

The image features a group of seven blue silhouettes of business professionals in various poses, standing on a white reflective surface. The background is a light blue gradient with a faint bar chart and a pen pointing to it. A dark blue horizontal band is positioned across the middle of the image, containing the title text.

Маркетинговые стратегии территорий

Вопросы лекции

- **1. Деловые стратегии территории**
- *2. Методы маркетинга территорий*

1. Деловые стратегии

территории

- Приоритеты развития территории – выбор территориальных органов власти:
 - какие виды деятельности следует развивать и поддерживать на территории;
 - за счет каких факторов обеспечить развитие территории;
 - как обеспечить устойчивое конкурентное преимущество территории.
- Анализ привлекательности сегментов рынка и объективно существующих конкурентных преимуществ территории позволяет найти ответы на поставленные вопросы и разработать деловые стратегии, которые обеспечат долгосрочные конкурентные

3 деловые стратегии территории:

- «портфельная» стратегия
- стратегия роста
- конкурентная стратегия

«Портфельная» стратегия – выбор приоритетных направлений деятельности

- Любая территория напоминает многопрофильную компанию.
- «Портфельная» матрица - это модель управления ресурсами предприятия на основе выбора хозяйственных направлений деятельности. Ограниченные ресурсы компании должны быть **распределены между различными видами деятельности** с максимальной эффективностью. Но любая деятельность имеет различный уровень прибыльности на разных стадиях своего жизненного цикла, поэтому наилучшая модель развития компании — это формирование такого портфеля деятельности, в котором были бы виды деятельности, каждый из которых находится **на разных стадиях своих жизненных циклов**.

?

- Можно ли в отношении территории говорить об определенном жизненном цикле?

?

- Можно ли в отношении территории говорить об определенном жизненном цикле?
 - Примеры:
- «Старый Свет», «Новый Свет», «старушка Европа».

Ф. Котлер: внутренние и внешние факторы, приводящие территории к кризисам:

- стремительное технологическое развитие,
- глобализация конкуренции,
- политические сдвиги,
 - в результате чего территории, успешно развивающиеся в недалеком прошлом, оказались не готовы к значительному сокращению основных производств и видов деятельности и не смогли избежать глубокого кризиса.

«Портфельная» матрица территории

- позволяет увидеть успешные и эффективные сегодня виды деятельности, реализуемые на территории, а также, спрогнозировать, какие виды деятельности уже сегодня можно рассматривать как будущее территории.

«Портфельная» матрица территории

Матрица «рост-доля рынка» (БКГ)

		Относительная доля рынка	
		Большая	Малая
Темп роста рынка	Высокий	«Звезда»	«Знак вопроса»
	Низкий	«Дойная корова»	«Собака»



«Портфельная» матрица территории

	Виды деятельности, наиболее развитые на территории сегодня	Виды деятельности, наименее развитые на территории сегодня
Виды деятельности, спрос на товары (услуги) которых растет, высокими темпами	«Звезда» - виды деятельности (товары, услуги), спрос на которые сегодня и в ближайшем будущем будет расти высокими темпами	«Знак вопроса» - в какие виды деятельности (товары, услуги) стоит сегодня направить имеющиеся ограниченные ресурсы для достижения в будущем высоких доходов
Виды деятельности, спрос на товары (услуги) которых растет низкими темпами	«Дойная корова» - виды деятельности (товары, услуги), которые приносят сегодня максимально высокий объем совокупного дохода территории	«Собака» - виды деятельности (товары, услуги), которые есть смысл сохранить для имиджа территории или в силу их большой социальной значимости для территории

Разумная «портфельная» стратегия территории -

- уклонение от чрезмерно узкой специализации деятельности на территории (чтобы не создавать проблемы будущих периодов),
- выявление и поддержка приоритетных для территории видов деятельности, которые, проходя этапы своих жизненных циклов, будут обеспечивать устойчивость социально-экономического развития территории в будущем.
- *«Портфельная» матрица хорошо отражает причины социально-экономических проблем, которые испытывают сегодня многие узкоспециализированные города России. Наличие градообразующих предприятий гарантирует благополучие до тех пор, пока само градообразующее предприятие находится в состоянии своего расцвета. Полипрофильный город более устойчив в перспективе.*

3 деловые стратегии территории:

- «портфельная» стратегия
- стратегия роста
- конкурентная стратегия

Стратегия роста – выбор направлений роста деловой активности на территории

- Современные условия развития территорий:
 - исчерпаны резервы экстенсивного развития,
 - ограничения финансовых, сырьевых, материальных, человеческих ресурсов



- концентрация внимания на интенсивных факторах роста
- необходимо стимулировать новые направления деятельности на территории или привлечь новых потребителей ресурсов территории.

Базовые принципы построения матрицы направлений роста И.

Ансофа:

- матрица товар-рынок, отражающую увеличение новизны в территориальном продукте и увеличение новизны групп потребителей и географии потребителей территориального продукта

Матрица товар-рынок в ТМ:

	Существующий территориальный продукт	Новый территориальный продукт
Существующие потребители территориального продукта	Глубокое проникновение на рынок - повышение эффективности удовлетворения существующих потребностей	Развитие характеристик и предложение существующим потребителям новых характеристик территориального продукта
Новые потребители территориального продукта	Развитие рынка - привлечение новых потребителей (жителей, гостей, инвесторов) существующего территориального продукта	Диверсификация — поиск новых характеристик территориального продукта, которые будут привлекательны для новых потребителей территориального продукта

Матрица товар-рынок в ТМ:

- В рамках *стратегии проникновения* следует стимулировать потребление территориального продукта уже существующими потребителями за счет следующего:
- развития первичного спроса (побуждение к повторному более частому использованию ресурсов или благ территории, обнаружение новых возможностей использования существующих ресурсов);
- рационализации рынка (снижения явных затрат, снижение вмененных издержек для приоритетных потребителей территориального продукта, например, снижение арендных платежей за муниципальное помещение для инновационного бизнеса);
- оптимизации рынка (сознательный отказ от использования тех ресурсов территории или оказания общественных услуг, которые коммерчески неэффективны и не имеют высокой социальной значимости, например, сумма муниципального сбора столь мала, что не покрывает те затраты, которые возникают при администрировании этого сбора, разумнее сделать пользование этим ресурсом территории бесплатно);
- организации рынка (развитие организационных форм поддержки приоритетных направлений деятельности, например, создание Ассоциации фермеров территории позволит организовать сбыт

Матрица товар-рынок в ТМ:

- **Стратегия развития рынка** предполагает, что существующий сегодня территориальный продукт будет внедряться на новые рынки, при этом новыми могут быть:
- новые сегменты (новые потребители) на этом же региональном рынке, например, увеличение количества малых предприятий, которые предъявляют спрос на ресурсы территории (внутренние инвесторы);
- новые географические рынки, что может быть осуществлено через расширение географии покупателей и потребителей территориального продукта, например, в виде привлечения предприятий нерезидентов, которые готовы открыть на данной территории филиалы, структурные подразделения своих предприятий или создать новое предприятие на данной территории (внешние инвесторы).

Матрица товар-рынок в ТМ:

- **Стратегия развития характеристик территориального продукта** базируется на улучшении или разработке новых территориальных продуктов, что может быть обеспечено за счет следующего:
- появления у территориального продукта новых характеристик, например, пустующая земля, как один из ресурсов, может быть улучшена путем прокладки инженерных коммуникаций и предложена в новом качестве - как место индивидуальной застройки;
- повышения ряда социально значимых характеристик территориального продукта, например, рост экологической и санитарной безопасности, безопасности проживания и ведения деятельности могут привести к притоку мигрантов;
- предложения новых видов природных, социальных, технологических ресурсов, например, на территории проведены работы по изысканию и выявлены возможности промышленной разработки месторождений полезных ископаемых;
- предложения новых видов общественных услуг (общественных благ), оказываемых органами местного самоуправления, например, часть расходов по переподготовке персонала, принимает на себя бюджет данной территории.

Матрица товар-рынок в ТМ:

- **Диверсификация** - это стратегия, которая может быть выбрана либо в случае крайне слабого положения на фоне основных конкурентов, либо по причине серьезного экономического спада в основных видах деятельности, осуществляемых на данной территории. Диверсификация может предполагать как дополнение ранее существовавшего территориального продукта (видов деятельности), так и поиск принципиально нового для территории территориального продукта (видов деятельности). Диверсификация территории является крайне тяжелой для реализации стратегией с низким уровнем вероятности успеха и потенциально самыми высокими затратами.

3 деловые стратегии территории:

- «портфельная» стратегия
- стратегия роста
- **конкурентная стратегия**

Конкурентная стратегия

- предполагает определение конкурентных преимуществ, для реализации которых территория имеет наилучшие возможности в силу своей специфики, целенаправленное усиление конкурентных преимуществ, нейтрализацию конкурентных преимуществ основных конкурентов и защиту своих конкурентных преимуществ от подражания со стороны основных конкурентов.

Конкурентная стратегия

- При анализе конкурентных преимуществ территории особое внимание следует обращать на следующее:
- насколько объективны предпосылки конкурентного преимущества, не являются ли они искусственно созданными и существовавшими только за счет большой государственной поддержки в период централизованно планируемой экономики;
- какова вероятность сохранить и развить данное конкурентное преимущество;
- существуют ли другие конкурентные преимущества, которые в силу ряда объективных и субъективных причин не были пока задействованы;
- есть ли объективные предпосылки для развития новых конкурентных преимуществ.

Конкурентная стратегия

- Территорию = «хозяйствующий субъект», задача которого - добиться устойчивой конкурентоспособности и привлекательности по сравнению с другими территориями по привлечению и удержанию всех ресурсов и высокоэффективному их использованию.
- Идея базовых конкурентных стратегий по М. Портеру

Конкурентная стратегия

	Внешние конкурентные преимущества территории	Внутренние конкурентные преимущества территории
Значимы все группы потребителей территориально о продукта	Стратегия дифференциации - четкое выделение внешних (особых) конкурентных преимуществ (характеристик) для каждой группы потребителей	Стратегия доминирования по издержкам - для каждой группы клиентов обоснование внутренних конкурентных преимуществ в виде снижения затрат
Значима отдельная группа (группы) потребителей территориально о продукта	Стратегия концентрации (специализации) - предполагает определение наиболее привлекательной группы (групп) потребителей территориального продукта с учетом приоритетов развития территории и предложение значимых для них внешних и внутренних конкурентных преимуществ территории	

Конкурентная стратегия

- **Стратегия доминирования по издержкам** опирается в основном на внутренние конкурентные преимущества территории, т.е. базируется на производительности, может быть связана с эффектом масштаба и/или с эффектом опыта. Основной задачей для территории становится обеспечить и сохранить низкие издержки для потребителей территориального продукта на фоне основных территорий-конкурентов. При оценке издержек потребления следует принимать во внимание не только явные издержки, но и вмененные издержки, которые несет частное лицо, делая попытку потреблять территориальный продукт. Чрезвычайно высокие вмененные затраты удерживают потенциальных инвесторов от вложения финансовых, интеллектуальных и других ресурсов в развитие бизнеса на конкретной территории. Цена на товар (услугу) является одним из самых «жестких» дифференциаторов, наличие преимуществ по цене является одним из самых надежных. Потребитель сам стремится найти информацию о более выгодных ценовых условиях, затраты территории на продвижение данной информации могут быть незначительны.

Конкурентная стратегия

- **Стратегия дифференциации** основана на придании территориальному продукту ряда характеристик, значимых для потенциальных потребителей территориального продукта и отличающих данный территориальный продукт от территориальных продуктов основных конкурентов. Основой для такой стратегии является наличие у территории внешних конкурентных преимуществ, причем эти конкурентные преимущества столь важны для потребителя, что он готов платить за это повышенную цену. С внешними конкурентными преимуществами территории человек может связывать особые рациональные полезности (высокое качество жизни или высокая эффективность бизнеса) или особые эмоции и чувства (уникальный день рождения на Северном полюсе). Реализация этой стратегии предполагает большие затраты на информирование рынка об особых характеристиках территории, особенно в случаях, когда это «мягкие» дифференциаторы, которые нуждаются в разъяснении потенциальным потребителям.

Конкурентная стратегия

- **Стратегия концентрации (специализации)** предполагает удовлетворение потребности выбранного целевого сегмента лучше, чем это делают конкуренты, как за счет издержек, так и за счет особых характеристик территориального продукта. Происходит концентрация усилий на одном сегменте. Данное решение может иметь положительные последствия, например, более высокую удовлетворенность потребителей за счет максимального приспособления товара к потребностям (пожеланиям, нуждам) целевой клиентуры. Но специализация на одном сегменте может иметь и отрицательные последствия в виде большой зависимости от тенденций развития конъюнктуры на отдельных рынках или к накоплению негативных последствий в будущем.

Вопросы лекции

- 1. *Деловые стратегии территории*
- **2. Методы маркетинга территорий**

4 широких стратегии для привлечения туристов, постоянных жителей и бизнеса:

- имиджевый маркетинг,
- маркетинг достопримечательностей,
- инфраструктурный маркетинг,
- маркетинг людей.

Имиджевый маркетинг:

- Имидж территории – набор убеждений и ощущений людей, возникающих вследствие объективной оценки природно-климатических, исторических, этнографических, социально-экономических, политических, людских, ресурсных, промышленных, научных особенностей данной территории, а также развитости сферы услуг и жилищного строительства.
- Метод подразумевает создание, развитие и распространение позитивной картины территории уполномоченным рекламным агентством или PR-фирмой.

Исходные имиджевые ситуации:

- **1. Слишком привлекательный имидж**
- Некоторым территориям реклама не нужна, скорее меры по снижению популярности, например, французская Ривьера и Майорка.
- **2. Позитивный имидж**
- Ганновер, Франкфурт, Венеция, Женева, Зальцбург, Прага, Стокгольм, Париж, Милан, Антверпен.
- **3. Слабый имидж**
- Помимо Давоса, Альбервиля и Шамони есть и другие интересные альпийские

Исходные имиджевые ситуации:

- **4. Противоречивый имидж**
- Брюссель – это гиперсовременный, административный, интернациональный и трудолюбивый город, с одной стороны и перенаселенный, дорогой, лишенный своеобразия, демонстрирующий резкое разделение между людьми, говорящими на фламандском и французском языках, с другой. Цюрих в Швейцарии – современный, хорошо развитый город, с одной стороны, и с скоплением наркоманов на ж/д вокзале – с другой.
- **5. Негативный имидж**
- Пример: г. Корлеоне на о. Сицилия Италии – рассадник американской преступности (к/ф «Крестный отец»).

- Ведущий инструмент маркетинга имиджа – коммуникационные мероприятия, демонстрирующие открытость территории для контактов и позволяющие внешним субъектам лучше узнать ее, удостовериться в существенности имеющихся у нее преимуществ.

Маркетинг

достопримечательностей

- естественные достопримечательности (набережные рек, озера, моря, горы): *Венеция – жемчужина итальянской короны, Стокгольм – «Северная Венеция», Сино-Тибетские горы Китая, ,*
- историческое наследие (музеи, памятники архитектуры, храмы): *Афины и Парфенон, Мавританский дворец в Альгамбре, Эрмитаж в СПб, Краков и его 8000 исторических зданий,*
- всемирно известные сооружения: *Эйфелева башня и Триумфальная арка в Париже, Биг Бен,*
- известные личности: *Омар Хайям - уроженец города Нишапура в Хорасане (ныне Северный Иран), Бенджамин Франклин – уроженец города Бостон, штат Массачусетс, Страдфорд-на-Эйвоне - небольшой городок в графстве Уорвикшир является родиной Уильяма Шекспира,*
- известные сады и парки: *Розовый сад Вестбрукпарка в Гааге, парк дель Оесте в Мадриде,*
- объекты культуры и отдыха (стадионы, культурные и торговые центры): *Парижский Диснейленд, Walt Disney World в Орlando, Европа-Парк в городке Руст на юго-западе Германии, Порт Аventura - расположен в городе Салоу (час езды от Барселоны), Парк аттракционов Asterix в Париже, Башни Близнецы в Нью-Йорке.*

Маркетинг

достопримечательностей

- **Комплексное оформление территории** как единого целого повышает ее привлекательность и уникальность, эстетические достоинства. Необходимым инструментом в этом случае является территориальное планирование.
- **Задача подобных мест** – поддержание в хорошем состоянии инфраструктуры и сервиса. Для территорий, которые не имеют большого количества достопримечательностей, основная задача – их создание. Основные достопримечательности: природные красоты и объекты; история места и знаменитые личности; возможности покупок; культурные объекты; возможности отдыха и развлечений; спортивные сооружения; фестивали и другие праздники; здания, монументы, скульптуры; музеи и т.д.

Инфраструктурный маркетинг:

- железные дороги, аэропорты, телекоммуникационные сети, надежное энергоснабжение, чистая питьевая вода, развитые коммуникации, безопасность на улицах
- ИМ - планомерная работа по обеспечению эффективного функционирования и развития территорий в целом. Привлекательность в данном случае обозначает ориентацию на бизнес-процессы предпринимателей, обеспечение высокой степени цивилизованности рыночных отношений, развитие и популяризацию потенциала, правового, научно-технического и кадрового обеспечения.
- **Наличие развитой, соответствующей мировым стандартам инфраструктуры —**

Маркетинг людей

- Человеческий капитал – важнейший ресурс и конкурентное преимущество любой территории. Важным аспектом маркетинга людей является рекламирование жителей территории.

Реклама жителей территории

- *1. Знаменитые люди, спортсмены и спортивные команды, научный потенциал:*
- Антверпен – «Город Рубенса», Рованиеме на севере Финляндии – «Родина Санта Клауса», Великий Устюг - родина Деда Мороза, Прага – «родной город Франца Кафки», Ливерпуль – «родина Битлз», Генуя – город Христофор Колумба,
- Мадрид – футбольный клуб Реал, Манчестер - футбольный клуб «Манчестер Юнайтед» и т.д.
- Венский фонд содействия бизнесу,

Реклама жителей территории

- **2. Энергичные местные лидеры** – блестящие деловые и политические лидеры:
- Майкл Блумберг – мэр Нью-Йорка, у которого нет собственного кабинета. Возраст: 68 лет. До мэрства: основатель информационного агентства Bloomberg.
- **3. Квалифицированные специалисты** – подготовка и/или привлечение квалифицированных кадров в определенные отрасли промышленности.
- Например, Нидерланды – многонациональное студенчество: Французский лицей в Гааге, Гаагская американская и Амстердамская британская школы.

Реклама жителей территории

- **4. Люди с предпринимательской жилкой.** Предпринимательский характер территории может поддерживаться несколькими способами: спонсированием специальных образовательных программ для предпринимателей, стимулированием появления новых предпринимательских сетей и активным маркетингом самого себя.
- **5. Люди, переехавшие из других мест** – могут стать «изюминкой» территории. Это может быть целая семья, определенный специалист, ученый или бизнесмен. Территория должна поощрять своих жителей быть более дружелюбными к посетителям и новым жителям.