

У. Г. Зиннуров, А. С. Сорокожердев

ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИЙ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

Рассмотрены вопросы внешнего стратегического маркетингового окружения регионов, маркетингового пространства, внешние возможности по привлечению целевых рынков региона, факторы привлекательности целевых рынков и конкурентоспособности региона. Предложен методический инструментальный анализ стратегического маркетингового окружения, позволяющий формировать стратегии по привлечению целевых рынков, определять стратегические альтернативы, формировать портфель деятельности региона. *Маркетинг региона; стратегический анализ региона; анализ стратегического пространства региона; формирование стратегий развития региона*

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях в мире и Российской Федерации сложилась ситуация неоднородности развития регионов, которую обуславливают неравные ресурсные возможности, историческое наследие, географическое положение и т. д. Все эти факторы влияют на специфику оказываемых услуг региона, которая выражается в способности формирования тех или иных целевых сегментов или рынков, под которыми понимаются отдельные группы (сегменты) потребителей, схожие по тем или иным признакам. В этих условиях большое значение приобретает использование инструментария маркетинга региона, которое способно обеспечить более эффективное использование продукта региона, привлечь необходимые региону ресурсы и рынки.

В последнее время многие регионы начали использовать инструментальный маркетинг для формирования необходимых рынков. Но в большинстве случаев их маркетинговая деятельность сводится к использованию элементов коммуникаций для создания узких рынков или сегментов (например, коммуникационная политика, направленная только на формирование рынка туристов). Маркетинговая политика в большинстве случаев используется региональными компаниями, осуществляющими бизнес во внешней среде, а комплексное использование маркетинга на региональном уровне практически не применяется. Кроме того, отсутствует теоретическая база для анализа маркетингового стратегического окружения, которая позволяет уточнить позиции региона, его имидж и способствует созданию необходимых региону рынков. Стратегии регионов направлены на

усиление конкурентных преимуществ, которые остаются малоизученными и в значительной степени влияют на формирование портфеля деятельности региона.

1. ОЦЕНКА МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ОКРУЖЕНИЯ (ПРОСТРАНСТВА) РЕГИОНА

Различные регионы могут преследовать разные стратегические цели относительно целевых рынков, на которые в значительной степени влияет сформированный имидж. Стратегия маркетинга региона может быть направлена не только на привлечение целевых рынков, но и на отток неперспективных с региональной точки зрения рынков, вплоть до демаркетинга региона. Для разработки и реализации наиболее эффективной стратегии маркетинга региона необходимо проводить детальный анализ внутреннего и внешнего окружения (пространства). Исследователь вопросов регионального маркетинга А. П. Панкрухин предлагает использование моделей SWOT- и STEP-анализа [6] для оценки маркетингового стратегического пространства. Однако использование этих моделей носит ограниченный характер, так как оно не в полной мере предполагает анализ конкурентной среды, стратегий конкурентов, возможных целевых рынков и приоритетов. Нами предлагается дополнить данные подходы моделью разработки региональных стратегий на основе модели Гранта [2] (рис. 1).

По аналогии с тремя основными уровнями стратегического маркетингового корпоративного планирования: уровень корпорации (группы компаний), уровень сферы деятельности (компания) и функциональный уровень [5], возможно выделить соответствующие уровни маркетинговой стратегии для регионов.



Рис. 1. Модель разработки региональных маркетинговых стратегий на основе модели Гранта

Региональный уровень отражает интересы и стратегические цели региональной политики в целом. На региональном уровне маркетинговой стратегии региона должны стоять следующие задачи: рост уровня жизни и благосостояния, рост инвестиционной привлекательности, развитие жилищно-коммунальной и бизнес-инфраструктуры, обеспечение региона необходимыми трудовыми и материальными ресурсами, изменения экологического, политического и социального климата в регионе.

Уровень сферы интересов региона заключается в стратегическом планировании для приоритетных рынков региона, на которых должен быть представлен регион, или планировании привлечения целевых сегментов покупателей услуг региона. Результатом стратегического планирования на данном уровне является бизнес-портфель региона, включающий все возможные направления деятельности, основанные на имеющихся ресурсах и способностях.

Функциональный уровень состоит в разработке стратегий маркетинга по привлечению конкретных целевых сегментов или выходу региональных сфер деятельности и интересов на федеральный или международный уровень. Он может проявляться в виде определения целевых аудиторий, позиционирования или в виде маркетинг-микса.

На первоначальном этапе стратегического планирования для регионов необходимо определить региональные способности (сильные стороны) и ограничения (слабые стороны). Ана-

лиз способностей и ограничений представляется возможным оценить при помощи следующих обобщенных критериев:

- степень развитости туристической, бизнес- и коммунальной инфраструктуры региона;
- степень представленности достопримечательностей, исторического наследия, культурных объектов;
- степень благоприятности природно-климатических особенностей региона;
- уровень богатства природных ресурсов и полезных ископаемых;
- степень развитости перерабатывающих, обрабатывающих и добывающих отраслей;
- степень развитости агропромышленного комплекса;
- степень сбалансированности социальной, экономической и политической ситуации в регионе;
- уровень жизни и экономического развития;
- степень развитости промышленности и машиностроения;
- сформировавшийся имидж региона.

Перечисленные выше критерии носят общий характер и не учитывают конкретные сферы деятельности, туристическую ориентацию, положительный или отрицательный имидж региона. При определении способностей и ограничений региона необходимо учитывать конкретные сферы деятельности и интересы в рамках предложенных критериев.

Наиболее важным при разработке региональных маркетинговых стратегий является получение ответов на следующие вопросы:

- Нарастивать или сокращать существующие сегменты потребителей услуг региона?
- Привлекать ли новые сегменты потребителей услуг региона?
- Диверсифицировать ли существующие позиции или услуги региона?

Кроме получения ответов на поставленные выше вопросы регионам необходимо оценивать внешние возможности по привлечению целевых рынков (рис. 2).

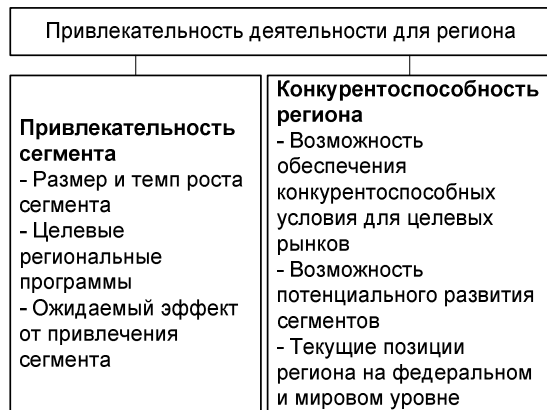


Рис. 2. Внешние возможности по привлечению целевых рынков

Факторы привлекательности региона в зависимости от целевых рынков возможно представить в табл. 1.

Таблица 1
Факторы привлекательности региона

Факторы привлекательности	Целевые рынки		
	Бизнес потребители	Рабочие по найму	Туристы
Экономическая ситуация	+	+	-
Инвестиционная привлекательность	+	-	-
Политическая стабильность	+	+	-
Уровень и стандарты жизни	-	+	-
Уровень преступности	+	+	+
Туристическая привлекательность	-	-	+
Развитость гостиничного бизнеса	+	-	+
Развитость инфраструктуры	+	+	+

2. КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА РЕГИОНА

Реализация тех или иных региональных маркетинговых стратегий, основанных на анализе способностей и ограничений, приводит, в конечном счете, к получению регионами определенных конкурентных преимуществ (КП), которые можно выразить как специфическую, устойчивую по характеру для региона компетенцию, которая при адаптации к целевым сегментам создает региону преимущества перед

другими регионами, конкурирующими в одной нише или нишах.

КП регионов представляется возможным условно разделить на две группы:

- обусловленные географическим положением и наследием региона;
- приобретенные в результате региональной политики.

К обусловленным географическим положением и наследием региона КП следует отнести:

а) уникальные туристические объекты и их доступность;

б) наличие полезных ископаемых, возможность их добычи, переработки или транспортировки;

в) наличие уникальных исторических или культурных объектов;

г) экологическое положение в регионе;

д) уникальность географического положения региона для какого-либо вида деятельности.

К приобретенным в результате реализации региональной политики КП следует отнести:

а) благоприятный и широко распространенный имидж региона;

б) способность привлекать инвесторов на выгодных условиях, за счет региональных политик;

в) развитые инфраструктуры региона;

г) способность обеспечить услуги региона с более низкими издержками для потенциальных потребителей услуг, за счет развитости логистических, инфраструктурных, банковских и других систем;

д) способность удерживать существующих потребителей услуг региона;

е) высокое качество функционирования всех инфраструктурных и экономических систем, а также высокий уровень жизни и обеспеченности жизнедеятельности;

ж) инновационный потенциал региона;

з) наличие редких высококвалифицированных специалистов;

и) наличие большого числа низкоквалифицированной рабочей силы и т. д.

Интересен взгляд М. Портера на формирование КП, который делит весь комплекс конкурентных преимуществ на две большие группы [5]:

1) преимущества по издержкам, состоящие в способности компаний производить товары или услуги, конечная цена которых будет ниже, чем у конкурентов;

2) преимущество дифференциации, которое состоит в способности компании сделать поку-

пателям предложение, отличное от конкурентного.

Конкурентные преимущества, выраженные М. Портером и впоследствии модифицированные для стратегии сочетания лидерства по затратам и дифференциации [3], справедливы и для регионов (рис. 3).

Стратегия лидерства по затратам основывается на способности региона оказывать услуги большому числу сегментов потребителей с низкими затратами для региона, а следовательно, и для потенциальных потребителей.

Примерами могут служить:

- развитые добывающие, перерабатывающие и логистические региональные комплексы, способствующие привлечению инвесторов различных уровней, обеспечивающих им более высокий уровень рентабельности инвестиций;
- развитая городская, бытовая и жилищная инфраструктура, обеспечивающая более низкие конечные затраты для жителей и работников по найму различных уровней;
- развитый гостиничный комплекс, сфера обслуживания и туристические объекты, позволяющие привлечь туристов из разных сегментов по географическому, социокультурному и экономическому признаку.

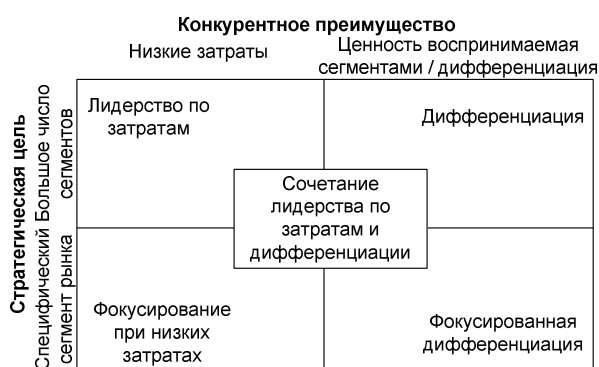


Рис. 3. Стратегии по Портеру применительно к маркетингу региона

Стратегия фокусирования при низких затратах отличается от вышеизложенной стратегии тем, что стратегия направлена на один или несколько сегментов при низких затратах. При этой стратегии регионы привлекают специфические сегменты, которым они могут обеспечить более эффективные условия. Примерами могут служить специфический вид туризма (например, только горнолыжный) или инвестирование только в один или несколько наиболее развитых видов бизнеса (например, машиностроение).

Стратегия дифференциации заключается в специфике предложения услуги, способной привлечь большое число сегментов, которая также может быть сфокусирована на узком круге сегментов. Источники дифференциации для регионов возможно определить как:

- отличительные, привлекательные преимущества региона, которые могут выражаться в уникальных туристических объектах, историческом наследии, географических и геологических особенностях региона (например, Мекка, Амстердам);
- неосязаемые компоненты: стиль жизни, ведение бизнеса, престиж жизни и отдыха и т. д. (США, Швейцария, Франция);
- адаптация к условиям потребления и особенностям потребителей, создание оффшорных зон.

Наиболее развитые, диверсифицированные регионы могут использовать стратегию сочетания лидерства по затратам и дифференциации.

3. ФОРМИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНА

Следует отметить, что анализ стратегического пространства в итоге сводится к формированию портфеля направлений деятельности, призванному помочь региону определить наиболее привлекательные сегменты, исходя из критериев относительной доли рынка (или способностей региона) и темпа роста рынков на федеральном уровне, привлекательности сегментов и конкурентоспособности. Как утверждает Ж. Ж. Ламбен, любой бизнес (направление деятельности) можно поместить в матрицу «Бостонской консалтинговой группы» (БКГ) [4]. Следовательно, для формирования портфеля направлений деятельности представляется возможным использовать классические матрицы «Бостонской консалтинговой группы» [7] (рис. 4) и «Дженерал Электрик, МакКинси» [8] (рис. 5). Допущением применения матрицы БКГ является различие подходов к формированию стратегий, которое основано на инвестировании средств в различные типологии рынков в классическом случае, в региональном же аспекте при формировании стратегий основополагающими являются цели и приоритетные направления региональной политики, например развитие бизнеса, туризма и т. д.

Матрица БКГ позволяет изобразить графически совокупность направлений деятельности региона и регионов конкурентов по критериям темпа роста сегментов и относительной доли рынка. В региональном аспекте практически

невозможно определить региональную долю рынка, следовательно, в качестве критерия целесообразно использовать относительную способность региона привлекать целевые сегменты или удержать его существующие позиции по целевым сегментам на федеральном или глобальном уровне.

Темп роста рынка Высокий Незначительный	«Звезды»	«Вопросительные знаки»
	«Дойные коровы»	«Собаки»
	Большая	Незначительная
	Относительная способность региона	

Рис. 4. Матрица БКГ

Использование в качестве критериев темпа роста рынка (сегмента) позволяет разделить сегменты на высокий и низкий уровень привлекательности на федеральном либо региональном уровне. Относительная же способность региона определяет способность региона в привлечении того или иного целевого сегмента или рейтинговой позиции среди регионов.

Помимо темпа роста рынка и относительных позиций региона в сегментах при анализе стратегических альтернатив целесообразно использовать критерии, предложенные международной консалтинговой компанией «McKinsey & Company»: конкурентоспособность и привлекательность рынка. Возможные направления стратегий в зависимости от привлекательности рынка и конкурентоспособности региона представлены на рис. 6.

Наиболее важным стратегическим решением региона является выделение сегментов (базовых рынков), которые регион желает привлечь. Под выделением базового рынка Ж. Ж. Ламбен подразумевает разбиение рынка на части, состоящие из потребителей со схожими потребностями и поведенческими или мотивационными характеристиками [4]. Генри Ассэль под выявлением сегментов понимает деление рынка по определенному критерию, связанному с потребностями потребителей, а под выбором сегментов предполагает направление маркетинговых усилий на один или несколько целевых сегментов [1].

Адаптированные выше матрицы стратегического анализа к маркетинговому стратегическому анализу региона позволяют выявить позиции региона во внешнем окружении. Однако ограниченность применения предлагаемых матриц к теории маркетинга регионов состоит, во-первых, в первоначальной ориентации моделей на компании, производящие конкретные продукты или услуги и, во-вторых, в невозможности учета доступности сегментов и степени способности региона к привлечению целевых сегментов. Вследствие этого нами предлагается дополнить рассмотренные модели матрицей «способность \ доступность», учитывающей, с одной стороны, способности региона к выбору и, с другой – доступность целевых сегментов (рис. 6).

Привлекательность сегмента Высокая Средняя Низкая	Защищать позиции Развивать приоритетные региональные политики для целевых рынков	Разрабатывать эффективные маркетинговые программы для привлечения целевых сегментов Доводить инфраструктуру до более конкурентоспособного уровня	Дифференциация услуг региона по более привлекательным сегментам, с учетом способностей региона
	Выборочный подход к целевым сегментам Частичное пересегментирование	Политика удержания существующих сегментов	Не предпринимать ничего или попробовать изменить имидж региона
	Пересегментирование / репозиционирование	Разработка программ по оптимизации пользования услугами региона целевыми сегментами	Отказ от дальнейшей поддержки целевых рынков
	Высокая	Средняя	Низкая
	Конкурентоспособность региона		

Рис. 5. Анализ стратегических альтернатив по критериям конкурентоспособность / привлекательность

Под *доступностью сегмента* нами понимается степень развития сегмента во внешней среде. Выражается она в количественном выражении (например, доступность рабочей силы необходимой квалификации, инвестиционная активность по отношению к бизнесу региона, массовость спроса на туристические услуги, оказываемые регионом и т. д.) и качественном выражении, отражающем степень готовности целевых сегментов потреблять услуги региона. Низкая степень доступности сегментов может характеризоваться высоким уровнем конкуренции среди регионов за необходимые сегменты, например, за рабочую силу необходимой квалификации, в то время как высокая степень доступности означает для регионов переизбыток спроса на услуги региона.

Способность выбора означает способность региона привлекать или отторгать сегменты за

счет имеющихся ресурсов или региональных объектов.

Результатом описания стратегического окружения должно являться четкое видение стратегических позиций региона, его внешнего окружения, что дает возможность выделять базовые целевые сегменты региона.

Доступность сегмента	Высокая	Стратегия адаптации	Селективный отбор целевых сегментов	Диверсифицированный регион Селективный отбор целевых сегментов Демаркетинг для не целевых сегментов
	Средняя	Наращивание ресурсов и развитие региональных объектов Балансирование между внутренними и внешними сегментами	Стратегия удержания существующих позиций	Поиск свободных рыночных ниш, обеспечивающих уникальные позиции региона
	Низкая	Интенсивное использование внутренних ресурсов и способностей Развитие внутренних сегментов	Целевые коммуникации для узких сегментов Дифференциация региона для целевых сегментов	Уникальное позиционирование региона Точечные коммуникации для узких целевых сегментов Массовые коммуникации для подкрепления имиджа уникального региона для целевых сегментов
		Низкая	Средняя	Высокая
		Способность выбора		

Рис. 6. Матрица «способность \ доступность»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При разработке комплекса маркетинга для региона необходимо особое внимание уделять анализу стратегического окружения региона. Многие авторы уделяют внимание стратегическому маркетингу, однако инструментарий стратегического маркетинга остается малоиспользуемым.

Анализ способности привлечения региона целевых рынков должен исходить из маркетингового стратегического анализа, который заключается в анализе ресурсов, способностей региона, внешнего окружения, целевых рынков. Маркетинговая стратегия региона состоит из регионального, функционального уровня и уровня сферы интересов. К анализу внешнего окружения применимы инструменты стратегического маркетингового анализа. Результатом стратегического анализа является определение позиций региона, на основании которых формируется имидж региона во внешней среде, который состоит из трех уровней (составляющих): уровень сложившейся (ресурсной) составляющей имиджа, уровень восприятия имиджа, уровень процессов корректировки или изменения имиджа; и составляет основу идентификации

региона во внешней среде. Распространение имиджа в основном происходит за счет коммуникаций отдельных компаний. Маркетинг имиджа должен сыграть особую роль в позиционировании региона, определении стратегии деятельности органов власти и населения для развития его преимуществ и уменьшения конкурентных недостатков. Это тем более актуально, что создание образа региона – долгосрочная работа: она не только способствует развитию экономики, но и создает благоприятный фон для повышения качества жизни населения, улучшая существующий психологический микроклимат и снимая социальную напряженность.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Ассэль Г.** Маркетинг: принципы и стратегия: учебник для вузов. М.: ИНФРА – М, 2001. 804 с.
2. **Бахру А., Глидл П.** Конкуренция на основе способностей. Кн. 3: Учеб. пособие. Жуковский: МИМ ЛИНК, 2006.
3. **Вайни Х.** Конкурентная и корпоративная стратегия. Кн. 5: Учеб. пособие. Жуковский: МИМ ЛИНК, 2006.
4. **Ламбен Ж. Ж.** Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996. 589 с.
5. **Ландреви Ж., Леви Ж., Линдон Д.** Меркатор. Теория и практика маркетинга. В 2 т. Т. 2. М.: МЦФЭР, 2006. 512 с.
6. **Панкрухин А. П.** Маркетинг территорий. СПб.: Питер, 2006. 416 с.
7. Boston Consulting Group, 1972; Henderson, 1970.
8. Hussey, 1978; Abell and Hammond, 1979.

ОБ АВТОРАХ

Зиннуров Ульфат Гаязович, проф., зав. каф. менеджмента и маркетинга. Дипл. инженер по экономике и организации промышленности (УГАТУ, 1973). Д-р экон. наук в обл. организации управления народн. хозяйством (СПБИЭА, 1994). Иссл. в обл. стратегическ. менеджмента и маркетинга.

Сорокожердев Александр Станиславович, ст. преп. той же каф. Дипл. магистр менеджмента по маркетингу (УГАТУ, 2004). Иссл. в области регионального маркетинга.