: выберите критерии для оценки конкурентоспособности товара

Шаг №1: определите критерии для оценки конкурентоспособности Вашего товара или воспользуйтесь данным списком

Шаг №3 Определение веса (= важность) каждого критерия привлекательности и конкурентоспособности

Шаг №4 Оцените каждый сегмент от 1 до 10, где 1 – наименее соответствует утверждению в столбце А, а 10 – максимально соответствует утверждению

Шаг №5 Рассчитайте общий балл конкурентоспособности и привлекательности с учетом важности критерия

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10		Итоговая оценка Сегмент 1	Итоговая оценка Сегмент 2
	100 %	Сегмент 1	Сегмент 2	7,25	5,69
товар компании имеет уникальное преимущество (уникальные свойства, уникальные технологии, уникальную бизнес-модель)	27 %	8	3	2,16	0,81
товар компании удовлетворяет потребности целевой аудитории от использования товаром	20 %	9	9	1,8	1,8
сила бренда, под которым реализуется товар сопоставима или выше, чем у конкурентов (бренд имеет хороший имидж, высокий уровень знания, лояльность аудитории)	15 %	5	10	0,75	1,5
компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке (финансовые, трудовые, временные, квалификация)	12 %	7	4	0,84	0,48
компания является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям	10 %	9	7	0,9	0,7
уровень конкуренции в сегменте низкий (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен)	8 %	2	2	0,16	0,16
медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность компании	8 %	8	3	0,64	0,24

Шаг №2: определите критерии для оценки привлекательности рынка, на который Вы хотите войти или текущего рынка

Шаг №3 Определение веса (= важность) каждого критерия привлекательности и конкурентоспособности

Шаг №4 Оцените каждый сегмент от 1 до 10, где 1 – наименее соответствует утверждению в столбце А, а 10 – максимально соответствует утверждению

Шаг №5 Рассчитайте общий балл конкурентоспособности и привлекательности с учетом важности критерия

Критерии привлекательность сегмента	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10		Итоговая оценка Сегмент 1	Итоговая оценка Сегмент 2
		Сегмент 1	Сегмент 2		
	100 %			8,10	4,75
Объем продаж сегмента высокий	12 %	10	8	1,2	0,96
Темпы роста сегмента высокие или превышает темпы роста рынка	10 %	9	5	0,9	0,5
Кол-во игроков в сегменте незначительно	9 %	3	2	0,27	0,18
Инвестиции в рекламу в сегменте отсутствуют или находятся на низком уровне	10 %	8	4	0,8	0,4
Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте	5 %	10	9	0,5	0,45
Низкий уровень культуры использования продукта (= значит есть возможность роста)	14 %	8	4	1,12	0,56
Сила конкурирующих брендов не велика (низкий уровень знания, лояльности, несформированный имидж продукта)	12 %	8	3	0,96	0,36
На рынке существуют неудовлетворённые и скрытые потребности	15 %	7	2	1,05	0,3
Прогнозируется долгосрочный рост сегмента	8 %	10	8	0,8	0,64
Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных тенденций) минимальны	5 %	10	8	0,5	0,4

Шаг №6 Разместите анализируемые сегменты в матрице согласно количеству набранных баллов

Привлекательность сегмента	Высокая (8-10 баллов)		Сегмент №1	
	Средняя (4-7 баллов)		Сегмент №2	
	Низкая (0-3 балла)			
		Низкая (0-3 балла)	Средняя (4-7 баллов)	Высокая (8-10 баллов)
Конкурентоспособность товара компании в сегменте				

Приложение 9

Пример составления PEST анализа

1. С листа «Факторы» впишите в первый столбец таблицы те факторы, которые могут оказать влияние на продажи и прибыль вашей компании
2. Оцените степень влияния каждого фактора на продажи и прибыль компании по 3-бальной шкале, где
 - 1 балл *влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании*
 - 2 балла *только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль компании*
 - 3 балла *влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании*
3. Самостоятельно или с привлечением экспертов оцените вероятность изменения каждого фактора по 5-ти бальной шкале, Д 1 – низкая вероятность, 5 – высокая вероятность
4. В столбце автоматически рассчитывается среднее арифметическое по сделанным оценкам
5. В столбце автоматически рассчитывается значимость фактора для деятельности компании с учетом веса (влияния фактора)

		Количество людей может быть из- менено					Расчет- ный столбец	Расчет- ный столбец
1		2		3			4	5
Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправ- кой на вес
		1	2	3	4	5		
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	1	5	4	3	5	4	4,2	0,16
Фактор 2	2	1	3	2	3	3	2,4	0,18
Фактор 3	1	2	1	1	3	3	2,0	0,07
...								
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	3	5	5	5	5	5	5,0	0,56
Фактор 2	3	5	4	4	3	4	4,0	0,44
Фактор 3	2	1	2	3	1	1	1,6	0,12
...								
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	3	3	2	3	2	2	2,4	0,27
Фактор 2	1	5	5	5	5	5	5,0	0,19
Фактор 3	2	3	4	5	5	4	4,2	0,31
...								

ПОЛИТИЧЕСКИЕ		ЭКОНОМИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Фактор 2	0,18	Фактор 1	0,56
Фактор 1	0,16	Фактор 2	0,44
Фактор 3	0,07	Фактор 3	0,12
...		...	
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ		ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Фактор 3	0,31	Фактор 2	0,51
Фактор 1	0,27	Фактор 3	0,40
Фактор 2	0,19	Фактор 1	0,22
...		...	

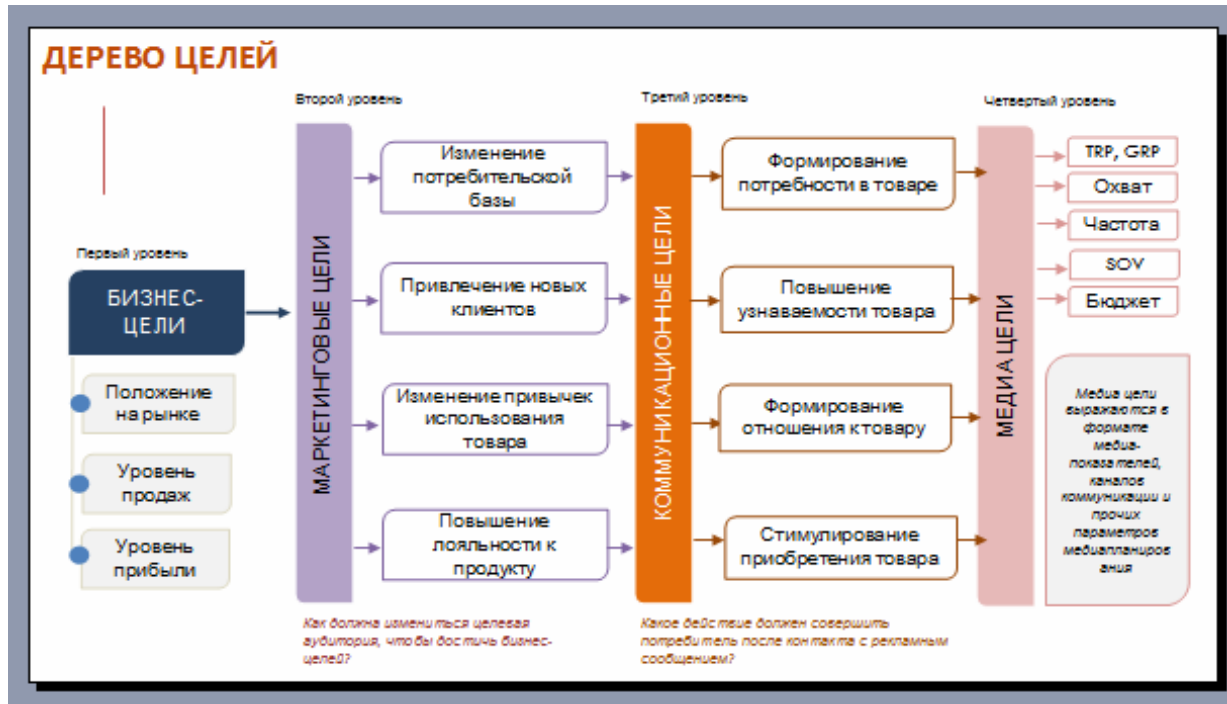
<i>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>								
Фактор 1	3	3	1	3	1	2	2,0	0,22
Фактор 2	3	4	5	5	4	5	4,6	0,51
Фактор 3	3	3	4	5	2	4	3,6	0,40
...								
ОБЩИЙ ИТОГ	27						41,0	

Факторы влияния политической среды на рынок
Устойчивость политической власти и существующего правительства
Бюрократизация и уровень коррупции
Налоговая политика (тарифы и льготы)
Свобода информации и независимость СМИ
Тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли
Количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика
Стремление к протекционизму отрасли, наличие государственных компаний в отрасли
Степень защиты интеллектуальной собственности и закон об авторском праве
Антимонопольное и трудовое законодательство
Законодательство по охране окружающей среды
Будущее и текущее законодательство, регулирующие правила работы в отрасли
Вероятность развития военных действий в стране
Факторы влияния экономической среды на рынок
Темпы роста экономики
Уровень инфляции и процентные ставки
Курсы основных валют
Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда
Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды
Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны
Уровень располагаемых доходов населения
Степень глобализации и открытости экономики
Уровень развития банковской сферы
Факторы влияния социально-культурной среды на рынок
Уровень здравоохранения и образования
Отношение к импортным товарам и услугам
Отношение к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию

Требования к качеству продукции и уровню сервиса
Культура формирования накоплений и кредитования в обществе
Образ жизни и привычки потребления
Развитие религии и прочих верований
Отношение к натуральным и экологически-чистым продуктам
Темпы роста населения
Уровень миграции и иммиграционные настроения
Поло-возрастная структура населения и продолжительность жизни
Социальная стратификация в обществе, меньшинства
Размер и структура семьи
Факторы влияния технологической среды на рынок
Уровень инноваций и технологического развития отрасли
Расходы на исследования и разработки
Законодательство в области технологического оснащения отрасли
Развитие и проникновение Интернета, развитие мобильных устройств
Доступ к новейшим технологиям
Степень использования, внедрения и передачи технологий

Политические	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действия
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			
Экономические			
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			
Социально-культурные			
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			
Технологические			
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			

Пример постановки целей маркетинга



Пример разработки позиционирования продукта

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕКУЩЕЙ ПОЗИЦИИ ТОВАРА

Таблица 1.1. Определение текущего позиционирования товара компании и основных конкурентов (На основе восприятия потребителей)

Оцените то, как целевая аудитория (= целевой рынок) воспринимают ваш товар и товар конкурентов: выпишите от 5-10 определений, которые наилучшим образом характеризуют товары по мнению потребителей

Текущее восприятие товара компании	Текущее восприятие товара конкурента №1	Текущее восприятие товара конкурента №2	Текущее восприятие товара конкурента №3
определение 1	определение 1	определение 1	определение 1
определение 2	определение 2	определение 2	определение 2
определение 3	определение 3	определение 3	определение 3
определение 4	определение 4	определение 4	определение 4
определение 5	определение 5	определение 5	определение 5
определение 6	определение 6	определение 6	определение 6
определение 7	определение 7	определение 7	определение 7
<i>Итоговое восприятие товара компании</i>	<i>Итоговое восприятие товара конкурента №1</i>	<i>Итоговое восприятие товара конкурента №2</i>	<i>Итоговое восприятие товара конкурента №3</i>

ПРИМЕР ЗАПОЛНЕНИЯ ТАБЛИЦЫ 1.1:

Текущее восприятие товара компании	Текущее восприятие товара конкурента №1	Текущее восприятие товара конкурента №2	Текущее восприятие товара конкурента №3
современный	традиционный	известный	эксперт
модный	известный	широко рекламируемый	высокое качество
молодой	широко рекламируемый	рекомендуемый специалистами	дорогой
простой	рекомендуемый специалистами	качественный	рекомендуемый специалистами
дешевый	качественный	безопасный	инновационный
динамичный	безопасный	инновационный	зарубежный
безопасный	семейный	динамичный	
<i>Современный продукт без лишних наворотов для молодого поколения по доступной цене</i>	<i>Известный рекомендуемый бренд для всей семьи</i>	<i>Инновационный известный бренд, рекомендуемый экспертами</i>	<i>Инновационный импортный бренд-эксперт</i>

Таблица 1.2 Определение ключевых атрибутов товара компании, конкурентов, рынка

Определите свойства товара, которые являются важными в отрасли и могут стать основной для позиционирования вашего товара: рыночные свойства – обязательные свойства для каждого продукта; отличительные свойства компании и конкурентов – характеристики товара, кт уникальны и не встречаются больше ни у кого на рынке; свойства потребителей – описание идеального продукта словами потребителя. А в последнем столбце попробуйте понять мотивацию покупателя и выпишите основные потребности, которые потребитель стремится решить с помощью желаемого свойства продукта.

Свойства товаров на рынке	Рыночные свойства товара	Свойства товара компании	Свойства конкурентов	Свойства от потребителей	Проблемы и потребности, кт потребитель стремится решить этим свойством
Свойство 1	+	+	+	+	потребность 1
Свойство 2	+	+	+	+	потребность 2
Свойство 3	+	+	+		
Свойство 4		+	+	+	потребность 3
Свойство 5		+	+	+	потребность 4
Свойство 6		+			
Свойство 7			+	+	потребность 5
Свойство 8			+	+	потребность 6
Свойство 9			+		
Свойство 10	+	+		+	потребность 7

1.3 СПРАВОЧНО:

Знание товара компании % среди целевой аудитории	<i>Укажите уровень знания вашего товара на рынке</i>
<i>если незначительное (менее 5-10 %)</i>	Если бренд мало известен среди целевой аудитории – можете смело менять позиционирование продукта и даже проводить репозиционирование.
<i>если хорошее или высокое (более 30 %)</i>	Если бренд обладает определенным уровнем известности, то тогда следует при обновлении стратегии позиционирования учитывать текущее восприятие товара.

2. ПРОЦЕСС ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Таблица 2.1 Вариант создания новой субкатегории на рынке

Варианты улучшения товарной категории	Как это может звучать? В1	Как это может звучать? В2	Может ли быть точкой дифференциации?
улучшение 1	не просто (товарная категория), а (улучшенная товарная категория)	Первый в	да / нет
улучшение 2	не просто (товарная категория), а (улучшенная товарная категория)	Первый в	да / нет
ПРИМЕР: Салон красоты	Не просто салон красоты, а дворец преображения женщины	Первый дворец преображения для женщин	да

Таблица 2.2 Вариант решения потребностей потребителя

Потребности и проблемы целевой аудитории	Решают ли эту проблему текущие игроки рынка?	Возможно ли лидерство в решении проблемы?	Может ли быть точкой дифференциации?
проблема 1			да / нет
проблема 2			да / нет
проблема 3			да / нет
зубная боль	нет	да	да
желтая эмаль	да	да	да
кариес	да	нет	нет

Таблица 2.3 Вариант создания противоположного образа

Восприятие и свойства конкурентов	Противоположность	Привлекательно для целевой аудитории?	Может ли быть точкой дифференциации?
восприятие 1		да / нет	да / нет
восприятие 2		да / нет	да / нет
восприятие 3		да / нет	да / нет
свойство 1		да / нет	да / нет
свойство 2		да / нет	да / нет
свойство 3		да / нет	да / нет
традиционный	инновационный	да	да
известный	малоизвестный	нет	нет
широко рекламируемый	нерекламируемый	нет	нет

Таблица 2.4 Вариант противопоставления основному конкуренту

Свойства и восприятие одного конкурента	Противоположность	Привлекательно для целевой аудитории?	Может ли быть точкой дифференциации?
восприятие 1		да / нет	да / нет
восприятие 2		да / нет	да / нет
свойство 1		да / нет	да / нет
свойство 2		да / нет	да / нет
сезонные распродажи	постоянные акции с подарком	да	точка дифференциации
широкий ассортимент	узкий ассортимент	нет	-
серьезный	развлекательный	да	точка дифференциации

Таблица 2.5 Вариант по методу использования товара

Метод и ситуация возникновения потребности / использования товара	Могут ли решить потребность в каждой ситуации лучшим образом конкуренты?	Может ли быть точкой дифференциации?
ситуация 1		да / нет
ситуация 2		да / нет
ситуация 3		да / нет
в дороге	нет	да
дома	да	нет
в гостях	да	нет

Таблица 2.6 Вариант лидерства по рыночным свойствам

Рыночные свойства товара	Будет ли ценным для потребителя, если продукт будет выполнять это свойство лучше всех?	Существует ли товар, реализующий это свойство лучше всех?	Точка дифференциации
Свойство 1	да	нет	точка дифференциации
Свойство 2	нет	нет	-
Свойство 3	да	да	-

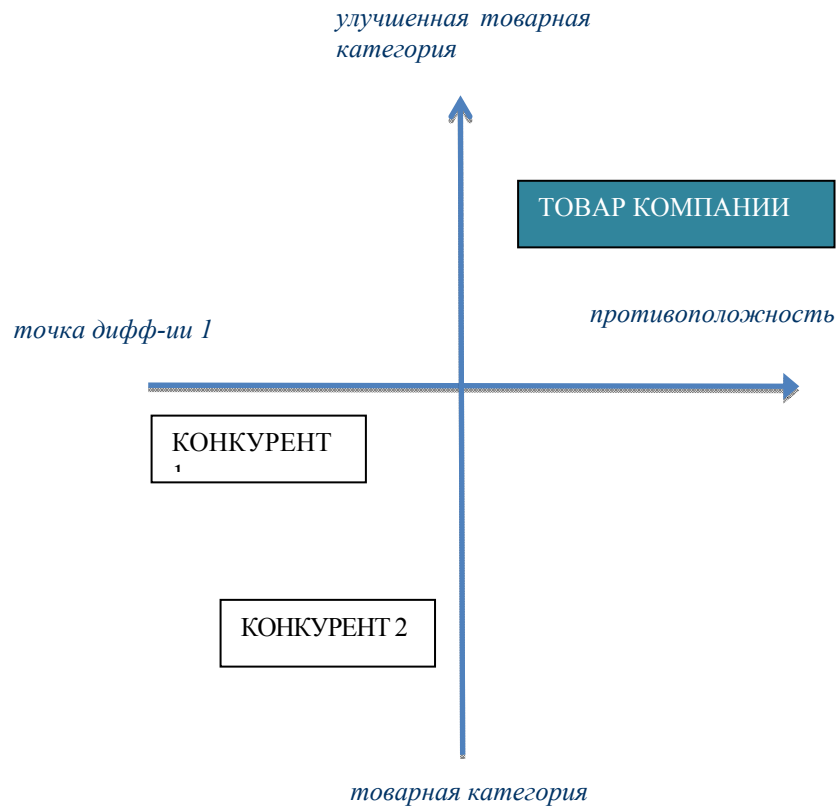
Таблица 2.7: Вариант позиционирования по отличительным характеристикам

Уникальные свойства продукта	Обладают ли ценностью для целевой аудитории?	Точка дифференциации
Свойство 1	да	точка дифференциации
Свойство 2	нет	-
Свойство 3	нет	-

Скрытый спрос (нереализованные свойства от потребителей) – см. таблицу 1.2	Точка дифференциации
Свойство 1	точка дифференциации
Свойство 2	точка дифференциации
Свойство 3	точка дифференциации

3. ПОСТРОЕНИЕ КАРТ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

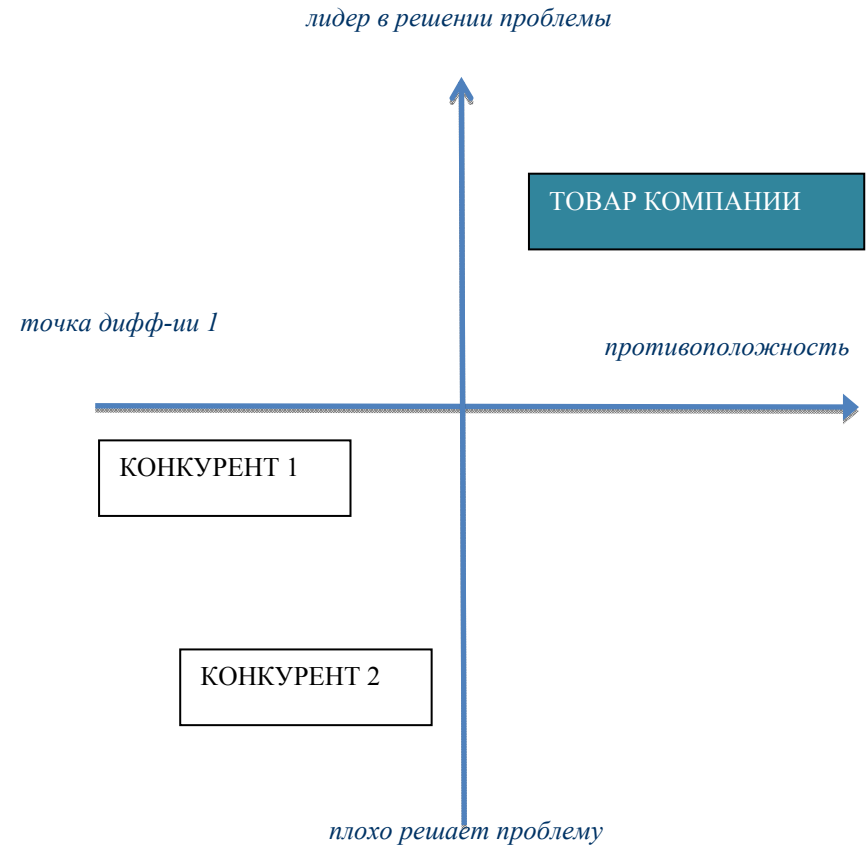
КАРТА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПО ТАБЛ. 2.1



Описание позиционирования

Не просто (товарная категория), а (улучшенная товарная категория)

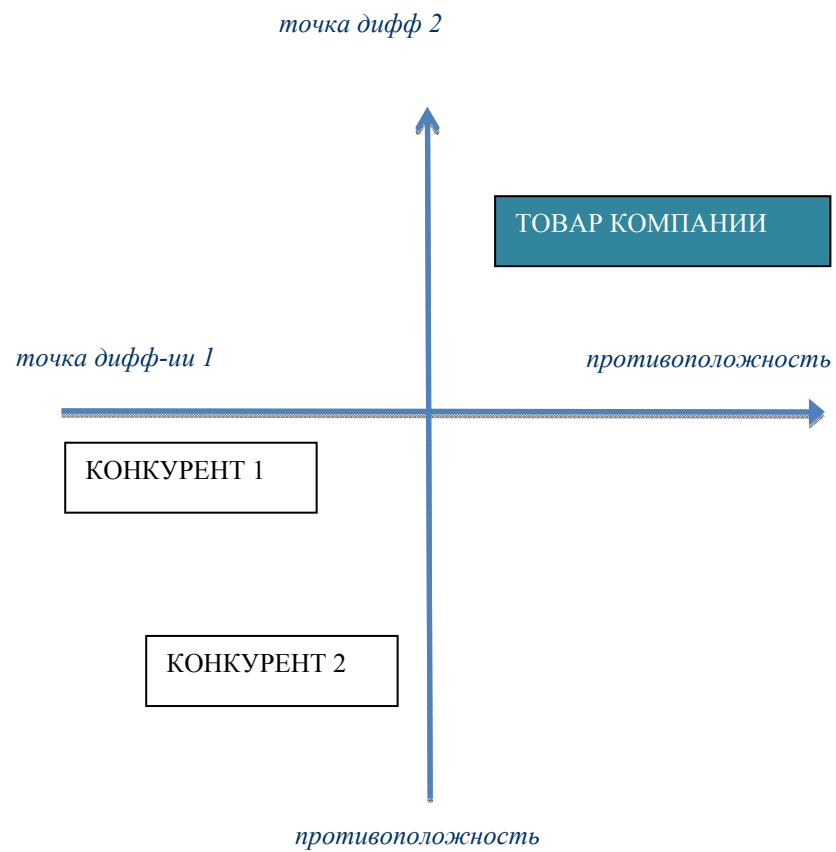
КАРТА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПО ТАБЛ. 2.2



Описание позиционирования

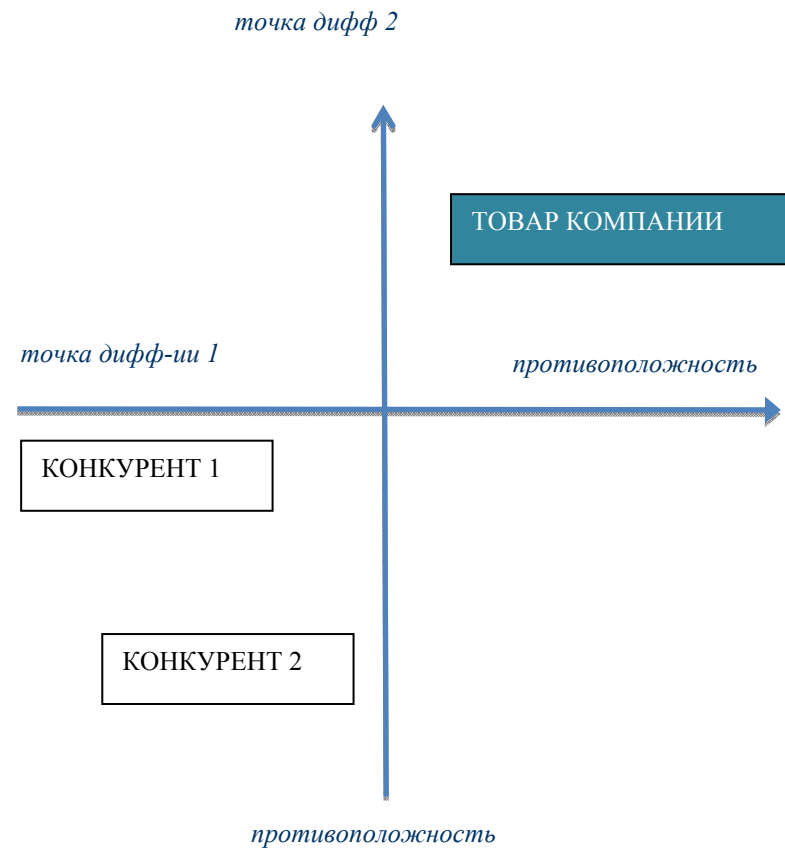
Лидер (самый эффективный) в решении (описание проблемы).

КАРТА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПО ТАБЛ. 2.3



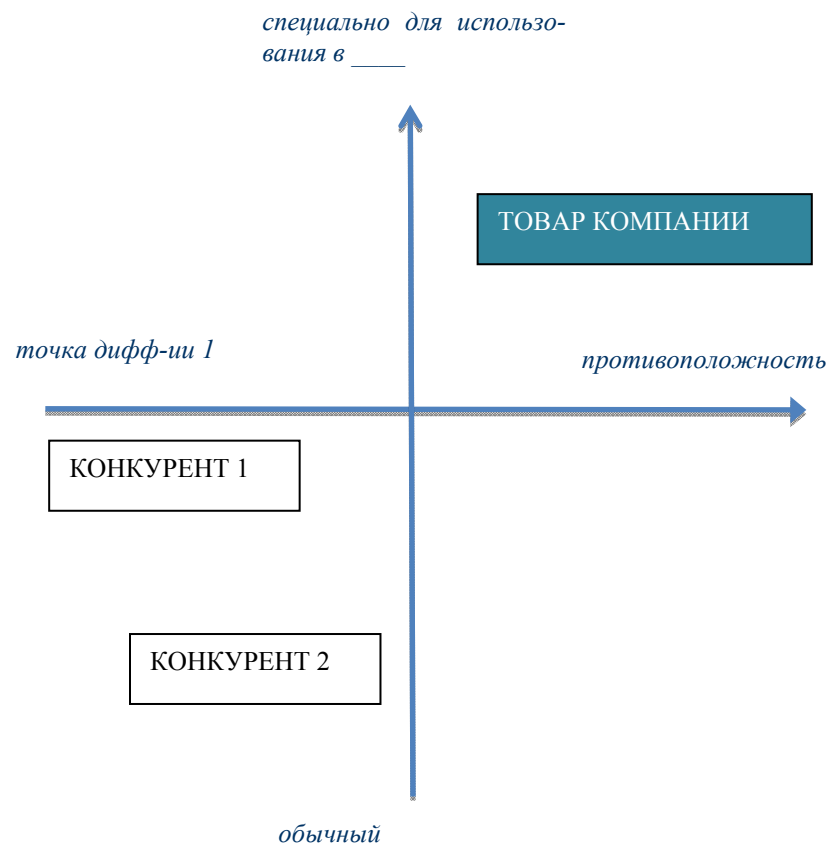
Описание позиционирования

КАРТА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПО ТАБЛ. 2.4



Описание позиционирования

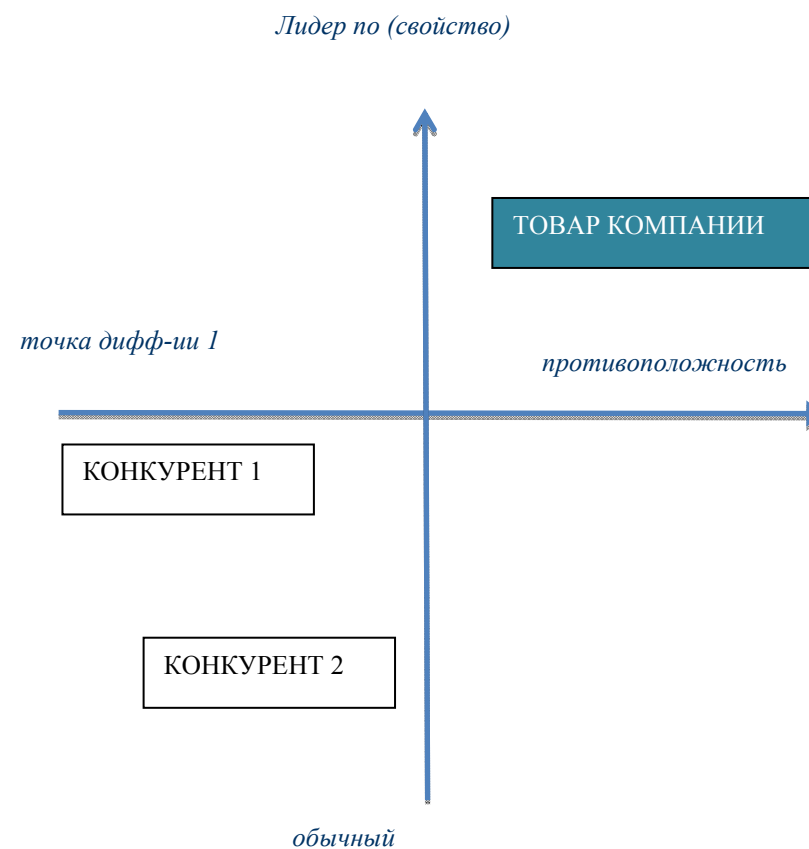
КАРТА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПО ТАБЛ. 2.5



Описание позиционирования

Лучший выбор, когда (ситуация использования)

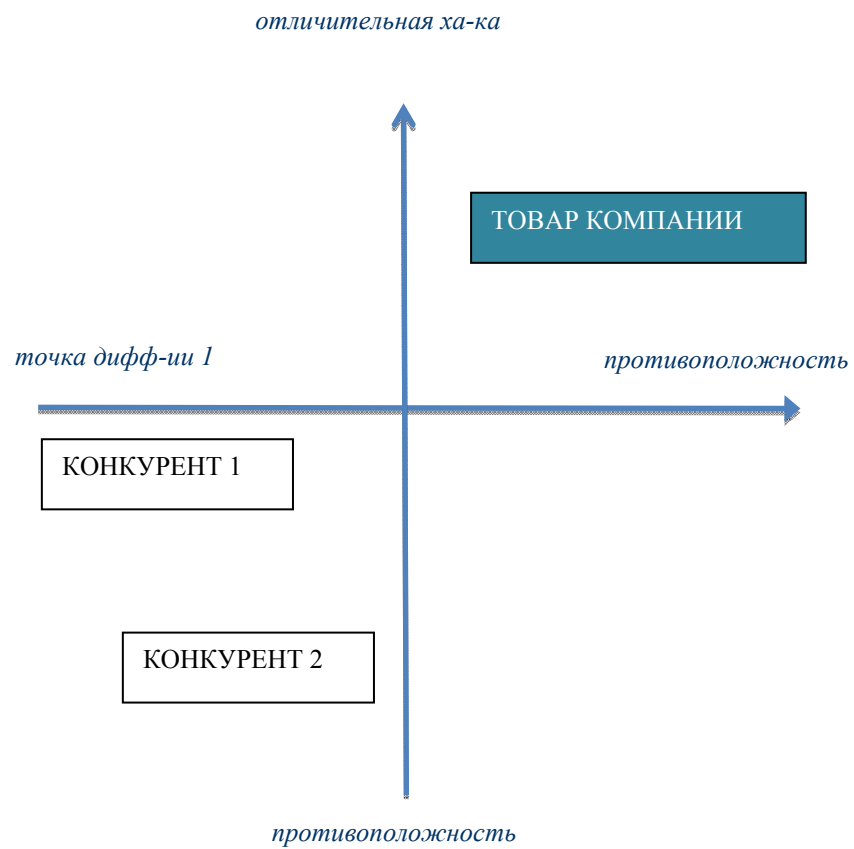
КАРТА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПО ТАБЛ. 2.6



Описание позиционирования

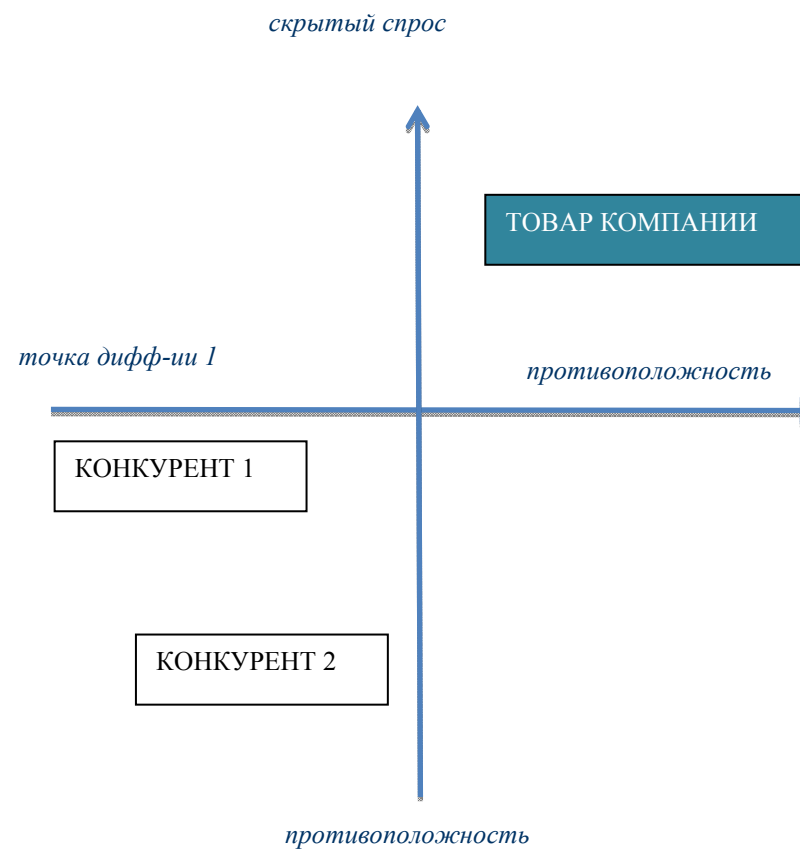
Лидер в (свойство)

КАРТА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПО ТАБЛ. 2.7



Описание позиционирования

КАРТА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПО ТАБЛ. 2.8



Описание позиционирования

4. ОЦЕНКА КОНЦЕПЦИЙ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Оцените каждую концепцию позиционирования товара по следующим критериям от 1 до 3, где 1- минимальный балл, а 3 максимальный балл. Стратегия с максимальным количеством баллов наиболее выигрышная, но не выбирайте слепо по максимуму: рассмотрите 2-3 самых лучших концепции и экспертно выберите наиболее подходящую для вашего бизнеса

Концепция позиционирования	Доверие	Однозначность	Долгосрочность	Уникальность	Запоминаемость	Подчеркивает свойства продукта	Отвечает потребностям ЦА	Суммарный балл
Позиционирование 1	1	1	2	2	2	1	3	12
Позиционирование 2	3	2	2	3	1	2	3	16
Позиционирование 3	2	2	1	3	3	1	3	15
Позиционирование 4	3	3	2	3	2	2	2	17
Позиционирование 5	3	3	1	3	2	3	3	18

5. СТРАТЕГИЯ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Заполните следующую таблицу и руководствуйтесь ей при разработке маркетинговых мероприятий

Целевая аудитория	Дайте подробную характеристику характерному представителю вашей целевой аудитории
географические критерии	В каком регионе, районе, городе проживает целевой потребитель?
социально-демографические	Пол, возраст, семейное положение, род деятельности, доход и т.п.
поведенческие	Характерная модель покупательского поведения: что влияет на покупку, когда совершает покупку, как выбирает, как часто покупает, где покупает и т.п.
психографические	Ценности и убеждения целевой аудитории, склад характера, зависимость от социальных норм и шаблонов
Точки дифференциации	Перечислите все основные отличительные особенности вашего продукта (не менее 2-3) в порядке важности, используя выражение «в отличие от всех товаров, наш продукт:»
Reasons o Belief (Аргументация)	Для каждой точки дифференциации придумайте аргумент, который убедит покупателя в ее реалистичности.

Пример разработки маркетингового плана

Чек лист для разработки маркетингового плана «с нуля»

I. Executive Summary

Краткое изложение ключевых направлений маркетингового плана. Заполняется в последнюю очередь.

1. основные цели
2. элементы маркетинговой стратегии
3. ожидаемые финансовые результаты
4. требуемые ресурсы и риски

После данного блока скажите несколько слов про содержание, длительность презентации, формат презентации и предпочтительную форму обратной связи.

II. Результаты ситуационного анализа

1. Анализ внутренней среды компании

Обзор текущих целей и задач компании

- Опишите текущие цели и задачи компании (*которые утверждались при защите маркетинговой стратегии в прошлом году*)
- Оцените уровень достижения целей и причины перевыполнения или невыполнения целей
- Оцените соответствие целей текущим целям и миссии компании, ключевым рыночным трендам

Обзор выполнения текущей маркетинговой стратегии

- Опишите текущую маркетинговую стратегию в отношении товара, ценообразования, распределения и продвижения (*другими словами, по всем ключевым пунктам маркетинг-микса*)
- Оцените, какие элементы текущей маркетинговой стратегии товара работают эффективно (*повышают долю рынка и прибыль компании*), а какие элементы неэффективны и требуют изменения
- Опишите текущую деятельность фирмы по показателям: объем продаж, рыночная доля товаров, прибыль и норма рентабельности, уровень осведомленности и потребления бренда. *В сравнении с рыночной динамикой и среднерыночными показателями*
- Если показатели снижаются или растут быстрее рынка, представьте наиболее вероятные причины такой динамики.

Анализ существующих внутренних ресурсов компании

- Опишите состояние и достаточность существующих ресурсов компании: финансовый капитал и бюджет, квалифицированность и количество персонала, технологическая оснащенность и доступ к технологиям, отношения с поставщиками, доступ к информации. Оцените возможность изменения доступа, качества и объема ресурсов в будущем.
- Если ожидается изменения в доступе, объеме или качестве ресурсов. Какие действия необходимы для минимизации рисков?

Обзор ключевых структурных вопросов

- Оцените положительные и отрицательные моменты существующей организационной структуры компании и корпоративной культуры, которые помогают и мешают качественно реализовывать маркетинговую стратегию компании

- Предмет анализа: клиенто-ориентированность компании, удовлетворенность и мотивация персонала, готовность компании к быстрым изменениям, сроки выполнения работ и общий уровень производительности, значение отдела маркетинга в компании, принципы подчинения между отделами

- Предложите пути улучшения ситуации.

Пункты ситуационного анализа внутренней среды компании, относящиеся к рекомендациям по структурным вопросам и имеющимся ресурсам компании рекомендуются презентовать в конце маркетингового плана в пункте « Допущения, ресурсы, риски».

2. Анализ рыночной модели потребления

Сегментирования рынка

- Разделите аудиторию рынка на ключевые группы или сегменты. Опишите каждый сегмент, используя социально-демографические, географические, поведенческие и психографические критерии

- Определите размер или емкость рынка каждого сегмента
- Для каждого сегмента составьте рейтинг факторов, влияющих на покупку
- Проранжируйте сегменты по отношению и лояльности к товару Вашей компании

Анализ текущих и потенциальных клиентов фирмы

- Подробно опишите отличительные особенности текущих и потенциальных клиентов (*рекомендуется описание проводить в форме сравнительного анализа*), используя социально-демографические, географические, поведенческие и психографические критерии

- Определите ключевых игроков потребительского рынка, которые принимают участие в процессе совершения покупки товара (*непосредственно сами покупатели товара, фактические пользователи продукта – могут быть не равны покупателям; авторитеты, способные повлиять на решение о покупке; тех, кто платит за покупку*)

Анализ взаимодействия покупателя с продуктом Вашей компании

- Опишите основные свойства, из-за которых потребитель покупает Ваш товар, оцените уровень удовлетворенности покупателей товаром Вашей компании

- Опишите процесс покупки товара: в каких объемах, в комбинации с какими другими товарами покупается товар.

- Оцените спонтанность покупки товара.

- Продукт, покупается в дополнении к какому то продукту или нет.

- Опишите процесс использования товара: как покупатель пользуется продуктом, в какое время, при каких условиях, как часто, один или вместе с членами семьи.

- Опишите обычные и необычные ситуации использования товара. Существуют ли такие ситуации использования товара, которые требуют особенных характеристик товара?

- Обращается ли покупатель к кредитам при покупке Вашего товара

- Влияет ли расположение, выкладка товара на его приобретение товара покупателем?

- Оцените, возникают ли сложности у покупателя в процессе поиска, покупки, использования, утилизации и переработки товара?

Анализ каналов продаж, через которые производится покупка товара

- Определите все каналы приобретения товара покупателем: магазины розничной торговли, интернет-магазины, каталоги, оптовые компании, непосредственно у компании

- Оцените ключевые тренды покупательской активности в выявленных каналах продаж. Как они могут повлиять на уровень продаж товара?

Анализ факторов, влияющих на покупки товара

- Оцените, какие факторы влияют на покупку товара, проранжируйте их (*свойства продукта, сервис и пост продажное обслуживание, месторасположение, выкладка, цена, новизна, снижение или рост дохода, повышение статуса клиента и т.д.*)
- Оцените, как поведения покупателей изменяется при проведении рекламной компании, промо-акций, снижения или повышения цен, при повышении качества товара.
- Существует ли сезонность спроса на товар, существует ли взаимосвязь спроса с определёнными датами или важными событиями

Анализ причин покупки товаров на рынке

- Подготовьте сравнительный анализ свойств товара компании и товаров ключевых конкурентов, в том числе сравните степень удовлетворенности Вашим продуктом и товарами конкурентов
- Опишите преимущества продуктов Вашей компании перед конкурентами и преимущества конкурентов.
- Определите ключевые и дополнительные причины покупки товара, мотивацию покупки

Анализ характера взаимодействия с конкурентами

- Составьте набор или корзину наиболее предпочитаемых Вашими покупателями товаров
- Определите и проранжируйте товары конкурентов, на которые переключаются Ваши покупатели
- Составьте список наиболее частых причин переключения Ваших клиентов на товары конкурентов

Анализ причин отказа от потребления Вашего товара

- Опишите тех, потребителей, которые ни разу не покупали Ваш товар и которые имели опыт пользования Вашим товаром, но отказались от дальнейших покупок.
- Определите, какие потребности «непотребителей» не может удовлетворить Ваш продукт, каким требованиям не может соответствовать
- Составьте набор марок с описанием ключевых свойств, которые покупают «непотребители»
- Оцените потенциал преобразования «непотребителей» в потребителей компании

3. Анализ внешних факторов компании и рыночных тенденций

Ключевые рыночные показатели

- Определите фактическую и потенциальную емкость рынка в денежном и количественном выражении. Оцените динамику роста рынка на 3-5
- Опишите рыночную структуру в разрезе товарных сегментов, ценовых сегментов, функциональных характеристик продукта
- Определите среднюю цену и среднюю норму прибыльности для рынка
- Оцените динамику роста размера рынка, размера ключевых сегментов, цены и прибыльности на рынке на 3-5 лет
- Оцените уровень покрытия (пенетрации) товара на рынке: *% потребителей из всей массы целевой аудитории, который покупают товар или услугу*

Конкурентный анализ

- Определите основных конкурентов в отрасли
- Оцените положение конкурентов в отрасли по: объему продаж, темпам роста, уровню прибыли, целевым рынкам, ассортименту, уровню цен и возможностям производства, распределения, продвижения и ценообразования
- Определите сильные и слабые стороны конкурентов

- Составьте прогноз по новым игрокам, которые могут появиться на рынке в ближайшие 3-5 лет

Экономический рост и стабильность рынка

- Опишите экономическую ситуацию в стране, регионе, городе, где компания осуществляет свою деятельность, Оцените ключевые тренды относительно валютных курсов, благосостояния экономики, уровня инфляции, безработицы.

- Опишите экономическую ситуацию в отрасли компании, темпы роста рынка и отдельных сегментов, ключевые тренды относительно стоимости сырья, цен, возможные приобретения и слияния на рынке.

Политические тенденции

- Какие политические мероприятия и решения влияют на условия и прибыльность функционирования отрасли?

Правовые и нормативные вопросы

- Составьте перечень всех нормативных документов, регламентирующих деятельность отрасли со стороны государства и список последних решений органов управления в Вашей отрасли

- Составьте перечень документов, который находится на рассмотрении или инициируется к рассмотрению органами управления в Ваше отрасли

- Определите последние законы в области налоговой политики страны, социальных отчислений и рекламных мероприятий.

- Оцените угрозу ужесточения или вероятность смягчения требований

Технологические достижения и продуктовые тенденции

- Сравните существующую технологию компании по созданию продукта с обще рыночными технологиями. Оцените уровень инновационности компании

- Составьте перечень последних инноваций, способов работы в Вашей отрасли, которые помогли сэкономить время и деньги клиенту, обеспечили более эффективное выполнение потребностей. Все ли клиенты рады этим технологическим изменениям?

- Выявите последние инновации, которые улучшили процесс производства, распределения, поставки, продвижения товара на рынок; позволили значимо снизить стоимость товаров; улучшить взаимоотношение с клиентами

- Выделите основные тенденции в улучшении внешнего вида продукта и способах его использования

- Оцените развитие технологии и продукта в отрасли ближайшие 3-5 лет

Социально-демографические тенденции

- Оцените ключевые изменения социально – демографических показателей аудитории на 3-5 лет

- Оцените изменения ценностных установок и образа жизни целевых потребителей на 3-5 лет

- Оцените изменения в покупательском поведении целевых потребителей на 3-5 лет

Медийные тенденции

- Определите ключевые медиа-каналы на рынке, которые используются для поддержки товаров

- Оцените уровень конкуренции, бюджеты, эффективность и стоимость контакта в каждом канале коммуникации

- Определите ключевые изменения в методах коммуникации конкурентов

- Проанализируйте программы поддержки

- Проанализируйте ключевые креативные материалы и программы поддержки продуктов в отрасли

- Выделите основные изменения в используемых каналах коммуникации
- Выделите основные изменения в креативных концепциях и в идеях рекламных сообщений

- Определите недооцененные каналы коммуникации: низкий уровень конкуренции, высокий уровень эффективности при относительно низкой стоимости

Тенденции каналов распределения

- Оцените изменения продаж по каналам распределения на 3-5 лет
- Оцените динамику уровня конкуренции в каждом канале
- Оцените востребованность и появление новых способов продаж в отрасли

Сводный анализ тенденций

- Оцените, насколько и каким образом выявленные тенденции (в области конкуренции, экономики, политических сил, нормативных документов, технологии, продукта и потребительских предпочтений) могут повлиять на продажи и прибыль компании, на свойства и внешний вид товара, на цену продукта, на распределение товара на рынке, на продвижение и сбор обратной связи, на требования к персоналу.

Обзор ключевых рыночных тенденций – важный и трудоемкий процесс, требующий, на первый взгляд, высокого уровня компетенций от менеджера по маркетингу. Привлеките к оценке рыночных тенденций другие подразделения компании, которые лучше разбираются в вопросах экономики и финансов, дизайне и упаковке, технологий и инноваций.

III. SWOT-анализ и конкурентные преимущества

1. Анализ сильных сторон товара компании

Описание сильных сторон	Каким образом сильные стороны повышают удовлетворенность покупателя товаром или прибыльность бизнеса?	Каким образом сильные стороны влияют на отличие товара от конкурентов?
Сильная сторона №1		
Сильная сторона №2		
....		

2. Анализ слабых сторон товара компании

Описание слабых сторон	Каким образом слабые стороны снижают удовлетворенность покупателя товаром или прибыльность бизнеса?	Каким образом слабые стороны влияют на отличие компании от конкурентов?
Слабая сторона №1		
Слабая сторона №2		
....		

3. Возможности для роста продаж и прибыли товара

Описание возможностей	Каким образом возможности могут повысить удовлетворенность покупателя товаром, повысить прибыльность бизнеса?	Возможные сроки реализации возможности
Возможность №1		
Возможность №2		
....		

4. Угрозы для продаж и прибыли товара

Описание угроз	Каким образом угрозы могут снизить удовлетворенность покупателя товаром, снизить прибыльность бизнеса?	Возможный срок возникновения угрозы
Угроза №1		
Угроза №2		
....		

5. Матрица SWOT

1. Сильные стороны	2. Слабые стороны
3. Возможности	4. Угрозы

6. Развитие конкурентного преимущества товара

- Выявите или разработайте основное конкурентное преимущество товара на основе сильных сторон
- Определите позиционирование товара относительно конкурентов, составьте карты позиционирования и опишите ключевые критерии дифференциации
- Опишите способы развития возможностей компании за счет сильных сторон продукта
- Каким образом можно преобразовать слабые стороны в сильные, а угрозы в возможности для роста? Если такие преобразования невозможны, как компания может избежать слабых сторон и угроз, а также минимизировать их влияние на бизнес компании.
- Каким образом выявленные преимущества сделать очевидными для потребителя?
- Каким образом слабые стороны скрыть от потребителя?
- Каким образом в короткий срок реализовать возможности и нейтрализовать угрозы?

7. Основополагающая стратегия конкурентной борьбы

- Выберите и обоснуйте базовую стратегию конкурентной борьбы, которая ляжет в основу всего маркетингового плана товара: лидерство в издержках, в продукте или выбор нишевой специализации.
- Опишите, каким образом выбранное стратегическое направление поможет в дифференциации от конкурентов.

IV. Маркетинговые цели и задачи

1. Формулирование бизнес-целей для товара компании

- Бизнес цель по желаемому положению на рынке, в отдельном сегменте
- Бизнес-цель по продажам
- Бизнес-цель по прибыли и норме рентабельности

2. Формулирование маркетинговых целей для товара компании

- Маркетинговые цели по привлечению новых потребителей
- Маркетинговые цели по удержанию и повышению лояльности текущих потребителей
- Маркетинговые цели по росту частоты и длительности использования товара компании

V. Маркетинговая стратегия

1. Определение целевых рынков продаж

1. Описание основного целевого рынка

- Основные характеристики целевой аудитории рынка в терминах социально-демографических, географических, психографических критериев
- Ключевые потребности, предпочтения и желания потребителей рынка
- Основные привычки и модели покупательского поведения
- Основные конкуренты рынка

2. Описание вторичных целевых рынков

- Основные характеристики целевой аудитории рынка в терминах социально-демографических, географических, психографических критериев
- Ключевые потребности, предпочтения и желания потребителей рынка

- Основные привычки и модели покупательского поведения
- Основные конкуренты рынка
- 2. Стратегия развития ассортиментного портфеля компании**
- 1. Структура и общий вектор изменения ассортиментного портфеля**
 - Количество товарных групп, их доля в общем портфеле по продажам и прибыли, историческая динамика портфельной доли за 1-3 года, рентабельность
 - Широта ассортимента: количество SKU , отдельных товарных единиц в каждой группе
 - Назначение каждой товарной группы в портфеле компании: флагманы, генераторы валовых продаж, подчеркивающие позиционирование и отдельные характеристики товара, дополняющие или комплементарные товарные группы
 - Ключевое УТП по каждой товарной группе
 - Прогнозы по росту или снижению доли каждой товарной группы в общем портфеле, кратко причины
 - Прогнозы по росту и снижению рентабельности каждой товарной группы, кратко причины
 - Прогнозы по расширению или сокращению широты ассортимента в каждой товарной группе
 - Сравнение количества новых продуктов со среднерыночным показателем инноваций в отрасли
- 2. Принцип дифференциации внутри каждой товарной группы**
 - Опишите основные принципы, по которым покупатели будут различать между собой и выбирать отдельные продукты каждой товарной группы
 - Сравните выявленные основные принципы дифференциации с конкурентами
- 3. Стратегия развития брендинга и фирменного названия товара**
 - Определите принцип архитектуры торговых марок компании: моно бренд, суб-бренд, отдельные названия для разных линеек
 - Необходимость изменения, улучшения названия
 - Необходимость проведения редизайна и изменения фирменного стиля продукта компании
 - Необходимость изменения, улучшения логотипа торговых марок
- 4. Мероприятия по улучшению ценности товара для покупателя**
 - Опишите мероприятия по улучшению внешнего вида, дизайна товара
 - Опишите мероприятия по улучшению упаковки товара
 - Опишите мероприятия по улучшению функциональных характеристик и свойств товара
 - Опишите мероприятия по повышению охраноспособности товара
 - Опишите мероприятия по улучшению текстов о товаре
- 5. План ключевых запусков на следующий год**
- 3. Стратегия ценообразования**
- 1. Общие принципы ценообразования**
 - Определите общий подход к ценообразованию для существующих товаров: стратегия высоких цен, низких цен или паритетных цен
 - Определите общий подход к ценообразованию для новых товаров: снятие сливок или проникновение
 - Определите долгосрочный вектор развития средней цены
 - Определите ценовое позиционирование относительно ключевых конкурентов

- Определите ценовое позиционирование отдельных товаров внутри товарной группы

2. Основные показатели стратегии ценообразования

- Зафиксируйте нормы рентабельности для товаров каждой товарной группы: целевой и минимальный (ограничение для скидок)

- Для каждой товарной группы или товара определите точку безубыточности

3. Стратегия повышения цен

- Количество повышений цен в год

- Принцип проведения повышения цен: равномерно на все товары или дифференцировано в зависимости от товарной группы

- Как повышение цен будет соотноситься с ожидаемым уровнем инфляции: быть равным, выше или ниже инфляции

4. Ценовая политика по каналам распределения

- Необходимы ли специальные ценовые условия для определенных каналов продаж?

5. Ценовая политика работы с клиентами

- Необходимы ли специальные уровни цен в зависимости от объема закупки

- Необходимы ли специальные уровни цен в зависимости от важности клиента

6. Стратегия проведения ценовых акций

- минимальный и максимальный размеры скидок для разного вида промомероприятий

- минимальный и максимальный размеры скидок для каждого канала продаж

- длительность предоставления скидок

- сезонность предоставления скидок

- предоставление скидок на отдельные позиции или на весь ассортимент

- ключевые цели, при которых предоставление скидок возможно

4. Стратегия построения дистрибуции

для производителей товаров

- Выбор типа дистрибуции: эксклюзив или широкий охват

- Описание всех каналов продаж для товара с указанием ключевых и второстепенных

- Описание посредников, которые могут использоваться для построения дистрибуции товара

- Цели по дистрибуции товара, широте ассортимента, наличию обязательного ассортимента, доле полки для каждого канала продаж

- Требования к качеству выкладки и действия для улучшения качества выкладки товара

для точек торговли:

- География продаж

- Критерии для выбора места торговли

- Цели по выкладке ассортимента в ТТ, приоритетности выкладки товарных групп

- Действия по уменьшению out of stock и более эффективному управлению запасами в ТТ

- Методы и программы по улучшению качества работы с покупателями, увеличению скорости обслуживания клиентов

для сферы услуг:

- География продаж

- Способы осуществления продажи услуги: прямые продажи и холодные звонки, или только прием звонков

- Требования к работе с входящими звонками и к методам общения с клиентами
- Партнерские программы по продвижению услуг компании сторонними организациями

- Необходимость открытия точек доступа к услугам, создания «физического» покрытия по географии продаж.

- Описание возможностей использования интернет-возможностей для облегчения доступа к ресурсам

- Методы и программы по улучшению качества работы с клиентами
- Методы и программы по увеличению скорости обслуживания клиентов
- Методы и программы по упрощению и облегчению доступа к услугам

5. Стратегия продвижения и коммуникаций

1. Общая стратегия коммуникации

- Выберите ключевые рынки и регионы для коммуникации
- Определите основные цели коммуникации: формирование потребности в категории, построение осведомленности о бренде, формирование отношения к бренду или стимулирование приобретения товара

- Определите основные медиа-цели стратегии: охват аудитории, частота контакта с сообщением, приоритетные каналы поддержки и ожидаемая доля голоса в каждом канале продаж

- Основные целевые аудитории для рекламных компаний: может быть одна, а может быть несколько разных ЦА

- Определите цели по росту знания, потребления и лояльности аудитории
- Опишите основные события и запуски марки, которые требуют поддержки
- Общий бюджет на продвижение с разбивкой на ATL и BTL

2. Стратегия ATL коммуникации

- Основные задачи ATL коммуникации
- Какие новости и события марки планируется поддерживать ATL коммуникацией
- Основные ATL каналы для поддержки, обоснование
- Подробный бюджет ATL с разбивкой по отдельным статьям
- Ключевые преимущества коммуникации в сравнении с основными конкурентами
- Количество и основная мысль рекламных сообщений в ATL коммуникации
- Описание основных рекламных кампаний: основная цель, регион поддержки, целевая аудитория, период, длительность, основные медиапоказатели

- Прогноз эффективности по каждой планируемой компании

3. Стратегия коммуникации в местах продаж

- Основные задачи BTL стратегии
- Какие новости и события марки планируется поддерживать BTL коммуникацией
- Основные каналы продаж для поддержки BTL
- Подробный бюджет BTL с разбивкой по отдельным статьям
- Ключевые преимущества коммуникации в сравнении с основными конкурентами
- Перечень креативных материалов, необходимых для BTL поддержки
- План маркетинговых действий для увеличения или сохранения дистрибуции
- План маркетинговых действий по повышению оборачиваемости товара в РТ
- План маркетинговых действий по повышению имиджевых характеристик товара и привлечению новых клиентов

- Программы лояльности и образовательные программы для торгового персонала

- Программы для лояльных покупателей и VIP-клиентов
- Прогноз эффективности по каждой планируемой кампании

4. Стратегия поддержки товара в сети интернет и социальных медиа

- Основные задачи интернет стратегии
- Какие новости и события марки планируется поддерживать с помощью интернет
- Основные каналы и форматы взаимодействия с аудиторией, которые планируется задействовать: сайт, социальные медиа, банерная и прямая реклама, публикации на сторонних сайтах и создание уникального контента, email-рассылка, работа с отзывами и сбор обратной связи,
- Подробный бюджет на интернет поддержку с разбивкой по отдельным статьям
- Ключевые преимущества коммуникации в сравнении с основными конкурентами
- Перечень креативных материалов, необходимых для BTL поддержки
- Описание основных действий по работе в интернет: основная цель, регион поддержки, целевая аудитория, период, длительность, основные медиапоказатели
- Прогноз эффективности по каждой планируемой акции

5. Общий медиаплан по поддержке продукта на год

VI. Бизнес-модель и план продаж

- Презентация бизнес-модели и P&L , содержащие целевые показатели по продажам и прибыли, требуемый рекламный бюджет и рентабельность продаж
- Структура бюджета с разделением на основные статьи затрат
- Обзор основных источников роста продаж и соотнесение их со статьями в бюджете
- Комментарии относительно роста или снижения рентабельности и прибыли
- Прогноз продаж в разбивке месяцев

VII. План тактических действий и контроль

- ключевые показатели, по которым будет оцениваться эффективность проведения маркетинговых программ
- план тактических действий по основным направлениям маркетинг микса товара в ежемесячной разбивке
- ключевые точки контроля выполнения плана маркетинга

VIII. Допущения, ресурсы, риски

- Изменение, улучшение каких ресурсов необходимо для выполнения маркетингового плана?
- Изменение, улучшение каких процессов потребуется для выполнения маркетингового плана?
- Опишите все используемые при построении модели допущения в области роста затрат, инфляции и уровня цен, эластичности, конкурентной ситуации
- Опишите ключевые риски , которые могут возникнуть при выполнении плана маркетинга

О Г Л А В Л Е Н И Е

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ.....	3
1. ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА ТЕРРИТОРИЙ	5
2. УРОВНИ И ВИДЫ МАРКЕТИНГА ТЕРРИТОРИЙ.....	8
3. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА ТЕРРИТОРИИ	12
4. МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ ТЕРРИТОРИИ.....	15
5. МАРКЕТИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОДВИЖЕНИЕМ ТЕРРИТОРИИ	18
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	26
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	30

Учебное издание

Улицкая Наталья Юрьевна

МАРКЕТИНГ ТЕРРИТОРИЙ

Учебно-методическое пособие для практических занятий
по направлению подготовки 21.04.02
«Землеустройство и кадастры»

В а в т о р с к о й р е д а к ц и и
В е р с т к а Н.А. Сазонова

Подписано в печать 20.01.16. Формат 60×84/16.
Бумага офисная «Снегурочка». Печать на ризографе.
Усл.печ.л. 5,15. Уч.-изд.л. 5,5. Тираж 80 экз.
Заказ № 124.

Издательство ПГУАС.
440028, г. Пенза, ул. Германа Титова, 28.