

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное автономное государственное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
национальный исследовательский университет»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Маркетинг»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент,

_____/_____

«__»_____2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ,
Заведующий кафедрой, д.э.н.,
профессор

_____/И.Ю.Окольнишникова/

«__»_____2018 г.

Разработка плана маркетинговых мероприятий
ГЛК «Солнечная Долина»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУРГУ – 34.04.02. 2018.862. ПЗ ВКР

Руководитель работы
к.э.н., доцент

_____/ Е.Ю. Трофименко/

«__»_____2018 г.

Автор работы
студент группы ЭУ-216

_____/ Д.Е. Савченко/

«__»_____2018 г.

Нормоконтролер
к.п.н., доцент

_____/ Е.В. Ярушина/

«__»_____2018 г.

Челябинск 2018

АННОТАЦИЯ

Савченко Д.Е. Разработка плана маркетинговых мероприятий ГЛК «Солнечная Долина». – Челябинск: ЮУрГУ, 2016. – 94 с. Ил. 0, табл. 7, список лит. – 29 наименований, приложение – 0 листов.

Предметом исследования дипломной работы является разработка плана маркетинга на примере ООО ГЛК «Солнечная Долина».

Актуальность маркетингового планирования заключается в том, что оно является инструментом достижения поставленных целей и задач на определенный период времени, позволяющий систематизировать тактические действия подразделений компании, эффективно распределить внутренние и внешние ресурсы для достижения наиболее эффективного результата деятельности.

Проведенное исследование основано на использовании отраслевого анализа, а также STEP и SWOT-анализов, обработке вторичной информации о результатах маркетинговых исследований рынка туристических услуг. В ходе работы была предложена и апробирована методика маркетингового планирования, кроме того, были даны рекомендации по проведению оценки эффективности проводимых маркетинговых мероприятий.

Основные результаты дипломной работы – разработка плана маркетинга для ООО ГЛК «Солнечная Долина».

Результаты работы имеют практическую значимость для предприятия ООО ГЛК «Солнечная Долина», на базе которого план маркетинга был разработан и рекомендован к внедрению, что позволило увеличить объем продаж услуг на 8%. Результаты дипломной работы могут быть применены в качестве методических основ при разработке маркетинговых планов и на других предприятиях.

Одним из основных направлений дальнейших разработок по исследуемой тематике может быть названа разработка комплексной

методики оценки эффективности маркетингового планирования на предприятии

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	8
1.1 Понятие и значение маркетингового планирования.....	8
1.2 Сравнение отечественных и зарубежных методов маркетингового планирования	10
1.3 Этапы маркетингового планирования.....	17
2 ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ГОРНОЛЫЖНОГО СПОРТА, ГОСТЕПРЕИМСТВА И АКТИВНОГО ОТДЫХА.....	37
2.1 Описание мирового рынка горнолыжного спорта, гостеприимства и активного отдыха.....	37
2.2 Характеристика федерального рынка горнолыжного спорта, гостеприимства и активного отдыха	44
2.3 Описание регионального рынка горнолыжного спорта, гостеприимства и активного отдыха.....	54
3 РАЗРАБОТКА ПЛАНА МАРКЕТИНГА.....	59
3.1 Характеристика ООО ГЛК «Солнечная Долина».....	59
3.2 Анализ маркетинговых возможностей.....	64
3.2.1 Анализ конкурентов.....	67
3.2.2 STER – анализ	68
3.2.3 SWOT – Анализ	72
3.3 Разработка мероприятий и определение бюджета маркетингового плана.	74
3.4 Оценка эффективности предложенных мер по продвижению ООО ГЛК «Солнечная Долина».....	89
3.5 Правовое регулирование деятельности предприятия на рынке горнолыжного спорта, гостеприимства и активного отдыха.....	90
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	94
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	96

ВВЕДЕНИЕ

Разработка плана маркетинга является одной из важнейших задач любого предприятия в современных рыночных условиях. От ее решения зависит во многом доходность предприятия, экономический рост и адаптация к рыночным условиям, особенно в сфере услуг.

Появление новых запросов потребителей, изменения их старых предпочтений, повышение уровня конкуренции за ресурсы, появление новых возможностей для осуществления бизнеса, широкий доступ к современным технологиям.

В настоящее время, чтобы предприятие было конкурентоспособно в борьбе с предприятиями–конкурентами, требуется совершенно новые подходы к организации управления, чем те, на которые ориентировались руководители раньше.

Грамотный подход при разработке плана маркетинга предприятия включает мониторинг и контроль конкурентов, выявление их сильных и слабых сторон. Это позволит в дальнейшем акцентировать внимание на тех моментах, где конкуренты слабее.

Высокий уровень маркетинговых коммуникаций предприятия обуславливается наличием следующих признаков:

- удовлетворение покупателя и готовность делать повторные покупки этой компании;
- наличием качественной обратной связи с потребителем;
- укрепления имиджа компании.

Целью выпускной дипломной работы является разработка плана маркетинга ООО ГЛК «Солнечная Долина»

Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих задач:

- проанализировать теоретические аспекты маркетинговой деятельности предприятия;
- дать общую характеристику предприятия ООО ГЛК «Солнечная Долина» на рынке;
- провести маркетинговое исследование по event–деятельности в данной сфере услуг, используя в качестве методов исследования, различные виды анализа;
- разработать план маркетинга для определенного временного периода.

Объектом исследования является маркетинговая деятельность предприятия ООО ГЛК «Солнечная Долина».

Предметом исследования в дипломной работе является событийный маркетинг предприятия ООО ГЛК «Солнечная Долина».

Теоретической основой дипломной работы послужили исследования отечественных и зарубежных авторов по вопросам конкурентоспособности предприятия и продукции, законодательные акты, профильные Интернет–ресурсы. Также использовались документы и справочные материалы компании, годовые отчеты исследуемой компании и компаний–конкурентов.

В процессе написания работы использовались такие методы исследования, как аналитический, контекстный, совместный анализы, изучение публикаций и статей. В дипломной работе были использованы внутренние документы компании ООО ГЛК «Солнечная Долина».

Введение включает актуальность выбранной темы, кратко излагается ее суть, формулируются цель и задачи дипломной работы, объект и предмет исследования.

Первая глава содержит теоретические аспекты разработки программы маркетинговых коммуникаций.

Во второй главе рассматривается исследуемое предприятие, мировой, федеральный, региональный рынок.

В третьей главе разрабатывается не посредственно сам план маркетинга, его бюджет, а также даётся оценка эффективности проведенных мероприятий для предприятия.

Заключение представляет собой изложение основных результатов работы в виде выводов, подводятся итоги исследования в соответствии с выдвинутыми изначально целями и задачами, проводится теоретическое обобщение.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1 Понятие и значение маркетингового планирования

На данный момент в России идет процесс становления рыночной экономики. Современные рынки очень быстро изменяются под влиянием процесса глобализации и научно–технического прогресса. Происходит постепенный переход от «рынка продавца» к «рынку покупателя». Он предполагает выпуск тех товаров, которые будет согласен приобретать потенциальный потребитель. В основу производства закладываются данные, полученные в результате изучения запросов различных рыночных сегментов – отдельных групп населения, предприятий, организаций и других потребителей, которым и будет адресована вновь создаваемая продукция. Производитель, выявив с помощью исследований те или иные неудовлетворенные нужды и потребности, разрабатывает и начинает производить те товары, которые способны их удовлетворить. Производство и сбыт в условиях «рынка покупателя» и составляют содержание маркетинговой деятельности.

Маркетинг как концепция рыночной ориентации управления обусловлен необходимостью быстрого реагирования предприятия на изменяющуюся рыночную ситуацию. В настоящее время руководители большинства фирм осознали необходимость маркетинговой деятельности для поддержания конкурентоспособности своих организаций. На предприятиях создаются службы маркетинга, которые осуществляют такую деятельность.

Одним из основных этапов маркетинговой деятельности является разработка маркетинговых планов. Они необходимы фирме для того, чтобы в соответствии с выбранной стратегией своевременно и в заданных пропорциях обновлять ассортимент товаров и услуг, регулировать ценовые

изменения, оптимальным образом рассредоточить во времени рекламные усилия, целенаправленно развивать сбытовую активность. Таким образом, в маркетинговых планах четко отражаются мероприятия по маркетингу, которые необходимо провести, указываются исполнители назначенных мероприятий и ответственные за них, оговаривается, какие сроки должны быть соблюдены, какими должны быть результаты и какую сумму фирме требуется потратить на запланированную активность.

Маркетинговое планирование – это одна из основных составляющих маркетинговой деятельности. Это средство, с помощью которого предприятие отслеживает и контролирует многие внешние и внутренние факторы, влияющие на получение прибыли.

Маркетинговый план – это инструмент достижения поставленных целей и задач на определенный период времени, позволяющий систематизировать тактические действия подразделений компании, эффективно распределить внутренние и внешние ресурсы для достижения наиболее эффективного результата деятельности.

При планировании для достижения цели решаются следующие задачи:

- 1) проведение анализа маркетинговых возможностей компании с использованием методик ситуационного, STEP– и SWOT–анализов;
- 2) выделение целевых сегментов, на которые должны быть направлены маркетинговые усилия фирмы;
- 3) определение целей маркетинговой деятельности;
- 4) разработка стратегий маркетинга;
- 5) составление плана маркетинговых мероприятий;
- 6) определение бюджета и затрат на маркетинг;
- 7) организация контроля маркетинга;
- 8) осуществление оценки эффективности предложенных мероприятий;
- 9) проведение анализа правового обеспечения предложенных мероприятий;
- 10) подведение итогов резюмированные полученного результата.

1.2 Сравнение отечественных и зарубежных методов маркетингового планирования

Осуществление эффективной маркетинговой деятельности невозможно без предварительного планирования, поэтому большинство авторов учебных пособий по маркетингу рассматривают его в своих трудах. Сравним отечественные и зарубежные методики маркетингового планирования.

В своей книге «Маркетинговый план. Практическое руководство по разработке» Мэриан Берк Вуд определяет маркетинговое планирование как процесс исследования и анализа конкретной рыночной ситуации; последующий процесс выработки целей, стратегий, планов маркетинга, которые соответствуют ресурсам, возможностям, миссии и целям данной организации, сопровождающийся практической реализацией, оценкой и внесением поправок, необходимых для достижения поставленных целей. Результатом этого процесса становится план маркетинга – документ, в котором содержатся сведения о рынке, указываются маркетинговые стратегии и конкретные планы, которые предполагается использовать для достижения маркетинговых и финансовых целей. Данный автор выделяет следующие основные разделы маркетингового плана:

- 1) резюме для руководства: краткий обзор основных особенностей и целей маркетинга;
- 2) анализ текущей маркетинговой ситуации: описание факторов внутренней и внешней среды компании, SWOT–анализ;
- 3) постановка целей и определение потенциальных проблем: описание конкретных маркетинговых целей, которые предстоит достичь, и указание потенциальных проблем, которые могут повлиять на способность компании добиться этих целей;

- 4) описание целевого рынка: объяснение решений, касающихся сегментации, отбора целевых сегментов и позиционирования, анализ рынка и отобранных сегментов потребителей;
- 5) определение маркетинговой стратегии: описание стратегии, которую предполагается использовать для достижения поставленных маркетинговых целей;
- б) разработка маркетинговых программ: изложение сущности программ, поддерживающих выбранную маркетинговую стратегию, в том числе конкретных видов деятельности, календарных планов и обязанностей, касающихся товара, цены, каналов распределения, продвижения, обслуживания (сервиса);
- 7) составление финансовых планов: детализация предполагаемых доходов, расходов и прибыли, исходя из маркетинговых программ, предусмотренных в данном плане;
- 8) определение механизмов контроля выполнения плана: указание того, как будет измеряться степень продвижения компании в направлении достижения поставленных целей и как, по мере надобности, в программы будут вноситься поправки [1].

Следует отметить, что в данной методике все этапы маркетингового планирования рассмотрены очень конкретно и детализировано, что очень удобно для ее практического применения.

Поскольку базой для развития маркетинговой науки является труд Филиппа Котлера «Основы маркетинга», целесообразно рассмотреть представленную в нем методику маркетингового планирования. Ф. Котлер рассматривает план маркетинга как термин, объединяющий понятия: план производства, план выпуска товара, план выпуска марочного изделия и план рыночной деятельности и выделяет следующие разделы плана маркетинга:

- 1) сводка контрольных показателей (резюме основных целей и рекомендаций);

- 2) текущая маркетинговая ситуация (описание характера целевого рынка и положения фирмы на этом рынке: указание величины рынка, основных сегментов, нужд заказчиков и специфических факторы среды, обзор основных товаров, перечисление конкурентов и каналов распределения);
- 3) перечень опасностей и возможностей;
- 4) перечень задач и проблем (задачи должны быть сформулированы в виде целей, которые фирма стремится достичь за период действия плана);
- 5) стратегия маркетинга (конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг);
- 6) программа действий (ответы на следующие вопросы: что будет сделано? Когда это будет сделано? Кто это будет делать? Сколько это будет стоить?);
- 7) бюджет (в графе «Поступления» дается прогноз относительно числа и средней цены–нетто товарных единиц, которые будут проданы; в графе «Расходы» указываются издержки производства, товародвижения и маркетинга);
- 8) порядок контроля [2].

Таким образом, данная методика по содержанию и порядку следования этапов маркетингового планирования схожа с методикой, предложенной предыдущим автором, отличия наблюдаются в основном только в формулировании содержания каждого этапа.

Известный европейский маркетинголог, профессор, Жан–Жак Ламбен в книге «Стратегический маркетинг. Европейская перспектива» определяет план маркетинга как финансовый план, но обогащенный информацией об источниках и назначении финансовых потоков. Автор указывает на то, что фактически он определяет всю экономическую активность фирмы и непосредственно влияет на все остальные ее функции: НИОКР, производство

и управление финансами. В процессе планирования маркетинга он выделяет следующие этапы:

- 1) изложение стратегической миссии (учитываемые факторы: кто является клиентами фирмы? Какие товары предлагаются? Где фирма ведет конкурентную борьбу? Какова базовая технология фирмы? Какую экономическую цель преследует фирма? Каковы базовые убеждения, ценности и приоритетные устремления? Каковы заявляемые отличительные качества и конкурентные преимущества? К какому имиджу стремится фирма и какую ответственность перед обществом она принимает? Какова позиция фирмы по отношению к своему персоналу?);
- 2) анализ внешних факторов: привлекательность среды (возможности и угрозы; рыночные тенденции; поведение покупателей; структура сбыта; структура конкуренции; экономическая, технологическая, экологическая, социальная и политическая среда);
- 3) анализ конкурентоспособности (анализ сильных и слабых сторон компании; анализ текущей рыночной ситуации для фирмы (положение на рынке); анализ приоритетных конкурентов; анализ проникновения в систему сбыта; анализ программы коммуникаций);
- 4) выбор целей и стратегической ориентации;
- 5) разработка программы действий;
- 6) определение бюджета маркетинга;
- 7) анализ риска и непредвиденных обстоятельств [3].

Отличием данной методики от двух предыдущих является первостепенное выделение миссии фирмы, которая определяет всю ее деятельность, и построение процесса планирования с учетом факторов, которые легли в основу миссии компании. Кроме того, последним этапом маркетингового планирования Ж.–Ж. Ламбен выделяет анализ риска и непредвиденных обстоятельств, что позволит организации быть подготовленной к изменениям рыночных условий и заранее иметь резервные

планы действий при возникновении непредвиденных обстоятельств. Таким образом, в данной методике предлагается не только контролировать выполнение маркетингового плана и вносить корректировки при каких-либо изменениях условий внешней среды предприятия, но и заранее оценить вероятность наступления таких событий и разработать план действий.

Одним из отечественных специалистов, занимающихся вопросами маркетингового планирования, является Андрей Минин. Его методика изложена в книге «Маркетинговое планирование. Российская практика». По его мнению, план маркетинга – это документ, который позволяет ответить на вопросы о том, как обеспечить достижение стратегических целей предприятия, используя средства маркетинга. Автор предлагает следующую структуру маркетингового плана:

- 1) резюме;
- 2) миссия и стратегические цели;
- 3) обзор отрасли: общие тенденции, конечные потребители, производители/импортеры, каналы сбыта, поставщики сырья;
- 4) анализ рынка: объем рынка, целевые рынки (территории), сегментация потребителей, товары и товарные группы, основные конкуренты;
- 5) стратегия маркетинга: SWOT-анализ, выбор стратегических альтернатив (стратегические решения по продукту, ценовая политика, политика сбыта, политика продвижения), цели маркетинга и финансирование;
- 6) финансовый и календарный планы: прогноз финансовых поступлений, план движения денежных средств, календарный план;
- 7) оперативные планы (по товару, цене, распределению и продвижению) [4].

В целом, подход А. А. Минина схож с методикой, предложенной Ж.–Ж. Ламбенем, отличия касаются того, что он предлагает отделить друг от друга стратегический и оперативный планы маркетинга, считая первостепенным разработку первого. Оперативный план маркетинга рассматривается им как

отдельный проект, для которого рекомендовано составлять свой собственный маркетинговый план. В отличие от всех предыдущих авторов, А. А. Минин не дает никаких рекомендаций относительно порядка контроля выполнения маркетингового плана.

Одним из ведущих российских специалистов в области маркетинга является Александр Павлович Панкрухин. В его учебном пособии «Маркетинг» план маркетинга рассматривается как организационно–управленческий документ, позволяющий свести воедино все виды маркетинговой деятельности в соответствии с целями фирмы, ее ресурсами (включая кадровые), организацией. Автор отмечает, что на его базе формируется бюджет маркетинга, осуществляется контроль рыночного поведения и результатов фирмы. Им предлагается следующее содержание плана маркетинга:

- 1) рыночная ситуация и ее перспективы (анализ данных о маркетинговой среде, потребителях, конкурентах и их товарах, о каналах сбыта);
- 2) анализ возможностей фирмы (оценка благоприятных факторов и вероятных угроз);
- 3) финансовые и маркетинговые цели и задачи (показатели чистой прибыли, объема продаж, рыночной доли, уровня цен, охвата рекламой и др.);
- 4) стратегия маркетинга (базовый комплекс проблем, путей и вариантов их решения);
- 5) программы действий (ответы на вопросы: что надо сделать? Когда? Кто отвечает за это? Каков должен быть результат? Сколько это будет стоить?);
- 6) баланс доходов и расходов (на базе ответов на вопросы программ действий);
- 7) контроль и регулирование (анализ действенности и меры по корректировке плановых действий) [5].

Таким образом, методика маркетингового планирования, предлагаемая А. П. Панкрухиным сходна с подходом, изложенным Ф. Котлером в его книге «Основы маркетинга».

В учебнике для вузов «Маркетинг» Багиева Г.Л. и Тарасевича В.М. отмечается, что при оперативном планировании маркетинга конкретизируются тактические программы для краткосрочного периода путем детализации плановых мероприятий. Оперативное планирование маркетинга может осуществляться по следующей схеме:

- детализация тактических программ в планах конкретных мероприятий;
- установление временных приоритетов при реализации мероприятий;
- определение ответственных за осуществление мероприятий оперативного плана;
- обоснование затрат времени и установление сроков на выполнение каждого мероприятия плана;
- расчет и распределение финансовых средств (соответствующей статьи бюджета) для реализации плана комплекса маркетинга в конкретной для фирмы ситуации на рынке [6].

Авторы акцентируют внимание на том, что основу оперативного планирования составляет план маркетинговых мероприятий в рамках структуры маркетинга–микса. Планирование маркетинга–микса, то есть разработка краткосрочного плана маркетинга, проводится в соответствии с осуществляемой стратегией и условиями, в которых работает фирма.

Примерная структура плана маркетинга, предложенная Багиевым Г.Л. и Тарасевичем В.М.:

- 1) введение (краткое описание состояния деятельности фирмы, ситуации на рынке, главных результатов и проблем предпринимательской деятельности);
- 2) характеристика рыночной среды;
- 3) цели маркетинга;

- 4) мероприятия маркетинга–микса (по каждому компоненту комплекса маркетинга);
- 5) затраты на маркетинг [6].

Данная методика сходна с предыдущими, основное внимание авторы уделяют конкретизации тактических программ в рамках структуры маркетинга–микса.

Проанализировав методики маркетингового планирования отечественных и зарубежных авторов, можно сделать вывод о том, что все они базируются на методике, предложенной Ф. Котлером. С течением времени данная методика конкретизировалась и дополнялась различными авторами. Важным дополнением является выделение миссии компании как основы для планирования ее маркетинговой деятельности. Таким образом, на основе анализа методик отечественных и зарубежных авторов, была составлена методика маркетингового планирования, предложенная в данной работе. Она включает следующие этапы:

- 1) изложение миссии компании;
- 2) анализ текущей маркетинговой ситуации: описание факторов внутренней и внешней среды компании, SWOT–анализ;
- 3) постановка целей;
- 4) описание целевого рынка;
- 5) определение маркетинговой стратегии;
- 6) разработка маркетинговых программ (в том числе конкретных видов деятельности, календарных планов и обязанностей, касающихся товара, цены, каналов распределения, продвижения, обслуживания (сервиса));
- 7) составление бюджета и затрат на маркетинг;
- 8) определение механизмов контроля выполнения плана.

1.3 Этапы маркетингового планирования

Изложение миссии компании:

Миссия является одним из основополагающих понятий стратегического управления. Миссия – это смысл существования компании с позиции удовлетворения потребностей клиентов, реализации конкурентных преимуществ, мотивации сотрудников фирмы, то есть это основная общая цель организации – четко выраженная причина ее существования. Цели вырабатываются для осуществления миссии.

Обычно миссия формулируется в двух вариантах. Короткий вариант миссии представляет собой одно или два коротких предложения. Обычно это слоган организации, направленный, прежде всего, на формирование ее имиджа в обществе. Второй, расширенный, вариант миссии чаще всего формулируется для внутреннего пользования и должен подробно раскрывать все необходимые аспекты миссии, среди них:

- цель функционирования организации;
- область деятельности организации;
- философия организации;
- методы достижения поставленных целей;
- методы взаимодействия организации с обществом (социальная политика организации).

Правильно определенная миссия, хотя и имеет общий философский смысл, тем не менее, обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана [7].

Анализ текущей маркетинговой ситуации:

Чтобы разработать эффективный маркетинговый план, необходимо учитывать ключевые факторы макросреды, которые влияют на показатели деятельности организации, в частности демографические, экономические, экологические, политико-правовые, научно-технические и социально-культурные. Кроме того, следует принимать во внимание определенные группы лиц и компаний, образующих микросреду, которые оказывают

непосредственное воздействие на показатели деятельности организации, в частности клиентов, конкурентов, членов канала быта, партнеров, поставщиков и сотрудников организации.

Путем сканирования и анализа факторов бизнес–среды производится сбор данных о них, затем полученные результаты анализируются для выявления сильных и слабых сторон компании, а также открывающихся перед ней возможностей и возникающих угроз.

Сильные стороны – это внутренние возможности компании, которые помогают ей достичь поставленных целей (долго– и краткосрочных).

Слабые стороны – это внутренние факторы, которые могут помешать компании достичь поставленных целей (долго– и краткосрочных).

Возможности – это внешние обстоятельства, которыми организация может воспользоваться для достижения более высоких показателей своей деятельности.

Угрозы – это внешние обстоятельства, которые могут ухудшить показатели деятельности организации (сейчас или в будущем).

Анализ факторов внешней маркетинговой среды:

Исследуя внешнюю среду, необходимо проанализировать тенденции, касающиеся демографических, экономических, экологических, научно–технических, политико–правовых и социально–культурных факторов. В то время как изучение внутренней среды предназначено для выявления сильных и слабых сторон собственной организации, сканирование внешней среды направлено на выявление возможностей и угроз, которые необходимо учитывать при разработке маркетингового плана.

Демографические характеристики потребителей. Потребительские и промышленные рынки никогда не бывают статичными и находятся в непрерывном движении и изменении. Для компаний, которые производят товары для конечных потребителей, тенденции в изменениях демографических характеристик населения указывают на размер рынка и потенциальный спрос, а для фирм, работающих на промышленном рынке,

индикаторы, указывающие на эти же показатели, можно выявить в тенденциях создания новых предприятий, уровнях рентабельности и прочих характеристиках фирм и организаций. Однако такие исследования демографических тенденций, проводимые в определенный момент времени и отражающие ситуацию, сложившуюся на этот момент, необходимо проводить на регулярной основе, отслеживая изменения, которые могут произойти в любое время.

Экономические тенденции. Экономические тенденции оказывают существенное влияние на покупки, совершаемые индивидуальными потребителями и компаниями. Следует постоянно отслеживать местные, региональные, общенациональные и даже глобальные экономические тенденции, пытаясь уловить первые сигналы грядущих изменений.

Экологические тенденции. Природное окружение может оказывать самое разнообразное влияние на коммерческие и некоммерческие организации. Один из наиболее очевидных факторов такого влияния – наличие сырья (воды, древесины, нефти и других полезных ископаемых), необходимого для поддержания производственного процесса. Нехватка тех или иных видов сырья может создать непреодолимые препятствия для компаний, производственный процесс которых базируется на его использовании. К такому же роду проблем относится и наличие энергоресурсов.

Тенденции научно–технической революции(далее – НТР). Достижения НТР создают как возможности, так и угрозы для широкого спектра компаний. Влияние технологий распространяется практически на все аспекты маркетингового комплекса – от появления рекламы принципиально нового качества (за счет цифровых способов обработки изображений) и до новых упаковочных материалов и методов, причем использование этих новых технологий становится жизненно важной составляющей макросреды.

Политико–правовые тенденции. В качестве одной из составляющих процесса сканирования внешней среды необходимо проанализировать

правовые и регуляторные инструменты, которые управляют практическими методами ведения бизнеса и маркетинга. Политические процессы также могут сигнализировать об определенных изменениях в системе правовых и регуляторных приоритетов, создающих для компаний новые угрозы или открывающих перед ними новые благоприятные возможности.

Социально–культурные тенденции. Компания должна в любой момент быть готовой к появлению возможностей и угроз, порождаемых массовой культурой. Тем не менее, базовые представления и ценности, характерные для определенного общества или субкультуры и подверженные, как правило, лишь незначительным изменениям, также создают для компаний возможности и угрозы. Отношение к вопросам моральной и социальной ответственности, на которое значительно влияют эти базовые представления и ценности, может существенно сказываться на маркетинговых планах и программах компаний [1].

Анализ конкурентов. Анализ конкурентов помогает лучше понять динамику рынка, предвидеть действия соперников и разработать более эффективные маркетинговые планы. Начинать следует с выявления нынешних конкурентов компании и, что не менее важно, возможных источников конкуренции в ближайшем будущем (чтобы не оказаться застигнутым врасплох неожиданно появившимся соперником). Кроме того, необходимо проанализировать тенденции, связанные с перераспределением долей рынка, принадлежащих конкурентам, чтобы составить представление о том, от кого из них в настоящий момент исходит наибольшая опасность. На рисунке 1 изображена модель конкурентных сил, влияющих на рентабельность и привлекательность тех или иных отраслей, предложенная Майклом Портером [8].

SWOT–анализ:

После того, как получены данные о внешней и внутренней среде компании производится анализ ее сильных и слабых сторон, открывающихся перед ней возможностей и возникающих угроз (SWOT–анализ).

SWOT–анализ помогает ответить на вопросы, представленные ниже.

1. Использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?
2. Являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции? Влияют ли они на возможность использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?
3. Какие благоприятные возможности дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам?
4. Какие угрозы наиболее опасны для компании и какие стратегические действия необходимо предпринять для хорошей защиты [9]?

Таким образом, методология SWOT–анализа предполагает не только выявление внутренних сильных и слабых сторон фирмы, а также внешних возможностей и угроз, но и установление связей между ними.

Постановка целей

В результате проведенного стратегического анализа фирма располагает необходимыми данными для принятия основополагающих решений, связанных с формированием системы целей, и для выбора соответствующей стратегии развития, которая затем будет трансформирована в программы действий.

Формирование целей:

Цели маркетинга вытекают из корпоративных целей по прибыли и формулируются в двух направлениях: экономические цели и коммуникативные цели маркетинга.

К экономическим относятся следующие цели:

- объем и структура продаж товаров;
- размер занимаемой доли рынка.

Коммуникативной целью является отношение потребителей (знание, лояльность, приверженность) к товарам предприятия [10].

Согласование целей:

Предлагается начать с финансовых целей, из которых выводятся соответствующие цели маркетинга. Рекомендуется следующий порядок действий:

- 1) определить желаемый уровень чистой прибыли;
- 2) рассчитать размер выручки, необходимый для достижения этого результата;
- 3) исходя из средней цены продаж определить соответствующий объем продаж в физическом выражении;
- 4) с учетом ожидаемого уровня глобального спроса рассчитать требуемую долю рынка;
- 5) установив долю рынка, сформулировать цели в отношении сбыта и коммуникации.

В этом случае цели маркетинга могут, например, быть следующими:

- получить такую-то выручку, что означает рост на $x\%$ по сравнению с прошлым годом;
- соответственно продать столько-то единиц продукции, что означает долю рынка, равную $y\%$;
- определить уровень «известности», необходимый для достижения этого результата, а затем долю намерений совершить покупку;
- рассчитать необходимый рост сбыта в количественном выражении;
- уточнить средний уровень цен, который нужно отстаивать.

Этот метод, кажущийся простым и логичным, очевидно, предполагает полную информированность в отношении ожидаемого уровня глобального спроса и функциональных зависимостей между долей рынка, с одной стороны, и известностью марки, системой сбыта и ценой с другой. Там, где информация такого рода недоступна, приходится формулировать различные гипотезы и в рамках различных сценариев или альтернативных планов

маркетинга проверять чувствительность результатов расчетов к этим гипотезам [2].

Описание целевого рынка:

В наше время рынки становятся все более фрагментированными и разнообразными, а потребители демонстрируют все более широкий спектр потребностей, отношений и поведения. В то же время компании все сильнее испытывают усиливающееся конкурентное давление, что заставляет их активнее изыскивать способы эффективного обособления (дифференциации) себя и своей продукции на рынках, на которых они решили конкурировать с другими фирмами.

Сочетание этих двух тенденций привело к постепенному отходу от массового маркетинга и движению в сторону сегментированного маркетинга – адаптации комплекса маркетинга к определенным группам потребителей (сегментам) внутри данного рынка.

Таким образом, сегментация рынка представляет собой процесс выявления внутри рынка групп потребителей, характеризующихся сходными потребностями, привычками или примерно одинаковым отношением к тем либо иным товарам, которые могут учитываться компаниями в их маркетинговой деятельности.

Даже в рамках крупного сегмента нередко удается выявить так называемые ниши, характеризующиеся особыми потребностями составляющих их потребителей или их требованиями к получению каких-либо выгод и преимуществ. Со временем некоторые из таких небольших ниш могут превратиться в достаточно крупные сегменты

Сегментация – важная составная часть маркетингового планирования, поскольку она дает возможность сосредоточить ресурсы компании на наиболее перспективных направлениях. Глубокое знание потребителей позволяет компании замечать даже незначительные изменения в сегменте и своевременно реагировать на них. Наконец, это знание помогает ей управлять конкурентной ситуацией, в которой она вынуждена действовать,

ориентируясь на сегменты, где присутствует лишь ограниченное количество конкурентов, которые, к тому же, по своим возможностям не представляют значительной угрозы для нее.

Определение маркетинговой стратегии:

Одна и та же цель может быть достигнута различными способами. Например, увеличение выручки на 10% может быть обеспечено повышением средней цены, расширением глобального спроса благодаря снижению цены или увеличением доли рынка без изменения цены путем интенсивной рекламы и мер по стимулированию сбыта.

Очевидно, что эти варианты неравноценны, причем их эффективность будет зависеть от особенностей рынка и конкурентной ситуации. Поэтому необходимо конкретизировать общую ориентацию, опираясь на данные, полученные в рамках стратегического анализа.

Так, если цель состоит в том, чтобы, используя стратегию проникновения без изменения содержания портфеля товаров, увеличить выручку на конкретном рынке товара на 10%, фирма может рассмотреть такие варианты стратегического пути:

- применяя меры по стимулированию сбыта, воздействовать на тех, кто еще не пользуется товаром, чтобы добиться пробной закупки;
- побудить нерегулярных пользователей стать приверженцами товара, предложив им абонемент, дающий право на скидку;
- увеличить разовое потребление товара, предложив более крупную расфасовку.

Если цель соответствует стратегии расширения гаммы товаров, возможны следующие стратегические пути:

- заполнить пробелы в существующей гамме;
- создать новые товары для сегментов, принадлежащих смежным, еще не охваченным секторам;

- систематически увеличивать количество марок, чтобы охватить весь рынок;
- приобрести фирму, выпускающую товары, дополняющие имеющуюся гамму;
- приобрести лицензию на выпуск дополняющего товара, который будет продаваться под марку фирмы.

Если цель в том, чтобы увеличить объем продаж, реализуя стратегию развития рынков, без изменения содержания портфеля товаров, следует рассмотреть следующие стратегические пути:

- расширить территорию продаж, создав, например, коммерческую сеть в другой стране, где потребление соответствующего товара ниже, чем на национальном рынке;
- повысить интенсивность сбыта, увеличив число потенциальных клиентов, регулярно посещаемых торговыми представителями;
- увеличить заметность товара на полках крупных магазинов.

Избранный путь следует затем трансформировать в программу конкретных действий с оценкой их стоимости и ожидаемых результатов [3].

Разработка маркетинговых программ:

Маркетинговые программы разрабатываются по всем элементам комплекса маркетинга. Кроме того, разрабатываются дополнительные маркетинговые программы по обслуживанию клиентов и внутреннему маркетингу. Эти два фактора могут играть очень важную роль в эффективной реализации любого маркетингового плана.

Товарная стратегия:

В товарную стратегию входит разработка и управление материальными продуктами и нематериальными услугами данной компании, направленными на удовлетворение потребностей целевых сегментов. Отправной точкой в этом случае может быть анализ имеющегося товарного ассортимента компании, проводившийся на более ранних стадиях процесса планирования

(как составная часть анализа внутренней среды). Имеющийся товарный ассортимент компании рассматривается с позиции краткосрочных маркетинговых и финансовых целей, что позволяет выявить «сильные» и «слабые» товары с точки зрения их возраста, принадлежащей им доли рынка, географии и каналов распределения.

При разработке товарной стратегии требуется проанализировать ценность каждого товара с точки зрения, как потребителей, так и самой организации, т.е. нужно ответить на вопрос, какую ценность (и для какого сегмента) представляет каждый из товаров, одновременно пытаясь разобраться, как выпуск этого товара способствует достижению краткосрочных маркетинговых и финансовых целей компании. С точки зрения потребителей, ценность товара определяется выгодами, обеспечиваемыми характерными особенностями товара; высоким качеством; упаковкой и маркировкой; сервисом и брэндингом. Таким образом, чтобы сформулировать определенную товарную стратегию, учитывающую конкретные обстоятельства и потребности целевого сегмента, необходимо принимать решения по каждому из перечисленных элементов.

Планируя выпуск новых товаров, необходимо обращать особое внимание на их потенциальные возможности в обеспечении ценности для каждого сегмента. Кроме того, нужно подумать над тем, как использовать внутренние достоинства и ключевые компетенции своей компании для разработки и запуска товаров, предназначенных для целевых сегментов и превосходящих аналогичные товары, выпускаемые конкурентами, и в то же время изыскивать способы преодоления недостатков, присущих их компаниям, а также нейтрализации внешних угроз.

Стратегия распределения:

Второй важной составляющей маркетингового комплекса выступает стратегия распределения, охватывающая использование данной компанией посредников, участвующих в функционировании канала сбыта, таких как компании оптовой и розничной торговли, а также компании, которые

доставляют товары в места, где их могут приобрести потребители. Эта стратегия должна быть тщательно скоординирована с прохождением товарами своего жизненного цикла, а также с решениями, касающимися выбора цены и продвижения продукции на рынок. Кроме того, эта стратегия должна базироваться на всестороннем знании потенциальных клиентов (как именно они рассчитывают или предпочитают получить доступ к данному товару?) и рынка (каким образом конкуренты, правовые вопросы, географические соображения, издержки в канале и прочие факторы влияют на решения, касающиеся канала?).

К числу ключевых решений, которые приходится принимать при разработке стратегии распределения, относятся решения, касающиеся количества уровней и участников канала, функций канала и логистики. Принимая эти решения, компании учитывают собственную потребность в контроле над каналом, способность своей компании выполнять те или иные функции распределения, размер и структуру рынка, а также наличие заинтересованных и подходящих посредников.

Ценовая стратегия:

Ценовая стратегия, третья основная составляющая маркетингового комплекса – сложный, но очень важный компонент, поскольку именно от цены напрямую зависит выручка компании. Ценообразование тесно связано с другими компонентами маркетингового комплекса – товаром, распределением и продвижением. Компании используют ценообразование в качестве одного из инструментов управления жизненным циклом товара и достижения определенных краткосрочных целей. Умелое ценообразование помогает также окупить затраты на разработку нового товара и обозначить разницу между продуктами, входящими в одну товарную линию, с точки зрения их ценности и преимуществ. С точки зрения стратегии распределения, выбор той или иной цены оказывает влияние на решения, касающиеся поставщиков, логистики и участников канала. С точки зрения стратегии продвижения, товары, продаваемые по высоким ценам и ориентированные на

состоятельные сегменты рынка, зачастую рекламируются в других средствах массовой информации и с использованием иных посланий, чем товары, продаваемые по низким ценам и ориентированные на рыночные сегменты с невысоким уровнем доходов.

Использование различных цен для одного и того же товара становится все более типичным явлением. Растет популярность так называемого динамического ценообразования, т.е. стратегии, предусматривающей изменение цены товара в зависимости от потребителя или ситуации. В отличие от нее, фиксированное ценообразование представляет собой стратегию, при использовании которой цены остаются постоянными, не изменяясь в зависимости от того, кому и в какой ситуации продается данный товар.

Однако на большинстве рынков фиксированное ценообразование по-прежнему остается нормой. Особенно это касается компаний, занимающихся продажей потребительской продукции и пользующихся услугами розничных торговцев и прочих посредников. Тем не менее, фирмы, работающие на промышленном рынке, приходят к выводу, что все больше крупных промышленных потребителей отдают предпочтение динамическим ценам.

Разрабатывая ценовую стратегию, нужно принимать во внимание следующие факторы внутренней среды компании:

- 1) краткосрочная цель в ценообразовании;
- 2) затраты и расчет натуральных и стоимостных показателей безубыточности.

Следует также проанализировать следующие внешние факторы: восприятие потребителями ценности, доставляемой товаром (она влияет на спрос); и конкурентную ситуацию. И то, и другое бывает особенно важно при освоении новых сегментов рынка или выведении новых товаров. Эти внутренние и внешние факторы помогают производителю выбрать подходящий ценовой диапазон, в то время как маневрирование ценой

помогает установить такой ее уровень, который соответствует конкретному товару. Следует также учитывать правовые и регуляторные соображения.

С помощью точки безубыточности можно определить теоретический минимум ценового диапазона, т.е. минимальную цену, при которой компания будет покрывать свои затраты. Издержки и точку безубыточности проще всего вычислить для уже существующих товаров в имеющихся сегментах рынка, применительно к которым можно воспользоваться данными за прошедший период в качестве основы для прогнозов на будущее. Когда речь идет о новых товарах и сегментах рынка, приходится полагаться на прогнозы, базирующиеся на результатах исследований, а также на экспертные оценки затрат и объемов продаж.

Сейчас необходимо более тщательно изучить совокупные затраты, которые состоят из постоянных затрат – накладных расходов, таких как аренда и заработная плата, которые не зависят от объемов производства, и переменных затрат – таких как затраты на сырье и материалы. Зная свои совокупные затраты, компания может вычислить среднюю себестоимость производства одного изделия (совокупные затраты, поделенные на объем производства) при разных объемах производства, соответствующих разным предположениям относительно спроса. Это позволяет проанализировать изменения себестоимости при разных объемах производства и выяснить для каждого объема производства минимальную цену товара, при которой компания еще сможет покрывать свои затраты.

Более совершенным, но вместе с тем и более сложным способом управления затратами и ценами выступает *ценообразование на основе целевой прибыли*, которая предполагает использование исследований, позволяющих определить, что именно потенциальные потребители хотели бы получить от данного товара и какую цену они готовы заплатить за него. Взяв за основу эту цену, компания пытается изыскать способы выпуска такого товара по приемлемой себестоимости при условии получения компанией определенной прибыли.

Зная свои издержки, компания может вычислить точку безубыточности и проанализировать, как та или иная цена влияет на доходы и прибыль компании при разных объемах продаж. Приведем формулу (1) для вычисления объема продаж, необходимого для достижения уровня безубыточности (объем безубыточности): (формула 1)

$$\text{Объем безубыточности} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Цена} - \text{Переменные затраты}}, \quad (1)$$

Анализируя цены, специальные соглашения и вероятную себестоимость конкурирующих товаров, компания может составить более точное представление об альтернативных вариантах, имеющихся в распоряжении потребителей, а также о краткосрочных целях и ценовых стратегиях, используемых конкурентами.

Краткосрочные цели, связанные с приобретением новых потребителей, в определенные периоды могут поддерживаться краткосрочным снижением цен или тактикой, которая временно повышает ценность товара. Выбор конкретной ценовой тактики зависит от ресурсов и возможностей соответствующей компании, ее долгосрочных целей и стратегического направления, а также от конкретных краткосрочных целей ее маркетингового плана.

Стратегия продвижения:

Стратегия продвижения товара призвана довести необходимую информацию о товаре до потребителей и других заинтересованных лиц. Эта стратегия требует принятия решений относительно пяти базовых инструментов продвижения на рынок: рекламы, мероприятий по стимулированию сбыта, связей с общественностью, прямого маркетинга и личной продажи.

С целью максимизации требуемого эффекта следует объединять (интегрировать) все маркетинговые коммуникации, обеспечивая таким образом взаимную непротиворечивость и логическую последовательность всех маркетинговых посланий, а также поддержку этими посланиями

позиционирования и стратегического направления, сформулированного в маркетинговом плане соответствующей компании. Такой подход принято называть интегрированными маркетинговыми коммуникациями.

Стратегии продвижения можно описать, используя термины «проталкивание» или «протаскивание».

При использовании стратегии «проталкивания» компания ориентируется на посредников, побуждая их проталкивать товар, выпускаемый этой компанией, в направлении промышленных или индивидуальных потребителей. Стратегии «проталкивания» зачастую делают упор на личной продаже и мероприятиях по стимулированию сбыта, ориентированных на посредников.

При использовании стратегии «протаскивания» компания ориентируется на потребителей, побуждая их обращаться к посредникам за товаром, выпускаемым этой компанией, и таким образом протаскивать его через канал распределения. Стратегии «протаскивания» зачастую делают упор на рекламе и мероприятиях по стимулированию сбыта, ориентированных на индивидуальных и промышленных потребителей.

Выбор конкретного инструмента продвижения зависит от того, на кого именно ориентируется компания, какую задачу она собирается решить, какое послание она хочет донести до своей целевой аудитории и как именно эта аудитория предпочитает получить такое послание. Выбор конкретного инструмента продвижения зависит также от сильных и слабых сторон компании (например, от ее финансовых ресурсов), а также от внешних возможностей и угроз.

Стратегии поддержки комплекса маркетинга:

Независимо от того, о каком товаре или рынке идет речь, никакую из стратегий комплекса маркетинга нельзя считать полной, если одними из ее составных частей не будут стратегия обслуживания потребителей и стратегия внутреннего маркетинга. Превосходное обслуживание потребителей – важный показатель дифференциации, который позволяет компаниям

формировать прочные отношения с потребителями, сохраняя на прежнем уровне или даже повышая цены, несмотря на интенсивное конкурентное давление или действие каких-либо иных факторов окружения. Внутренний маркетинг – маркетинг, направленный на руководителей и служащих самой компании, позволяет ей формировать прочные отношения внутри организации, которые служат фундаментом для выстраивания внешних отношений и удовлетворения потребителей в результате реализации соответствующего маркетингового плана.

Составление бюджета и затрат на маркетинг:

Формирование бюджета позволяет распределить расходы по отдельным программам и видам деятельности, предусмотренным в маркетинговом плане, на указанные периоды времени, а затем отслеживать фактические расходы, сопоставляя их с указанными в прогнозе затратами.

Небольшие компании зачастую используют формирование бюджета по методу *допустимого бюджета*, когда бюджет формируется на основании того, что компания может, по ее собственному мнению, себе позволить (с учетом других обязательных расходов). Однако такой подход, как правило, нельзя считать лучшим способом формирования маркетингового бюджета, поскольку он не предполагает значительных и регулярных инвестиций, которые зачастую требуются для запуска серьезных новых товаров или выхода на высоко конкурентные рынки. По сути, формирование маркетингового бюджета на принципах допустимости игнорирует отдачу от маркетинговых затрат, способствующих росту продаж.

В идеале, величина маркетингового бюджета должна основываться на тщательном анализе связи между расходами и объемами продаж. Разработав точную модель того, каким образом объем продаж фактически реагирует на те или иные уровни расходов, компания может точно определить, какой должна быть величина маркетингового бюджета для обеспечения объемов продаж, предусмотренных ее краткосрочными финансовыми целями. Компании, не имеющие таких моделей, обычно полагаются на

приближенные методы, которые не связывают напрямую расходы с объемами продаж (например, метод процента продаж, метод конкурентного паритета и метод цели и задачи).

В случае *формирования бюджета по методу процента продаж* руководство компании выделяет на финансирование маркетинговых программ определенный процент от объема продаж в денежном выражении, руководствуясь при этом внутренними правилами формирования бюджета или предыдущим опытом маркетинговой деятельности. Хотя этот метод достаточно прост с точки зрения практической реализации, его существенный недостаток состоит в том, что продажи рассматриваются им как источник финансирования маркетинга, а не как результат расходов компании. Еще один его недостаток заключается в том, что у компании может не быть какого-либо обоснования конкретной величины процента объема продаж, выделяемого на финансирование маркетинговых программ. Наконец, если бюджет постоянно корректируется с учетом фактических объемов продаж за каждый месяц, то их снижение может автоматически вести к сокращению маркетингового бюджета – именно тогда, когда компании необходимо сохранить или даже увеличить бюджет для стимулирования роста продаж.

Когда компании формируют бюджет по методу конкурентного паритета, они финансируют свои маркетинговые программы, используя в качестве ориентира маркетинговые бюджеты конкурентов (как процент от продажи или определенную денежную сумму). Этот метод, как и предыдущий, достаточно прост, однако он игнорирует даже значительные различия между компаниями и не допускает корректировок для поиска оптимального уровня расходов, который обеспечивал бы достижение долгосрочных целей.

В случае широко применяемого *формирования бюджета по методу целей и задач* величина бюджета определяется путем суммирования затрат, связанных с выполнением всех маркетинговых задач, необходимых для

достижения краткосрочных целей как маркетингового комплекса, так и маркетингового плана. При отсутствии достоверной модели, демонстрирующей, как объемы продаж реагируют на маркетинговые расходы, формирование бюджета по методу целей и задач позволяет сформировать бюджет на основе анализа затрат отдельных программ, из которых складывается общая эффективность маркетинга – при условии постановки адекватных краткосрочных целей.

Составление календарного плана выполнения программ маркетингового плана. Любая маркетинговая программа состоит из определенной совокупности задач или видов деятельности (этапов), которые должны быть выполнены для дальнейшего продвижения компании к поставленной перед ней цели. Составление календарных планов помогает фирме определить временные рамки выполнения этих задач и скоординировать их практическую реализацию таким образом, чтобы избежать возможных конфликтов и измерить степень продвижения компании в направлении их завершения. Для составления подробного календарного плана выполнения каждой программы необходимо последовательно работать с каждой из них, перечисляя связанные с ней важнейшие задачи и виды деятельности, а также опираясь на собственный опыт или результаты исследований. Кроме того, должны быть оговорены соответствующие даты ее начала и завершения. Некоторые компании составляют несколько календарных планов – для оптимистического, пессимистического и наиболее вероятного сценариев развития событий. Затем указывают, кто отвечает за руководство выполнением программы в целом или каждой из ее задач [1].

Определение механизмов контроля выполнения плана.

Цель контроля над выполнением планов – своевременное принятие управленческих решений в случае отклонения от его параметров.

Основными средствами контроля являются: анализ возможностей сбыта, анализ доли рынка, анализ соотношений между затратами на маркетинг и сбытом и наблюдение за отношением клиентов.

Фирмы применяют три типа маркетингового контроля своей рыночной деятельности:

- контроль за выполнением годовых планов;
- контроль прибыльности;
- стратегический контроль [2].

Одним из основных этапов маркетинговой деятельности является разработка маркетинговых планов. С помощью маркетингового планирования предприятие отслеживает и контролирует многие внешние и внутренние факторы, влияющие на получение прибыли.

Стратегическое мышление фирмы при помощи плана маркетинга должно воплотиться в программу действий, которая уточняет стратегические цели и определяет средства, обеспечивающие реализацию избранной стратегии развития.

План маркетинга – документ, являющийся важнейшей составной частью плана развития предприятия, в котором устанавливаются рыночные цели предприятия и предлагаются методы их достижения.

В результате анализа методик маркетингового планирования отечественных и зарубежных авторов, был сделан вывод о том, что все они базируются на методике предложенной Ф. Котлером. С течением времени данная методика конкретизировалась и дополнялась различными авторами. На основе анализа методик отечественных и зарубежных авторов, была составлена методика маркетингового планирования, предложенная в данной дипломной работе, и были подробно рассмотрены все составляющие ее этапы.

2 ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА ГОРНОЛЫЖНОГО СПОРТА, ГОСТЕПРЕИМСТВА И АКТИВНОГО ОТДЫХА

2.1 Описание мирового рынка горнолыжного спорта, гостеприимства и активного отдыха

Во всём мире зарегистрировано около 4000 горнолыжных станций или центров. Установлено порядка 25000 механических подъёмников. Общее число катающихся оценивается в 80–100 млн. лыжников, что составляет 380 млн человеко–дней в год. Ежегодно продаётся около 6 млн. пар лыж и сноубордов. Горными лыжами занимаются в 40 странах, но на долю семи из них приходится более 70% мирового рынка катания на горных лыжах, что составляет чуть меньше 291 млн. человеко–дней.

Четверо из них резко выделяются среди остальных. Во главе идёт Франция с 57,6 млн. человеко–дней, далее Австрия (56 млн.), США (52,2 млн.) и Япония (52 млн.). На долю этой четвёрки приходится 220 млн. человеко–дней, или 58% от мирового рынка. За ними идут Италия (37 млн. человеко–дней), Швейцария и Канада (по 17 млн. каждая). В целом на страны–лидеры приходится 64% станций и 76% парка механических подъёмников. Позади идёт десяток "малых" стран таких, как Норвегия, Германия, Чили или Болгария. Количество человеко–дней у них колеблется от 300 000 в Болгарии до 4 млн. в Норвегии.

Интересно посмотреть, какова доля "национальных" лыжников в общем количестве человеко–дней у каждой страны. В Японии, несмотря на уменьшение общего числа катающихся, доля японцев составляет 99 %, и только 1 % приезжих. США идут вторыми: 94 % американцев, или 49,3 млн. человеко–дней. Франция замыкает тройку: 82 %, или 46,1 млн. человеко–дней. США и Франция принимают соответственно 5 и 18 % приезжих. Нужно отметить, что немецкие лыжники в Австрии обеспечивают 19 млн. человеко–дней, что составляет 80 % от общего числа катающихся немцев, а доля самих австрийцев в Австрии составляет только 40 %. Германия с её

относительно слабым собственным рынком в 2 млн. человеко–дней является лидером по "экспорту" лыжников – более 30 млн. человеко–дней за границей

Интересно также посмотреть, какова популярность горных лыж в разных странах. Во главе идут Австрия (2,37 человеко–дня на одного жителя), Андорра (2,08) и Швейцария (1,68). В этом нет ничего удивительного, поскольку в этих странах 95 % населения проживает меньше, чем в одном часе езды от горнолыжной станции. Далее, но с большим отставанием идёт Франция – только 0,82 человеко–дня на одного жителя. В этой стране только 14 % населения живёт в одном часе езды от горнолыжной станции. США следуют далеко позади – 0,19 человеко–дня на одного жителя. Эта цифра объясняется тем, что американцы посвящают развлечениям меньше времени. Для сравнения, французы имеют около 41 дня в году отпусков и различных каникул против 22 дней в США. В других странах имеются другие причины низкой популярности горнолыжного катания: удалённость горнолыжных станций от мест основного проживания как в Чили и Австралии; низкая покупательная способность населения как в Турции и Болгарии и т.д.

Общие расходы населения на горнолыжное катание оценить затруднительно: среднюю стоимость ски–пасса оценить значительно легче, чем оценить расходы на занятия в горнолыжных школах, питание, проживание или аренду горнолыжного оборудования. Вот несколько сведений, которые, не будучи достоверными на 100 %, дают тем не менее определённое представление: американцы тратят больше всех – 67,26 евро в день, половину из них на ски–пасс, а другую – расходуют в пределах станции. Далее идут три других страны "дорогостоящего катания на лыжах", а именно Австралия (62,59 евро), Япония (30,23 евро) и Швейцария (29,82 евро). Следует учесть, что Япония и Швейцария предоставили сведения только по ски–пассам. Так же как и Франция, где средние расходы в день составляют 13,89 евро [13].

Из приведённых сведений очевидно, что лидерами являются Франция, США и Япония. Интересно проследить изменение количества человеко–дней в этих странах. Первое заключение: американский и французский рынки за последние два десятилетия развивались похоже. В США за последние 20 лет количество человеко–дней увеличилось с 50 до 54 млн. Во Франции рост был более заметен: с 40 млн. в 1981–82 гг. до 77 млн. в 2017 г. В Японии динамика рынка была более специфической: за 10 лет с 1981–82 гг. до 1992–93 гг. – резкий взлёт с 30 до 115 млн. человеко–дней, при этом в период с 1988 по 1995 гг. прирост составил 30 %. После этого пика 5–летней давности произошло падение до сегодняшних 52 млн. человеко–дней, что объясняется экономическим кризисом в этой стране в середине 90–х годов, резким падением рынка недвижимости и разрывов между спросом и предложением.

Различные подходы к развитию и концепциям горнолыжного катания в разных странах мира. В Северной Америке горнолыжное катание в период с 30–х годов и до нашего времени развивалось по схемам свободного предпринимательства. В 50–60–е годы сотни предпринимателей кинулись в погоню за белым золотом и открыли большое количество станций – 1.200 в США и 500 в Канаде на начало 70–х годов. На сегодняшний день из них осталось 507 в США и 240 в Канаде. Станции включают огромные паркинги и зону приёма посетителей, где сосредоточены базовые службы сервиса, и зоны горнолыжного катания. На станции, рассчитанные на долговременное пребывание клиентов, приходится половина общего жилого парка в 300.000 коек, имеющегося в наличии у подножья американских горнолыжных трасс.

В Японии, как и в США и в Европе, зимние виды спорта развивались после окончания второй мировой войны. Развитие было анархическим, без продуманного обустройства, поскольку инфраструктура для приёма семей с детьми, т.е. катающихся в возрасте от 18 до 35 лет, 65% из которых – девушки, строилась слабо. Начав развитие по американской схеме "снежного стадиона", японцы затем перешли к строительству станций на базе существующих деревень, некоторые из которых затем были поглощены

процессами урбанизации. Например, горная станция Гала, где вокзал скоростного поезда располагается в конечной станции гондольной дороги. В 80–х и 90–х годах станции, первоначально строившиеся из подручных материалов, превратились в большие ансамбли современной или традиционной архитектуры [15].

Южная Корея, Китай и Россия – рынки будущего. В других регионах зимний туризм начал развиваться позднее. Южная Корея, по примеру США и Японии начала в конце 80–х годов строительство снежных стадионов неподалёку от крупных городов. Сейчас в стране имеется около пятнадцати лыжных станций, на 90 % покрытых искусственным снегом. После экономического замедления между 1996 и 2000 гг. Южная Корея снова имеет экстраординарный рост и насчитывает много новых проектов. Например, строительство станции рядом с казино Кангвон, которое приносит 2 млн евро прибыли в год. Новый подход, который может оказаться рентабельным. Число человеко–дней оценивается в настоящее время более, чем в 5 млн., что ставит Южную Корею между 10–м и 13–м местом в мире.

Что касается Китая, то катание широкой публики практикуется там всего два последних сезона. До этого им занимались только спортсмены в специально оборудованных центрах. Демократизация началась в 1995 г., когда на северо–востоке страны оборудовали станции для широкой публики. Но нужно было дождаться 2001 г., когда первые снежные стадионы появились вокруг Пекина. За два года вокруг столицы было построено 12 стадионов, и наиболее популярные из них уже переполнены по субботам и воскресеньям

Выбрать подходящий горнолыжный курорт непросто, ведь:

- самая большая протяженность трасс – во Франции и Австралии;
- самые высокогорные – горные курорты Швейцарии и Франции;
- самое идеальное место для начинающих – Андорра, Австрия, Финляндия;
- самые доступные туры – в Словакии, Румынии, Польше и Болгарии. Здесь же отсутствует языковой барьер;

- самый высокий уровень сервиса и комфорта – в Швейцарии и Австрии;
- прекрасная экскурсионная программа в дополнение к лыжам – в Австрии, Германии, Италии;
- совместить катание и термальное лечение возможно в Австрии, Италии, Швейцарии, Словении;
- выгодный шопинг туриста ждет в Италии, Швейцарии, Франции и Андорре (зона беспошлинной торговли);
- безвизовая страна и система «Все включено» – Турция.

Заезды на горнолыжные курорты практикуются в основном на 7 дней и на 14 дней. Основную описательную характеристику, можно увидеть в таблице 1

Таблица 1– Описательная характеристика горнолыжных комплексов

Страна	Минимальная стоимость тура, EURO	Комментарии
Австрия	500	8 дней / 7 ночей: отель 3* – от 1287 евро (НВ), отель 4* – от 1663 евро (НВ), отель 5* – от 1782 евро (НВ). В цену включено: проживание с указанным типом питания, авиабилеты, горнолыжная страховка, трансферт.
Андора	450	8 дней / 7 ночей: отель 3* – от 475\$ (НВ), отель 4* – от 650\$ (НВ), отель 5* – от 775\$ (НВ). В цену включено: питание, проживание, страховка он невыезда, горнолыжная страховка, групповой трансферт.

Болгария	350	<p>горнолыжный тур в Банско (Болгария)</p> <p>Отель Hotel Bansko. Стоимость на 8 дней 979 \$</p> <p>Стоимость включает: авиаперелет Москва–Пловдив–Москва, трансферы а/п–отель–а/п, проживание, медицинская страховка. Дети до 2–х лет без места, без питания – 50 \$.</p> <p>Дополнительно оплачивается: оформление визы для туристов от 16–ти лет – 35 \$. Тип номера: стандарт, тип питания: завтрак. Бесплатно: сауна, камера хранения для собственного оборудования.</p>
----------	-----	---

Продолжение таблицы 1

Германия	1280(Авиабилет отдельно)	<p>Самый дорогой горнолыжный тур.</p> <p>Каждый год, на Рождество, здесь проводится фольклорный карнавал, который в сочетании со средневековым колоритом улочек и площадей города оставляет незабываемое впечатление!</p>
Италия	480	<p>8 дней / 7 ночей: отель 3* – от 990\$ (НВ), отель 4* – от 1250\$ (НВ), отель 5* – от 2850\$ (НВ)В цену включено: отель 4* – питание, проживание, кроватка для детей до 3–х лет, страховка он невыезда, горнолыжная страховка.</p> <p>Дополнительно оплачивается солярий–12 евро (посещение), питание детей от 3–х лет, парковка – 10 евро в день; отель 5*– в стоимость включено посещение SPA– центра, зона отдыха (для детей до 2–х лет), мини –клуб (для детей от 2 до 12 лет).</p> <p>Дополнительно оплачивается также виза– 50 евро, страховка от невыезда –20 евро</p>
Румыния	370	

Словакия	340	Самый дешевый горнолыжный тур.
Словения	730	
Турция	700	8 дней / 7 ночей: отель 3* – от 740\$ (All), отель 4* – от 840\$ (All) В цену включено: питание, проживание, страховка он невыезда, горнолыжная страховка, групповой трансферт
Финляндия	595	
Франция	550	Принимает 8 горнолыжных курортов. 8 дней / 7 ночей: отель 3* – от 1223 евро (НВ), отель 4* – от 1758 евро (НВ), отель 2* – от 1122 евро (НВ). В цену включено: питание, проживание, горнолыжная страховка, групповой трансферт. Дополнительно оплачивается: виза 50

Окончание таблицы 1

Франция		евро(взросл.), 10 евро (до 25 лет), страховка от невыезда 20 евро, проживание животных и курортный сбор)
Швейцария	900	Принимает 11 горнолыжных курортов. 8 дней / 7 ночей: отель 3* – от 751 евро (ВВ), отель 4* – от 1261 евро (ВВ), 5* – от 1552 евро. В цену включено: питание, проживание, страховка он невыезда, горнолыжная страховка, групповой трансферт. Дополнительно оплачивается: виза 55 евро, страховка от невыезда 20 евро.
Норвегия	350	8 дней / 7 ночей: отель 3* – от 410 евро (ВВ), отель 4* – от 365 евро (ВВ) В цену включено: питание, проживание, страховка он невыезда, горнолыжная страховка, групповой трансферт.

Горнолыжные туры в Болгарию – преимущества их по отношению остальных зимних курортов мира неоспоримы. Во–первых, качество трасс, комфорт гостиниц и разнообразность развлечений находится на высоком уровне. Во–вторых, финансовая сторона вопроса – горнолыжные туры в Болгарию значительно дешевле подобных туров в Европу. В–третьих, отсутствие языкового барьера и быстрое оформление визы.

Главное отличие в стоимости горнолыжного отдыха в России и за рубежом следующее: если зарубежные горнолыжные курорты предлагают туры на 7 или 14 дней и указывают стоимость одного дня в прайсе, то в России предлагаются туры на любой срок, но при этом цены выходного дня выше цены на обычный день недели. Если турист отправляется на горнолыжный курорт вне группы, то абонемент на подъемник на дни пребывания, оплатить гостиничные услуги или съем квартиры, или комнаты можно на месте. Одним из преимуществ туристического отдыха на горнолыжном курорте по путевке предварительно приобретенной в туристическом агентстве – это наличие трансферта от железнодорожной станции или от аэропорта до места отдыха и гарантированного места проживания. На многих курортах России пропускная способность горного склона значительно выше, чем пропускная способность гостиниц, обслуживающей горнолыжный курорт. Приезжая отдыхать без путевки турист может купить абонемент на подъемник, воспользоваться услугами столовой, бара, кафе, снять жилье у местного населения, но ему не гарантирована доставка до места отдыха, до горы и т.п. [16]

2.2 Характеристика федерального рынка горнолыжного спорта, гостеприимства и активного отдыха

Основными горнолыжными курортами России можно назвать: Приэльбрусье, Домбай, Красная поляна, Абзаково (Южный Урал), Завьялиха (Башкирия), Кировск (Мурманская область). Проведем сравнительный анализ крупнейших горнолыжных курортов России в таблице 2.

Кавказ – один из наиболее развитых туристско–альпинистских районов. Своей популярностью Кавказ обязан красоте и разнообразию горных массивов, просторам альпийских лугов, пышности лесов и суровости горных ущелий, богатству снежных склонов и белизне их снежного покрывала. Альпинистов влекут к себе труднодоступные кавказские пики, туристы идут нехоженными тропами долин и перевалов. Кавказские горы располагают множеством мест для создания горнолыжных комплексов. Недаром на Северном Кавказе и в Закавказье находятся крупнейшие горнолыжные базы.

Поселок Терскол (2050 м над уровнем моря), расположенный у восточного подножия Эльбруса в верховьях реки Баксан, дал название известнейшему горнолыжному комплексу Приэльбрусья.

Таблица 2 – Характеристика федерального рынка горнолыжного спор сравнительный анализ крупнейших горнолыжных курортов России.

Название места	Перепад высот	Длина	Подъемники	Проживание
Приэльбрусье:				
Самолетом или поездом до г. Минеральные Воды или до г. Нальчик. Далее от автостанции автобусом до поселка Терскол				
Эльбрус (выс.5642 м)	От 2300 до 3800м	Общая протяженность св.11000м.	Всего 12 шт.	База МО «Терском», гостиница «Иткол», туристский комплекс «Вольфрам»
Чегет (выс. 3700м)	От 2100 до 3040м	Общая протяженность св.9500 м.	Две канатно – кресельные дороги	Гостиница «Чегет»

Домбай	Самолетом или поездам до г. Минеральные Воды или до г. Черкесск, или до г. Нальчик. Далее от привокзальной	Общая протяженность ок.20км	Общее количество подъемников – 12, парно кресельных канатных дорог– 5.	Гостиница «Снежинка», международный туристский центр «Горные вершины», гостиница
--------	--	-----------------------------	--	--

Продолжение таблицы 2

	станции автобусом до Домбая			«Солнечная долина»
	От 1500 до 3000м			
Красная поляна	Самолетом или поездам до Адлера (аэропорт г.Сочи). Далее от автостанции автобусом до Красной Поляны. 40 км от Адлера.	Общая протяженность 5000 м.	3 бугельных подъемника, 3 парнокресельные канатные дороги.	Отель «Редиссон лазурная», ЦТО «Красная поляна», турбаза «Горный воздух», гостиница «Царский домик»
	До 1000 м			

Абзаково (Южный Урал)	Самолетом или поездом до г. Магнитогорск. Далее электричка Магнитогорск – Белорецк. Ж/д станция «НовоАбзаково» ЮУЖД.	12 трасс общей протяженностью 20000 м	4 буксировочно –канатных подъемника,1 канатно– кресельная дорога	Оздоровительно – спортивный комплекс «Абзаково», горнолыжный центр.
	330 м			
Завьялиха (Башкирия)	Ближайшие города –Аша и Златоуст,	Общей протяженностью 13,5 км	2 подъемника: бугельный и канатно –	Оздоровительно – спортивный комплекс

Окончание таблицы 2

	ближайшая ж/д станция «Вязовская»		кресельная дорога	«Абзаково», горнолыжный центр.
Кировск (Мурманская область)	Самолетом до г. Апатиты, далее рейсовым автобусом до ост. «Гор. Больница» в Кировске	Протяженность – 20км в самом Кировске и 8 км на «25–м километре»	Одноместная канатно– кресельная дорога, бугельных:5 в Кировске,3 на «25–м километре».	Гостиница «Спорт»
	От 400 до 1000 м			

В 1,5 км от поселка, там, где речки Азау и Донгуз, сливаясь, образуют реку Бак–сан, в 1963 году на склонах горы Чегет была построена первая в нашей стране кресельная дорога для горнолыжников и туристов.

Этот год можно считать началом развития массового отечественного горнолыжного спорта как вида туризма и отдыха. В настоящее время просторные склоны Чегета принимают тысячи любителей горнолыжных спусков. Трассы на Чегете в основном сложные. Лыжный сезон обычно начинается в ноябре и заканчивается в апреле. Но даже в начале июня лыжники катаются в верхней части Чегета, где работает лыжебуксир. Вскоре в этом районе будут принимать горнолыжников круглый год.

Этому уникальному району и в дальнейшем предстоит развиваться как центру туризма и отдыха. Будут построены новые культурно–спортивные сооружения, автовокзал, расширена сеть канатных дорог, проложены новые горнолыжные трассы.

Другой не менее популярный горнолыжный центр – Домбай (1600 м), живописнейший уголок Западного Кавказа, расположен в верховьях реки Аманауз. На поляне раскинулись здания гостиниц и жилого поселка. Теснина ущелий Домбая, густая растительность, высокоствольные остроконечные пихты и ели на прилегающих склонах создают неповторимый облик района. Зимой здесь всегда много снега. Наилучшие условия катания на юго–западных склонах горы Мусса–Ачитара (3012 м). Цепочка канатных дорог протянулась на ее вершину.

В западном направлении от Домбайской поляны (3,6 км) находится альпинистская база "Алибек", которая организует катание горнолыжников на склонах вершины Семенов–баши, а также на леднике в районе хижины под перевалом Джаловчат (два коротких лыжебуксира). Особенное удовольствие для туристов–горнолыжников представляют утренние подъемы к предвершинным скалам горы Семенов–баши, к перевалу Джаловчат с последующими продолжительными спусками по снежным полям к ледникам ущелья. Приезжают кататься на склоны Мусса–Ачитары и горнолыжники, проживающие на туристских базах, в гостиницах и домах отдыха Те–берды.

Потенциальные возможности для создания крупных горнотуристских комплексов имеются во многих районах Западного Кавказа, например в

Архызе – небольшом поселке в Карачаево–Черкесии. Многокилометровые трассы можно проложить на северных склонах горы Габулу. А пока на Лунную Поляну, где создан приют, приезжают кататься на лыжах туристы, отдыхающие на турбазе "Архыз". К их услугам два малых лыжебуксира.

Планируется строительство крупного горнолыжного спортивного комплекса в поселке Красная Поляна, расположенном на высоте 550 м, в 60 км от Сочи. Трассы пролягут на северных склонах горы Аибга, а затем – у подножия горы Ачишхо. Общая протяженность горнолыжных спусков в этом районе будет доведена до 38–40 км.

В настоящее время в Красной Поляне туристы отдыхают на одноименной турбазе, располагающей комфортабельными номерами, бассейном, теннисными кортами. Зимой действуют два малых лыжебуксира. Облюбовали склоны Аибги и Ачишхо также спортсмены, прорубив в лесу трассы спусков, оборудованные большим лыжебуксиром.

Не используются должным образом для горнолыжного отдыха возможности плато Лаго–Наки, что находится в 90 км от Майкопа, возле самых западных на Кавказе ледников, стекающих по склонам Фишта (2852 м) и Оштена (2807 м). Туристы, которые из–за снежных заносов с трудом добираются до небольшой турбазы "Лаго–Наки", для катания пользуются малым лыжебук–сиром. Если создать на плато горнолыжный комплекс, на снежных многокилометровых северо–восточных и северных склонах Оштена можно будет кататься по пять–шесть месяцев в году. Именно этот район был выбран сборной командой России по горнолыжному спорту для летних тренировок на снегу.

Большой известностью пользуются крупные горнолыжные комплексы Закавказья – Бакуриани в Грузии и Цахкадзор в Армении. Созданы условия для горнолыжного катания и во многих других районах Закавказья. Так, в Кировакане на склоне горы Маймех построена двухкилометровая кресельная дорога. К услугам горнолыжников гостиницы и турбазы города.

Освоены для катания и юго–восточные склоны самой высокой в Армении горы Арагац (4090 м), где установлено несколько коротких лыжебуксиров. В близком от Арагаца городке Апаран туристская гостиница имеет для своих туристов два лыжебуксира. В сердце Кавказских гор — в Сванетии, около районного центра Местия, работает туристская база "Ушба", установлены большой и малый лыжебуксиры. Действуют лыжебуксиры в высокогорном селении Казбеги. В Сванетии разнообразный горный рельеф, выпадает большое количество снега, хотя при проектировании и строительстве горнолыжных баз надо обязательно учитывать лавинную опасность. Так, зимой 1987 года лавины принесли большие бедствия местному населению.

Перечисленными районами не исчерпываются потенциальные возможности Закавказских республик по организации отдыха горнолыжников. Особый интерес для дальнейшего развития представляют собой район села Шови в верховьях реки Чанчахи, склоны Южной Осетии, долина Бахмаро на склонах Имеретинского хребта недалеко от Батуми, окрестности Степанавана, соседнее с Цахкадзором ущелье Мармарик, Дилижа'н и многие другие живописные горные районы Грузии, Армении и Азербайджана.

Устойчивый снежный покров создает в горах и отрогах древнего Урала самые благоприятные условия для массового катания на горных лыжах, даже несмотря на относительную суровость зимы. Хорошо известна живописная горнолыжная спортивная база в Белорецке «Абзаково», где подготовлено много спортсменов высшей квалификации [18].

Абзаково – один из красивейших уголков Южного Урала и Башкирии – является любимым местом отдыха горнолыжников. Комплекс располагает двенадцатью горнолыжными трассами различных категорий, включая трассы для слалома и слалома–гиганта, имеющие FIS сертификаты. Общая протяженность трасс 15000 м. Особенную остроту ощущений подарят "ночные катания", которые организуются 2 раза в неделю на освещенных

трассах, а избежать капризов природы и продлить горнолыжный сезон поможет система искусственного заснеживания.

Любители других видов спорта могут провести время на катке, биатлоном стрельбище или лыжной трассе, покататься на снегоходах или на конных упряжках, поплавать в крытом бассейне.

В 2006 году горнолыжный центр "Абзаково" признан лучшим горнолыжным курортом России. Об этом было объявлено на Международном конгрессе горнолыжной индустрии, прошедшем в Москве. Основные критерии оценки курорта: концепция, общая площадь, расположение, технические характеристики трасс, инфраструктура, подготовка и аттестация персонала, а также возможность проведения соревнований.

В состав "Абзаково" входят: дом отдыха, горнолыжный центр, биатлонный центр и аквапарк "Аквариум". Аквапарк функционирует круглый год, температуроводы и воздуха +30 градусов, современная система очистки воды. Также на территории Пункт проката спортивного инвентаря, охраняемая автостоянка, медицинский пункт, финская и турецкая баня с бассейном, русская парная, канатно-кресельная дорога, зоопарк, спортивные площадки, пневматический тир, спортивный, детские игровые площадки.

Горнолыжный курорт Завьялиха расположен на горе Завьялиха(858м). В центре действуют 7 основных и 2 дополнительные трассы общей протяженностью 14000м. На вершину горы ведет скоростная шестиместная кресельная канатная дорога протяженностью 2200м, которая снабжена креслами со специальными куполами и движущейся дорожкой, облегчающей посадку в кресла. Имеются также 2-х местный кресельный и два бугельных подъемника на вершине горы. В непосредственной близости от курорта Завьялиха расположена учебная трасса протяженностью 650 м с искусственным освещением для катания в вечернее время и две специально подготовленные трассы для катания на сноубордах и трасса "хаф-пайп" протяженностью 200 м.

Значительную часть Кольского полуострова, расположенного за Полярным кругом, занимают сравнительно невысокие горы Хибин. Несмотря на довольно суровую зиму и сильные ветры, склоны древних гор и плато давно облюбовали горнолыжники. Кататься здесь можно с ноября по май.

В Кировске, одном из крупнейших центров горнолыжного спорта, еще в довоенное время проводились соревнования горнолыжников. На юго-западных склонах горы Айкуайвенчорр, обступившей полуцирком город с севера, подготовлено немало выдающихся спортсменов, чемпионов Советского Союза. По незаселенным, мягким рельефным склонам проложены две трассы скоростного спуска длиной 2,5 и 3,5 км. Здесь можно одновременно устанавливать несколько трасс слалома-гиганта и слалома: ширина склонов более 1,5 км. Трассы оборудованы 2-километровой кресельной дорогой и пятью большими лыжебуксирами. На учебных склонах работают три малых лыжебуксира. Кроме спортсменов, канатными дорогами пользуются многочисленные любители горнолыжного отдыха, проживающие в гостиницах города или в частном секторе. В другой части города, на склонах горы Кукисвум-чорр установлено три больших и несколько малых лыжебуксиров, принадлежащих спортшколе. Склоны этой горы короче, более круты, а в отдельных местах лавиноопасны. Здесь проложена двухкилометровая трасса слалома-гиганта. Трассы в Кировске заканчиваются прямо в городе, к ним можно подъехать на общественном транспорте. В зимние месяцы (ноябрь-февраль), когда светлая часть суток коротка, организовано катание при искусственном освещении.

Хорошие спортивные традиции имеются также в Мончегорске, расположенном в 80 км к западу от Кировска. Здесь занимаются спортсмены и учащиеся городского техникума физкультуры. Для всех желающих устроены некрутые длинные трассы на окраине города, на горе Нюд. Предусматривается дальнейшее освоение склонов горы Нюд.

Продолжительная снежная зима, всхолмленный рельеф центральной европейской части России создают прекрасные возможности для приобретения навыков горнолыжного катания. В окрестностях многих городов, где имеются хотя бы небольшие возвышенности, энтузиасты горнолыжного спорта устанавливают лыжебуксиры, в том числе самодельные, принадлежащие коллективам физкультуры предприятий и учреждений, спортивным организациям, горнолыжным секциям и клубам. Больше всего подъемников расположено в окрестностях Санкт–Петербурга и Москвы.

Горнолыжники в выходные дни направляются к своим подъемникам, арендуют дома местных жителей, строят временные сооружения для обогрева и переодевания.

Туристские организации в этом регионе только начинают работу по обслуживанию туристов–горнолыжников. Перспективность ее очевидна – повысится загрузка гостиниц и баз зимой, будет решена важная социальная задача сглаживания пика отпусков в летнее время, более полно будет удовлетворяться спрос на популярный вид отдыха. Возможности же у "малых гор" поистине неисчерпаемы. Уже установлены малые лыжные буксиры на окрестных склонах туристской гостиницей "Мета" в Боровичах, турбазами "Торбеево озеро" в Подмосковье, "Нахимовская" под С.–Петербургом и рядом других [19].

Пример хорошей организации отдыха своих работников на горных лыжах показывают производственное объединение ЗИЛ, которое в своем пансионате под Мценском, на берегу реки Зуши, создало крупную горнолыжную базу с малыми лыжебуксирами, и КамАЗ, соорудивший в 20 км от Набережных Челнов учебно–спортивную горнолыжную базу, включающую трассы спусков длиной 1000 м, пять слаломных трасс, учебные склоны, два больших и пять малых лыжебуксиров. В распоряжении горнолыжников гостиница на 150 мест, учебно–методический кабинет, центр управления комплексом. На склонах установлены стартовые эстакады,

осветительные мачты, водонасосная станция для поливки склонов и изготовления искусственного снега (три "снежные пушки", телевизионные камеры для наблюдения за ходом тренировок из центра управления [3, 9]

2.3 Описание регионального рынка горнолыжного спорта, гостеприимства и активного отдыха

На Урале расположены следующие объекты горнолыжного отдыха. Большой горнолыжный комплекс построен между шахтами и химическим заводом в Губахе (Пермская обл.). Длина трассы достигает 1,7 км, на горе установлен длинный лыжебуксир, в городке есть гостиница. Здесь проводились финальные соревнования Спартакиады народов РСФСР. Издавна известен своими спортивными горнолыжными традициями город Чусовой. Из местной спортшколы вышло немало спортсменов, чемпионов страны по горным лыжам. На спортивной базе действует длинный лыжебуксир, максимальная длина трассы спуска 800 м. База хорошо благоустроена, имеется санная трасса. В Полазне проложены слаломные трассы, установлены короткие лыжебуксиры. На юге Пермской области хорошую учебно–тренировочную базу имеет Чайковский филиал Челябинского института физической культуры. Длина трассы слалома 600 м, на трассах оборудованы один большой и два малых лыжебуксира.

Горнолыжный курорт "Металлург–Магнитогорск" расположен в уникальном комплексе лесов и гор Южного Урала, на побережье озера Банное (Якты–куль), в 300 км от Уфы, в 25 км от горнолыжного центра "Абзаково". Горнолыжный центр оснащен единственным в России скоростным подъемником гондольного типа, протяженностью 1700 м, пропускной способностью 2800 человек в час, время в пути 6 минут. Работает 4 трассы протяженностью порядка 2500 м каждая, перепад высот 450 м. Для начинающих горнолыжников имеется трасса длиной 300 м, на ней установлен бугельный подъемник. Действует специальная трасса хаф–пайп длиной 60 м, уклон 16°. В перспективе к концу 2005 г планируется открыть

еще 3 трассы. В непосредственной близости с горнолыжным центром – развитая инфраструктура отдыха: санатории "Юбилейный", "Якты–куль", дома отдыха "Березки", "Банное", "Уральские зори".

Много лыжебуксиров возведено на горнолыжных трассах Екатеринбурга и Свердловской области. Под Нижним Тагилом в поселке Уралец на горе Белая проложена 800–метровая трасса с длинным лыжебуксиром. В самом Екатеринбурге действует несколько буксировок на коротких трассах длиной до 400 м. Хорошие условия (километровая трасса спуска с большим буксировочным подъемником) имеются в Кировограде. В Качканаре проложены трассы длиной 2 – 3 км с короткими лыжебуксирами. В выходные дни горнолыжники Екатеринбурга катаются на окрестных склонах (ж.–д. станция Флюс: семь коротких лыжебуксиров, железнодорожная станция Исеть – короткие лыжебуксиры и др.). Короткие подъемники установлены в Первоуральске.

Большая работа проведена челябинскими любителями горнолыжного спорта. В Миньяре на 700–метровой трассе спуска построены длинный лыжебуксир и три коротких буксировки. Большие и малые лыжебуксиры имеются на склонах в Вишневогорске (трасса 1100 м), Златоусте (трасса 1200 м), Сатке (трасса 900 м), Миассе, Ново–Абзакове (трасса 2000 м), Кусе (трасса 500 м) и во многих других городах.

В Башкирии под Стерлитамаком в поселке Шиханы оборудована горнолыжная база (с длинным лыжебуксиром) на склоне горы Долгая (трасса 1200 м), которую туристические организации арендуют для обслуживания туристов–горнолыжников по путевкам. На западе Южного Урала, на расстоянии 6 км от города Аша находится ГЛК «Аджигардак». Особенностью этого района является мягкий климат, со среднемесячной зимней температурой не ниже минус 10–15 С и обильными снегопадами. Благодаря этому горнолыжный сезон начинается в конце ноября, на месяц раньше, чем на европейских курортах, и заканчивается только в апреле.

Температура на территории ГЛК «Аджигардак» на 7–10 градусов выше, чем на других горнолыжных курортах Урала, а также Финляндии и Норвегии.

Анализ последних лет позволяет говорить о всевозрастающей популярности «горнолыжного» туризма, в связи с тем, что российские операторы поставили на поток безвизовую «горнолыжную Турцию» и лояльные в визовом отношении Болгарию, Словению, Словакию и Польшу. Теперь горные лыжи не ассоциируются у россиян исключительно с Куршавелем и Шамони, о чем красноречиво говорят активные продажи горнолыжного оборудования в спортивных торговых центрах. Среди европейских «горнолыжных» стран также лидируют – Андорра, Австрия и Франция.

Активно принимают туристов такие горнолыжные курорты России как: «Трескол», «Домбай», «Красная Поляна», «Аджигардак», «Абзаково», «Завьялиха», «Шерегет» и многие другие. В результате оценки условий обслуживания на горнолыжных курортах России в выпускной квалификационной работе, можно сделать следующие выводы:

- наиболее развитым горнолыжным курортом России в настоящее время является горнолыжный курорт «Красная Поляна», который финансируется не только коммерческими структурами, но и государством;
- вторым по уровню трасс и обслуживанию туристов на мой взгляд можно назвать горнолыжные курорты «Солнечная Долина» и «Абзаково», которые преуспели не только в развитии горнолыжного туризма, но и предлагают другие развлечения в течение всего года, в том числе водные развлечения, охоту, экскурсии, развлекательные мероприятия и т.п.;
- далее можно отметить постоянно развивающийся горнолыжный курорт «Аджигардак» и «Завьялиха». Последнее время они получили всероссийскую известность.

В настоящее время, в связи с ростом интереса к горнолыжному спорту и туризму, условия на горнолыжных курортах улучшаются, в том числе развивается и инфраструктура, которая поможет развитию курортов,

улучшая субъективное мнение туристов о конкретном курорте. В настоящее время нельзя говорить о конкуренции среди горнолыжных курортов, так как спрос превышает предложение. Надо отметить, что останавливает развитие горнолыжного туризма отсутствие необходимой инфраструктуры на горнолыжных курортах. Для того, чтобы привлечь наибольшее количество туристов, особенно иностранных туристов необходимы гостиницы высокого класса, сервисное обслуживание, наличие на территории горнолыжного туризма бытовых услуг, детских комнат, дополнительных развлечений и видов отдыха. Для того, чтобы горнолыжный курорт был высокорентабельным необходимо, чтобы он предоставлял услуги туристам круглый год, развивая различные направления отдыха.

Особое место в развитии горнолыжного туризма играет реклама. Многие горнолыжные курорты не имеют возможности донести информацию о предоставляемых услугах до туристов, что отрицательно влияет на рентабельность курорта. Важно не только факт предоставления услуг, но и информационное обеспечение для работы горнолыжных курортов. Так, для горнолыжного курорта «Красная Поляна» большой рекламой стало участие в зимних Олимпийских играх 2014 года, для «Абзаково» – посещение горнолыжного курорта В.В. Путиным и т.д. Любой курорт имеет возможность рассказать о себе в средствах массовой информации, выпустить буклеты, участвовать в специализированных выставках по туризму и спорту. В 2007 году на международной выставке в Москве несколько крупных компаний выразили желание принять участие в финансировании нового горнолыжного курорта под Ашой «Две долины». В Саткинском районе при финансировании комбината «Магнезит» строиться горнолыжный центр «Ключевой». Московские компании финансируют строительство курорта международного класса под Кусой. Горнолыжные курорты в Центральной России также в настоящий момент развиваются только за счет вливаний частного капитала в инфраструктуру уже существующих курортов. Спрос на такой вид отдыха, как горнолыжный туризм есть; можно говорить и об

общности интересов инвесторов, предпринимателей и областных властей. Все это положительно сказывается на экономике России в целом. Есть еще один фактор, роль которого нельзя недооценивать. Все больше людей хотят не просто отдыхать, а хорошо отдыхать – получать качественные туристические услуги, и самое главное, могут себе это позволить. Это значит, развитие индустрии отдыха и туризма в России получает новый импульс.

3 РАЗРАБОТКА ПЛАНА МАРКЕТИНГА

3.1 Характеристика ООО ГЛК «Солнечная Долина»

ООО ГЛК «Солнечная Долина» функционирует с 2001 года. Курорт, расположен в одном из самых живописных уголков Уральского горного массива, обладает высокой инфраструктурой, отлаженной годами и стремящейся к лучшим мировым образцам. В неё входит 12 горнолыжных трасс общей протяженностью 7 километров, сеть ресторанов и гостиниц, детско – развлекательный клуб им. Федора Конюхова, банные комплексы, барбекю–зоны, крупнейший на Урале летний веревочный экстрим–парк. В арсенале курорта организован прокат снегоходов, квадроциклов, новейшего горнолыжного и сноубордического инвентаря для детей и взрослых. На склонах горы «Известная» создано несколько уникальных трасс: дублер олимпийской в Сочи по ски–кроссу, тюбинга взрослого и детского, хав–пайпа на 22 фута, слоупстайл категории В, учебная – с бесплатным ленточным подъемником. На ГЛК организована работа одной из лучших школ инструкторов, а современная служба спасателей гарантирует абсолютную безопасность отдыхающих. Данное предприятие является лидером по оказанию туристических услуг для любителей горнолыжного спорта в Челябинской области.

Основной вид деятельности – предоставление услуг горнолыжной индустрии туристам.

Услуги, предоставляемые Горнолыжным центром в зимнее время:

- ски–пассы на канатную дорогу;
- ски–пассы на катание;
- прокат инвентаря;
- страхование жизни;
- проживание (аренда коттеджей) в элитном поселке «SunnyValley»;
- тюбинги, каток, лыжная беговая трасса;
- детский клуб;

- прокат снегоходов и квадроциклов;
- аренда бань;
- праздники и корпоративы;
- школа инструкторов;
- школа сноубординга «GreenWhite».

Услуги, предоставляемые Горнолыжным центром в летнее время:

- веревочный экстим–парк;
- клуб «Золотоискателей»;
- клуб путешественников Федора Конюхова;
- экскурсии на гору «Известная»;
- проживание (аренда коттеджей) в элитном поселке «SunnyValley»;
- аренда бань;
- кемпинг.

Для предоставления основной услуги на курорте функционирует техническая служба, имеющая 2 основные задачи: ежедневная подготовка трасс специализированной техникой и обслуживание канатных дорог, установленных на территории комплекса и предназначенных для подъема отдыхающих.

Основными клиентами являются не только южно–уральские туристы, но и гости из соседних областей и регионов. В их числе дети, семьи и молодежь. В периоды проведения всероссийских или международных соревнований приезжают профессиональные спортсмены.

ГЛК «Солнечная долина» выступает местом проведения таких крупных соревнований как «Кубок России по ски–кроссу и сноуборду» и «Кубок Губернатора Челябинской области».

Горнолыжный курорт активно взаимодействует с такими партнерами как «FIS» (InternationalSkiFederation), «Сейхо Моторс», «Сбербанк», радио «NRJ», фотоотчеты «Nightparty» и «Geometria», школа звукооператоров и диджеев «SoundSchool», школа сноубординга «GreenWhite», элитный поселок «SunnyValley», клуб–отель «Золотой пляж», магазин

«BananBoardShop», национальный парк «Тургояк», магазин «Streetlab», типография «Активист» и многие другие.

Организационно–правовая форма собственности – общество с ограниченной ответственностью. ООО расположено по адресу: Челябинская область, пос. Сыростан.

ООО ГЛК «Солнечная Долина» входит в крупный холдинг, состоящий из ряда компаний, которые взаимодействуют друг с другом или являются партнёрами при реализации крупных проектов. Основные организации: ГЛК «Солнечная долина», Клуб–отель «Золотой пляж» – гостиничный комплекс, расположенный на берегу озера Тургояк и оказывающий туристические услуги, «Стройком 99» – строительная компания, занимающаяся подрядными работами, связанными со строительством, ООО «Кеймэн» – риэлтерская компания, обеспечивающая продажу недвижимости холдинга. Организационная структура предприятия строиться линейно, общая численность работников – 65 человек, обязанности распределены следующим образом:

Директор по развитию–В структуре данного предприятия эту должность занимает главный держатель акций предприятия. Основными функциями является планирование деятельности предприятия «на перед», привлечение крупных проектов на территорию курорта для их дальнейшей реализации и инвестиций из областного и федерального бюджета для реализации данных проектов.

Директор по правовым и корпоративным вопросам –Главный юрист организации. Основные функции: контроль за тем, что компания функционирует согласно законодательству РФ, сотрудничество с городским и областным правительством при решении кадастровых вопросов.

Руководитель отдела проектного менеджмента –Основные функции: планирование и систематизация временных и постоянных сооружений на территории курорта. Исследование почв и земель, находящихся в аренде и собственности курорта.

Генеральный (он же и исполнительный) директор—Оперативное управление компанией обеспечивает единоличный исполнительный орган – генеральный директор, который является ключевым звеном корпоративного управления. Управляющий директор подотчетен акционерам и работает в организации на условиях, установленных контрактом.

Должностные обязанности:

- Организация, координация и контроль работы предприятия;
- Организация эффективного взаимодействия структурных подразделений;
- Стратегическое планирование развития предприятия и реализация этих планов;
- Участие в формировании бюджета и контроль его выполнения;
- Обеспечение эффективного документооборота и своевременного движения информации в организации.

Главный бухгалтер – контролирует работу бухгалтеров и кассира, несет ответственность за всю сферу учета, включая начисления заработной платы, подготовку отчетов для нужд управленческого учета и налоговых органов, развитие прочих отношений с банками и финансовыми институтами;

Бухгалтеры – ведут бухгалтерскую отчетность, организуют внутренний аудит, ведут бухгалтерский учет, составляют отчетность;

Сетевой администратор (IT-отдел) – обеспечивает бесперебойное функционирование компьютерной сети и информационной безопасности предприятия;

Отдел технической службы – техническая поддержка работы всего горнолыжного центра;

Отдел маркетинга и продаж – занимается продажей рекламных услуг, заключением договоров с клиентами; организация маркетинговых программ; реализация проектов; составление ценовой политики предприятия; в него также входит *отдел BTL* – «промоушен» занимается продвижением бренда, организацией промоакций;

Кадровая служба – занимается подбором работников, устанавливает стандарты работы, компенсаций работникам, занимается развитием и обучением персонала, определяет стандарты для кандидатов;

Служба безопасности– несет ответственность за безопасность сотрудников и имущества в офисе, соблюдение порядка на территории ГЛЦ.

Управление и руководство предприятия осуществляется в следующем порядке:

Вышестоящий руководитель осуществляет единоличное руководство подчиненными ему нижестоящими руководителями, а нижестоящие руководители подчиняются только одному лицу – своему непосредственному вышестоящему руководителю. Эта структура характеризуется четким единоначалием. Каждый работник или руководитель подчиняется непосредственно только одному вышестоящему лицу и через него связан с более высокими уровнями управления. Таким образом, в аппарате управления создается иерархическая лестница по подчиненности и ответственности. Управленческие решения принимаются путем стратегического планирования высшим руководством на еженедельных собраниях и согласования принятых решений с исполнительным директором. В основе стратегического планирования лежит понятие стратегии. В ней отражены основные цели компании, такие как расширение доли рынка, рост прибыли, проведение передовых научно–технических исследований, обеспечивающих высокую конкурентоспособность и т. д, стратегия есть определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей. В основе стратегического планирования лежит понятие стратегии. Стратегия есть определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей.

3.2 Анализ маркетинговых возможностей

Основными клиентами являются не только южно–уральские туристы, но и гости из соседних областей и регионов. В их числе дети, семьи и молодежь. В периоды проведения всероссийских или международных соревнований приезжают профессиональные спортсмены.

Для приезжих из дальних областей или для тех, кто просто приехал отдохнуть на несколько дней имеются коттеджные домики от компании «Sunny Valley», которая является одним из ведущих партнеров ООО «Солнечная долина». В числе основных партнеров так же летние лагеря «Green White» и «Школа путешественника Федора Конюхова». В состав компаньонов также входят, расположенные на территории ГЛК, рестораны такие как «Иней», «Рыбный ресторан» и другие. Для обеспечения культурно–массовых мероприятий «Солнечная Долина» привлекает в качестве спонсоров радиостанцию «NRJ», которая является одной из самых узнаваемых среди молодежи, а для качественных и ярких фотоотчетов «Nightparty». Для проведения крупных соревнований таких как «Кубок России по ски–кроссу и сноуборду», «Кубок Губернатора Челябинской области» предприятие привлекает серьезных партнеров таких как «Сбербанк», «Сейхо–моторс», «FIS» (International Ski Federation).

ООО Горнолыжный центр «Солнечная долина» является частью холдинга и имеет линейно–организационную структуру управления.

Отдел маркетинга и рекламы играет огромную роль на предприятии. Этот отдел является самым большим и самым интересным по части своего функционала. Основной задачей для фирмы стоит – создание качественного бренда для выстраивания лояльности потребителей. Фирма отдает предпочтение точечной рекламе. Это во многом связано с тем, что круг целевой аудитории достаточно узок. Это в основном студенты и спортсмены. Поэтому основными партнерами в коммуникационной политике предприятия выступают спортивные магазины с такой же целевой аудиторией. Конечно,

фирма прибегает и к таким видам рекламы как радио-, ТВ-реклама для увеличения круга своего воздействия на соседние регионы и области, и для более масштабного оповещения и напоминания о себе. Помимо вышеперечисленных видов рекламы, предприятие широко использует сувенирную и печатно-полиграфическую продукцию. Огромное место в коммуникационной политике занимает Direct-маркетинг и SMM-продвижение. Как уже говорилось выше, основной целевой аудиторией являются студенты, следовательно, SMM-продвижение является особенно мощным инструментом в современном мире. Это во многом облегчает привлечение и оповещение клиентов путем интересных постов в сети Интернет.

Что касается ценовой политики предприятия ГЛК «Солнечная долина», то можно сказать, что данная фирма состоит в средней ценовой категории. Это связано с тем, что основная целевая аудитория – студенты, школьники, молодые семьи и дети, уровень дохода которых не очень высок.

Стратегия ценообразования строится как раз на этом признаке целевой аудитории. Средний чек посещения горнолыжного курорта составляет в порядке 800–1500 рублей. В эту сумму входит трансфер, прокат инвентаря и четыре часа катания. Стоимость зависит от многих факторов. Например, погодных условий, скидок, мероприятий или дня недели

Предприятие часто реализует скидки для школьников и студентов посредством организации молодежных мероприятий. В таких случаях могут быть скидки на трансфер, прокат и катание. Также цены могут упасть благодаря каким-либо праздникам, где действуют скидки для какой-то конкретной целевой аудитории.

Ассортимент услуг горнолыжного курорта «Солнечная долина» имеет различные ценовые категории. Например, проживание и услуги комплексов питания можно отнести к категории «выше среднего», т.к. средний чек на проживание в течение суток составляет около 4000 руб. на человека, а средний чек на один комплексный обед в ресторане составляет 1000 руб. на

человека. В остальном же ассортименте придерживаются средней ценовой категории для данной целевой аудитории.

Для продвижения себя на рынке горнолыжных услуг ГЛК «Солнечная долина» ведет активную рекламную и PR-деятельность, посредством использования ATL- и BTL-мероприятий.

«Солнечная долина» активно использует точечную рекламу. Точечная реклама – система рекламных мероприятий, объектом которой являются совокупность конкретных «точек» в потребительском пространстве [6].

Такая реклама позволяет экономить усилия и достигать максимального эффекта по принципу «шаг за шагом». Так, в стратегии точечной рекламы усилия концентрируются только на строго определенном круге лиц или организаций, представляющих наибольший интерес для рекламодателя [33]. Таким образом, предприятие воздействует на свою целевую аудиторию путем размещения своей рекламы в точках продаж спортивного инвентаря и одежды. Носителями в данном случае выступают флаеры и афиши предстоящих мероприятий, а также различные форматы печатно-полиграфической продукции и сувениры.

Огромную роль в продвижении играет и наружная реклама. Использование рекламных щитов и растяжек на трассе М5, а также в чертах близлежащих городов приносит «Солнечной долине» немалое количество посетителей, а также повышает узнаваемость бренда. Ведь главной задачей для себя предприятие видит в популяризации своего бренда.

Очень важным элементом коммуникации выступает SMM-продвижение. Это объясняется тем, что основная часть целевой аудитории – молодежь. А молодое поколение активно пользуется Интернет-пространством. Этот носитель обладает особыми преимуществами: динамичность рекламной компании и ее четкий контроль, таргетирование аудитории, возможность применения новых технологий и низкая стоимость. Подходит для рекламы сложной продукции и специальных акций. Но существуют и недостатки,

например, ограниченность аудитории и отсутствие возможности прямо влиять на покупку[5].

3.2.1 Анализ конкурентов

Для объективной конкурентной оценки горнолыжных курортов были определены их основные направления специализации. Таким образом, были выделены три вида основных специализаций горнолыжных курортов Челябинской области:

- специализируются только на спортивных программах: ГЛК «Банное», ГЛК «Евразия»;
- специализируются только на досуговых программах: ГЛК «Райдер»;
- предлагают смешанные программы для спорта и отдыха: ГЛК «Солнечная долина», ГЛК «Абзаково», ГЛК «Аджигардак».

Таким образом, основными конкурентами на рынке горнолыжных услуг Челябинской области являются ГЛК «Банное», ГЛК «Райдер», ГЛК «Абзаково», ГЛК «Аджигардак», ГЛК «Евразия».

Первая группа горнолыжных курортов нацелена на молодежь от 14 до 25 лет. Этот возрастной диапазон характеризуется наибольшей физической активностью и интересом к спортивным программам. Вторая группа направлена только на предоставление своим посетителям комфортных условий для их отдыха и организации веселого досуга. Здесь целевая аудитория – семьи и веселые компании друзей. Следовательно, возрастной диапазон варьируется от 7 до 35 лет. Особый интерес вызывает третья группа горнолыжных курортов, которые предлагают смешанные летние программы, включающие в себя и спортивные, и развлекательные услуги. Эта группа охватывает различные целевые аудитории и притягивает большой интерес для посещения таких горнолыжных курортов.

Т.к. ГЛК «Солнечная долина» принадлежит к смешанной категории предоставления услуг, можно выделить двух основных конкурентов: ГЛК «Аджигардак» и ГЛК «Абзаково». У обоих конкурентов довольно высокая

ценовая политика на услуги, что выделяет ГЛК «Солнечная долина» среди них как обладателя более низкой ценовой категории. Оба конкурента также имеют широкий ассортимент услуг, что составляет основную конкурентную единицу с данными горнолыжными курортами. Конкуренты ведут активную коммуникационную, в том числе и рекламную деятельность, что тоже влияет на деятельность ГЛК «Солнечная долина» (таблица 3).

Таблица 3–Анализ конкурентов

Характеристики компании	Коэффициент значимости	Характеристики товара		
		Абзаково	Евразия	Райдер
Год основания	0,1	6	1	2
Ассортимент	0,2	5	2	1
Наличие бренда	0,2	6	2	1
Рекламная поддержка	0,2	3	6	1
Качество	0,1	5	4	1
Цена	0,2	3	2	6
Итого	1	4,7	2,8	2
Характеристики компании	Коэффициент значимости	Характеристики товара		
		Солнечная долина	Аджигардак	Банное
Год основания	0,1	5	4	3
Ассортимент	0,2	6	4	3
Наличие бренда	0,2	5	4	3
Рекламная поддержка	0,2	4	5	2
Качество	0,1	6	3	2
Цена	0,2	5	1	4
Итого	1	5,2	3,5	2,8

3.2.2 STEP – анализ

Для анализа макросреды предприятия ГЛК «Солнечная долина» был проведен STEP–анализ (таблица 4), целью которого было выявить основные факторы, влияющие на деятельность компании и выработать стратегию развития компании [20].

Таблица 4– STEP –анализ

Группа факторов	Фактор	Степень влияния на деятельность компании	Действие компании
Социальные	Рост популярности здорового образа жизни.	Положительное	Использование этого фактора как основную идею рекламного сообщения
	Положительное отношение у людей к занятию спортом.	Положительное	Поддержание этой тенденции через ATL– и BTL– мероприятия
	Изменения в образовании	Отрицательное	Создание системы скидок для школьников
Технологические	Усовершенствование 6– тикресельных канатных дорог	Положительное	Применение таких канатных дорог на предприятии
	Выпуск снегоуплотнительной техники и тракторов нового поколения	Положительное	Замена старой техники на новую
Экономические	Экономический кризис	Отрицательное	Повышение уровня цен для того, чтобы окупить затраты
	Рост уровня безработицы	Отрицательное	Создание системы скидок для студентов и школьников
	Рост цен на бензин	Отрицательное	Организация собственного трансфера
	Рост цен на продукты питания / санкции в отношении европейских продуктов	Отрицательное	Составление новых ресторанных меню, увеличение цен на блюда
Политические	Санкции в отношении России	Отрицательное	Организация международных соревнований

	Хорошие отношения с местной властью	Положительное	Получение финансирования на программу «Льжи мечты»
	Ужесточение законодательства об охране окружающей среды	Нейтральное	Поддержание экологической чистоты на территории курорта
	Государственное регулирование рекламной деятельности	Отрицательное	Введение жесткого контроля на создание рекламной продукции на предприятии

По результатам проведенного STEP – анализа были выявлены основные социальные, технологические, экономические и политические факторы положительно или отрицательно влияющие на деятельность компании.

В социальной группе факторов были выделены такие факторы как рост популярности здорового образа жизни и положительное отношение у людей к занятиям спортом, которые оказывают положительное влияние на деятельность ГЛК «Солнечная долина», т.к. благодаря использованию данного факта в основной идее рекламных сообщений обеспечивается посещение курорта основной целевой аудиторией. Но также выделился фактор, отрицательно влияющий на деятельность компании – это изменения в образовании, связанные с подготовкой школьников к ЕГЭ в зимний период, когда осуществляется основная деятельность предприятия. Поэтому ГЛК выстраивает систему скидок для этой целевой группы.

Среди технологических факторов выделились усовершенствование кресельных канатных дорог и появление нового поколения снегоуплотнительной техники и ратраков, что положительно влияет на деятельность предприятия. Поэтому ГЛК «Солнечная долина» постепенно

осуществляет замену старого оборудования, что повышает качество обслуживания клиентов и выстраивает положительный имидж предприятия.

Проведенный STEP–анализ выявил следующие экономические факторы, которые отрицательно влияют на деятельность компании: экономический кризис, рост уровня безработицы, рост цен на бензин, рост цен на продукты питания, санкции в отношении европейских продуктов, т.к. от этого напрямую зависит прибыль предприятия, уровень расходов на содержание того или иного оборудования, сотрудников, сфер обслуживания клиентов. Для решения этих проблем предприятие ведет экономическую политику в отношении повышения цен на услуги и организацию собственного трансфера.

Изменения, произошедшие в политической сфере, также оказали положительное и отрицательное воздействие на деятельность горнолыжного курорта. Введение санкций в отношении России обострило международные отношения, выезжать на крупные соревнования в другие страны российским спортсменам не выгодно, поэтому ГЛК ведет активную политику по организации международных соревнований на территории своего курорта. Хорошие отношения с местной властью дают возможность финансирования с их стороны дорогостоящих проектов, например, такого как «Льжи мечты». Ужесточение законодательства по охране окружающей среды особо не принесло изменений в деятельность компании. ГЛК «Солнечная Долина» всегда уделял должное внимание чистоте на территории курорта. Отрицательное воздействие оказывает государственное регулирование рекламной деятельности, что призывает предприятие ввести дополнительный контроль за изготовлением собственной рекламной продукции.

Таким образом, путем проведения STEP–анализа были выявлены основные социальные, технологические, экономические и политические факторы, влияющие на деятельность компании, которые можно учитывать при проведении SWOT – анализа. В социальной группе факторов были выделены такие факторы как рост популярности здорового образа жизни и

положительное отношение у людей к занятиям спортом, которые оказывают положительное влияние на деятельность ГЛК «Солнечная долина». Но также выделился фактор, отрицательно влияющий на деятельность компании – это изменения в образовании, связанные с подготовкой школьников к ЕГЭ в зимний период, когда осуществляется основная деятельность предприятия. Среди технологических факторов выделились усовершенствование кресельных канатных дорог и появление нового поколения снегоуплотнительной техники и ратраков. STEP–анализ выявил следующие экономические факторы, которые отрицательно влияют на деятельность компании: экономический кризис, рост уровня безработицы, рост цен на бензин, рост цен на продукты питания, санкции в отношении европейских продуктов, т.к. от этого напрямую зависит прибыль предприятия, уровень расходов на содержание того или иного оборудования, сотрудников, сфер обслуживания клиентов. Изменения, произошедшие в политической сфере, также оказали положительное и отрицательное воздействие на деятельность горнолыжного курорта. Введение санкций в отношении России обострило международные отношения, выезжать на крупные соревнования в другие страны российским спортсменам не выгодно, поэтому ГЛК ведет активную политику по организации международных соревнований на территории своего курорта. А так же приглашает для посещения своих курортов иностранцев и не зависимо от санкций продолжает устраивать этапы кубков международных соревнований и всемирные игры не уступая в классе самым именитым спортивным базам подготовки и отдыха спортсменов и туристов.

3.2.3 SWOT – Анализ

Для анализа ситуации на рынке был проведен SWOT–анализ, который выявил сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы со стороны внешней среды, которые могут положительно или негативно повлиять на основную деятельность компании [9].

Таблица 5 – SWOT – анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
1) Наличие устоявшегося в мире бренда; 2) Лидирующие позиции на рынке по ценовым сегментам; 3) Нарботанные партнерские связи; 4) Широкий ассортимент услуг; 5) Положительный имидж компании; 6) Удачное расположение курорта; 7) Наличие собственной системы трансфера; 8) Наличие скидок для некоторых целевых групп; 9) Высокий уровень сертификации	1) Устаревшее представление о брэнде; 2) Высокие цены на проживание и питание на территории ГЛК; 3) Распространение слухов, порочащих имиджу; 4) Укрепление и увеличение позиций конкурентов
Возможности	Угрозы
А) Растущая популярность спорта и здорового образа жизни; Б) Появление снег уплотнительной техники нового поколения; В) Хорошие отношения с местной властью; Г) Государственное регулирование рекламной деятельности; Д) Ужесточение законодательства об охране окружающей среды.	Е) Погодные условия; Ж) Экономический кризис; З) Рост безработицы; И) Рост цен на бензин и продукты питания; К) Санкции в отношении России. Л) Не востребованность новых видов услуг

По результатам SWOT – анализа можно сделать следующие выводы: сильными сторонами предприятия являются наличие устоявшим и проверенным временем основным видом услуг, лидирующие позиции на рынке по ценовому сегменту, наличие широкого ассортимента услуг, наработанные партнерские связи, положительный имидж предприятия, удачное расположение курорта, наличие трансфера и скидок для некоторых целевых групп. Для поддержания данных сильных сторон у предприятия есть возможности, за счет роста популярности спорта и здорового образа жизни, использовать этот факт, как основную идею рекламных сообщений. Появление нового поколения снежного оборудования обеспечит предприятию поддержание положительного имиджа и высокий уровень обслуживания клиентов. Угрозы макросреды также влияют на сильные стороны предприятия. Наличие трансфера, скидок и удачное расположение

курорта может решить проблему с низкой посещаемостью молодого поколения.

Можно сделать выводы, что ГЛК «Солнечная Долина» необходимо поддерживать такие позиции как: наличие узнаваемости и свежести бренда, лидирующее место по ценовому сегменту, положительный имидж предприятия, т.к. они являются сильными сторонами. Для создания эффективной работы предприятию необходимо развить систему ознакомления с новыми предложениями, вести активную экологическую деятельность и осуществлять скидки для конкретных целевых групп. При этом необходимо в условиях кризиса устранять слабые стороны и привлекать новые целевые группы.

3.3 Разработка мероприятий и определение бюджета маркетингового плана.

Исходя из проведенного SWOT– анализа, а также описания предприятия можно сделать вывод, что для удачного результата необходимо разработать план маркетинга с мероприятиями, направленность которых имела бы укрепляющий характер сильных сторон с применением преимуществ, усиление слабых позиций с частичным или полным предотвращением угроз. Для выполнения данной задачи хорошо бы подошли мероприятия, связанные с освежением у аудитории представления о предоставляемых услугах и ознакомлением с новыми видами услуг, ведением эффективной скидочной и поощрительной деятельности.

Таблица 6– Разработанный план маркетинга для ГЛК «Солнечная Долина» на период 1.11.2017 – 1.03.2018.

Месяц	Дата	Мероприятие	Ключевое Сообщение
Ноябрь	Запуск к открытию	Имиджевый видео – ролик	Презентация программы снегирь
	14.11.2017	Открытие горнолыжного сезона	Все на открытие! Торжественное развлекательное мер–е
	1.11.2017	Корпоративное предложение отдыха + новогодние банкеты	Новый год на природе!
	С 1–го ноября	Разработка программы SMM–продвижений, обучение маркетолога	1.Поиск предпр. оутсорс 2.Перепечатать рекламной прод.
Декабрь	01.12.2017	Имиджевый видео – ролик	Организация пресс – тура на Снегире
	28.11.2017	Открытие кресельной канатной дороги	Открытие любимой трассы всех клиентов ГЛК
	На усмотрение партнера	Совместное мероприятие с партнером	Взаимозачетное мероприятие по рекламному каталогу
	С 01.12.2018	Скидка на мороз / Жаркий снег (от погодных условий)	На Солнечной можно кататься дешево.
	26.12.2017	День рождения солнечной долины	Экскурсии по инфраструктуре с пробными посещениями

Окончание таблицы 6

Январь	01.01.2018	Имиджевый видео – ролик	Презентация услуг курорта!
	с 01.01.2018 по 06.11.2018	Рождественское ночное катание на "Солнечной долине"	Рождественское е катание
	С 01.01.2018	Скидка на мороз / Жаркий снег (от погодных условий)	На Солнечной можно кататься дешево.
	С 01.01.2018	Урок здоровья для (школ)	Продвижение: 1. Тюбинг 2. Зимние забавы
Февраль– март	01.02.2018	Имиджевый видео – ролик	Презентация услуг курорта!
	На усмотрение партнера	Совместное мероприятие с партнером	Взаимозачетное мероприятие по рекламному каталогу
	05.03.2018	Кубок Губернатора (отдельный бюджет)	с 15.02 по 29.02 – кубок 01.03–11.03 – кубок
Апрель	21.04.2018	Закрытие Сезона	Закрытие в карнавальном формате

Так же для продвижения плана маркетинга – было проведено медиапланирование по продвижению и распространению информации о мероприятиях

Таблица 7 – Расчет медиа планирования для разработанного плана маркетинга

Радио					
Мероприятие	Производство	Европа +Златоуст Аббонентская плата	Европа +Озерск Аббонентская плата	Интерволна	Европа + Челябинск, Наше радио
Имиджевый видео – ролик	10.ноя	нет	нет	нет	нет
	11000				
Открытие горнолыжного сезона	09.ноя	10.11–15.11	10.11–15.11	10.11–13.11	10.11–15.11
	2000	1 200	1 200	18 000	100000
Корпоративное предложение отдыха + новогодние корпоративы	01.ноя	25.10–30.11	25.10–30.11	01.11–10.11	нет
	2000	1200	1200	15 000	32 992
Ребренд, программа SMM– продвижений		нет	нет		нет
Имиджевый видео – ролик	нет	нет	нет		нет

Продолжение таблицы 7

Открытие кресельной канатной дороги	к 25.11	26.11–07.12	26.11–07.12	27.11–29.11	26.11–07.12
	2000	900	900		39 880
Жаркий снег	до 01.12	01.12–31.12	01.12–31.12		нет
	2000	900	900		
Скидка на мороз / Жаркий снег (от погодных условий)	нет	Декабрь	Декабрь		нет
	12000				
День рождения солнечной долины	27.ноя	01.12–12.12	01.12–12.12		07.12–12.12
	2000	900	900		50 000
Имиджевый видео – ролик	нет	нет	нет		нет
Рождественское ночное катание на "Солнечной долине"	01.январь	1.01–6.01	1.01–6.01		1.01–6.01
	2000	1800	1800		10 000

Продолжение таблицы 7

Скидка на мороз / Жаркий снег (от погодных условий)		06.01–31.01	06.01–31.01		07.01–31.01
		1800	1800		6 704
Урок здоровья для (школ)	нет	январь	январь		нет
Имиджевый видео – ролик	нет	нет	нет		нет
Совместное мероприятие с партнером	нет	декабрь	декабрь		нет
Кубок Губернатора (отдельный бюджет)	01.мар	Февраль– март	Февраль– март		09.02–05.03
	2000	7200	6000		83 450
ИТОГ	37 000	15 900	14 700	33 000	323 026

Продолжение таблицы 7

	Наружная реклама			Реклама в РК и магазинах	
	Производство	Билборды на въезд в Миасс. Абонентская плата	Монтаж	ТРК "Слон"	Бигвилладж Медия (Чайка, Диска, Гавань, Яблочко, Сеть магазинов "Губернский") Абонентская плата
Имиджевый видео – ролик	нет	нет	нет	да	нет
				0	
Открытие горнолыжного сезона	25.10–31.10	10.ноя	10.ноя	10.11–15.11	нет
	5400	10620	6000	0	
Корпоративное предложение отдыха	нет	сезон	сезон	08.11–30.11	нет
				0	

Продолжение таблицы 7

Снегирь, программа SMM– продвижений	нет	нет	нет	Ноябрь	нет
				0	
Имиджевый видео – ролик	нет	нет	нет	да	Декабрь
				0	10000
Открытие кресельной канатной дороги	нет	сезон	сезон	26.11–07.12	нет
		10620		0	
Жаркий снег	нет			01.12–31.12	
				0	
Скидка на мороз / Жаркий снег (от погодных условий)	нет	нет	нет	декабрь	нет
				0	
День рождения солнечной долины	нет	нет	сезон	01.12–12.12	нет
				0	
Имиджевый видео – ролик	нет	нет	нет	да	Январь
				0	10000

Продолжение таблицы 7

Рождественское ночное катание на "Солнечной долине"	нет	сезон	сезон	1.01–6.01	Январь
		10620		0	
Скидка на мороз / Жаркий снег (от погодных условий)	нет			06.01–31.01	
				0	
Урок здоровья для (школ)	нет	нет	нет	январь	нет
				0	
Имиджевый видео – ролик	нет	нет	нет	да	Февраль–март
		10620		0	20000
Совместное мероприятие с партнером	нет	нет	нет	Февраль– март	нет
				0	
Кубок Губернатора (отдельный бюджет)	нет	сезон	сезон	Февраль– март	нет
		21240		0	0
ИТОГ	5 400	63 720	6 000	0	40 000

	Рассылка				
	Таргетин говая реклама + реклама в группах в VK (согласно событиям или проомо горы)	E-mail Аббоненст кая плата	SMS	Реклама на майл Аббоненст кая плата	Группа VK + парнеры VK (Найтпати, Bananboardsh ор, Солидол, Каталица, Попутчики Челябинск)
Имиджевый видео – ролик	сезон	нет	нет	нет	да
					0
Открытие горнолыжного сезона	10.11.2017	2 неделя	2 неделя	12.ноя	да
	500		10000	50000	0
Корпоративное предложение отдыха + новогодние корпоративы	сезон	3 неделя	1 неделя	нет	да
			7000		0

Ребренд, программа SMM– продвижений	нет	нет	нет	нет	нет
Имиджевый видео – ролик		нет	нет	нет	нет
					0
Открытие кресельной канатной дороги	сезон	1 неделя	нет	нет	да
		560			0
Жаркий снег			3500		да
					0
Скидка на мороз / Жаркий снег (от погодных условий)	нет	нет	нет	нет	нет
					0
День рождения солнечной долины	сезон	3 неделя	3 неделя	нет	да
	1500	560	3000		0
Имиджевый видео – ролик	сезон	нет	нет	нет	нет
	5000				

Продолжение таблицы 7

Рождественское ночное катание на "Солнечной долине"	Январь	Январь	Январь	нет	да
	5000	1680	10000		0
Скидка на мороз / Жаркий снег (от погодных условий)					да
					0
Урок здоровья для (школ)	нет	нет	нет	нет	нет
Имиджевый видео – ролик	сезон	нет	нет	нет	нет
	5000	1680			
Совместное мероприятие с партнером	нет	нет	нет	нет	нет
Кубок Губернатора (отдельный бюджет)	Февраль– март	Февраль– март	Февраль– март	Февраль– март	да
	6000	3360	20000		0
ИТОГ	23 000	7 840	50 000	50 000	0

	Внутренняя реклама				
	ТВ ГЛК	Радио ГЛК	Сайт Аббоненст кая плата		
Имиджевый видео – ролик	Ноябрь		Ноябрь		
	0		1500		
Открытие горнолыжного сезона	нет	нет	Ноябрь		
			1500		
Корпоративное предложение отдыха + новогодние корпоративы	нет	Ноябрь	Ноябрь		
		0			
Ребренд, программа SMM– продвижений	нет	Ноябрь	нет		
		0	1500		
Имиджевый видео – ролик	Ноябрь		Декабрь		
	0		1500		

Открытие кресельной канатной дороги	нет		Декабрь		
			1500		
Жаркий снег					
			1500		
Скидка на мороз / Жаркий снег (от погодных условий)	нет	Декабрь	нет		
		0			
День рождения солнечной долины	нет		Декабрь		
			1500		
Имиджевый видео – ролик	Ноябрь		Декабрь		
	0		1500		
Рождественское ночное катание на "Солнечной долине"	нет				
			3000		

Скидка на мороз / Жаркий снег (от погодных условий)			1500		
Урок здоровья для (школ)	нет	январь	нет		
		0			
Имиджевый видео – ролик	Ноябрь		Декабрь		
	0		3000		
Совместное мероприятие с партнером	нет	Февраль– март	нет		
		0	3000		
Кубок Губернатора (отдельный бюджет)	нет				
			3000		
ИТОГ	0	0	25 500		

Итоговые затраты на исполнение и продвижения маркетингового плана:

- Расходы по медиа плану Екатеринбургская область – 369 000,00;
- Расходы по медиа плану Тюменская область – 295 625,00;
- Обслуживание принтера – 75 000,00;
- Обслуживание маркетинговых мероприятий – 100 000,00;
- Рекламные материалы с новой программой (Снегирь) – 317 410,00;
- Расходы по медиа плану Челябинская область 658 086,00;
- Расходы по медиа плану Взаимозачет – 16 700,00;
- Расходы на аутсорсинг и дизайн, ведение SMM – 105 000,00;
- Итого – 1 936 821,00.

3.4 Оценка эффективности предложенных мер по продвижению ООО ГЛК «Солнечная Долина»

Исходя из маркетингового анализа, а также особенностей мероприятий были выведены основные критерии количественных показателей, которые позволят оценить эффективность предложенного маркетингового плана. Все критерии и необходимые подсчеты указаны в Таблице ... Оценка эффективности

Таблица 8– Оценка эффективности

Статья 01.11.15 – 01.04.16	2017	2018	%
Выручка (увеличение 8%, точные данные – коммерческая тайна).	100,00	108,00	8,00%
Среднее число посетителей ВК	500	700	40,00%
участники группы ВК	18000	24000	33,33%
Новые услуги среднее людей в мес.	6000	8000	33,33%
Инстаграм прирост подписчиков	234	1623	593,59%
Количество репортажей	14	18	28,57%

«Инстаграм» активность	10	50	400,00%
Просмотры ролика	700000	1000000	42,86%
Количество банкетов	57	75	30,00%
Количество зрителей спортивных мероприятий	15000	21000	40,00%
Затраты на рекламу	2500000,00	1936821,00	-22,53%

Предложенные маркетинговые мероприятия привели к увеличению активности аудитории вокруг бренда, по сравнению с прошлым годом спортивные мероприятия стали привлекать больше зрителей, а количество пользования не основными, но все-таки перспективными услугами увеличились, расходы на рекламу снизились, общая выручка подросла на 8%, что не может не радовать.

3.5 Правовое регулирование деятельности предприятия на рынке горнолыжного спорта, гостеприимства и активного отдыха

ООО ГЛК «Солнечная Долина» осуществляет свою деятельность руководствуясь следующими правовыми документами:

Конституция РФ дает право каждого человека на труд и на отдых. Также основными документами в части регулирования туристской деятельности являются: Таможенный кодекс РФ, Лесной кодекс РФ, Воздушный кодекс РФ и другие [22, 25].

Договорные отношения в туризме регулируются нормами международного и национального гражданского права.

На международном уровне такие отношения регулируются следующими документами:

- международной конвенцией по контракту на путешествие, принятой 22 октября 1970 года. Генеральной ассамблеей Всемирной федерации ассоциаций туристических агентств (УФТАА);
- положением по туристическим контрактам и обменам, принятым на Венской встрече государств – участников Совета Безопасности Совета Европы (СБСЕ) в 1992 г.;
- соглашением по унификации основных правил международных воздушных перевозок (Варшавская конвенция), принятым 12 октября 1929 г., с изменениями и дополнениями в 1955 и 1975 гг.;
- Женевской конвенцией по международной автомобильной перевозке пассажиров и багажа, принятой в Брюсселе в 1967 г.;
- кодексом отношений между гостиницами и турагентствами (УФТАА) и Международной гостиничной ассоциацией (МГА) в 1978 г.;
- Афинской конвенцией о перевозке морем пассажиров и их багажа;
- соглашением и стандартным контрактом между отелем и перевозчиком, принятым Международной гостиничной ассоциацией (МГА) и Международным союзом участников дорожного транспорта (МСДТ) в 1994 г.;
- международными гостиничными правилами, одобренными Советом Международной гостиничной ассоциации (МГА) в 1984 г.;
- директивой Совета Европы в области организации туристической деятельности;
- межправительственным соглашением «О сотрудничестве в области туризма», принятым правительствами государств – участников СНГ 23 декабря 1993 г.;
- рекомендательным законодательным актом «Об основных принципах сотрудничества государств – участников СНГ в области туризма», принятым Межпарламентской ассамблеей государств – участников СНГ 29 октября 1994 г.

Правовыми источниками национального права, регламентирующими договорные отношения, являются Гражданский кодекс, законы и подзаконные акты [24].

В Российской Федерации договоренные отношения в области туризма регулируются на национальном уровне следующими нормативными правовыми актами: Гражданским кодексом РФ (первая и вторая части), Федеральным законом «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации», Кодексом законов о труде Российской Федерации и другими законодательными актами [25]. Разработанные рекомендации для решения проблемы управления персоналом на предприятии не оказывают негативного влияния на экологическую обстановку городе.

Все сотрудники организации имеют право на благоприятную окружающую среду и обязаны сохранять природу и окружающую среду согласно Конституции РФ, Глава 2 «Права и свободы человека и гражданина» статья 42 и статья 58.

В процессе управления персоналом руководствуются ТК РФ, санитарно-гигиеническими требованиями и нормативами к организации труда и т.д. Соблюдение прав и свобод человека в процессе организации работы предприятия и охрана труда являются главными задачами руководства. Охрана труда – система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

Обеспечение здоровых и безопасных условий труда возлагается на администрацию предприятий (организаций). Администрация обязана внедрять современные средства техники безопасности, предупреждающие производственный травматизм, и обеспечивать санитарно-гигиенические условия, предотвращающие возникновение профессиональных заболеваний рабочих и служащих.

Предприятие осуществляет свою деятельность в здании. В связи с этим, эксплуатация этого здания регламентируется Федеральным законом от 10 января 2002 года №7–ФЗ «Об охране окружающей среды» Глава VII«Требования в области охраны окружающей среды при осуществлении хозяйственной и иной деятельности».

Упрощение туристских формальностей стало объектом целого ряда международных соглашений и договоров. К ним можно отнести:

- чикагскую конвенцию Международной организации гражданской авиации 1944 г. (ИКАО);
- международные медицинские правила Всемирной организации здравоохранения 1951 г.;
- конвенцию по содействию международному морскому транспорту Международной морской организации 1965 г.;
- международную конвенцию 1973 г. по упрощению и гармонизации (согласованию) таможенных процедур (конвенция Киото);
- заключительный акт Совещания по безопасности и сотрудничеству в Европе 1975 г.;
- решение – рекомендации Совета ОЭСР по международной политике в области туризма 1985 г.;
- единый европейский акт Европейских сообществ 1987 г.;
- гаагскую декларацию Межпарламентской конференции по туризму 1989 г.;
- конвенцию о применении шенгенских соглашений 1985 г.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Горнолыжный туризм в России переживает этап масштабной реорганизации в направлении расширения инфраструктуры туристических услуг. Если раньше Горнолыжный отдых подразумевал в себе преимущественно катание на лыжах или сноуборде, то сейчас этот облик преобразуется действительно во что-то большее нежели удовлетворении в обычном увлечении или спорте. Многие горнолыжные центры и курорты готовы оказывать услуги различного вида как инновационных и еще не устоявшиеся на ранке, так и уже проверенные потребителем услуг и, чтобы быть конкурентно способным необходимо постоянно идти в ногу со временем применяя в своей деятельности улучшенные технологии и новые методы ведения маркетинговой, рекламной и управленческой деятельности.

Исходя из проделанной работы можно с уверенностью сказать, что применение маркетинговой деятельности, а именно планирования может благоприятно влиять на многие аспекты, связанные с различными сферами внутренней и внешней деятельности предприятия.

Рынок горнолыжного туризма растет из года в год. В результате анализа горнолыжных курортов в России и за рубежом в выпускной квалификационной работе было подчеркнито, что, несмотря на то, что растет число туристов, предпочитающих зимний отдых за рубежом, число поклонников горнолыжного туризма в России значительно увеличилось. О чем можно судить, о росте рынка горнолыжного туризма на Южном Урале, в Приэльбрусье и даже в Центральной части России (Ленинградская и Московская область).

Активно принимают туристов такие горнолыжные курорты России как: «Трескол», «Домбай», «Красная Поляна», «Аджигардак», «Абзаково», «Завьялиха», «Шерегет» и многие другие. В результате оценки условий обслуживания на горнолыжных курортах России в выпускной квалификационной работе, можно сделать следующие выводы:

- наиболее развитым горнолыжным курортом России в настоящее время является горнолыжный курорт «Красная Поляна», который финансируется не только коммерческими структурами, но и государством;
- вторым уровнем трасс и обслуживанию туристов можно назвать горнолыжный курорт «Абзаково» (7,0 баллов), который преуспел не только в развитии горнолыжного туризма, но и предлагает другие развлечения в течение всего года, в том числе водные развлечения (закрытый аквапарк), охоту и экскурсии, развлекательные мероприятия и т.п.;
- далее можно отметить постоянно развивающийся горнолыжный курорт «Солнечная Долина». Последнее время он получил всероссийскую известность благодаря проведению масштабных мероприятия всероссийского и мирового уровня, а также высокому уровню управления и технического оснащения.

В настоящее время, в связи с ростом интереса к горнолыжному спорту и туризму, условия на горнолыжных курортах улучшаются, в том числе развивается и инфраструктура, которая поможет развитию курортов, улучшая субъективное мнение туристов о конкретном курорте.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алешина, И. В. Паблик рилейшнз в менеджменте и маркетинге [Текст]/ И.В. Алешина.– Маркетинг. — 1996. — № 3. – 280 с.
- 2 Гермогенова, Л.Ю. Эффективная реклама в России. Практика и рекомендации [Текст]/ Л. Ю. Гермогенова. – М., РусПартнерЛтд., 2012. – 310 с.
- 3 Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования рекламной деятельности [Текст]/ Е.П. Голубков. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 340 с.
- 4 Голубкова, Е. Н. Маркетинговые коммуникации [Текст]/ Е. Н. Голубкова. – М.: Финпресс, 2011. – 341 с.
- 5 Даулинг, Г. Репутация фирмы, создание, управление и оценка эффективности [Текст]/ Г. Даулинг. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 347 с.
- 6 Демидов, В.Е. Формула успеха в маркетинге [Текст]/ В.Е. Демидов. – М., Международные отношения, 2011. – 248 с.
- 7 Джефкинс, Ф. Основы маркетинга [Текст]/ Ф. Джефкинс. – М., Прогресс, 2012. – 235 с.
- 8 Диксон, Р. Управление маркетингом [Текст]/ Р. Диксон. – Пер. с англ. – М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. – 123 с.
- 9 Дитятев, Г.Г. Качественные исследования рекламы [Текст]/ Г. Г. Дитятев. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 364 с.
- 10 Дурович, А.П. Основы маркетинга [Текст]/ А. П. Дурович. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 656 с.
- 11 Завьялов, П.С. Формула успеха в маркетинге [Текст]/ П. С. Завьялов. – М., Международные отношения, 2011. – 209 с.
- 12 Копанев, А.С. Маркетинг в туризме [Текст]/ А. С. Копанев. – Мн. “Экономпресс”, 1998. – 516 с.
- 13 Котлер, Ф. Маркетинг по Котлеру. Как создать завоевать и удержать рынок [Текст]/ Ф. Котлер. — М.: Бизнес Букс, 2011. – 276 с.

- 14 Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент [Текст]/ Ф. Котлер. – СПб.: Питер Ком, 2011. – 319 с.
- 15 Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст]/ Ф. Котлер. – М., Прогресс, 2012. – 211 с.
- 16 Мартынцева, Ю. А. Психологическое на восприятие рекламируемого продукта [Текст]/ Ю.А. Мартынцева. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 299 с.
- 17 Мейкенз, Дж. Маркетинг [Текст]/ Дж. Мейкенз. – (пер. с англ. под ред Р.Б. Ноздревой) , М.: ЮНИТИ, 1998. – 476 с.
- 18 Никулина, Л.Ф. Коммуникации стратегического маркетинга [Текст]/ Л. Ф. Никулина. – М.: ЮНИТА-ДАНА, 2011. — 312 с.
- 19 Орлова, Т. М. «Паблик рилейшнз» и реклама в системе маркетинга [Текст]/ Т.М. Орлова. – М., РусПартнер Лтд., 2011. – 310 с.
- 20 Питер, Ф. Маркетинг, менеджмент [Текст]/ Ф. Питер. – Пер. с англ. – СПб: Питер Ком, 1998. – 896 с.
- 21 Попов, Е. В. Теория маркетинга [Текст]/ Е.В. Попов. – Екатеринбург, 2012. – 261 с.
- 22 Шуванов, В.И. Психология рекламы [Текст]/ В. И. Шуванов. – Ростов н/Д: Феникс, 2011. – 302с.
- 23 Шульц, Д.Е. Маркетинг. Интегрированный подход [Текст]/ Д.Е. Шульц. – М.: ИНФРА-М, 2012. --- 259 с.
- 24 Эванс, Д.Р. Маркетинг [Текст]/ Д.Р. Эванс. — М., Экономика, 2011. – 290 с.
- 25 Ядин, Д. К. Паблик рилейшнз [Текст]/ Д. К. Ядин. – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2013г. – (Серия «Зарубежный учебник»). – 416 с.26 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.millionmagazine.ru. – Загл. с экрана.
- 27[Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.marketing.ru. – Загл. с экрана.
- 28[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://new.vk.com/sunny.valley>. – Загл. с экрана.
- 29 Внутренняя документация ООО ГЛК «Солнечная Долина».