

## МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ КОМПАНИИ

Специальность: Экономика и управление народным хозяйством

Направление: Маркетинг

Автор: Е.В. ПОНОМАРЕВА, к.э.н., доцент Балтийского государственного технического университета «Военмех» им. Д.Ф. Устинова

Методика 3W является универсальным инструментом, позволяющим разработать стратегию развития и стратегическое позиционирования организации любой сферы бизнеса на основе выявления ключевых потребностей и определения системы ценностей потребителей или представителей контактных аудиторий в рамках рынка в целом или его отдельных сегментов.

The 3W method is a universal tool that allows to develop a strategy and strategic positioning of the organization in every business field based on the identifying of key needs and consumer's or contact audience's values in the whole market or its individual segments.

**Ключевые слова:** позиционирование, стратегия, целевая аудитория, потребительская ценность.

**Keywords:** positioning, strategy, target audience, consumer value.

Современная теория маркетинга подробно рассматривает вопросы позиционирования.

Например, по мнению Дж. Траута, широко известные товары и услуги, как правило, занимают четкие обозначенные позиции в сознании их потребителей, а основной принцип позиционирования заключается не в создании организацией чего-то нового и существенно отличающегося от других, а в манипулировании тем, что уже есть в умах потребителей и использовании уже имеющихся связей [6].

Согласно Ф. Котлеру, позиционирование представляет собой действия по разработке предложения организации и ее имиджа, которые направлены на занятие организацией обособленного благоприятного положения в сознании целевой группы потребителей. Окончательным результатом позиционирования товара или услуги является создание ориентированного на рынок предложения их ценности – простого и

четкого утверждения, дающего объяснение, почему целевой аудитории следует приобретать товар или услугу организации [3].

В соответствии с мнением Ж.-Н. Кампферера, бренд – это прямое следствие реализации организацией стратегии сегментации рынка и дифференциации продукта [2]. Он позволяет выделить отличия товаров или услуг организации от товаров или услуг конкурентов и определить положение товара или услуги среди конкурентов в сознании целевой аудитории [5].

В теории М. Портера позиционирование – это осуществление организацией отличных от конкурентов видов деятельности или выполнение схожей с ними деятельности, но другими способами [4].

Однако, несмотря на глубокую теоретическую проработку вопросов позиционирования, практических методик и алгоритмов разработки стратегического позиционирования организаций в литературе практически нет. Исключение составляют уже ставшие классическими матрицы BCG, McKinsey, Shell и Arthur D. Little [1], двухпараметрические карты позиционирования, а также модель конкурентного анализа и позиционирования 5 сил Портера [4].

Предлагаемая методика 3W базируется на подходе, при котором предложения, которые организации делают своим потребителям, рассматриваются как совокупность характеристик не только продукции и бренда, но и самой организации. В соответствии с системой ценностей потребителей или контактных аудиторий это позволяет организации разработать:

- стратегию развития;
- стратегическое позиционирование организации и ее бренда среди представителей целевой аудитории;
- конкурентное позиционирование организации и ее бренда;
- позиционирование среди контактных аудиторий (госорганы, банковская сфера, партнеры, широкая общественность и др.);
- позиционирование на рынке труда, т.е. позиционирование HR-бренда;
- перечень ключевых информационных поводов для взаимодействия со СМИ;
- основные направления реализации проектов стратегического развития и повышения операционной эффективности.

Неоднократное применение методики 3W на практике показало, что она одинаково эффективно позволяет решать задачи организаций любых сфер бизнеса – производство продуктов питания, сфера высшего и дополнительного профессионального образования, b2b-бизнес, сфера потребительских услуг, некоммерческая сфера и др.

Методика 3W получила свое название от первых букв трех английских вопросительных слов.

### 1. Why?

Почему и зачем потребители покупают товары или услуги? Какие проблемы потребители решают при приобретении товаров или услуг, представленных на рынке? Какие потребности имеют потребители?

При ответе на вопрос рассматривается не продукция конкретной организации, а товары или услуги в рамках четко определенного сегмента, в котором работает или планирует работать организация.

### 2. What?

Что организация, ее товары или услуги и бренд предлагают потенциальным и существующим потребителям в ответ на их потребности и проблемы?

При этом предложение организации своим потребителям рассматривается на трех уровнях.

- Первичные характеристики – наиболее важные для потребителей характеристики товаров или услуг, соответствующие их системам ценностей и потребностям (цена, качество, месторасположение и др.).

- Вторичные характеристики бренда – характеристики, присущие в первую очередь бренду и напрямую не связанные с товарами или услугами, но увеличивающие их ценность для потребителей (признание референтной группы, подтверждение статуса, престижность владения и др.).

- Вторичные характеристики организации – характеристики организации, влияющие на мнение потребителей о ней как поставщике конкретных товаров или услуг и проявляющиеся в процессе взаимоотношений потребителя с организацией (система коммуникаций, индивидуальный подход к клиентам и др.).

Перечисленные характеристики организации, ее бренда, товаров и услуг должны максимально соответствовать запросам и системам ценностей потребителей.

### 3. Who?

Кем компания в рамках своего текущего позиционирования является в глазах потребителей своих товаров и услуг? Как компания хочет выглядеть в рамках своего стратегического позиционирования в глазах потребителей своей продукции?

Аналогичные вопросы используются при разработке стратегического позиционирования организации по отношению к конкурентам, поставщикам, партнерам и другим контактными аудиториям.

Пример применения методики 3W к разработке стратегического позиционирования клуба Молодежной хоккейной лиги (МХЛ) позволяет наглядно продемонстрировать все преимущества и особенности предлагаемого подхода.

Хоккейный клуб (ХК) является некоммерческой организацией, осуществляющей свою деятельность на спонсорские средства. Помимо

клуба МХЛ в его состав входит Детско-юношеская спортивная школа (ДЮСШ).

Необходимость в разработке его стратегического позиционирования и стратегии развития возникла в связи с запросами, поступающими от спонсоров, желавших понять вектор дальнейшего развития клуба и возможности его использования в качестве одного из инструментов собственной работы с клиентами и СМИ.

Исходя из поставленной задачи, на первоначальном этапе определены основные целевые и контактные аудитории ХК, представленные на рисунке 1.

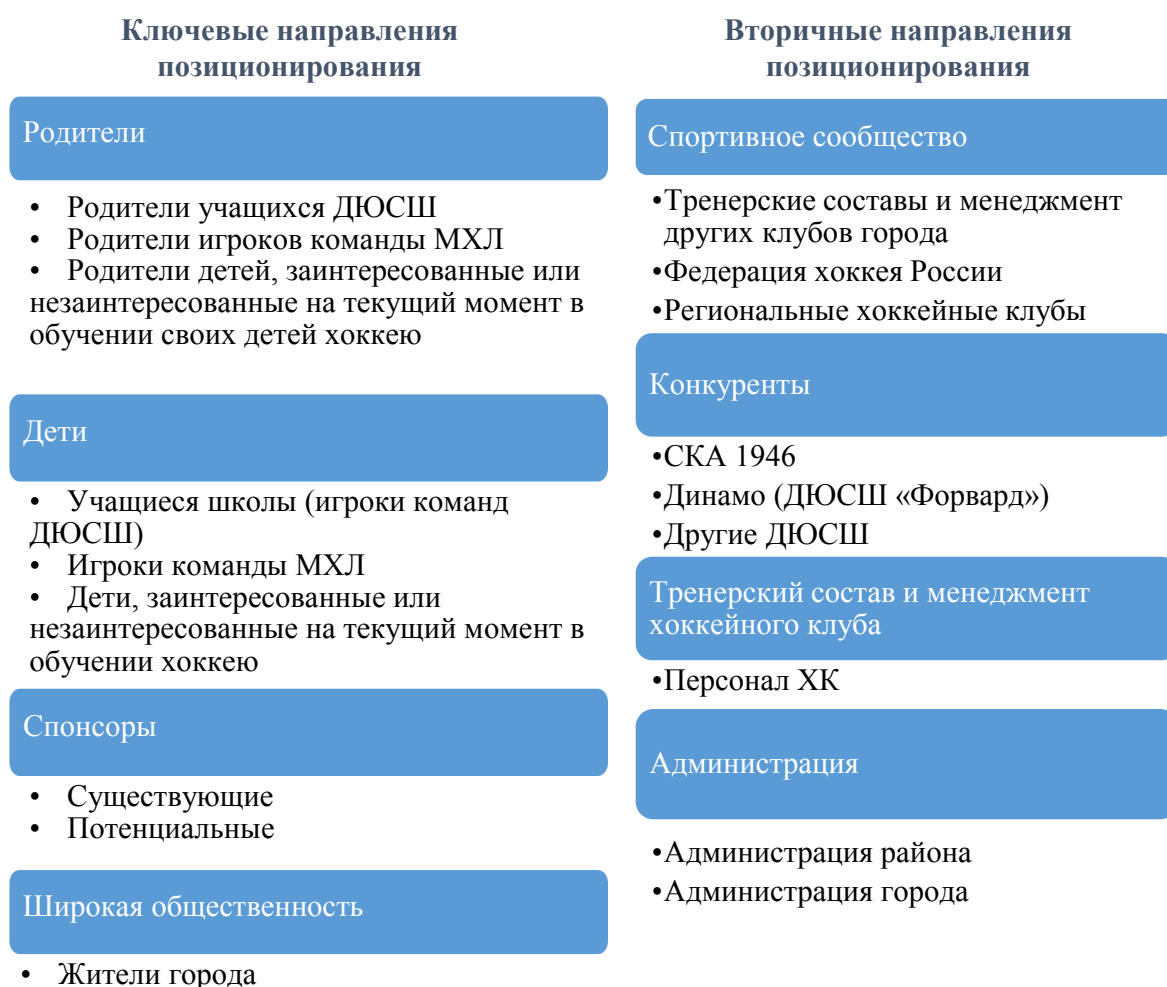


Рисунок 1 – Направления позиционирования хоккейного клуба

Перед разработкой позиционирования были сформулированы базовые идеи управления хоккейным клубом как бизнес-системой с нулевой доходностью, «производящей» несколько видов «продукции» и имеющей три основных группы потребителей – родители, дети (учащиеся ДЮСШ и игроки клуба МХЛ) и спонсоры (рис. 2).

**Базисная идея №1:** «Хоккей как школа жизни» (воспитательная функция хоккея)

**Базисная идея №2:** Бизнес-подход к управлению хоккейным клубом

**Базисная идея №3:** «Хоккей как зрелище»

**Базисная идея №4:** Инновационная методика подготовки учеников ДЮСШ и игроков МХЛ

## Рисунок 2 – Базисные идеи позиционирования хоккейного клуба

Эти три группы потребителей являются ключевыми направлениями позиционирования клуба. Позиционирование, направленное на широкую общественность, формируется преимущественно через ключевые направления и СМИ в соответствии со сформулированными информационными поводами и базовыми идеями.

Базисная идея №1 была определена следующим образом: «Хоккей как школа жизни». В нее заложена воспитательная функция хоккея как командного вида спорта.

Реализация данной идеи предполагает позиционирование хоккея как вида спорта, формирующего у детей личностные качества, которые необходимы для их дальнейшего развития как в сфере хоккея, так и в сфере профессиональной деятельности, а также в целом в дальнейшей жизни.

Хоккей как вид спорта предполагает формирование и воспитание у учеников ДЮСШ и игроков клуба МХЛ:

- качеств, свойственных полноценным личностям и сильным духом людям: умение не сдаваться и идти до конца, чувство локтя, умение ставить победу команды выше личного зачета, уважение к другим членам команды, быстрое принятие решений, готовность к риску, способность видеть игру или ситуацию в целом, стремление стать лучшим и др.;
- коммуникационных навыков;
- дисциплины;
- умения переживать поражения и радоваться победам в спорте и в жизни;
- уважения к авторитетам;
- здорового образа жизни и хорошей физической формы.

Базисная идея №1 ориентирована, прежде всего, на работу с родителями, детьми и широкой общественностью и реализуется путем:

- разъяснительной работы с родителями с помощью донесения до них информации о том, какие «дивиденды» они смогут получить в будущем от обучения их ребенка хоккею;

- привлечения к продвижению ХК известных людей, достигших высоких результатов в бизнесе или в других сферах деятельности, которые в детстве или юности занимались хоккеем (наглядные примеры влияния хоккея на становление личностей);

- интеграция с ветеранскими хоккейными командами.

Базисная идея №2 предполагает бизнес-подход к управлению ХК, при котором клуб позиционируется как полноценный бизнес без цели в виде получения прибыли, но со стремлением к наращиванию доходов от деятельности ХК за счет ДЮСШ, сувенирной продукции, привлечения спонсоров и др.

Данная идея важна, прежде всего, в работе со спонсорами, тренерским составом и менеджментом ХК и ложится в основу конкурентного позиционирования клуба.

Осуществление деятельности клуба на основе базисной идеи №2 должно реализовываться в следующих направлениях:

- внедрение систем планирования и бюджетирования для упорядочивания поступления и расходования денежных средств;

- осуществление контроля деятельности на основе оценки соотношения «затраты-результат»;

- переход на управление ХК в рамках планирования на пятилетний период;

- постановка не только спортивных, но и бизнес-целей, прежде всего, в виде роста капитализации клуба и увеличения его популярности;

- разработка коммуникационной стратегии ХК;

- разработка стратегии привлечения спонсоров;

- использование принципа равнозначности спортивных и бизнес-целей, т.е. достижение спортивных целей за счет разумного расходования денежных средств.

Базисная идея №3 была определена следующим образом: «Хоккей как зрелище». Позиционирование на основе этой идеи ориентировано, прежде всего, на людей, не являющихся знатоками хоккея и его любителями, т.е. на широкую общественность. С этой целью предполагается для привлечения внимания к хоккею и ХК и популяризации в целом данного вида спорта, а также для формирования стабильной зрительской аудитории, позиционировать хоккей не только как спортивную игру, а как спортивно-развлекательное шоу, которое может быть интересно не только его любителям хоккея, но и тем, кто ранее никогда не проявлял к нему интереса.

Работу по позиционированию целесообразно вести в следующих направлениях:

- посещение игр преподнести широкой общественности как возможность получения положительных эмоций, как азарт, как спортивно-развлекательное шоу, как возможность с интересом провести время и взрослыми, и детям любого возраста;

- для спонсоров возможны корпоративные походы на хоккей, участие в «ветеранских» матчах и т.п.

Реализация указанных направлений может осуществляться с помощью следующего комплекса мероприятий:

- внесение максимального развлекающего элемента в проведение игр, например, во время перерывов в играх команд МХЛ на лед могут выходить ученики ДЮСШ самых младших возрастных групп;

- организация фотосессий во время проведения игр с выделением специальной рекламной экипировки, что позволит не только развлечь зрителей игр, но и повысить узнаваемость ХК;

- организация по время игр автограф-сессий известных хоккеистов;

- лучшее информирование широкой общественности о графике проведения игр МХЛ, например, печать карманных календарей с графиком, sms-рассылка и др.;

- распределение билетов по офисам в бизнес-центрах, в вузах, в торговых центрах и т.п.;

- формирование женской команды (команды девочек).

Базисная идея позиционирования №4 – это собственная инновационная методика подготовки учеников ДЮСШ и игроков МХЛ, нацеленная на достижение высоких спортивных результатов на базе комплексной и системной работы с учащимися и игроками.

На сегодняшний момент подавляющее большинство ХК делают упор на покупку игроков, тогда как наличие методики позволит ХК не только экономить средства, но и выращивать «звезд» внутри команд еще со времени обучения игроков в ДЮСШ при одновременном сохранении командного духа, что позволит избежать сложностей с вхождением в команду купленных «звезд». Одновременно с этим клуб сможет начать зарабатывать на продаже игроков в другие клубы МХЛ.

Методика будет являться основным спортивным нематериальным активом ХК, которым тренерский состав и менеджмент на сегодняшний день делится со своими коллегами из других клубов. Однако, методика никак не «защищена», т.е. есть риски ее присвоения и дальнейшей популяризации в спортивном сообществе другими ХК.

Кроме того, методика может быть адаптирована к применению в других командных видах спорта, что является ее несомненным плюсом с точки зрения популяризации.

Наибольший интерес данная идея представляет для спортивного сообщества, конкурентов, родителей, детей, тренерского состава и менеджмента ХК.

Для реализации базисной идеи №4 целесообразно предпринять следующие действия:

- оформление методики в виде четко прописанного документа, регламентирующего все процессы в рамках подготовки учащихся и игроков;
- «защита» методики, прежде всего, с помощью ее публикации в спортивных и деловых СМИ;
- методика перекликается с методиками HR-менеджмента, что позволяет продвигать ее в деловых СМИ;
- организация обучения молодых тренеров, организатором которого выступит ХК, или обмен опытом с коллегами из других клубов в формате проведения мастер-классов;
- разъяснительная работа с родителями и детьми по донесению до них преимуществ методики.

Далее на основе проработанных базовых идеи была реализована методика 3W для разработки позиционирования ХК среди родителей, детей (учащихся ДЮСШ и игроков МХЛ) и спонсоров (табл. 1).

По результатам формирования таблицы 1 были сформулированы ключевые направления развития ХК в сфере работы с родителями.

1. На начальном этапе подбора и приема детей в ДЮСШ необходима работа с родителями с привлечением детского психолога. Он, с одной стороны, выявит у ребенка базис формирующейся личности, который может быть скорректирован в процессе обучения хоккеем (например, развитие коммуникационных навыков). А с другой – он скорректирует поведение родителей уже на этом этапе, чтобы у них не было завышенных ожиданий, и было понимание того, что «звездами» в хоккее становятся единицы, но у ребенка будут сформированы навыки и качества, необходимые ему для того, чтобы стать «звездой» в жизни, например, успешно сделать карьеру.

2. В случае получения в управление новой ледовой арены от Администрации города на базе данного подхода ХК получают возможность параллельно развивать группы здоровья, состоящие из учащихся, показывающих средние результаты и не претендующих в будущем на статус игроков МХЛ. В перспективе такие учащиеся могут стать игроками любительских хоккейных клубов.

3. Необходимо максимально «визуализировать» процесс обучения для родителей, чтобы они могли оценить успехи свои детей в процессе тренировок и игр.



Таблица 1 – Позиционирование хоккейного клуба, ориентированное родителей

Why?	What?	Who?
<p>Потребности родителей могут быть объединены в две группы, отличающиеся мотивацией к занятию детей хоккеем:</p> <p>1. Родители, для которых важны, прежде всего, свои амбиции и воспитание из детей победителей и лидеров. Хоккей – инвестиция родителей в будущее своих детей.</p> <p>2. Родители, для которых важны крепкий здоровый ребенок, его всестороннее развитие и навыки коммуникаций, а чемпионство вторично.</p>	<p>Основные информационные идеи: «Хоккей как школа жизни» (базисная идея №1) и «ХК – автор инновационной методики подготовки игроков» (базисная идея №4).</p> <p>Что дает хоккей и ХК родителям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Для обеих групп родителей – воспитание из детей сильных личностей, формирование командного духа и получение опыта быстрого принятия решений, что не всегда возможно в индивидуальных видах спорта.</li> <li>• Для родителей первой группы – возможность развить имеющиеся у ребенка задатки и довести его до уровня игрока МХЛ.</li> <li>• Для обеих групп родителей – ребенок занят полезным делом, хоккей может в определенной мере оградить его от влияния улицы.</li> <li>• Для обеих групп родителей важна престижность обучения в известном ХК.</li> </ul>	<p>ХК – лучшая хоккейная ДЮСШ и лучший клуб МХЛ города, целевыми ориентирами которого являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• воспитание сильных личностей со сформированной системой ценностей;</li> <li>• подготовка игроков для МХЛ и КХЛ.</li> </ul>

Затем было проведено позиционирование, ориентированное на учащихся ДЮСШ и игроков МХЛ (табл. 2).

Ключевые направления развития ХК в отношении детской целевой аудитории представлены ниже.

1. Вовлечение друзей и знакомых детей в хоккей – VIP-приглашения на матчи, создание фан-клубов конкретных игроков в сети Интернет, фотосессии и другие виды развлечений, интересных для конкретных возрастных групп, например, майки с номером и фамилией конкретного игрока в ограниченной серии, призы для самых активных групп болельщиков и др.

2. Формирование единого сообщества учащихся и игроков ХК – один-два раза в год общие мероприятия, подведение итогов сезонов, мастер-классы, приглашение знаменитостей для общения с детьми и другие способы формирования единого духа ХК.

3. Продолжение взаимодействия с детскими домами, специальные совместные мероприятия для детей из детских домов и ХК.

4. Проведение совместных мероприятий для детей и родителей, например, организация в один день матча детей и их родителей-«ветеранов».

5. Приглашение родителей на занятия и на игры, если они сами не посещают их, для демонстрации успехов детей.

Таблица 2 – Позиционирование хоккейного клуба, ориентированное детей

Why?	What?	Who?
<p>Потребности детей тесно связаны с потребностями родителей, т.к. до определенного возраста они разделяют взгляды и мнения родителей. Но можно выделить и другие потребности учащихся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• порадовать родителей, при этом занятия могут идти даже через силу;</li> <li>• причастность к хоккею – базируется на семейном интересе, популярности среди друзей или личной любви ребенка к хоккею;</li> <li>• общение и обучение за компанию – поиск новых друзей, общение, социализация, обучение вместе с друзьями или одноклассниками;</li> <li>• получение авторитета в школе, среди друзей и знакомых.</li> </ul>	<p>Основные информационные идеи: «Хоккей как школа жизни» (базисная идея №1), «Хоккей как зрелище» (базисная идея №3) и «ХК – автор инновационной методики подготовки игроков» (базисная идея №4).</p> <p>Для эффективной работы с детьми, прежде всего, с позиций выращивания «звезд» и воспитания личностей, ХК использует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• командообразование в процессе обучения и тренировок;</li> <li>• методики работы, ориентированные на детей разных возрастов;</li> <li>• проведение внутренних общих мероприятий для всех участников ХК;</li> <li>• проведение мероприятий, на которые дети могут пригласить родителей, друзей и одноклассников.</li> </ul>	<p>ХК – лучшая хоккейная ДЮСШ и лучший клуб МХЛ города, в котором учат играть в хоккей, общаться, дружить и развиваться.</p>

Позиционирование, ориентированное на спонсоров, представлено в таблице 3.

Таблица 3 – Позиционирование хоккейного клуба, ориентированное на спонсоров

Why?	What?	Who?
<p>Спонсорство осуществляется по трем причинам:</p> <p>1) реализация социальной ответственности;</p> <p>2) личный интерес владельцев или топ-менеджмента к инвестированию в спорт;</p> <p>3) любовь к хоккею у владельцев или топ-менеджмента.</p>	<p>Основная информационная идея: «ХК – современный амбициозный клуб, управление которым ориентировано на получение высоких спортивных результатов на базе эффективного бизнес-подхода и инновационной методики подготовки игроков»</p> <p>Что может дать ХК спонсорам:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• декларирование в их системе ценностей поддержки детского и молодежного спорта;</li> <li>• предоставление персоналу спонсора возможности корпоративных посещений матчей;</li> <li>• вход владельцев или топ-менеджмента спонсора в спортивную и околоспортивную «тусовку», возможность попасть в СМИ и рассказать о поддержке спорта партнерам;</li> <li>• возможности для владельцев или топ-менеджмента спонсора получить «выход» в хоккей, создать или войти в команду «ветеранов» или устроить детей в хоккей</li> </ul>	<p>ХК – привлекательный объект для инвестирования с точки зрения социальной ответственности (поддержка спорта, детей и молодежи) и гордости за объект инвестирования.</p>

Ключевые направления развития взаимоотношений со спонсорами:

- 1) поиск и выбор лица, отвечающего за поиск и привлечение спонсоров;
- 2) формирование спонсорских пакетов для разных категорий спонсоров;
- 3) проработка вопроса, связанного с «совмещением» разных спонсоров в рамках одного ХК – выявление и урегулирование возможных проблем с увеличением количества спонсоров;
- 4) повышение капитализации ХК, что приведет к росту его привлекательности для спонсоров и, соответственно, их гордости за ХК как объект инвестирования.

Затем на основе таблиц позиционирования и базовых идеи были определены основные информационные поводы для ХК и инструменты его продвижения (табл. 4).

**Таблица 4 – Ключевые информационные поводы и инструменты продвижения хоккейного клуба**

<b>Информационный повод</b>	<b>Инструменты</b>
Высокие спортивные результаты	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сайт ХК, спортивные СМИ, спортивные Интернет-порталы, социальные сети, сайты спонсоров.</li> <li>• Размещение пресс-релизов, фото- и видеотчетов о высоких достигнутых результатах.</li> <li>• В случае средних результатов – информирование ограниченное.</li> <li>• В случае плохих результатов – размещение с разбором причин поражений, выводами и направлениями совершенствования с целью показать, что поражения ХК рассматривает как полезный опыт и выносит из них уроки.</li> </ul>
Базисная идея №1: «Хоккей как школа жизни»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Идеология ХК, сайт ХК, спортивные СМИ, спортивные Интернет-порталы, деловые и неспециализированные СМИ («HR-методики и подходы в хоккее»), Интернет-порталы для родителей.</li> <li>• Обязательные интервью тренерского состава ХК.</li> <li>• Выступления в детских садах и школах.</li> <li>• Проведение встреч с известными людьми, в детстве или юности занимавшимися хоккеем.</li> <li>• Работа с родителями – выдача им мелкой сувенирной продукции и информационного буклета о ХК и его идеологии.</li> </ul>
Базисная идея №2: Бизнес-подход	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Идеология ХК (документ), спортивные СМИ, деловые СМИ и деловые Интернет-порталы («Управление ХК как бизнесом»).</li> <li>• Обязательные интервью менеджмента ХК.</li> <li>• Организация круглых столов для обмена мнениями по вопросам управления спортивными клубами.</li> <li>• Номинации руководства ХК на различные премии.</li> </ul>
Базисная идея №3: «Хоккей как зрелище»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сайт ХК, спортивные СМИ, спортивные Интернет-порталы, социальные сети, молодежные СМИ и сайты, сайты партнеров.</li> </ul>
Базисная идея №4: Инновационная модель обучения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Идеология ХК (документ), методика (документ), спортивные СМИ, спортивные Интернет-порталы, деловые СМИ («Моделирование процессов в хоккее»).</li> <li>• Обязательные интервью тренерского состава и менеджмента ХК.</li> <li>• Организация круглых столов для обмена мнениями по управлению спортивными клубами.</li> <li>• Организация мастер-классов и проведение обучения.</li> </ul>
Спонтанные интересные информационные поводы (например, победа с разгромным счетом)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В зависимости от информационного повода – сайт ХК, спортивные СМИ, спортивные Интернет-порталы, социальные сети, неспециализированные СМИ со спортивными разделами, развлекательные Интернет-порталы.</li> </ul>
Массовые мероприятия для детей ХК	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Для внутренних мероприятий (Новый год, встреча с детскими домами и др.) – сайт ХК, социальные сети, другие источники в зависимости от типа мероприятия, например, сайты благотворительных фондов, неспециализированные газеты и др.</li> <li>• Для мероприятий, интересных не только для участников ХК (выступления интересных людей в ХК и др.) – сайт ХК, социальные сети, спортивные СМИ, спортивные Интернет-порталы, неспециализированные СМИ со спортивными разделами, развлекательные Интернет-порталы, сайты партнеров, принявших участие в мероприятии и др.</li> </ul>

Результатами применения методики 3W стали формулировка стратегии хоккейного клуба в виде вектора на капитализацию его бренда и определение целей, направленных на ее реализацию (табл. 5).

Таблица 5 – Стратегические цели хоккейного клуба на 3 года

Стратегия	Цели	Задачи
Капитализация бренда ХК	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение стоимости ХК. Речь идет, в первую очередь, о нематериальном активе в виде бренда, стоимость которого зависит, прежде всего, от известности, популярности и спортивных успехов ХК.</li> <li>• Увеличение выручки от деятельности ХК за счет ДЮСШ, продажи игроков в МХЛ и КХЛ и реализации сувенирной продукции .</li> <li>• Рост привлекательности ХК для потенциальных спонсоров и Администрации города.</li> <li>• Рост финансирования и количества спонсоров.</li> <li>• Повышение спортивной результативности ХК – выход в плей-офф, получение статуса фарм-клуба одного из клубов КХЛ.</li> <li>• Формирование идеологии ХК.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка комплексной коммуникационной стратегии ХК с целью повышения осведомленности о ней.</li> <li>• Популяризация хоккея силами отдельно взятого ХК, интеграция с другими клубами для продвижения хоккея как вида спорта и как зрелища.</li> <li>• Разработка нескольких вариантов спонсорских пакетов.</li> <li>• Формирование имиджа ХК как признанного эксперта в сфере детского и молодежного хоккея, развитие методологической базы подготовки игроков.</li> <li>• Привлечение новых спонсоров, развитие сувенирного направления.</li> <li>• Развитие системы подготовки детей на любительском уровне без упора на подготовку их для игры в МХЛ.</li> <li>• Получение в управление от города ледовой арены.</li> <li>• Фиксация инновационной методики подготовки учеников ДЮСШ и игроков МХЛ.</li> </ul>

Обобщая представленные выше результаты применения методики 3W к разработке стратегического позиционирования хоккейного клуба, можно говорить о том, что она является работающим действенным инструментом, позволяющим воедино увязать потребности и системы ценностей целевых аудиторий и особенности организации и ее продукции, получив на выходе четкое стратегическое позиционирования для каждой целевой аудитории, перечень информационных поводов для осуществления коммуникационной деятельности организации, формулировку стратегии, а также перечень стратегических цел.

## Список литературы

1. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг менеджмент и стратегии. – СПб.: Питер, 2007. – 544 с.
2. Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда. – М.: Вершина, 2007. – 448 с.
3. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер, 2015. – 800 с.
4. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 716 с.
5. Траут Д., Ривкин С. Дифференцируйся или умирай. – СПб.: Питер, 2010. – 304 с.
6. Траут Дж., Райс Э. Позиционирование. Битва за умы. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.