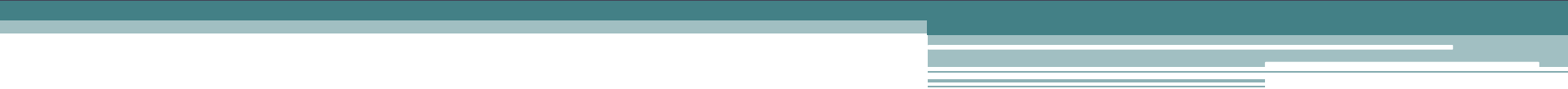


Стратегический менеджмент и маркетинг территорий

A series of horizontal lines in teal and light blue colors, with varying lengths and thicknesses, extending from the left edge of the slide towards the right.

- Территория не является только пассивным элементом, который «выбирают» потенциальные потребители благ и услуг территории. Территориальные органы власти должны вести себя активно - определить приоритеты развития территории и выбрать:
- какие виды деятельности следует развивать и поддерживать на территории;
- за счет каких факторов обеспечить развитие территории;
- как обеспечить устойчивое конкурентное преимущество территории.

3 деловых стратегий территории

- «портфельная» стратегия;
 - стратегия роста;
 - конкурентная стратегия.
-
- Они обеспечивают повышение социально-экономического развития территории –

«Портфельная» матрица территории

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

«Портфельная» стратегия позволяет выбрать:

- приоритетные направления деятельности;
- определить точки роста;
- сконцентрировать ресурсы с целью получения максимально высокой отдачи;
- заложить фундамент экономического успеха на перспективу.

- Разумная «портфельная» стратегия территории - это, с одной стороны, уклонение от чрезмерно узкой специализации деятельности на территории (чтобы не создавать проблемы будущих периодов), с другой - выявление и поддержка приоритетных для территории видов деятельности, которые, проходя этапы своих жизненных циклов, будут обеспечивать устойчивость социально-экономического развития территории в будущем.

Стратегия роста в территориальном маркетинге

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

- Следование каждой из четырех указанных стратегий имеет свои плюсы и минусы.
- Речь идет о разном уровне вероятности достижения успеха и о разном объеме затрат.
- Поскольку 3 стратегии - развитие видов деятельности, развитие рынка и диверсификация - требуют дополнительных финансовых затрат (в разных объемах), для территорий с ограниченными финансовыми ресурсами в первую очередь следует сосредоточить свое внимание на стратегии проникновения на рынок, которая предполагает более интенсивное использование существующих ресурсов территории.

Конкурентная стратегия в территориальном маркетинге

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

- Реализация конкурентной стратегии предполагает ведение постоянного мониторинга за изменением внешней микро- и макросреды территории.

Существует 4 основные стратегии для привлечения туристов, постоянных жителей и бизнеса

- имиджевый маркетинг;
- маркетинг достопримечательностей;
- инфраструктурный маркетинг;
- маркетинг людей.

Имидж территории

- набор убеждений и ощущений людей, возникающих вследствие объективной оценки природно-климатических, исторических, этнографических, социально-экономических, политических, людских, ресурсных, промышленных, научных особенностей данной территории, а также развитости сферы услуг и жилищного строительства.

- Такой метод подразумевает создание, развитие и распространение позитивной картины территории уполномоченным рекламным агентством или PR-фирмой.

Можно выделить различные исходные имиджевые ситуации:

- **1. Слишком привлекательный имидж** – автомобильные пробки, шум, длинные очереди, толпы людей и высокие цены. Некоторым территориям реклама не нужна, скорее меры по снижению популярности, *например, французская Ривьера и Майорка.*
- **2. Позитивный имидж** – некоторым территориям не нужно менять имидж, однако перед ними стоит задача усиления его позитивных моментов и более эффективной их подачи подходящим целевым группам. *К примеру, Ганновер, Франкфурт, Венеция, Женева, Зальцбург, Прага, Стокгольм, Париж, Милан, Антверпен.*

- **3. Слабый имидж** – таким территориям недостает четко сформулированной идеи, они, как правило, малочисленны, географически удалены, испытывают недостаток ресурсов и т.д. У них могут быть привлекательные характеристики, но они не умеют превратить их в конкурентные преимущества. *Пример: Помимо Давоса, Альбервиля и Шамони есть и другие интересные альпийские местечки.*
- **4. Противоречивый имидж** – люди придерживаются противоположных точек зрения на некоторые характеристики территории.

- ***Негативный имидж*** – таким территориям нужна передышка и возможность выработать новую стратегию для создания более положительного образа. *Пример: г. Корлеоне на о. Сицилия Италии – рассадник американской преступности (к/ф «Крестный отец»).*

- **Маркетинг достопримечательностей** дополняет маркетинг имиджа. Территория использует для этого:
- естественные достопримечательности (набережные рек, озера, моря, горы);
- историческое наследие (музеи, памятники архитектуры, храмы);
- всемирно известные сооружения;
- известные личности;
- известные сады и парки;
- объекты культуры и отдыха (стадионы, культурные и торговые центры).

Инфраструктурный маркетинг:

- железные дороги, аэропорты, телекоммуникационные сети, надежное энергоснабжение, чистая питьевая вода, развитые коммуникации, безопасность на улицах – признаки достаточно поддерживаемой инфраструктуры.

- Ограничения в ресурсах, требования охраны окружающей среды и межтерриториальные связи вынуждают территории развивать особый вид управленческой деятельности – инфраструктурный менеджмент, начиная от слежения за инфраструктурными объектами до их систематического улучшения с помощью современных методов и технологий.

- **Маркетинг людей** – реклама жителей территории. Такой маркетинг может осуществляться, как минимум, в 5-ти формах:
- знаменитые люди, спортсмены и спортивные команды, научный потенциал;
- энергичные местные лидеры – блестящие деловые и политические лидеры;
- квалифицированные специалисты – подготовка и/или привлечение квалифицированных кадров в определенные отрасли промышленности;

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

Существуют 4 основных метода развития территории:

- развитие социальной сферы;
- улучшение городской среды;
- экономическое развитие;
- стратегическое рыночное планирование.

Развитие социальной сферы

- подразумевает финансовое обеспечение хорошего состояния школ, больниц и поликлиник, детских учреждений, облегчение бюрократического бремени и т.д. необходимо разумное сочетание между адекватным и привлекательным общественным обслуживанием и затратами на его содержание.
- Основная цель – создание качественной среды для 2-х целевых рынков:
- людей, уже живущих и работающих здесь,
- потенциальных жителей (так называемых, внешних покупателей места).

- **Улучшение городской среды, т.е.**
архитектурного облика города, его открытых пространств, землепользования, планировки улиц, пешеходных зон, чистоты и экологического состояния.

- **Экономическое развитие** – повышение экономической эффективности в работе местной администрации, повышение конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности места.

Стратегическое рыночное планирование

Процесс такого стратегического планирования протекает обычно в 5 стадий:

- 1) аудит территории (SWOT-анализ) – выяснение того, что территория из себя представляет и почему:
- 1.1) определение факторов привлекательности (основные экономические и демографические: численность населения, покупательская способность, квалификация, рынок жилья, структура отраслей промышленности и характеристики рынка рабочей силы, здравоохранение, природные ресурсы, транспортная система, качество жизни, система образования и науки).
- 1.2) выявление основных конкурентов в каждой конкретной нише или сфере деятельности.

- 1.3) выявление основных тенденций и событий макро и микро масштаба;
- 1.4) анализ сильных и слабых сторон;
- 1.5) выявление возможностей и угроз;
- 1.6) определение основных узких мест.

2) Выработка видения и определение целей.

Цель – это четкая формулировка, чего территория хочет достичь. Задачи добавляют конкретные размеры и сроки выполнения.

3) Определение стратегии.

4) Составление плана действия, который содержит, как правило, следующие элементы:

- список всех мероприятий,
 - ответственных лиц,
 - методы проведения мероприятий,
 - затраты на мероприятия,
 - ожидаемые сроки выполнения.
- 5) Реализация и контроль за реализацией рыночного плана.

- Маркетинг территории означает проектирование места, которое будет удовлетворять потребности целевых рынков.
- Он достигает успеха, когда жителям и бизнесу нравятся их места, а ожидания туристов и инвесторов оправдываются.
- Улучшить жизненную среду, инвестиционный климат и условия для туризма можно следующими 4-мя способами:

- Самообытность места – хороший дизайн, усиливающий привлекательность и развивающий эстетические качества и ценности территории;
- Территория как отлаженная среда (или улучшение инфраструктуры) – создать и поддерживать в рабочем состоянии технологическую инфраструктуру, которая будет совместима с природной средой;
- Территория как поставщик услуг – предоставлять базовые услуги такого качества, которое соответствует потребностям бизнеса и общества;
- Территория как зона отдыха и развлечения – достопримечательность и «приманки» для собственных жителей и туристов.