

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ**  
**сборник учебно-методических материалов**  
для направления подготовки 38.04.02 Менеджмент

Благовещенск, 2017 г.

*Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
экономического факультета  
Амурского государственного университета*

*Составитель: Ступникова А.В.*

Стратегический маркетинг: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки 38.04.02 Менеджмент. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017.

## 1. КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

### *Тема 1. Стратегический маркетинг в глобальном мире*

Современные черты стратегического маркетинга. В глобальном мире процессы, возникающие в одной его части, распространяются на другие страны, институты и сферы жизни. Возникает принципиально новая экономическая среда, в которой имидж и воспринимаемое качество товаров и услуг становятся ключевыми факторами достижения стратегического лидерства экономического субъекта. В этих условиях растет роль стратегического маркетинга как инструмента направленного создания позитивного имиджа, развития устойчивого привлекательного бренда и обеспечения коммуникационного лидерства.

Реализация идей стратегического маркетинга в современном глобализированном мире позволяет добиться успеха на самых разных типах рынков.

В новых экономических условиях реализация концепции стратегического маркетинга носит прогрессивный характер, так как маркетинг рассматривается в данном случае не только как концепция организации сбыта, но и как радикальная идея бизнеса и рыночного поведения, позиционирования экономических субъектов.

Стратегический маркетинг — особый вид теоретической и практической деятельности людей, предполагающий разработку стратегических решений в сфере маркетинга, в ходе которых создается образ бизнеса, строятся прогнозы, проекты, программы и планы маркетинговой деятельности фирмы. Он предусматривает постановку таких целей и маркетинговых стратегий объектов управления, реализация которых обеспечивает их эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, способность к быстрой адаптации в изменяющихся условиях среды, вплоть до соответствия требованиям новых экономических условий.

Стратегический маркетинг предполагает не только систематический и постоянный анализ потребностей, выявление новых потребностей и ключевых групп потенциальных потребителей, но и разработку концепций эффективных товаров или услуг, позволяющих компании (экономическому субъекту) обслуживать выбранные группы потребителей лучше, чем это делают конкуренты. Тем самым стратегический маркетинг обеспечивает создателю продукта устойчивое конкурентное преимущество.

Стратегический маркетинг направлен на выбор или поиск новых рынков, на которых фирма (конкретный экономический субъект) будет обладать конкурентным преимуществом, и на прогноз общего спроса на каждом из целевых рынков. В ходе стратегического маркетинга фирма (конкретный экономический субъект) должна выполнять следующие функции:

- прослеживать эволюцию заданного рынка и выявлять различные существующие либо потенциальные рынки или их сегменты на основе анализа потребностей, нуждающихся в удовлетворении;

- направленно создавать новые типы потребностей, на основе которых может быть сформирован принципиально новый рынок.

В целом, проанализировав подходы к формированию концепции маркетинга, можно выделить следующие основные черты стратегического маркетинга:

- устремленность в среднесрочную и долгосрочную перспективу (на период более одного года);

- ориентация на решение ключевых маркетинговых проблем, связанных с выявлением новых рынков, новых потребностей и целевых сегментов рынка и определяющих эффективность продвижения и сбыта, а возможно, и выживание компании (экономического субъекта);

- органическая увязка намеченных маркетинговых целей с объемом и структурой ресурсов (ресурсным потенциалом), требующимися для достижения целей (объемами и структурой выпускаемой продукции, ресурсными способностями организации);

- учет воздействия на объект многочисленных внешних факторов, оказывающих на него позитивное или негативное влияние, и разработка маркетинговых мероприятий, в максимальной степени ослабляющих, нейтрализующих негативное влияние либо использующих позитивное влияние факторов для успешного решения стратегических маркетинговых задач;

- адаптивный характер, т.е. способность предвидеть изменения внешней и внутренней среды планируемого объекта и приспособить к ним маркетинговую деятельность компании.

Современные черты стратегического маркетинга — это его глобализм, активность, инновационность, интегрированность, предпочтение структурных исследований рынка, активное использование связей с общественностью, целевая ориентация маркетинга на сбалансированность, гармонизацию интересов фирмы, потребителей и общества в целом, партнерство всех участников отношений рыночного обмена и некоммерческого распределения общественных благ.

**Глобализм.** Принцип глобализма возник как реакция на растущую взаимозависимость национальных рынков, на усиление однородности потребностей под воздействием успехов технологий коммуникации и транспорта, на развитие международной стандартизации, на тенденции объединения стран, заключение межгосударственных соглашений и развитие международной конкуренции.

Активность современного стратегического маркетинга вызвана растущим насыщением рынка, увеличением скорости технологического прогресса, последовательным устранением барьеров для международной торговли.

**Инновационность.** Инновационность маркетинга выражается в постоянном поиске и иницировании перспективных изменений потребностей, в обновлении ассортимента, придании товарам новых черт и достижении новых уровней удовлетворения потребностей, в использовании новых форм коммуникаций (например, через сеть «Интернет»), новых способов продаж и доставки. Такой поиск поощряется фактом, что все большее количество потребителей в мире исповедуют приоритеты качества товаров и услуг, удобства их приобретения и потребления над ценовыми параметрами.

**Интегрированность.** Интегрированность - новый шаг в развитии подхода, начатого маркетингом-микс. Действия в рамках операционального (операционного) маркетинга осуществляются в тесной увязке со структурой и направленностью стратегического плана. Товарная политика, ценообразование, продвижение и сбыт осуществляются на основании стратегического выбора товарных рынков, долгосрочного прогноза состояния и динамики спроса и предложения на выбранных целевых рынках. Взаимоувязка стратегического и операционального маркетинга позволяют оптимизировать цели по завоеванию доли рынка и необходимый для их достижения маркетинговый бюджет.

**Преимущество структурных исследований рынка.** Предпочтение структурных исследований рынка — еще один принцип современного стратегического маркетинга, утверждающий их преимущество над эпизодическими исследованиями, которые проводятся для решения отдельных частных проблем.

**Активное использование связей с общественностью.** Акцент на коммуникационной функции отражает растущую социальную направленность маркетинга, распространение практики его осуществления на некоммерческие, бюджетные сферы деятельности, зависимость результатов маркетинговой работы от отношения к ней со стороны общества и его групп. Важнейшими в этой связи выступают требования социальной этичности, экологичности и вместе с тем эффективной исполненности маркетинга, включая заботу о широком внешнем социально-экономическом эффекте — так называемом «экстерналитисе».

**Целевая ориентация маркетинга на сбалансированность, гармонизацию интересов предприятия, потребителей и общества в целом** - это квинтэссенция перечисленных черт, особенностей современного стратегического маркетинга, как маркетинга отношений. В нем воплощаются философские принципы, определяющие отношение фирмы: к себе; к клиентам (стремимся поддерживать обоюдное доверие); к своим сотрудникам (диалог по вопросам оптимизации хозяйствования); с капиталодателями, заемщиками (например, предоставление надежного процента с капитала, несколько выше банковского); с поставщиками (обоюдное доверие); с конкурентами (варианты: честная конкуренция; согласованность действий; обособленность на внешнем рынке при согласованности на внутреннем и др.); отношения с общественностью (спонсирование культурных мероприятий, организация фондов поддержки экологии и пр.); с социальной окружающей средой (использование этических технологий).

## *Тема 2. Стратегическая коммуникационная политика организации*

Интегрированные маркетинговые коммуникации в реализации маркетинговой стратегии фирмы. Определяющее место в системе стратегического маркетинга экономического субъекта занимает его коммуникационная политика. Коммуникационная политика формирует концептуальный подход к рыночному представлению компании и способу ее представления перед потенциальной потребительской аудиторией. Тем самым выбранный тип коммуникационной политики определяет стратегические возможности компании и способ ее маркетингового поведения.

В целом маркетинговые коммуникации можно определить как процесс передачи информации о товаре или услуге и условиях их продажи потенциальной целевой аудитории экономического субъекта. Так как ни один экономический субъект не может в равной степени эффективно действовать сразу на всех рынках и удовлетворять при этом запросы сразу всех потребителей, то он должен определить для себя, кто именно является его потенциальной целевой аудиторией. Экономический субъект сможет достичь успеха в своей маркетинговой стратегии только тогда, когда его система маркетинговых коммуникаций будет ориентирована на тот рынок, потребители на котором в большей степени будут заинтересованы в его результатах деятельности.

Целевая аудитория — это такая группа людей, на которых ориентированы маркетинговые коммуникационные обращения и в отношении которой прежде всего строится стратегия маркетинга. У этой группы лиц маркетинговое обращение скорее всего вызовет положительную реакцию, и они раньше других проявят готовность отреагировать на данное обращение, т.е. приобрести товар или услугу.

Коммуникационная политика экономического субъекта, лежащая в основе маркетинговой стратегии, включает в себя комплекс разных по силе, длительности и способу воздействия коммуникационных обращений, применяемых последовательно или совместно по определенной программе, ранее разработанной этим субъектом. Можно говорить о некоем коммуникационном комплексе или комплексе интегрированных маркетинговых коммуникаций, включающем различные коммуникационные средства, которые должны иметь одинаковую направленность и эффективнее всего влиять на целевую аудиторию экономического субъекта.

Интегрированные маркетинговые коммуникации могут включать в себя такие направления коммуникации, как реклама, стимулирование сбыта, публик рилейшнз, прямой маркетинг, личная (персональная) продажа и др. У каждого направления свои задачи.

Реклама — это любая оплаченная конкретным лицом форма коммуникаций, предназначенная для продвижения товаров, услуг или идей. Реклама распространяется через средства массовой информации, такие как радио, телевидение, газеты и журналы, разнообразные рекламные носители (наружная реклама, билборды, реклама на транспорте), а также с помощью интерактивных методов размещения (SMS, интернет-ресурсы и др.).

Стимулирование сбыта — различные виды маркетинговой деятельности, которые на определенное время увеличивают исходную ценность товара или услуги и напрямую стимулируют покупательную активность потребителей. Например, для стимулирования сбыта могут использоваться купоны, пробные образцы, премии, конкурсы, скидки, клубные карточки и др.

Паблик рилейшнз (PR, связи с общественностью) — координированные усилия по созданию благоприятного представления о товаре в сознании населения. Эта форма маркетинговых коммуникаций реализуется путем поддержки определенных программ и видов деятельности, которые напрямую с продажей не связаны (публикации в прессе важной с коммерческой точки зрения информации, публицити на радио и телевидении).

Прямой маркетинг — интерактивная система маркетинга, позволяющая потребителям легко получать интересующие их сведения и приобретать товары с помощью использования различных каналов распространения информации. Включает в себя директ-мейл (прямую почтовую рассылку), таргетированную рекламу, продажу (и заказы) по каталогам, продажу в режиме онлайн и др.

Личная (персональная) продажа — установление личного контакта с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью продажи товара. Это обращения личного характера (лицом к лицу), в ходе которых продавец пытается убедить потенциальных покупателей приобрести продукты или услуги компании.

Указанные выше средства маркетинговых коммуникаций относятся к группе ATL (от англ. Above the Line — над чертой, или классический комплекс маркетинговых коммуникаций).

К группе BTL обычно относят специальные средства для стимулирования торговли или рекламно-оформительские средства для мест продажи (дисплеи, плакаты, надписи, дизайн, объемные рекламные носители, тротуарная графика и др.), а также мерчандайзинг, т.е. искусство раскладки товаров в торговых помещениях. Этот вид коммуникаций доставляет маркетинговое обращение непосредственно в места продажи и способствует повышению вероятности приобретения товаров покупателями. Средства BTL стали активно развиваться в интерактивной коммуникационной среде, когда пошло массовое внедрение интернет-торговли и торговая площадка стала рассматриваться более широко, чем раньше.

Несколько позднее к группе BTL стали относить также средства партизанского маркетинга (комплекса малобюджетного маркетинга) и вирусного маркетинга (основанного на использовании слухов, мнений рядовых потребителей, ранее воспользовавшихся услугами данного субъекта рынка).

Еще одной дополнительной формой коммуникационных обращений можно назвать спонсорство как особый вид связей с общественностью, реализуемый через финансовую поддержку, оказываемую компанией некоммерческим организациям при проведении различных мероприятий в обмен на право установления с ними особых отношений. Спонсорство повышает имидж, способствует престижу компании, формирует позитивное представление о ее деятельности, а также может принести существенную экономию ее маркетингового бюджета.

К группе современных средств маркетинговых коммуникаций относят также событийный (event) маркетинг, представляющий собой искусство проведения специальных мероприятий, которые проводятся с целью создания определенного эмоционального поля между товаром или компанией и потребителем, а также для повышения уровня лояльности клиентов к бренду.

К группе BTL стоит также отнести упаковку, которая кроме основной функции защиты и отделения товара от окружающей среды, а покупателя — от отдельных компонентов этого товара служит также и местом расположения маркетингового коммуникационного обращения. К этой же группе можно отнести специальные сувениры — различного рода бесплатные подарки, которые служат напоминанием о компании и рекламой.

Сервисное обслуживание также можно считать важной формой поддержания маркетинговых коммуникаций, так как оно состоит в послепродажном обслуживании покупателя, т.е. повлияет на его лояльность компании или на высказываемое потребителем мнение о компании и ее продуктах.

Специфический вид маркетинговых коммуникаций - предоставление лицензии, т.е. практика продажи права на использование фирменных символов компании или ее товара. Например, футбольная команда или музей, которому принадлежит известное произведение искусства, разрешает производителю футболок, иных предметов одежды или аксессуаров использовать в качестве надписи на них свое название или изображение данного произведения искусства. Такое разрешение обязательно оформляется в виде специального контракта.

В настоящее время многие средства маркетинговых коммуникаций в значительной степени перемешаны между собой и не просто дополняют друг друга, а фактически «пронзают» одними инструментами другие. Для упрощения их классификации было введено обозначение TTL (от англ. Through the Line — сквозь черту), символизирующее взаимопроникновение различных инструментов интегрированных маркетинговых коммуникаций.

Необходимо отметить, что кроме запланированных маркетинговых обращений, к которым относятся все ранее описанные, существуют также незапланированные. Это и внешний вид контактного персонала компании, место, подходы и вид помещения, в котором располагается ее офис, степень чистоты подходов, помещений и транспортных средств компании и т.п.

Незапланированные маркетинговые обращения могут вызывать как положительную, так и отрицательную реакцию потенциальных потребителей.

Ключевыми факторами интегрированных маркетинговых коммуникаций являются:

- цели коммуникации. Передатчик сообщения должен четко знать, каких аудиторий он хочет достичь и какого типа отклик получить;
- подготовка сообщения. Необходимо учитывать предшествующий опыт пользователей товара и особенности восприятия сообщений целевой аудиторией;
- планирование каналов. Передатчик должен передавать свое сообщение по каналам, которые эффективно доводят его сообщения до целевой аудитории.
- эффективность сообщения. Передатчик по сигналам обратной связи должен оценивать отклик целевой аудитории на передаваемые сообщения.

Ключевые стратегические цели маркетинговых коммуникаций связаны с правильным восприятием экономического субъекта и его деятельности (через контакт, удержание внимания, созданный интерес и воспоминание) и усвоением этой информации (через понимание, создание имиджа и развитие бренда экономического субъекта).

Латеральное мышление и нестандартные стратегические решения в сфере коммуникаций. В сфере стратегического маркетинга латеральное мышление, лежащее в основе нестандартных подходов к маркетинговому поведению, приобретает ключевое значение. Латеральное мышление объединяет три важнейшие составляющие творческого процесса: озарение (инсайт), творческие способности и чувство юмора. Латеральное мышление - это способность отказаться от стереотипов и посмотреть на проблему с другой стороны, способность принять неочевидное решение.

Основной функцией латерального мышления становится изменение паттернов (шаблонов мышления) и кодов, позволяющих идентифицировать объект, и воссоздать его по имеющимся фрагментам (паттерны и коды активно используются в сфере стратегического маркетинга, например, при брендинге). При этом необходимо отметить, что если озарение, юмор и креативность спонтанны, то латеральное мышление можно целенаправленно развивать, следуя определенному алгоритму.

Концепция латерального маркетинга удачно дополнила классический маркетинг, создавая возможность альтернативного подхода к генерированию новых идей, в частности получения той самой идеи, которая может лечь в основу обеспечения стратегической маркетинговой уникальности и устойчивого конкурентного преимущества. В отличие от классического маркетинга, направленного на сегментацию, т.е. на поиск таких подгрупп потребителей, для которых необходимо разрабатывать новые продукты, латеральный маркетинг дает возможность создания абсолютно новых продуктов, предназначенных для относительно широкого круга потребителей.

Однако применение концепции латерального маркетинга, как и латерального мышления вообще, связано с наличием проблемы использования всего нового.

Латеральная маркетинговая идея может быть создана и разработана в результате осознанного алгоритмического процесса. Такой алгоритм можно построить по следующей схеме:

- 1) Выбрать товар или услугу;
- 2) Выбрать один из уровней вертикального маркетингового процесса: уровень рынка, уровень товара, другие компоненты маркетинг-микса;
- 3) Совершить латеральный сдвиг.

А. Уровень рынка. Изменение одного из аспектов, таких как: потребность или полезность; цель или целевая аудитория; место; время; ситуация потребления; опыт использования.

Б. Уровень товара. Применение к элементу товара (продукту, упаковке, атрибутам бренда, его использованию или покупке) одного из следующих методов:

- метода замены — изменения одного или нескольких элементов товара;
- исключения — удаления элемента товара или услуги;
- объединения — добавления одного или нескольких элементов к товару или услуге;

- реорганизации — изменения порядка или последовательности одного (нескольких) элементов товара или услуги;
- гиперболизации — преувеличения или преуменьшения одного (нескольких) элементов товара или услуги;
- инверсии — изменения порядка элементов товара или услуги или добавления к одному из них частицы «не».

В. Другие компоненты маркетинг-микса. Применение коммерческой формулы, используемой в других товарных категориях: формулы ценообразования; формулы коммуникации; формулы распространения.

Шаг 3. Ликвидировать разрыв при помощи метода оценки. На этом этапе определяются практическая ценность и актуальность новой идеи для бизнеса. Необходимо: смоделировать процесс покупки; выявить его преимущества; смоделировать ситуацию использования товара или услуги.

Применение идей латерального маркетинга при разработке маркетинговой стратегии позволяет экономическому субъекту создать уникальную для себя маркетинговую идею, на основе которой, используя свой ресурсный потенциал и ориентируясь на существующие или грядущие проблемы потенциальных потребителей, можно построить лидирующую маркетинговую стратегию, обеспечивающую устойчивое конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе.

Стратегические бренд-коммуникации. Важной составляющей в маркетинговой и коммуникационной стратегии фирмы является стратегия брендинга. Брендинг можно рассматривать как в тактическом, так и в стратегическом аспекте. В тактическом аспекте брендинг понимается как концепция формирования и развития имиджа компании. Стратегический аспект бренд-менеджмента базируется на конструировании идентичности экономического субъекта или результатов его деятельности.

Выделяют четыре основных взгляда на понятие «бренд». Во-первых, бренд можно определить через товарную марку — как «расширение» данного понятия. Во-вторых, бренд — это обещание, данное потребителю, и ожидания потребителя в отношении бренда. В-третьих, бренд — это паттерн восприятий, т.е. некий комплексный образ или комплекс впечатлений, связанных с брендом. В-четвертых, бренд — это личность, с которой можно установить эмоциональные связи.

Все эти четыре направления понимания сущности бренда взаимно дополняют друг друга и являются компонентами целостной картины, определяющей сущность бренда.

Стратегия брендинга очень привлекательна для экономических субъектов, так как она обеспечивает приоритетный выбор их продуктов по отношению к продукции конкурентов. Такой приоритетный выбор потребителя опирается на основные характеристики, присущие бренду: возможность самовыражения для потребителя; гарантия качества; торговая марка плюс добавленная стоимость; «имущество» владельца, которое можно продать или сдать в аренду; сумма потребительских качеств товара плюс его имидж плюс добавленная стоимость.

Создавая сильный бренд, экономический субъект стремится к обеспечению устойчивого конкурентного преимущества, развитию дополнительной ценности для потребителя и ее эксплуатации в долгосрочной перспективе. При реализации стратегии брендинга должны быть сформированы уникальные атрибуты бренда (brand attributes), т.е. функциональные или эмоциональные ассоциации. Эти ассоциации могут быть как позитивными, так и негативными. Атрибуты бренда могут иметь различную силу влияния, могут быть более или менее важны применительно к разным сегментам рынка. Следовательно, успех стратегии брендинга будет зависеть от того, какие именно атрибуты бренда получают развитие, и от того, какие ассоциации они будут вызывать.

Еще одной важной целью стратегического брендинга является создание сути бренда (brand essence), которая определяется его основным посылом потребителю. Суть бренда — это ключевая идея бренда, самое главное о бренде, его смысловое ядро, выраженное в двух-трех словах. Эффективность стратегии брендинга непосредственно связана с тем, насколько четко производитель понимает суть своего бренда, как он следует долгосрочным обещаниям, даваемым



потребителям. Только правильно осознавая суть бренда, можно наладить коммуникационную связь между брендом и потребителем.

Все атрибуты бренда в совокупности составляют индивидуальность бренда (brand identity). Индивидуальность бренда складывается из запоминающихся и привлекательных для потребителей элементов: идеи; слогана; логотипа; дизайна упаковки; образов, используемых в рекламе.

Идентичность бренда — это основа модели бренд-лидерства. Именно к бренд-лидерству стремится успешная маркетинговая стратегия, опирающаяся на коммуникационные инструменты. Следовательно, если идентичность бренда расплывчата или очень похожа на идентичность другого бренда, то шансов у такой маркетинговой стратегии просто нет.

Для реализации стратегии бренда используются мероприятия брендинга (brand actions), т.е. специальные акции и программы, разработанные и осуществленные с целью усиления бренда, преподнесения его свойств и создания его индивидуальности в процессе коммуникаций с потребителем.

Стратегия брендинга является важной компонентой маркетинговой стратегии. Она позволяет реализовать главную маркетинговую идею экономического субъекта, а сильный бренд обеспечивает основу устойчивого конкурентного преимущества и лидирующего положения этого субъекта на рынке.

### *Тема 3. Методологический инструментарий маркетингового анализа стратегических позиций предприятия*

Матрица Бостонской консалтинговой группы в стратегическом анализе продуктового портфеля фирмы. Принятие стратегических решений в области маркетинга в организациях различных типов опирается на применение аппарата стратегического менеджмента и маркетинга. Применение аппарата стратегических матриц, позволяет реализовывать эффективную маркетинговую стратегию фирмы.

Одним из таких матричных инструментов выступает матрица Бостонской консалтинговой группы, которая традиционно применяется для анализа продуктового портфеля компании. В начале 1970-х гг. известная консалтинговая фирма Boston Consulting Group (BCG) разработала схему управления портфелем продуктов, получившую известность как матрица БКГ, или матрица «доля рынка — темп роста». Матрица БКГ представляет собой метод стратегического планирования и прогнозирования на предприятии. Он позволяет сформировать продуктовую стратегию фирмы, которая сравнивает позиции бизнес-процессов (хозяйственных подразделений, продуктов) диверсифицированной компании.

Авторы метода предлагают отдельные продукты, выпускаемые компанией, разделить на четыре основные категории: «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки», «собаки». Эти категории являются отображением позиции конкретного бизнеса в некоем стратегическом пространстве, задаваемом двумя осями. Относительная доля рынка (ОДР) фирмы (конкретного бизнеса) по данному конкретному продукту на конкретном рынке откладывается по горизонтальной оси, а изменения темпов прироста рынка (РР) соответствующего продукта — по вертикальной.

Одним из преимуществ матрицы перед более простыми методами анализа является использование относительной доли рынка вместо реальной доли, что позволяет лучше отражать сравнительную рыночную власть (рыночную мощь) и конкурентную позицию компании. Относительная доля рынка — это отражение уровня издержек, базирующегося на опыте компании и экономии на масштабах производства. Конкурент, который добивается наибольшей доли, старается реализовать важные преимущества в области снижения издержек, что помогает ему снизить цены и завоевать новых покупателей, увеличить продажи, расширить занимаемую долю рынка и получить дополнительные прибыли.

Каждый бизнес-процесс в матрице представляется в виде круга с центром, имеющим координаты ОДР и РР, размер которого (диаметр круга) определяется долей прибыли данного подразделения в общей прибыли корпорации от всех видов деятельности.

Характеристики категорий матрицы. «Дикие кошки». Они характеризуются высокими темпами роста, что делает их привлекательными для стратегического развития. Однако низкая ОДР поднимают вопрос о том, смогут ли эти подразделения успешно конкурировать с крупными, более эффективно действующими соперниками, — насколько оправданы большие финансовые затраты, направляемые на расширение их доли на рынке. Этот вид стратегического ресурса компании называют еще «трудные дети» или «знаки вопроса», так как судьба этих ресурсов непонятна.

«Звезды». От них зависит общее состояние хозяйственного портфеля компании. Заняв доминирующие позиции на быстрорастущем рынке, «звезды» обычно нуждаются в значительных инвестициях для расширения производственных возможностей и увеличения оборотного капитала. Но они также сами генерируют значительный приток наличности ввиду низкого уровня издержек за счет экономии на масштабах производства и высокого уровня менеджмента.

Компании, имеющие высокую относительную долю рынка в медленно растущих отраслях, названы в схеме БКГ «дойными коровами». «Дойные коровы» зарабатывают средства в объемах, превышающих их потребности в реинвестировании.

Компании (продукты) с низкой относительной долей рынка в медленно растущих отраслях называются «собаками» из-за слабых перспектив их роста, отстающих позиций на рынке или нахождения позади лидеров (с точки зрения эффекта опыта), что ограничивает размер прибыли. Как правило, в лучшем случае товары этого типа лишь «зарабатывают» себе на жизнь (бывают и исключения: сильные «собаки» могут обеспечить достаточный приток средств и приемлемый средний уровень прибыльности). За исключением особых случаев к слабеющим «собакам» БКГ рекомендует применять стратегию «сбор урожая», сокращения или ликвидации — в зависимости от того, какой вариант может принести наибольшие выгоды.

В соответствии с выводами БКГ верная долгосрочная стратегия корпорации должна использовать дополнительные средства, поступающие от «дойных коров», для финансирования увеличения долей рынка захватчиков ресурсов — молодых «звезд», не способных пока обходиться собственными средствами для роста, и «диких кошек», имеющих хорошие шансы перерасти в «звезды». В случае успеха захватчики ресурсов становятся «звездами». Затем, когда темпы роста рынков «звезд» замедляются и рынки переходят в стадию зрелости, «звезды» становятся «дойными коровами». Успешным является последовательное движение бизнеса по пути «дикая кошка» - «звезда» - «дойная корова».

На основе анализа матрицы БКГ можно рассмотреть несколько возможных (базовых) стратегий:

- «строить», т.е. «дикие кошки» за счет инвестирования перевести в «звезды»;
- «держаться», т.е. «дойные коровы» должны удерживать свои доли рынка и стремиться к росту прежде всего для поддержки «звезд» и «диких кошек»;
- «собирать урожай», т.е. исходить из стратегии максимизации прибыли в краткосрочном периоде без учета перспективы;
- «выселяться», т.е. выводить с рынка наиболее неперспективные процессы (ликвидация).

Матрица стратегического позиционирования GE/McKinsey.

Модель McKinsey является примером методики многофакторного стратегического анализа. Эта модель широко применяется для позиционирования бизнеса. Матрица McKinsey — матрица формата 3x3, которая используется для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций бизнес-процессов организации. Достоинством модели GE/McKinsey является преодоление существенного недостатка модели БКГ — упрощенного построения осей матрицы и гибкость показателей матрицы к специфике рынка. В матрице McKinsey оси строятся как интегральные многофакторные оценки: горизонтальная ось — конкурентного статуса конкретного бизнес-процесса; вертикальная ось — привлекательности рынка по бизнес-процессу. При составлении соответствующих интегральных оценок учитываются не только показатели так называемых объективных материальных факторов типа прибыли, объема продаж, эффективности инвестиций; но и показатели субъективных факторов, таких как привлекательность рынка по

спросу, влияние на рынок фактора технологий, изменчивость доли рынка, оценка качества соответствующего менеджмента и т.д.

Модель GE/McKinsey является сложным аналитическим инструментом стратегического управления, более мощным, чем матрица БКГ, а как модель бизнеса — значительно более реалистичной. Модель GE/McKinsey производит ранжирование всех бизнесов корпорации как кандидатов на получение инвестиций по критерию будущей прибыли в заданной стратегической перспективе. В матрице по оси Y оцениваются те параметры конкретного бизнеса, которые организации практически неподконтрольны (т.е. фактически это значимые факторы ее внешней среды), а по оси X — те, которые зависят от организации. Модель GE/McKinsey выделяет три типа стратегических позиций, каждый из них включает три бизнес-позиции. Согласно модели первому типу бизнесов устанавливается высокий приоритет для инвестирования, второму типу — средний, а третьему — низкий.

При правильном позиционировании удается сделать точный прогноз ситуации и принять удачные стратегические решения. При этом необходимо учитывать возможности применения типовых стратегических решений, которые предлагает осуществить матрица.

Матрица выбора конкурентной стратегии фирмы SPACE. Матрица SPACE использует четыре основные группы факторов оценки (потенциалов экономического субъекта или его продуктов), среди которых: CP — стратегический потенциал экономического субъекта; ES — внешние условия бизнеса исследуемого субъекта рынка; CA — конкурентные преимущества экономического субъекта или его продуктов; IS — привлекательность отрасли, в которой работает экономический субъект. Взаимное расположение потенциалов позволяет выявить перспективные стратегии развития экономического субъекта или его продуктов. Все потенциалы вводятся как интегральные характеристики. В частности, область измерения каждого потенциала делится на три интервала, положение которых может быть интерпретировано как высокое, среднее или низкое.

Применение матрицы SPASE предполагает оценку стратегического состояния экономического субъекта одновременно по всем интегральным характеристикам, определяющим каждый тип потенциала. Взаимное сопоставление потенциалов позволяет выявить перспективные для этого экономического субъекта в его текущем положении стратегии развития.

Типовые стратегии матрицы SPASE: прямая интеграция; обратная интеграция; горизонтальная интеграция; захват рынка; развитие рынка; развитие продукта; концентрическая диверсификация; конгломеративная диверсификация; горизонтальная диверсификация; совместное предприятие; сокращение; отторжение; комбинация; ликвидация.

Метод анализа иерархий в разработке стратегических решений в сфере маркетинга. Метод введен Томасом Саати для решения многокритериальных задач в условиях высокой неопределенности окружающей среды. Метод анализа иерархий является систематической процедурой для иерархического представления элементов, определяющих суть любой проблемы. Данный метод может быть адаптирован для целей стратегического маркетинга и позволяет получить искомый аналитический аппарат, который позволит осуществлять оценки показателей рассмотренных выше матричных инструментов. Таким образом, авторская модификация данной процедуры может дополнить стратегический маркетинговый анализ и снизить погрешности при выработке маркетинговой стратегии. Эта процедура состоит в декомпозиции проблемы на все более простые составляющие части и в дальнейшей обработке последовательности суждений лиц, отвечающих за выбор приоритетного направления, по парным сравнениям. В результате может быть выражена относительная степень (интенсивность) взаимодействия элементов в иерархии. Эти суждения затем выражаются численно.

Метод анализа иерархий предполагает, что:

1) число вариантов решения стратегической маркетинговой проблемы должно быть ограничено;

2) число критериев (интегральных показателей), по которым производится оценивание каждого варианта маркетинговой стратегии, также должно быть ограничено;

3) альтернативы решения проблемы могут быть полно и четко описаны с помощью принятой системы критериев (интегральных показателей оценки).

При проведении оценок по методу анализа иерархий следует иметь в виду, что количество сравниваемых элементов для релевантности сравнений не должно превышать семи (плюс-минус три). Работать с более широким классом объектов можно посредством иерархической декомпозиции. Элементы группируются (в качестве первой оценки) в сравниваемые классы, приблизительно по 7—10 элементов каждый. Элемент с наивысшим в классе весом будет включен в класс элементов с большими весами (следующий по укрупнению) как своеобразный стержень между двумя классами, придающий однородность шкале. Процедура повторяется до тех пор, пока все элементы не будут взвешены соответствующим образом. Однако при таком укрупнении показателей точность процедуры может существенно снизиться.

#### *Тема 4. Формирования, реализация и оценка эффективности маркетинговых стратегий*

Методы разработки конкурентных маркетинговых стратегий. В процессе развития стратегического маркетингового планирования создано большое число методов и моделей разработки стратегий маркетинга. Используются как формальные методы, так и неформальные, основанные на творческом, интуитивном подходе. Среди формальных преобладают методы матричного портфельного анализа. Данные методы предполагают построение стратегической маркетинговой матрицы, отражающей позицию предприятия на рынке в зависимости от комбинации действия некоторых факторов. Одним из них является некоторый независимый по отношению к предприятию фактор, а другим - фактор, характеризующий само предприятие. Примерами матриц, используемых для разработки конкурентных маркетинговых стратегий являются: матрица И. Ансоффа, матрица БКГ, матрица «General Electric & McKinsey», матрица конкуренции (М. Портера) и др.

Применение матричных методов основано на маркетинговых исследованиях. Они требуют полной и надежной информации о состоянии рынков, сильных и слабых сторонах деятельности предприятия. Эти методы разработки стратегий маркетинга определяют настоящее и будущее положения предприятия с точки зрения привлекательности рынка и способности предприятия конкурировать внутри его.

Формальные методы разработки стратегии фирмы позволяют обобщить результаты стратегического анализа, сформулировать мероприятия по дальнейшему развитию, которые дают возможность ей наиболее рационально действовать в той или иной ситуации, в зависимости от сочетания различных значений факторов, и представить их в наглядной и выразительной форме.

Маркетинговые товарные стратегии. Работа с продуктом и производственной программой - одна из составных частей маркетинга. Для покупателя продукт является средством удовлетворения потребностей. Полезность продукта, с точки зрения потребителя, заключается в его способности решать определенные проблемы.

Совокупность всех продуктов, выпускаемых предприятием, называется программой или товарным ассортиментом предприятия. В промышленности говорят о производственной программе, в торговле закрепилось понятие ассортимента. Работа с программой заключается в такой совокупности отдельных продуктов, которая имеет особые преимущества с точки зрения покупателя.

Модификация продукта возможна с помощью вариации, диверсификации или дифференцирования. Под вариацией продукта понимается сознательное изменение его параметров, причем старый продукт исключается из производственной программы. От покупателей в конечном счете зависит, воспримут ли они продукт как совершенно новый или лишь как слегка измененный. Основания для выбора стратегии изменения продукта могут быть различными, например, новые требования к характеристикам продукта (изменение представлений и предпочтений потребителей, изменение правовых требований) или необходимость ответа на действия конкурентов.

Вариация продукта преследует две цели: во-первых, оптимальной позиции на рынке, во-вторых, поддержку изменения позиционирования продукта, положение которого оставляет желать

лучшего. С помощью вариации можно защитить позиции продукта от атак конкурентов или в случае необходимости изменить позиционирование продукта.

Стратегия диверсификации заключается в выведении новых товаров на новые рынки. Диверсифицированное развитие осуществляется в том случае, если у фирмы нет оснований надеяться на расширение в рамках существующих сфер действия. Это разнообразие сфер деятельности фирмы, это вложение капитала в наиболее выгодные и прибыльные сферы. Диверсификация распространена среди крупных компаний, так как требует значительных затрат. С точки зрения канала товародвижения различают: горизонтальную диверсификацию - выпуск технологически близкого товара; вертикальную диверсификацию - внедрение в бизнес поставщиков или посредников; продольную-параллельную или латеральную диверсификацию - внедрение в новый бизнес.

По соотношению «товар-клиент» выделяются: концентрическая диверсификация (прежний товар - новый клиент) - расширение ассортимента, освоение новых видов деятельности, дополняющих существующие в коммерческом и производственном плане; чистая диверсификация - освоение новых видов деятельности, не связанных с традиционной деятельностью ни в коммерческом, ни в производственном плане.

Под дифференцированием понимается модификация имеющегося продукта, приводящая к появлению наряду со старым новым изделием. Эта стратегия применяется с целью учета особенностей отдельных сегментов рынка.

Дифференцирующая стратегия - это интегрированный набор действий, спроектированный таким образом, чтобы произвести или доставить товары или услуги, которые покупатели будут воспринимать, как отличные от других по тем параметрам, которые для них важны. Дифференцирующая стратегия призывает принимать во внимание уникальные потребности покупателей и предлагать им продукты, выделяющиеся из общей массы.

Известные специалисты в области рекламы Д. Траут и Э. Райс делят все стратегии дифференцирования на эффективные и неэффективные. К эффективным стратегиям дифференцирования они относят следующие: идентификация; персонификация; создание нового типового продукта; смена названия; репозиционирование категории. К неэффективным стратегиям дифференцирования Райс и Траут относят: качество и ориентация на покупателя; креативность; демпинговая цена; высокая цена. широта ассортимента.

Маркетинговые ценовые стратегии. Ценовая стратегия - обобщающая модель действий по установлению и изменению цен, набор правил для принятия решений, обеспечивающих реализацию ценовой политики.

Классификации ценовых стратегий:

1. По уровню цен на новые товары: стратегия снятия сливок, стратегия цены проникновения, стратегия среднерыночных цен.

2. По степени изменения цены: стратегия стабильных цен, стратегия скользящей падающей цены или исчерпания, стратегия роста проникающей цены.

3. По отношению к конкурентам: стратегия преимущественной цены, стратегия следования за конкурентом.

4. По принципу товарной и покупательской дифференциации: стратегия дифференциации цен на взаимосвязанные товары, стратегия ценовых линий, стратегия ценовой дискриминации.

Стратегия "Снятия сливок" - кратковременное конъюнктурное завышение цен. Маркетинговая цель - максимизация прибыли. Преимущество стратегии - позволяет в короткий срок возместить маркетинговые расходы и высвободить капитал. Недостаток стратегии - высокая цена привлекает конкурентов, не давая времени фирме закрепиться на рынке.

Стратегия "Цены проникновения" - значительное занижение цен на товар. Маркетинговая цель - захват массового рынка. Преимущество стратегии - снижает привлекательность рынка для конкурентов. Недостаток стратегии - проблема дальнейшего повышения цены при сохранении размеров захваченного рынка.

Стратегия среднерыночных цен - выпуск новых товаров по среднеотраслевой цене. Маркетинговая цель - использование существующего положения. Преимущество стратегии -

относительно спокойная конкурентная ситуация. Недостаток стратегии – трудная идентификация товара.

Маркетинговые сбытовые стратегии. Формирование и реализация сбытовой стратегии осуществляется по следующим направлениям: выбор каналов сбыта; обоснование оптимального метода сбыта; выбор посредников и определение приемлемой формы работы с ними; организация сервиса.

При формировании сбытовой стратегии фирме целесообразно учитывать ряд факторов:

- особенности конечных потребителей — их количество, концентрация, величина средней разовой покупки, уровень доходов, закономерности поведения при покупке товаров и т.д.;

- возможности самой фирмы — ее финансовое положение, конкурентоспособность, основные направления рыночной стратегии, масштабы производства. В частности, небольшим фирмам с узким товарным ассортиментом и ограниченными финансовыми возможностями предпочтительнее работать через независимых торговых посредников, а крупным фирмам рекомендуется определенную часть сбытовых операций осуществлять через собственную сбытовую сеть;

- характеристики товара — вид, средняя цена, сезонность производства и спроса, требования к техническому обслуживанию, сроки хранения и т.д.;

- степень конкуренции и сбытовая политика конкурентов — их число, концентрация, сбытовая стратегия и тактика, взаимоотношения в системе сбыта;

- характеристика и особенности рынка — фактическая и потенциальная емкость, обычаи и торговая практика, плотность распределения покупателей и т.д.; сравнительная стоимость различных сбытовых систем.

К разновидностям сбытовых стратегий относятся: интенсивный сбыт, исключительный сбыт, селективный сбыт.

Сбытовые стратегии «push» и «pull» (стратегии отношения со сбытовыми организациями).

Сбытовые стратегии охвата рынка: стратегия полного недифференцированного охвата рынка; стратегия дифференцированного охвата; стратегия целевого концентрированного охвата.

Маркетинговые стратегии коммуникаций. Целью разработки стратегии маркетинговых коммуникаций является организация и синхронизация маркетинговых коммуникаций для достижения их максимальной эффективности в соответствии с поставленными маркетинговыми целями. Стратегия маркетинговых коммуникаций состоит из следующих элементов: цели: формулирование общих целей всего комплекса маркетинговых коммуникаций; аудитория: потенциальные и реальные потребители компании и их характеристики; товары и бренды: особенности выбора объектов для продвижения; сообщение: алгоритм создания эффективного послания по содержанию и форме; бюджет: экономическое обоснование целесообразности реализации программы маркетинговых коммуникаций; каналы коммуникаций: выбор рациональных и оптимальных медиа-носителей; измерения: оценка экономической и коммуникативной эффективности маркетинговых коммуникаций.

Виды стратегий маркетинговых коммуникаций. Ж.-Ж. Ламбен выделяет четыре вида стратегий маркетинговых коммуникаций: стратегия втягивания; прямой маркетинг; аутсорсинг маркетинга; торговый маркетинг.

Стратегия втягивания предусматривает продвижение уникального или инновационного продукта, или дифференцированной торговой марки, используя креативное сегментирование рынка с ориентацией на конечного потребителя рекламы в средствах массовой информации. Целью такой стратегии является воздействие через маркетинговые коммуникации на поведение покупателей, которое должно быть направлено на продвигаемую торговую марку или товар.

Прямой маркетинг означает уход от традиционной розницы и использование безмагазинной маркетинговой стратегии. Потребитель совершает покупки через интернет-магазины или телемагазины, не выходя из дома. Покупки доставляются в указанное им место.

Стратегия аутсорсинга маркетинга – это сосредоточение усилий на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы в производстве с передачей функций маркетинга четко диверсифицированной группе розничных продавцов, которые реализуют эффективный комплекс маркетинговых коммуникаций.

Под торговым маркетингом понимают отношение к дистрибьюторам как промежуточным покупателям и разработку стратегии маркетинга, которая направлена именно на розничных продавцов. В данном случае оптимальным вариантом является использование интегрированных маркетинговых коммуникаций.

Также применяют такие стратегии маркетинговых коммуникаций, как:

- стратегия внедрения на рынок – рост объема производимых товаров без изменений на освоенных рыночных сегментах (привлечение потребителей низкой ценой и рекламой);
- стратегия диверсификации – расширение деятельности компании за счет внедрения нового направления, отличного от основного (использование традиционных и нестандартных средств рекламы, стимулирования сбыта)
- стратегия развития продукта (предложение рынку нового или модернизированного продукта (активное использование рекламы).

Процесс разработки стратегии маркетинговых коммуникаций состоит из нескольких этапов: формулирование целей и задач; оценка вариантов и выбор стратегии; определение комплекса и структуры маркетинговых коммуникаций; разработка и утверждение бюджета; оценка полученных результатов после реализации стратегии.

Оценка эффективности маркетинговых стратегий. Для определения того, насколько верна выбранная маркетинговая стратегия необходимо проводить оценку ее эффективности. Для оценки эффективности маркетинговой стратегии используются качественные методы, количественные методы, социологические методы, балльные методы.

Качественные методы предполагают использование маркетингового аудита, в ходе которого осуществляется всесторонний анализ внешней среды организации, а также всех угроз и возможностей. При этом можно выделить две области маркетингового контроля: маркетинговый контроль, ориентированный на результаты, и маркетинг-аудит, т.е. анализ качественных сторон деятельности организации. Количественные методы оценки эффективности маркетинга требуют сравнения затрат на маркетинг с полученной валовой прибылью и затрат на рекламу к объему продаж. В общем виде эффективность маркетинговой деятельности (индекс доходности) определяют как отношение совокупной дисконтированной прибыли, полученной от реализации маркетинговых мероприятий в каждом году расчетного периода, к совокупным дисконтированным затратам на осуществление этих мероприятий. При этом маркетинговая деятельность эффективна, если индекс доходности больше ставки на капитал, и не эффективна - если меньше. Проведение анализа прибыльности и анализа издержек может также стать одним из вариантов количественного метода оценки эффективности маркетинга. При оценке маркетинговой деятельности необходимо представлять параметры, характеризующие деятельность конкретного бизнес-подразделения - объемы реализации, долю организации на рынке, маржинальную и чистую прибыль. Социологические методы оценки эффективности маркетинга нацелены на использование инструментов прикладной социологии - разработку программы социологического исследования и, в соответствии с ней, проведение самого исследования. На применение инструментов прикладной социологии также ориентирована оценка эффективности маркетинговых коммуникаций (эффективности рекламы, стимулирования сбыта, связей с общественностью, личных продаж, прямого маркетинга). Балльные методы оценки эффективности маркетинга определяют его эффективность по каждому мероприятию на соблюдение ряда критериев соответствия структур и процессов концепции маркетинга с выставлением определенных баллов по каждому критерию.

#### *Тема 5. Особенности реализации концепции стратегического маркетинга в сфере услуг*

Модели маркетинга в сфере услуг. Сфера услуг представляет собой наиболее сложный объект приложения стратегического маркетинга. Услуга как предмет маркетинговой деятельности имеет ряд специфических особенностей, а формирование стратегии маркетинга в сфере услуг затруднено проблемами коммуникационного характера и самими характеристиками услуги. При разработке маркетинговой стратегии организации сферы услуг важно учитывать выбранный способ коммуникационного процесса, на основе которого осуществляется взаимодействие всех участвующих в маркетинговой деятельности сторон. Этот способ коммуникации зависит от выбранной организацией модели маркетинга услуг. Если товар есть результат деятельности производителя, то услуга оказывается в прямом взаимодействии с потребителем, что накладывает отпечаток на структуру маркетинговых коммуникаций в процессе оказания услуги.

При реализации концепции стратегического маркетинга необходимо строить стратегию в соответствии с выбранной в организации моделью маркетинга услуг. Тип выбранной модели определяет, как будет осуществляться продвижение услуги на рынок и кто будет участвовать в этом процессе. По аналогии с маркетингом товаров, схема маркетинга услуг может быть разбита на две составляющие. Первая из них связана с развитием активов компании. Вторая, связанная с влиянием на персонал, получила название «внутренний маркетинг».

Модели маркетинга услуг: модель Ратмела (демонстрирует три самостоятельных процесса в производственном секторе: процесс производства товаров, процесс маркетинга и процесс потребления товаров); модель П. Эйглие и Е. Лангеарда - «сервакшн»-модель (ключевые факторы модели – процесс оказания услуги, организация сферы услуг, целевой потребитель услуг организации, нецелевой потребитель); модель К. Гренроса (основная идея - качество обслуживания создается в процессе интерактивного маркетинга); модель М. Битнер (модель «7Р»); модель Битнер-Зейтамя (СЛР-модель оценки качества услуг).

Стратегический маркетинг в сфере образования. Стратегический маркетинг учреждения системы образования обладает значительной спецификой как в силу того, что речь идет о построении стратегии маркетинга услуг, так и в силу того, что сфера образования в существенной степени относится к сектору общественных услуг, для которых действует другая система приоритетов ценностей. Особенности формирования стратегии маркетинга образовательных учреждений связаны как с более сложной системой непосредственных участников маркетингового процесса и стейкхолдеров образовательных учреждений, так и со спецификой взаимоотношений учреждений образования с органами управления образованием и государством.

Субъектами маркетинговых отношений на рынке образовательных услуг являются: образовательные учреждения; потребители образовательных услуг (студент, учащийся); косвенные потребители образовательных услуг (работодатели, учреждения образования более высокой ступени); посредники как в структуре системы образования (органы управления образованием всех уровней, органы регистрации, лицензирования и аккредитации образовательных учреждений и др.), так и внешние посредники (службы занятости, биржи труда, рейтинговые агентства, кредитно-финансовые учреждения, заинтересованные в кредитовании образовательной деятельности, и др.); общественные организации и структуры, участвующие в продвижении образовательных услуг на рынке (различные некоммерческие организации, например политические партии, ассоциации развития и т.д.).

Конечный потребитель образовательных услуг является ключевым звеном в системе маркетинговых отношений с организациями образования. Однако необходимо отметить, что он далеко не всегда самостоятельно принимает решение о приобретении услуг конкретного образовательного учреждения, так как зачастую это решение берут на себя лица в его окружении. Следовательно, конечный потребитель и лица его окружения должны находиться в центре маркетинговых коммуникаций и маркетинговых усилий всех субъектов данного рынка, а также являться обязательными участниками всех сделок в данной сфере.

Существуют два типа стратегической маркетинговой ориентации образовательных учреждений — «производственная» ориентация и ориентация «на маркетинговую деятельность».

Характеристики «производственной» ориентации: оказываются только те услуги, которые традиционны для данного образовательного учреждения или возложены на него органами управления образованием; ассортимент образовательного учреждения узок, медленно осуществляется и обновление образовательных процессов, внедрение инновационных технологий; цены на оказываемые образовательные услуги формируются исходя из нормативов затрат, утвержденных вышестоящими органами, а также из утвержденного плана приема и фактических величин финансирования; понятие прибыли или отсутствует, или вводится в оборот как жестко определенный уровень (например, рентабельности) с ориентиром на себестоимость образовательных услуг; реклама и другие формы коммуникаций с потребителями и возможными посредниками при продвижении образовательных услуг не развиты.

Рыночная стратегическая «маркетинговая» ориентация образовательного учреждения предполагает прямо противоположные установки и решения в отношении перечисленных



аспектов его деятельности: оказываются (производятся) только те образовательные услуги, которые пользуются или будут пользоваться спросом на рынке; ассортимент продукции достаточно широк и интенсивно обновляется с учетом требований клиентов, общества, научно-технического прогресса; цены на образовательные услуги формируются под значительным воздействием рынка, действующих на нем конкурентов, величины платежеспособного спроса; ведется активная коммуникационная политика и реклама образовательных услуг, направленная на конкретные целевые группы потребителей образовательных услуг, на потенциальных посредников образовательной деятельности; научно-педагогические исследования ведутся как по профилю учреждения, так и в сфере исследований и прогнозирования конъюнктуры рынка образовательных услуг.

Маркетинговые стратегии российских вузов. Стратегия учреждения системы высшего профессионального образования представляет собой комплекс неких целевых ориентиров, задаваемых по всем основным направлениям деятельности вуза. Использование ресурсной концепции для разработки и реализации маркетинговой и конкурентной стратегий вуза предполагает учет ряда специфических особенностей образовательных учреждений. Так, конкурентная маркетинговая стратегия вуза, будучи направленной на создание устойчивых конкурентных преимуществ, должна учитывать, что в силу своей специфики вузы специализируются на очень широком спектре направлений деятельности. Наряду с образовательной деятельностью вуз ведет научную работу, осуществляет инновационную и предпринимательскую деятельность. Продукты вуза тоже достаточно разнообразны, это могут быть и услуги, предоставляемые учащимся или бизнес-партнерам, и продукты интеллектуального труда, и собственно материальные продукты, имеющие коммерческую ценность, которые были созданы как побочный результат образовательной или как результат инновационной деятельности вуза. Следуя концепции стратегического маркетинга, вуз является комплексом унифицированных структур, каждая из которых состоит из взаимосвязанной группы бизнес-процессов.

При разработке маркетинговой стратегии вуз может ориентироваться на рынок. Это позволит ему достичь устойчивого конкурентного преимущества и своевременно защититься от влияния негативных факторов конкурентной среды, таких как конкуренция со стороны других вузов; приход на рынок новых вузов, а также возможность усиления или переориентации уже существующих конкурентов; появление заменителей образовательных или иных продуктов вуза; существующего рыночного положения вуза; изменение государственной политики или преобразования социальной среды вуза.

Существует три классические стратегии достижения конкурентных преимуществ, которые традиционно относят к группе стратегий бизнес-уровня: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование внимания на интересах потребителя. В случае со стратегиями маркетинга вуза и стратегиями его продвижения именно они определяют выбор сегмента рынка, на который будет нацелен вуз, и способ продвижения вуза в его конкурентной среде.

Стратегия лидерства по издержкам делает основной акцент на издержках, которые несет вуз при предоставлении образовательных услуг или формировании иных продуктов своей деятельности. Стратегия предполагает максимальную стандартизацию и унификацию операций (тейлоризм). В данном случае вуз осуществляет минимальные затраты на исследования и разработки, маркетинг, проводит политику полного ограничения текущих затрат.

Стратегия дифференциации. При данной маркетинговой стратегии вуз пытается придать своим образовательным услугам какие-то особые, отличающие его от конкурентов свойства. Стратегия дифференциации направлена на то, чтобы сделать образовательную услугу не такой, как у конкурентов. Чтобы добиться этого, вузу приходится выходить за пределы функциональных свойств образовательного процесса и внедрять инновационные подходы, а также развивать ресурсный потенциал. Эту стратегию реализуют достаточно крупные и известные вузы, которые ориентируются на высокое качество образовательных услуг, развитие научной и предпринимательской деятельности.

Стратегия фокусирования внимания на интересах конкретных потребителей. При данной стратегии вуз создает свой образовательный продукт специально для конкретных потребителей.

Концентрированное создание образовательной услуги связано с тем, что либо удовлетворяется какая-либо необычная потребность определенной группы людей (узкоспециализированная образовательная программа, направление профессиональной подготовки или состав абитуриентов), либо создается специфическая система доступа к образовательным программам (например, президентские программы подготовки управленческих кадров).

Стратегия брендинга образовательного учреждения, подходы к оценке бренда вуза. Реализация эффективной маркетинговой стратегии образовательного учреждения должна включать стратегию развития имиджа и формирования бренда учреждения. В современном мире воспринимаемые качества образовательных услуг оказывают все более сильное влияние на их приоритетный выбор среди аналогичных услуг. При выборе образовательного учреждения конечные потребители и потенциальные стейкхолдеры, включая косвенных потребителей услуг (например, работодателей), осуществляют свой выбор, руководствуясь тем имиджевым капиталом, которым располагает образовательное учреждение. При принятии решений о потреблении, финансировании проектов образовательного учреждения, создании партнерских с образовательным учреждением структур или иных решений, требующих выбора образовательного учреждения, все большее значение приобретает ценность и привлекательность бренда учреждения.

Бренд образовательного учреждения — это не только его торговая марка, состоящая из названия, графического изображения (логотипа) и звуковых символов образовательной организации или ее продуктов и образовательных услуг, понятие бренда образовательного учреждения гораздо шире, поскольку в него дополнительно входят: сам продукт (или образовательная услуга) со всеми его характеристиками; набор характеристик, ожиданий, ассоциаций, воспринимаемых потребителем образовательных услуг и приписываемых им образовательной услуге (имидж образовательной услуги, brand-image); информация о потребителе образовательных услуг; обещания каких-либо преимуществ, данные автором бренда потребителям образовательных услуг (продуктов), т.е. тот смысл, который вкладывают в него сами создатели.

Основа классической концепции брендинга образовательного учреждения — продукт (в основном образовательная услуга) и концепция дифференциации образовательного продукта, т.е. придание образовательным услугам отличительных особенностей с целью завоевания преимущества перед конкурентами.

Особенности реализации концепции стратегического маркетинга на арт-рынке. Концепция стратегического маркетинга может быть применима и при развитии довольно специфических рынков, на которых стираются границы между услугой и связанным с ней товаром. Одним из таких рынков является рынок произведений искусства. Особенность его заключается в том, что материальная компонента продвигаемых произведений искусства неотделима от целого комплекса нематериальных и имиджевых факторов, которые многократно повышают ценность продуктов. Более того, как предмет рыночной деятельности можно рассматривать не только сами произведения искусства, но и те услуги по подбору произведений искусства и продвижению их авторов, которые предлагаются дилерами арт-рынка, в том числе и такими крупными игроками этого рынка, как аукционные дома.

Стратегический маркетинг на арт-рынке предполагает развитие следующих направлений: создание целевой аудитории профессиональных инвесторов арт-рынка и продвинутых коллекционеров произведений искусства; продвижение определенных групп произведений искусства и направлений арт-рынка; формирование имиджа и развитие бренда определенного арт-направления или конкретного автора произведений искусства; продвижение услуг и создание брендов аукционных домов, музеев, галерей и иных профессиональных дилеров, снижающих риски инвесторов, коллекционеров и авторов произведений искусства; создание сильных культурных брендов и брендов территорий, с которыми тесно связана деятельность арт-рынка и принадлежность известных произведений искусства; формирование культурных ценностей территорий и стран, располагающих развитым рынком произведений искусства и являющихся местом притяжения игроков арт-рынка.

В целом можно выделить следующие перспективные направления в сфере стратегического маркетинга на российском арт-рынке: развитие брэнда российских аукционных домов и укрепление их статуса на внутреннем и глобальном рынках; развитие сотрудничества между крупными российскими учреждениями культуры и аукционными домами; развитие фандрайзинга российских учреждений культуры, особенно партнерских отношений со спонсорами в реализации совместных просветительских проектов, способствующих повышению культурного уровня россиян; повышение привлекательности покупки произведений искусства как имиджевого и статусного объекта; применение стратегий международного маркетинга российскими аукционными домами при продвижении на глобальные рынки; осуществление мероприятий, способствующих снижению недоверия россиян к приобретению предметов искусства; развитие мероприятий, направленных на поддержку и продвижение молодых художников и представителей сферы искусства.

Прорывное позиционирование арт-объектов. Осуществлять эффективное рыночное позиционирование арт-объектов позволяют маркетинговые инструменты. Современные маркетинговые технологии можно применять к арт-дилерам, выставяющим арт-объекты, или для организаций сферы культуры, которые их экспонируют, а также для городов, брэнд которых тесно связан с продвигаемыми арт-объектами. При этом рыночное позиционирование арт-объектов определяется текущими тенденциями моды, которые могут направленно создаваться и развиваться под воздействием применяемых маркетинговых технологий. Одной из передовых маркетинговых технологий, которая способна в значительной степени повлиять на инвестиционную привлекательность и брэнд арт-объектов, арт-дилеров, организаций культуры и городов, брэнд которых тесно связан с арт-объектами и сферой культуры, является прорывное позиционирование, основанное на позиционировании объекта в пространстве дизайн — технологии.

Применение стратегии прорывного позиционирования применительно к арт-объектам. Опираясь на карту позиционирования, предложенную Кейганом и Вогелем можно подразделить предметы искусства на группы. В отношении каждой группы арт-объектов могут быть применимы разные стратегии маркетинга.

Арт-объекты-генерики характеризуются минимальным уровнем стиля и новаторских подходов в продвижении и, как правило, не отличаются высокой инвестиционной привлекательностью. Эти арт-объекты могут приобретаться отдельными любителями, но чаще всего не приобретаются ни профессиональными инвесторами арт-рынка, ни серьезными коллекционерами. Такие работы могут находить признание публики в определенные периоды, могут даже вызывать длительный интерес, но не завоевывают мирового признания.

Группу новаторских объектов для узкого сегмента рынка составляют такие арт-объекты, в которых важнейшей характеристикой является их технологическая (инновационная) составляющая. В данном случае технологии и инновации, определяющие характеристики созданного с их помощью арт-объекта, становятся ключевыми, стиль же как дополнительный атрибут продвижения не рассматривается абсолютно. Обычно новаторские арт-объекты предназначены для узкого целевого сегмента, что ограничивает инвестиционную привлекательность этих произведений. Они приобретаются исключительно ценителями данного направления или работ данного автора.

В противоположность этому, кич-арт-объекты сфокусированы на высоком уровне стиля и дизайна. Большинство этих арт-объектов, что называется, попали в струю и вознеслись в рейтинге продаж веяниями моды. Однако, как правило, они плохо предсказуемы, спрос на них неустойчив. Следовательно, по этим объектам целесообразны только краткосрочные инвестиции, но в период пика моды они приносят значительные доходы инвестору.

#### *Тема 6. Реализация концепции стратегического маркетинга в инновационном секторе экономики*

Стратегический маркетинг инновационных предприятий. В современном мире инновации играют все большую роль, от них зависит лидерство в условиях новой экономики. Скорость обновления инноваций постоянно растет. В связи с этим проблема стратегического маркетинга

инновационных продуктов становится все более серьезной, так как именно слабость выбранной стратегии маркетинга чаще всего становится причиной низкой степени рыночного охвата инноваций и даже полного краха инновационных разработок и их производителей. Этим же объясняется и то, что многие перспективные инновационные разработки не доходят до стадии рыночного продвижения, а созданные на их основе инновационные продукты так и не могут найти своей потребительской аудитории. Столь значимая роль стратегического маркетинга на рынке инноваций связана с тем, что инновационные продукты, будучи высокочувствительными при их разработке, требуют значительных усилий и при рыночном продвижении. Большинство производителей инноваций сталкиваются с тем, что их продукты, несмотря на уникальные свойства, оказываются невостребованными рынком. Следовательно, еще на стадии инновационных разработок необходимо выработать стратегию маркетинга будущего продукта, которая и позволит новатору достичь устойчивого конкурентного преимущества. В ходе разработки маркетинговой стратегии инновационного продукта надо отыскать все возможные проблемы данного инновационного проекта и исследовать потенциальные пути их решения. Выявленная высокая потребность рынка в разработанной инновации, отсутствие сильных конкурирующих инноваций и потенциально высокая ее перспективность могут позволить реализовать прорывную инновацию. Прорывные инновации обеспечивают новатору лидирующую роль в данном инновационном кластере. На основе прорывной инновации может быть создана ключевая компетенция фирмы, которая при умелом ее использовании при ее продвижении и развитии бренда может стать основой его неоспоримого устойчивого конкурентного преимущества.

Маркетинговые стратегии продвижения инноваций и продуктов (услуг), созданных на основе инновационных разработок, реализуются в соответствии с двумя траекториями инновационного поведения — используются маркетинговые стратегии продвижения наступательная и оборонительная.

Инновационная деятельность фирмы может быть вызвана требованиями рынка и давлением извне — со стороны иных субъектов рынка или государства, т.е. фирма вынуждена развивать инновационную деятельность, чтобы соответствовать текущим требованиям. В этом случае инновационное развитие происходит по оборонительной траектории, применяется оборонительная стратегия (Technology Push): инновационные разработки создаются без учета текущих требований рынка — вначале создается инновация, а только после этого определяется наличие потребности в ней.

Фирма, которая самостоятельно пришла к реализации маркетинговой стратегии инновационного развития, реализует наступательную стратегию (Marketing Pull). Она активно продвигает инновационные разработки, участвует в совместной с партнерами инновационной деятельности, разрабатывает инновации в соответствии с реальными потребностями рынка. В этом случае у нее нет необходимости изыскивать свою инновационную нишу, так как рынок по данной инновации уже существует.

Наступательная стратегия, как правило, может реализовываться более сильными в конкурентном отношении фирмами, уже имеющими развитую инновационную инфраструктуру и сложившуюся исследовательскую базу. Такие фирмы уже имеют на своей базе одно или несколько экспериментальных предприятий или по средствам взаимодействия с партнерами имеют выход на их исследовательские базы. Менее сильные в конкурентном отношении фирмы чаще всего реализуют оборонительную стратегию, хотя эта стратегия встречает больше препятствий и требует больших затрат на стадии продвижения инновационной разработки, выпуска и продвижения инновационных продуктов на базе этой разработки.

Наступательная стратегия предполагает: ориентацию на лидерство в технической сфере и (или) качестве, эффективности инноваций и оказываемых на их основе услуг; нацеленность на востребованность на рынке инноваций; нацеленность на получение инновационной монополии, предполагающей уникальность инновационной разработки; активное лицензирование инноваций и технологий, позволяющее осуществлять диффузию инноваций; стремление к выпуску инновационных продуктов, предоставлению технологий и оказанию инновационных услуг по

высоким ценам; ориентацию на закрепление потребительской базы (заказы на инновационные услуги и разработку инноваций со стороны корпораций, региональные заказы).

Оборонительная стратегия фирмы предполагает: ориентацию на имитацию, модернизацию или модификацию успешных радикальных инноваций лидеров рынка; «повторную разработку» (reverse engineering); получение «параллельных» лицензий; нацеленность на «присоединение» к рынку успешных новшеств. Качество реализации этих стратегий и инновационного процесса в целом.

Стратегии инновационного развития фирмы: инновации и псевдоинновации. Как уже отмечено ранее, проблема использования концепции стратегического маркетинга на рынке инноваций связана с тем, что разработка инноваций является высокочрезвычайно затратной, а у новаторов зачастую недостаточно средств для осуществления значительных вложений в продвижение своих продуктов. Одним из привлекательных направлений для инновационной фирмы является участие в конкурсной разработке по государственному заказу или заказу крупной компании. Однако конкурсная процедура и получение официального статуса инновационной компании связаны с преодолением проблемы псевдоинноваций. Чаще всего проблема псевдоинноваций связана с тем, что большинство новаторов и разработчиков инноваций не способны правильно донести свои идеи до потенциальных инвесторов и компаний, которые смогли бы осуществить на основе данных разработок выпуск инновационных продуктов. Инновационные компании, созданные коллективом новаторов, обычно не способны правильно позиционировать свои продукты на рынке.

Псевдоинновации чаще всего продвигают крупные компании с большими капиталами и развитой маркетинговой инфраструктурой, что позволяет этим компаниям осуществлять грамотное рыночное продвижение своих «инновационных продуктов». Необходимо отметить, что псевдоинновации весьма быстро приносят доход компании-производителю, так как имеют низкие затраты на собственно разработку, а навыки продвижения псевдоинновационных продуктов хорошо отработаны. Настоящие инновационные продукты продвигать существенно сложнее, так как свойства этих продуктов не до конца понятны маркетологам, в результате чего высок риск их неправильного позиционирования и выбора не той потенциальной потребительской аудитории.

На российском инновационном рынке представлены следующие типы фирм с точки зрения стратегического инновационного поведения:

- виоленты — крупные компании с массовым производством, развитой инфраструктурой и значительной научно-исследовательской базой;
- пациенты — компании, специализирующиеся на выпуске уникальных новинок, занимающие узкую рыночную нишу и обслуживающие нестандартных потребителей;
- эксплеренты — компании, цель существования которых заключается в постоянном выпуске радикальных новшеств (как правило, малые инновационные фирмы);
- коммутанты — фирмы, имитирующие новинки или предлагающие новые виды услуг на базе новой продукции.

При продвижении инноваций могут быть использованы разные маркетинговые инструменты, в частности стратегия прорывного позиционирования. Однако продвижение инновационных продуктов имеет ряд специфических особенностей, которые следует учитывать при использовании маркетинговых стратегий.

Стратегия прорывного позиционирования на рынке инноваций. Для разработки эффективной стратегии продвижения инновационных продуктов необходимо правильно выделить главные факторы, отвечающие за успех рыночной позиции этих продуктов. Кроме того, надо более широко подходить к продвижению инновационных продуктов, в частности рассматривать инновации во всех пяти сферах их приложения (по И. Шумпетеру): 1) продукты (услуги); 2) технологии; 3) организационные структуры; 4) рынки сбыта; 5) сырье (материалы). Разработка эффективной стратегии продвижения предполагает конкретизацию инструментария позиционирования в зависимости от выраженности инновационных свойств продукта и принадлежности его к типичной группе по шкале технологии — дизайн, соответствующей карте позиционирования по Дж. Кейгану и Г. Вогелю. Отличия основных областей матриц

позиционирования для продуктов разных групп по уровню технологии и дизайна позволяют более осмысленно выбрать стратегию продвижения на рынок и осуществить активную стратегию продвижения, воздействуя на конкурентный статус продуктов или варьируя рынки, на которых эти продукты предполагается продвигать. Активные действия по укреплению конкурентного статуса позволят осуществить продвижение по матрице позиционирования, смещая продукт в более привлекательные области. В случае же несостоятельности реализуемой стратегии можно попробовать продвижение продукта в другом статусе в контексте плоскости технологии — дизайн, что может обеспечить продукту лучшие рыночные показатели.

Инновационные продукты, статус которых плохо определяем, а перспективы не особенно понятны, могут иметь очень высокий потенциал не только в статусе высокотехнологичных и тем более генериков, но и в статусе прорывных. Продвижение инновационных продуктов как прорывных позволит компании достичь большего успеха на рынке и создать плохо копируемое устойчивое конкурентное преимущество.

#### *Тема 7. Реализация концепции стратегического маркетинга на рынке территорий*

Конкурентоспособность и рынок территорий в глобальной экономике. В современном мире возник своеобразный экономический феномен - регион как рыночный субъект, конкурирующий с другими подобными субъектами, представляющий собой объект инвестиционных вложений и способный приносить доход за счет правильного рыночного позиционирования. Регион или отдельно взятая обособленная территория рассматриваются как самостоятельный субъект экономических отношений, обладающий собственным рыночным потенциалом и своей конкурентной позицией, подверженной направленным изменениям и формируемой под воздействием применяемых в отношении данной территории стратегий. Инвестиционная привлекательность территории зависит не только от ее рыночного позиционирования и применяемых в процессе ее продвижения технологий, но и от грамотно проводимой экономической политики.

Инвестиционная привлекательность региона и иных объектов (мест) рынка территорий непосредственно определяется текущими тенденциями их экономического развития и проводимой экономической политикой, особенностями протекающих в этих местах социальных изменений и тенденциями моды, формируемой и развиваемой под воздействием применяемых маркетинговых технологий. В значительной степени эти технологии применимы и к странам, а развитый бренд страны в дальнейшем сможет продвигать конкретные регионы или отдельные объекты рынка территорий.

Вложения в развитие региона или отдельной территории могут не просто хорошо окупаться, но и приносить значительные доходы вследствие прироста прямых инвестиций, развития туристической привлекательности, реализации на данной территории высокодоходных проектов, привлечения высококвалифицированных специалистов для обслуживания экономических объектов, размещенных на этой территории, и формирования ее потребительской лояльности.

Продвижение территории и создание сильного бренда. Эффективное региональное развитие территорий и их вклад в развитие страны в значительной степени определяются уровнем развития их брендов. Бренд может приносить огромные выгоды своим создателям, что однозначно можно распространить и на страны, регионы и города. Правительствам стран и местным органам власти выгодно способствовать развитию брендов городов и отдельных мест, так как это позволит поднять общий уровень привлекательности страны для туристической и экономической деятельности, получать более значимые доходы и повысить уровень жизни в стране. Более того, формирование сильных брендов городов и мест превращается в ключевой фактор успеха на глобальном рынке, так как обеспечивает им приоритетный выбор для посещения и размещения в них различных объектов среди широкого круга альтернативных возможностей.

К началу XXI в. возникло осознание того, что культура является одним из факторов экономического роста, а бренды стран и городов как культурные бренды приносят известность, трансформирующуюся в потоки туристов и предпринимателей, а также инвестиции. Поэтому

переосмысление взаимоотношений экономики и культуры, создание культурных брендов и развитие территорий вошло в сферу интересов самых разных ученых и практиков.

Само понятие «бренд города» трактуется по-разному. Так, например, Тиму Моиланен и Сеппо Райнисто рассматривают его как то «впечатление, которое производит город на целевую аудиторию», как сумму «всех материальных и символических элементов, которые делают город уникальным». Саймон Анхолт понимает бренд как конкурентную идентичность города, тем самым делая акцент на способности бренда влиять на конкурентные позиции города по отношению к другим мировым центрам притяжения. Кроме того, конкурентная идентичность города позволяет ему привлекать сравнительно большие инвестиции за счет его приоритетного выбора, бренд дает возможность достижения лучшей конкурентной позиции на своеобразном глобальном «рынке мест». Эрик Браун, Мигель Каваратзис и Себастьян Зенкер утверждают, что бренд города — это нечто большее, чем просто выявление уникальности города на основе позитивных ассоциаций, — это формирование самих ассоциаций. Тем самым делается акцент на то восприятие города, которое формируется в сознании всех его целевых аудиторий. Кроме того, подчеркивается многогранность понятия бренда города (места): это многомерный конструкт, состоящий из функциональных, эмоциональных и материальных элементов, которые в совокупности создают уникальный набор ассоциаций с местом в общественном сознании. Многие авторы обращают внимание на то, что бренд города представляет собой комплекс уникальных ассоциаций: «...это система ассоциаций в сознании потребителей города, базирующихся на визуальных, вербальных и ментальных проявлениях. Бренд города формируется через постановку целей, налаживание коммуникаций и пропаганду ценностей».

Предпосылки создания бренда города — это своего рода формирование четкого восприятия города у большой группы независимых людей, определенного представления города различными группами людей через четкие ассоциации. Следовательно, чем более ясный и однозначный образ положен в основу бренда и чем более отчетливо он связывается в сознании самых разных групп людей с образом этого города, тем сильнее и успешней будет его бренд.

Прорывное позиционирование на рынке территорий. В качестве перспективного инструмента формирования привлекательной ценностной ориентации региона и создания его уникального образа в сознании потенциальных потребителей и инвесторов, который способен в значительной степени повлиять на инвестиционную привлекательность регионов и объектов рынка территорий, предложена стратегия прорывного позиционирования. Прорывное позиционирование представляет собой инновационную стратегию, основанную на позиционировании объекта в пространстве дизайн — технологии, анализе возникшего разрыва и возможной добавленной ценности. В основе уникальных характеристик объекта лежит соотношение между сформированным им дизайном (стилем) и вовлеченными в его продвижение технологическими решениями, инновациями или оригинальными идеями позиционирования. Матрица позиционирования, построенная на основе карты Дж. Кейгана и К. Вогеля, позволяет все территории распределить в соответствии с доминирующими при их продвижении признаками, которые могут стать ключевыми факторами успеха или при неверном акценте стать причиной невнимания к территории со стороны потенциальных инвесторов. Отметим, что при прорывном позиционировании особое внимание необходимо обратить на сферу культуры, ориентация на которую и позволяет создать сильный бренд.

Территории-генерики, характеризующиеся минимальным уровнем стиля и новаторских подходов в продвижении, как правило, не отличаются высокой инвестиционной привлекательностью. Небольшое число инвесторов может вкладывать средства в эти территории, но чаще всего инвесторы вкладывают скорее в отдельные экономические объекты, находящиеся на этой территории, не рассматривая территорию в целом как дополнительный объект для инвестиций. Такие территории могут вызывать экономический интерес в определенные периоды времени, могут даже вызывать длительный интерес, но не становятся глобальным объектом экономического притяжения и не завоевывают мирового признания.

Группу высокотехнологичных территорий составляют такие территории, в которых важнейшей характеристикой является их технологическая (инновационная) составляющая

развития. В данном случае технологии и инновации становятся определяющими характеристиками сформированной с их помощью культурной идентичности территории и являются для нее ключевыми, стиль же — как дополнительный атрибут продвижения этих территорий — не используется абсолютно. Высокотехнологичные территории направлены на узкий целевой сегмент, что ограничивает их инвестиционную привлекательность. В то же время они притягивают со всего мира специалистов ключевого для развития данной территории направления, что создает дополнительную привлекательность территории для ценителей именно этой окружающей среды. Использование данной доминанты в качестве фактора конкурентного позиционирования территории возможно при достаточно сильном развитии ее бренда как лидера технологического, инновационного или креативного направления.

Кич-территории сфокусированы на высоком уровне стиля и дизайна при позиционировании. Большинство туристических регионов сегодня продвигается в соответствии с данной позицией, но такое позиционирование не обеспечивает региону устойчивой инвестиционной привлекательности и сильно зависит от изменчивости моды. Следовательно, эти территории могут привлекать существенные краткосрочные инвестиции в период пика моды, но когда она проходит, инвесторы могут перевести свое внимание на более привлекательные объекты.

Примеры реализации концепции прорывного позиционирования: г. Санкт-Петербург, Эльзас (Франция), г. Сен-Поль-де Ванс (Франция), Дубай и др.

Территория как прорывной объект инвестиций воспринимается как место, где вложения в размещенные здесь объекты приносят более чем среднюю прибыль только благодаря их местоположению. При этом инвесторы тоже могут оказаться под влиянием образа территории и будут более склонны вкладывать деньги в объекты, расположенные именно на ней.

Подходы к оценке конкурентоспособности и привлекательности бренда территории. Проблема оценки конкурентоспособности территории и привлекательности ее бренда является достаточно сложной, так как все показатели носят выраженный качественный характер, а адекватной статистики по некоторым косвенным количественным показателям привлекательности бренда города, как правило, нет. Данная проблема также связана с тем, что бренды городов имеет смысл оценивать в сравнении с другими. Однако доминанты культурного развития городов и их сформированных брендов настолько различаются, что иногда невозможно найти точек пересечения для такого сравнения.

Для построения показателей, используемых для оценки основных характеристик бренда территории может быть проведено маркетинговое исследование восприятия бренда, в ходе которого респонденты дадут оценку состоятельности бренда и оценку ценности бренда по определенным характеристикам.

Оценка конкурентоспособности брендов городов проводится по двум интегральным показателям: оценка конкурентного статуса города и оценка привлекательности территории. Оценка конкурентного статуса города может быть сделана по следующим критериям: 1) привлекательность бренда города, включая глобальную, по всем направлениям создания привлекательности города; 2) способность привлекать инвестиции в большом объеме; 3) способность конкурировать с другими городами за привлечение инвестиций, размещение важных экономических и культурных объектов и потребителей различных категорий; 4) состоятельность технологической или инновационной составляющей бренда города; 5) состоятельность культурной составляющей бренда города; 6) уровень развития арт-рынка и его взаимосвязь с культурной составляющей бренда города; 7) наличие эффективной стратегии продвижения города, развитые маркетинговые преимущества и хорошее понимание целевых групп города и заинтересованных в его развитии сторон. Оценка привлекательности территории: 1) привлекательность в географическом плане; 2) уникальность сочетания факторов среды, способствующих особому спросу на посещение данной территории; 3) привлекательность в историческом и культурном плане; 4) барьеры для потребления (для осуществления экономической, туристической, культурной деятельности на этой территории); 5) доходность в инвестиционном плане; 6) политическая стабильность и уровень безопасности территории.



## 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практические занятия – одна из важнейших форм учебного процесса по дисциплине. На практические занятия выносятся узловые, наиболее важные и сложные вопросы, без знания которых ориентироваться в дисциплине невозможно. Поэтому главным условием усвоения дисциплины является тщательная подготовка студента к каждому практическому занятию.

При подготовке к практическим занятиям необходимо своевременно выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения приобрести для успешного освоения дисциплины, какими навыками овладеть. Сведения о тематике занятий, количестве часов, отводимых на каждое занятие, список литературы, а также другие необходимые материалы содержатся в рабочей программе дисциплины.

Регулярное посещение занятий способствует успешному овладению профессиональными знаниями, помогает студентам наилучшим образом организовать время. Для того, чтобы содержательная информация по дисциплине запоминалась, целесообразно изучать ее поэтапно – по темам и в строгой последовательности, поскольку последующие темы, как правило, опираются на предыдущие. При подготовке к практическим занятиям целесообразно до занятия внимательно 1–2 раза прочитать нужную тему, попытавшись разобраться со всеми теоретико-методическими положениями и примерами.

На практических занятиях студенты выполняют задания и решают задачи и кейс-задачи. В процессе решения задач происходит обсуждение вариантов решения задач. Обсуждения направлены на освоение научных основ, эффективных методов и приемов решения конкретных практических задач, на развитие способностей к творческому использованию получаемых знаний и навыков.

Основная цель проведения практических занятий заключается в получении и закреплении знаний по дисциплине. Практическое занятие проводится в форме решения задач, а также выполнения заданий.

В ходе подготовки к практическому занятию студенту следует внимательно изучить материалы темы, а затем начать чтение учебной литературы. При работе над рекомендованными источниками и литературой необходимо помнить, что здесь недостаточно ограничиваться лишь беглым ознакомлением или просмотром текста. Необходимо внимательное чтение учебной литературы. Следует не ограничиваться одним учебником или учебным пособием, а рассмотреть как можно больше материала по интересующей теме.

Обязательным условием подготовки к практическому занятию является изучение примеров решения задач. Для этого следует обратиться к практикумам по дисциплине. В ходе самостоятельной работы студенту необходимо отслеживать научные статьи в специализированных изданиях, а также изучать статистические материалы, соответствующей каждой теме.

При подготовке к практическим занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного им списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в списке литературы.

Наиболее трудоемкой, но совершенно необходимой, частью подготовки к практическому занятию является конспектирование. Конспективная форма записи требует не только фиксации наиболее важных положений источника, но и приведения необходимых рассуждений, доказательств. Нередко в конспект включают и собственные замечания, размышления, оставляемые, как правило, на полях. Конспект составляется в следующей последовательности:

а) после ознакомления с определенной темой составляется его план, записывается название источника, указывается автор, место и год издания работы;

б) конспективная запись разделяется на части в соответствии с пунктами плана.

Каждая часть должна содержать изложение какого-либо положения, а также его аргументацию. В ходе работы подчеркивается наиболее существенное, делаются пометки на полях.

Студенту рекомендуется следующая схема подготовки к практическому занятию:

1. Проработать материал практического занятия;
2. Прочитать основную и дополнительную литературу, рекомендованную по изучаемой теме;
3. Провести конспектирование материала;
4. Ответить на вопросы плана практического занятия;
5. Выполнить домашнее задание;
6. Проработать задания и практические задачи;
7. При затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.

Успешное усвоение дисциплины позволит студентам принимать активное участие в проводимых ежегодно научных конференциях, конкурсах научных работ.

*Практическое занятие по теме 1. Стратегический маркетинг в глобальном мире*

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо рассмотреть: основные подходы к стратегическому маркетингу; направление развития стратегического маркетинга в новых экономических условиях; маркетинговые стратегии транснациональных корпораций в условиях глобализации.

*Практическое занятие по теме 2. Стратегическая коммуникационная политика организации*

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо рассмотреть вопросы: разработка и реализация эффективной коммуникационной политики экономического объекта; создание и развитие бренда экономического объекта.

*Практическое занятие по теме 3. Методологический инструментарий маркетингового анализа стратегических позиций предприятия*

При подготовке к практическому занятию студентам необходимо рассмотреть следующие вопросы: осуществление маркетингового анализа стратегических позиций предприятия на основе использования матрицы BCG и метода GE/McKinsey; определение типа рынка, на котором работает предприятие, на основе модифицированной матрицы БКГ (матрицы стратегической среды); определение стратегического направления развития предприятия в зависимости от стадии жизненного цикла предприятия и его конкурентной бизнес-позиции на основе модели Arthur D. Little (ADL); использование матрицы Хинтерхубера для оценки стратегического ядра предприятия и разработка рекомендаций относительно его укрепления.

*Практическое занятие по теме 4. Формирования, реализация и оценка эффективности маркетинговых стратегий*

В ходе подготовки к практическому занятию студентам следует рассмотреть такие вопросы, как: разработка и обоснование стратегии маркетинга предприятия; выбор из возможных альтернатив оптимальной маркетинговой стратегии; определение эффективности маркетинговых стратегий предприятия на основе сравнительной оценки результативности и усилий на их реализацию.

*Практическое занятие по теме 5. Особенности реализации концепции стратегического маркетинга в сфере услуг*

При подготовке к практическому занятию необходимо рассмотреть вопросы: разработка маркетинговых стратегий организаций сферы услуг; позиционирование арт-объектов; оценка бренда вуза.

*Практическое занятие по теме 6. Реализация концепции стратегического маркетинга в инновационном секторе экономики*

При подготовке к практическому занятию необходимо рассмотреть вопросы: выбор эффективной стратегии маркетингового поведения на рынке инноваций; анализ привлекательности инновационных разработок; формирование эффективной маркетинговой стратегии организации на рынке инноваций.

*Практическое занятие по теме 7. Реализация концепции стратегического маркетинга на рынке территорий*

При подготовке к практическому занятию необходимо рассмотреть вопросы: выбор эффективной стратегии маркетингового поведения на рынке территорий; анализ и оценка

конкурентоспособности бренда территории; оценка конкурентоспособности и привлекательности бренда территории.

### 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

*Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины:*

В рамках освоения дисциплины взаимосвязаны три вида нагрузки: аудиторная работа (лекции, практические занятия), самостоятельная работа студентов, контактные часы, в рамках которых преподаватель, с одной стороны, оказывает индивидуальные консультации по ходу выполнения самостоятельных заданий, с другой стороны, осуществляет контроль и оценивает результаты этих индивидуальных заданий.

Оптимальный вариант планирования и организации студентом времени, необходимого для изучения дисциплины - распределить учебную нагрузку равномерно, то есть каждую неделю знакомиться с необходимым теоретическим материалом на лекционных занятиях и закреплять полученные знания самостоятельно, прочитывая рекомендуемую литературу.

*Описание последовательности действий студента*

При изучении дисциплины наименьшие затраты времени обеспечит следующая последовательность действий. Прежде всего, необходимо своевременно, то есть после сдачи экзаменов и зачетов за предшествующий семестр, выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения приобрести для успешного освоения дисциплины, какие задания выполнить для того, чтобы получить достойную оценку.

Регулярное посещение лекций и практических занятий не только способствует успешному овладению профессиональными знаниями, но и помогает наилучшим образом организовать последовательность действий студента, т.к. все виды занятий распределены в семестре планомерно, с учетом необходимых временных затрат.

В ходе учебы студент обязан активно использовать все формы обучения - посещать лекции и практические занятия, получать консультации преподавателя и выполнять самостоятельную работу.

*Рекомендации по работе с литературой*

Необходимо, определить, с какой целью студент в ходе самостоятельной работы обращается к источникам: найти новую, неизвестную информацию; расширить, углубить, дополнить имеющиеся сведения; познакомиться с другими точками зрения по проблеме; научиться применять полученные знания, усовершенствовать умения. Исходя из этих целей, необходимо выбирать источники: для получения основных знаний по теме следует обратиться к учебникам, название которых совпадает с наименованием курса; для формирования умений - к практикумам; для получения более глубоких знаний по проблемам использовать источники дополнительной литературы; при подготовке докладов, тестов, презентаций целесообразно обратиться также к дополнительной литературе.

Выбрав несколько источников для ознакомления необходимо, изучить их оглавление; это позволит определить, представлен ли там интересующий вопрос, проблема, в каком объеме он освещается.

Необходимо обращаться к изданиям последних лет, так как в них наиболее полно освещена теория и практика изучаемой темы дисциплины.

Рекомендуется после изучения очередного параграфа учебного пособия выполнить несколько заданий на данную тему. Кроме того, полезно мысленно задать следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф? какие новые понятия введены, каков их смысл? что даст это на практике?

Изучение литературных источников сопровождается выписками и конспектированием. Конспектировать следует, в основном, те источники, которые по содержанию темы могут быть широко использованы, в остальных случаях достаточно ограничиться выписками.

*Советы по подготовке к экзамену*

Для успешной сдачи экзаменов по дисциплине обучающимся необходимо учитывать два фактора: теоретическую и психологическую подготовку. Только в случае работы по всем этим двум направлениям студент может рассчитывать, с одной стороны, на глубокие и прочные

знания по изучаемой дисциплине, а, с другой, - на получение высокой оценки во время экзаменационной сессии. Теоретическая подготовка к экзамену делится на два раздела: в течение всего учебного года и предэкзаменационная. Обучающимся советуем приступать к подготовке к экзамену с самого первого периода изучения дисциплины. Это удобно, так как, с одной стороны, помогает студенту готовиться к текущим занятиям, а, с другой - во время сессии значительно облегчает процесс подготовки к экзамену.

При организации предэкзаменационной работы во время сессии советуем, во-первых, равномерно распределить учебный материал на все время подготовки (количество вопросов делится на время подготовки к экзамену, причем вторую половину дня перед экзаменом нужно оставить в резерве), а, во-вторых, оптимальным образом организовать свой быт.

Советуем составить схему, которая поможет систематизировать материал: краткие заметки, формулы, идеи, выдержки из текста. Эта схема поможет обучающимся разбить процесс подготовки на этапы, из которых можно составить общий план подготовки с минимальными затратами. Целесообразно сделать краткий конспект, в котором изложить основные темы дисциплины и их взаимодействие.