

британская высшая школа дизайна

КУРС «БРЕНДИНГ»

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА НА ТЕМУ:

«Разработка маркетинговой стратегии и брендинг города Краснодара»

ЗАКАЗЧИК:

МЭРИЯ ГОРОДА КРАСНОДАРА

МЕНТОР ПРОЕКТА И КУРАТОР КУРСА:

АНДРЕЙ ПУРТОВ

КОМАНДА ПРОЕКТА:

АЛЕКСАНДРА ЛЕБЕДЕВА

АНАСТАСИЯ БЕЛОРУКОВА

ИРИНА ФИЛЬЧЕНКОВА

ВИКТОР КОЗЛОВ

Москва
2015 год

Оглавление:

Введение	4
Глава 1. Стратегия	6
1.1. Общая информация о Краснодаре.	6
1.2. Краснодар сегодня.	7
Экономическо-демографические показатели.....	7
Анализ экономических показателей	10
1.3. Взгляд на город со стороны целевых аудиторий	21
1.4. Конкурентное окружение Краснодара	28
1.5. Выводы раздела «Стратегия»	33
Глава 2. Маркетинг.....	34
2.1. Выявление ядра целевой аудитории (ЦА) в сегменте «трудоспособное население».....	34
2.2. Поиск и формирование отраслевой специфики Краснодара.	50
2.3. Выводы из раздела «Маркетинг».	56
2.4. «Дорожная карта» развития Краснодара.	57
Глава 3. Брендинг Краснодара	69
3.1 Позиционирование.	69
3.2. Формирование платформы бренда	70
Ожидания целевых рынков	70

Поиск смысловой платформы:.....	74
3.3. Brand Equity.....	77
Глава 4. Разработка проекта «Дорожной карты» развития города: «Краснодарский центр агротехнологий».....	80
4.1. Блок «Стратегия»	81
STEP-анализ рынка агробiotехнологий в России	81
5C анализ Краснодара с точки зрения потенциала, как поставщика агротехнологий:.....	87
Выводы из раздела «Стратегия».....	93
4.2. Блок «Маркетинг»	95
Существующая бизнес-модель рынка агротехнологий	95
Целевые рынки «Краснодарского центра агроинноваций»	98
Бизнес-модель «Краснодарского агроцентра»	108
«Дорожная карта» формирования «Краснодарского центра агроинноваций»	111
4.3. Пирамида бренда «Краснодарского центра агроинноваций».....	114
4.4. Дизайн.....	116
4.5. Коммуникационная стратегия «Краснодарского агроцентра».....	118
Итог работы над проектом	145

Одной из проблем постсоветского времени являются неконкурентоспособность и непривлекательность российских городов, долгое время существовавших как система обслуживания плановой экономики. Оказавшись в новой, рыночной реальности, они столкнулись с тем, что вынуждены сами стать полноправными игроками рынка, искать новые пути развития и бороться за ресурсы: финансовые, административные, инфраструктурные, человеческие – чего раньше никогда не делали. Пока эта борьба только начинается, и в ней уже есть как победители – в основном крупные и, наоборот, мелкие туристические города, так и проигравшие – например, моногорода. Однако конкуренция между российскими городами только набирает обороты, и уже сейчас некоторые из них задумываются, как они будут позиционировать себя на рынке и чем отличаться от всех остальных. Уже сейчас становится очевидным, что масштабная конкуренция российских городов приведет к определенному перераспределению ресурсов между теми, кто выбрал наиболее релевантную маркетинговую стратегию своего развития и максимально точно донес ее до своего «потребителя» – жителя, бизнеса и инвестора, и теми, кто продолжил жить в существующей парадигме. Краснодар в данном случае имеет все шансы на успех, однако пока этот город, обладая множеством ресурсов и входя в ТОП рейтингов самых богатых и привлекательных городов России, не имеет собственного узнаваемого лица и внятной стратегии развития. Ситуация усложняется тем, что, как и в любом другом мегаполисе, в Краснодаре существует множество стейкхолдеров, интересы которых зачастую прямо противоположны друг другу и которых сложно сплотить одной идеей. Данный факт является одной из основных причин, почему сегодня ни один российский город-миллионник не обладает хоть сколько-нибудь внятной маркетинговой стратегией и адекватным брендингом.

Цель дипломного проекта – выявление приоритетного вектора развития Краснодара до 2030 года и создание на его основе концепции развития города.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

1. Выявление приоритетной отрасли развития города
2. Формирование концепции развития города
3. Брендинг города
4. Построение «Дорожной карты Краснодара до 2030 года» в соответствии с принятой концепцией развития
5. Формирование маркетинговой стратегии и стратегически важного проекта «Дорожной карты»

6. Брендинг проекта
7. Формирование коммуникационной стратегии проекта

Объектом исследования выступает город Краснодар.

Предметом исследования – маркетинговая стратегия и брендинг города.

В дипломной работе были использованы следующие методы: анализ данных из вторичных источников, маркетинговое исследование целевых групп (качественное и количественное), форсайт-сессии с представителями целевой аудитории (жители и бизнес), матрица Value proposition, матрица QFD, пирамида бренда, «Дорожная карта» проектов, коммуникационная модель «Атрибуты-Преимущества-Выгода», каскадирование ценностей, коммуникационная модель «360 градусов», матрица точек контакта.

Глава 1. Стратегия

1.1. Общая информация о Краснодаре.

Информация от заказчика:

Краснодар – динамично развивающийся город, столица Краснодарского края. На сегодняшний день Краснодар переживает сложный период реконструкции. Он перестал быть провинциальным городским поселением, но еще не стал комфортным для проживания городом с цивилизованной городской средой. Краснодар занимает 1-е место по количеству торговых площадей на 1 жителя в РФ¹, а также лидирующие позиции в различных рейтингах городов РФ, переживая время стремительного роста количества жителей и автомобилей².

Краснодар является постоянным фигурантом TOP-10 рейтингов городов по инвестиционному климату, удобству жизни, низкому уровню безработицы и кредитоспособности:

- 1-е место в интегральном рейтинге городов «100 крупнейших городов России» по данным 2011 года, составленном институтом территориального планирования «Урбаника»³. Рейтинг отражает наиболее благоприятное соотношение показателей «стоимости» и «качества» жизни;
- Краснодар занимает 3-е место в рейтинге «Лучших городов для бизнеса», составленном журналом Forbes в 2013 году⁴;
- 6-е место в рейтинге «100 лучших городов России», составленном газетой «Коммерсантъ» за 2013 год⁵;
- рейтинговое агентство «Эксперт РА» в 2014 году подтвердило рейтинг кредитоспособности Краснодара на уровне А+⁶.

Рост численности населения в Краснодаре происходит быстро и скачкообразно. Частично это обусловлено присоединением к городу соседних станиц, частично – притоком мигрантов из Украины в связи с военно-политическим кризисом, частично – притоком из других областей России.

¹ 824 м2 торговых площадей на 1000 человек. Для сравнения: Москва – 393 м2 на 1000 чел. Занимает 8-е место в рейтинге «Торговая недвижимость России 2013-2014».

² Из заявки заказчика.

³ <http://urbanica.spb.ru/?p=3125> Цель рейтинга – определить наиболее благоприятный по соотношению показателей «стоимости» и «качества» жизни крупный город для проживания в стране.

⁴ <http://www.forbes.ru/reitingi-photogallery/239495-30-luchshih-gorodov-dlya-biznesa-2013-reiting-forbes/photo/3>

⁵ <http://www.kommersant.ru/doc/2158894>

⁶ <http://raexpert.ru/releases/2014/Dec23b>

Администрация города одной из своих целей видит достижение статуса «города-миллионника». И по неофициальным данным Краснодар уже стал миллионником в 2010 году. Кроме того, на конец 2014 года в городе официально зарегистрировано около 950 тысяч жителей⁷.

В интернете присутствует информация об амбициозных проектах по развитию в городе транспортного узла, промышленного IT-кластера. Однако в прессе отсутствует информация о событиях, связанных с реализацией проектов.

Еще одна яркая и отличительная черта города – наличие Общественного комитета, который был организован инициативными жителями города и который своей целью видит создание комфортной урбанистической среды Краснодара. Общественный комитет признается городской администрацией, подтверждающим фактом этого является участие Краснодара по инициативе Общественного комитета в качестве дипломного проекта на курсе «Брендинг» Британской высшей школы дизайна.

Основные конкуренты, отмеченные заказчиком: Ростов-на-Дону, Ставрополь, Волгоград, Сочи.

Общая ситуация такова, что экономическая и социальная ситуации в Краснодаре в целом неплохие. Однако в городе присутствуют определенные проблемы, связанные с быстрым и достаточно хаотичным ростом.

Маркетинг территорий должен сформировать факторы, которые помогут городу в борьбе за материальные и нематериальные ресурсы.

1.2. Краснодар сегодня.

Экономическо-демографические показатели

География⁸:

С точки зрения климатических и географических особенностей Краснодар уникален и обладает яркими преимуществами перед другими городами-конкурентами

	Краснодар	Сочи	Волгоград	Ставрополь	Ростов-на-Дону
Климат, солнечные дни (в сред. в год)	Субтропический, без устойчивого	Субтропический влажный	Умеренно-континентальный	Умеренно-континентальный	Умеренно-континентальный

⁷Данные из интервью с представителями администрации города.

⁸Результаты анализа открытых источников и данных заказчика.

	снежного покрова в зимний период 231 солнечный день	300 солнечных дней	120 солнечных дней	160 солнечных дней	204 солнечных дня
Близость (возможность съездить на выходные) и разнообразие курортных зон	Автомобильная доступность, можно съездить на выходные или на море, или в горы	Город-курорт. Город стоит на море, с возможностью в один день посетить горнолыжный курорт	Нет	Нет	Турбазы на реке, автомобильная доступность Азовского моря
Туристический наплыв	Нет	Круглогодичный наплыв туристов в связи с высокой событийностью и наличием рядом морского и горнолыжного курортов	Нет	Нет	Нет
Индекс стоимости жизни, %	97,18	106,15	97,09	90,37	99,87

Вывод:

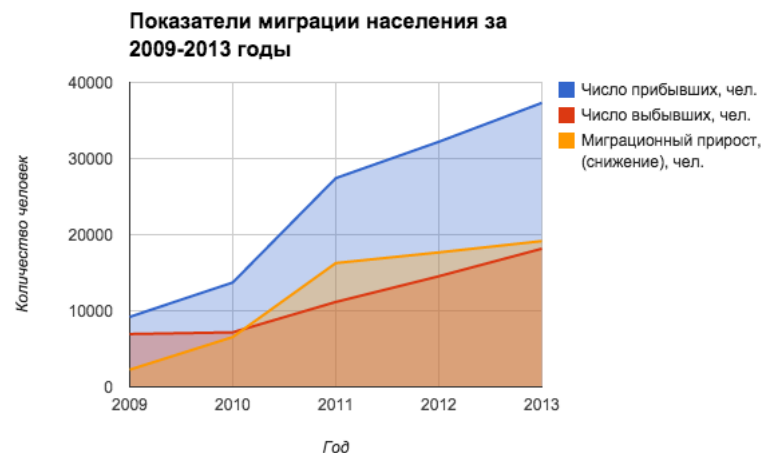
Краснодар предлагает уникальное для жизни географическо-климатические условия: преобладание солнечных дней, мягкий субтропический климат и относительная доступность курортных зон, все это при сравнительно недорогой стоимости жизни (на 9 пунктов ниже, чем у Сочи, на 3 пункта ниже, чем в Ростове-на-Дону, на 28 пунктов ниже, чем в Москве).

Демографические показатели Краснодара

- Соотношение мужчин и женщин в городе примерно одинаковое, с незначительным преобладанием женщин.
- В городе 62% трудоспособного населения. При этом в Краснодаре самый низкий уровень безработицы по России (0,2%)⁹, на конец 2014 года.

⁹<http://www.glava.krd.ru/news/1416/>

- По данным Росстата за 2013 год, средняя заработная плата в России составляет 30 тысяч рублей. 30,2% жителей Краснодара имеют доход выше среднего по России.
- Начиная с 2011 года при высоком уровне притока населения из других регионов проживания впервые зафиксирован серьезный рост оттока местного населения.



- В Краснодаре существует тенденция увеличения численности людей пенсионного возраста. Это связано с тем, что бывшие военнослужащие, а также жители, заработавшие пенсию в районах Крайнего Севера, переезжают в Краснодар – город с благоприятным климатом.
- Растет миграция из неблагоприятных районов Украины в последние два года.
- Растет тренд на увеличение притока низкоквалифицированной рабочей силы в город

- Несмотря на прирост населения, администрация города отмечает потребность в квалифицированной рабочей силе¹⁰: общее количество квалифицированной рабочей силы необходимой региону составляет 77 тысяч рабочих мест, по отраслям:
 - строительная отрасль – 23 тысяч;
 - предоставление услуг и аренда – 10 220;
 - образование – 10 тысяч;
 - потребительская сфера – 8 тысяч;
 - промышленность – 5751;
 - здравоохранение – 4 тысячи;
 - транспорт и связь – 3600.

¹⁰<http://www.glava.krd.ru/news/1416/>

Вывод: рост оттока населения из города вместе с учетом существования тренда миграции возрастного населения с северных регионов России в долгосрочной перспективе может критически усилить нехватку квалифицированной рабочей силы в городе.

Анализ экономических показателей

Структура экспорта Краснодара¹¹

- Доля экспорта товаров Краснодар составляет 5,53% в общей доли Краснодарского края.
- Основную долю экспорта товаров и продуктов города составляют продовольственные товары и с/х сырье: 90% – от экспорта города и 4,9% – от экспорта всех продуктов и товаров Краснодарского края.
- При этом основную долю (70%) в экспорте продовольственных товаров и с/х сырья Краснодара занимает зерно.

Отрасли	Город Краснодар			Краснодарский край
Продовольственные товары и с/х сырье	зерно	3,44%	4,97%	22,17%
	др. продукты	1,53%		
Машины, оборудование, транспорт			0,21%	0,94%
Минеральные продукты			0,12%	70,96%
Древесина			0,08%	0,47%
Металлы, драгоценные камни			0,08%	2,79%
Продукция химической промышленности, каучук			0,04%	2,26%
Текстиль, обувь			0,03%	0,04%

¹¹ По данным Росстата за 2013 год, опубликованным на официальном сайте Краснодарского края, и официальной статистики, полученной от администрации Краснодара, за 2011, 2012 и 2013 годы.

Прочие товары		0,02%	0,38%
		5,53%	100,00%

Динамика экспорта товаров Краснодар в 2011–2013 гг.¹²

	2011	2012	2013	Доля в общем объеме экспорта товаров за 2013 г.	Динамика категории/доля категории
Продовольственные товары и с/х сырье	\$383 021 736,30	\$485 956 746,96	\$391 853 432,20	90,13%	Стабильные (стагнация) 96%
Машины, оборудование, транспорт	\$39 178 180,27	\$108 123 932,52	\$16 390 085,10	3,77%	
Минеральные продукты	\$14 341 717,99	\$841 804,22	\$9179 906,60	2,11%	
Металлы, драгоценные камни	\$20 446 763,87	\$7008 475,48	\$5916 316,80	1,36%	Падающие 3%
Продукция химической промышленности	\$6326 514,22	\$5335 731,76	\$3348 827,90	0,77%	

¹² По официальным данным администрации Краснодара.

Древесина и целлюлозно- бумажные изделия	\$336 101,97	\$1 590 015,33	\$5987 499,80	1,38%	Растущие 1%
Текстиль, обувь	\$1 576 301,85	\$1 053 394,42	\$2103 902,40	0,48%	

Выводы:

- Экспорт продовольственных товаров и с/х сырья составляет 90,13% всего экспорта товаров города. При этом 70% – это экспорт зерна, оставшиеся 30% – продукты переработки с/х сырья и другие продовольственные товары.
- Однако в общем объеме экспортируемых товаров Краснодарского края эта доля невелика и составляет шестую часть от экспорта продовольственных товаров всего Краснодарского края (в 2013 году).
- Краснодар не имеет достаточного количества посевных полей для выращивания с/х продукции, но в городе зарегистрированы предприятия, которые перерабатывают с/х сырье в продукцию, а также компании, занимающиеся куплей-продажей зерна.
- Структура экспорта товаров, а также ее соотношений с общей структурой экспорта товаров Краснодарского края не позволяет базировать отраслевую специфику на производстве или выращивании зерна или продовольственных товаров.
- Сервисные и сопутствующие услуги, повышающие эффективность производства с/х сырья, продовольственных товаров или объем поставок, можно рассматривать как потенциальную отраслевую специализацию региона. Например:
 - o услуги по совершению быстрой и эффективной сделки;
 - o биотехнологии, удобрения;
 - o отраслевые выставки по продукции, произрастающей на территории Кубани, и т.д.

Экспорт услуг

Показатели Краснодарского края по экспорту услуг¹³

миллионы в долларов США	Экспорт, всего	в том числе в страны:	
		дальнего зарубежья	СНГ

¹³По данным Росстата, опубликованным на официальном сайте Краснодарского края.

2000	371,1	365,5	5,6
2005	1326,0	936,0	390,0
2009	1688,6	1084,9	603,7
2010	1646,8	979,9	666,8
2011	1690,9	1046,8	644,1
2012	1616,7	991,5	625,2
2013	1900,8	1244,6	656,2

Значительную долю экспорта Краснодарского края составляет экспорт услуг, из них более 90% – это услуги транспортного и складского комплексов, среди которых услуги трубопроводной сети, перевалка грузов, услуги воздушного транспорта (пассажирские, международные перевозки). При этом опережающими темпами растет объем услуг трубопроводного транспорта¹⁴.

У нас нет данных по структуре экспорта услуг непосредственно Краснодара. Однако можно отметить, что в городе развита логистическая и транспортная инфраструктура, в последнее время наблюдается расширение выставочных площадей.

В СМИ много амбициозных публикаций о развитии Краснодара как мультимодального хаба, включающего в себя железнодорожный и автовокзалы, грузовой терминал, аэровокзальный комплекс площадью свыше 60 тыс. кв. м, который в ближайшей перспективе может стать «южными воротами России»¹⁵.

Однако из интервью с ведущими экспертами логистического рынка стало понятно, что они невысоко оценивают потенциал Краснодара как глобального логистического и распределительного центра:

- «Ж/д узел имеет «тупиковый» характер»

¹⁴ <http://www.kubzsk.ru/kodeksdb/noframe/law?d&nd=921035609&nh=1>

¹⁵ <http://www.aex.ru/docs/2/2010/12/6/1230/>

- Краснодар находится всего в 150 км от порта Новороссийск: «слишком мало, чтобы делать остановку» и «не понятно, для чего». Ростов-на-Дону (430 км от Новороссийска) с точки зрения географии и логистического распространения товаров по всей России является более привлекательным и удобным в качестве глобального распределительного центра.
- На текущий момент направление пассажирских авиаперевозок также ограничено. Например, Вена – единственный европейский город, в который можно улететь из Краснодара прямым рейсом. Руководство аэропорта планирует развитие «веера» направлений через стыковочные узлы Ростова, Сочи, Калининграда, Москвы и Минвод. Основная доля прямых рейсов сфокусирована на Москве, Санкт-Петербурге, городах Краснодарского края и столицах, бывших южных советских республик, и будет таковой оставаться.

Выводы:

Логистические и транспортные ресурсы города являются хорошим двигателем для экономического развития города. Однако потенциал стать отличительной и конкурентной отраслевой специализацией города (в сравнение с Новороссийском или Таманью, логистическими центрами в Ростове-на-Дону) выглядит невысоким.

Структура дохода в бюджет Краснодара

По типу дохода

		2013
Налоговые доходы	<i>Налог на доходы физических лиц</i>	30,25%
	<i>Единый налог на вмененный доход для отдельных видов деятельности</i>	4,43%
	<i>Налог на прибыль организаций</i>	4,54%
	<i>Земельный налог</i>	7,63%
	<i>Прочие налоговые доходы</i>	0,02%
	<i>Государственная пошлина</i>	0,81%
	<i>Налог на имущество физических лиц</i>	0,54%
	<i>Единый сельскохозяйственный налог</i>	0,19%
Неналоговые доходы (дотации из гос. бюджета)	<i>Арендная плата за земли</i>	4,04%
	<i>Доходы от продажи материальных и нематериальных активов</i>	1,55%
	<i>Прочие неналоговые доходы</i>	5,29%
	<i>Штрафы, санкции, возмещение ущерба</i>	1,50%

	Доходы от сдачи в аренду имущества	0,93%
	Плата за негативное воздействие на окружающую среду	0,29%
Безвозмездные поступления	Безвозмездные поступления	38,01%

- Налог на доходы физических лиц составляет один из ключевых источников дохода города – 30%.
- Еще 38% бюджета город получает за счет безвозмездных поступлений, под которыми подразумеваются дотации из федерального бюджета или бюджетов других субъектов РФ.
- Необходимо также отметить, что, несмотря на достаточно активную бизнес-среду в городе, а также его лидерство в рейтингах по инвестиционной привлекательности, доходы от налогов на прибыль организаций составляют всего 4,5%.

Вывод: трудоспособное население является одним из ключевых ресурсов города, приносящее треть в его бюджет. Увеличение данной категории населения может стать одной из основных задач маркетинговой стратегии города.

По видам экономической деятельности¹⁶

Краснодар – большой и разнообразный с точки зрения экономической деятельности, а здесь мы остановимся на пяти ключевых отраслях, которые в совокупности составляют 82% ВРП Краснодара

			Доля ВРП	Среднесписочная занятость населения ¹⁷ / % к итогу	Комментарии
Услуги	Оптовая и розничная торговля	18%	32%	99 333 (25,7%)	<ul style="list-style-type: none"> – 65% малого и среднего бизнеса ведут свою деятельность в сфере торговли и услуг. – Краснодар – лидер по количеству торговых площадей на душу населения (на 1000 жителей в Краснодаре приходится 1527,6 кв. м).
	Здравоохранение и социальные услуги	6%			
	Услуги в недвижимости	5%			

¹⁶ <http://gradoteka.ru/city/krasnodar/detail/ekonomika-i-biznes/otraslevaya-struktura-vrp-c>

¹⁷ По данным Росстата за 2013 год.

	Гостиницы и рестораны	3%			<ul style="list-style-type: none"> – Крупнейшая в России розничная сеть «Магнит» вышла из Краснодара – Кроме того, в Краснодаре базируется часть компаний, работающих в сфере экспорта и импорта товаров/зерна, проходящих через порт Новороссийска. – В Краснодаре также представлены риелторы, предлагающие недвижимость по всему Краснодарскому краю. – В Краснодаре проводятся ключевые отраслевые выставки как края, так и южного округа РФ в целом. <p>Потенциал для города: Краснодар – столица Краснодарского края, его административный центр обладает большим ресурсным потенциалом с точки зрения предоставления торговых услуг. Так или иначе Краснодар может аккумулировать в себе продукты, услуги и предложения, которые предлагает весь Краснодарский край, и в перспективе стать информационно-выставочным центром Краснодарского края, тем самым увеличив интенсивность бизнес-активности в городе.</p>
--	-----------------------	----	--	--	---

Строительство	19%	17 822 (4,6%)	<ul style="list-style-type: none"> – Развитию отрасли способствовало строительство, связанное с подготовкой к Олимпиаде. – Активное строительство жилой недвижимости. Тренд: возведение новых кварталов по принципу планирования окружающей инфраструктуры (от парковок, до детских садов и бизнес-центров). – Планы по строительству коммерческой недвижимости (склады, инфраструктура транспортного хаба, выставочные центры). – Планы по реконструкции дорог в городе. – В программе «Краснодару столичный облик» также присутствуют обширные планы по реконструкции города – Еще один тренд, набирающий обороты: влияние городского населения на планы по строительству. Уже есть 2 прецедента, когда под влиянием общественности было запрещена точечная застройка в черте города. <p>Потенциал для города: Наличие качественного и современного жилья в городе, а также его грамотное планирование с точки зрения удобства и привлекательности городской среды может стать отличительной чертой города, его преимуществом.</p>
---------------	-----	-------------------	--

Транспорт и связь	14%	26 497 (6,8%)	Потенциал для города: Логистические и транспортные ресурсы города являются хорошим двигателем для экономического развития города. Однако потенциал стать отличительной и конкурентной отраслевой специализацией города (в сравнение с портами Новороссийска или Тамани, логистическими центрами в Ростове-на-Дону) выглядит невысоким.
Обрабатывающие производства	12%	18 683 (4,8%)	Переработка с/х сырья. Нефтеперерабатывающий завод. Переработка металлов, полезных ископаемых.

Сельское хозяйство	9%	3 128 (0,8%)	<p>Направления:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сельхозтехника; - выращивание плодово-ягодных, зерновых культур; - агротехнологии (семена, препараты для защиты растений, удобрения) - комбикорма <p>В планах:</p> <p>К 2020 году власти Краснодарского края намерены создать в 11 районах промышленные и агропромышленные парки, включающих в себя: перерабатывающие мощности, сырьевую базу, овоще- и фруктохранилища, логистические центры, оптово-розничные рынки, склады, транспортную службу. На территории агропромпарков могут также размещаться учебные структуры (подготовка и переподготовка специалистов широкого профиля). Площадь потенциального земельного участка в Краснодаре для создания агропромпарка – 330 га</p>
Образование	4%	35 928 (9,3%)	<p>Преобладание вузов, НИИ аграрной специализации. Есть научная школа и накопленный опыт в области сельского хозяйства</p>

Город характеризуется широким спектром предоставления торгово-развлекательных и сервисных услуг, что является хорошим подспорьем в формировании Краснодара как бизнес-центра Краснодарского края или даже юга России.

Однако, промышленное производство или высокотехнологичное производство в городе представлено нешироко, то есть у города нет своего ярко выраженного уникального продукта, который он мог бы экспортировать и который мог бы двигать его экономику.

Выводы из раздела:

- За счет климатически-географического расположения Краснодар привлекателен для жизни людей. И жители города на текущий момент являются одним из основных ресурсов города. Необходима целенаправленная сфокусированная работа на привлечение и удержание трудоспособной квалифицированной рабочей силы в городе.
- Краснодар является административным центром края, а также борется за звание бизнес-центра всего юга России. Однако на текущий момент город может предложить бизнес-сообществу по большей части только торговые услуги и сервисы по проведению бизнес-форумов и конференций. Необходим поиск производственной ниши в отрасли, значимой для Краснодарского края и юга России, в которой Краснодар смог бы стать экспертным и производственным лидером, что напрямую будет способствовать формированию его лидерских позиций в бизнес-среде, а также привлекать в город людей и инвестиции. Очевидно, что одной из таких отраслей является сельское хозяйство.

1.3. Взгляд на город со стороны целевых аудиторий

Согласно Ф. Котлеру в книге «Маркетинг мест», в маркетинге территории выделяется 4 главных целевых рынка: местное и внешнее население, внутренний и внешний бизнес.

Название	Расшифровка	Статус
1. Посетители	Обычный туризм и бизнес-туризм	<p>За рамками темы диплома</p> <p>Обычный туризм:</p> <ul style="list-style-type: none">– С точки зрения ресурсов Краснодар не может конкурировать с курортными городами, в том числе Сочи.– Слишком близко находится к курортным зонам, чтобы массово служить перевалочным пунктом, в котором можно задержаться на 2–3 дня.– На текущий момент не может предложить туристам развлечений на 2–3 дня как с точки зрения исторических памятников и достопримечательностей, так и с точки зрения современных развлечений. <p>Бизнес-туризм:</p> <ul style="list-style-type: none">– На текущий момент Краснодар борется за звание деловой столицы юга. В городе присутствуют и выставочные площади, и современные гостиницы.– Данный фактор является хорошим преимуществом с точки зрения делового имиджа, и его необходимо развивать в дальнейшем. Однако позиционирование целого города на вышеупомянутом преимуществе представляется недостаточным для города, стремящегося стать миллионником.
2. Местное население и работники	Широкий сегмент, от специалистов и научных сотрудников, до владельцев бизнеса. В этот же сегмент мы относим потенциальных жителей города	Предмет рассмотрения в текущем разделе «Взгляд на город со стороны целевых аудиторий»

3. Бизнес и промышленность	Тяжелая промышленность, «чистые» сборочные производства, высокотехнологичные производства, обслуживающие предприятия и т.п.	Было рассмотрено в предыдущем разделе «Анализ экономических показателей»
4. Экспортные рынки	Другие территории в пределах внутреннего рынка, международные рынки	<p>Несколько уровней внутреннего рынка:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Краснодарский край (перспективные рынки: строительство туризм и сельское хозяйство). – Другие области Южного округа РФ (исторически воспринимаются как аграрные территории). – Другие области РФ. <p>Международные рынки Более детально имеет смысл рассматривать при выборе фокуса в отраслевой специализации Краснодара</p>

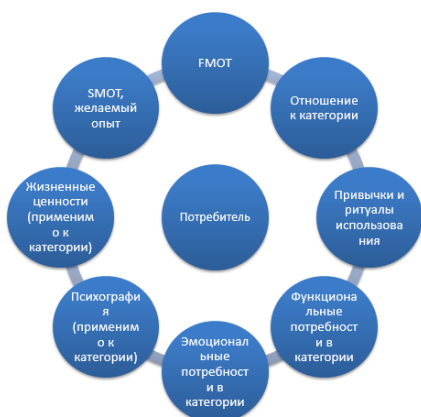
Рассмотрим более детально сегмент «жители и работники», разделив его глобально на 3 категории:

- владельцы бизнеса или топ-менеджеры в Краснодаре;
- местные жители;
- потенциальные жители.

Жители других регионов России (не рассматриваем жителей, стремящихся уехать за границу, так как считаем, что для данной целевой аудитории критерии «не Россия» является первоочередным и жестко заданным), которые рассматривают возможности для переезда в другой город.

Для сбора и анализа данных по этим целевым аудиториям мы провели:

- опросы и анкетирование участников «Межрегионального форума крупнейших компаний ЮФО 2014» (27 анкет);
- анкетирование участников конференции «Лидерство новых возможностей: создание инновационной среды в компании» (5 анкет);



- интервью с представителями бизнеса Краснодара (10 интервью);
- интервью и онлайн-опросы (с открытыми вопросами) жителей Краснодара (176 анкет) и жителей других регионов, но которые могут рассматривать возможность переезда в другой город (30 анкет). .

1. Целевая аудитория № 1. Владельцы бизнеса или топ-менеджеры в Краснодаре¹⁸

FMOT

Большая часть опрошенных респондентов оценивает Краснодар как инвестиционно привлекательный, современный, интенсивно развивающийся город, расположенный в хорошей климатической зоне с большими возможностями для самореализации опрошенных. Дополнительно часть респондентов отметили более высокий уровень жизни в городе по сравнению с другими регионами России. Респонденты отмечают наличие сложностей при открытии бизнеса, однако не считают их особенностью Краснодара: *«Открытие бизнеса – это всегда непросто»*.

Отношение к категории

Большая часть опрошенных связывает свое будущее и будущее своих детей с городом. Условия жизни оценивают как хорошие или удовлетворительные, отмечают, что «есть куда расти». Патриотизм к своему городу достаточно высок. Считают, что в Краснодаре высокий потенциал с точки зрения отдачи от инвестиций и самореализации. Часть отмечают, что главное в Краснодаре – это люди. Очень трепетно относятся к инфраструктурным проблемам города.

Респонденты очень сильно ассоциируют город с сельскохозяйственным производством, хотя основная доля опрошенных респондентов не являлась представителями с/х отрасли.

Функциональная потребность

- С точки зрения открытия/ведения бизнеса и деятельности местной администрации есть три ярко выраженные тенденции.
 - Более ярко выражено в сегменте малого и среднего бизнеса: потребность в прозрачных отношениях между властью и бизнесом. То есть нужны понятные и предсказуемые правила взаимодействия с органами власти, ведения документооборота, в том числе, например, наличие обучающих семинаров по этой тематике. Часть респондентов считает, что в последнее время есть позитивные подвижки в этом направлении, однако еще *«есть к чему стремиться»*.
 - Более ярко выраженная тенденция в сегменте крупного бизнеса: *«Чтобы власть не мешала»*.

¹⁸ Для комплексного рассмотрения данной целевой аудитории была использована модель 360 degree consumer view (на основе которой была построена структура интервью).

- Также высказывают потребность в стабильности принимаемых законов: *«Не мешать и не менять законодательство и правила»*.
- Значительная часть респондентов высказала озабоченность недостатком высококвалифицированных кадров, необходимостью искать их в соседних областях. Кроме того, представители среднего и малого бизнеса высказали недовольство тем, что «подросшие» у них сотрудники переходят в крупные компании (в том числе в компании Москвы).
- Инфраструктурные проблемы в городе: пробки, недостаток зеленых зон, недостаток мест отдыха около воды.

Эмоциональные потребности

- Чувство, что живут в современном и быстроразвивающемся городе, где много возможностей для самореализации. Однако один респондент отметил, что *«Краснодар спокойный город, все движется в нем размеренно, не всем это подходит. Кому хочется драйва уезжают серфить Москву»*.
- Чувство гордости за свой город.
- Ощущение стабильности.
- Недоверие к местной власти, вытекающее в желание или влиять на нее, или дистанцироваться.
- Не хотят чувствовать, что живут в провинциальном городе, в котором «региональный уровень» развития культуры, сферы развлечений и городской инфраструктуры.

Психография

- С предпринимательской жилкой есть фокус работать «на себя». Часть респондентов отметило, что Краснодар – это город, *«где каждый житель – бизнесмен»*.
- Индивидуалисты. На вопрос «На какой город будет похож Краснодар, если все делать правильно?» были названы амбициозные примеры: Сан-Франсиско, Милан, Киото, Дубай, Нью-Йорк, Гонконг. Однако самым повторяющимся был ответ: только на самого себя, Краснодар – индивидуален:
 - *«Только Краснодар, он должен быть индивидуален»*.
 - *«Краснодар будет совмещать в себе элементы нескольких крупных городов, и другие будут завидовать»*.
 - *«Краснодар уникальный во всех отношениях»*.
 - *«Сам на себя – город будущего»*.

SMOT

В будущем бизнесмены Краснодар хотели бы его видеть таким:

- Мегаполисом с удобной инфраструктурой:
 - *«Красивый, удобный для жизни, зеленый и успешный»*.

- «Город с хорошо развитой дорожной инфраструктурой».
- «Население 1,5 млн человек, комфорт».
- «Вторая Москва по размерам».
- «Стоящий как минимум в десятке лучших городов России по уровню качества жизни».
- «Удобным, красивым, проезд к морю за 30 минут».
- Развивающимся бизнес-центром, привлекательным для бизнеса, инноваций и молодежи:
 - «Качественное образование, IT-кластер, биотехнологии, молодежь».
 - «Деловой центр юга России».
 - «Столица юга, СЮФО и Крыма».
 - «Инвестиционно привлекательным мегаполисом».
 - «Уверен, что начнут открываться производства за чертой города».
- Среди отраслей, инвестиционно привлекательных и перспективных для Краснодара, можно выделить три ключевые, отмеченные респондентами:
 - агропромышленный комплекс (с/х, перерабатывающие производства, с/х техника);
 - инновации в области энергетики и биотехнологий;
 - IT-индустрия.

2. Целевая аудитория № 2. Жители Краснодара

Данные получены на основе онлайн-опроса с преобладанием открытых вопросов.

- Всего заполненных анкет – 176.
- Заметное преобладание возрастной группы 23–30 лет.

FMOT

Жителями города Краснодар воспринимается как «красивый, чистый, солнечный, теплый, зеленый, перспективный и разноплановый» город с возможностями для самореализации, сравнимыми с Москвой и Санкт-Петербургом, в котором при этом жители испытывают меньше проблем, чем в мегаполисах.

Отношение к категории (к городу)

Большая часть горожан связывает свое будущее и будущее своих детей с городом. Условия жизни оценивают как хорошие или удовлетворительные, отмечают, что «есть куда расти». Среди респондентов много молодых краснодарцев. Основные причины переезда: смена климата, возможности большего заработка и более комфортные условия жизни. Незначительная

часть респондентов (менее 10%) потенциально готовы уехать, для того чтобы дать лучшее образование своим детям, найти более статусную и высокооплачиваемую работу.

Функциональные потребности

Респонденты отмечают хорошие климатические условия, наличие крупных зеленых зон в черте города, а также на сравнительно небольшом расстоянии море и горы.

С точки зрения точек развития для городской инфраструктуры респонденты отметили:

- транспортные сложности: пробки на дорогах, плохую транспортную систему, отсутствие парковок, нерабочую ливневку, большие интервалы движения общественного транспорта (из 97 респондентов, ответивших на вопросах о проблемах города, 92 назвали пробки на дорогах);
- сложности в социальной сфере: неудовлетворительное состояние и недостаток садов, школ, поликлиник, больниц;
- город: строительство объектов опережает развитие транспортной инфраструктуры, хаотичная застройка, нет политики сохранения ценной архитектурной застройки;
- дефицит качественной культурной, развлекательной и образовательной событийности.

Эмоциональные потребности

- Местное население видит свой город как центр, аккумулирующий лучшие умы, при этом отлично коммерциализирующий свои локальные разработки.
- Горожане хотят испытывать чувство гордости за свой город. Выказывают желание жить в современном быстроразвивающемся городе, где много возможностей для самореализации. Не хотят жить в провинциальном городе с региональным уровнем развития культуры, сферы развлечений и городской инфраструктуры.
- При наличии уникальных природно-климатических условий жизни недовольны уровнем экологии, безопасности и комфорта в городе. Отмечают, что много зелени, но мало современных парков. Рядом с городом есть курортные зоны – горы и море, но они находятся в плохой транспортной доступности.
- Недоверие к местной власти, преобразующееся в желание или влиять на нее, или дистанцироваться.

SMOT

В будущем жители хотели бы видеть город современным, бизнес-активным (чтобы можно было найти интересную работу или широкие возможности для открытия собственного дела), с большим количеством благоустроенных парков и качественным образованием.

Среди инвестиционно перспективных областей жители отметили:

- производство с/х продукции;
- туризм.

3. Целевая аудитория № 3. Потенциальные жители Краснодара

Проведено онлайн-анкетирование с преобладанием открытых вопросов. Всего было получено 30 анкет.

В ходе опроса были выявлены следующие возможные причины для эмиграции из города и характеристики, которые позволили бы рассматривать город как потенциальное место для переезда.

Причины для принятия решения о “выезде” из города:	Причины (характеристики города), которые позволяют войти городу в круг привлекательных для переезда городов:
<p>Большой мегаполис:</p> <ul style="list-style-type: none">– транспортная загруженность– плохая экология– нет возможностей для самоуправления– низкое качество работы соц. учреждений <p>Малые и средние города:</p> <ul style="list-style-type: none">– маленькие зарплаты– нет возможностей для развития и ведения бизнеса– бездействие местных властей	<ul style="list-style-type: none">– Инфраструктура и благоустроенность (чистота и комфорт для передвижения пешком)– Наличие рабочих мест и достойные зарплаты– Благоприятная транспортная ситуация– Хорошая экологическая обстановка– Эффективная местная власть– Интересный насыщенный культурный досуг– Хороший климат– Дружелюбная среда, доброжелательность коренного населения

Оценка респондентами Краснодара с точки зрения потенциального места жительства

Преимущества Краснодара как потенциального места жительства	Барьеры, которые могут помешать выбрать Краснодар для переезда
<ul style="list-style-type: none">– Климат– Географическое расположение (близость к курортным зонам)– Возможности для бизнеса и работы– «Красивый. Но много пробок»– «Тепло, много деревьев и цветов»– Наличие местных овощей и фруктов. Фруктовые деревья на улицах	<ul style="list-style-type: none">– Тяжелая транспортная ситуация– Отсутствие плана развития города– Узнаваемость, имидж, популярность– При определении наиболее ярких характеристик, присущих жителям Краснодара, отмечается распределение на приезжих («в основном позитивные, трудолюбивые, добрые и открытые люди») и коренных кубанцев («вредноватые, прямолинейные, недовольные, процветает хамство у местного населения»)

Выводы из раздела

Город воспринимается как хорошее место для жизни в первую очередь за счет климата и географического расположения, во-вторых, за счет определенного уровня бизнес-активности в городе, которая в среднем выше, чем в других региональных городах. Тем не менее городу есть куда расти, особенно с точки зрения транспортной инфраструктуры.

В городе есть потенциал стать городом с высоким качеством жизни и предложить своим жителям среду, в которой комфортно жить, работать и отдыхать. Однако этот потенциал не до конца реализован. Например:

- В городе много зелени, но нет благоустроенных современных парков.
- Есть курортные зоны под боком, но некачественные дороги и высокий трафик, который делает их малодоступными, особенно в формате выезда на курорт на выходные.
- - Город характеризуется определенным уровнем бизнес-активности, но тем не менее в последнее время наблюдается эмиграция в Москву и Санкт-Петербург.
- - Краснодар – центр сельскохозяйственного региона, однако местная фермерская продукция в городе слабо заметна.
- - В Краснодаре один из трех самых современных в России центров по трансплантации органов. Но уровень качества в обычных поликлиниках и диагностики в больницах, по мнению жителей, невысок.

Немаловажным фактором является то, что город устойчиво ассоциируется с агробизнесом и сельским хозяйством.

1.4. Конкурентное окружение Краснодара

Стратегии развития городов-конкурентов

Для определения городов-конкурентов мы рассмотрели основные аграрные регионы, которые являются схожими/приближенными по климатическим условиям и являются лидерами по производству сельхозпродукции в России. По данным agroinfo.com за 2013 год такими регионами являются:

Краснодарский край (258,2 млрд руб.), Ростовская область (171,5 млрд руб.), Белгородская область (162 млрд руб.), Татарстан (160 млрд .руб.), Ставропольский край (124,8 млрд руб.), Башкортостан (124,7 млрд руб.), Алтайский край (122,4 млрд руб.),

Волгоградская область (92 млрд руб.), Курская область (89,8 млрд руб.), Саратовская область (89,2 млрд руб.), Московская область (87,4 млрд руб.), Оренбургская область (82,7 млрд руб.).

В рамках диплома были рассмотрены стратегии развития 4 городов, имеющих статус административных центров регионов, соседствующих с Краснодарским краем.

Города	Статус сегодня	Целевые ориентиры развития, флагманские проекты до 2020–2025 гг.
Ростов-на-Дону	<p>Функциональная миссия центра одного из наиболее крупных и экономически развитых субъектов РФ, а также «столицы» ЮФО.</p> <p>Позиционирование в качестве областного центра обуславливает дополнительную концентрацию в Ростове-на-Дону рабочих мест, обеспечивает повышенный уровень хозяйственной активности и инвестиционной привлекательности. Локализация в городе учреждений ЮФО и др. структур южнороссийского масштаба (штаб СКВО, управление СКЖД и др.). Фактором, благоприятствующим социально-экономическому развитию города, выступает и его позиционирование в качестве «ядра» Ростовской агломерации (с демографическим потенциалом до 2 млн чел.), формирующего крупнейший на юге России локальный потребительский рынок, концентрирующего значительную часть научно-образовательного, индустриального и финансово-инвестиционного потенциала региона</p>	<p>Главная цель развития города – создание условий для обеспечения соответствующего современным стандартам уровня и качества жизни горожан на основе инновационного развития всех сфер жизнедеятельности, эффективной его интеграции в глобальную экономику.</p> <p>Перспективным профильным направлением развития города фактически является деловой туризм.</p> <p>Реализуется проект строительства Международного конгрессного центра</p>

<p>Ставрополь</p>	<p>Во внешней экономической среде город Ставрополь имеет имидж провинциального южного города, не проявившего свою отраслевую специализацию. Бренды продукции массового потребления, выпускаемой предприятиями города, узнаваемы только на локальных рынках и не имеют общероссийской известности.</p> <p>В экономическом пространстве юга России Ставрополь не претендует на доминирование, учитывая наличие в соседних регионах таких крупных центров развития, как Ростов-на-Дону, Краснодар, Волгоград, подобные амбиции были бы невыполнимыми. Однако городу удалось выйти на первые роли в сфере образования и наукоемких технологий, сервисных услуг, транспорта и логистики. Стремительно увеличивается число представителей новых для города профессий: менеджеров инноваций и инвестиций, специалистов по коммерциализации разработок. Заметно возросло количество маркетологов и специалистов по продвижению товаров и услуг. Активизировалась трудовая миграция – люди трудоспособного возраста, включая значительную долю квалифицированных специалистов и талантливой, активной молодежи, все более заинтересованы жить и работать в Ставрополе</p>	<p>Ставрополь – город растущих возможностей и высокого качества жизни.</p> <p>В отраслевой структуре экономики города на первый план вышли высокотехнологичные, наукоемкие отрасли – электротехническая и электронная промышленности, производство машин, оборудования, оптических материалов, мебели. Мощно заявила о себе фармацевтика.</p> <p>По отношению к внешней среде стратегической целью является становление города как геостратегического центра Северного Кавказа</p>
--------------------------	--	---

<p>Воронеж</p>	<p>Диверсифицированная структура экономической среды.</p> <ul style="list-style-type: none"> – наличие (возможности) производства конкурентоспособных на национальном и мировом рынках товаров оборонного и гражданского назначения; – развитая сеть образовательных, научно-исследовательских и проектных учреждений. Высокий уровень образования населения; – потенциал развития отраслей высоких технологий (авиакосмическая, IT, системы связи, медицина и др.). <p>Учитывая, что областные центры аккумулируют основной научный и инновационный потенциал субъектов РФ, в Воронеже есть существенный разрыв между высоким образовательным и научно-техническим потенциалом города и реальной восприимчивостью его производственной системы к инновациям. Занимая лидирующее место в ЦФО по основным характеристикам научного потенциала, по числу использованных в производстве передовых технологий город заметно отстает от признанных инновационных центров России (например, Москвы, Самары, Нижнего Новгорода и др.)</p>	<p>Миссия Воронежа</p> <ul style="list-style-type: none"> – научно-образовательный центр подготовки высококвалифицированных кадров, разработки инновационных технологий и развития наукоемких отраслей производства товаров и услуг; – транспортно-логистический центр меридиональной магистрали «Север – Центр – Юг» и широтной Центр – Волга – Урал – Сибирь, обеспечивающий коммуникации между федеральным центром и Южным, Северокавказским и Поволжским федеральными округами; – культурно-исторический и туристический центр, формирующий условия для достижения высокого уровня и качества жизни городского населения

<p>Волгоград</p>	<p>Выявлена неоднозначность имиджа города:</p> <ul style="list-style-type: none"> – негативный экологический имидж (Волгоград входит в 35 самых загрязненных городов мира); – положительный экономический имидж (9-е место в рейтинге лучших городов РФ для бизнеса, ИА «РБК», 2010 год). <p>Высокий спортивный имидж (3-е место в РФ после Москвы и С.-Петербурга по совокупным спортивным достижениям).</p> <p>Участие в проведении игр чемпионата мира по футболу 2018 года дают Волгограду возможность позиционировать свой национальный и международный статус на новом уровне.</p>	<p>Генеральная цель стратегического плана:</p> <p>обеспечение роста уровня и качества жизни населения Волгограда.</p> <p>Маркетинговая стратегия включает продвижение:</p> <p>туристско-рекреационных услуг: столица российского патриотизма, «город Солнца», духовная столица юга России, город уникальной медицины;</p> <p>инвестиционных и инновационных проектов: город свободного бизнеса, город в IT-пространстве;</p> <p>волгоградской продукции: промышленный центр Нижней Волги, город свободного бизнеса, «Витамины Волгограда»;</p> <p>культурно-исторических ценностей: город непобедимых, глобальный перекресток цивилизаций, столица российского патриотизма, город творчества и вдохновения;</p> <p>спортивной сферы: город здорового образа жизни, город олимпийских чемпионов;</p> <p>научно-образовательной сферы: город науки, город креатива и позитива, город одаренных детей.</p>
-------------------------	--	---

1.5. Выводы раздела «Стратегия»

- За счет особого климатического и географического расположения Краснодар привлекателен для жизни людей. А его жители являются одним из основных ресурсов города. Тем не менее, присутствует тенденция на отток качественной аудитории (квалифицированных специалистов) из города.
- Краснодар является административным центром края, а также борется за звание бизнес-центра всего юга России. Однако на текущий момент город может предложить бизнес-сообществу по большей части только торговые услуги и сервисы по проведению бизнес-форумов и конференций. Необходим поиск производственной ниши в отрасли, значимой для Краснодарского края и юга России, в которой Краснодар смог бы стать экспертным и производственным лидером, что напрямую будет способствовать формированию его лидерских позиций в бизнес-среде, а также привлекать в город людей (квалифицированную рабочую силу) и инвестиции. Очевидно, что одной из таких отраслей является сельское хозяйство.
- Из проведенных интервью с целевой аудиторией можно сформулировать следующие инсайды:
 - Жители и представители Краснодара:
 - «Не хочу, чтобы мой город воспринимался как “большая деревня”, с региональным, местечковым уровнем работы, культуры, развлечений. Я верю, что у Краснодара есть потенциал стать современным городом, разрабатывающим и внедряющим инновации, с высокой бизнес активностью. Все нам будут завидовать».
 - «Потенциальные» жители:
 - «В маленьких городах нет возможностей для самореализации и заработка, в больших – высокий ритм жизни, конкуренции, но при этом плохая экология и все “асфальтированное”, мало парков, возможностей для активного здорового отдыха. Вот бы найти город с высоким уровнем качества жизни – зеленый, экологичный, но при этом с достаточной для меня вариативностью поиска интересной работы».
- На основе проведенного анализа мы сформулировали две задачи, которые должна решить маркетинговая стратегия:
 - Удержание и привлечение качественной рабочей силы, квалифицированных специалистов, через формирование комфортной городской среды для жизни, отдыха и работы.
 - Выявление и стимулирование производственной ниши города, которая сможет стать визитной карточкой города и влиять на формирование имиджа Краснодара как эксперта-лидера среди бизнес-кругов юга России.

Глава 2. Маркетинг

Стратегия маркетинга определяется возможностями и ограничениями города как рыночного продукта или сервиса и заключается в выборе определенных ниш в интересующих сегментах, устраивающих по основным параметрам.

В данном разделе более детально будет рассмотрен целевой рынок «трудоспособное население», а также возможности города с точки зрения его соответствия требованиям города с высоким уровнем жизни в представлении целевой аудитории (ЦА) и потенциал города с точки зрения сельскохозяйственной отрасли.

2.1. Выявление ядра целевой аудитории (ЦА) в сегменте «трудоспособное население».

Всех представителей «трудоспособного населения» города можно разделить на 3 сегмента по возрасту и основным жизненным ценностям, в каждом из которых мы выделяем подсегмент по профессиональной самореализации и семейному положению. Каждый из представленных сегментов представляет собой целевую аудиторию, на которую направлена маркетинговая стратегия: «удержание» или «привлечение». Данный подход позволит нам максимально вовлечь трудоспособное население города.

Сегмент	Подсегмент	Цель - удержание	Цель - привлечение
Молодежь: школьники старших классов, студенты, выпускники, начинающие специалисты, 15-25 лет.	Ориентирована на получение высшего образования, поиск себя, самоидентификацию, а также активную спортивную, культурную и развлекательную деятельность и развитие в этих сферах.	V	

Люди среднего возраста, 25-45 лет, находящиеся в самой активной жизненной фазе, главные ценности которых - самореализация в профессии и высокое качество жизни для себя и своей семьи.	Амбициозные квалифицированные специалисты среднего и высшего звена (управленцы, ученые, собственники агро и другого бизнеса), имеющие высшее образование, ориентированные на профессиональную самореализацию и высокое качество жизни для себя и своей семьи.	V	V
Люди зрелого возраста 45+, по большей части определившееся в жизни, сделавшие карьеру и воспитавшие детей.	Сфокусированы на будущем своих детей, внуков, своем здоровье и заботе о родителях.	V	

Обоснование выбора ЦА

Как отмечалось в первом в разделе, в Краснодаре присутствует растущий негативный тренд притока низкоквалифицированной рабочей силы, поэтому мы предлагаем сфокусироваться на людях, ориентированных на образование и профессиональную самореализацию. А поскольку одним из ключевых преимуществ Краснодара является хороший климат, близость курортных зон и наличие экологически безопасных продуктов питания - еще одним фокусом для города являются люди, ориентированные на семью, развитие и возможности для детей.

Исходя из этого, в качестве ядра целевой аудитории Краснодара мы предлагаем сфокусироваться на людях, находящихся в самой активной жизненной фазе: заинтересованных в своем профессиональном и карьерном росте плюс ориентированных на семью и детей. Как правило, это люди в возрасте от 25 до 45 лет. Данная категория обладает высокой экономической активностью: имеет профессиональную квалификацию и как следствие высокие или выше среднего должности и заработную плату - т.е. является

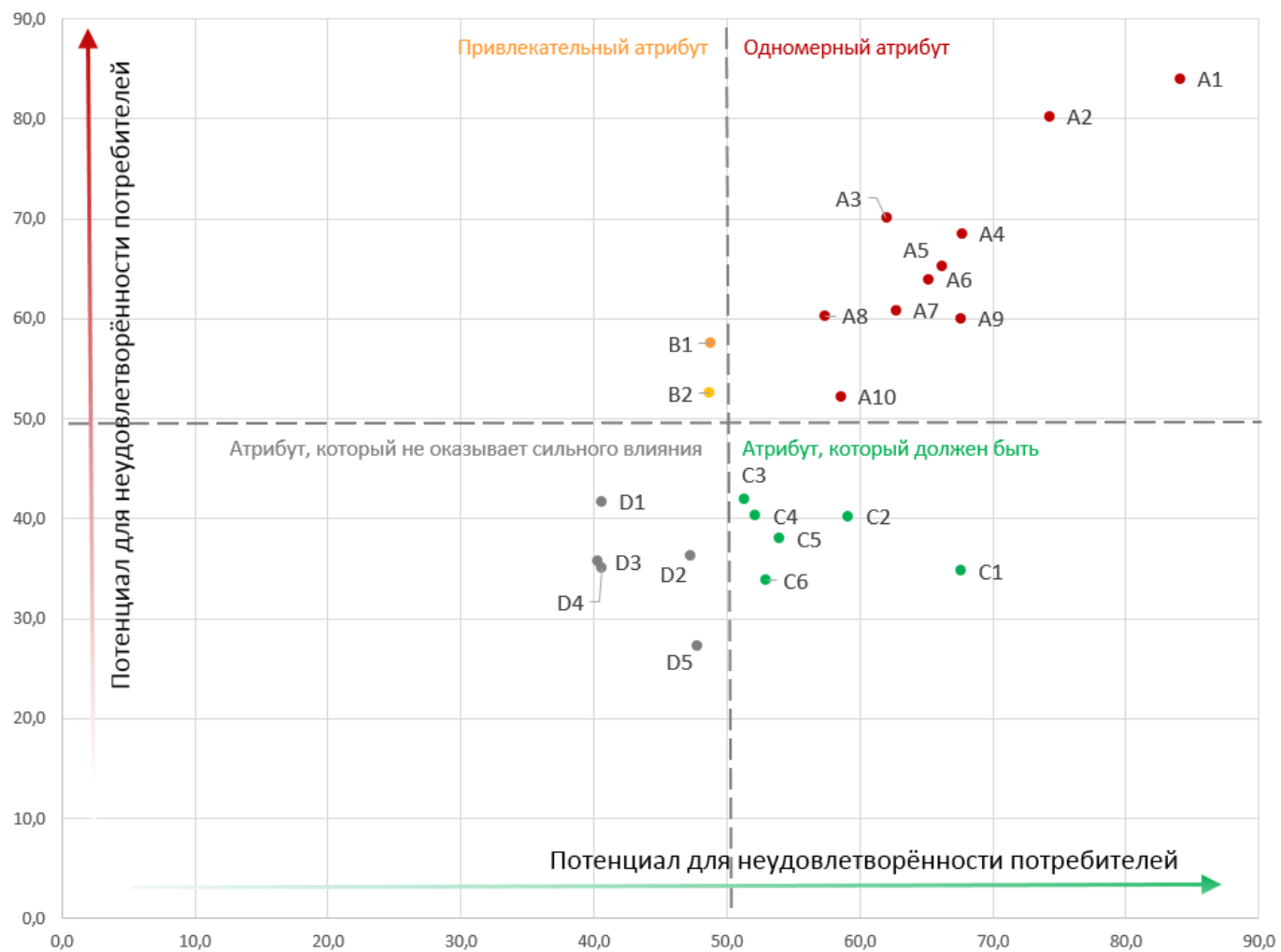
основой экономики города, большая часть налоговых поступлений в бюджет которого составляют налоги от доходов физических лиц (согласно бюджету – 37%). А с другой - является одной из наиболее социально активных и мобильных категорий горожан, главные приоритеты жизни которых это качество жизни своей семьи, ради достижения которого они готовы к смене места жительства. Именно поэтому данная категория рассматривается нами как фокус аудитории как для привлечения, так и для удержания в городе Краснодаре. Остальные целевые аудитории - молодежь и люди старшего возраста - также находятся во внимании, однако маркетинговая и коммуникационная стратегия распространяется на них в основном гало-эффектом.

На основе интервью, открытых опросов потенциальных и местных жителей Краснодара, результатов форсайт-сессий с жителями и представителями бизнеса Краснодара мы сформировали список их потребностей или атрибутов, которыми должен обладать город с высоким качеством жизни и в который они готовы были бы переехать.

Применив метод аффинного структурирования, мы получили 23 атрибута города с высоким качеством жизни.

Мы провели количественную оценку атрибутов города с высоким качеством жизни по методу Кано, который предполагает анализ каждого атрибута с точки зрения двух вопросов, один из которых касается функциональной стороны, другой - дисфункциональной. То есть для каждого атрибута задавалось два вопроса: насколько критично его присутствие и насколько критично его отсутствие. Мы выбрали эту методику потому, что она позволяет более глубоко оценить степень влияние атрибута продукта на удовлетворенность или неудовлетворенность потребителя, что достаточно важно для такого сложного образования как город.

В опросе участвовало 174 респондента в возрасте 25–40 лет. Это квалифицированные специалисты, преимущественно из Краснодара. Доля респондентов из других регионов составила около 20%. Так как при анализе не было выявлено серьезных различий в ответах в зависимости от географии респондентов, мы представляем объединенные результаты. Все атрибуты распределились по 4 типам.



Рассмотрим каждую группу атрибутов более детально, а также оценим Краснодар с точки зрения соответствия им.

Группа А. Одномерные атрибуты

Важны для продукта, так как их присутствие сильно влияет на удовлетворенность пользователя, а отсутствие вызывает негатив по отношению к городу и продукту.

В эту категорию вошли следующие характеристики:

код на графике	Название атрибута	Потенциал для неудовлетворенности	Потенциал для удовлетворенности
A1	Современные медицинские учреждения и квалифицированные врачи	84,1%	84,1%
A2	Возможности для интересной и престижной работы	74,2%	80,3%
A3	Современно оборудованные городские зоны отдыха и парки	62,0%	70,1%
A4	Развитая инфраструктура для семейного отдыха и детей	67,6%	68,6%
A5	Детские секции, кружки в шаговой доступности от дома	66,2%	65,3%
A6	Теплый климат, преобладание солнечных дней	65,2%	63,9%
A7	Простота открытия собственного бизнеса	62,7%	60,9%
A8	Высокая бизнес активность в городе	57,4%	60,3%
A9	Свободное перемещение по городу на общественном транспорте	67,6%	60,0%
A10	Разнообразие культурных и развлекательных событий	58,5%	52,2%

Можно сделать вывод, что данная категория очень важна. Кроме того, наличие возможностей в профессиональном росте и отдыхе в современной, развитой, ориентированной на детей среде, одинаково важны для выбранной целевой аудитории.

На данные атрибуты необходимо обратить внимание в первую очередь при реализации стратегии города, как комфортного для жизни отдыха и работы.

Оценка соответствия ставили по 10-балльной системе, методом экспертной оценки на основе проанализированной информации о городе и интервью с представителями разных кругов Краснодара.

Название атрибута	Оценка	Описание	Точки развития
-------------------	--------	----------	----------------

Современные медицинские учреждения и квалифицированные врачи.	6	Жители города недовольны медицинским обслуживанием, что характерно для России в целом. Однако в городе присутствуют современные специализированные больницы, платные клиники.	Потенциал есть, но необходимо улучшение. привлечение квалифицированных медицинских специалистов в город.
Возможности для интересной и престижной работы.	7	Уровень безработицы в городе один из самых низких в стране.	Потенциал есть, необходимо улучшение. Требуется привлечение инвестиций, поощрение стартапов, создания рабочих мест для «белых воротничков»
Современно оборудованные городские зоны отдыха и парки.	7	Есть зеленые зоны, но они не обустроены, с точки зрения проведения в них активного досуга или пикников. Кроме того, есть инциденты вырубки деревьев на улицах города.	Потенциал есть, но необходимо улучшение. Требуется обустройства парков и городских зон отдыха
Развитая инфраструктура для семейного отдыха и детей.	6	По мнению жителей Краснодара, в городе не хватает разнообразия мест для отдыха всей семьей. Центром притяжения становятся ТЦ.	Потенциал есть, но необходимо увеличить вариативность досуговых предложений.
Детские секции, кружки в шаговой доступности от дома.	8	Респонденты отмечают концентрацию детских	Потенциал есть, но

		<p>секций в центре города. Город растет, с учетом транспортной ситуации, зачастую сложно добраться до места назначения. Однако в Краснодаре появляются жилые комплексы (Европея, Немецкая Деревня), включающие в себя все необходимую сервисную инфраструктуру</p>	Необходимо развитие этого направления в спальных районах города
Теплый климат, преобладание солнечных дней.	10	Город расположен в наиболее благоприятной для жизни людей климатической зоне РФ	Отличительная черта города.
Простота открытия собственного бизнеса.	8	<p>Как и везде, открытие бизнеса не простая задача. Однако город характеризуется высокой активностью малого и среднего бизнеса, что говорит об определенной доступности этого процесса. Отметим, владельцы своих бизнесов отмечают определенные сложности в коммуникациях с государственными и муниципальными органами. Не всегда понятны или известны правила</p>	<p>Повышение удобства для открытия собственного бизнеса может стать отличительной чертой города.</p> <p>Имеет смысл рассмотреть возможность:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Преференции для открытия бизнеса в выгодных для города областях – Запуска открытого портала с актуальной

		оформления и подачи документов.	информацией о правилах подачи документов – Организации кратких обучающих курсов
Высокая бизнес активность в городе.	8	Этот показатель в Краснодаре выше, чем в среднем по России. Город является площадкой для экономических форумов юга России, международных конференций по аграрной отрасли.	Потенциал есть, важно удержать
Свободное перемещение по городу на общественном транспорте.	5	Есть сложности.	Необходима целенаправленная работа. Разгрузить центр от автомобилей, разумное планирование общественного транспорта. Строительство метро.
Разнообразие культурных и развлекательных событий.	7	Есть знаковые события, концептуальные кафе и бары. Однако ТЦ как центры развлечений продолжают сохранять свою актуальность.	Есть куда расти. Повышение качественной событийности в городе.

Группа В. Привлекательные атрибуты

Их наличие увеличивает потребительскую удовлетворенность, тогда как отсутствие не вызывает ощущение неудовлетворенности.

код на графике	Название атрибута	Потенциал для неудовлетворенности	Потенциал для удовлетворенности
B1	Доступность качественных продуктов от местных производителей (овощи, фрукты, молочка и т.д.)	48,8%	57,5%
B2	Автомобильная доступность гор, моря для активного или пляжного отдыха.	48,6%	52,5%

Особенность данной категории состоит в том, что их отсутствие не вызывает интенсивного негодования со стороны целевой аудитории. Однако, эти характеристики могут стать ведущими в коммуникации города с потенциальными будущими жителями, как уникальные характеристики города.

Название атрибута	Оценка	Описание	Точки развития
Доступность качественных продуктов от местных производителей (овощи, фрукты, молочка и т.д.)	7	Есть локальные фермеры и личные подсобные хозяйства, при организации прозрачных механизмов проверки качества и сбыта их продукции повлияет на рост качественных местных продуктов в городе	Потенциал есть, необходимо развитие. Формирование сети рынков для фермеров и личных подсобных хозяйств, для реализации своей продукции.
Автомобильная доступность гор, моря для активного или пляжного отдыха.	6	До курортов Сочи – около 300 км; До Геленджика и Таупсе –	Потенциал есть, необходимо развитие.

		около 200 км; До плато Лаго-Наки – около 180 км. Однако качество и организация дорог и транспорта не дают возможности быстро добираться до курортных зон.	Быстрая и комфортная связь с курортными зонами повысит поток транзитных путешественников через него в курортные зоны, повысит привлекательность Краснодара для жизни.
--	--	--	---

Группа С. Насущно необходимые атрибуты

Если свойства отсутствуют в мере, ожидаемой клиентом, это вызывает недовольство. Однако в случае наличия эти свойства слабо влияют на потребительскую неудовлетворенность:

код на графике	Название атрибута	Потенциал для неудовлетворенности	Потенциал для удовлетворенности
С3	Возможность выбора: жить в частном доме или в многоквартирном доме.	51,4	41,9
С4	Возможность лично влиять на развитие города	52,2	40,3
С2	Прозрачные отношения с органами власти	59,2	40,2
С5	Безопасное передвижение по городу на велосипеде/роликах и пр.	53,9	38,0
С1	Разнообразие доп. образования и курсов для взрослых	67,6	34,8
С6	Преференции от власти при открытии собственного бизнеса в сфере технологий и инноваций	52,9	33,8

Данные атрибуты можно охарактеризовать как базовые, так как их наличие воспринимается как само собой разумеющееся, их отсутствие может вызывать недовольство. Наличие данных атрибутов будет сложно использовать для привлечения новой целевой аудитории в город. Однако для внутренней коммуникации с жителями Краснодара, рассматривающих возможность переезда, наличие данных факторов может оказать решающее значение.

Название атрибута	Оценка Краснодара	Описание	Точки развития
Возможность выбора: жить в частном доме или в многоквартирном доме.	9	Краснодар, характеризуется малоэтажной застройкой, наличием частных домов в черте города, новыми современными многоэтажными комплексами.	Есть Кварталы частных домов, фасад которых оформлен согласно вкусам и возможностям владельца, создают ощущение неопрятности и хаотичности городской среды. Необходима выработка общих правил и внедрение их в практику.
Возможность лично влиять на развитие города	9	В городе функционирует Общественный комитет, сформированный из активных горожан	Есть. Наличие городского общественного комитета, уникальное для России явление Внедрение онлайн-ресурсов для организации жизни в городе, по аналогии «Активного гражданина», повысит

			возможности людей вовлекаться в жизнь города.
Прозрачные отношения с органами власти	6		
Безопасное передвижение по городу на велосипеде/роликах и пр.	5	Нет инфраструктуры С точки зрения климата город идеально подходит для передвижения по нему на велосипедах, как с развлекательной целью, так и с практической.	Развитие велокультуры и соответствующей инфраструктуры в городе, что в свою очередь может снизить нагрузку на дорогах и общественный транспорт
Разнообразие доп. образования и курсов для взрослых	5	Практически отсутствует, по оценкам местных жителей	Необходимо развитие
Преференции от власти при открытии собственного бизнеса в сфере технологий и инноваций	4	Нет	Определенные преференции в контексте открытия бизнеса в отрасли, выгодной для развития города, повысит привлекательность города в глазах бизнеса

Группа D. Атрибут, который не оказывает сильного влияния на потребительскую удовлетворенность

код на графике	Название атрибута	Потенциал для неудовлетворенности	Потенциал для удовлетворенности
D1	Возможность провести на улице целый день (от уличного кафе до коворкинга и фитнеса на улице)	40,6	41,7
D2	Свободное передвижение по городу на личном автотранспорте	47,3	36,2
D3	Наличие благоустроенного исторического центра	40,3	35,7
D4	Инновации, повышающие удобство городской среды (электронное табло общественного транспорта, QR-коды, бесплатный Wi-Fi в общественных зонах и т.п.)	40,6	35,0
D5	Преференции на государственном и местном уровнях при открытии собственного бизнеса в сфере сельского хозяйства.	47,8	27,3

В данную категорию вошли атрибуты, которые целевая аудитория рассматривает как не критичные. Если проанализировать смысловую составляющую этих атрибутов, то можно заметить, что они связаны с реализацией характеристик, вошедших в предыдущие группы. Например, инновации, повышающие удобство городской среды, могут повысить удобство городского транспорта. То есть сами по себе инновации не имеют значения, если только они не отвечают потребностям из групп А, В, С. Рассмотрим другой пример: преференции от власти при открытии собственного бизнеса в сфере с/х будут прямо влиять на наличие качественных местных продуктов или повышение активности бизнес-среды в городе.

Представляется разумным в дальнейшем не рассматривать данные характеристики как самостоятельные, а только в контексте развития (достижения) атрибутов первых групп.

Несмотря на то, что атрибуты распределились по четырем типам воздействия на удовлетворенность потребителя, как видно на графике, распределение имеет притяжение к блоку «одномерные атрибуты», что говорит о том, что большая часть атрибутов, так или иначе, важна для восприятия города, как места с высоким уровнем жизни. То есть, важен комплекс атрибутов из разных сфер, что подтверждается группой «одномерных атрибутов», в которую вошли очень разнообразные требования: от зеленых парков и возможностей работы, до качества медицинских учреждений. Кроме того, анализ ответов показывает, что в первую очень важен факт наличия атрибута, а не способ его достижения или реализации.

Объединим атрибуты в более широкие требования и посмотрим на общую оценку Краснодара с точки зрения соответствия городу с высоким уровнем жизни:

		Совокупная оценка соответствия Краснодара категории в %	Возможности для дифференциации
Качественная городская инфраструктура	Свободное перемещение по городу на общественном транспорте	Соответствие на 68%	Современность, инновационность, комфортность Использование актуальных трендов и новых технологий для организации городской среды, повысит комфорт города, а также будет формировать его имидж как современного города, идущего в ногу со временем. В данном случае, предоставлении возможности влиять на развитие городской инфраструктуры можно рассматривать как инструмент создания того, что хотят жители.
	Современно оборудованные городские зоны отдыха и парки		
	Современные медицинские учреждения и квалифицированные врачи		
	Безопасное передвижение по городу на велосипеде/роликах и пр.		
	Возможность выбора: жить в частном доме или в многоквартирном доме		
	Возможность лично влиять на развитие города		
Разнообразие досуговых сервисов	Развитая инфраструктура для семейного отдыха и детей	70%	Семейность, ориентация на детей Ориентация на развитие детского досуга, предоставление возможностей для совместного отдыха всей семьей, может стать отличительной чертой города. В России нет города, который бы
	Разнообразие культурных и развлекательных событий		
	Детские секции, кружки в шаговой доступности от дома		

			фокусировал своей позиционирование семейных ценностях.
Активность бизнеса	Возможности для интересной и престижной работы	63%	Выделение отраслевого фокуса Преференции для выгодной городу отрасли, сделает город конкурентно способным по привлечению ресурсов для ее развития.
	Высокая бизнес активность в городе		
	Простота открытия собственного бизнеса		
	Преференции от власти при открытии собственного бизнеса в сфере технологий и инноваций		
	Разнообразие доп. образования и курсов для взрослых		
	Прозрачные отношения с органами власти.		
Преимущества климата и географической близости курортных зон	Теплый климат, преобладание солнечных дней	76%	Доступность удовольствий, которые можно получить от теплого климата, географической близости курортных зон. Комфортные климатические условия, наличие местных локальных продуктов (как следствие благоприятных климатически-географических условий) - уникальная особенность города. Необходимо наладить «дистрибуцию» свойств до потребителя. Наравне с отсутствием наплыва туристов в сезон, этот фактор может стать главным конкурентам
	Близость гор, моря для активного или пляжного отдыха		
	Доступность качественных продуктов от местных производителей (овощи, фрукты, молочка и т.д.)		

		преимуществом города в борьбе за человеческие ресурсы.
	Возможность провести на улице целый день (от уличного кафе до коворкинга и фитнеса на улице)	Климатические условия, позволяют находится на улице большую часть года. Формирование уличной инфраструктура для деятельности, которую привыкли делать в помещении, может стать уникальной городской характеристикой.

Как видно из таблицы, Краснодар по разным категориям от 60 до 70% отвечает городу с качественным уровнем жизни. Однако, присутствует необходимость усиления и развития потенциала, которые должны развивать базовые свойства города и усиливать уникальные черты.

- ⇒ Необходимо формирование «Дорожной карты» города, реализация которой приведет к 100% соответствию Краснодара атрибутам города с высоким уровнем жизни. Кроме того, «Дорожная карта» должна учитывать и поддерживать ориентацию на молодые семьи.
- ⇒ Проектирование дорожной карты планируется вести по 4 направлениям:
 - комфортная городская инфраструктура,
 - разнообразие досуговых сервисов и событий с фокусом на семейность,
 - проекты, влияющие на повышение активности в бизнес среде,
 - проекты, ориентированные на получение выгод \ удовольствий от благоприятного климата и близости курортных зон.

2.2. Поиск и формирование отраслевой специфики Краснодара.

Сельскохозяйственная отрасль выглядит наиболее перспективной для поиска производственной ниши по следующим причинам:

- наличие сельскохозяйственного имиджа;
- благоприятные климатические условия;
- наличие научной базы для подготовки квалифицированных кадров.

Список	Описание	Потенциал Краснодара
Растениеводство Животноводство	Традиционные виды – ферма, поле	<p>Краснодар – это город, его нельзя рассматривать его как полноценного игрока производства сельхоз сырья, в первую очередь по потенциалу роста объема производимой продукции, так как земельные ресурсы города ограничены. Для примера: зерновых культур (колосовых и бобовых) город собрал 64 тысячи тонн (2010), тогда как по Краснодарскому краю объем урожая исчисляется в миллионах, более 8 млн. тонн зерна (за 2010 год).</p> <p>Однако Краснодар обладает некоторым ресурсами в этом направлении. Краснодар - единственный центр субъекта Российской Федерации, имеющий столь развитый агропромышленный комплекс. Прежде всего это более 44 тысяч гектаров сельхозугодий, включающих 35,3 тысячи гектаров пашни, 6,1 тысячи гектаров многолетних насаждений, 2,5 тысячи гектаров пастбищ. Основное сельскохозяйственное производство сосредоточено в 32 сельскохозяйственных предприятиях, 943 крестьянских (фермерских) хозяйствах, 16,7 тысячи семей ведут личное подсобное хозяйство.</p> <p>Состав с/х производств:</p> <ul style="list-style-type: none">– Овощефруктовые (занимает основную долю), зерновые, бобовые и масличные хозяйства.– Птицефабрика (Краснодарская птицефабрика)– Разведение молочных пород крупного рогатого скота (ОНО ОПХ «Рассвет»), мясных пород (Васюринский МПК)

		<p><u>Конкурентный потенциал:</u></p> <p>Потенциал Краснодара как заметного игрока на рынке производства и поставки зерна и плодоовощной продукции отсутствует.</p>
Обрабатывающие производства	Переработка сельскохозяйственного сырья	<p>В структуре промышленного комплекса города Краснодар пищевые обрабатывающие производства занимают 32%¹⁹, в общей доле ВРП города это примерно 4%. На 2010 год в этом секторе насчитывалось около 100 предприятий, 25 из которых крупные (например, Краснодарзернопродукт, Бондюэль-Кубань), остальные представители малого и среднего бизнеса. Направления работы организаций сектора очень велик: переработка зерновой, масленичной, овощной, мясной продукции. Есть Краснодарский НИИ хранения и переработки с/х продукции</p> <p><u>Потенциал для развития:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – создание производств по переработке сельскохозяйственной продукции, (консервные заводы, заводы по глубокой заморозке овощей и фруктов); – производство пищевой продукции, удовлетворяющей спрос со стороны курортно-рекреационного комплекса Краснодарского края; – взаимодействие с научным комплексом города, использование научных разработок, возможностей опытных хозяйств. <p><u>Конкурентный потенциал:</u></p> <p>Рынок достаточно конкурентный и характеризуется огромным количеством брендов компаний для конечных потребителей: Bonduel, «Зеленый великан», «Пиканто», «Казачьи разносолы» и т.д. Кроме того, перерабатывающие компании в своей деятельности используют сырье, производимое не только в регионе завода, но экспортное (Индия, Турция и т.д.). Ассоциативная привязка продукта к региону не будет иметь высокой потребительской ценности.</p>

¹⁹<http://www.zakaz.krd.ru/www/home.nsf/webdocs/092C6F5175F3EA5AC3257732004C3129.html> Сервер Администрации и городской Думы города Краснодар

Сельскохозяйственная техника	<ul style="list-style-type: none"> - производство уборочной и пахотной техники - опрыскиватели, тепличное оборудование - производство обрабатывающих центров 	<p>Немецкая компания CLASS (весь спектр крупной с/х техники) имеет собственное производство в Краснодаре, в 2015 году планирует расширение производственных мощностей в 2 раза.</p> <p>Другие компании: БДМ-Агро – уборочная техника; Элеваторстройдеталь – производство зернохранилищ;</p>
Переработка сельскохозяйственных отходов	<ul style="list-style-type: none"> - утилизация отходов - биотехнологическая переработка отходов в экологически чистые удобрения и топливный биогаз. <p>Биогазовые установки для фермерских хозяйств обеспечивают их потребность в энергии на 100% летом и на 50% зимой²⁰.</p>	<p>Есть предприятия по утилизации отходов.</p> <p>Однако предприятий, предоставляющих услуги по внедрению системы эффективного использования с/х отходов не выявлено. Хотя на базе научных исследовательских институтов города Краснодар такие наработки присутствуют. Например, в Краснодарском НИИ хранения и переработки с/х продукции есть разработки по «Использование многотоннажных отходов свеклосахарного производства в качестве удобрения». На базе Кубанского аграрного университета также есть наработки по этой тематике.</p> <p><u>Потенциал рынка:</u></p> <p>Очень высокий, так как в России эта ниша не развита.</p>
Научная деятельность в области сельского хозяйства	<p>Фундаментальные и прикладные разработки в с/х.</p>	<p>В Краснодаре функционирует более 18 НИИ агроспециализации, а также Кубанский Аграрный Университет, который входит в топ-3 аграрных образовательных учреждений России.</p> <p><u>Конкурентный потенциал:</u></p> <p>Формирование продукта или бренда на базе научных разработок или технологий сложно копируется, т.к. потенциальному конкуренту необходимо время, для</p>

²⁰<http://nacep.ru/novosti-energetiki/alternativnaya-energetika/perspektivy-sozdaniya-bioenergeticheskoy-industrii-pererabotki-selskoxozyajstvennyx-otxodov.html>

		<p>собственных научных изысканий и разработок.</p> <p>Активное использование научной база Краснодара для формирования продуктов и предложений в области сельского хозяйства, может стать отличительной чертой города (визитной карточкой), с которой сложно будет конкурировать.</p>
<p>Производство удобрений, препаратов для защиты растений, кормов для животных, семеноводство</p>	<p>- Биопрепараты - Химические препараты</p>	<p>Преобладание продукции западных производителей, основные – Сингента и Мансанта, среди российских (но не краснодарских) производителей можно отметить компанию «Акрон». Компании не имеют производства в Краснодаре, только дистрибьюторов. В Краснодаре около 20 дистрибуторов, занимающихся продажей препаратов различных западных производителей, преимущественно химических препаратов.</p> <p>Из производственных мощностей в плане производства агропрепаратов необходимо отметить: ОАО «Минерально-химическая компания "ЕвроХим"» (производство и консалтинг по применению препаратов), группа компаний «Агромастер» (производство и консалтинг);</p> <p>Рынок биопрепаратов в России не развит как с точки зрения потребления, так и с точки зрения производства. Однако в Краснодарские НИИ обладают патентами на биопрепараты, есть единичные примеры успешной организации бизнеса. Компания «Агроинновации», созданная на базе кубанского аграрного университета бывшим сотрудником НИИ, производит и успешно продает биопрепараты для агропредприятий. Среди их клиентов присутствуют предприятия из других регионов России (не только Краснодарский край).</p> <p>На рынке семеноводства также преобладают западные производители (в России около 60–70% рынка семян овощей и цветов занимают западные производители). Тем не менее на базе НИИ Краснодара есть разработки собственных семян.</p> <p><u>Конкурентный потенциал:</u></p> <p>Рынок агротехнологий и семеноводства можно считать высококонкурентным, при этом конкурировать придется в первую очередь с крупными западными холдингами, уровень</p>

		<p>доверия к которым очень высокий.</p> <p>С точки зрения формирования имиджа Российского эксперта-поставщика эффективных российских агротехнологий у Краснодар потенциал достаточно высокий: есть научная база, есть собственные разработки, есть ресурсы для проведения полевых исследований. Потребуется усилие и дополнительные вложения, чтобы переориентировать рынок в сторону доверия к российским технологиям, которых нет у отдельно взятого НИИ или небольшой компании.</p>
<p>Сельскохозяйственные программно-аппаратные комплексы.</p> <p>Программное обеспечение для Агросектора</p>	<p>То есть использование новых технологий в земледелии с целью снижения издержек, внедрение принципов высокоточного земледелия.</p> <p>Геоинформационные системы электронного учета сельскохозяйственных земель и т.д.</p>	<p>Внедрение принципов и технологий высокоточного земледелия может давать от 10 до 50% снижения затрат. В России об этом много говорят, но мало где применяется. Также нет российских производителей такого оборудования, только опытные образцы.</p> <p><u>Потенциал рынка:</u></p> <p>Высокий, так как рынок не сформирован.</p> <p>Частично связано с тем, что российский агробизнес еще технически не готов к внедрению современных систем: «при всем желании, никак не получится подключить систему автопилотирования на трактор МТЗ 1980 года выпуска»²¹</p>

Краснодар не может позиционировать себя, как город крупного агропроизводителя (это скорее прерогатива Краснодарского края в целом). Однако, ресурсы города могут позволить ему двигаться в сторону формирования имиджа эксперта в области техники и инновационных технологий, повышающих эффективность сельского хозяйства.

Повышение эффективности и снижение затрат – одна из основных задач предприятий, работающих в агросекторе, которую можно решить через внедрение новых современных технологий и использования эффективных агропрепаратов для удобрений и

²¹<http://krasnodar.stavtrack.ru/apk/tochnoe-zemledelie.html>

защиты растений (или кормов в случае животноводства). На текущий момент применение и внедрение новейших современных технологий не развито в России в достаточной мере, однако об этом много говорят, отмечая, что от этого зависит выживаемость сельского хозяйства в России, потребность в их использовании растёт, то есть перспективы роста рынка - огромные.

Технологические направления, повышающие эффективность сельского хозяйства или снижающие его издержки:

- агропрепараты (удобрения, защита растений и т.д.);
- семеноводство;
- биопереработка с/х отходов для вторичного использования (биотопливо, биоудобрения);
- технологии высокоточного земледелия (использование программно-аппаратных комплексов, геоинформационные системы электронного учета сельскохозяйственных земель и т.д.)

Продукты и технологии повышающие эффективность сельского хозяйства, имеют высокий потенциал экспорта за пределами Краснодар. Краснодарский край и близлежащие области являются аграрными, что формирует богатый рынок спроса на агротехнологии. Наличие аграрных НИИ, Кубанского университета и квалифицированных специалистов, агрономов будет работать на формирование доверия и добавочной стоимости к технологиям, производящимся на территории города.

Кроме того, Краснодар как город, ассоциирующийся в целом с плодородной Кубанью, имидж которой связан с фермерством, может разрабатывать и внедрять у себя инновационные технологии выращивания продукции в самом городе (технологии сити-фермерства – огороды и сады на крышах уникальных домов).

Потенциал для развития отраслевой специализации Краснодара в сторону лидера по производству и поставщику агроинноваций есть. Необходимо составление дорожной карты развития этого потенциала.

2.3. Выводы из раздела «Маркетинг».

Как видно из таблицы, Краснодар частично соответствует городу с качественным уровнем жизни (оценка по разным критериям варьируется от 60 до 70%). Однако присутствует необходимость усиления и развития потенциала, которые должны развивать базовые свойства города и усиливать уникальные черты. Основные направления для улучшения города:

- комфортная городская инфраструктура;
- разнообразие досуговых сервисов и событий с фокусом на семейность;
- проекты, влияющие на повышение активности в бизнес-среде;
- проекты, ориентированные на получение выгод/удовольствий от благоприятного климата и близости курортных зон.

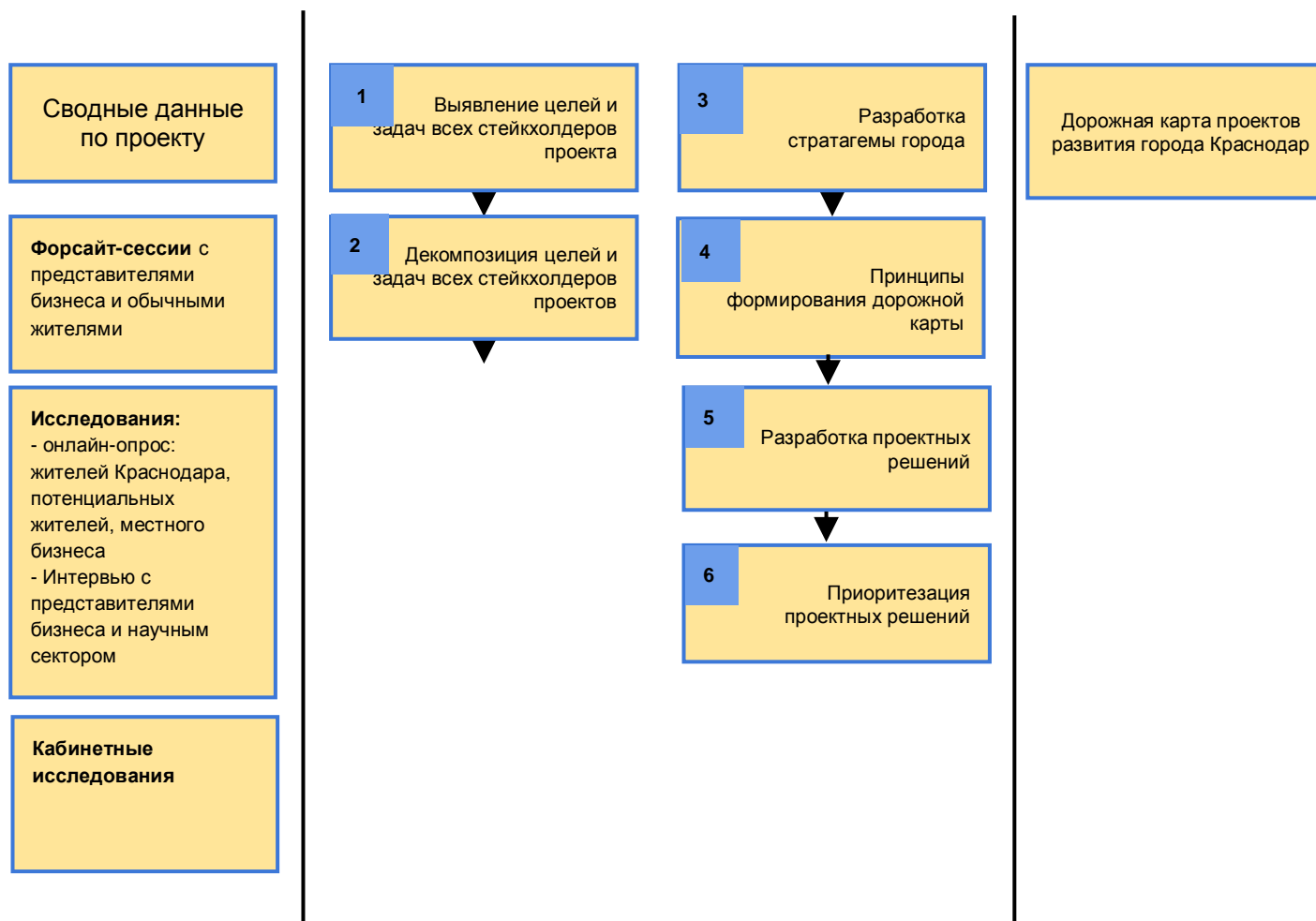
Ресурсы Краснодара позволяют ему дифференцироваться в сторону формирования имиджа эксперта в области техники и инновационных технологий, повышающих эффективность сельского хозяйства:

- агропрепараты (удобрения, защита растений и т.д.);
- семеноводство;
- биопереработка с/х отходов для вторичного использования (биотопливо, биоудобрения);
- технологии высокоточного земледелия (использование программно-аппаратных комплексов, геоинформационные системы электронного учета сельскохозяйственных земель и т.д.).

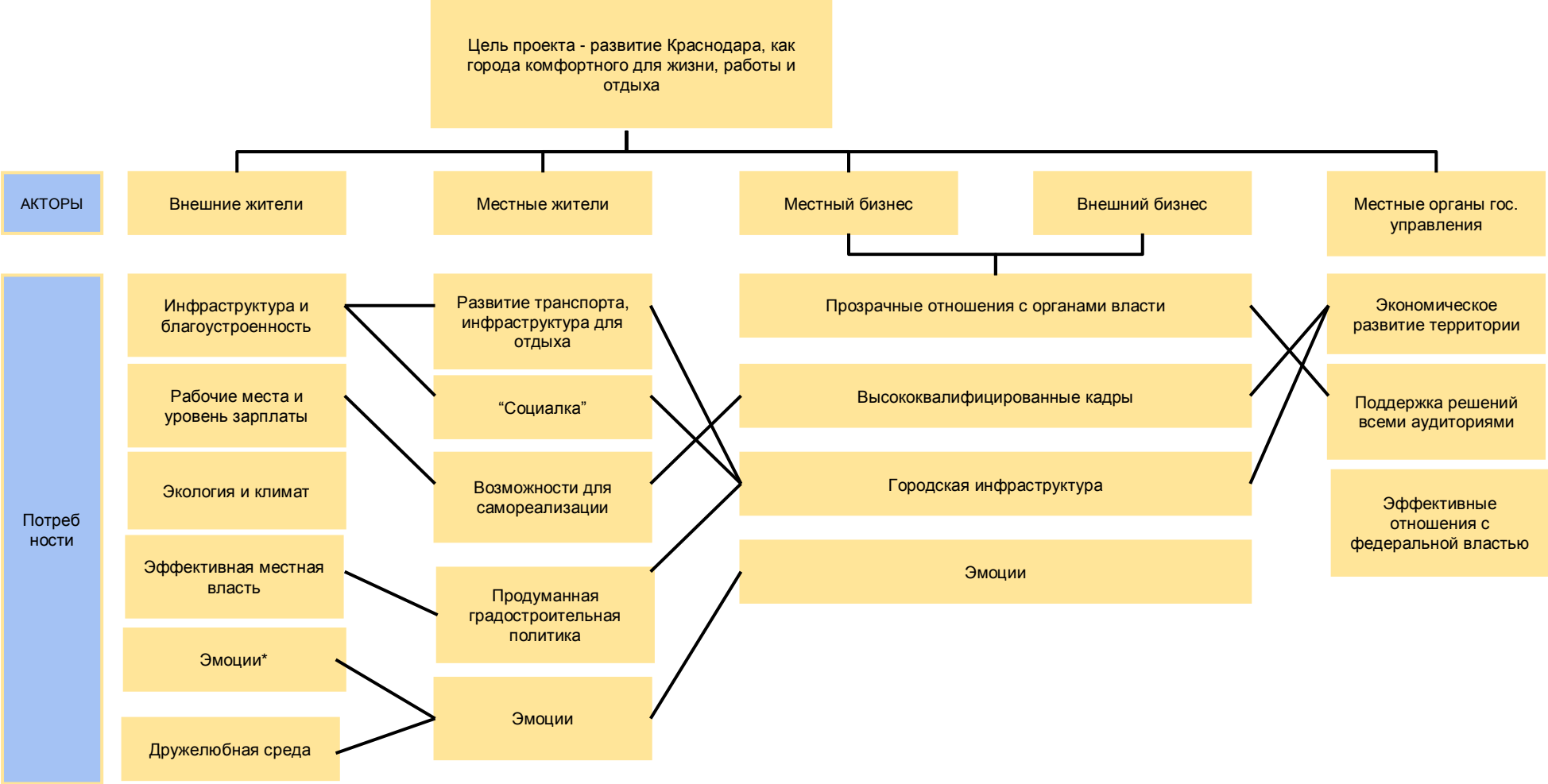
Продукты и технологии, повышающие эффективность сельского хозяйства, имеют высокий потенциал экспорта за пределами Краснодара. А наличие аграрных НИИ, Кубанского университета и квалифицированных специалистов будет работать на формирование доверия и добавочной стоимости к технологиям, производящимся на территории города.

2.4. «Дорожная карта» развития Краснодара.

«Дорожная карта» города формирует представление как из текущего состояния перейти к желаемому, учитывая сильные и слабые стороны города, интересы целевых аудиторий. Для разработки дорожной карты мы придерживались следующего алгоритма работ.



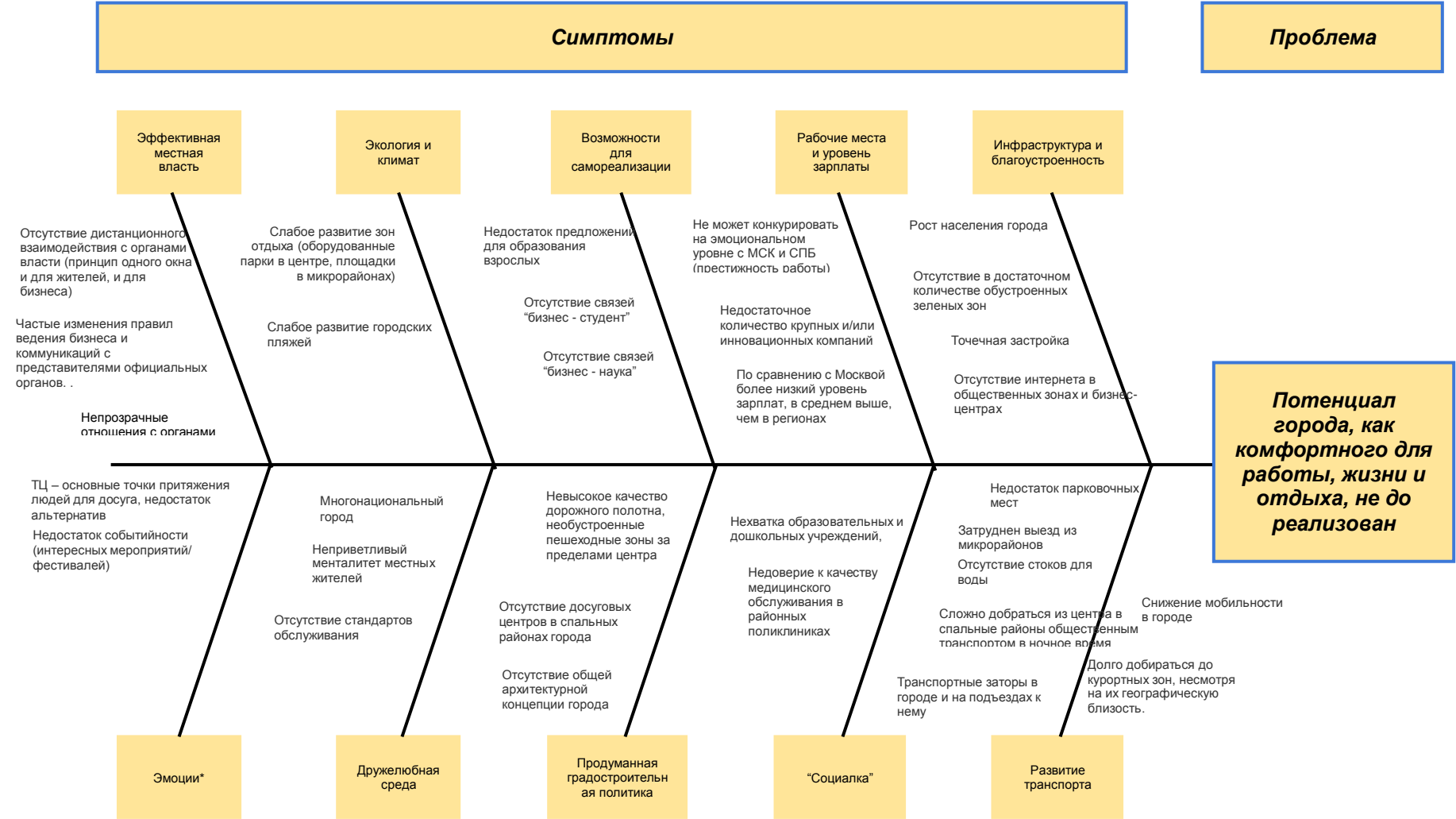
Шаг №1: Выявление целей и задач всех стейкхолдеров проекта.
Схема: Потребности стейкхолдеров.



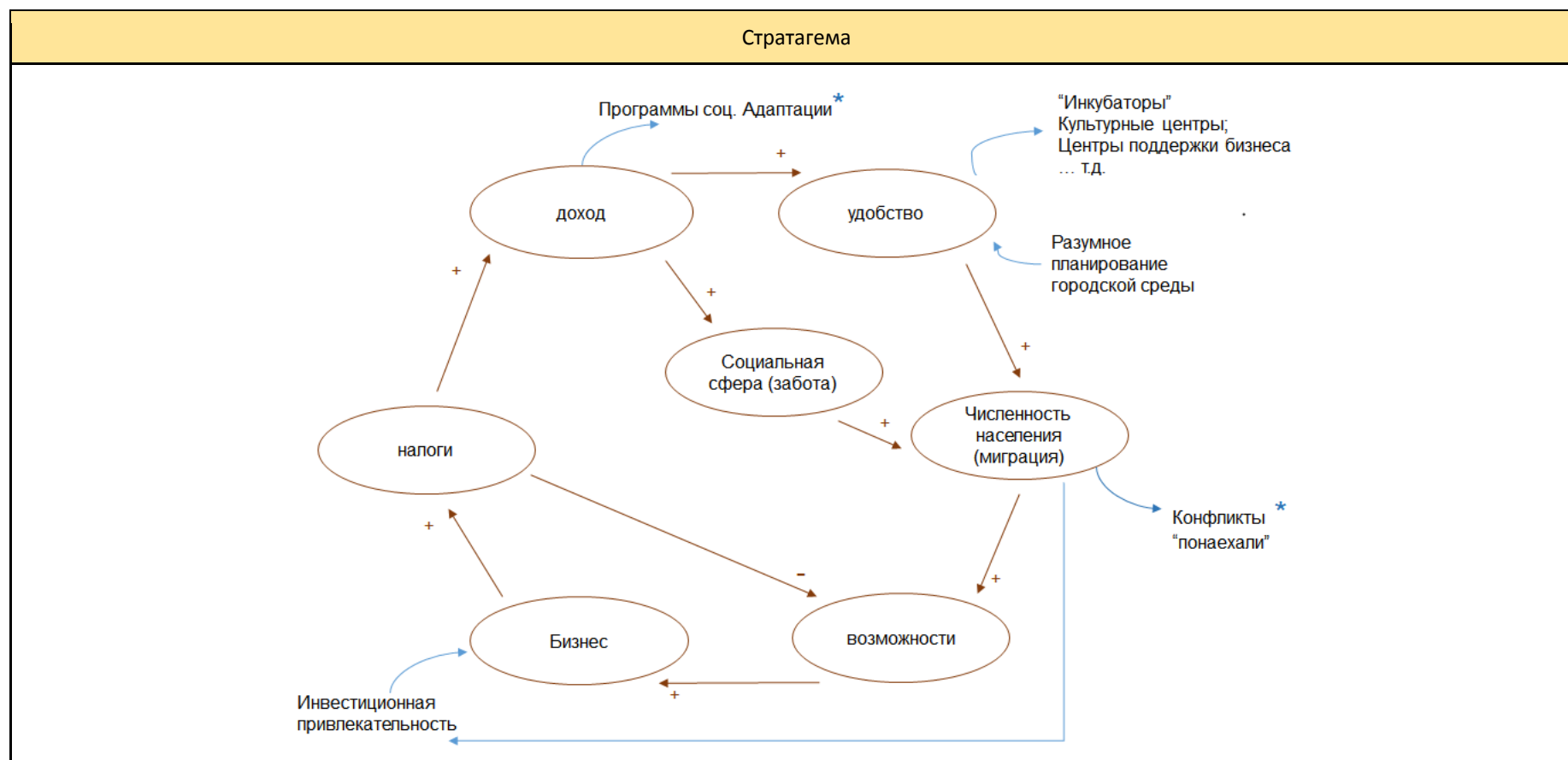
Шаг №2: Декомпозиция целей и задач всех стейкхолдеров проектов

Мы построили причинно-следственную диаграмму Исикавы, позволяющая прояснить и учесть все существенные факторы, влияющие на результат какой-либо деятельности.

Схема. Причинно-следственная диаграмма Исикавы (высокий уровень)



На диаграмме мы расположили основные переменные, формирующие цикл развития территории, где «+» - усиливающая связь (например, улучшение социальной сферы будет позитивно влиять на увеличение численности населения в городе), «-» - обратная связь (например, увеличение налоговых ставок негативно отразится на возможности для ведения бизнеса).



Основные тезисы стратегемы:

- Основные поступления в бюджет города Краснодара (или «доход» города) составляют налоги с дохода физических лиц и дотации из федерального бюджета.
- Рост дотаций из федерального бюджета, в том числе, обусловлен численностью населения Краснодара и сменой статуса на «город-миллионник».
- Рост в городе численности работающего населения, особенно если это высококвалифицированные (платежеспособные) специалисты, прямо влияет на увеличение налоговых поступлений в бюджет города.
- Рост бюджета позволит больше тратить на социальную сферу и городскую инфраструктуру, что в свою очередь приведет к повышению качества и удобства жизни в городе, и сделает его более привлекательным для переезда жителей из других регионов.
- Наличие платежеспособного населения сделает город более инвестиционно-привлекательным для открытия бизнеса. И наоборот, наличие рабочих мест также будет повышать привлекательность города для переезда на ПМЖ.

Мы предлагаем рассматривать переменные «удобство» городской среды и «возможности» для бизнеса (профессиональной самореализации) как ключевые точки воздействия, которые запустят развитие города как системы.

Шаг №4: Составили основные принципы и этапы формирования «Карты».

1. Соответствие целям:

- Формирование комфортной городской среды по трем направлениям:
 - Комфортная городская инфраструктура. Фокус на детскую инфраструктуру (вплоть до пеленальных столиков в общественных туалетах).
 - Досуг и развлечение (повышение событийности в городе).
 - Доступность получения выгод и удовольствий от благоприятных климатических особенностей и географического расположения.
- Формирование бизнес-активности в направлении производства и внедрения агроинноваций:
 - Формирование центра для эффективной коммерциализации агроинноваций на базе Краснодара.
 - Формирования рынка сбыта для продуктов кластера агроинноваций.

2. Ранжирование проектов по 3 показателя:

- Масштаб влияния проекта на город (было подсчитано на основе модели QFD, см. приложение);
- Стоимость реализации проекта;
- Категория потребностей.

3. Формирование дорожной карты проектов (распределение проектов на временной шкале), где в каждом временном периоде:

- участвует не менее 1-го проекта из каждой категории проектов
 - инфраструктура
 - бизнес
 - климат/разнообразие досуговых сервисов
- представлены все категории стоимости реализации проектов
- коммерческий
- государственный экономичный
- государственный средний
- государственный дорогой

Шаг №5 и №6: Формирование списка проектных решений, их ранжирование по 3 показателям

Табл. 3-х атрибутная приоритизация проектных решений

Проект	Масштаб влияния проекта на город	Стоимость реализации проекта	Категория потребностей
Категория: решения для транспортных проблем города			
Развитие велотранспорта	32	Государственный, экономичный	Климат/Разнообразие досуговых сервисов
Car-sharing	19	Коммерческий	Инфраструктура
Умная система распределения транспортных потоков	14	Государственный, дорогой	Инфраструктура
Электронное табло с информацией о пробках	10	Государственный, экономичный	Инфраструктура
Выделенная полоса для общественного транспорта	10	Государственный, средний	Инфраструктура
Оборудованные парковки в центре города	10	Государственный, средний	Инфраструктура/Разнообразие досуговых сервисов
On-line расписание общественного транспорта (электронные табло на остановках, мобильное приложение)	9	Государственный, средний	Инфраструктура
Единая транспортная карта с онлайн-банком.	9	Государственный, средний	Инфраструктура
Двухэтажные автобусы, скоростные трамваи, городское речное такси	9	Государственный, средний	Инфраструктура
Категория: решения для улучшения экологии города и развития культуры спорта и здоровья			
Система соединенных между собой парков через все жилые районы и центр	47	Государственный, дорогой	Климат
Открытые городские пространства для отдыха: бассейн, пляж, волейбольная площадка	30	Коммерческий	Климат/Разнообразие досуговых сервисов
Новые городские сады, экспонирующие то, что может произрастать на Кубани	27	Государственный, средний	Климат/Разнообразие досуговых сервисов

Зеленый островок в каждом дворе жилого многоквартирного дома Типовое модульное решение: детская площадка, уличный фитнес-тренажер, беседки	24	Государственный, средний	Инфраструктура
Скоростное сообщение с основными курортными зонами.	23	Государственный, дорогой	Инфраструктура
Категория: решения для улучшения экологии города и развития культуры спорта и здоровья			
Экспериментальные площадки для с\х лабораторий, с экскурсиями для жителей и гостей города	17	Государственный дорогой	Бизнес
Создание сертификата эко-продукции (на базе агроцентра)	13	Коммерческий	Бизнес
Открытие заводов по переработки вторсырья, ввод отдельного сбора мусора в городе	1	Коммерческий	Бизнес
Категория: решения для улучшение социальной обстановки в городе			
Карта молодого родителя	64	Коммерческий	Бизнес
Карта студент	46	Коммерческий	Бизнес
Программа развития для насыщения города частными образовательными учреждениями: детские сады, школы, ВУЗы, колледжи.	23	Государственный, экономичный	Бизнес/Инфраструктура
Карта туриста	18	Коммерческий	Разнообразие досуговых сервисов
RedCard (мотивационная программа для специалистов, востребованных городом)	12	Коммерческий	Бизнес
Программа развития в городе частных медицинских учреждений, первого окна - поликлиники, пункты оказания первой помощи/получения консультации	12	Государственный, экономичный	Бизнес/Инфраструктура
Категория: решения для бизнеса и работы			
Центр Агроинноваций	63	Государственный, дорогой	Бизнес
Бизнес-школа для фермеров	41	Коммерческий	Бизнес
Кластер модной индустрии и торговли. Модный шоппинг. Неделя южной моды.	37	Коммерческий	Бизнес
Развитие креативных индустрий на базе ревитализированных бывших	35	Коммерческий	Бизнес

промышленных объектов в центре города (сообщество творческих предпринимателей + творческая среда + общественные зоны + публичные мероприятия + нестандартное управление)			
Сеть «зеленых» открытых площадок co-working в парковых зонах города	26	Коммерческий	Бизнес
City-фермерство (технология организации огородов на крышах зданий)	17	Коммерческий	Бизнес
WI-FI в бизнес центрах и общественных зонах	16	Государственный, экономичный	Бизнес
Фермерские рынки	10	Государственный, экономичный	Бизнес
Магазины локальных эко-продуктов	9	Коммерческий	Бизнес
Коллективные закупки через кооперативы фермерских продуктов (интернет-магазин для централизованной закупки продукции жителями города)	9	Коммерческий	Бизнес
Категория: административные решения			
Внедрение концепции Digital-city (интернетизация государственных структур с открытием всех данных, внедрение автоматизированных городских сервисов)	36	Государственный, дорогой	Инфраструктура
Принятие единого архитектурного и градостроительного плана города	23	Государственный, дорогой	Инфраструктура
Клуб бизнесменов-ангелов г. Краснодар (фонд для инвестирования проектов, направленных на развитие города в рамках маркетинговой концепции)	20	Коммерческий	Бизнес
Открытая краудсорсинговая on-line платформа для развития городской среды, объединяющая запросы жителей, подрядчиков, возможности сбора денег на реализацию проекта)	20	Коммерческий	Бизнес
Краснодарский «Архнадзор» (создание общественного контроля за внешним обликом города)	17	Государственный, средний	Бизнес
Единый дизайн-код города и навигация	9	Государственный, средний	Инфраструктура
Категория: решения для развития культуры и досуга на территории города			
Выставка достижений Краснодарского края на территории города Краснодара	35	Государственный, средний	Разнообразие досуговых сервисов

Единая фестивальная дирекция, открытая всем творческим проектам из вне	35	Государственный, экономичный	Разнообразие досуговых сервисов
Арт-квартал, Фестиваль «Город Мастеров» Выставка-продажа, мастер-классы по тому, что можно делать своими руками	20	Коммерческий	Разнообразие досуговых сервисов
Семейные кафе в шаговой доступности в спальных районах	19	Коммерческий	Разнообразие досуговых сервисов
Детская ярмарка (Adult FREE. «Взрослый труд запрещен»). Продажа услуг, вещей и сувениров, сделанных детьми от 1 до 18 лет своими руками. Обучение взрослых/обмен навыками и знаниями	18	Государственный, экономичный	Разнообразие досуговых сервисов
Новые типы музеев: «Музей Хлеба» с собственной пекарней, кафе, семейной зоной и программами образования и досуга.	13	Коммерческий	Разнообразие досуговых сервисов

Формирование «дорожной карты»

На рисунках ниже представлены основные направления развития города, с указанием ключевых проектов.

Рисунок 1. «Дорожная карта» развития комфортной городской среды

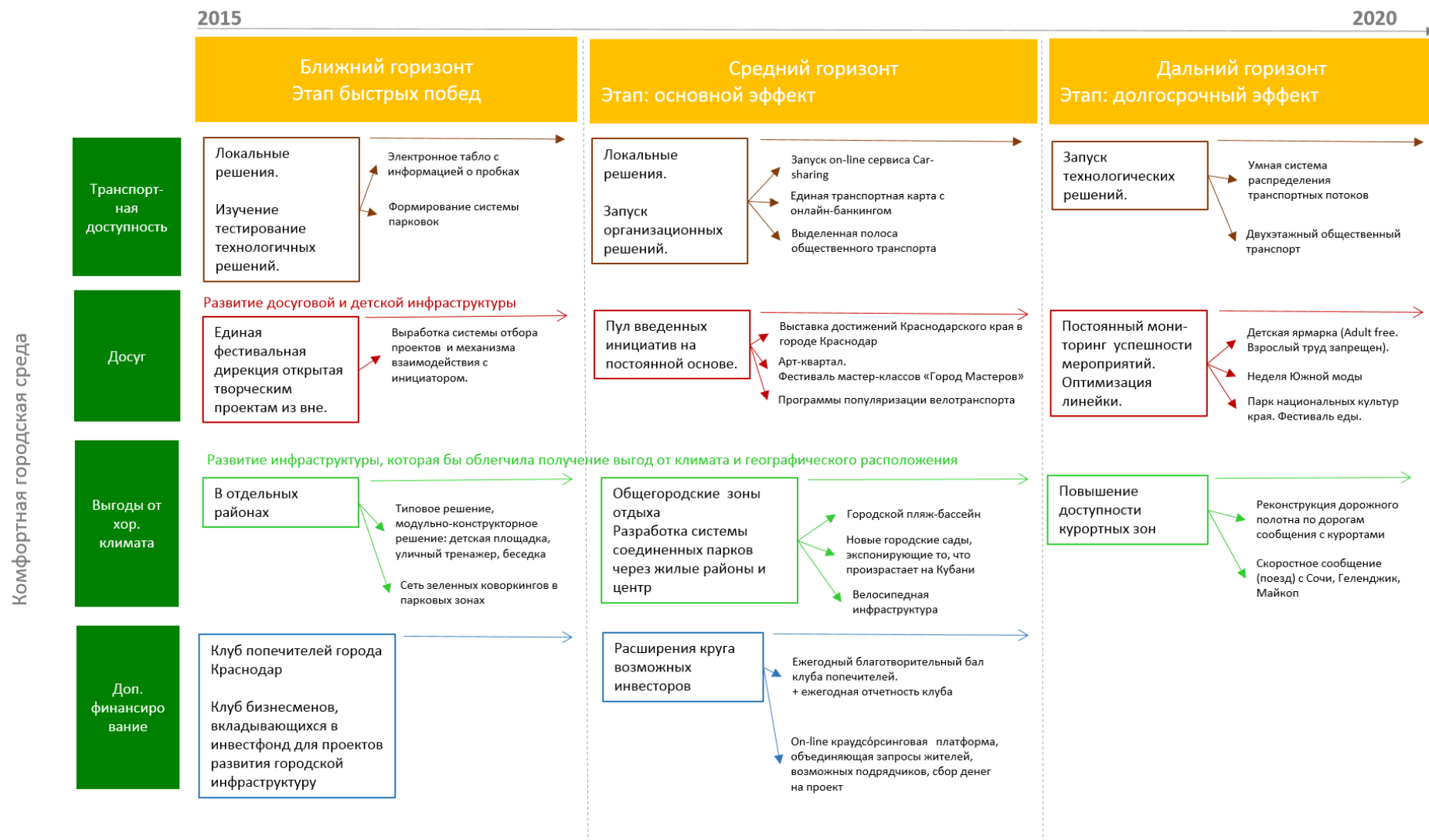
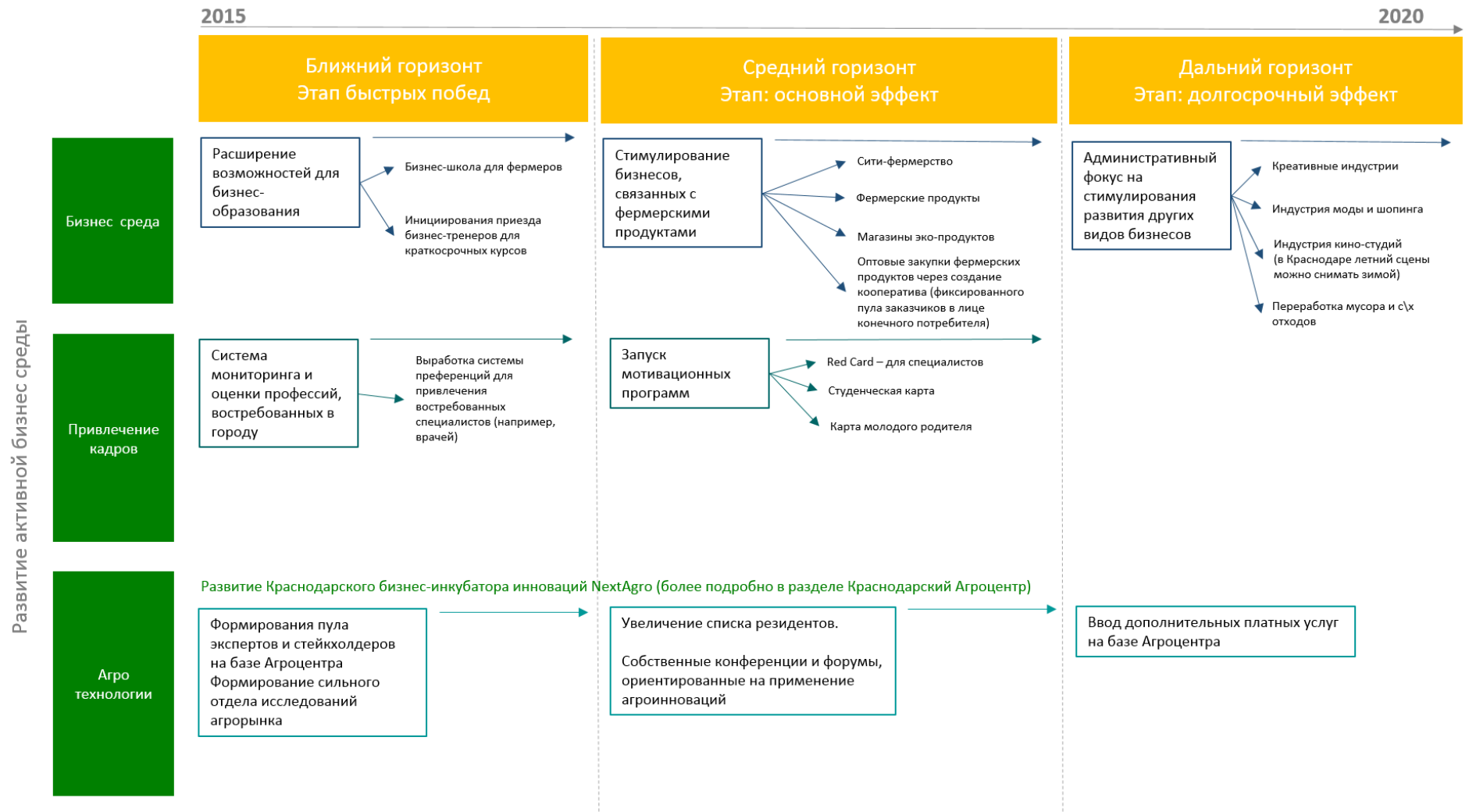


Рисунок 2. «Дорожная карта» развития активной бизнес-среды



Глава 3. Брендинг Краснодара

3.1 Позиционирование.

Потребительские инсайты:

Жители и представители бизнеса города Краснодара:

- «Не хочу, чтобы мой город воспринимался как “большая деревня”, с региональным, местечковым уровнем работы, культуры, развлечений. Я верю, что у Краснодара есть потенциал стать современным городом, разрабатывающим и внедряющим инновации, с высокой бизнес активностью. Все нам будут завидовать».

«Потенциальные» жители:

- «В маленьких городах нет возможностей для самореализации и заработка, в больших – высокий ритм жизни, конкуренции, но при этом плохая экология и все “асфальтированное”, мало парков, возможностей для активного здорового отдыха. Вот бы найти город с высоким уровнем качества жизни – зеленый, экологичный, но при этом с достаточной для меня вариативностью поиска интересной работы».

Имидж бренда: Лидер в использовании инноваций для качественной жизни

Позиционирование: Краснодар — город-сад, в котором лучше всего развиваются дети и инновации

Дифференциация: Синергия всех граней жизни. Город комфортен для карьеры, жизни, отдыха. Здесь есть возможности для интересной работы, мягкий солнечный климат, комфортная городская среда, близость моря и курортных зон для отдыха



3.2. Формирование платформы бренда

Мы предполагаем развивать Краснодар как город-сад, в котором лучше всего растут и развиваются дети и инновации.

Выделим два направления для формирования города как продукта:

- город с высоким уровнем жизни, в котором есть все необходимое для активного и семейного отдыха без ущерба профессиональному развитию;
- комфортные условия для развития агроинноваций, как одного из драйвера повышения эффективности ключевой отрасли в крае и бизнес-активности в городе, необходимой для профессиональной самореализации его жителей.

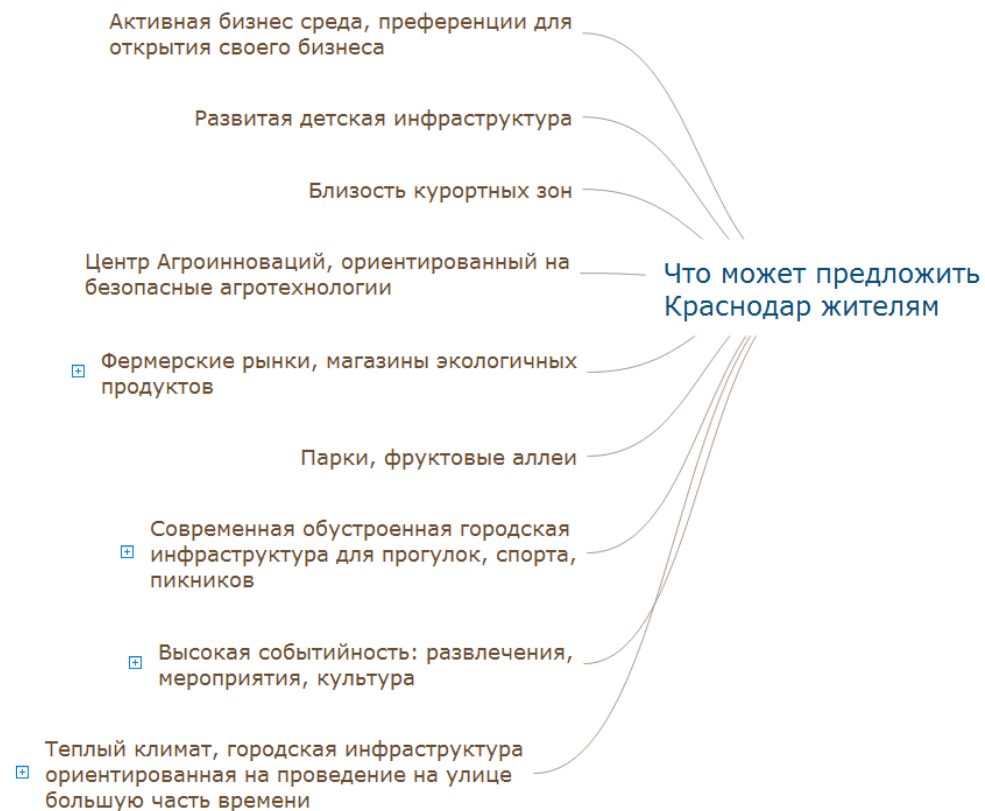
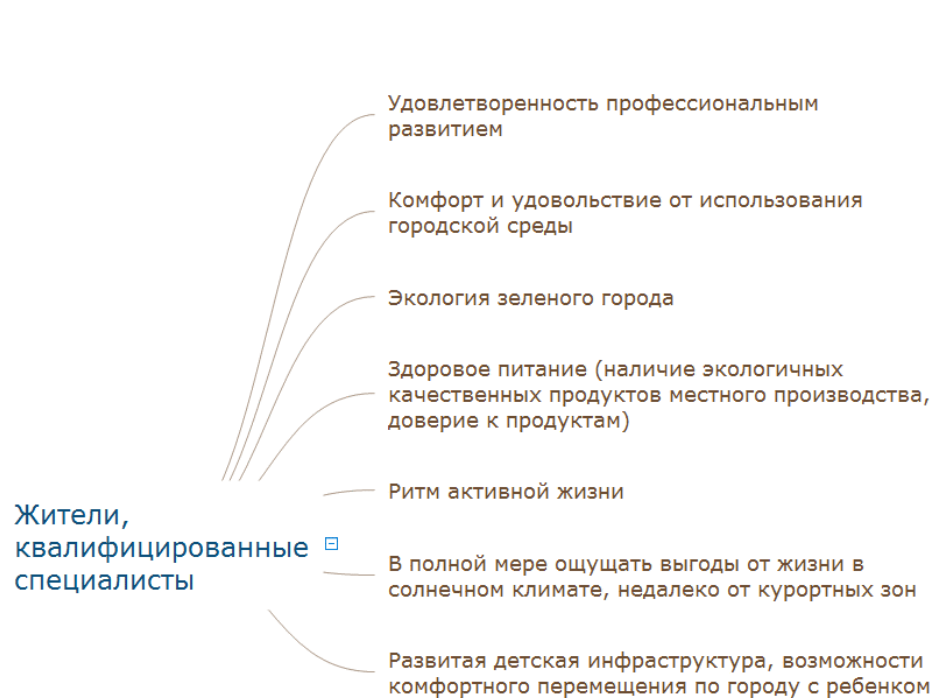
Ожидания целевых рынков

В фокусе бренда находится сразу несколько целевых аудиторий:

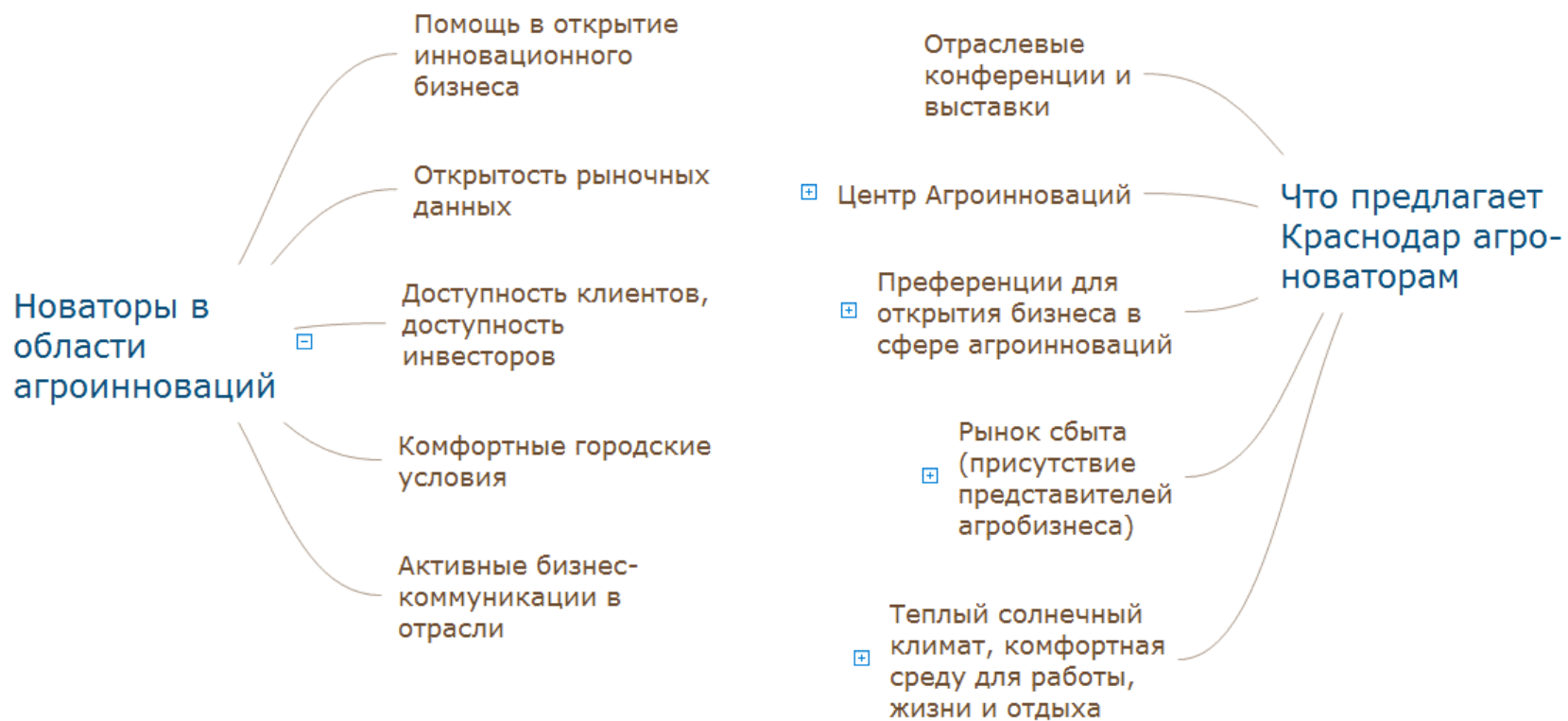
- Трудоспособное активное население от 25 до 45 лет, квалифицированные специалисты, семейные или планирующие стать таковыми.
- Бизнес-сообщество:
 - новаторы в области сельского хозяйства, специалисты, желающие монетизировать агроинновации
 - агробизнес (небольшие фермерские хозяйства, крупные агрохолдинги)

Составим карту ожидания от бренда и того, что может предложить им Краснодар-2020, для каждой из целевых рынков. Это позволит найти точки пересечения для формирования единой структуры бренд-предложения.

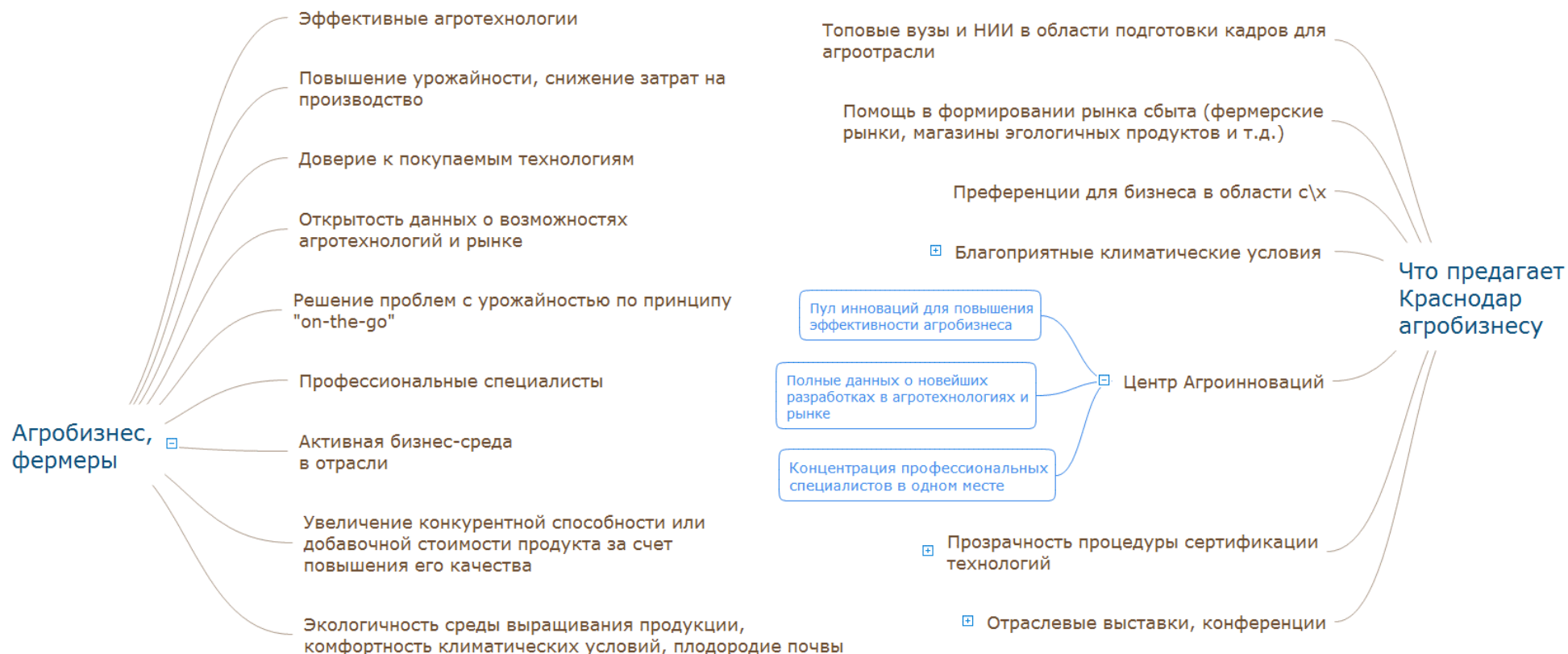
Квалифицированные специалисты (обычные жители)



Новаторы в области агроинноваций



Представители агробизнеса



Проанализировав диаграммы, можно выделить следующие точки пересечения:

- Активный ритм жизни и бизнес коммуникаций
- Экология: для жителей и агроноваторов – зеленая городская среда, экологичные вкусные местные продукты, возможность развивать безопасные и экологичные агротехнологии; для агробизнеса – агротехнологий
- Инновации: возможность развивать инновационный бизнес (для жителей и новаторов) \ инновационные технологии для эффективности бизнеса

- Тепло солнечного климата, вернее, наличие выгод, которые получает каждая из целевых аудиторий от климатических условий
- Комфортные условия для полноценной жизни / эффективного бизнеса

Поиск смысловой платформы:

Для нахождения обобщающего звена для всех типов аудитории мы использовали смысловое проектирование, сформулировав ответы на следующие вопросы, в контексте того, что общего Краснодар предлагает своим целевым рынкам.

1. Что такое город, комфортный для жизни и развития инновационного агробизнеса.
 - Это город, в котором есть все условия для получения удовольствия от активной жизни, общения с семьей и развития инновационного бизнеса. Все это просто и комфортно.
2. Зачем это мне нужно жить и развивать свой бизнес в таком городе?
 - чтобы жизнь не была унылой и скучной;
 - чтобы чувствовать, что я все делаю правильно: веду активную, здоровую и разнообразную жизнь, развиваюсь профессионально, без ущерба внимания детям и их потребностям;
 - чтобы реализовать свой потенциал;
 - чтобы гордиться тем, что я делаю вклад в будущее страны (внедряю инновации для повышения эффективности сельского хозяйства);
 - чтобы гордиться тем, что я делаю вклад в сохранение благоприятной экологии нашей планеты.
3. Что я получаю, живя и развивая свой бизнес в таком городе?
 - лучшие климатические условия для меня и моего бизнеса;
 - экологичную, зеленую среду, комфортную для меня и моего ребенка;
 - вкус качественных продуктов от местных производителей;
 - возможность внедрять и использовать инновации в повседневной жизни;
 - профессиональную активную среду единомышленников;

- помощь в открытие и ведения бизнеса в сфере зеленных инноваций;
- все, что нужно, для эффективности моего агробизнеса.

Что отличает этот город от другого?

- климат, солнце, отсутствие туристов в сезон;
- все необходимое для развития бизнеса в сфере агроинноваций: открытые коммуникации с единомышленниками, преференции от государственной и местной власти, помощь в продвижении и продаже технологий;
- комплексное решение - синергия комфортных условий для всех сфер жизни: бизнеса, семьи, отдыха.

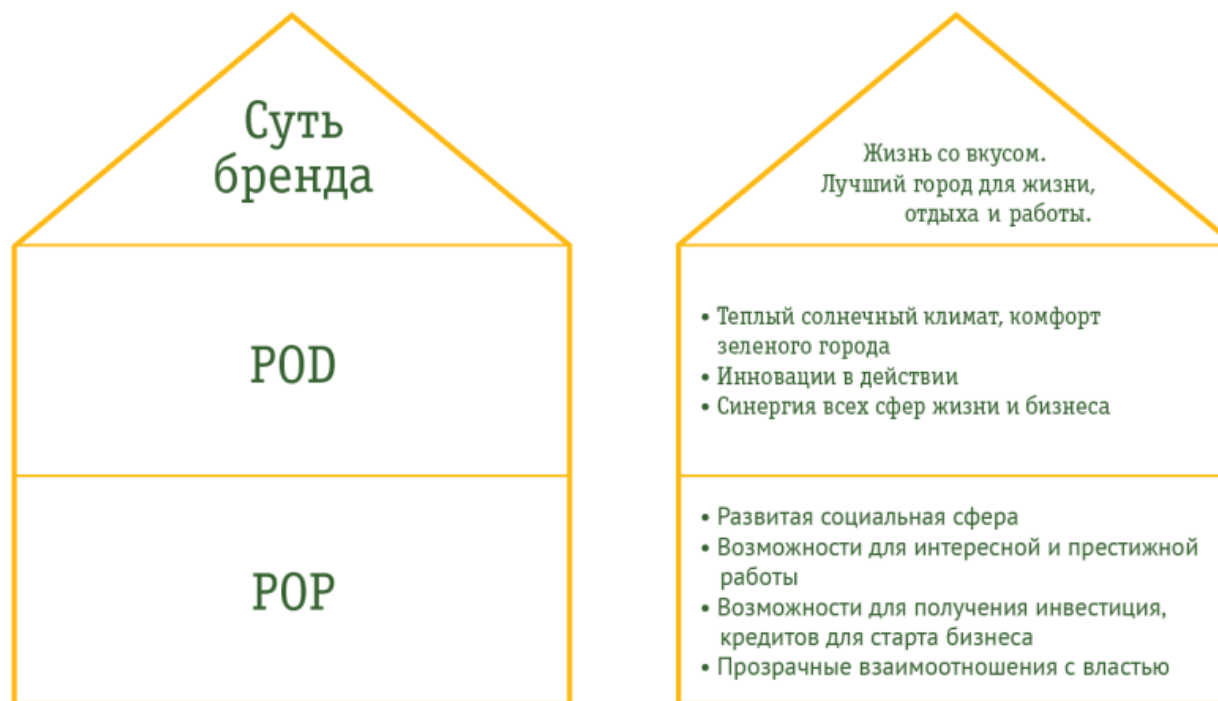
Если проанализировать точки пересечения предложений города всем целевым аудиториям, а также, результаты смыслового проектирования и того, что они дают, можно выявить общую тематику – получение удовольствия от ведения полноценной насыщенной и интересной жизни.

Краснодар создает все условия для, своего рода, современного гедонизма, ориентированного на правильный активный образ жизни, гордость от самореализации в инновационной области, семейные ценности. То есть, получение радости от жизни и работы, их гармоничного совмещения. Ощущение мобильности и свободы, которые обеспечивают современные технологии и инновации, являющиеся неотъемлемым атрибутом города.

Диаграмма Эйлера-Венна:



3.3. Brand Equity



Дифференцирующие ценности (POD)

- Тепло солнечного климата, комфорт зеленого города

Reasons to believe (причины верить)

Жители, квалифицированные специалисты	Новаторы в области агроинноваций	Агробизнес
Зеленый город: – Исходные преимущества: Уникальные природно-климатические условия. Комфортный мягкий климат. Солнечный город. Автомобильная доступность курортных зон.		Чернозем и благоприятный климат для бизнеса

<ul style="list-style-type: none"> – Созданные преимущества: Город-сад, в котором приятно и комфортно максимально долго находиться на улице. Удобная комфортная и безопасная инфраструктура, ориентированная на семьи с детьми. – Экологичные и качественные продукты местного производства. Городские фруктовые сады – Возможности (климат, земельные ресурсы) для проведения 	
---	--

➤ **Инновации в действии (технологии в действии)**

Reasons to believe (причины верить)

Жители, квалифицированные специалисты	Новаторы в области агроинноваций	Агробизнес
<ul style="list-style-type: none"> – Использование инноваций для развития городской инфраструктуры – Формирование принципов digital-city (Цифровое управление городом. Служба одного окна. Единый дизайн-код. Современная городская навигация. Современные общественные пространства. Активный гражданин: возможность влиять на развитие города) 	<ul style="list-style-type: none"> – Возможность зарабатывать на внедрении агроинноваций – Кластер агроинноваций 	<ul style="list-style-type: none"> – Высокая конкурентная способность агробизнеса, за счет применения эффективных агроинноваций. – Дополнительные возможности сбыты для продукции, выращенной с помощью безопасных агроинноваций (фермерские рынки, магазины эко продуктов)

➤ **Синергия всех сфер жизни и бизнеса**

Reasons to believe (причины верить)

Жители, квалифицированные специалисты	Новаторы в области агроинноваций	Агробизнес
Синергия природно-климатический условий и внедряемых технологий, делает Краснодар комфортным городом для жизни, отдыха и работы	В рамках инновационного агрокластера реализован принцип синергии власти, научных специалистов и бизнеса, который выражается в открытых коммуникациях, доступности информации о рынке и научных наработках, госпреференциях для агробизнеса.	

Ценности бренда:

*Современный
гедонизм*



*Инновации
(технологии)
в действии*



Экология



Синергия



Глава 4. Разработка проекта «Дорожной карты» развития города: «Краснодарский центр агротехнологий».

Как мы писали в разделе «Маркетинг» под термин агротехнологий попадают следующие направления инноваций:

- агропрепараты (удобрения, защита растений и т.д.);
- семеноводство;
- биопереработка с/х отходов для вторичного использования (биотопливо, биоудобрения);
- технологии высокоточного земледелия (использование программно-аппаратных комплексов, геоинформационные системы электронного учета сельскохозяйственных земель и т.д.).

Все эти направления, так или иначе, могут разрабатываться на базе агроцентра, однако в рамках данного дипломы мы рассмотрим только направления агропрепараты для удобрений и защиты растений, также, затронем семеноводство. Мы считаем это направление основным для первого этапа формирования агроцентра, по следующим причинам:

- В научно-технологической базе города Краснодар преобладают исследовательские институты, связанные с растениеводством.
- В контексте аграрных предприятий, если их рассматривать как потребителей агротехнологий, также преобладают производственные предприятия, связанные с растениеводством.
- Развитие технологий в отрасли растениеводства присвоен статус стратегически-важного направления с точки зрения продуктовой безопасности, а также независимости сельского хозяйства от продукции зарубежных стран.
- В растениеводстве присутствует ярко выраженная потребность отказа от использования химических препаратов и внедрении российских инноваций, разработанных согласно принципам биотехнологий. Кроме того, выявление причин потери урожайности агропредприятиями показывает, что часть проблем можно решить, используя только биотехнологии.

Подробно будет рассмотрен сегмент «производителей технологий». «Потребители технологий», компании, производящие с/х хозяйственную продукцию, будут рассмотрены в общих чертах, на основе открытых источников. Хотя, при дальнейшей разработки проекта, этому сегменту необходимо будет уделить больше внимания.

Бизнес-проект «Краснодарский агроцентр»

Суть бизнеса - что делаем	Коммерциализация научных разработок в области агроинноваций: <ul style="list-style-type: none">– Привлечение патентообладателей и научных специалистов в области агротехнологий– Стимулирование появления коммерческих компаний по производству и внедрению биотехнологий в бизнес-процессы агрохолдингов
Суть товара/услуги - что предлагаем	Формирование пула услуг и комфортной среды, направленной на создание благоприятных условий для эффективной работы компаний по производству и продаже агробиотехнологий.

4.1. Блок «Стратегия»

STEP-анализ рынка агробиотехнологий в России

Для анализа тенденций рынка агро- и биотехнологий в России мы использовали STEP-анализ.

Социальные факторы:

Рост ориентированности потребителя на экологические, безопасные продукты:

Российское общество становится все более ориентированным на потребление экологически чистых, безопасных продуктов.

Социологические исследования агентства CVS Consulting показали, что 85% россиян согласны покупать органическую продукцию, даже если она будет дороже обычной на 10%. Половина опрошенных согласилась бы с 20-процентным

повышением цены. И даже если стоимость экологически безопасных товаров будет выше на 30%, им отдадут предпочтение 28% потребителей²².

Частично именно этим обусловлен тренд поворота предпочтений потребителей в сторону локальных производителей продуктов, которые традиционно воспринимаются как более безопасные, в силу не массовости производства.

Биопрепараты, вместо “химии” и пестицидов – критерий экологической безопасности продуктов:

Отказ от применения химическим препаратов и пестицидов и замена их биопрепаратами при выращивании сельскохозяйственной продукции является одним из критериев экологически безопасной продукции.

Тенденция к замене химических препаратов в агробизнесе на биологические начала формироваться 30-40 лет назад, еще в СССР. Однако в последнее время Россия почти не участвует в этом процессе. В итоге более 80% биотехнологической продукции, которая потребляется в России, является импортом, а объемы потребления биотехнологической продукции в России остаются несопоставимо низкими по сравнению, как с развитыми, так и с развивающимися странами.

Кроме того, стремление получить высокий урожай любой ценой часто толкает производителя на чрезмерное увлечение химическими препаратами, не задумываясь об отрицательном воздействии химикатов на природную среду и ее компоненты. Обширный рынок химических средств защиты растений России последние 5-8 лет пополнился еще и препаратами, хлынувшими в страну после вступления в действие европейского закона о регулировании химических веществ (REACH) и запрете использования в странах ЕС наиболее опасных пестицидов: из 1000 активных субстанций после перерегистрации, которая проводится в ЕС с 2001 года, на рынке Европы осталось около 250²³.

АгроБиоТехнологии – необходимое условие для успешной интенсификации сельского хозяйства в России.

Эксперты рынка, хоть и отмечают, что на текущий момент биотехнологии «до конца недоработаны» и не всегда их эффективность выше химических препаратов, едины в своем мнении – развитие агробиотехнологий необходимо российскому сельскому хозяйству и является залогом его успешного и эффективного развития.

Технологические факторы:

Эффективность биопрепаратов vs химических препаратов:

²²<http://www.kom-dir.ru/article/313-rynok-ekologicheskii-chistykh-produktov>

²³<http://agroinfo.com/agrobiotekhnologii/>

Данные рынка и мнения экспертов по этому вопросу достаточно противоречивы. В зависимости от специализации препарата и сферы его применений эффективность может быть разной.

Так, например, применение «чистой химии» для защиты растений от некоторых типов насекомых дает 95% результат, а в случае применения биопрепаратов, эффективность может достигать 60%. Тем не менее есть вопросы, которые могут решаться только биопрепаратами, например, гниль корневой системы и т.д. В сфере производства продукции для переработки в детское питание или тепличном выращивании использование биопрепаратов более предпочтительно.

Преобладание западных биотехнологий:

В тех сегментах, где потребление продуктов промышленной агробиотехнологии относительно развито, доминируют иностранные компании: импортируется 100% кормовых аминокислот для сельского хозяйства (лизин), до 80% кормовых ферментных препаратов, 100% ферментов для бытовой химии, более 50% кормовых и ветеринарных антибиотиков, 100% молочной кислоты, от 50 до 100% биологических пищевых ингредиентов. На российском рынке уже 20 лет представлена продукция ведущих биотехнологических компаний мира, но ни одна из этих компаний не организовала свое производство в России²⁴.

Потенциал российских биотехнологий есть:

По мнению экспертов, в российских НИИ присутствуют интересные и эффективные наработки в области агробиотехнологий. Однако до стадии производства или применения на агропредприятиях они часто не доходят. Кроме того, зачастую, предприятия, ставящие производство агробиотехнологий на коммерческую основу не всегда добросовестны (их препараты не эффективны или даже снижают урожайность), что приводит к дискредитации российских биопрепаратов²⁵.

Экономические факторы:

22% среднегодовой рост рынка биопрепаратов в России:

²⁴<http://svfermer.ru/vipsvf/2012/svf1-2012.pdf>

²⁵<http://zhivaya-zemlya.livejournal.com/28318.html>

По состоянию на 2010 год рынок биопестицидов в России оценивался в 5 раз меньше, чем в Европейском Союзе (около 60 млн. долларов США) и в 10 раз меньше, чем в США (около 120 млн долларов США). К 2015 году российский рынок может вырасти в 2,7 раза, среднегодовой темп роста составит 22 %.

Господдержка: 200 млрд руб. инвестиций в развитие агrobiотехнологий и пищевых биотехнологий до 2020 года:

Финансирование Программы осуществляется из федерального бюджета и внебюджетных источников на паритетных основах²⁶:

Государственная программа	Подпрограмма/ФЦП	Фокус подпрограммы/ФЦП
Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 годы.	Подпрограмма «Техническая и технологическая модернизация, инновационное развитие»	<ul style="list-style-type: none"> – биологические средства защиты растений и микробиологические удобрения – переработка с/х отходов биотехнологическим методом – создание биоэнергетических установок

Отсутствие инструмента коммерциализации научных разработок:

Институты и университеты продолжают исследования, но результаты этих исследований не коммерциализируются, поскольку малые предприятия не инвестируют средства в развитие новых продуктов на рынке, а конкурировать с ведущими мировыми компаниями на условиях «равных возможностей» они не в состоянии. Кроме того, в России полностью отсутствует система «масштабирования» научных биотехнологических разработок для целей промышленного производства и другие элементы биоэкономики, необходимые для преобразования научных знаний в коммерческие продукты. Таким образом, результаты научных исследований остаются невостребованными или превращаются в продукт, объем производства, которого ограничен возможностями научной лаборатории²⁷.

Применение агrobiотехнологий экономически эффективно (снижает затраты):

²⁶ Комплексная программа развития биотехнологий в Российской Федерации на период до 2020 года.

²⁷ Комплексная программа развития биотехнологий в Российской Федерации на период до 2020 года.

Покупка биопрепаратов или их производство на базе агропредприятия может давать снижение затрат на выращивание с/х продукции на 30-50%²⁸.

Введение в практику биологических средств сокращает риски чрезвычайных ситуаций по возникновению эпизоотий вредителей сельскохозяйственных растений, открывает возможность усиливать механизмы саморегуляции, сокращает сроки созревания зерновых и, в конечном итоге, обеспечивает сохранность урожая с меньшими затратами. При этом доказано, что эффективность применения биологических средств повышается при использовании их в интегрированных системах защиты, а доля биометода в системах может составлять на зерновых – 25-30%, овощных – 60-70%, плодовых – 40–50%, винограде – 50–70%²⁹.

При этом позиционирование с/х продукции как экологически безопасной в силу неиспользования химических препаратов, позволяет увеличить стоимость продукции для конечного потребителя.

Семена от российского производителя, также могут повышать экономическую составляющую земледелия:

«В условиях международных санкций и, одновременно, членства России в ВТО необходимо пристальное внимание семеноводству, отметил Михаил Луговских, ведущий агроном по семеноводству отдела по науке, внедрению и информационно-консультационному обеспечению филиала по Саратовской области ФГУ «Россельхозцентр». В своем докладе он рассказал о том, как удвоить урожай: «За счёт высокого качества семян можно увеличить урожай на 20%, за счёт сорта – на 25%, а благодаря технологии на базе адаптированных сортов и высококачественных семян местного производства – на 45%. А за счет сорта семян и зональных технологий урожай возможно и удвоить»³⁰.

Политические факторы:

Растущий тренд на импортозамещение в сельском хозяйстве.

В целях стимулирования развития биотехнологической отрасли 24 апреля 2012 года Правительством была утверждена «Комплексная программа развития биотехнологий в Российской Федерации на период до 2020 года». Стратегической целью Программы является выход России на лидирующие позиции в области биотехнологий, в том числе по отдельным

²⁸Владимир Котляров, основатель и директор ООО «Кубанские агротехнологии».

²⁹<http://agroinfo.com/agrobiotexnologii/>

³⁰http://www.rusmet.ru/promnews/show/63746/Nuzhno_nauchitsya_zamenyat_kredity_zemlepashcam_besprocentnymi_ssudami

направлениям биомедицины, агробиотехнологий, промышленной биотехнологии и биоэнергетики, а также создание глобально конкурентоспособного сектора биоэкономики.

Цели программы:

- увеличение в 8,3 раза объема потребления биотехнологической продукции;
- увеличение объема производства биотехнологической продукции в 33 раза;
- сокращение доли импорта в потреблении биотехнологической продукции на 50%;
- увеличение доли экспорта в производстве биотехнологической продукции более чем в 25 раз;
- выход на уровень производства биотехнологической продукции в размере около 1% ВВП к 2020 году и не менее 3% ВВП в 2030 году.

На развитие агробиотехнологий планируется выделить бюджетных средств 200 млрд рублей до 2020 года.

Отсутствие госрегулирования в области применения химических препаратов в с/х:

Несмотря на стратегические планы по внедрению и развитию в России биотехнологий в области сельского хозяйства, отсутствие гос. регулирования в области запрета использования химических препаратов, является достаточно сильным сдерживающим фактором.

На основе STEP-анализа можно сделать следующие выводы:

- Развитие российского рынка биотехнологий в области растениеводства перспективно:
 - экономическая составляющая: дает ощутимый эффект в экономии затрат и повышении урожайности на агропредприятиях. Сам по себе рынок агробиотехнологий в ближайшие годы ожидает рост;
 - рыночная: дает возможность агропредприятиям предлагать потребителям безопасный и более качественный сельскохозяйственный продукт, как следствие – дает возможность повысить на него цену. Сам потребитель, также готов платить за экологически более безопасный продукт более высокую цену;
 - политическая: развитие агробиотехнологий – один из приоритетов текущей политики государства с точки зрения повышения независимости страны от западных поставок продукции.
- В России нет налаженного механизма коммерциализации научных разработок в области растениеводства, что тормозит развитие рынка.

- Агропроизводственные предприятия зачастую не готовы рассматривать внедрение биоинноваций на своем производстве. Для чего есть три причины:
 - нежелание инвестировать в перестройку уже сложившегося процесса выращивания на основе химических препаратов;
 - определенное недоверие ко всему новому и к российским производителям биотехнологий;
 - низкий уровень проникновения информации о российских биоразработках на базе НИИ.

5С анализ Краснодара с точки зрения потенциала, как поставщика агротехнологий:

Circumstances (обстоятельства)

- Краснодар как центр Кубани, российской житницы, устойчиво ассоциируется с с/х отраслью.
- В наличие имеется исторически сложившаяся научно-опытная база в области агротехнологий.
 - Более 16 НИИ, деятельность которых связаны с сельским хозяйством и переработкой с/х продукции (около 80% от всех НИИ Краснодара)
 - Часть НИИ открывают на своей базе лаборатории, ориентированные на исследование непосредственно биотехнологий. В качестве примера:
 - В НИИМК им. В.С.Пустовойта в 1993 году открыл лабораторию биометода.
 - В Краснодаре находится филиал Всероссийского НИИ биологической защиты растений (с 2009 года)
 - В 2009 году открылся НИИ биотехнологии и сертификации пищевой продукции Кубанского Государственного Аграрного Университета.
- Краснодарский край находится в первой 20-ке рейтинга субъектов РФ по количеству занятости населения в области научных исследований. Что говорит о потенциале региона и его столицы с точки зрения возможности разработки инноваций.
- 3200 человек – среднесписочная занятость населения Краснодара в области научных исследований.

- Кубанский Государственный Аграрный Университет занимает по рейтингу Роспатента лидирующее место среди вузов и НИИ аграрного профиля и входит в первую тройку крупнейших патентообладателей России³¹.
- Исторически сложившаяся материально-техническая база. НИИ г. Краснодар тесно сотрудничают с опытно-производственными хозяйствами как на территории самого Краснодара и Краснодарского края, но также имеют контакты с опытными станциями в других регионах России:
 - Опытно-производственное хозяйство «Центральное»
 - Опытно-производственное хозяйство им. К.А. Тимирязева
 - Опытно-производственное хозяйство «Анапа»
 - ФГБНУ Донская опытная станция им. Л.А. Жданова
 - ФГБНУ Сибирская опытная станция
 - ФГБНУ Армавирская опытная станция
 - ФГУП «Березанское»
 - ФГУП «Урупское»
 - Вознесенский филиал ФГБНУ ВНИИМК и т.д.

Customer (потребитель) – покупатели агробiotехнологий

Потребителями агробiotехнологий являются все хозяйства, которые выращивают и перерабатывают сельскохозяйственную продукцию. В первую очередь, это предприятия Краснодарского края, но агробiotехнологии при адаптации к гео- и климатическим особенностям могут быть тиражированы в другие регионы России, а также другие страны.

На территории Краснодарского края находится 5022 единицы агрохозяйств и 2156 предприятий по переработке пищевой продукции (по данным Росстата от 1 апреля 2015 года).

Официальная статистика Краснодарского края классифицирует сельскохозяйственные предприятия по правому признаку и виду предпринимательской деятельности:

Тип с\х организации	Описание	Продукция	Доля рынка
---------------------	----------	-----------	------------

³¹<http://kubsau.ru/university/>

		растениеводства в фактических ценах (млн руб.), 2013 год	
Сельскохозяйственные организации	Юридическое лицо (ООО; ОАО; ЗАО)	116 629	63,22%
Фермерское хозяйство	Форма <u>индивидуальной предпринимательской деятельности</u> . Совместное владение имуществом, после государственной регистрации крестьянско-фермерского хозяйства, его Глава является индивидуальным предпринимателем - фермером.	37 238	20,19%
Хозяйства населения (Личное подсобное хозяйства)	Форма не предпринимательской деятельности по производству и переработке с/х продукции, при которой реализация продукции <u>не является предпринимательской деятельностью</u>	30 610	16,59%

Как видно из таблицы, индивидуальные и фермерские формы организации сельского хозяйства дают почти 40% производства растениеводческой продукции Краснодарского края.

При этом, как отмечают аналитики, количество фермерских хозяйств и личных подсобных хозяйств в Краснодарском крае сокращается. Выделяют следующие причины этого: налоговое бремя, недоступные/короткие кредиты, недостаточная поддержка со стороны государства, повышение цен на услуги логистики³². В таких условиях, снижение затрат на производство с/х продукции и повышении маржинальности становится актуальной задачей для фермерских и личных подсобных хозяйств. Что может дать внедрение биотехнологий в производство, которые дают возможность сократить издержки или поднять стоимость продукции для конечного потребителя, за счет ее позиционирования как экологически безопасной. Как показывает мировая практика именно фермерские и личные хозяйства отдают предпочтения использованию экологических технологий и являются основными источникам ее поставок на рынок конечного потребителя.

³²<http://selhozrf.ru/node/4467>

Предлагаем рассматривать фермерские и личные подсобные хозяйства, как ключевую аудиторию для агроцентра - поставщика агrobiотехнологий.

Официальная статистика Краснодарского края показывает, что доля использования биопрепаратов при выращивании с/х продукции не велика. Например, в 2014 году 78,7% посевных земель удобрялось минеральными (не био) препаратами. Это же подтверждают результаты интервью с директором ООО «Агротехнологии» (Краснодар), по словам которого, среди его клиентов практически отсутствуют представители Краснодарского края. Причины непопулярности использования биопрепаратов среди сельхоза предприятий Краснодарского края требуют дополнительного исследования, выходящего за рамки данного диплома.

Вывод:

На первом этапе развития агроцентра и старта коммерциализации научных агrobiотехнологий «фермерские хозяйства» и «личные хозяйства» будут приоритетной целевой аудиторией.

Collaborators (сюзники)

- Губернатор Краснодарского края перешел на пост министра сельского хозяйства РФ, что потенциально может дать городу определенное политическое лобби.
- Сергей Галицкий, владелец сети магазинов «Магнит» озвучил планы по организации выращивания на территории Краснодара с/х продукции для поставок в свои сети. Потенциально, может выступить инвестором для развития отрасли агротехнологий.
- Жители города Краснодар, не являющиеся сотрудникам агроотрасли, также могут выступить союзниками. При проведении интервью и форсайт-сессии, был выявлен устойчиво проявляющийся инсайт: «желание гордиться городом, который развивается с учетом современных инноваций и использует их».

Competitors (конкуренты), Company (компании)”: разработчики и производители агrobiотехнологий

Анализ кластеров на территории РФ и других мировых держав-лидеров в области реализации кластерных инициатив показал, что суть кластерного подхода достаточно проста - в одном месте сосредотачиваются научные лаборатории, исследовательские центры, специализированные вузы, промышленные производства, высококвалифицированные кадры. Для всего этого создается единая обслуживающая инфраструктура, даются налоговые и административные преференции. В результате кластеры, как показал, в частности, европейский опыт, стимулируют инновации, в них быстрее идет поиск ресурсов, знаний и технологий,

которые могут быть трансформированы в новые бизнесы, снижается барьер для входа в отрасли и ускоряется создание новых бизнес-моделей. Считается, что кластеры становятся центрами развития кооперации и конкуренции. При этом рост уровня кооперации является наиболее значимым фактором успешной кластеризации. Во всяком случае, по европейским методикам. Ну и, конечно, кластеры создают рабочие места — 38% занятых в Европе, по данным на начало 2012 года, работало на предприятиях, входящих в тот или иной кластер, либо было занято в обслуживании соответствующей инфраструктуры.

Соответственно, в краснодарском агроцентре должны быть:

1. сегмент фундаментальной и прикладной науки,
2. сегмент подготовки кадров (вузы, колледжи + готовые кадры)
3. сегмент инноваций, включающий в себя сферу собственно НИОКР и инноваций, а также
4. инфраструктуру для НИОКР, инкубации новых бизнесов и инноваций в действующих бизнесах.
5. сегмент организации, которые выполняют испытания, занимаются организацией и проведением экспертизы,
6. оформлением патентов, сертификатов и разрешений всякого рода.
7. сегмент коллективного пользования (ЦКП: например, лаборатории коллективного пользования)
8. финансовый сегмент, например, бизнес-инкубатор фонда развития биотехнологий.
9. сегмент промышленного производства.

Рассмотрим текущую ситуацию по сегментам (г. Краснодар):

сегмент фундаментальной и прикладной науки	сегмент подготовки кадров (ВУЗы, колледжи + готовые кадры)	сегмент инноваций, включающий в себя сферу собственно НИОКР и инноваций	сегмент вспомогательных организаций	сегмент коллективного пользования	финансовый сегмент	сегмент промышленного производства
Научно-исследовательские институты: оФГБНУСеверо-Кавказский зональный НИИ садоводства и виноградарства	ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный аграрный университет»	*Центр Трансфера Технологий и Учебно-опытные хозяйства	Будут созданы в рамках агроцентра	Будут созданы в рамках агроцентра	Будут созданы в рамках агроцентра	Текущие производственные мощности Краснодарского края и территории

оФГБНУ Всероссийский НИИ масленичных культур оФГБНУ Всероссийский НИИ риса оФГБНУ Краснодарский НИИ сельского хозяйства им. П.П.Лукияненко оФГБНУ Всероссийский НИИ биологической защиты растений		«Кубань» и «Краснодарское»				опытных разработок на территории Агроцентра (должны быть созданы в рамках Агроцентра)
---	--	-------------------------------	--	--	--	---

*Центр Трансфера Технологий и Учебно-опытные хозяйства «Кубань» и «Краснодарское» являются частью инновационной инфраструктуры Кубанского Государственного Аграрного Университета. Данные проекты тесно сотрудничают с предприятиями малых форм хозяйствования в разработке и реализации инновационных проектов в сфере сельскохозяйственного производства. Сотрудниками университета проделана работа по внедрению и тиражированию научно-технических разработок в агропромышленных комплексах Краснодарского края, востребованных для практической деятельности сельскохозяйственных производителей:

- паспортизовано более 70 научных разработок, изобретений, которые подтверждены патентами авторскими свидетельствами;
- произведена маркетинговая оценка их востребованности, а так же выполнены расчеты экономической эффективности внедрения инноваций в хозяйства Краснодарского края;

За последние 5 лет, на базе КубГАУ создано 8 малых инновационных предприятий (МИП) и 5 находятся в стадии оформления. Все они созданы в форме обществ с ограниченной ответственностью, которые реализуют более 13 научных разработок университета, защищенных патентами.

Источники: Научный журнал КубГАУ. 2014. № 99(05), Сайт учета МИП <https://mip.extech.ru/reestr/hozob.php?id=543>

Выводы из 5С-анализа:

- В кластерной политике присутствует территориальное деление: если регион "знаменит" с советских времен физикой или фармацевтикой, то там сформирован или планируется кластер, ориентированный именно на эти отрасли экономики.

- По данным Ассоциации инновационных регионов России (<http://www.i-regions.org/>) кластеров с основным направлением «агротехнологии» – не зарегистрировано. Работа с одним видом технологий (агротехнологии) это то, на чем можно «сыграть» для получения статуса - лидера России.
- Краснодар вполне может рассчитывать на успешное создание полноценного агроцентра (у Краснодар есть высокий потенциал стать агроинновационным центром Краснодарского края, реализовав ряд отраслевых проектов, наиболее значимым из которых будет – «Краснодарский агроцентр»), так как все предпосылки у него для этого есть:
 - Регион сбыта своей продукции находится «под рукой» - весь Краснодарский край, развивающий образ житницы России.
 - Поддержка на федеральном уровне программ по развитию Краснодарского края, как производителя продуктов питания.
 - Наличие вузов, колледжей и других образовательных учреждений, ориентированных на агросектор и имеющие на своей базе инновационные проекты (КубГАУ)
 - Получен сильнейший катализатор возможного лидерства в области агротехнологий, в следствии аппаратных перестановок в высшем управлении страны (Ткачев перешел в Министерство сельского хозяйства). Имеется возможность стать лидером по привлечению госфинансирования и реализации ГЧП в данной области.

Выводы из раздела «Стратегия»

- На сегодняшний день рынок биотехнологий в России находится в стадии зарождения, но перспективы его огромные, особенно в случае оказания государственной поддержки. Старт развития бизнеса в области биотехнологий сейчас дает огромные шансы занять лидерские позиции в будущем.
- В России нет налаженного механизма коммерциализации научных разработок, что тормозит развитие рынка. Создание такого механизма в регионе может стать серьезным катализатором развития отрасли и бизнес-активности в городе.
- Один из основных барьеров развития агроинноваций – это нежелание агробизнеса менять свои привычные процедуры производства. Законодательные инициативы были бы хорошим подспорьем для развития рынка агробиотехнологий.

- Мы предлагаем сфокусировать агроцентр на безопасных (экологичных, не химических) агrobiотeхнологиях.

Для этого есть причины: 1. как отмечают все эксперты рынка биотeхнологии, это будущее сельского хозяйства; 2. на базе НИИ Краснодара есть соответствующие наработки; 3. в регионе (как и в России в целом) высока доля фермерских и личных подсобных хозяйств, которые обычно являются драйверами рынка экопродуктов, а также, больше заботятся о сохранении качества почвы своих полей.

- Краснодар обладает потенциалом стать центром развития и внедрения агроинноваций. Все предпосылки у него для этого есть:
 - исторически сложившаяся научная база (в городе более 18 НИИ, специализирующихся на агротeхнологиях);
 - регион сбыта своей продукции находится «под рукой» – весь Краснодарский край, развивающий образ житницы России, соседние аграрные области (Ростовская область, Ставрополье, Крым);
 - наличие вузов, колледжей и других образовательных учреждений, ориентированные на агросектор и имеющие на своей базе инновационные проекты (КубГАУ);
 - получен сильнейший катализатор возможного лидерства в области агротeхнологий: губернатор Краснодарского края А. Ткачев назначен министром сельского хозяйства РФ. У города и Краснодарского края есть возможность стать лидером по привлечению федерального финансирования и реализации ГЧП в данной области.

4.2. Блок «Маркетинг»

Существующая бизнес-модель рынка агротехнологий

На существующем рынке агроинноваций присутствует 3 группы игроков:

- Крупные компании-разработчики и поставщики агротехнологий (преимущественно западные).
Имеют большие ресурсы, как для исследований, так и для продвижения своей продукции. Они занимают львиную долю рынка, как химических препаратов, так и биопрепаратов для сельского хозяйства. Агробизнес знаком с брендами крупных компаний и оказывает высокое доверие к их разработкам, считая их надежными, проверенными временем.
Целью агроцентра является стимулирование разработки и коммерциализации российских агроинноваций, поэтому мы не будем рассматривать этого игрока в бизнес модели:
- Научный сектор, куда входят:
 - Научно исследовательские институты в области агротехнологий и являются основным источником появления новых разработок и патентов. Существуют на финансирование из федерального и регионального бюджетов. Задачи на исследования получают от Минсельхоза.
 - Индивидуальные держатели патентов, текущие или бывшие сотрудники НИИ, оформившие на себя научную разработку, созданную на базе НИИ.
- Небольшие коммерческие компании (далее “поставщики агротехнологий”), имеющие корни в НИИ, обычно в лице сотрудников, которые решились самостоятельно заняться коммерциализацией своих разработок.

На основе анализа открытых источников, а также интервью с экспертами рынка и представителями отрасли агротехнологий мы составили и проанализировали текущую бизнес-модель рынка агротехнологий в России:

KeyPartners	KeyActivities	ValueProposition	CustomerRelationships	CustomerSegments
Минсельхоз Профильные союзы и объединения, например,	Поставщики агротехнологий Отраслевые выставки и конференции	“Поставщики агротехнологий” Гибкость. Есть готовность	Поставщики агротехнологий Кастомизация предлагаемой продукции. Индивидуальный подход к решению задач	Агробизнес (потребитель агротехноогий)

Российский Зерновой Союз. Дистрибьютеры и диллеры (независимые продавцы агротехнологий)	Личное общение и выезды на агропредприятия	рассматривать потребности клиента и решать их в индивидуальном порядке. <u>Научный сектор</u> Ничего не предлагают Есть разработки, но нет инструментов их коммерциализации	клиента. Информацию о продукте не так просто найти в открытом доступе.	
	KeyRecourse Данные о рынке от Минсельхоза <i>В формате списка приоритетных направлений для научных изысканий</i> Западные сайты агротематики <i>Предоставляют больше информации об агро рынке в России, чем МинСельХоз РФ</i> Федеральные программы развития биотехнологий в России “Просроченные патенты”		ChannelsBrand Awareness <u>Поставщики агротехнологий</u> личные контакты и сарафанное радио. <u>Научный сектор</u> Нет финансирования на распространение информации о разработках в точках контактах с агропроизводителями.	
CostStructure Создание и тестирование новых технологий: <u>Поставщики технологий:</u> <ul style="list-style-type: none">– Траты на кастомизацию под клиента существующих технологий.– Преимущество: возможность получения дохода еще до получения патента на новое изобретение (что невозможно в			RevenueStream <u>Поставщики технологий:</u> Продажа агротехнологий, оплата консалтинга по внедрению и использованию агротехнологий на базе агробизнеса <u>Научный сектор:</u>	

<p>структуре НИИ).</p> <p><u>Научный сектор:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Фундаментальные исследования (с непредсказуемым исходом) – гос.бюджеты – Прикладные исследования (с непредсказуемым исходом) – гос.бюджеты <p>Введение в промышленное производство:</p> <p><u>Поставщики технологий:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Привлечение сторонних инвесторов. – При наличии патента – организация производства препаратов (агротехнологий) на базе клиента и за его счет <p><u>Научный сектор:</u></p> <p>Нет бюджетной статьи. Очень ограниченные возможности поиска сторонних инвесторов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – государственное финансирование под приоритетные задачи, выдвинутые Минсельхозом. – индивидуальные патентодержатели могут продать право на использование патента.
---	---

Основные выводы из бизнес-модели рынка агроинноваций:

- Преобладание на рынке западных игроков. Крупные компании имеют больше ресурсов для продвижения и формирования доверия к своим продуктам. Однако они слишком неповоротливы для решения задач, требующих кастомизации, индивидуального подхода к клиенту. Эту нишу могут занять небольшие российские компании, которые сохранили способность подстраиваться под задачи клиентов.
- Западные крупные компании обладают ресурсами на рекламу и продвижение своей продукции. Основной канал распространения информации о продукции «поставщиков технологий» – личные связи и «сарафанное радио», которые не подразумевают широкого распространения информации, зато формируют высокое доверие к продукции.
- Фундаментальные и прикладные исследования – это дорогое удовольствие, учитывая, что их исход непредсказуем и затраты могут никогда не окупиться. Из этого следует, что действительно прорывные научные инновации могут создаваться или на базе госучреждений, или в крупных организациях, которые могут себе это позволить.
- В существующей бизнес-модели рынка агроинноваций присутствуют три точки разрыва, из-за которых рынок не может эффективно развиваться:

- Информационный вакуум научного сектора:
Данными о рынке и его потребностях обладает Минсельхоз, сам агробизнес, и, конечно, данные могут озвучиваться на отраслевых конференциях. Однако научный сектор не получает их в полном объеме: Минсельхоз не делится всей информацией, а возможностей для контакта с агробизнесом у научного сектора практически нет. Это повышает риски ведения разработок, актуальность которых несвоевременна.
- Информационный вакуум агробизнеса о российских агроинновациях:
Отсутствие коммуникации между российскими «разработчиками технологий» и «потребителями технологий» (агробизнесом). Агробизнес не знает о возможностях российских технологий.
- Разрыв в финансировании на создание одной технологии:
Раздельные статьи федерального бюджета на фундаментальные (“разработка формулы”) и прикладные (“полевые тесты формулы”) исследования. Это приводит к тому, что часть инноваций не проходит полевые испытания и остается гипотезой, эффективность которой не доказана, а значит, получение патента или запуск в производство такой инновации невозможен.

– Не раскрыт потенциал «просроченных патентов», то есть патентов на научные разработки с истекшим сроком. По оценке экспертов рынка, среди них присутствуют патенты, сохранившие свою актуальность до сих пор.

Формирование бизнес-модели «Краснодарского агроцентра» должно учитывать точки разрыва и потребительские барьеры. Если эти проблемы будут разрешены, то он может стать эффективным катализатором развития отрасли агроинноваций. Для более полного понимания проблем и барьеров целевых рынков агроцентра необходимо рассмотреть их более детально.

Целевые рынки «Краснодарского центра агроинноваций»

Участники: производители технологий

Критерий сегментации «производителей технологий»: способ коммерциализации научной разработки. Критерий был выбран исходя из ключевой бизнес-задачи, которую должен решить агроцентр инноваций: стимулирование коммерциализации. Такой подход к сегментации позволит выявить потребности и барьеры каждого из сегментов, выявить фокусный сегмент.

Сегмент #1: научный сектор	Сегмент #2: поставщики технологий	Сегмент #3 крупные поставщики
----------------------------	-----------------------------------	-------------------------------

НИИ	Индивидуальные владельцы патентов	Независимые компании, имеющие корни в НИИ или учебном заведении	Производственно-опытные хозяйства (при НИИ)	Компании, покупающие патенты	Иностранные	Российские
Разрабатывают технологии. Сами не коммерциализируют их.	2 варианта коммерциализации патента: Полная продажа авторских прав на патент Плата за использование патента третьим лицом	Организованы сотрудниками НИИ, стартуют на своих патентах, разработанных во времена работы в НИИ. Могут вести собственные научные разработки в лаборатории под заказ клиентов.	В основном занимаются выращиванием и продажей рассады саженцев, различных сортов	Платят за использование патента, нет собственных разработок	Иностранные: разработка и производство за рубежом.	Российские компании: Разработка и производство в России

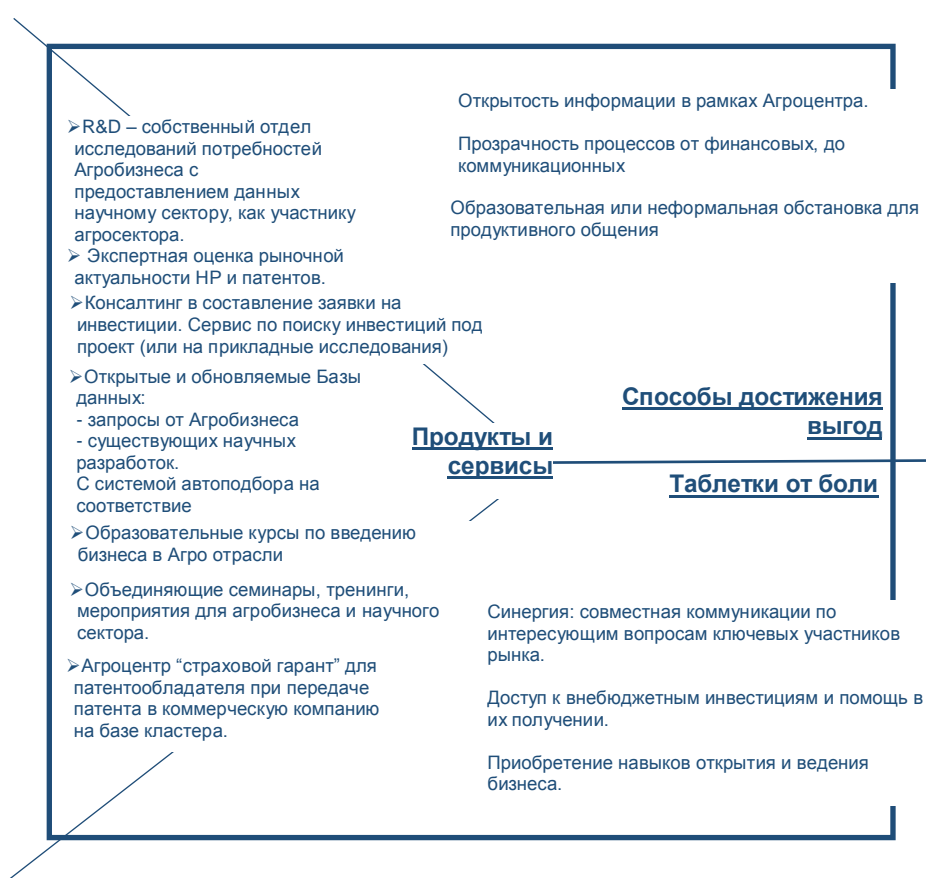
Сегмент #2 (поставщики технологий) ставит перед собой задачу по коммерциализации научных разработок, поэтому мы его рассматриваем как приоритетный целевой рынок для агроцентра.

Сегмент #1 (научный сектор) напрямую не занимается производством и продажей агротехнологий, только владеет ими и информацией о них, что делает этот сегмент интересным для агроцентра в качестве партнера.

Необходимо более детально рассмотреть потребности и задачи ключевых целевых сегментов, для чего мы использовали схему ValuePropositionCanvas (данные к схеме, получены на основе интервью и анализа открытых источников).

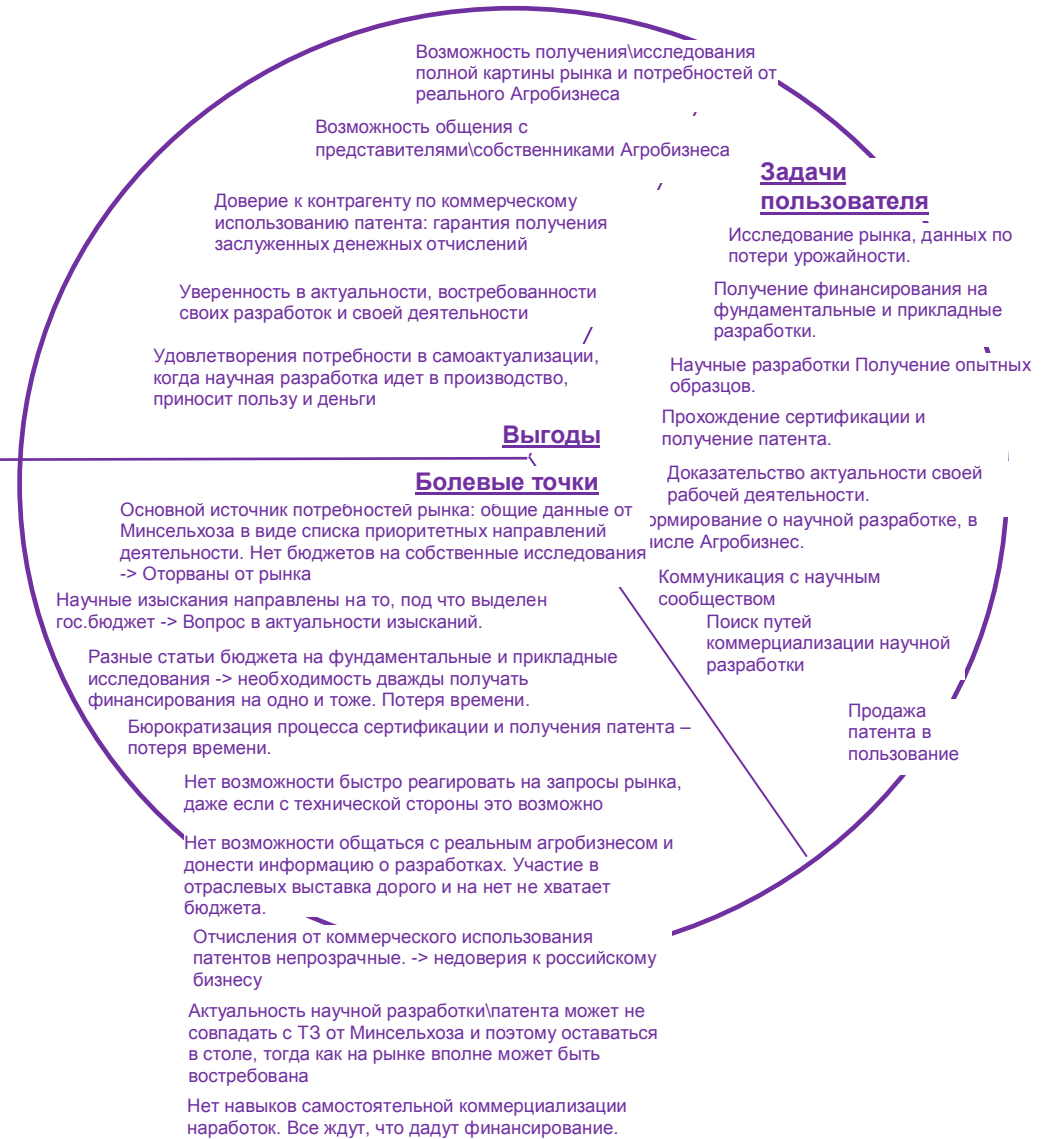
Сегмент #1, научный сектор:

Схема ValueProposition для «научного сектора» представлена на рисунке ниже и состоит из двух блоков: ValueProposition и CustomerSegment. Схему мы начнем с рассмотрения двух блоков CustomerSegment, а именно с **Задач потребителя (Customer jobs)**, с которыми он сталкивается в своей основной деятельности, и **Проблемы/«Болевые точки» (Pains)**, т.е. негативных эмоций, нежелательных расходов, неприятных ситуаций и рисков, вызванных выполнением задач.



Value Proposition

100



Customer Segment

Болевые точки напрямую связаны с теми задачами, которые целевая аудитория решает в рамках своих задач, поэтому будем рассматривать их совместно.

Все задачи представителей научного сектора можно разделить на три больших блока.

1. Выбор направления исследования исходя из данных рынка и приоритетных областей для финансирования со стороны государства.
2. Получение финансирования и доведение научной разработки до конечного продукта, включая получение патента и сертификацию.
3. Сдача патента на коммерциализацию.

Также, можно выделить три основные проблемы, связанные с этими задачами:

1. Неуверенность в том, что разработки действительно актуальны и будут востребованы.
Минсельхоз ставит стратегические задачи, в виде списка приоритетных направлений для разработки, значимость которых можно оценить только в долгосрочной перспективе. Актуальной информации о потребностях агробизнеса и у научного сектора нет.
Сотрудники НИИ в условиях информационного голода вынуждены тратить время на самостоятельный поиск информации по зарубежным и российским открытым источникам, что также сохраняет риск формирования неактуальной картины рынка.
Возможности прямого общения научных сотрудников НИИ с представителями реального агробизнеса и получения от обратной связи о разработках ограничены, т.к. посещение отраслевых выставок – дорого, на него нет бюджета. Также, как нет бюджета и на собственные исследования рынка и рыночных потребностей.
2. Неуверенность в получение финального результата.
Помимо того, что фундаментальные исследования могут иметь как положительный, так и отрицательный результат. Не всегда есть возможность «финализировать» разработки, т.е. проведения финальных полевых исследований.
Продукт агротехнологий проходит два этапа до того момента, как может стать продаваемым на рынке продуктом: лабораторная разработка (фундаментальные исследования) и опытное тестирование в условиях, приближенных к

реальным (прикладное исследование). Прикладные исследования могут занимать от 1 до 6 лет, в зависимости от типа и сферы применения научной разработки.

До получения сертификации или подачи заявки на патент, НИИ не имеет возможностей передавать научную разработку для коммерциализации. Часть лабораторных разработок могут не дойти до опытного тестирования или сертификации, в связи с неодобрением финансирования.

3. Недоверие к третьим лицам, предлагающим услуги по коммерциализации научной разработке.

Если говорить о передаче патента на коммерциализацию третьей стороне, правообладатель предполагает получать процент с дохода или оборота компании.

На рынке известны случаи, когда правообладатель патента предпочитал работать с европейскими компаниями, т.к. финансовая отчетность российских представителей непрозрачна, что делает риск неполучения денег достаточно высоким. Также, известны случаи, когда сертифицированные и очень успешные научные разработки (по итогам опытных тестов) «лежат в столе» так как правообладатель не знает, как их коммерциализировать (т.е. или нет навыков формирования бизнеса, или нет желания заниматься бизнесом). В первом случае, необходимо получение соответствующих навыков, во втором – поиск эффективного и вызывающего доверие партнера.

В **Gains (выгоды)** мы описали, что представитель научного сектора хотел бы получить от структуры, задачей которой является стимулирование процесса коммерциализации научных исследований:

- Открытость данных по рынку и потребностях реального бизнеса, что, в свою очередь, даст возможность научному сектору корректировать направление своих разработок и быть уверенным в их актуальности.
- Доверие к партнеру и гарантия получения денег за свою интеллектуальную собственность.
- Удовлетворение эмоциональной потребности в самоактуализации.

Теперь перейдем к рассмотрению части **Value Proposition**, относящейся к возможным предложениям и услугам, которые может оказывать Краснодарский агроцентр, и которые позволят избежать проблем и болевых точек, возникающих у научного сектора на пути научной разработки агротехнологии и ее коммерциализации.

Возможные продукты и услуги, которые позволят преодолеть барьеры и «болевы точки» научного сектора на пути коммерциализации перечислены в блоке **Products and services (продукты и сервисы)**. Конечно, каждая услуга и сервис в списке нуждается в отдельной проработке и детализации. Однако, на текущий момент мы ограничим их описание теми целями и задачами, которые они должны достичь.

Независимый *отдел исследований рынка* призван составить максимально полную картину о потребностях агробизнеса и донести ее до научного сектора. На базе исследований необходимо осуществлять формулирование критериев актуальности и востребованности научных разработок в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Организация оценки патентов (формирование рейтинга) с точки зрения их эффективности для решения проблем агробизнеса, может стать отдельной, но очень востребованной услугой.

Кроме того, материалы отдела исследований могут использоваться НИИ для получения госинвестиций на фундаментальные и прикладные исследования.

Формирование *базы данных запросов от агробизнеса*, с одной стороны, и *существующих патентов научных разработок*, ждущих «коммерциализации», с другой стороны, может быть одним из коммерческих продуктов отдела исследований. Кроме того, база данных может обновляться непосредственно самими участниками рынка, которые будут заполнять стандартизированные формы для внесения «себя» в базу.

Предоставление пакета *образовательных бизнес услуг* может решать сразу две «болевы точки» представителей научного сектора. С одной стороны, это возможность получить недостающие навыки в бизнесе и бизнес-коммуникациях (при желании открыть свой бизнес), с другой – в неформальной обстановке наработать выгодные знакомства и связи на рынке.

Инвестиционные услуги «Краснодарского агроцентра»: суть в том, что с одной стороны агроцентр должен привлекать заинтересованных инвесторов, с другой - рекомендовать им проекты для успешной реализации. Что в первом, что во втором случае, необходим определенный имидж эксперта в агроотрасли и уже сформированное доверие к качеству оценки инвестиционной составляющей проектов в области агротехнологий.

Помощь в GR, лоббирование выделения госинвестиций (ФАНО, РАНО, Минсельхоз) на фундаментальные исследования, также, может стать отдельной услугой агроцентра.

В части **Pain relievers («таблетки от боли»)** указано, с помощью чего мы снимаем «боли» потребителя. Главной «таблеткой от боли» является сокращение «расстояния» между научным сектором и реальным рынком. А возможность получения навыков ведения бизнеса и привлечения инвестиций даст возможность коммерчески ориентированной части научного сектора выйти на рынок самостоятельными коммерческими игроками.

Возможность решить проблемы потребителя достигаются за счет **Gain creators (Способы достижения выгод)**. В связи с этим, все услуги агроцентра должны реализовываться с учетом принципов открытости, прозрачности всех процессов, для формирования доверия и комфортной среды коммуникаций. Дополнительное введение элементов геймофикации (составление внутренних рейтингов самых эффективных, самых инновационных и т.д. проектов), продвижение агроцентра через истории успеха участников, добавит привлекательности взаимодействия со стороны представителей научного сектора как «физическое» подтверждение их личной успешности (самоактуализации).

Сегмент #2, поставщики технологий

Этот сегмент представляет особый интерес и, по сути, является ядром целевой аудитории для агроцентра. Причины для этого следующие:

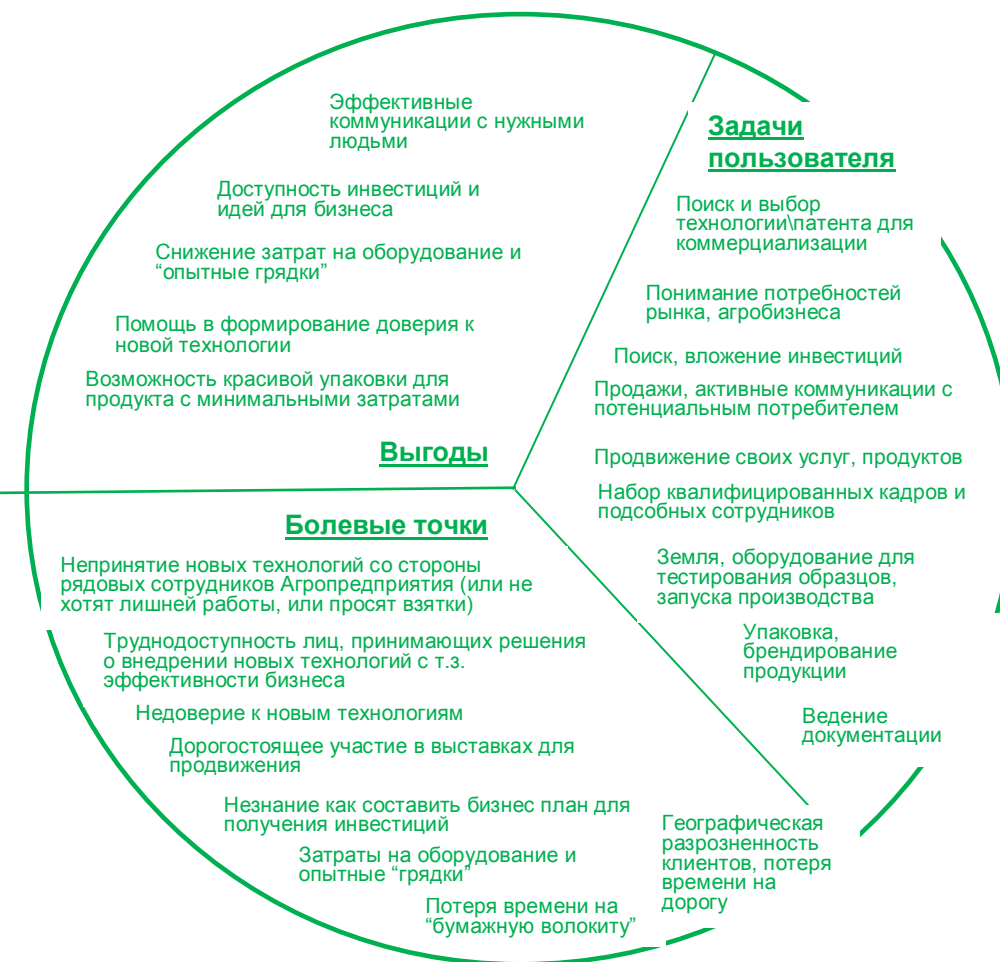
- прямая генерация денег на основе разработок научного сектора;
- сегмент представлен сравнительно небольшим составом игроков. Необходимо стимулирование роста игроков;
- форма существования игроков - малое инновационное предприятие при базе университета или НИИ. Необходима помощь в расширении бизнеса.

Одна из ключевых задач агроцентра – это увеличение этих сегментов по количеству игроков, а также, помощь в увеличении их сбытовой базы.

Рассмотрим более детально и наглядно их потребности и задачи, используя схему Value Proposition Canvas (данные к схеме, получены на основе интервью и анализа открытых источников).



Value Proposition



Customer Segment

Все задачи группируются в четыре основных, с каждой из которых связаны болевые точки:

1. Труднодоступность представителей агробизнеса с одной стороны для выявления их потребностей, с другой – для продвижения и продаж агробиотехнологий.
2. Выявление востребованных рынком патентов и научных разработок. Сложности, связанные с оценкой потенциальной актуальности и эффективности.
3. Формирование доверия с патентообладателем, у которого приобретаются права на использование патента.
4. Поиск инвестиций на организацию бизнеса.

Перейдем к рассмотрению части **ValueProposition**, относящейся к возможным предложениям и услугам, которые может оказывать «Краснодарский агроцентр» и которые позволят избежать проблем и болевых точек, возникающих при формировании бизнеса по коммерциализации научных разработок в сфере агротехнологий. Как видно из диаграмм ValueProposition по «научному сектору» и «поставщикам технологий», продукты и сервисы частично пересекаются.

Независимый *отдел исследований рынка* в блоке **Productsandservices (Продукты и сервисы)** призван составить максимально возможно полную картину о потребностях агробизнеса и в доступной форме донести до «поставщиков технологий». Кроме того, для данной целевой аудитории более актуальной становится база данных существующих патентов и научных разработок, которые еще не вошли в стадию коммерческого производства. Здесь, также, необходимо отметить обязательное включение в базу патентов с истекшим сроком патентовладения.

Наличие в материально-технической базе агроцентра *общих лабораторий и опытных земельных участков* и возможность их совместного использования ключевыми резидентами агроцентра, открывает возможности по снижению затрат на производство и тестирование образцов.

Передача задач, связанных оформлением бухгалтерских и юридических документов, на out-source специализированной структуре агроцентра высвободит время для эффективной бизнес-коммуникации.

Ежегодная *“Ярмарка Start-up в области агроинноваций”*, публично освещаемая в СМИ, будет стимулировать, как привлечение коммерческих инвестиций, так и открытие новых бизнесов.

Основные выводы:

На основе детально рассмотрения задач целевых сегментов и их «болевых точек» можно выделить основные направления для формирования услуг «Краснодарского агроцентра»:

1. Исследования:

- ⇒ публикация подробных данных Минсельхоза о состоянии агроотрасли в Краснодарском крае и России в целом;
- ⇒ анализ рынка и его прогноз;
- ⇒ формирование базы данных запросов от реального агробизнеса;
- ⇒ Формирование базы данных научных разработок, патентов (включая «просроченные патенты»);

2. Помощь в привлечении инвестиций:

- ⇒ публичное ежегодное мероприятие «Ярмарка Start-up» в области экологически безопасных агроинноваций;
- ⇒ консалтинг в составлении бизнес-плана на получение коммерческих инвестиций;
- ⇒ помощь в GR, лоббирование выделения госинвестиций (ФАНО, РАНО, Минсельхоз);

3. Помощь в продвижении агротехнологий:

- ⇒ организация льготного участия резидентов агроцентра в ведущих отраслевых выставках;
- ⇒ Формирование собственной выставки по инновациям в области безопасных агротехнологий с активным привлечением собственников агробизнеса и бесплатным участие резидентов агроцентра;
- ⇒ PR-коммуникации агроцентра, через истории успеха его резидентов;

4. Бизнес-образование в агроотрасли:

- ⇒ коммуникационные бизнес-тренинги;
- ⇒ более серьезное экономическое, бизнес-образование. Как «фишка»: в рамках образования студенты разрабатывают бизнес-проект, победитель получает грант на реализацию;
- ⇒ отраслевые лекции, семинары от известных игроков рынка;
- ⇒ привлечение в агроцентр успешных бизнесменов в области агротехнологий для обмена опытом;

5. Возможности для неформального профессионального общения:

- ⇒ бар-клуб для агротружеников;
- ⇒ организация неформальных круглых столов (на базе бар-клуба);

6. Сертификация эффективности агротехнологий на базе «Краснодарского агроцентра» для повышения доверия к ним со стороны агробизнеса.

Бизнес-модель «Краснодарского агроцентра»

KeyPartners	KeyActivities	ValueProposition	CustomerRelationships	CustomerSegments
<p>Администрация города и края</p> <p>НИИ, агровузы. (включая научно-опытные базы и человеческие ресурсы)</p> <p>Индивидуальные патентообладатели</p> <p>Региональные отделения Минсельхоза</p> <p>Сколково (планирует открыть направление – агроинноваций)</p> <p><u>Агробизнес</u> (Потребители Агротехнологий)</p>	<p>Аккумуляирование рыночных данных от ключевых партнеров: Минсельхоз, НИИ</p> <p>Собственные исследования рынка.</p> <p>Экспертиза бизнес-проекта в области агро-инноваций</p> <p>Сертификация, мониторинг качества продукции резидентов</p> <p>Поиск и формирование образовательных программ</p> <p>Повышение</p>	<p><u>Базовые услуги для резидентов:</u></p> <p>Открытость:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Открытая информационная среда – Творческая рабочая атмосфера – Возможность эффективной коммуникации с ключевыми игроками – Прозрачность процессов получения инвестиций <p>Снижение затрат за счет совместного использования материальных и информационных ресурсов</p>	<p>Партнерские отношения с ЦА</p> <p>Членство: стать резидентом агроцентра</p> <p>Онлайн-базы данных (продуктов (агротехнологий, заявок агробизнеса))</p> <p>Использование знака качества для повышения доверия к продуктам резидентов</p> <p>Использование историй успеха резидентов «Агроцентра» для совместного продвижения.</p>	<p><u>Производители технологий:</u> коммерческие компании, производители агротехнологий.</p> <p>Сотрудники НИИ, аспиранты с желанием открыть свой бизнес</p>

Экономические вузы и бизнес-школы Финансовая компания для оказания услуг бэк-офиса резидентам кластера	заинтересованности инвесторов	агроцентра <u>Премиум-услуги:</u> Обучение навыкам ведения бизнеса Свобода от бумажной, бюрократической волокиты	Формирование имиджа эксперта	
	KeyRecourse Бренд Агроцентра Материальная база лаборатория, «опытные грядки» Производственная практика студентов агровузов в качестве сотрудников агроцентра на волонтерских началах.		Channels Brand Awareness PR-коммуникации Ярмарка Start-up Сайт кластера Show-room на базе кластера Отраслевые выставки	
CostStructure – Затраты на исследования рынка и потребностей агробизнеса – Затраты на формирование и поддержание материальной базы – Затраты на организацию отраслевых мероприятий			RevenueStream – Прямое финансирование от государства или внешних инвесторов – Процент от инвестиционной сделки, совершенный на базе	

<ul style="list-style-type: none"> – Затраты на выработку критериев сертификации агротехнологий, производимых резидентами и ее проведение. 	<p>агроцентра</p> <ul style="list-style-type: none"> – Процент с дополнительных сервисов: образование, услуги бэк-офиса – Для основных услуг агроцентра использование модели freemium <ul style="list-style-type: none"> ○ Бесплатные основные услуги ○ Платные премиум услуги – Плата за услуги агроцентра для тех, кто не является его резидентом. – Оплата заказных исследований, продажа исследований внешним клиентам
---	---

На первом этапе формирования «Краснодарского агроцентра» необходимо привлечь и простимулировать создание коммерческих компаний по производству и поставке продукта, созданного на основе агроинноваций. Поэтому, в представленной модели указана только одна целевая аудитория, которая и формирует всю бизнес-модель. По мере развития агроцентра в фокус его задач будут входить и другие аудитории, в первую очередь представители агробизнеса.

Сейчас мы их указали как партнеров, которые смогут помочь с точки зрения сбора информации о рынке или выступить инвесторами некоторых проектов. Такой тип коммуникаций с агробизнесом на первом этапе поможет с одной стороны сформировать лист контактов потенциальных клиентов для резидентов агроцентра, с другой начать формировать доверие к агроцентру и, как следствие к продукции, которую планируют выпускать его резиденты.

По мере вхождения в фокус агроцентра других целевых аудиторий будет меняться и его бизнес-модель.

Предлагаемая бизнес-модель является открытой и предполагает тесные партнерские взаимоотношения с ключевыми игроками рынка. Аккумуляция всей рыночной информации (как о рынке, так и о научных разработках) в одном месте и предоставление единого доступа ключевым игрокам рынка является основным отличием предлагаемой бизнес-модели агроцентра от существующей сейчас ситуации на рынке. Такой подход будет формировать вокруг агроцентра активную бизнес среду, сокращая существующий разрыв в коммуникациях.

Перечислим основные структурные элементы бизнес модели, влияющие на взаимное проникновение рыночной информации между участниками агроотрасли:

➤ *Собственный отдел исследований*

Так как одна из основных проблем текущей модели коммерциализации научных разработок это закрытость рыночных данных, отдел исследований является ключевым структурным элементом агроцентра. Его основная задача – сбор данных с партнеров, проведение собственных исследований о запросах и потребностях агробизнеса и предоставление информации резидентам. Своего рода мост от агробизнеса к научно-производственному сектору, который будет влиять на привлечение разработчиков и производителей технологий.

➤ *Открытая база данных о готовых предложениях в области агроинноваций* (по принципу онлайн магазина) является вторым ключевым структурным элементом агроцентра. В текущей ситуации, небольшие коммерческие компании не имеют ресурсов для широкого информирования рынка о своей продукции. Формирование такой базы и ее продвижение среди агробизнеса позволит с меньшими усилиями для каждого резидента достичь широкого охвата аудитории.

Что, также, является привлекательным для потенциальных резидентов и будет влиять на их увеличение.

- *Открытая база данных по патентам*, включая «просроченные» патенты (с завершенным сроком охраноспособности). База данных патентов должна быть снабжена рейтингом актуальности или востребованности (инвестиционным рейтингом) для решения задач агробизнеса. База необходима для упрощения поиска идей для бизнеса людьми, желающих его открыть, расширить или инвестировать в него. Кроме того, она непосредственно может влиять на увеличение числа резидентов.
- *Творческая атмосфера для коммуникаций и возможности для открытой коммуникации* между всеми игроками рынка является важной составляющей агроцентра. Здесь особенно важны тесные связи агроцентра с ключевыми партнерами, которые позволят привлекать в кластер экспертов рынка, успешных деятелей для проведения неформальных круглых столов, совместных проектов и т.д.

«Дорожная карта» формирования «Краснодарского центра агроинноваций»

На наш взгляд, повышение эффективности текущей модели монетизации агроинноваций можно сделать только с помощью введения независимого игрока, который сможет объединить всех участников и продемонстрировать взаимную выгоду от сотрудничества. Таким игроком и является «Краснодарский центр агроинноваций». Дополнительным стимулированием

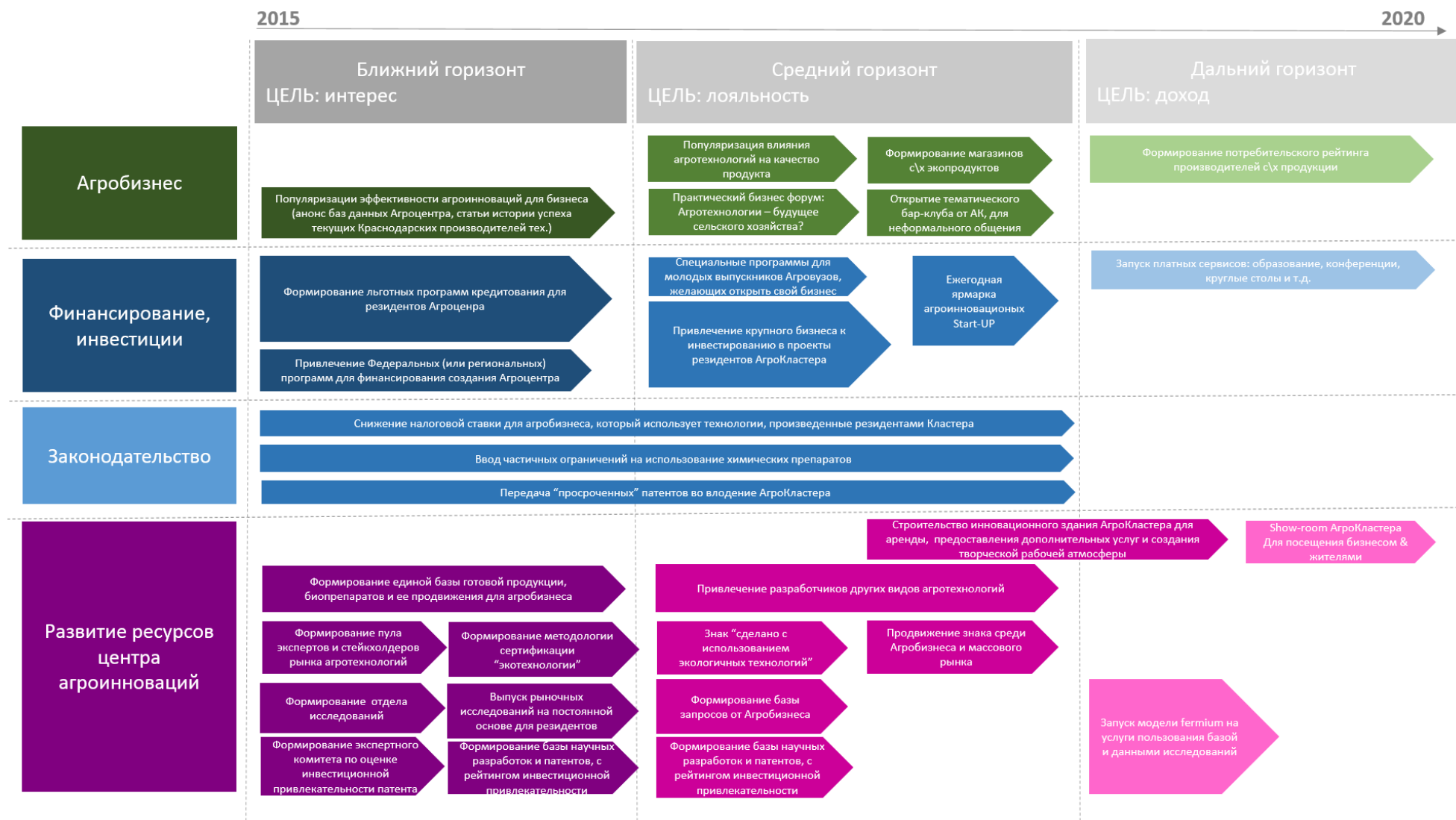
изменений предпочтений агробизнеса в сторону российских агроинноваций или агробиоинноваций могут стать законодательные инициативы, ограничивающие использование химических препаратов, а также мероприятия по популяризации эффективности и инноваций. Информирование массового потребителя с/х продукции о влиянии типа технологий на продукт и стимулирование рынка эко-продуктов также будут оказывать косвенное влияние на предпочтения в выборе технологий производителями с/х продукции.

Мы выделили условно три последовательных этапа по формирования «Краснодарского центра агроинноваций»:

Этап 1: формирование интереса	Этап 2: формирование лояльности	Этап 3: формирование дохода
<p>Основная цель: формирование интереса у ключевых участников рынка: научных специалистов, агробизнеса, возможных инвесторов.</p> <p>Здесь мы предлагаем работу по трем направлениям:</p> <p>⇒ разъяснения эффективности применения агроинноваций для агробизнеса</p> <p>⇒ формирование сильной команды для исследований агрорынка и предложений научного сектора. Отдел R&D в последствии станет базой экспертного имиджа агроцентра.</p> <p>⇒ Формирование льготных программ кредитования</p>	<p>Основная цель: формирование лояльности у ключевых игроков рынка.</p> <p>⇒ Активные действия для привлечения и стимуляция резидентов (в том числе за счет услуг сформированного отдела исследований).</p> <p>⇒ Формирование интереса у аудитории «2-го уровня», потребителей продуктов агробизнеса, ведя разъяснительные работы о зависимости качества продукта от технологий, используемых для из выращивания.</p>	<p>Основная цель: расширение платных сервисов и внедрение новых</p> <p>По истечении первых двух этапов имидж «Краснодарского агроцентра», как эксперта в агроотрасли, уже будет сформирован. Его большая часть существующих сервисов будет апробирована и принята, что дает возможности для перевода их на платные модели использования, а также введение новых услуг, в том числе для более широкой аудитории.</p>

Более подробно «Дорожную карту» можно рассмотреть на рисунке 3.

Рисунок 3



4.3. Пирамида бренда «Краснодарского центра агроинноваций».

Основной потребитель:

- Производители и поставщики инновационных биоагротехнологий

Базовые потребности, которые удовлетворяет продукт:

- Коммерциализация научно-инновационных проектов в сфере агро и биотехнологий
- Эффективные коммуникации между производителями инноваций и потребителями инноваций

Дифференцирующие ценности:

- Синергия: науки, бизнеса и власти. Условия для формальных и неформальных коммуникаций всех участников рынка;
- Высокая концентрация профессиональной и деловой среды. Сбалансированное сообщество авторитетных ученых, ведущих игроков рынка и представителей власти;
- Доступность и открытость информации, инфраструктуры, среды;
- Эффективность и надежность. Ориентация на эффективность бизнеса и практическую значимость научных разработок;
- Инновационность (качественные изменения путем внедрения новейших разработок) в научной деятельности и агробизнесе;
- Экологичность: ориентация на безопасность и биологичность всех процессов;
- Комфортная городская среда, развитая инфраструктура, уникальные климатические и географические условия.

Базовые ценности:

- Активная поддержка со стороны администрации;
- Исторически-сложившаяся научная база в агроотрасли;
- Прозрачные механизмы получения инвестиций;
- Современное оборудование, доступность экспериментальных полевых площадок;
- Free от бумажной волокиты при оформлении бизнеса;

Основное сообщение:

Для основной ЦА (производители и поставщики агротехнологий):

⇒ “эффективная среда для монетизации инноваций”. "Собирай урожай со своих идей!"

Для вторичной ЦА (потребители агrobiотехнологий):

⇒ “Используй эффективные экотехнологии - живи с чистой кармой”.

Пирамида. Brand Equity



4.4. Дизайн

Нейминг:

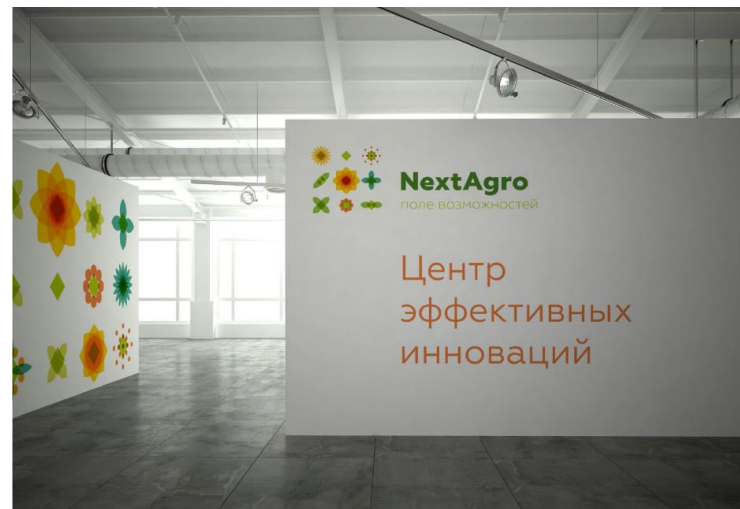
В качестве рабочего названия для «Краснодарского центра агроинноваций» мы предлагаем использовать название – NextAgro. Роль мастер-бренда будет выполнять слово Next, а отраслевого суббренда - Agro. В этом названии соединяется и отраслевая тематика, и обещание инноваций. Домен nextagro.ru свободен. Кроме того, название имеет потенциал для тематического расширения в будущем, если развивать другие инновационные технологические направления: NextPharma, NextEnergy и так далее.

NextAgro. Центр эффективных инноваций.

Дизайн:

Основной визуальной метафорой дизайна является засеянное поле, дающее всходы и плоды. Эта идея легко трансформируется под любую задачу, удобно транслируется на различные носители.





4.5. Коммуникационная стратегия «Краснодарского агроцентра».

В данный момент мы находимся на этапе вывода на рынок нового инновационного продукта – кластера агrobiотехнологий, рынка которого в России и в Краснодаре, в частности, пока не существует. Мы находимся в условиях низкой информационной узнаваемости данной категории и, по сути, на пороге формирования рынка «биологических агротехнологий». Основные аналоги, с которыми возможно релевантное сравнение данной отрасли, это зарубежные кейсы. Внутрироссийские разработки и их внедрение имеют пока частный, несистемный, если не сказать, случайный характер.

На первом этапе первоочередной целью для нас является создание фундамента доверия к бренду со стороны экспертов, производителей и потенциальных инвесторов агrobiотехнологий, а также, формирование ожиданий от бренда и его продуктов со стороны потенциальных потребителей b2b рынка, которые будут охвачены во второй этап коммуникационной стратегии.

Последовательность коммуникационной стратегии

Поскольку бренд агроцентра только планируется к выводу в отрасль и на рынок, первичная коммуникация будет направлена на потенциальных резидентов и ключевых партнеров, которые станут ядром формируемого бренда. Данный этап представляет собой «нулевой» период, который мы условно назвали «Собирание земель», поскольку в это время основная деятельность направлена на формирование внутреннего сообщества, создание интереса со стороны потенциальных инвесторов и набирание веса среди профессионального сообщества.

После того, как ядро кластера будет сформировано, а сам агроцентр получит узнаваемость и лояльную аудиторию в экспертном сообществе, основное внимание должно быть сосредоточено на втором этапе - «Освоении земель», который подразумевает вывод агроцентра на рынок потенциальных покупателей агротехнологий.

После достижения первых весомых результатов второго этапа параллельно с ним будет запущен третий вектор коммуникации, направленный на конечных пользователей агротехнологий – жителей города, заинтересованных: 1. В появлении в Краснодаре нового места притяжения денежных, интеллектуальных, инфраструктурных и прочих ресурсов. 2. В получении доступных экологически чистых продуктов питания.

Общая сегментация целевой аудитории агроцентра.

Исходя из поставленных целей, агроцентр имеет три основные целевые аудитории:

1. Создатели агротехнологий
2. Потребители агротехнологий
3. Жители города Краснодар

На этапе формирования Агроцентра первичная коммуникация будет направлена на **потенциальных резидентов и ключевых партнеров, которые станут ядром кластера. Предметом коммуникации в данном случае выступает бренд.**

На втором этапе, после того как бренд агроцентра будет запущен, основная коммуникационная стратегия будет направлена на конечного потребителя агrobiотехнологий – агропредприятия и фермерские хозяйства. Предметом коммуникации в данном случае выступает Продукт.

На третьем этапе, после того, как агроцентр заработает в полную силу, коммуникацию можно направлять в сторону городских жителей. Предметом коммуникации в данном случае выступает как сам Бренд, так и Продукт.

ЗАЧЕМ ГОВОРИМ?

Исходя из бизнес-цели агроцентра - монетизации научных разработок в агрообласти и повышении экономической привлекательности Краснодара для притока инвестиций, а также, исходя из первоначальной маркетинговой цели – формирования лояльности и авторитета со стороны аграрного научного и делового сообщества, определим коммуникационные цели первого, «нулевого», этапа.

Коммуникационные цели. I этап «Собирание земель».

- * Построение осведомленности и формирование устойчивого доверия к агроцентру как эксперту, партнеру и бизнес-акселератору у ученых, научных институтов и компаний-разработчиков агrobiотехнологий
- * Построение осведомленности и формирование устойчивого доверия к агроцентру со стороны потенциальных частных и государственных инвесторов
- * Создание интереса и интриги у потенциальных покупателей агротехнологий

- * Формирование осведомленности и четкой ассоциации бренда агроцентра с развитием Краснодара, как инновационного мегаполиса у жителей города

KPI Коммуникационных целей I этапа

- Появление и стабильный рост запросов об агроцентре в интернет-поисковиках
- Стабильный приток подписчиков в социальных сетях (2-3 человека в день)
- Стабильный приток посетителей на сайт (20 000 уникальных посетителей в месяц через год после запуска)
- Презентация проекта на всех крупных отраслевых деловых мероприятиях
- Формирование пула ключевых информационных партнеров
- Цитируемость в ведущих деловых СМИ Краснодара, Юга России, России – 2-3 публикации ежемесячно
- Цитируемость в отраслевых СМИ Краснодара, Юга России, России – 10-15 публикации ежемесячно

В связи с тем, что коммуникационная стратегия строится на определенный фиксированный период и формируется исходя из эффективности реализации предыдущего этапа стратегии, а также, положения бренда на рынке, общей рыночной ситуации и конкурентной среды, в работе мы подробно остановимся на первом этапе.

I этап коммуникационной стратегии – «Собирание земель»

ЧТО ГОВОРИМ?

На первом этапе нам необходимо донести до основной аудитории ответы на три вопроса:

- * **Что такое агроцентр?**

Агроцентр – звено, связующее все субъекты аграрного производства: науку, образование, бизнес и власть, для максимально эффективного внедрения и использования инновационных биотехнологий с целью получения экологически безопасных и доступных продуктов питания.

- **Зачем он нужен?**

Сегодня между разработчиком агротехнологий и производителем агропродукции существует коммуникационная пропасть: ученый ведет фундаментальные биологические разработки, которые оседают на полках... Предприниматель ищет новые технологии, которые можно применить в его бизнесе... Наука и бизнес существуют в параллельных реальностях, которые не пересекаются. Агроцентр выступает в роли переводчика с языка ученого на язык бизнеса, и наоборот, устанавливая коммуникационные мосты между двумя основными субъектами отрасли так, что в результате появляются практические инновационные технологии, которые уже сейчас можно внедрять в отрасль и получать с нее урожай – во всех смыслах этого слова.

- **Что он дает каждой аудитории?**

Агроцентр – это место, в котором реализуются идеи ученых и амбиции бизнеса. Место, в котором фундаментальные труды научных сотрудников обретают реальное воплощение, а задачи бизнеса получают инструменты для наиболее эффективного разрешения. Каждая сторона получает недостающий ей ресурс и становится более сильной, конкурентоспособной и богатой.

Основные ценности бренда, которые мы доносим до аудитории:

- Синергия
- Эффективность
- Инновационность
- Экологичность

Философия агроцентра:

Мы верим в то, что достижения человеческой мысли должны менять нашу жизнь к лучшему. И мы каждый день работаем над тем, чтобы сделать это реальностью.

Видение агроцентра:

- * Мы существуем для того, чтобы эффективные технологии появлялись и внедрялись в нашу повседневную жизнь.
- * Мы верим в то, что пылкий ум ученого и предпринимательская жилка бизнесмена способны сделать революцию в качестве жизни.

- * Мы верим в то, что практическое применение современных технологий приведет общество к росту продолжительности жизни, усилению иммунитета и здоровья.

Миссия агроцентра

Мы нацелены на развитие и внедрение биологических технологии, которые станут основой экологических, безопасных и здоровых продуктов питания для нас и наших детей.

КОМУ ГОВОРИМ?

Сегментация целевой аудитории:

На этапе формирования агроцентра нами выделяются четыре основные целевые аудитории:

Потенциальные резиденты:

- * Разработчики технологий (государственные и частные)
- * Эксперты в сфере науки и бизнеса
- * Образовательный сектор

Внешние участники:

- * Инвесторы (государственные и частные)

РАЗРАБОТЧИКИ ТЕХНОЛОГИЙ	ВЫГОДА
Представители фундаментальной и прикладной науки	Максимальная самореализация научных амбиций; Получение дохода от своих научных достижений.
Коммерческие предприятия, в составе которых есть научно-исследовательские структуры	Снижение издержек и повышение конкурентоспособности бизнеса; Приток новых клиентов; Увеличение прибыли.
Независимые ученые и индивидуальные патентообладатели	Получение прибыли от использования собственных разработок; Расширение базы клиентов.

Представители сферы инноваций, включающие в себя НИОКР (R&D), инкубации новых бизнесов и инноваций в действующих бизнесах	Возможность заниматься практической инновационной деятельностью; Получение прибыли от использования собственных научных разработок.
ОБРАЗОВАНИЕ	ВЫГОДА
ВУЗы, колледжи, частные и государственные учреждения дополнительного образования	Для студентов: Практическое применение теоретических знаний студентами; Участие в разработке реальных продуктов; Работа в среде профессионалов. Для учреждений: Ведение платных образовательных курсов; Услуги по экспертизе проектов.
ЭКСПЕРТЫ	ВЫГОДА
Эксперты в сфере аграрного производства и организации, занимающиеся проведением экспертизы, оформлением патентов и сертификатов.	Расширение партнерских связей; Увеличение числа клиентов.
Коммерческие сервисы: маркетинговые агентства, юридические агентства и другие дополнительные услуги	Расширение бизнеса; Приток новых проектов и клиентов.
ИНВЕСТОРЫ	ВЫГОДА
Государственный сектор: Минсельхоз, другие отраслевые ведомства, Администрация города, Администрация края.	Повышение эффективности урожая; Выполнение плана по импортозамещению; Повышение имиджа города и края.
Коммерческие предприятия, в составе которых есть научно-исследовательские структуры	Повышение конкурентноспособности и эффективности бизнеса; Доход от инвестирования научных разработок и патентов.

Таргетинг целевой аудитории.

Основной фокус коммуникации на первом этапе будет направлен на две целевые группы:

- Ученых-новаторов: научно-исследовательские институты, НИОКР, индивидуальных и корпоративных ученых
- Инвесторов-новаторов

Основное информационное сообщение на этом этапе будет направлено на инновационные научные организации и новаторский бизнес, первые из которых заинтересованы в коммерциализации своих научных разработок, а вторые – в получении большей эффективности своего бизнеса за счет использования новых технологий. Это прогрессивные ученые и бизнесмены, ориентированные на практическую научную деятельность и ее скорейшее внедрение в реальное производство.

В состав научно-исследовательских институтов Краснодара входят: Научно-исследовательские институты: ФГБНУ Северо-Кавказский зональный НИИ садоводства и виноградарства, ФГБНУ Всероссийский НИИ масленичных культур, ФГБНУ Всероссийский НИИ риса, ФГБНУ Краснодарский НИИ сельского хозяйства им. П.П.Лукияненко, ФГБНУ Всероссийский НИИ биологической защиты растений.

Сферу НИОКР Краснодара представляют: Центр Трансфера Технологий и Учебно-опытные хозяйства «Кубань» и «Краснодарское».

Лицами, принимающими решения в данном случае выступают: руководство НИИ и НИОКР, ведущие ученые данных организаций.

Профиль целевой аудитории:

Мужчины и женщины (примерное процентное соотношение 70/30), 30 – 50 лет, с высшим образованием и ученой степенью, со знанием одного или более иностранных языков (английский на уровне не ниже intermediate), с высоким уровнем IQ. Они стремятся быть в курсе мировых трендов в своей научной области, часто посещают международные и федеральные научные и отраслевые конференции, имеют высокие коммуникативные навыки, в обществе имеют статус «умников». Ездят на автомобиле или на общественном транспорте, любят отдых на море, экологический отдых по необычным местам и культурный туризм по городам России и Европы. Амбициозные, но неудовлетворенные своим социальным статусом и материальным положением, особенно по сравнению с западными коллегами того же уровня. Зачастую после завершения образования и нескольких лет работы уезжают работать за границу.

Основные обязанности:

Стратегическое управление организациями, выстраивание взаимосвязей с государственными организациями и коммерческими производствами, коммуникации с профессиональным сообществом, администрирование и бюджетирование научно-исследовательских разработок.

Лицами, принимающими решения, в данном случае выступают: владельцы и ТОП-менеджмент агрохолдингов, а также других смежных предприятий, связанных с пищевой промышленностью.

Профиль целевой аудитории:

Мужчины, 35–50 лет, с одним или двумя высшими образованиями, со знанием английского языка на уровне не ниже pre-intermediate, как правило, трудоголики, проводящие на работе большую часть своего времени, стремятся постоянно совершенствовать свой бизнес с целью получения большей прибыли. Имеют отличные коммуникативные навыки, хорошо ориентируются в экономике, политике и особенностях своей отрасли, быстро ориентируются в новых сферах, четко сфокусированы на бизнес и доходность. Водят автомобиль, обычно имеют квартиру в городе и загородный дом, предпочитая жить за городом. Любят отдых на море, активный и познавательный туризм и не редко – экстремальные виды спорта. Имеют высокую социальную и общественную активность. Любят быть на виду.

Основные обязанности:

Стратегическое управление бизнесом, поиск новых возможностей для бизнеса, новых ключевых партнеров, в том числе среди госструктур и т.д.

ЧТО ГОВОРИМ?

Для более эффективного продвижения бренда агроцентра и его ключевых свойств для целевой аудитории, рассмотрим его составляющие относительно получаемой ими выгоды. Используем для этого модель «Атрибуты-Преимущества-Выгода»:

КОМУ ГОВОРИМ?	ЧТО ГОВОРИМ?		
	ВЫГОДА	ПРЕИМУЩЕСТВА	АТТРИБУТЫ
РАЗРАБОТЧИКИ ТЕХНОЛОГИЙ	Максимальная самореализация научных амбиций	<p>Ведение современных научно-исследовательских разработок - на уровне мировых стандартов;</p> <p>Ведение экспериментов и инновационных исследований – без которых невозможны научные открытия;</p> <p>Обмен опытом и повышение квалификации внутри сообщества;</p> <p>Коммуникация и поиск единомышленников внутри сообщества;</p> <p>Обмен опытом с зарубежными коллегами;</p> <p>Возможность попробовать себя не резидентам кластера;</p> <p>Возможность повысить свою квалификацию;</p> <p>Возможность делиться своей квалификацией и преподавать;</p>	<p>Суперсовременная научно-исследовательская база, включающая лаборатории, оборудование, опытные поля, etc.;</p> <p>Открытые лаборатории коллективного пользования со свободным использованием;</p> <p>Высокая концентрация ведущих ученых и научных институций;</p> <p>Сбалансированное научное сообщество, собранное по принципу «все компоненты в одном флаконе»;</p> <p>Объединения трех китов науки: образования, исследования и опыта;</p> <p>Участие в международных, федеральных и региональных конференциях и конкурсах.</p> <p>Многофункциональность пространства кластера, включающего разнообразные общественные пространства (зеленые зоны, лекционные залы, бар и т.д.).</p>

	Получение максимального дохода от своих научных достижений	<p>Прогнозирование степени коммерциализации научной разработки;</p> <p>Создание научных разработок под конкретного заказчика;</p> <p>Продвижение научных разработок на потребительский рынок;</p> <p>Поиск заинтересованных инвесторов;</p> <p>Возможность отстаивать свои права в суде;</p> <p>Возможность говорить с бизнесом на языке ученого и быть понятым;</p> <p>Получение образования в сфере бизнеса.</p>	<p>Бизнес-акселератор для ученых включает в себя:</p> <p>Экспертиза - услуги по коммерческой оценке технологий, тренд-вотчинг, поиск потенциальных инвесторов;</p> <p>Маркетинг – сервис, предоставляющий услуги по маркетингу, брендингу, PR, реклама научных разработок;</p> <p>Финансы – сервис, предоставляющий услуги экономистов, бухгалтерии и т.п.;</p> <p>Юридический сервис, помогающий в оформлении патентов, отстаивании своих прав в суде и т.д.;</p> <p>Образование – сервис, направленный на бизнес-образование для ученых.</p>
ИНВЕСТОРЫ ТЕХНОЛОГИЙ	Получение дохода от своих научных достижений	<p>Поиск талантов и возможностей для инвестирования;</p> <p>Доступ к проверенным, гарантирующим результат технологиям;</p> <p>Прогнозирование степени коммерциализации научной разработки и планирование</p>	<p>Бизнес-акселератор для бизнеса включает в себя:</p> <p>Экспертиза - услуги по коммерческой оценке технологий, тренд-вотчинг, поиск потенциальных ученых, патентообладателей и партнеров;</p> <p>Маркетинг – сервис, предоставляющий маркетинг, брендинг, PR, рекламу;</p> <p>Финансы – сервис, предоставляющий экономистов,</p>

		<p>процесса разработки и внедрения научных разработок в производство;</p> <p>Предоставление всего пакета услуг по сопровождению сделки;</p> <p>Продвижение новых разработок и агропродуктов на потребительский рынок;</p> <p>Возможность отстаивать свои права в суде;</p> <p>Получение образования в сфере бизнеса.</p>	<p>бухгалтерию;</p> <p>Юридический сервис, помогающий в оформлении патентов, отстаивании своих прав в суде и т.д.;</p> <p>Образование – сервис, направленный на бизнес-образование для бизнесменов.</p>
--	--	--	---

КАК ГОВОРИМ?

Для того, чтобы наглядно продемонстрировать каждому сегменту целевой аудитории ценности бренда, применим модель «Каскадирования ценностей» в связке с техническими, технологическими и организационными решениями.

Каскадирование ценностей кластера

Ценность	1 Уровень каскадирования	2 Уровень каскадирования	Решения		
			Технические	Технологические	Организационные
Синергия	Синергия науки, бизнеса и власти	Простые и понятные коммуникации между представителями науки и бизнеса;	Площадки-трансформеры для публичных мероприятий и презентаций технологий	Ведение профессиональной коммуникаций между бизнесом и наукой, наукой и властью;	Отдел коммуникации, в составе которых будут менеджеры высокого класса, знающие отрасль как с научной позиции,

		<p>Совместное решение проблем бизнеса и отрасли;</p> <p>Широкие возможности для инвестирования в разработку новых технологий;</p> <p>Разработка технологий под конкретный запрос бизнеса и под конкретный запрос государства;</p>	<p>Современное презентационное оборудование</p> <p>Переговорные</p> <p>Общественные пространства для неформального общения</p>	<p>Регулярные встречи с представителями бизнеса и власти;</p> <p>Проведение мероприятий с презентацией разработанных технологий и обсуждением проблем отрасли;</p> <p>Регулярно пополняемая база данных запросов от бизнеса. База патентов, База технологий;</p> <p>Разработка новых технологий в рамках обучения в учебных заведениях;</p>	<p>так и с позиции бизнеса</p> <p>Отдел аналитики и информации;</p> <p>Отдел конференций, отвечающий за проведение собственных мероприятий «под ключ», а также участие в сторонних мероприятиях резидентов кластера.</p>
		<p>Прозрачные коммуникации между представителями науки и власти;</p> <p>Инвестирование средств в создание и развитие кластера Минсельхозом и Администрацией города;</p> <p>Госзаказ на разработку практических технологий с последующим</p>			

		<p>внедрением их в производство;</p> <p>Поддержка госструктурами наиболее важных агротехнологий;</p> <p>Проведение отраслевых мероприятий и конкурсов;</p>			
	Синергия работы, жизни и отдыха	<p>Полноценная экосистема, в которой можно жить, работать и отдыхать, и в которой нет необходимости тратить время на дорогу.</p> <p>Пространство, в котором можно проводить 24 часа в сутки, заряжаться энергией и находить вдохновение.</p> <p>Место, в котором можно проводить время с семьей и детьми, где ребенок может развиваться и</p>	<p>Зеленые и прогулочные зоны, площадки для культурно-развлекательных и образовательных мероприятий, детские площадки и центры; Поликлиника, детский сад и школа, Торговая зона; Фуд-зона, фитнес, жилье, гостиница и т.д.</p> <p>Миниботанический сад, в котором можно увидеть редкие растения, в том числе выращенные на базе кластера;</p> <p>Сад-огород, в котором можно вырастить свое растение;</p>	<p>Развитие инфраструктуры в соответствии с запросами резидентов и посетителей кластера;</p> <p>Развитие детской инфраструктуры;</p> <p>Развитие научно-популярной инфраструктуры и деятельности.</p>	Отдел девелопмента и развития территории

		где ему будет интересно.	Рынок фермерских продуктов, и т.д.		
Эффективность	<p>Четкая ориентация на практическое использование технологий</p> <p>Использование проверенных механик и техник для наилучшего достижения результата</p>	<p>Разработка технологий, которые могут быть внедрены в ближайшие годы;</p> <p>Акцент на простые в использовании технологии;</p> <p>Масштабирование и /или адаптирование проверенных и успешных технологий, в том числе зарубежных, чтобы не «изобретать велосипед»;</p> <p>Совместные проекты с институтами-не резидентами кластера, в том числе и зарубежными;</p>	<p>Разработка технологии по оценке эффективности агробiotехнологий в зависимости от условий, вида урожая и т.д.</p> <p>Суперсовременная научно-техническая база, включающая лаборатории, оборудование, опытные поля;</p>	<p>Экспертиза коммерческого потенциала разработок;</p> <p>Постоянный тренд-вотчинг рынка,</p> <p>Аудит рынка и технологий;</p> <p>Обратная связь от бизнеса и работа над ошибками;</p> <p>Коммуникация с отраслевыми НИИ, НИОКР и институтами, в том числе зарубежными;</p>	Отдел оценки и экспертизы, состоящий из экспертов смежных областей агробизнеса и науки
Инновационность	Передовые технологии,	Поиск, привлечение и реализация	Инновационная инфраструктура;	Передовые технологии коммуникации и мозговых	Создание условий для привлечения инноваций;

	совершенствование во всех сферах науки и бизнеса	<p>инноваций;</p> <p>Заимствование и адаптация достижений из смежных сфер;</p> <p>Гарантированная обратная связь: каждый ученый может подать свой проект на оценку эффективности, заполнив бриф;</p>	<p>Инновационная архитектура здания;</p> <p>Самая современная лаборатория и техника;</p> <p>Открытые базы данных: патентов, разработок и бизнесов;</p>	<p>штурмов;</p> <p>Программа по поиску новых технологий;</p> <p>Программа по оценке технологий на новизну (параметры = результат);</p> <p>Выездные семинары в необычных условиях;</p> <p>Передовые технологии оценки эффективности;</p>	<p>Концентрация выдающихся научных деятелей: теоретиков и практиков;</p> <p>Приглашение зарубежных ученых в проектные разработки;</p>
Экологичность	Использование биологических технологий	<p>Преференции для экологичного бизнеса</p> <p>Гранты и стипендии на разработку биотехнологий</p> <p>Исследования ГМО и прочих малоизученных технологий</p>			

ГДЕ ГОВОРИМ?

Для достижения поставленных коммуникационных целей нам необходимо провести продвижение бренда по модели 360. Для построения данной матрицы определим точки контакта всех сегментов целевой аудитории с брендом.

Поскольку, бренд только выводится в профессиональное сообщество, у нас нет необходимости в широком количественном охвате аудитории. Намного важнее, на данный момент, четко сфокусированные каналы коммуникации, а также, точечные взаимодействия с потенциальными резидентами и партнерами кластера.

Именно поэтому, наибольшее внимание на первом этапе будет уделено собственным онлайн-ресурсам агроцентра, личному общению с ключевыми представителями сообщества и партнерами, а также PR-коммуникации с аудиторией через отраслевые мероприятия, общественность и СМИ.

Точки контакта агроцентра с представителями научного сообщества, исходя из специфики мест их пребывания, эмоционального состояния, типичного поведения и мотива потенциальной вовлеченности в наш бренд:

Локации	Мотив вовлеченности «Раскрытие потенциала»	Девайсы	Типичное поведение / Потребности	Точки контакта	Описание	Наша миссия / Тон голоса
Работа	Высокая	Мобильный телефон, компьютер, планшет.	Типичное поведение: Профессиональные контакты, переписка, поиск научной информации, общение с коллегами, проведение исследований. Потребности:	Физические ТК: Лаборатория, презентационные залы, экраны, рабочий стол, курилка, зона ресепшн/проходная, интернет, внутренняя база данных, аналоговая почта.	Физические: Наклейки-стикеры, на которых можно писать названия формул и т.п., брендированные ручки. промо с доставкой. Интернет: Информация о	Вдохновение, помощь в ежедневной работе, ориентация на результат = «обращение в веру».

			Максимальная самореализация, практическая отдача, работа на результат, поиск новых решений, выполнение задачи/успешность исследования.	Онлайновые ТК: Отраслевые СМИ, форумы, энциклопедии, сайты ведомств, сайты отраслевых и смежных НИИ, научные сайты, поисковики, Википедия, youtube. E-mail, социальные сети (FB, ВКонтакте, Linkedin).	бренде на основных отраслевых сайтах (PR и партнерство), баннеры, ведущие на сайт (реклама), директ-маркетинг, SEO.	
Конференция, форум (Ведущие федеральные и региональные отраслевые мероприятия).	Гипервысокая	Мобильный телефон, компьютер, планшет.	Типичное поведение: Переговоры, выступления, знакомства, презентация, договора. Потребности: Максимальная самореализация, поиск партнеров и единомышленников, продвижение своих проектов, поиск новых идей и вдохновение.	Входная зона, баннеры, стойка регистрации, раздаточный материал, каталог/программа, общественные зоны, стенды, зал выступлений, выступление.	Билборд во входной зоне, брендинг на расписании программы и раздаточном материале, каталог мероприятия, собственный раздаточный материал, креативная реклама в общественных местах, ролик на экране перед выступлением, выступление перед профессиональной аудиторией, упоминание во всех пресс-материалах, арт-объект	Знакомство, погружение в бренд, удивление, восхищение = «обращение в веру».

					«Лаборатория: собери урожай».	
Университет	Высокая	Мобильный телефон, компьютер.	<p>Типичное поведение: Исследования, ресеч, лабораторные работы.</p> <p>Потребности: Для студентов: самореализация, практический опыт, поиск единомышленников и учителей.</p> <p>Для ученых: самореализация как преподавателя, создание своей плеяды учеников-последователей, поиск новых идеи, исследования.</p>	<p>Кафедра, лаборатория, курилка, проходная, расписание занятий, сайт вуза, закрытый сайт/форум для преподавателей, столовая, кафе, главный лекционный зал, общественные пространства, библиотека.</p> <p>Сайт вуза, общественные пространства, лаборатория.</p>	<p>Баннер / арт-объект при входе в ВУЗ, баннер при заходе в зону Wi-Fi. Наклейки, на которых можно писать названия и формулы, ручки, специальные тетради, разлинованные под формулы.</p> <p>Научно-популярные мероприятия для студентов.</p>	Вдохновение, истории успеха, помощь в работе.
Дом	Средняя	Мобильный телефон, планшет, компьютер.	<p>Типичное поведение: Свободное время, мечтания, игры, переписка, общение.</p> <p>Потребности: Новости, завязывание новых контактов, планирование, обсуждение.</p>	<p>Интернет: E-mail, социальные сети, блоги, деловые и новостные СМИ, форумы, youtube, социальные сети баннеры и статьи в отраслевых СМИ, баннеры на форумах.</p>	Соцсети и СМИ, канал в youtube, баннеры на форумах.	Вдохновение, сторителлинг, истории успеха = «обращение в веру».
Транспорт	Средняя	Мобильный	Типичное	Остановки	Баннер в аэропорту в	Удивление, обращение

		телефон, планшет.	<p>поведение: Планирование дел, настрой на работу/переговоры, обдумывание проекта/исследования .</p> <p>Потребности: Мечтание, планирование, размышления.</p>	общественного транспорта, крупные трассы, парковки, транспортные развязки, аэропорты (зоны вылета, зоны прилета, рекламные табло, билеты, стойки регистрации).	зоне прилета, креативная навигация «гид по аграрному Краснодару», lounge-зона в виде зимнего сада, детская зона в виде лаборатории, в которой можно посмотреть химические опыты в стиле науч-попа, креативное/провокационное оформление в зоне «зеленого коридора» на тему эко.	внимания, вдохновение, интерес к проекту.
--	--	-------------------	---	--	---	---

Интернет

Основной источник полной информации о деятельности бренда агроцентра – собственный сайт бренда. Именно поэтому, его создание требует четкой ориентации на целевой сегмент. Сайт должен полностью отражать основные ценности бренда, а также, просто и доступно предоставлять информацию о преимуществах и возможностях агроцентра для его ключевой аудитории.

Поскольку наша аудитория активно пользуется социальными сетями – мы представлены в основных контентных соцсетях. Грамотный email-маркетинг позволит нам получить лояльность нашей аудитории.

Формат	Описание
Собственные (owned) ресурсы:	
Сайт + мобильная версия сайта	Имиджевый сайт, landing page, с кратким, лаконичным и «цепляющим» описанием: - миссия кластера

	<ul style="list-style-type: none"> - информация о кластере (кто, что, зачем) - информация о сервисах и возможностях - простая пошаговая инструкция, как пользоваться услугами кластера: для создателей агротехнологий и для инвесторов <p>Сервисы на сайте: стать резидентом АК, стать покупателем продукции АК, стать партнером АК, проверить свои разработки.</p>
SMM	<p>Страница в трех социальных сетях: Facebook ,ВКонтакте, LinkedIn</p> <p>Контент:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Новости отрасли (бизнес, наука, власть, законодательство) и ключевых игроков области, включая зарубежные - Новости кластера (сервисы, возможности, новости резидентов и т.д.) - Успешные и провальные кейсы, включая зарубежные - Лайфхаки и образование для ученых и бизнесменов в области агро - Вдохновляющие истории успеха об ученых и их результатах
Блог кластера в Youtube	<p>Вдохновляющие истории успеха об ученых и их результатах</p> <p>Лайфхаки для ученых – как коммерциализировать свои разработки, где взять денег на разработку, как успешнее провести исследование, как поставить опыт и т.д.</p>
Е-mail маркетинг по лояльным пользователям	<p>Каналы поступления пользователей:</p> <ul style="list-style-type: none"> - подписка на новости на сайте - отраслевые мероприятия - подписка на новости в соцсетях - личные контакты <p>Контент:</p> <ul style="list-style-type: none"> - новости, акции, спецпредложения и т.п. sales-сообщения - регулярная (раз в две недели) подборка самых важных новостей отрасли с возможными комментариями от участников и экспертов кластера

	Е-mail маркетинг будет осуществляться исключительно по собственным контактам «добровольно подписавшихся» пользователей.
Партнерские (earned) ресурсы:	
Справочная информация	Базовая информация о кластере на сайтах отраслевых ведомств: Минсельхоза, Администрации города, Администрации края и т.п. с обязательным переходом на сайт и соцсети.
Баннеры	Баннеры, ведущие на сайт кластера, размещенные на сайтах отраслевых ведомств: Минсельхоза, Администрации города, Администрации края и т.п.
	Баннеры, ведущие на сайт кластера, размещенные на сайтах отраслевых и деловых СМИ: РБК Юг, Коммерсантъ Юг, Крестьянские ведомости и т.п.
Википедия	Статья, описывающая деятельность, структуру и миссию кластера
Платные (paid) ресурсы:	
Контекстная реклама	Контекстная реклама в Google и Яндексe по запросам по ключевым словам из сферы агро, по запросам на названия бренда, его проектов и резидентов.
Реклама в Youtube	5 секундный ролик-заставка

PR

Для того, чтобы сформировать устойчивое положительное отношение к бренду со стороны экспертного сообщества, о нем нужно говорить только самому. Главным аргументом объективности и достоверности информации являются в данном случае PR-коммуникация, работающие по принципу «за тебя говорят другие».

Цель PR-кампании первого этапа - сформировать пул лояльных журналистов, с которыми строится тесное общение и сотрудничество по принципу: от нас всегда можно получить самую авторитетную информацию об агроотрасли и нашей деятельности в самые короткие сроки.

Формат	Описание
Пресс-мероприятия	Регулярные деловые мероприятия (не реже раза в два месяца) и неформальные мероприятия (не

	<p>реже 1 раза в полугодие).</p> <p>Форматы: презентации, аналитические дискуссии, деловые ланчи и т.д. Инфоповоды: презентация бренда, продуктов, аналитика рынка и т.п.</p> <p>Agro – battle. Приглашение «противоборствующих» игроков отрасли: например, бизнесмены и ученые. Модератор – представитель агроцентра. Судьи – представители отрасли.</p> <p>Пресс-туры с организаторами кластера в инновационные хозяйства по России и краю, а также в инновационные агроцентры зарубежья.</p> <p>Приглашение журналистов на мероприятия кластера, а также спецприглашение на неформальные культурные и экологический мероприятия.</p>
Пресс-релизы	<p>Аналитика рынка: тренды, рейтинги, собственная оценка рынка, обзор рынка по периодам (квартал, полгода, год);</p> <p>Новости кластера: выход на рынок, кто стал резидентом, крупные сделки, акции и предложения кластера, официальный отчет за определенный период;</p> <p>Истории успеха резидентов,</p> <p>Новости рынка: экспертные комментарии по повестке дня (например, выход новой технологии)</p>
Экспертные комментарии	<p>Работа с отраслевыми, научными и деловыми СМИ. Выстраивание взаимоотношений с редакциями, приглашение их на мероприятия, участие в редакторских материалах с собственными комментариями.</p>
Интервью	<p>Отраслевым, новостным и деловым СМИ</p>

Отраслевые мероприятия

Отраслевые мероприятия - одни из ключевых форматов коммуникации с довольно закрытой аудиторией ученых, экспертов и инвесторов. Именно поэтому, знакомство аудитории с брендом нам видится, как в проведении собственных мероприятий – от научно-практических конференций до научно-популярных фестивалей и серий мероприятий – так и участие в сторонних событиях.

Формат	Описание
Организация собственных мероприятий	<p>Международный форум агроинноваций, на котором единовременно собираются ведущие игроки отрасли: науки, бизнеса и власти, произойдет первичное знакомство и вовлечение аудитории. Впоследствии форум может стать ежегодным.</p> <p>Программа:</p> <p>Первый день – День Теории. Презентация проекта АК, круглые столы, модераторы – из АК. Второй день – День Практики. Фестиваль технологий, где ученые представляют свои патенты и технологии, а инвесторы и покупатели могут тут же их «купить».</p> <p>Другие мероприятия:</p> <p>Мероприятия для студентов на тему «прояви себя»:</p> <p>Научные битвы между студентами и преподавателями и между самими студентами,</p> <p>Практические задания от ведущих агрохолдингов в рамках обучения (курсовые и дипломные работы)</p> <p>Научно-популярные фестивали, где демонстрируются опыты, в которых может поучаствовать каждый желающий + детская зона</p> <p>Проведение аналога TED</p> <p>Передвижная агробиолаборатория, где можно опробовать свои научные идеи и продемонстрировать собственные научные разработки заинтересованной общественности – может участвовать в деловых, научных и городских мероприятиях.</p> <p>«В поле»: раз в год весной все ученые, преподаватели, маркетологи и агропредприятия АК плюс приглашенные эксперты и участники отрасли встречаются для общения между собой в неформальной обстановке – в поле. Презентуют свои наработки, делятся проблемами и решениями, участвуют в форсайт-сессиях по сх тематике и сажают вместе именной урожай, который потом развозится по партнерам.</p>
Участие в сторонних мероприятиях	<p>Мероприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Международная научно-практическая конференция «Биотехнологии в экономическом развитии регионов» и XIV Международная специализированная выставка «Мир биотехнологии' 2016» (15-17 марта, Москва, ул. Новый Арбат, 36) - Международная научно-практическая конференция "Наука и современность "

	<p>- XI Международная научно-практическая конференция "Сельскохозяйственные науки и агропромышленный комплекс на рубеже веков". И др.</p> <p>Опции: Статус генерального партнера Выступление в ключевых сессиях Рекламная поддержка на территории Брендинг на площадке мероприятия</p>
--	--

Креативное воплощение

Инсайт ученого: «От меня ничего не зависит. Чтобы я ни сделал – это ни на что не влияет. Я ничего не стою».

Ключевая идея всей рекламной коммуникации первого этапа – «собирай урожай со своих идей!»

Рекламная идея. Имиджевая.

Идея:

Агроцентр – место, где сбываются мечты.

Описание:

Агроцентр – это место, в котором рождаются, растут и созревают идеи. Это место, в котором нарисованные на бумаге формулы превращаются в реальные плоды. Ученые-ботаники – в крутых парней, пользующихся успехом у женщин. А фермеры-стартаперы – в матерых бизнесменов, срывающих куш. Агроцентр – это место, в котором можно реализовать любую свою мечту, где она принесет свои плоды.

Ключевое сообщение:

Агроцентр – это поле возможностей, на котором можно посадить свои идеи и собирать урожай.

Визуальное воплощение:

1. Форма пчелиных сот, напоминающих химические формулы, в которых лежат яркие сочные овощи и фрукты, т.е. собранный урожай.



1. Придать овощу форму лампочки - самый узнаваемый символ идеи/эврики. Помидор в форме лампочки, баклажан в форме лампочки, картофель в форме лампочки и т.д. Визуально показать, как ученому в агро-секторе приходит мысль: ученый в белом халате держит в руках овощ в форме лампочки + слоган «Собирай урожай идей».
2. Ученый задействован во всех процессах создания агропродукта, без него не обходится ни один процесс создания продукта, и, как следствие, он реально собирает урожай со своих идей. Плюс все, что производится ученым – правильно и безопасно (коммуникация одновременно работает на аудиторию конечных потребителей).

Серия тизеров-картинок на тему «Собирай урожай с идей»:

Ученый, интеллигентный молодой человек в очках и белом халате, оказывается в парадоксальных местах и занимается собиранием урожая:

- Стоит за рыночным прилавком и продает овощи/фрукты, к нему огромная очередь людей
- Рулит комбайном и собирает урожай, на фоне - горы зерна
- Делает опыты в лаборатории, а вместо колб и пробирок - маленький огород сочных овощей.

Рекламная идея. Продуктовая.

Идея:

Агроцентр – это переводчик с языка ученого на язык бизнесмена, и обратно.

Референс:

Реклама Альфа-банка на тему: с каждым клиентом на его языке.

Слоган для ученых:

«Совершай открытия – экономику мы возьмем на себя»

Слоган для бизнеса:

«Занимайся бизнесом – технологии мы возьмем на себя».

Визуальное воплощение:

Ролик

Переговоры. С одной стороны сидит ученый в очках и старомодном костюме – с другой бизнесмен в модном джемпере. Между ними переводчик.

Ученый объясняет: «Мы создали такую формулу ...» и дальше сыпет сложными научными формулировка.

Переводчик записывает в своем блокноте.

Бизнесмен спрашивает: Что он сказал?

Переводчик отвечает: Он говорит, что через год после использования этой технологии доходность вашей моркови вырастет на

30%.

«Ого», говорит бизнесмен и спрашивает: А как увеличить маржинальность моркови в условиях кризиса?

Ученый: Что он сказал?

Переводчик: Он спрашивает, если добавить в эту формулу добавить еще, выдержит ли растение?

Ученый: конечно, выдержит. Именно этого результата мы достигли в лабораториях!

Эпилог

Проходит несколько лет. Ученый и бизнесмен пьют свежевыжатый морковный сок и болтают как старые приятели, к ним подходит переводчик. Бизнесмен косится на него и говорит: «может, в следующий раз добавим сюда ...» и называет сложную химическую формулу. Переводчик не понимает о чем он, ученый одобрительно кивает и добавляет: да, конечно, и еще можно попробовать ... и еще формулу. Переводчик довольно улыбается.

Слоган: «Совершайте открытия в своей области – переговоры мы берем на себя. NextAgro».

Выводы

Создание осведомленности о появлении на рынке такого продукта как агроцентр, а также, формирование его авторитета в глазах профессионального сообщества, станет основой для успешного продвижения бренда среди покупателей его продукции и в перспективе может стать фундаментом для построения эффективной и грамотной коммуникационной стратегии общения с современным покупателем продуктов питания.

Итог работы над проектом

В результате работы над проектом была разработана маркетинговая стратегия города Краснодара, «дорожная карта» его дальнейшего развития и бренд-пирамида города, а также, более подробно рассмотрен один из ключевых проектов «дорожной карты» - Краснодарский центр агроинноваций «NextAgro».

Стратегия:

Краснодар обладает высоким потенциалом стать городом, в котором можно жить, не выбирая между карьерой и комфортной климатической средой: инвестиционно-привлекательный климат города дает достаточно широкие возможности для работы, а географическое расположение – теплый климат, близость моря и гор, зеленые парковые зоны.

Аграрная специфика южного федерального округа, а также, исторически сложившаяся в Краснодаре научная база в агротехнологиях, дают возможность развивать в городе биотехнологии, рынок которых, обладает высоким потенциалом роста, а также, является приоритетным на федеральном уровне.

Бизнес-цель:

- Удержание и привлечение квалифицированных специалистов в качестве высокоэффективной рабочей силы, через формирование комфортной городской среды для жизни, отдыха и работы.
- Стимулирование развития и коммерциализации агробiotехнологий и эко-продукции, которые смогут стать «визитной карточкой» города, влиять на формирование имиджа Краснодара, как эксперта и лидера среди бизнес-кругов Юга России.

Маркетинг:

Стратегия лидерства:

- ⇒ Лучший город для жизни, работы и отдыха;
- ⇒ Эксперт в эффективных технологиях для агроотрасли.

Имидж бренда: Лидер в использовании инноваций для качественной жизни;

Позиционирование: Краснодар — город-сад, в котором лучше всего развиваются дети и инновации;

Дифференциация: Синергия всех граней жизни;

Город комфортен для карьеры, жизни и отдыха. Здесь есть возможности для интересной работы, мягкий солнечный климат, комфортная городская среда, близость моря и курортных зон для отдыха.

Брендинг:

Главное обещание бренда: Краснодар. Жизнь со вкусом.

Ценности: современный гедонизм, инновации в действии, экология, синергия.

Краснодар. Жизнь со вкусом.

