

БРЕНДИНГ ГОРОДА



Джереми Хилдрет,
основатель и креативный директор компании WhereBrands (Лондон)
www.wherebrands.com



Хуан Карлос Беллозо,
основатель компании Future Places, советник Городского совета
Барселоны, руководитель экспертной группы по реализации
Стратегического плана развития Барселоны

978-5-8130-0157-4



Бренд – это материя плюс чувство. Бренд – это реальность плюс фантазия. Бренд – это правда плюс воображение. И если город стремится иметь бренд, то он должен учиться управлять всеми составляющими этих уравнений. Именно эта идея больше других близка мне в той концепции, которую предлагает Д. Визгалов в книге «Брендинг города».

Бренд, отражающий реальность города, наиболее «честен». Если, наоборот, бренд оторван от реальности, то это миф. Но здесь и начинается самое интересное: люди любят свои города и любят быть жертвами мифов: «Париж романтичен? – Что ж, мне нравится так думать! А вам?..» Но как найти правильную комбинацию реального и мифического в идее города?

Д. Визгалов предлагает свой интересный подход: не изобретение новых символов, призванных создать новый, идеальный город, а перевод на язык символов уже имеющейся реальности города. Со всеми ее преимуществами и недостатками. Это позволит муниципалитетам не тратить впустую бюджетные средства на «создание бренда» или «формирование имиджа».

Автор книги «Брендинг города» – «правильный» ученый. Он дает четкие определения и механизмы, однако честно признает, что не все в брендинге можно разложить по полочкам. Например, он пишет, как важно угадать идею бренда для города. И признает, что по прошествии времени даже «лучшая» идея может потерять актуальность и оттуда, из будущего, не будет казаться лучшей. К этому нужно быть готовым. Бренддинг – это инструмент очень тонкой настройки. «Все города, – пишет Визгалов, – слишком разнообразны для того, чтобы создавать для них универсальный учебник по брендингу. Можно лишь предложить им набор технологий, из которого они сами выберут лучшую комбинацию».

Я думаю, книга очень своевременна для России и будет принята хорошо. Я бываю в России и понимаю, что за пределами Санкт-Петербурга и Москвы российские города не обладают сильными брендами. Во многих есть богатое содержание, но нет его прочувзованности и эмоциональной репрезентации. Поэтому российские города в своей массе не оставляют гостям ярких впечатлений, что очень обидно. Так что перед местными сообществами открывается большой фронт работы по целенаправленному брендингу мест и через него – открытие новых возможностей и неожиданных побед.

В свете всего сказанного книга «Брендинг города» очень полезна. Я рекомендую ее российским читателям. И если она будет переведена на английский, я буду первым, кто закажет экземпляр.

Обладание сильным брендом – это лучшее конкурентное преимущество, которое может иметь сегодня город. Бренддинг применительно к городам сравнительно новое явление, но оно быстро нашло отражение в деятельности городских управленцев, поскольку позволяет городу «поймать момент» – найти в себе необычайное, свежее и ошеломляющее и продемонстрировать это стране и миру. И это выступление служит поводом для практического обновления всего городского устройства.

В своей превосходной книге Д. Визгалов проследил эволюцию развития теории и практики брендинга города, анализируя опыт многих городов мира, включая российские. А обладание этим знанием позволило предложить свою, авторскую концепцию формирования бренда города, включая конкретные инструменты и технологии выращивания городских брендов.

Стратегическое планирование развития города, центральная роль культуры в развитии места, роль социальных медиа, развитие креативного класса города, кооперация между частным и общественным секторами в экономике города, а также самоопределение и самосознание местного – все эти направления, как подчеркивает автор, чрезвычайно актуальны сегодня особенно для российских регионов и городов, нуждающихся в глубокой социальной трансформации не столько для того, чтобы привлечь инвесторов и туристов, сколько для сохранения собственных жителей. Только сохраняя местные таланты, можно бороться за хорошие ниши в глобальном межгородском разделении труда.

Содержательность, яркость изложения и ориентация на практическое использование делают книгу «Брендинг города» обязательным и ценным пособием для всех профессионалов, студентов, преподавателей, ученых, увлеченных маркетингом и брендингом территорий или вовлеченных в эти процессы. Равно как и для региональных и муниципальных управленцев, отвечающих за социально-экономическое развитие своих территорий.

БРЕНДИНГ ГОРОДА

БРЕНДИНГ ГОРОДА

UNDERGROUND

На сайте фонда «Институт экономики города» www.urbanecomics.ru открыт раздел, посвященный маркетингу и брендингу городов.

В разделе:

- ➔ Что такое маркетинг города и для чего он нужен российским городам
- ➔ Новости и события
- ➔ Текущие и завершенные проекты
- ➔ Предложения муниципальным образованиям и регионам
- ➔ Новые научные разработки, публикации, статьи, полезные ссылки
- ➔ Городской маркетинг в Сети: статьи, публикации, интервью, новости от городов-практиков
- ➔ Имидж России и ее регионов: статьи, публикации, новости, исследования
- ➔ Концепция продвижения национального и региональных брендов
- ➔ Контакты и обратная связь

БРЕНДИНГ ГОРОДА

Денис Визгалов

Бренд — слово, ворвавшееся в русский язык и ставшее (к сожалению или к счастью) очень популярным. Если существуют города-бренды, то означает ли это, что из города можно сделать бренд региона, страны? Российские города вступают в период активной и нарастающей конкуренции между собой. Конкурировать придется за инвестиции, информационные потоки, но прежде всего за людей — талантливых врачей, преподавателей, менеджеров, туристов. Удобное географическое положение или обилие полезных ископаемых уже не гарантируют территории экономического успеха. Как в такой ситуации городам и регионам России сохранить население и найти свою экономическую и культурную нишу? Один из способов — освоение маркетинга города, а одной из самых эффективных форм маркетинга является продвижение интересов территории через формирование городского бренда.

В 2008 г. вышла книга «Маркетинг города», в которой была предложена концепция комплексного продвижения интересов города. Книга «Брендинг города» является ее содержательным продолжением.

В ней рассказывается о том, как перевести мечту о городском бренде в плоскость практических взаимосвязанных действий и как оценивать их успешность, как и в каких сферах жизнедеятельности города должен проявиться бренд, а также кто может быть его «носителем» и «потребителем».

Книга адресована работникам сферы государственного и муниципального управления. Рекомендуется студентам экономических, географических и социологических специальностей, преподавателям маркетинга и PR-менеджерам, научным работникам.

Также она может быть интересна широкому кругу читателей, интересующихся развитием российских городов и регионов, а также всем тем, кто неравнодушен к судьбе своего города.

СОДЕРЖАНИЕ

4 Предисловие

8 От автора

14 Введение: глобальные предпосылки брендинга мест

глава

1

ОТ МАРКЕТИНГА МЕСТ К БРЕНДИНГУ МЕСТ: ПРАКТИКИ В ПОИСКАХ ТЕОРИИ 22



24 Что такое
маркетинг мест?
29 Маркетинг мест:
российский
контекст

глава

2

БРЕНД ГОРОДА: ПОНЯТИЕ, СТРУКТУРА, УСЛОВИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ 34



36 Что такое бренд
города?
42 От бренда —
к брендингу

глава

3

ТЕХНОЛОГИЯ БРЕНДИНГА ГОРОДА: ЭТАПЫ, МЕТОДЫ, УЧАСТНИКИ 54

57 **Позиционирование города: поиск идентичности и разработка концепции бренда**
70 **Формирование имиджа бренда: выращивание бренда в городской среде**
103 **Продвижение бренда: прямая и косвенная коммуникация**



глава

4

ИННОВАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ БРЕНДА ГОРОДА 110

112 **Экономика событий**
122 **Производственный туризм**
126 **Эффект Вьяльбао**
130 **Город кино и город в кино**
136 **Общественная дипломатия и социальные медиа**
140 **Оценка успешности брендинга города**



Данное издание подготовлено и напечатано при поддержке Агентства США по международному развитию (USAID)

Точка зрения авторов данного издания может не совпадать с точкой зрения Агентства США по международному развитию (USAID)

Полное или частичное воспроизведение материалов, содержащихся в данном издании, допускается только с письменного согласия издателя. При цитировании ссылка на фонд «Институт экономики города» обязательна

При печати книги использованы экологически чистые краски, не содержащие свинец

146 Заключение
146 Примечания
148 Глоссарий
150 Литература
152 Указатель городов
154 Приложение. Организационно-функциональная структура МУ «Столица Урала» (г. Екатеринбург)
156 Summary



Смирнягин
Леонид
Викторович
Доктор географических наук, профессор Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова

Во время чтения книги Д. Визгалова мне довелось натолкнуться на одно сочинение Мирового банка, которое как нельзя лучше высветило тот фон, на коем развивается явление под названием «брендинг». Дело в том, что Мировой банк разработал новую систему подсчета национального богатства стран мира, включив в него минеральные и прочие ресурсы (природный капитал), созданные человеком постройки (физический капитал), при этом учел степень деградации природной среды (с минусом, конечно). Основную часть богатства составил, однако, человеческий капитал — устройство общества в самом широком смысле слова. Оценке подвергались такие факторы, как продолжительность и качество образования, уровень соблюдения законности и т.п. В отчете за 1995 год суммарный капитал всех стран мира оценивался банком в 390 трлн долл., в 2000 году — почти в 600 трлн, из которых на физический капитал пришлось всего 18%, на природный — только 4%, а на человеческий — 78%, причем даже среди бедных стран его доля была в среднем близка к 60%*.

Газета «Нью-Йорк таймс» писала по этому поводу: «Обычно экономическая политика стран направлена на то, чтобы наращивать физический, так сказать, капитал, воплощенный в кирпиче, бетоне, машинах. Всем ясно, что не меньшую роль играют такие вещи, как образование, здоровье людей и общий уровень культуры, но измерять их несопоставимо труднее**». И недаром авторы из Мирового банка именуют человеческий капитал intangible (нечто такое, что нельзя потрогать).

Что и говорить, подобный подход к экономическим реалиям застаёт многих (особенно в нашей стране) врасплох. Между тем он вполне здраво отражает коренные перемены, уже произошедшие и происходящие в социально-экономической жизни развитых стран мира. Выясняется, что у человека, насытившего свой аппетит материального приобретательства, меняются стимулы к труду: ему важнее не заработок сам по себе, а скорее удовлетворение от труда, использование его для раскрытия своей личности. В связи с этим начинается широкий пересмотр человеком мотивов своего социального поведения, и быстро обнаруживается, что чисто гуманитарные, внеэкономические соображения приобретают главенствующее значение.

Все это грозит экономике снижением темпов роста, выраженных в динамике ВВП, а политэкономии — пересмотром ее аксиоматики. Ведь поведение современного человека определяется теперь не столько тем, каковы объективные свойства окружающего мира, сколько тем, как он воспринимает его, создавая в своем воображении некую вторую реальность. А раз так, то возникает соблазн воздействовать именно на эту вторую реальность, потому что это становится более эффективным и менее затратным способом воздействовать на человека, чем путем изменения пресловутой первой реальности.

Широко принято считать, что именно этот соблазн породил на Западе множество изощренных приемов и техник воздействия на эту вторую реальность. Брендинг, которому посвящена эта книга, — в их числе.

Сам по себе брендинг применялся задолго до того, как появился этот термин; история США, в частности, изобилует примерами того, как беззастенчиво и в то же время изобретательно рекламировали земельные спекулянты те городки, которые возникли на Диком Западе на рубеже XIX и XX веков***. Наверное, с тех пор за брендингом тянется шлейф подозрений в том, что это недобросовестное ухищрение с целью заманить людей в города или местности, в которых явно не стоит селиться; наверное, именно это и сформировало ключевую проблему брендинга — его соотношение с первой реальностью. Речь идет о том, в какой степени брендинг имеет право расходиться с первой реальностью, чтобы представить город в самом выгодном свете, не впадая в то же время в откровенное лукавство. Грань здесь довольно тонкая, потреби-

тель постоянно подозревает, что с ним лукавят, поэтому залог действенности брендинга — его убедительность, которая достижима только в том случае, если потребитель верит, что расхождение с реальностью невелико.

Писать серьезную книгу о брендинге очень непросто. Явление это совсем новое, не устоявшееся, и на его счет нет не только общепринятой методики, но даже общепринятого определения. Д. Визгалов пишет, что число определенных измеряется десятками, а это значит, что определения нет как такового. Хуже того, нет ясности в том, как соотносится это понятие с его «соседями» — маркетингом, имиджем, образом, идентичностью. Многие считают брендинг разновидностью маркетинга, другие относят его в область сугубой имиджелогии; одни предлагают способы создания брендинга города, другие уверяют, что брендинг должен вырасти сам, из общественной практики, и его остается лишь вовремя зафиксировать.

У современного брендинга нет сложившейся общепринятой методики. И дело не только в том, что брендинг как научная проблема имеет слишком короткую историю. Русская пословица гласит: что ни город, то нор, потому что каждый город уникален. Неудивительно, что брендинг города — занятие штучное, здесь крайне трудно разрабатывать некую сквозную методику, которая годилась бы, так сказать, на все случаи жизни. Правда, предложений насчет такой методики предостаточно, литература на сей счет обильна, однако подобные предложения слишком сильно зависят от конкретного опыта их авторов.

Д. Визгалов нашел эффективный выход из этой ситуации. Его книга содержит широкий обзор толкований понятия «брендинг», вариантов теоретизирования о его сути, сложившихся методик его разработки и внедрения, но при этом автор каждый раз предлагает свой вариант решения каждого вопроса (брендинг, пишет он, это своего рода «высший пилотаж» маркетинга). Обоснованию этих вариантов посвящена основная часть его книги. Общая канва рассуждений автора на эту тему — стремление ввести понятие брендинга в четкие рамки, противостоять расширительному его толкованию. Особо решительным отпором встречает он попытки «перевернуть» ситуацию и представить маркетинг как часть брендинга; ему удается наглядно показать, какими разрушительными последствиями грозит подобное представлению всему делу рождения брендинга.

Важное место в концепции Д. Визгалова занимает представление о том, что брендинг базируется на позитивном имидже города, культивирует его, выводит на первый план. Нелепо представлять себе брендинг, основанный на чем-то негативном, будь то исторические события или свойства самого города. Сент-Луис — «самый преступный город» США, но стоит ли делать из этого бренд? Еще более показателен пример Далласа. Главное, что известно про этот город простому, так сказать, человеку, — это то, что здесь был убит президент США Джон Кеннеди. Событие экстраординарное, до сих пор вызывающее большой интерес публики, и на экскурсиях по «памятным местам», на «сувенирах» можно было бы зарабатывать неплохие деньги, а заодно расширять на этом основании общественную известность города. Однако, как показало посещение этого города, ничего подобного в Далласе нет. Есть суровый аскетичный монумент из бетонных плит, помечено место, где находился президентский автомобиль в момент убийства, — и всё. Город словно и сам старается забыть об этом ужасном преступлении, и своих гостей пытается увести от воспоминаний об этом.

Важно и то, что в концепции Д. Визгалова прокламируется деятельный подход к брендингу. Автор удачно использует метафору «перезагрузки», родившуюся в дипломатическом мире: в той мере, в какой имидж города под-

* Where is the wealth of nations? Measuring Capital for the 21st century / The World Bank. Washington, D.C., 2006.

** Passel P. The Wealth of Nations: A 'Greener' Approach Turns List Upside Down // The New York Times. 1995. Sept. 19.

*** Вот характерный пример. На реке Снейк, протекающей по штату Айдахо, есть мощные и живописные водопады, которые называли Ниагарой Запада. Возле них сложился городок Твин-Фоллс, в который с удовольствием ехали мигранты, памятуя об этом природном чуде. Выше по течению Снейка заложили еще один городок. Водопадов там не было, но, памятуя о славе тех водопадов, городок назвали Айдахо-Фоллс, потому что слово «водопады» («Фоллс») слилось в обыденном сознании тех лет с названием штата Айдахо. Лукавство сработало, и сегодня в Айдахо-Фоллс больше жителей, чем в Твин-Фоллс.

дается изменению, можно использовать такое изменение и для выстраивания нового бренда. Например, в межвоенный период истории США Чикаго ассоциировался в глазах публики в основном с мафиозными разборками и «партийной машиной» в городских властях, и это было немалым препятствием и для развития города, и для появления бренда города после окончания войны. Бренд Чикаго был выстроен на иных основаниях, хотя нелишне упомянуть, что к тому времени и первая реальность Чикаго преобразилась: мафии были разгромлены в первые послевоенные годы, а к концу 1960-х горожанам удалось смести последние остатки «партийной машины».

Особый раздел в книге «Брендинг города» посвящен роли общественности в формировании городских брендов. В связи с этим обсуждается еще одна важная сторона этой проблематики: кому адресован бренд – так называемой широкой общественности или местным жителям? Ведь вполне очевидно, что в зависимости от этого придется преследовать разные цели разными методами. Внутренний адрес предусматривает в качестве цели мобилизацию местного сообщества на социально важные позитивные действия, а заодно, как это часто случается, повышение репутации городских властей в глазах их избирателей. Здесь заведомо невозможно лукавить, потому что горожане знают место своего обитания ничуть не хуже авторов бренда. При внешнем адресате авторы более свободны, и методика продвижения бренда здесь во многом иная.

Читателю будет полезно ознакомиться с многочисленными примерами удачного брендинга, которые описаны Д. Визгаловым весьма красочно и убедительно. Здесь особенно ярко выступает едва ли не главное достоинство автора: собственный немалый практический опыт разработки брендов конкретных городов сочетается у него с таким широким освоением западной литературы по этому вопросу, которое вряд ли можно найти в современных российских изданиях. Правда, иной раз пристрастие автора к метафорам может затруднять понимание смысла. Города — это актеры, пишет Д. Визгалов, а бренды — это их роли. Казалось бы, красиво и наглядно, однако стоило бы добавить, что города должны играть самих себя, иначе бренд превращается в лукавство. Что ж, всякое сравнение хромает, говорят французы...

Язык книги необычен, из-за этого кое-кому может показаться, что она написана в жанре эссе, заметок на тему брендинга. Это не так, просто жанр, избранный автором, тоже необычен. Это не научная монография в классическом смысле, в которой обязательны строгость дефиниций и слога, это и не публицистика, где позволены любые преувеличения ради яркости изложения. Скорее, это размышления профессионала о своем предмете — предмете, который находится в стадии своего становления и потому особенно остро нуждается в хотя бы первичном осмыслении. Берусь утверждать, что только в такой свободной и доступной форме и можно сегодня излагать столь сложные идеи ●



Относись к другому только как к цели, но никогда как к средству.

И. Кант

Будь тем, кем хочешь казаться.

Л. Кэрролл

Задача не в том, чтобы быстро бежать, а в том, чтобы выбежать первым.

Ф. Рабле

Если хочешь, чтобы тебя нашли, приходи в то место, где тебя могут найти.

А. Милн

Цель маркетинга сделать усилия по сбыту ненужными.

П. Друкер

Перед тем, как строить мост, определись, как ты его будешь строить – вдоль реки или поперек.

Р. Рейган

Связь человека с местом его обитания — загадочна, но очевидна. Или так: несомненна, но таинственна.

П. Вайль

Для того, чтобы изменить жизнь, мы должны изменить пространство.

А. Лефевр

Русь! Разум немеет перед пространствами твоими...

Н. Гоголь



С

самого начала работы над книгой было ясно, какое у нее будет название. И с самого начала оно не представлялось автору удачным. В чем же проблема?

Слово «брендинг» неприятно на слух и двусмысленно по содержанию.

Во-первых, потому, что в глобализирующемся обществе принято пользоваться брендами, но не принято их открыто превозносить. Есть много людей, которые, покупая бигмак, испытывают что-то вроде стыда (но каждый раз непременно доедают до конца). Могущество и влияние брендов растут, но хорошо ли это? Все признают успешность брендов, но далеко не все считают, что это справедливо...

Во-вторых, в «брендинге города» легко услышать «насилие над городом», над его сутью и судьбой. Брендинг как бы означает искусственное переустройство города внешними силами. Однако одна из задач этой книги как раз показать, что главная движущая сила в формировании бренда города — не внешняя, это сам город, то есть его жители.

В-третьих, слово «брендинг», однажды ворвавшееся в русский язык и ставшее очень популярным, уже утрачивает народную любовь в обществе, пресыщенном информацией, а в некоторых аудиториях является чуть ли не ругательным. Но что делать — адекватной замены слову «бренд» русский язык предложить не может. Со смысловой интерпретацией слова «брендинг» не меньше проблем. Дело в том, что даже маркетологи и специалисты по брендингу — не только российские, но и зарубежные — расходятся во мнениях относительно того, что такое бренд. Ф. Котлер — пожалуй, самый известный в мире маркетолог — в одной из своих книг приводит 81 (!) определение бренда [Kotler et al., 1993, p. 13]. И все они имеют право на жизнь.

Так что каждый может манипулировать этим понятием так, как удобно для его деятельности. Поэтому, весьма вероятно, многих читателей этой книги, заинтригованных названием на обложке, ждет разочарование и раздражение, поскольку их представление о брендинге не будет совпадать с концепцией, представленной автором. Что ж, это будет хорошим поводом для продолжения научного диалога на эту тему и, как надеется автор, для роста интереса к ней со стороны равнодушных городских и региональных сообществ.

Книга основывается на результатах работы специалистов Института экономики города в сфере маркетинга городов, которая проводилась начиная с 2008 года. У этой работы была научная, фундаментальная составляющая: разработана концепция системного маркетинга города, а на основе обобщения российского и зарубежного опыта — типология городских маркетинговых стратегий [Визгалов, 2008]. Имелась и практическая составляющая: в 2008 году были запущены первые в России проекты по системному маркетингу в двух городах — Лермонтове (Ставропольский край) и Уссурийске (Приморский край). В 2010 году Институт приступил к работе в Магадане, Краснокамске (Пермский край) и Сарове (Нижегородская область).

Вместе с тем «Брендинг города» лишь отчасти можно считать научным исследованием. Многие из положений книги не подтверждены научными результатами, и их следует воспринимать только в качестве идей и гипотез. Маркетинг и брендинг мест, возникнув совсем недавно на стыке, казалось бы, далеких друг от друга научных дисциплин, еще не успели сформироваться как комплексы научных знаний, и границы их компетенции пока четко не определены. Так что все проекты по маркетингу и брендингу городов, инициированные за последние пять лет, — как российские, так и зарубежные, носят характер венчурных, экспериментальных. Этот богатый эмпирический опыт еще предстоит проанализировать, а его результативность можно оценивать только по прошествии нескольких лет.

Несмотря на «молодость» темы брендинга мест, в мире вышло уже немало

теоретических монографий (в основном англоязычных), а также книг, посвященных результатам практических исследований в этой сфере. Наиболее серьезные из них представлены в списке литературы в конце книги. Также появилось большое количество научных и публицистических статей по теме, большинство из них — в формате открытой научной полемики вокруг сущности бренда места. Полемика разворачивается в основном на конференциях¹, посвященных брендингу мест, а также на трех научно-дискуссионных площадках. Это три англоязычных журнала: «Брендинг места и народная дипломатия» (Place Branding and Public Diplomacy), «Территориальное управление и развитие» (Journal of Place Management and Development), а также «Городской менеджмент» (Journal of Town and City Management).

Самой последней (на момент написания данной книги) из опубликованных глубоких работ по брендингу мест стал вышедший в октябре 2010 года сборник статей под названием «На пути к эффективному управлению брендом места», под редакцией ведущих теоретиков темы Г. Эшворта и М. Каваратиса [Towards, 2010]. В его вводной части говорится, что изучение феномена брендинга мест в настоящий момент находится в самом начале своего пути и затормаживается тремя фундаментальными противоречиями,

которые остаются пока нерешенными [Там же, с. 7]. Эти противоречия «разбиваются» на три группы.

Во-первых, нет согласия в определении бренда, брендинга территории, а также в том, чем брендинг отличается от маркетинга мест или даже продвижения мест и как соотносится с ними. В паре брендинг — маркетинг что является частью другого, а также что является стратегией и что — тактикой?

Во-вторых, отмечается, дословно, следующее: «...внегеографическое мышление многих экспертов и практиков территориального брендинга привело к путанице в определениях социальных и пространственных атрибутов бренда места». Многие эксперты, практикующие ныне в сфере брендинга мест, традиционно работали на рынке продвижения коммерческих товаров и услуг или политических технологий. В результате в понятии «бренд места» почти все внимание уделяется только «бренду», а «место» игнорируется.

В-третьих, нарастает противоречие между теоретиками и практиками. Практики нуждаются в быстрых и простых ответах, которых теоретики пока не могут дать. А дальше начинаются ошибки: либо теоретики все же дают простые ответы, но они носят характер «разового рецепта», либо практики сами изобретают решения, но те оказываются неработающими.

По каждому из трех перечисленных пунктов автор высказывает свою точку зрения. В частности, в «Брендинге города» подробно разбираются определения маркетинга, бренда и брендинга города, а также функциональное сочетание этих понятий между собой (главы 2–3). В разработке концепции бренда города автор опирается в большей степени на исследования в области гуманитарной географии, чем на традиционный маркетинг. Наконец, положения книги учитывают в равной степени как результаты теоретических исследований, так и опыт реализации многих проектов в сфере социально-экономического развития, реализованных в конкретных российских и зарубежных городах.

Самые первые в мире проекты по продвижению мест появились задолго до того, как впервые было употреблено понятие «бренд места». В частности, в Европе первые примеры продвижения мест относятся к середине XVIII века. Это были курортные спа-центры, которые уже тогда начинали конкурировать за клиентов. В конце того же столетия появление и развитие городов в конкурентной среде в США породило так называемый бустеризм

Могущество и влияние брендов растут, но хорошо ли это? Все признают успешность брендов, но далеко не все считают, что это справедливо...

(от англ. boost — поддерживать, рекламировать) — местные кампании по рекламе городов. Бустеризм был массовым увлечением городских активистов, которых сильно поддерживали местные товаропроизводители и землевладельцы в стремлении привлечь в город сначала новых иммигрантов, а затем государственные и частные инвестиции. Но в середине XX века, в послевоенный период, города других континентов также вступили в активную фазу конкурентной борьбы между собой и продвижение мест из локальных общественно-деловых движений стало обретать контуры науки и управленческой дисциплины. И только к середине 1990-х годов идея осознанного и системного продвижения мест была оформлена в виде гипотетической концепции Ф. Котлером. Стало популярным понятие «маркетинг места».

С началом XXI столетия это понятие стало все чаще употребляться в паре с понятием «бренд места». И как в корпоративном маркетинге в какой-то момент появились и все чаще стали употребляться слова «бренд» и «брендинг», так и в территориальный маркетинг понятие бренда не могло не проникнуть.

Не забудем отметить, что понятие «бренд города» возникло раньше понятия «бренд страны» или «бренд региона» (Kavaratzis, 2008). Первые в мире проекты территориального брендинга были городскими: в Старом Свете — города-курорты (XVIII — начало XIX века), в Новом Свете — города США, возникавшие в периоды бурного освоения новой территории [Ward, 2004, p.187–190; Визгалов, 2008, с. 15–16]. Первые проекты комплексного регионального и странового брендинга серийно стали появляться во второй половине XX столетия.

Проникновение культа бренда в сферу городского маркетинга произошло по двум бизнес-каналам: въездной туризм и экспорт местных товаров и услуг. Туристические компании, видимо, первыми стали употреблять выражение «бренд города» [Anholt, 2010, p. 2] Это не удивительно, поскольку туризм — это бизнес и туристический маркетинг ближе других к корпоративной среде, в которой родилось понятие бренда.

Однако при заимствовании брендинга из корпоративной сферы вместе с притягательностью и яркостью этой идеи для территории было заимствовано и определение бренда — «название, термин, знак, символ или любая другая характеристика, отличающая товар или услугу от других товаров и услуг». Это определение, данное Котлером, считается «официальным», каноническим среди маркетологов и зафиксировано Американской маркетинговой ассоциацией². Однако насколько это определение, так понятно описывающее бренд товара или услуги, подходит к бренду места, и в частности города?

Нисколько не подходит. Ни запоминающееся имя, ни яркая символика, ни уникальные особенности города еще не означают наличия у него бренда. В России много городов с выгодными с точки зрения имиджа названиями, визуально привлекательными гербами и флагами, не говоря уже об уникальных особенностях, однако «брендовых» городов практически нет. Есть знаменитые города, но значит ли это, что у них есть бренд? Скажем, имидж Москвы и Санкт-Петербурга сегодня, несмотря на их мировую известность, очень противоречив. К тому же имидж города зачастую бывает далек от его реальной жизни и даже от его представлений о самом себе.

Получается, что бренд города — это нечто большее, чем название, логотип и «разработанный» ассоциативный ряд. А все «проекты по брендингу», в основе которых лежит разработка логотипа и «бренд-бука» города, можно считать напрасными тратами налогоплательщиков (к сожалению, такие проекты все больше распространены в последнее время в российских регионах и угрожают дискредитацией брендинга в глазах местных сообществ).

Брендинг города — это «высший пилотаж» маркетинга, его наиболее изощренная форма. Бренд города ценен не сам по себе, а лишь потому, что помогает в маркетинге города — в продвижении интересов города для решения конкретных задач его развития

Формирование бренда города: вместо продвижения каждого из товаров/услуг в отдельности нужно создать их общий, собирательный образ, основанный на идентичности города, и акцентировать в нем их главные преимущества



Так что же такое бренд города? В книге делается попытка разобраться с этим понятием и найти как можно более точное определение. Понятна основная задача брендинга города. Город производит товары и услуги, но усилия производителей (государство, муниципалитет, бизнес и пр.) по сбыту товаров и услуг — разрозненные, часто конфликтующие между собой и потому неэффективные. Проводить их комплексный маркетинг невозможно: потребители многочисленных городских услуг слишком отличаются друг от друга (инвесторы, туристы, потенциальные жители, сами горожане и т.д.). Поэтому вместо продвижения каждого из товаров/услуг в отдельности нужно создать их общий, собирательный образ и через него акцентировать их главные преимущества. Для того чтобы сделать местные товары и услуги конкурентоспособными, нужна «оркестровка» программ их продвижения, нужно непременно *целостное* и желательно эмоционально окрашенное представление обо всем, что умеет и имеет город. В этом новом, «оживленном» образе каждый из «пользователей» города выделяет на общем благоприятном фоне потребный ему элемент (товар, услугу, впечатление). Но структуру элементов образа, пропорции и тональность «оркестровки» каждый город выбирает себе сам, и в этом состоит уникальность его проекта по поиску бренда.

Критически важным является то, что конструируемый образ города не может быть надуманным или изобретенным, привнесённым извне. Он должен быть как можно более точным отражением идентичности города — представлений городского сообщества о смысле и уникальных чертах своего города. В этом и заключается, на наш взгляд, сущность брендинга города — в поиске и представлении в привлекательных образах идентичности города. Работа над брендом, как показывает практика городов, дает также очень важный «побочный эффект» — благотворное, стимулирующее влияние на саму городскую идентичность, на рост местного самосознания.

Конечно, при таком подходе построение зонтичного бренда города становится обязанностью властей, которые имеют для этого административные и информационные ресурсы. И здесь становится очевидной «маркетинговая» сущность брендинга — разность частных интересов, объединенных общими интересами территории.

Таким образом, брендинг города — это все же не коммерческий, а соци-

альный проект, который измеряет не коммерческие успехи отдельных фирм, а влияние их успехов на развитие всего городского сообщества. Если продвижение интересов города осуществляется через продвижение бренда города, то в результате маркетинга города добавляются «эмоциональные» составляющие — создание *впечатления* о городе, рост *доверия* к городу, чувство *симпатии* к жителям города, уважение к их ценностям.

Если маркетинг города — это системное продвижение интересов города, то брендинг города — это «высший пилотаж» маркетинга, его наиболее изощренная и интеграционная форма. Именно в таком качестве он и рассматривается в данной книге. Бренд города ценен не сам по себе, а лишь в той мере, в какой он помогает в маркетинге города — в продвижении интересов города для решения конкретных задач его развития. Вот почему, после описания глобальных предпосылок брендинга мест во введении, первая глава посвящена маркетингу территорий и роли брендинга в его осуществлении. И уже вслед за этим, в главе 2, в логике изложения от простого к более сложному, совершенному анализируется, что такое бренд города и что может привести к его возникновению.

Итак, из корпоративного маркетинга была заимствована (но практически нигде не осуществлена) идея маркетинга территории через формирование бренда. Однако со временем (по ходу 1990–2000-х годов) магическая привлекательность слова «бренд», подогреваемая загадочностью его определения, настолько выросла, что стало казаться, что брендинг — более обширная и важная сфера деятельности, чем маркетинг. Что бренд города предназначен для чего-то более высокого и изящного, чем просто привлечение в город туристических денег и прочих инвестиций.

Формирование бренда стало считаться модной самоцелью, и в ходе этого процесса уже неловко было ставить какие-либо приниженные маркетинговым прагматизмом задачи. Появились научные публикации о том, что это маркетинг территории является одним из инструментов брендинга, а не наоборот. В других сообщалось, что маркетинг и брендинг территории — это вообще не связанные между собой процессы. Из инструмента развития территории бренд превратился в цель развития территории. Что, к сожалению, сильно способствовало переоценке брендинга в наше время и затруднило понимание его сути и предназначения.

За последние 10–15 лет брендинг мест стал очень популярен. Но популярен почти исключительно на словах, а не на деле. Расплывчатость и многозначность понятия «бренд» дает возможность легко с ним обращаться и называть «брендингом города» процессы, которые на самом деле имеют косвенное отношение к предмету, а то и вовсе не имеют никакого отношения.

Во многих экспертных кругах маркетинг-брендинг считается чуть ли не панацеей от всех проблем территориального развития. Растет уверенность в том, что если и как только город «получает бренд», так сразу совершает рывок в развитии. Было бы ошибкой так думать. Недооцененных городов (имидж которых был бы хуже реальности) в мире на самом деле очень мало. Конечно, есть много городов, обладающих яркими брендами, однако последние возникли, а точнее сказать, выросли по ходу естественного исторического развития этих городов, а не в результате специальных проектов по брендингу.

Возникновение и само существование мировых «брендовых» городов вдохновляет на поиск *технологий* брендинга. Специалисты самых разных специальностей пытаются ответить на вопрос: если есть города-бренды, то означает ли это, что можно создать бренд города? А если можно, то должны быть и специальные технологии по созданию территориального бренда. Подтверждает

Расплывчатость и многозначность понятия «бренд» дает возможность легко с ним обращаться и называть «брендингом города» процессы, которые на самом деле имеют косвенное отношение к предмету, а то и вовсе не имеют никакого отношения

эту догадку практика некоторых (пока еще немногих) городов. Результативные примеры *направленного* брендинга начинают появляться только сейчас. В России такими примерами могут служить Мышкин и Великий Устюг.

Из зарубежных примеров в качестве города с целенаправленно построенным брендом в последнее время часто приводится Дубай. Поначалу целью колоссальных инвестиционных проектов, реализованных в Дубае в 2006–2008 годах, не было «формирование бренда города». Целью было создание самого мощного в арабском мире центра современной инфраструктуры, предназначенной для обслуживания инвесторов и туристов, которые приносят эмирату Дубай большой доход. Мотивация проекта также была новой и странной для ближневосточной арабской культуры: европейски образованный эмир решил построить европейски функционирующий глобальный город и именно этим прославить себя.

Между тем бренд Дубая сегодня постепенно *возникает*. Но это не бренд глобального финансового и торгового центра на Ближнем Востоке, как задумывалось вначале. Это скорее эмоциональное представление о городе сказоч-

но богатых шейхов, воздвигнувших с нуля волшебный город на песке. И только вслед такому постепенно возникающему имиджу Дубая в 2008 году была разработана программа по продвижению бренда города — «Силикон (или Кремний) из песка» (Sand to Silicon). Но оценивать успешность этой программы сегодня еще очень рано.

Поиск универсальных технологий территориального брендинга в мире продолжается. Однако именно здесь, на наш взгляд, кроются многие заблуждения, которые мешают реальному и управляемому формированию в мире новых городов-брендов. Процесс формирования бренда города не так прост и быстр. Бренд города не строится, а *выращивается*. Технологией выращивания городского бренда посвящен самый большой раздел книги — глава 3.

В заключительной части (глава 4) рассматриваются инновационные подходы к брендингу, которые мы можем наблюдать в наиболее передовых, активных городах мира.

Все предлагаемые к использованию технологии брендинга автор старался иллюстрировать примерами из практики различных городов (а практикующих городов, к счастью, за последние 10–15 лет накопилось уже довольно много).

В заключение четвертой главы сделана попытка предложить способы и методы оценки успешности проектов по брендингу городов, полагаясь на большой опыт Института экономики города в области мониторинга и оценки территориальных программ и проектов.

Автор глубоко признателен всем друзьям и коллегам, которые поддерживали его своим творческим энтузиазмом, — Е.З. Абоевой (редактор издания), Э. Брауну, Г.Ю. Ветрову, Ф. Вуду, Д.В. Жигалову, А.Е. Зубкову (дизайн издания), Н.Ю. Замятиной, Д.М. Ланцеву, Л.Ю. Падилье-Саросе, А.В. Попову, Р.А. Попову, Л.В. Смирнягину и многим другим. Автор также благодарен студентам географического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова за содействие в рамках студенческой практики 2009 и 2010 годов ●

Конструируемый образ города не может быть надуманным или изобретенным, привнесённым извне. Он должен быть как можно более точным отражением идентичности города — представлений городского сообщества о смысле и уникальных чертах своего города

ВВЕДЕНИЕ: ГЛОБАЛЬНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ БРЕНДИНГА МЕСТ

Прежде чем начать подробно разбираться с понятием, видами и технологиями брендинга, рассмотрим глобальный контекст, в котором брендинг мест стал не только возможен, но и востребован.

В глобальном мире, чтобы развиваться успешно, городам нужно научиться развиваться *осознанно*. Нужно учиться меняться. Современные города похожи на актеров, которые выходят на мировую сцену в новых ролях. Как и в театре, здесь много и гениальных и слабых актерских работ. Роль может получиться и сорвать аплодисменты, а может оказаться плохо подготовленной, натянутой, скучной и не произвести впечатления. В этом «театре» тоже существуют различные актерские амплуа, таланты и поклонники, выручка от «спектаклей». Существует режиссура. И как в обычном театре, талантливых актеров значительно меньше, чем посредственных.

«Роли», которые «играют» города, — это территориальные бренды. Эти театральные сравнения были бы не более чем забавной метафорой, если бы не одна странность: города-«актеры» вырываются вперед, богатеют, занимают новые командные ниши в экономике, не имея при этом очевидных ресурсов развития (во всяком случае, тех традиционных, базовых ресурсов, которые мы привыкли считать ресурсами городского развития). А города, неспособные к «актерству», проигрывают. И что еще более важно, многие города-«актеры» настолько увлеченно входят в ролевой образ, что потом не могут из него выйти. Образ, имидж города постепенно становится сущностью. В чем же секрет популярности этой новой игры?

Сегодня городские сообщества должны не только осознавать свои интересы в регионе, стране, мире, но и последовательно продвигать их на «целевых рынках». Так города осваивают территориальный маркетинг, причем для многих из них он становится стержневой философией развития, такой же, как, скажем, местное самоуправление. Некоторые города продвигают свои интересы с помощью брендинга. То есть стремятся продемонстрировать миру свою «тему» — идентичность, суть, лицо, которые предъясняются в ярких, привлекательных образах, символах и уникальных событиях. Это приводит (часто неожиданно) к высоким результатам в виде улучшения инвестиционного климата, новых потоков туристов и новых жителей, полезных для местного рынка труда. Оказалось, что судьба города далеко не всецело определена внешними факторами и историческими обстоятельствами. Стало возможным «перезагрузить» город, кардинально изменить ход его развития, причем действуя изнутри. Эту работу местных сообществ, собственно, и можно назвать территориальным брендингом в широком смысле.

На протяжении последних 10–15 лет мы наблюдаем в экономически развитых странах настоящий бум тематических (ролевых) мест. Это города Моцарта, Шекспира, Ван Гога. Города сырные, винные, ботанические. Города-предприниматели и города-политики.

Городские сообщества, и прежде всего их активные культурные и политические элиты, стремятся найти цельную и красивую Идею для города, консолидировать вокруг нее население города и подвести под ее реализацию все проекты по развитию города.

Быстрый мир

Несколько глобальных факторов развития современного мира служат предпосылками распространения брендинга городов и даже делают его неизбежным.

Информационная среда, в которой мы живем, делает наш мир все более быстрым. Быстрым в плане изменчивости, которая иногда переходит в развитие. Я бы назвал этот феномен «постсовременной экономикой». Все современное быстро перестает быть таковым. Жизнь инноваций все короче и короче. Да что уж там — даже само слово «инновации» уже превратилось в клише. И пока мы размышляем о том, как бы сделать так, чтобы они появлялись и внедрялись в России, страны — лидеры мировой экономики задумываются над тем, как укладывать быстро возникающие ноу-хау в системы, пригодные для практического использования, и провоцировать возникновение новых и новых нестандартных открытий. Скоростная динамика, изменчивость — это не временный признак текущего этапа развития мира, а уже его перманентное свойство.

Однако поразительна не быстрота изменений в мире, а то, как равнодушно мы наблюдаем за ней. Причина в том, что мы не успеваем заметить и оценить изменения. Мы сами часть ускоряющегося информационного потока. Каждый день мы тратим время на обработку все большего объема входящей информации. И столько же тратим на то, чтобы встроить в информационный поток свой ответный, исходящий вклад. Коммуникация забирает все больше нашего времени, которого не остается для *анализа* обрабатываемой информации.

Скоростная динамика, изменчивость — это не временный признак текущего этапа развития мира, а уже его перманентное свойство

В этих условиях перед каждым субъектом экономики стоит задача научиться быстро реагировать на перемены, подстраиваться под стремительно меняющиеся внешние возможности и угрозы, обновлять или даже изобретать себя заново. Только так можно сохранить конкурентоспособность. И такая задача стоит перед вузом, торговой сетью, телеканалом, научной лабораторией, музеем, страховой компанией и пр. В том числе такая задача стоит перед территорией — городом, регионом, страной.

Выводы для территорий. Городские менеджеры, оценившие важность гибкого подхода к управлению, быстрого освоения новых технологий, новых инструментов развития, стремятся учиться этому. У одних администраций инновативная энергия проявляется в борьбе за международные гранты в сфере городского развития или в участии во всевозможных конкурсах и выставках. У других — в стремлении провоцировать постоянное кипение культурной жизни в городе, так что он становится модной площадкой для всевозможных культурных или спортивных событий, источником позитивных информационных поводов. В третьем случае городские администрации вообще выбирают производство инноваций в качестве градообразующей отрасли. Например, в индийском Бангалоре или малазийском Куала-Лумпуре все элементы городской среды настроены на то, чтобы стимулировать местных творческих людей к «производству» новых идей, проектов, изобретений.

Моделей и примеров «выхода» творческой энергии городов много, но реализуются почти все они с помощью трех инструментов: проектного менеджмента, частно-государственного партнерства и использования творческого потенциала жителей. Одна из главных задач, которые осознают передовые городские сообщества, — это идентификация (а когда надо — реидентификация) города — (пере-)осмысление его сути, определение лучшего пути развития и позиционирование новой концепции в информационном пространстве.

Последнее становится одним из главных направлений работы, что объясняется следующим фактором.

Мир образов вместо мира фактов: голливудизация экономики

Если все кинокомпании, работающие сегодня в Голливуде, перенести в любой другой штат, то их суммарная капитализация упадет [Флорида, 2005, с. 44]. Поскольку они уже не будут голливудскими компаниями³. Они лишатся принадлежности к этому бренду. Однако туристическая и инвестиционная привлекательность самого Голливуда не пострадает, поскольку это место имеет устойчивый и превосходный имидж «фабрики грез», связанный с именами великих мастеров и шедевров кинематографа.

Это говорит о том, что репутация места становится одним из главных нематериальных активов его развития. Таким же важным, как земля, инфраструктура и рабочая сила. И если имидж выигрышный, то он начинает приносить немалые деньги в местный бюджет. И наоборот, негативный имидж отпугивает инвесторов и туристов, но что хуже — меняет в худшую сторону отношение самих жителей к своей территории, вплоть до развития у них «чемоданных настроений».

Для понимания действительности человеку свойственно воспринимать ее через систему своих *представлений* о ней — сеткой образов, стереотипов, суждений, взглядов, ассоциаций, ценностей. «Информационная бомба, — пишет в своей пронзительной «Третьей волне» Э. Тоффлер, — взрывается в самой гуще людей, осыпая нас шрапнелью образов и в корне меняя и восприятие нашего внутреннего мира, и наше поведение... Каждый из нас создает ментальную модель действительности, у нас в голове существует как бы склад образов. Одни из них визуальные, другие слуховые, есть даже тактильные» [Тоффлер, 1999, с. 264]. Наши персональные системы представлений о мире (к сожалению или к счастью) отличаются большой устойчивостью. Если получаемая нами информация вписывается в нашу картину мира, мы доверяем ей. Если же не вписывается, мы подсознательно отмечаем ее как ерунду или неправду.

В результате у многих субъектов экономики возникает соблазн оказывать влияние не столько на реальные факты, сколько на системы представлений, складывающиеся образы. Но манипулировать символами не значит говорить о себе неправду (что неизбежно приводит к коллапсу). Это значит не забывать говорить о себе.

Выводы для территорий. Благодаря феномену голливудизации активные территориальные элиты начинают осознавать, что имидж территории нельзя отпускать в свободное плавание по информационному пространству. Им нужно заниматься, вкладываться в него, а лучше всего — мысленно сформировать его идеальную конструкцию, а затем попытаться воплотить ее на практике. Поскольку в конкурентной борьбе за жителей, инвестиции и туристов территории должны осознать себя, свою идентичность, увидеть свои уникальные черты и возможности, с тем чтобы продуманно и гибко спозиционировать себя на «рынке мест».

Эта «жажда уникальности» для городов объясняется еще одним фактором.

«Думай глобально, действуй локально» — таков принцип градостроительства, авторство которого приписывают шотландскому урбанисту П. Геддесу [Geddes, 1915] и который стал девизом нового феномена постсовременности — *глокализации*. Автор понятия — британский социолог Р. Робертсон [Robertson, 1992]⁴.

Глобализация не тотальна и, более того, сама же порождает обратный эффект. Чем сильнее прессинг глобальных стандартов поведения и потребления, тем сильнее потребность территорий (регионов и особенно городов — в силу их природного чувства свободы) «выбираться» из одинаковости, искать, культивировать и предъявлять миру свою уникальность. «Дабы не раствориться в

Глокализация: мир городов вместо мира стран

потоке глобальной, усредненной масс-культуры, — замечает В. Штепа, — каждый регион просто вынужден создавать свой уникальный бренд, узнаваемый в мировом контексте. <...> Глокализация изменяет саму стратегию брендинга, требуя максимального учета культурных особенностей потребителя. «Локализуется» не только сам продукт, но и весь комплекс маркетинговых коммуникаций и порой даже имидж самих маркетологов...» [Штепа, 2004].

В результате глокализации растет культурное и архитектурное разнообразие мест. И во многом благодаря ей экономическое, политическое и культурное влияние городов в мире постоянно и опять же быстро растет. При этом вырисовывается иерархия городов, их временные альянсы и группировки, конкурирующие в борьбе за свои интересы.

В последнее десятилетие это особенно ярко проявляется в конкурентном развитии мировых финансовых центров. В 2000–2002 годах правительства трех ближневосточных эмиратов — Бахрейна, Катара и эмирата Дубай (ОАЭ) объявили о формировании мировых финансовых центров соответственно в Манаме, Дохе и Дубае. Каждый из городов стремился первым занять нишу финансовой столицы в регионе. Однако, сразу же столкнувшись с сильной конкуренцией на глобальном рынке со стороны Лондона и Нью-Йорка, финансовые элиты трех арабских городов заключили соглашение о разделении сфер влияния. Манама специализируется на исламском банкинге и имеет

перспективы размещения регионального центробанка; Доха — центр торговли сырьевыми и торговли контрактами на энерго-ресурсы; Дубай — инвестиционно-банковский центр, ориентированный на «дальние» рынки⁵.

На другом конце мира два ведущих глобальных финансовых центра — Лондон и Нью-Йорк — в сильнейшей степени конкурируют между собой за привлечение биржевых активов и эмитентов. Однако, когда в 2007 году американская фондовая биржа NASDAQ и дубайская биржа Borse Dubai совершили сложную сделку по покупке акций Лондонской фондовой биржи (LSE), городской администрации (!) Лондона и Нью-Йорка подали *совместный иск* в международный арбитражный суд, считая, что сделка незаконна и грозит тем, что контроль над мировыми финансовыми рынками перейдет из Лондона и Нью-Йорка на Ближний Восток.

Другой пример межгородской кооперации-конкуренции. В 1995 году восемь английских городов (Бирмингем, Бристоль, Лидс, Ливерпуль, Манчестер, Ньюкасл, Ноттингем и Шеффилд) объединились в союз под названием Core Cities («Ключевые города») ⁶. Задачи союза — совместное лоббирование интересов на общегосударственном и международном уровне, и прежде всего в сфере экономического развития. Примечательно, что Лондон не был принят в союз, несмотря на то что город подавал заявку на участие. Еще один важный факт: образование Core Cities произошло в том же году, когда Лондон подал заявку на проведение Олимпийских игр 2012 года, а позднее выиграл соответствующий международный конкурс.

Города, как и корпорации, становятся самостоятельными игроками — субъектами глобальной экономики. Они все чаще во главу стратегий ставят собственные, городские, интересы вместо общегосударственных, а местные и государственные интересы, как известно, часто не совпадают (Смирнягин, 2004). Ярче других это демонстрируют, конечно же, так называемые глобальные города. Этот элитарный клуб объединяет примерно полсотни городов, разбросанных по всему миру⁷. Их взаимные деловые связи теснее, чем связи каждого из них со своей страной и соседними территориями. А их «глобальность» измеряется в числе прочего долей производимых ими услуг, обслуживающих весь мир, и концентрацией штаб-квартир ТНК.

Города, как и корпорации, становятся самостоятельными игроками — субъектами глобальной экономики

Кроме того, городской образ жизни, несмотря на многовековой пессимизм ряда ученых и писателей-фантастов, остается очень востребованным среди людей. Урбанизация (то есть процесс распространения городского образа жизни) набирает темпы, охватывая самые отдаленные уголки. Сегодня в США 90% населения сосредоточено в крупных и средних городах и в прилегающих к ним зонах непосредственного тяготения. В России доля городского населения перевалила за 75% (105 млн человек). Из них почти треть (28 млн) живет в мегаполисах с населением более 1 млн человек.

Отсюда еще одно следствие: экономический и культурный мир как карта площадей уходит в прошлое. Сегодня это мир узлов и связей между ними.

Анализировать развитие территорий становится все более логичным не по статистике площадей (областей, штатов, краев), а по статистике агломераций и зон их хозяйственного влияния. Таким образом, меняется пространственная организация общества. Она все больше «предстает не в виде совокупности неких полигонов, обладающих площадью, а в виде некоего рисунка из линий и узлов; именно линии и узлы (города и транспортные артерии) обладают смыслом, тогда как территория, на которую такая сеть наложена, выглядит просто инертным вместилищем» [Смирнягин, 2009]. Изучение территорий по сетке городов и их коммуникациям — это так называемый геоструктурный подход, который становится все более распространенным у географов.

Выводы для территорий. Рост влияния мира городов — одна из причин того, почему из всех территорий именно на городе сфокусировано внимание автора книги. Города — это квинтэссенции своих стран и тем более регионов. В них сосредоточены основные творческие и административные ресурсы; они ведомы энергией наиболее активных и консолидированных сообществ. Наконец, они главные производители и потребители информации. Поэтому города — наиболее актуальный объект брендинга.

Второй важный вывод локализации — маркетинг и брендинг территорий не могут быть стандартными (по глобальному образцу). Локализуется не только сам продукт, но и весь комплекс маркетинговых коммуникаций. Каждая новая работа над городским брендом требует не только новых, уникальных концепций бренда, но и новых инструментов брендинга. Даже имеющийся богатый опыт работы с другими территориями часто оказывается почти бесполезным в каждом новом месте. Хорошо зарекомендовавшие себя методики брендинга быстро устаревают и не срабатывают в других местах. Городам требуются все новые и новые, нестандартные способы формирования брендов и их продвижения (наиболее интересные из таких способов рассматриваются в главе 4).

«Весь мир — театр» — эта знаменитая фраза Шекспира в наше время приобретает буквальный смысл. Книга гарвардских экономистов Дж. Пайна и Дж. Гилмора, написанная в 1999 году, стала знаменита в России благодаря одной приведенной в ней иллюстрации: стоимость двух одинаковых чашек кофе различается в разы, если одну из них выпить в обычной столовой, а другую — в кафе на площади Сан-Марко в Венеции [Пайн, Гилмор, 2005, с. 5]. В первом случае продается только сам продукт, во втором случае продается не просто кофе, но впечатление — вид на площадь и ощущение сопричастности великому городу⁸.

В чем основные идеи авторов? «Впечатления — это четвертое экономическое предложение⁹, которое так же разительно отличается от услуг, как услуги от товаров, просто до недавнего времени ему уделяли незаслуженно мало внимания. Впечатления всегда были рядом, но потребители, предпри-

Экономика впечатлений: город как сцена

ниматели и экономисты относили их к сектору услуг наравне с химчистками, автомастерскими, телефонными станциями и оптовой торговлей. Когда человек покупает услугу, он покупает ряд действий, которые выполняются от его имени. Но когда он покупает впечатление, он платит за незабываемые минуты своей жизни, подготовленные компанией (как в театральной пьесе), т.е. за собственные чувства и ощущения» [Пайн, Гилмор, с. 6]. Производство впечатления¹⁰ — это более совершенный уровень обработки товара/услуги, еще одна составляющая их добавленной стоимости.

Развиваются два взаимосвязанных процесса: стандартизация производимых товаров и услуг и персонализация спроса на них со стороны потребителей. Как выиграть конкуренцию за потребителя, если товар/услуга такие же, как у конкурентов? Создавать впечатление о продукте. «Предложение впечатлений возникает тогда, когда компания целенаправленно использует услуги как сцену, а товары — как декорацию для того, чтобы увлечь клиента...». Производители автомобилей тратят миллионы долларов на то, чтобы звук закрывающейся в машине дверцы был именно таким, как нужно. Издательские дома уделяют особое внимание тактильному и зрительному восприятию книг и журналов — они используют тисненую, шероховатую или глянцевую бумагу, а также полупрозрачные обложки, яркие цвета, трехмерную графику, необычные фотографии. Ледяные катки и концерты в торговых центрах

«работают» на создание такого настроения покупателя, которое «помогает» ему приобрести разложенные рядом товары.

Брендинг современных товаров и услуг все больше настроен на создание впечатлений от товаров. Реклама товара воздействует не на логику потребителей (сколько это стоит, нужно ли мне это, сколько и где я буду это носить и т.д.), а на их эмоциональное восприятие. Товарам присваиваются эмоциональные, почти одушевленные характеристики: стиральная машина — безотказный друг, автомобиль — стиль жизни, йогурт — любовь к детям, одеколон — интимные чувства и т.д.

В быстром мире уже не работают предложения из разряда «качественный товар по доступной цене».

Выводы для территорий. Экономика впечатлений уже сегодня меняет правила игры на рынках, а значит и состав «игроков». Те фирмы, которые не видят выгоды в производстве впечатлений (неважно — в силу недопонимания его важности или в результате тщательных расчетов), начинают проигрывать конкурентам и уходят с рынка. Аналогичное явление будет происходить и на «рынке городов». «Уход с рынка» в данном случае будет означать снижение инвестиционной привлекательности города, ухудшение качества услуг, сокращение населения. Между тем город, как ничто другое, прекрасно приспособлен для производства впечатлений. Есть сцена — это городская территория. Есть декорации — городская среда. Есть актеры — горожане, власть и бизнес. Есть зрители — «потребители» городских товаров и услуг. Есть режиссура — маркетинг города. Есть технология «оркестровки» — брендинг города. Несмотря на то, что категорий потребителей товаров и услуг города очень много, объединить предложение в единое впечатление можно. Это не что иное, как формирование городского бренда. Когда эмоции и ассоциации, которые вызывает город, удачно «оркестрованы» и при этом разнообразные целевые аудитории находят в них каждая свои позитивные черты, можно сказать, что бренд города сформирован. Город как сцена весьма популярный сегодня подход в брендинге городов.

Как выиграть конкуренцию за потребителя, если товар/услуга такие же, как у конкурентов? Создавать впечатление о продукте

Творческие индустрии и культура как главный ресурс города. Погоня за креативным классом

Быстрый мир и экономика впечатлений заставляют город быть изобретательным. Ф. Вуд пишет об этом так: «Скорость и мощь мировых сетей, неопределенность тенденций рынка... означают, что единственный способ держаться на шаг впереди — быть гибким в планировании и соотносить на ходу... Способность к новаторству больше нельзя считать лишь забавным хобби, занятием в свободное от работы время — новаторство это самая суть того, что делают успешные корпорации» [Вуд, 2004]. Творческий капитал становится конкурентным преимуществом. Для городов, представляющих собой не что иное, как коллективный разум, это актуально как никогда. Но быть изобретательным, играть на опережение в реализации идей развития можно только с помощью определенного типа людей. В мировой науке за ними закрепилось название «креативный класс»¹¹.

Ч. Лэндри и его соратники из британского агентства Comedia¹² разработали концепцию креативного города — города, жители которого способны оценить свой творческий капитал, наращивать его и использовать как инструмент в конкурентной борьбе с другими городами [Лэндри, 2005]. Концепция креативного города Ч. Лэндри заражает своим безграничным оптимизмом. Согласно ей любой город, даже самый безнадежный в плане материальных ресурсов развития, может изменить себя, тем самым сохранить и успешно развиваться дальше при наличии креативного класса. Ресурсы (инвестиции) приходят позднее, как результат работы креативного класса. Главная движущая сила этого процесса — творческие индустрии, и прежде всего в культурной жизни города. Города, сумевшие преобразить себя через культуру, составляют самую многочисленную группу в ряду успешных примеров маркетинга. Ставка на культуру и искусство в проведении маркетинга и брендинга города — это беспроигрышный вариант. Ведь условие существования бренда — его неповторимость, а в культуре и искусстве неповторимо все. Так можно ли найти более благодатное поле для брендинга?!

Выводы для территорий. Одним из приоритетов развития становится привлечение в город того самого творческого (креативного) класса, который способен подкачивать в город инновации и тем самым постоянно его адаптировать к быстрому миру. Но каким способом можно привлечь творческий класс в город? Создавать специфическую городскую среду¹³, в которой творческий класс чувствовал бы себя настолько комфортно, что мог бы выполнять свою главную функцию, а не просто «ночевать» в городе.

«Погоня» городов за творческим классом усиливается под влиянием еще одного фактора...

В условиях глобализации увеличивается свобода выбора людьми места для жилья и работы. Растет мобильность населения, причем высокооплачиваемые и всегда востребованные на рынке специалисты именно *выбирают*, где жить. В то же время «верхние этажи» экономики (управление, финансы, корпоративные научно-исследовательские лаборатории) тоже стали мобильными, быстро меняющимися сами по себе и быстро перемещающимися. Удельные издержки на передислокацию бизнеса год от года снижаются. В итоге штаб-квартиры компаний тяготеют не к местам источников сырья или производства, как раньше, а к комфортабельным городам, то есть к тем местам, где удобнее жить руководству компаний и другим ключевым сотрудникам. Теперь здесь, а не на производственных площадках оседает львиная доля налогов от деятельности фирмы, создается спрос на недвижимость и городские сервисы.

Выводы для территорий. Города вынуждены конкурировать между собой за привлечение высококвалифицированных жителей и за компании, в

Обложка к книге Ч. Лэндри «Креативный город»



Мобильность людей, товаров, капитала



первую очередь улучшая качество городской среды, а также осознанно, внимательно и регулярно занимаясь своим имиджем.

Не будем анализировать, чего больше для городов в описанных нами глобальных факторах развития современного мира — хорошего или плохого. Это отдельная и большая тема, и она уведет нас далеко в сторону. Но в любом случае городским сообществам необходимо принять эти факторы как неизбежность, как новую реальность, определяющую развитие территорий. И увидеть, что из них можно извлечь выгоду для своих городов. Технология маркетинга и брендинга мест как ничто другое подходит для этой цели.

Брендинг помогает привлечь внимание горожан к выбору сценария будущего города и переосмыслить его настоящее. Многие европейские и американские города, 15–20 лет назад увлекшиеся брендингом, добились блестящих результатов. Их опыт показывает, что будущее города вполне управляемо. И управляемо изнутри.

Брендинг помогает представить город не объектом, а субъектом глобальной экономики. А объектами конкуренции становятся все более мобильные труд и капитал.

Осуществлять успешный маркетинг, то есть успешно продвигать интересы города, можно только тогда, когда город осваивает творческие индустрии, в которых многие исследователи видят ни много ни мало пятый сектор экономики [Гнедовский, 2007]. Если творческие индустрии становятся одной из градообразующих отраслей, то город «обречен» на успех.

Наконец, осуществлять продвижение интересов города нужно быстро, ярко и нестандартно.

Это условия, которые диктуют быстрый мир, виртуализация нашей жизни и рост влияния брендов. Брендинг мест нужен не просто как интеллектуальная рефлексия, игра в поиск идентичности места — прежде всего это инструмент экономического развития и конкурентоспособности места.

Нужна ли эта работа всем городам? Очевидно, что нет. Но определяться с ответом на этот вопрос будут все городские сообщества ●

1

глава

ОТ МАРКЕТИНГА МЕСТ К БРЕНДИНГУ МЕСТ: ПРАКТИКИ В ПОИСКАХ ТЕОРИИ

- ЧТО ТАКОЕ МАРКЕТИНГ МЕСТ?
- МАРКЕТИНГ МЕСТ: РОССИЙСКИЙ КОНТЕКСТ



ЧТО ТАКОЕ МАРКЕТИНГ МЕСТ?

Чем шире это распространено, тем менее осмыслено.
Г. Ханкинсон

Что такое маркетинг мест? Общеизвестного ответа на этот вопрос нет. Вернее, ответы есть, но их слишком много. Тема маркетинга мест настолько «молода», что пока еще очень поверхностно осмыслена специалистами. Само понятие возникло всего лет 20–25 лет назад [Ashworth, Voogd, 1990; Bailey, 1989], и до сих пор существуют альтернативные его трактовки.

Часть специалистов понимают маркетинг как сугубо экономическую процедуру, сводящуюся к рекламе города. Они говорят «...маркетинг города направлен на оптимизацию соотношения между городскими функциями (услугами) и спросом на них населения, компаний, туристов и других посетителей города» [Meer, 1992].

Другие специалисты видят в маркетинге прежде всего инструмент управления территорией: «Городской маркетинг — это процесс планирования, координации и контроля прямых связей городского управления... с его различными партнерами и целевыми группами» [Braun, 2009].

В приведенных определениях прослеживается одна общая идея, говорящая о кардинальной перестройке городского управления — переходе от управления хозяйственными комплексами к управлению интересами целевых аудиторий, находящихся как внутри города, так и за его пределами. Однако интересы эти различны и часто противоположны. А если вдобавок учесть, что города все очень разные, то получается, что маркетинг города призван решать различные задачи городского развития, начиная от привлечения инвестиций в инфраструктуру и заканчивая привлечением туристов или конкретных категорий новых резидентов города. Отсюда и размытость в понимании маркетинга города.

В эпиграфе к данному разделу представлен вывод, который британец Грэм Ханкинсон сделал, проанализировав маркетинговый опыт 12 английских городов. Вместо универсальной теории есть богатый эмпирический опыт десятков зарубежных (а с недавних пор и российских) городов, которые интуитивно, исходя из собственных представлений и проблем, пытаются активно повлиять на свою судьбу, определить свою идентичность. Формулируя цели и задачи своего развития и подбирая комбинацию инструментов для достижения первых и решения вторых, они *выбирают* новую роль.

Дело в том, что города и регионы (прежде всего их экономические и политические элиты) не могут ждать, пока сложится стройная теория территориального маркетинга, пока появится соответствующий качественный учебник. Их подталкивают к активным действиям в решении своих проблем те самые глобальные факторы, о которых уже шла речь. Если город не осознает своей уникальности — он ослабляет свою инвестиционную привлекательность. Если город не видит, какие новые жители нужны ему для сохранения конкурентоспособности, — он теряет даже собственных жителей, наиболее ценных с точки зрения местного рынка труда. Мобильность позволяет им сделать выбор в пользу города с лучшими условиями для жизни и работы. Если город не способен производить впечатление на своих «потребителей» — он теряет привлекательность для бизнеса. Если у города нет самостоятельной страте-

Если город не осознает своей уникальности — он ослабляет свою инвестиционную привлекательность. Если город не видит, какие новые жители нужны ему для сохранения конкурентоспособности, — он теряет даже собственных жителей

гии — он проигрывает на становящемся все более агрессивным глобальном рынке мест. Город начинает отставать по скорости в быстром мире.

Многие города, регионы, страны на деле уже давно занимаются маркетингом, но при этом не подозревают, что их деятельность именно так называется. Сегодня мы наблюдаем в Европе и США почти массовое среди городов явление, когда городские сообщества договариваются внутри себя о новой, часто экстравагантной идее, теме города. Мы видим города Шекспира и Моцарта, города, где жили вымышленные персонажи Дюма и Конан Дойла, города сырные, винные и шоколадные, города фестивальные, футбольные и театральные.

Поиск стратегической темы для города стал популярен потому, что имидж города, «имеющего тему», удобней «продавать» целевым аудиториям маркетинга — потенциальным жителям, инвесторам, туристам, потребителям городских товаров и услуг. Инвесторам в таком городе важно то, что город имеет ясные приоритеты развития и осмысленно управляет городской средой. Потенциальным жителям видны возможности самореализации.

Туристам — тематическая уникальность города и открытость для посещения.

Темы, роли, выбираемые городами, разные, однако у всех «актерских стратегий» есть общие черты. Выделим наиболее важные из них:

- 1) осознание необходимости выявлять, понимать и продвигать интересы территории;
- 2) видение конкретных целевых аудиторий («пользователей» города) в качестве основных объектов социально-экономической политики города;
- 3) видение города как товара, который необходимо продать целевым аудиториям — инвесторам, туристам, потенциальным жителям и сторонним группам влияния. Часто главной целевой аудиторией видятся собственные жители (внутренний маркетинг), активное включение которых необходимо для решения тех или иных местных проблем [Визгалов, 2008]. Видение города как рыночного товара наводит городских менеджеров на мысль, что город можно и нужно продавать так же, как фирмы продают свои товары, используя соответствующие инструменты маркетинга (это большая ошибка, о которой пойдет речь в следующих главах книги);
- 4) большое внимание к имиджу города, как одному из важнейших нематериальных активов и ресурсов развития: как минимум — анализ существующего имиджа города, как максимум — попытки участвовать в его формировании.

Вот на пересечении этих четырех признаков сходства всех маркетинговых стратегий и возникает место для теории маркетинга мест. Анализ 120 городов из 22 стран мира позволил разработать типологию городских маркетинговых стратегий. Эта типология послужила основанием для нового концептуального взгляда на маркетинг города, который был подробно описан в книге «Маркетинг города» [Визгалов, 2008]. Остановимся коротко на самых важных пунктах концепции.

Маркетинг города — это комплекс действий городского сообщества, направленных им на выявление и продвижение своих интересов для выполнения конкретных целей и задач социально-экономического развития города. В широком смысле *это продвижение интересов города*.

Маркетинг призван распространять и расширять влияние города вовне, служить инструментом повышения его конкурентоспособности на самых разных аренах. Это нестандартный, но весьма эффективный инструмент

Если город не способен производить впечатление на своих «потребителей» — он теряет привлекательность для бизнеса. Если у города нет самостоятельной стратегии — он проигрывает на становящемся все более агрессивным глобальном рынке мест

решения тех городских проблем, с которыми город оказался не в состоянии справиться традиционными управленческими способами. И спектр таких проблем самый широкий — от дефицита инвестиций в городскую инфраструктуру до экологических угроз и криминализации городской среды. Например, под проведение тематического фестиваля можно получить деньги от бизнеса и вышестоящих бюджетов на ремонт местных дорог. А иногда задачи гораздо более глобальны и долгосрочны — скажем, выиграть право провести в своем городе Олимпиаду.

Но маркетинг не просто инструмент городского управления, а управленческая идеология, которая, если взята на вооружение, видоизменяет все сферы городской жизни. И городские власти, призванные создавать благоприятные условия для жизнедеятельности города, являются далеко не единственным субъектом маркетинга. Местные товаропроизводители заинтересованы в продвижении интересов города для продвижения своих товаров и услуг на рынках. И бизнес может напрямую участвовать в организации и проведении проектов городского маркетинга. Свои интересы в маркетинге имеют также вузы, местные общественные организации.

Что городу нужно от соседей, региона, государства, рынков сбыта? Нужно определиться с этим и зафиксировать в стратегии развития города *городские интересы*. Однако сегодня этого уже недостаточно. Надо еще и активно эти интересы продвигать. Задача заключается в том, чтобы «продать» территорию инвесторам, туристам, потенциальным жителям. Как бы цинично это ни звучало. Инвесторам — чтобы охотно размещали на территории свои капиталы, туристам — чтобы с интересом приезжали сюда, потенциальным жителям — чтобы переезжали сюда жить.

Понимание задач развития города устанавливает прямую связь маркетинга со стратегией развития города. Стратегия развития города выявляет и фиксирует интересы местного сообщества (и в этом, на мой взгляд, заключается ее главная функция). Маркетинг же позволяет активно продвигать установленные местные интересы. Таким образом, маркетинг — это один из инструментов реализации стратегии развития места.

Интересы территории... Пожалуй, нет более расплывчатого понятия. Территориальные интересы — это «ускользающая» величина, как метко заметил тверской географ А. Ткаченко [Ткаченко, 1999]. Они могут быть реальными (в принципе реализуемыми) и нереальными (нереализуемыми), растущими, угасающими, стихийными и программными, истинными и ложными (навязываемыми) и даже законными и незаконными. А если рассуждать дальше, то можно выделять все новые и новые типы интересов, например осознанные (активные) и подсознательные (пассивные), базовые и дополнительные и т.д.

Как же определить интересы города? Задача сложная, если учесть, что интересы — это либо неудовлетворенные потребности горожан — «пользователей» города, либо удовлетворенные потребности, нуждающиеся в сохранении status quo, в защите. Но у всех горожан интересы разные, а часто даже противоположные. Людям пожилого возраста хочется жить в тихом и зеленом городе, а молодежи — в шумном, музыкальном и открытом. Автомобилистам нужны широкие автотрассы, а пешеходам — широкие тротуары. Состоятельным горожанам нужны качественные сервисы, а тем, кто беднее, — доступные, то есть дешевые. Городской бюджет можно сформировать в пользу образования, а можно в пользу здравоохранения и спорта. И за каждой статьей стоят интересы горожан, и у каждой целевой группы свои лоббисты... Число рубежей интересов почти равно числу жителей города, у каждого из которых есть своя индивидуальная комбинация интересов.

Маркетинг города — это комплекс действий городского сообщества, направленных на выявление и продвижение своих интересов для выполнения конкретных целей и задач социально-экономического развития города. В широком смысле это продвижение интересов города

Наверное, можно выделить два пути определения границ территориальных интересов.

Первый путь — это поиск универсальных интересов, тех, что объединяют большую часть населения (например, при всей разности приоритетов развития российских регионов, у России в целом есть общенациональные интересы, с которыми все более-менее согласны и которые страна защищает на международной арене). К таким общим интересам в пределах города можно отнести:

- 1) сохранение и увеличение социально-экономического потенциала города;
- 2) расширение спектра социальных ролей города, а также ценового и профессионального ассортимента рабочих мест;
- 3) развитие социальной инфраструктуры города;
- 4) повышение качества городской среды;
- 5) улучшение социального климата в городе, в том числе повышение уровня безопасности и толерантности;
- 6) расширение спектра возможностей для творческой самореализации горожан;
- 7) улучшение экологических параметров города.

Общегородские интересы надо тщательно искать, отбирать, взвешивать. А найдя — убеждать жителей в их существовании и доказывать, что их соблюдение приведет к удовлетворению частных интересов, которые на первый взгляд противоречат общегородским

Наверное, нет ни одного города, жители которого не были бы заинтересованы в положительных сдвигах по всем перечисленным направлениям. Можно поставить эти семь пунктов в центр стратегии развития города, назвав их интересами города.

Второй путь — выбрать политику компромисса. Признав, что общих интересов внутри городского сообщества очень мало, зафиксировать интересы различных социальных групп, удовлетворяя их по очереди или компенсационным способом: если интересы социальной группы ущемляются в чем-то одном, то эту

потерю нужно компенсировать в какой-либо другой области. В конце концов, любые управленческие решения на уровне города есть не что иное, как сеть компенсаций различных интересов.

Сложнее, когда жители не осознают своих интересов, не могут их артикулировать, то есть когда город имеет *население* вместо *сообщества*. В этом случае власть начинает самостоятельно решать, что лучше, а что хуже для города, удовлетворяя *свои* интересы.

Общегородские интересы надо тщательно искать, отбирать, взвешивать. А найдя — убеждать жителей в их существовании и доказывать, что их соблюдение приведет к удовлетворению частных интересов, которые на первый взгляд только противоречат общегородским. Механизм работы с поиском и анализом интересов — суть стратегического планирования, которое должно осуществляться в максимально публичном режиме с учетом мнений всех, кто желает участвовать в процессе. Именно поэтому первый шаг стратегического планирования — создание сети коммуникационных площадок внутри города, «сталкивающих» точки зрения на городские проблемы и фиксирующих, таким образом, разность и совпадение интересов. Территориальные интересы — это «представления (предпочтения) территории в отношении целей и средств ее социально-экономического развития», по определению Р. Хузеева [Хузеев, 1990].

Конечно, при фиксации интересов территории имеет значение ее масштаб. Интересы города определить и консолидировать намного легче, чем интересы региона и тем более страны. Соответственно, интересы города легче продвигать с помощью маркетинга. И это еще один аргумент в пользу того, что маркетинг города — это более практическое и состоятельное понятие, чем маркетинг региона или страны, и потому представляет для нас больший практический интерес на этапе становления теории маркетинга.

Разобравшись с понятиями территориального маркетинга, перейдем к технологиям — как осуществлять маркетинг города.

Было бы заблуждением думать, что маркетинг города можно спланировать от начала и до конца. Что правильно подобранные мероприятия, солидный бюджет и неукоснительное исполнение плана гарантируют городу хорошую репутацию и процветание. Есть слишком много случайных и посторонних факторов, которые могут вмешаться, и маркетинг «не сработает». Так и в коммерции: мощная рекламная кампания может сделать новый товар известным, но это еще не значит, что его будут покупать.

Главная задача планирования в данном случае заключается не в том, чтобы составить подробный перечень взаимосвязанных целей и мероприятий и неукоснительно его исполнить, а в том, чтобы правильно определить направления действий, предугадать, какие из возможных вариантов решений с наибольшей вероятностью окажутся эффективными. При таком подходе план и сам набор инструментов должны быть максимально гибкими, готовыми к быстрым и внезапным корректировкам, способными подстраиваться под меняющиеся обстоятельства. Есть множество примеров того, как реализация маркетингового проекта приводила город совсем не туда, куда планировалось, но с не меньшим положительным эффектом. Иными словами, начиналась маркетинговая кампания, в результате чего создавалась благоприятная среда для появления новых идей, и они оказывались для города более результативными, чем изначальные.

В силу того что жесткое планирование в маркетинге невозможно, целесообразно руководствоваться логикой проектного подхода. Весь процесс маркетинга можно разделить на два больших этапа — позиционирование города и продвижение города. Каждый из них в свою очередь тоже разбивается на этапы.

I. Позиционирование города:

- 1) определение проблемы, постановка задач,
- 2) анализ заинтересованных сторон,
- 3) определение критериев успешности проекта,
- 4) сегментирование рынка, определение целевой аудитории,
- 5) выбор/уточнение маркетинговой стратегии.

II. Продвижение города:

- 1) подбор инструментов маркетинговой коммуникации,
- 2) определение индикаторов успеха, планирование мониторинга и оценки проекта,
- 3) определение участников проекта, распределение функций,
- 4) формирование проекта.

Подробно технология маркетинга, ее практические действия и примеры реализации рассматриваются в книге «Маркетинг города» [Визгалов, 2008] ●

МАРКЕТИНГ МЕСТ: РОССИЙСКИЙ КОНТЕКСТ

*Мой адрес –
Не дом и не улица,
Мой адрес –
Советский Союз.*

В. Харитонов

У русского человека сложные взаимоотношения с местом своего обитания и с пространством вообще. Они очень отличаются от европейского восприятия пространства. На вопрос, почему так сложилось, ответить непросто. Этому посвящены многие, и весьма увлекательные, работы историков, экономистов, психологов. Будучи географом, уверен, что «виновата» наша география. Бескрайние просторы. Обилие ресурсов, которое отбивает охоту к их грамотному освоению. Пассивная созерцательность русской души, «ушибленной ширью» (по выражению Н.А. Бердяева). Может быть, поэтому в нашей стране так много «бессмысленных» мест?

Если вас попросят написать на листе бумаги названия российских городов, то сколько вам удастся вспомнить? Допустим — сто, двести. Причем о большинстве из них вы не знаете ничего, кроме названия. Однако на самом деле в России 1100 городов! И в них проживает около 75% российского населения. А не запоминаются города потому, что подавляющее большинство их поразительно одинаковы. Одинаковы по духу, настроению, бесцветны по внешнему виду, стандартны по набору вяло текущих там событий. Когда в городе нельзя отметить ничего уникального, то его как бы и нет. Лучшее всего эту призрачность одинаковых городов выразила американская писательница Гертруда Стайн. Она пишет, что, вернувшись после долгого отсутствия в свой родной город Окленд (Калифорния), не нашла в нем ничего от своего детства, ничего родного или присущего только этому городу. «There is no There there» («Здесь нет Здесь»), — написала она, и это выражение стало крылатым в американской литературе [Stein, 1937 (1971)].





В России таких городов подавляющее большинство. Причем проблема их одинаковости — это не столько проблема внешнего облика городов, сколько проблема восприятия жителями мест своего обитания, проблема на уровне перцепции. Вялость и равнодушие восприятия сразу же отражаются на внешности города. И это в самой большой стране мира, которая поражает разнообразием природных богатств и красот, широчайшим спектром национальных, религиозных, культурных укладов!

В чем же причина «серости» наших мест? Помимо ментальных сложностей, с которых я начал, стоит вспомнить, что половина современных российских городов (точнее — 502) родились в советское время, когда главными градоформирующими факторами в разные периоды были то эвакуация, то Госплан. В период интенсивной довоенной индустриализации в стране появлялось в среднем по 8 новых городов в год. Во время войны — по 10 в год. В интервале 1946–1958 — по 9 в год [«Город и деревня...», 2001, с. 128]. Новые города строились под копирку. В тайге или в чистом поле ставился завод, который затем постепенно обрастал жилыми кварталами на месте снесенных бараков строителей (а где-то и до сих пор не снесенных). Теперь, в другой экономике, в которой тот завод существовать никак не приспособлен, он погибает, а вслед за ним бедствует и «социалка». И еще причина в том, что в нашем российском понимании город — это дежурное понятие, с набором таких же дежурных и скучных атрибутов: жилой фонд, завод, ЖКХ, трудовые ресурсы, администрация... Муниципальное образование, одним словом.



Есть и масса других проблем, из-за которых мы игнорируем наши города. Например, специфическое местное самоуправление, по сути далекое от своего названия, или извечная нищета местных бюджетов.

Все это усугубляется глубокой депопуляцией. Население России ежегодно тает на 200–300 тыс. человек. При таких условиях через несколько лет между российскими городами возникнет острая конкуренция за профессиональные кадры. Пресловутый head hunting («охота за головами»), так хорошо известный Западу, приходит и к нам. Отметим также, что мировой финансовый кризис, который высвобождает рабочую силу, не решает проблемы, поскольку сокращенные сталевары почему-то не стремятся переучиваться на хирургов и инженеров.

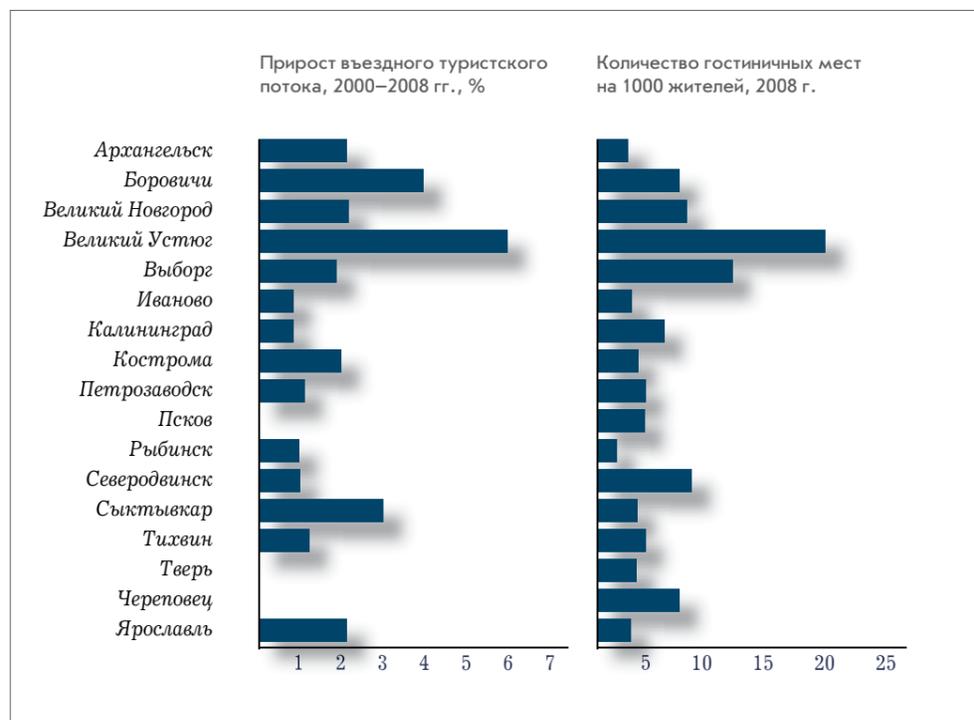
Получается, что каждый здравомыслящий мэр должен увидеть перед собой перспективную задачу развития города — сохранить население, которое еще осталось, и привлечь в город тех, в ком остро нуждается местный рынок труда. Но надо не только увидеть эту мегацель, но и вооружиться для ее достижения соответствующей управленческой философией, подразумевающей использование технологий, оперирующих не отраслями хозяйства и не имущественными комплексами, а целевыми аудиториями города — социальными группами, реальными и желательными «пользователями» города. Именно они выражают и продвигают интересы города. Такая философия есть не что иное, как маркетинг города.

Трудно представить себе более благодатное поле для маркетинга мест, чем Россия. Ведь какую бы тематическую нишу ни выбрал себе город, он будет в ней первым. И это в стране с богатейшей тысячелетней культурой и пока еще не до конца утраченным креативным классом! Конечно, есть города, которым имидж достался как бы в наследство и которым, прояви они интерес к маркетингу, не надо предпринимать особых усилий (Великий Новгород, например, Геленджик или Суздаль). Но «наследственный» имидж места может легко развеяться под воздействием даже незначительных, но негативных информационных поводов. А иммунитет (практики маркетинга) нет...

Несмотря на то что тема маркетинга у нас становится модной, примеров успешных городских проектов очень мало. Обычно называют два примера, уже ставших хрестоматийными, — города Мышкин и Великий Устюг. И замечательны в них не столько сами найденные бренды (Мышь и Дед Мороз соответственно), сколько то, что эти города являются первыми успешными «маркетологами». Вполне возможно, что именно благодаря этому они и войдут в историю развития городского маркетинга.

Можно было бы сколько угодно иронизировать над экстравагантными идеями городов — пионеров маркетинга, если бы не одно совпадение: Великий Устюг стал лидером роста туристической привлекательности на всем Российском Северо-Западе. Поток туристов сюда за последние 9 лет увеличился в 6 раз, оставив позади такие туристические бренды, как Новгород, Псков, Ярославль. Под этот стремительно растущий спрос подстраивается по мере сил городская инфраструктура туризма, в частности гостиничный фонд. И автор уверен, что это прямое следствие усилий города по продвижению себя в качестве родины Деда Мороза.

Помимо городов-пионеров можно выделить когорту «догоняющих» городов: Елабуга, Пермь, Лермонтов, Магадан, Уссурийск, Великий Новгород, Сочи, Краснокамск, Саров, Екатеринбург, Новосибирск. Власти, экономическая и культурная элита этих городов внимательно изучают практики маркетинга и начинают выдвигать свои проекты. Наверняка есть и другие, большие и малые места, активизирующиеся в маркетинге, о которых станет известно в ближайшие годы.



Важный сигнал о том, что маркетинг мест может стать массовым явлением, был подан в 2009 году, когда Казань и Нижний Новгород сражались за звание «третьей столицы России». И не где-нибудь, а в Роспатенте. Как сообщали СМИ, казанская заявка пришла в Роспатент на неделю раньше нижегородской, поэтому почетное право называться «третьей столицей» закрепил за Казанью. Еще один полезный прецедентный опыт борьбы за бренд получает Сочи, стараясь прекратить беспорядочное использование коммерческими компаниями олимпийской символики¹⁴.

2010 год ознаменовался быстро растущим интересом к маркетингу со стороны региональных администраций. А они, имея более солидные ресурсы, могут послужить полезным катализатором маркетинга мест. Тендер на разработку регионального бренда разместили правительства Ульяновской и Волгоградской областей. Большая работа по координации маркетинга Перми проводится в правительстве Пермского края. Разработана книга бренда для Дагестана.

Однако, на наш взгляд, подобные инициативы пока еще очень далеки от системного маркетинга места. Разногласия в понимании маркетинга и брендинга вводит в заблуждение региональные власти и провоцирует выбирать наиболее легкие пути реализации (они же — самые далекие от настоящего, эффективного маркетинга). В легких решениях чиновников привлекает быстрота реализации (в соответствии с конкурсной документацией бренд Ульяновской области исполнитель должен был разработать за два месяца), а исполнитель — коммерческая выгода и возможность как вздумается трактовать расплывчатые формулировки технического задания по разработке бренда территории. В силу этого в последнее время понятие маркетинга и брендинга территории обрывает в России вредными стереотипами. Важно остановиться на них подробнее.

Стереотип № 1: брендинг территории — это прежде всего разработка логотипа территории. Если логотип есть, то можно смело говорить, что брендинг состоялся, бренд города/региона готов. Ничего общего с настоящим брендингом это не имеет. Суть брендинга — своеобразного «высшего пилотажа» маркетинга — в том, чтобы создавать впечатление о месте, используя весь арсенал подручных инструментов. А разработка логотипа — это лишь один, и далеко не обязательный, элемент визуализации бренда.

Стереотип № 2: имидж города можно разработать, сконструировать, построить, как дом. Это большое заблуждение. Его можно только вырастить, как дерево. Да и не это является главной целью в маркетинге. Главное — не изменение имиджа, а изменение реальности для изменения имиджа. «Будь тем, кем хочешь казаться», — сказал философ.

Стереотип № 3: маркетинг территории можно осуществлять теми же способами, какими фирмы проводят маркетинг своих товаров. На мой взгляд, это не так. Задачи совершенно разные. У фирмы — максимизация прибыли. У города — повышение качества производимых им общественных благ, что часто вообще не приносит никакой прибыли. Какую, спрашивается, прибыль могут принести лавочки на бульваре, равно как и заасфальтированные тротуары, фонтаны и детские площадки? Да и субъекты маркетинга разные. У фирмы — специалисты-маркетологи, у города — практически каждый его житель.

Стереотип № 4: маркетинг территории — то же стратегическое планирование, только с новыми, «модными» словами. Распространению этого заблуждения немало способствует то обстоятельство, что в программных выступлениях и документах на самых разных уровнях продолжают непринужденно путаться «стратегия развития города» с «маркетингом», а «концепция развития города» с «городским брендом». И это еще больше усугубляет дефицит науки в попытках использовать маркетинг.

Если хотя бы один из перечисленных стереотипов овладеет сознанием региональных элит и экспертным сообществом, то сама тема маркетинга мест в России будет непоправимо дискредитирована. Так же как дискредитировано в целом сегодня территориальное стратегическое планирование ●

2

глава

БРЕНД ГОРОДА: ПОНЯТИЕ, СТРУКТУРА, УСЛОВИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ

- ЧТО ТАКОЕ БРЕНД ГОРОДА?
- ОТ БРЕНДА – К БРЕНДИНГУ
 - Концепция бренда города
 - Восприятие (имидж) бренда города



ЧТО ТАКОЕ БРЕНД ГОРОДА?

«**К**ак хорошо осознают наши читатели, самый болезненный вопрос... — это вопрос терминологии. И нет более мучительного поиска, чем поиск определения бренда территории» — так начинается редакционная статья в майском за 2010 год номере журнала «Брендинг территории и народная дипломатия» (Place Branding and Public Diplomacy) [Anholt, 2010].

И в самом деле, определение бренда места является предметом жарких споров между специалистами самых разных специальностей, объединенными интересом к маркетингу мест. Управляем ли бренд места? Имеет ли он практическое применение? Где проходят его границы? Что можно включить в его состав? И вообще, кто является носителем, субъектом бренда? Вопросов множество. Как, впрочем, и ответов. Одни эксперты говорят, что бренд места четко определяем, структурирован и ценность его легко измеряема в экономических категориях, например в долларах [Moilanen and Rainisto, 2009]. Другие, не столь оптимистично настроенные, считают, что бренд места — это ускользающий от анализа психологический феномен, которому трудно найти название и который непостижимым (пока еще) образом приносит вполне осязаемые экономические выгоды инициаторам и авторам идеи бренда [Hildreth, 2010].

Нелишне отметить, что дискуссия о природе бренда города порождена многолетней и такой же напряженной дискуссией о том, что такое бренд вообще. Приведем наиболее известные определения последнего.

Итак, бренд — это:

- название, термин, знак, символ или любая другая характеристика, которая бы идентифицировала товар или услугу как отличную от других товаров [Kotler, 1993];
- обещание ценности, психологический процесс потребительского восприятия [Ashworth G., Voogd H., 1990];
- сила, которая побуждает значительное количество людей, не связанных между собой, совершать одинаковые поступки [Aaker, 2001];
- имидж товара/услуги, конвертируемый в добавленную стоимость [Olins, 2008];
- комплекс позитивных функциональных и социопсихологических характеристик, ассоциируемых с продуктом/услугой [Competitive Cities, 2006];
- продукт, имеющий уникальную функциональную ценность, создающий, таким образом, конкурентные преимущества, которые потребители считают достаточными для того, чтобы приобрести продукт;
- неосязаемая сумма свойств продукта: его имени, упаковки и цены, его истории, репутации и способа рекламирования [Kotler, 1993].

Как видим, спектр мнений довольно широк. И в чем-то перекликаются с определениями бренда, а в чем-то отличаются от них известные сегодня определения бренда города:

- это впечатление, которое производит город на целевую аудиторию, сумма всех материальных и символических элементов, которые делают город уникальным [Moilanen and Rainisto, 2009];

- это конкурентная идентичность города [Anholt, 2007];
- это больше, чем просто выявление уникальности города на основе позитивных ассоциаций, — это формирование самих ассоциаций [Kavaratzis, 2008, p. 53];
- это многомерный конструкт, состоящий из функциональных, эмоциональных и материальных элементов, которые в совокупности создают уникальный набор ассоциаций с местом в общественном сознании [Kavaratzis and Ashworth, 2005];
- это система ассоциаций в сознании «потребителей» города, базирующаяся на визуальных, вербальных и ментальных проявлениях. Бренд города формируется через постановку целей, налаживание коммуникаций и пропаганду ценностей [Zenker and Broun, 2010].

Что мы имеем? Среди экспертов существуют разногласия по поводу того, чем является бренд места, но при этом они единодушны в том, чем он *не является*.

Во-первых, он не является просто знаком, символом и пр., отличающим город от других территорий.

Во-вторых, как уже было показано в предыдущей главе, имя, название места также не является его брендом — оно может отражать идентичность места, но не быть составной частью имиджа этого места. А может вообще не иметь отношения ни к тому, ни к другому¹⁵.

В-третьих, определения товарных брендов не подходят для определения брендов территориальных. Город все же не продукт на продажу, а нечто гораздо более сложное. Одной из базовых ценностей продаваемого продукта выступает его цена, чем меньше — тем привлекательнее. Однако «дешевый» город не означает хороший город. Гораздо ближе к понятию бренда города стоит концепция корпоративного бренда. Действительно, при своем продвижении фирма подчеркивает (рекламирует) ценности уже более высокого порядка, чем просто «продуктовые»: социальную ответственность, устойчивость, креативность, доброжелательность, открытость гостям и т.д. Городу, как и фирме, также могут быть присущи перечисленные свойства.

В-четвертых, основные разногласия при определении бренда места возникают потому, что трудно четко определить, кто является *носителем*, субъектом бренда. С одной стороны, носитель бренда города — сам город (городское сообщество), это понятно. Но с другой стороны, если бренд — это впечатление от города или набор представлений о нем, то носителем бренда становится внешний «потребитель» города — инвестор, потенциальный житель, турист...

Таким образом, мы приходим к выводу, что бренд города — это нечто находящееся «посередине» между видением города *изнутри* и восприятием города *извне*. Эти два образа города активно влияют друг на друга, меняют друг друга и определяют бренд.

Видение города изнутри — это не что иное, как *городская идентичность*. А восприятие города извне — *имидж города*. Следовательно, для понимания сущности бренда города необходимо прежде разобраться с этими двумя понятиями. С определением имиджа города особых сложностей нет. «Имидж места — пишет Ф. Котлер, — это упрощенное обобщение большого числа ассоциаций и кусков информации, связанной с данным местом. Он является продуктом ума, пытающегося обработать и выбрать существенную информацию...» [Котлер, 2005, с. 205]. Имидж города — это существующая в общественном сознании совокупность устойчивых представлений о городе. Мало кто из экспертов не соглашается с такой постановкой вопроса.

Механизмы формирования имиджа города также понятны. Имидж складывается на основе информации, поступающей из трех источников, — одного «объективного» (характеристики территории, отражающие объективную действительность) и двух «субъективных» (личный опыт, личное представление о территории, с одной стороны, и чужие мнения, стереотипы и слухи о территории — с другой) [Визгалов, 2008, с. 49]. Причем, как правило, подразумевается, что имидж города — это представления о городе, формирующиеся за его пределами.

Но с определением идентичности города все намного сложнее.

Идентичность вообще — это ощущение принадлежности или связи с той или иной общностью (народ, коллектив, языковая группа, партия и т.п.), культурой, традицией, идеологией (религия, общественное движение) [Тишков, 2010]. Таким образом, каждый человек обладает уникальной комбинацией идентичностей, которые определяют и объясняют его поведение в социуме. «В этом же ряду, — пишет А. Смирнягин, — находится и территориальная идентичность — чувство социальной общности с земляками по причине сов-

местного проживания на одной территории в данный момент или в прошлом [Смирнягин, 2007]. Таким образом, в широком смысле, идентичность города — это то, как горожане понимают и воспринимают свой город и идентифицируют себя с ним.

Вместе с тем многие специалисты уклоняются от четкого определения идентичности города, считая, что она не ограничивается восприятием города его жителями, что это более сложное явление. Например, Р. Говерс пишет об «истинной идентичности города» (true city identity), которую определяет как «совокупность всех уникальных характеристик и смыслов, которыми обладает город и которые создают его культурную жизнь» [Govers et al., 2009, p. 52]. У этой точки зрения есть российские адепты: «...территориальная идентичность — это переживаемые и/или осознаваемые смыслы системы территориальных общностей, формирующие “практическое чувство” и/или сознание территориальной принадлежности индивида» [Шматко, Качанов, 1998]. Ряд специалистов идут еще дальше, считая, что идентичность города — это не субъективная, а объективная характеристика [Barke et al., 1994]. А отдельные эксперты вообще считают, что города, подобно людям, обладают личностным характером¹⁶ и демонстрируют его в непредсказуемых поворотах своего развития, случающихся время от времени [Twigger-Ross et al., 1996].

Граница между субъективным и объективным в городской идентичности действительно не совсем ясна. Все дело в том, что представления жителей о городе во многом формируются окружающей действительностью — характером городской среды. Со временем отдельные элементы восприятия города укрепляются, передаются следующим поколениям, становятся накопленной коллективной памятью, традицией, идеями, смыслами города — *символическим капиталом города*.

Но связь города и жителей осуществляется и в «обратном направлении»: символический капитал города определяет решения жителей по переустройству городской среды, решения, транслирующие смыслы города в городское пространство, инфраструктуру, культурную жизнь. Идентичность выражается не только во внутренних ментальных образах, но и во внешних координатах (названия улиц, лозунги и реклама, архитектурные каноны, организация общественных пространств, памятники и музейные экспозиции, отношение горожан к своим дворам, подъездам и т.д.).

Символический капитал из субъективной категории становится объективным, «материализованным» явлением, отображающим уникальные осо-

Городская идентичность — это символический, смысловой капитал города. Степень (сила) проявления городской идентичности — это уровень местного самосознания

бенности города. Круг замыкается: городская среда определяет восприятие города жителями и создает городские смыслы, которые «врастают» в городскую среду и вновь заставляют менять представления жителей о городе. Символический капитал города порой настолько тесно и быстро срастается с городской действительностью, что его уже нельзя считать субъективной категорией. Наверное, это и можно назвать городской идентичностью: символический, смысловой капитал города, плюс определяемое им восприятие города жителями, плюс их поведение по отношению к городу. Пожалуй, самое близкое к этому, более мягкое, но более обтекаемое определение городской идентичности предлагают А. Деффнер и Т. Метаксас: «Городская идентичность состоит из тех уникальных характеристик города, которые создают городу его характер» [Deffner and Metaxas, 2005].

Множество факторов оказывают влияние на формирование городской идентичности. Среди них можно выделить:

- **стабильные факторы** (или структурные факторы) — такие, как местоположение, климат и история города;
- **изменчивые факторы** (изменяемые в долгосрочной перспективе) — такие, как размер и людность города, внешний облик города, благосостояние жителей, культурные традиции местного сообщества;
- **символические факторы** — городская символика, политический климат, культурные коды поведения жителей, знаковые события, знаковые личности, мода на отдельные товары и услуги, характер коммуникаций внутри сообщества и другие составляющие.

Можно выделить несколько параметров, которыми в той или иной степени измеряется сила/слабость идентичности каждого города, или, иными словами, уровень местного самосознания:

Уникальность города — способность горожан к видению и развитию уникальных черт и особенностей города, наличие уникальных культурных моделей поведения (культурных кодов) в городском сообществе.

Тожественность восприятия города — понимание горожанами принадлежности их города к каким-либо внешним категориям (стране, региону, типам городов — «я живу в приморском городе») на основе общих с ними ценностей.

Позитивность восприятия города, внутренняя лояльность — степень любви и привязанности (как физической, так и эмоциональной) горожан к своему городу — «мой город — лучший в мире», интерес горожан к истории и культурной жизни города, уровень городского патриотизма.

Сплоченность городского сообщества — общность интересов горожан, степень осознания общих проблем развития города, готовность и способность к реализации совместных инициатив, уровень симпатии к землякам.

Практический потенциал идентичности — способность городского сообщества к самоорганизации, уровень социальной активности, действенное стремление сообщества к усилению городской идентичности, понимаемая и поддерживаемая местным сообществом суть, идея, стратегия развития города.

Параметры городской идентичности



Эффект бренда города



Идентичность каждого конкретного города определяется комбинацией перечисленных параметров, которая для каждого города своя. Причем сильная выраженность одного или нескольких параметров идентичности не означает автоматически сильной выраженности других параметров. Осознание уникальности города в местном сообществе может быть на очень низком уровне, а позитивность восприятия и сплоченность — на очень высоком и наоборот¹⁷.

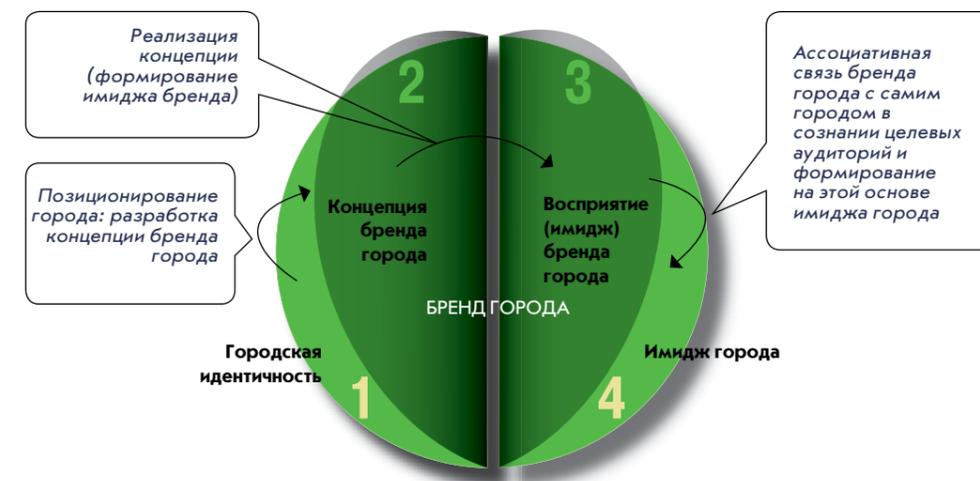
Итак, мы определили, что бренд города необходимо искать на стыке городской идентичности и имиджа города. Внешние целевые аудитории получают лучшее, наиболее правильное и позитивное представление о городе только в том случае, когда их видение города совпадает с видением городского сообщества. Это, в свою очередь, означает, что городская идентичность и имидж города тоже совпадают.

Данное совпадение является обязательным условием для возникновения бренда. И чем полнее и адекватнее отражение идентичности в имидже, тем вероятнее благожелательное отношение к городу со стороны его внешних «потребителей» (инвесторов, потенциальных жителей, туристов и т.д.), что как раз и необходимо для продвижения интересов (маркетинга) города.

Целенаправленно достигнуть хорошего восприятия города извне совсем не просто, для этого нужны специальные

средства коммуникации, эффективной ретрансляции привлекательных сторон городской идентичности. В этом и заключается функция брендинга. Разрабатываются концепции бренда города, формируется адекватное восприятие идеи бренда в сознании целевых аудиторий (как внешних по отношению к городу, так и внутренних), а восприятие, понимание бренда ведет к формированию соответствующего имиджа города. Это показано на логической схеме брендинга города.

Логическая схема брендинга города



Бренд города — это городская идентичность, системно выраженная в ярких и привлекательных идеях, символах, ценностях, образах и нашедшая максимально полное и адекватное отражение в имидже города

Сочетание двух элементов — концепции (замысла) бренда и ее успешного (полного и правильного) отражения в имидже бренда — это и есть, по сути, бренд города. Но брендом эти два элемента, показанные на рисунке, становятся только в том случае, когда с их помощью удастся достичь тождества других элементов логической схемы — городской идентичности и имиджа города.

Бренд повествует о городе через слаженную систему ярких и позитивных символов, сигналов, идей, ассоциаций, которые лучшим образом передают смысл, красоту, конкурентные преимущества и уникальность города, благодаря чему он становится знаменит и любим.

В мире есть много городов, обладающих яркими брендами, — Рим, Париж, Оксфорд, Лос-Анджелес, Мекка, Иерусалим, Венеция, Флоренция, Стамбул, Токио... Однако бренды их не стали результатом специальных брендинговых кампаний, а формировались естественным путем, на протяжении столетий. Символический капитал и уникальность каждого из этих городов сегодня действительно очень «сильны», устойчивы и проявлены в огромном количестве ярких исторических и культовых образов — что и означает наличие у города бренда. Настолько «сильны», что практически полностью предопределяют имидж города, не позволяя ему «отклоняться» в ту или иную сторону. Именно это создает эффект бренда, при котором репутацию места трудно испортить¹⁸. А это очень помогает в продвижении интересов (маркетинге) города ●

ОТ БРЕНДА — К БРЕНДИНГУ

О

пределение бренда города дает нам возможность четко сформулировать, что такое брендинг города.

Надо сразу же сказать, что брендинг города — это не методика и даже не комплекс специальных методик, направленных на формирование городского бренда. Таких методик просто нет. Невозможно строить бренд места в виде особого ментального конструкта или, в других случаях, через изобретение новой символики места. Такое видение брендинга, к сожалению, очень распространено и в России, и за рубежом. В то же время бренд города нельзя построить в рамках специальной целевой программы или инвестиционного проекта.

Бренд города невозможно построить как дом. Его можно только вырастить — как дерево. Он может возникнуть в том случае, если городское сообщество (власть, деловая или культурная элита, активисты общности или все вместе) проводит работу по поиску и системному использованию своих конкурентных преимуществ — чтобы соответствовать спросу на них со стороны собственных жителей, а также гостей города, инвесторов и других целевых групп. Вот в чем реальный, практический смысл осознанного формирования идентичности города и влияния через нее на имидж.

Если мы говорим, что бренд — это идентичность города, отраженная в его имидже, то, значит, брендинг — это процесс, а вернее, процессы, которые, во-первых, ведут к совершенствованию, развитию идентичности и имиджа, а во-вторых, позволяют добиваться частичного или полного (в идеале) отражения одного в другом. В организации указанных процессов и состоит брендинг города. На логической схеме брендинга города (с. 41) они показаны стрелками, и мы видим, что с помощью этих процессов осуществляется последовательный переход от одного элемента брендинга к другому.

Добиться полного отражения идентичности города в имидже города очень трудно. Более того, законы и процессы, благодаря которым это отражение достигается, еще мало изучены. Вместе с тем, как показывает практика многих городов, формирование городского бренда — это вполне управляемый процесс.

Мы уже проанализировали два элемента из тех, что показаны на логической схеме брендинга города, — городскую идентичность и имидж города. Теперь рассмотрим другие два элемента — *концепцию бренда города* и *имидж бренда города*, посредством которых достигается максимальное сочетание городской идентичности и городского имиджа и которые, собственно, становятся брендом города.

Брендинг города — это процесс осознанного и целенаправленного формирования бренда города, то есть поиска, выражения и развития городской идентичности, а также представления ее в ярких, взаимосвязанных образах, привлекательных для целевых аудиторий

Концепция бренда города

Концепция бренда города

Первый процесс в формировании бренда города — это создание общего замысла бренда. Поиск и укладка в гармоничный мозаичный рисунок всех тех символов, идей и ценностей, через которые будет интерпретироваться городская идентичность, переводиться на язык и знаки, понятные и привлекательные для целевых аудиторий. Иначе говоря, это формирование у целевых аудиторий желаемого представления о сущности и смыслах города.

Общий замысел бренда — это концепция бренда города, которая разрабатывается, основываясь на анализе городской идентичности. Это концепция представления (репрезентации, оформления) городской идентичности в виде системы взаимосвязанных символов, образов, идей и ассоциаций.

Три ключевых элемента закладываются в основу концепции бренда: идея бренда города, ценности бренда города и дизайн бренда города.



Идея бренда города

Основной элемент концепции бренда — это идея, или тема города. Самый распространенный среди городов вид артикуляции идеи — имя или название бренда, генеральный лозунг, девиз (слоган), который оснащается стратегической риторикой. Справа приведены лишь некоторые из многочисленных идей городских брендов.

Наиболее известные зарубежные примеры:

Эдинбург — Inspiring Capital (Вдохновляющая столица);
Амстердам — I Amsterdam! (Я Амстердам);
Гонконг — Asia's World City (Мировой город в Азии);
Нью-Йорк — Big Apple (Большое яблоко);
Берлин — Be Berlin! (Будь Берлином!);
Рим — Eternal City (Вечный город);
Дубай — Sand to Silicon (Силикон из песка);
Париж — Paris, je t'aime! (Париж, я люблю тебя!);
Копенгаген — Wonderful Copenhagen (Чудесный Копенгаген);
Хей-он-Уай — World's Book Capital (Книжная столица мира).

Наиболее известные российские примеры:

Новгород Великий — Родина России;
Казань — Третья столица России;
Ростов-на-Дону — Столица Юга России;
Екатеринбург — Столица Урала;
Мышкин — Город Мыши;
Великий Устюг — Родина Деда Мороза;
Уссурийск — Сердце Приморья;
Лермонтов — КМВ-Сити.

Чем больше город, тем труднее сформулировать идею его бренда. Поскольку чем больше город, тем больше у него разнообразных и мощных имиджевых, *тематических* ресурсов, граней идентичности, каждая из которых может претендовать на отображение в идее бренда. И за каждой стоят свои лоббисты внутри города. Москва, Лондон, Париж, Нью-Йорк, Рим — эти города с трудом подыскивают *сверхидею*, которая могла бы объединить все стратегические темы города. Концепции брендов Лондона, Мадрида, Барселоны за последние 10 лет кардинально менялись по нескольку раз. Ниже в таблице показано, как менялись концепции бренда Парижа, выдвигавшиеся различными деловыми кругами и городскими политическими лидерами.

Год выдвижения и начала реализации концепции	Название концепции
1996	Самый романтический город мира. Романтика вдохновения
2001	Столица современного искусства
2003 (1)	Место встречи времен. Город вне времени
2003 (2)	Законодатель стилей
2006	Париж, я люблю тебя!

Из таблицы видно, что в 2003 году в городе предпринимались попытки параллельно реализовать две альтернативные концепции бренда.

Ценности бренда города

Второй важный элемент концепции бренда — это ценности бренда, то есть уникальные конкурентные преимущества города, та его практическая польза для «пользователей», о которой сообщает им идея бренда города, а также проекты воплощения идеи города в расчете на разные целевые аудитории.

В современных брендовых кампаниях городов используются целые кластеры ценностей бренда города. Проанализированный нами опыт брендинга многих городов позволяет выделить как минимум 11 таких ценностных кластеров, которые в XXI веке становятся наиболее популярными в городах экономически развитых стран:

- 1) Творческое начало, Изобретательность, Креативность, Инновативность;
- 2) Уют: Человечность, Одухотворенность, Теплота, Гостеприимство;
- 3) Уют: Чистота, Тишина, Компактность, Доступность;
- 4) Открытость, Коммуникабельность, Общительность (см., например, логотип Копенгагена на с. 45);
- 5) Интернационализм, Космополитизм, Толерантность, Многообразие, Единство непохожих;
- 6) Устойчивость, Твердость духа, Сила, Мощь, Энергия, Лидерство. Этот акцент больше всего эксплуатируется сегодня в маркетинге бывших промышленных городов. Например, главный брендовый слоган Нью-касла (крупнейшего промышленного центра северо-восточной Англии) звучит так: «Этот город сделан из угля и стали, его люди — из материалов покрепче» [Ward, 2004, p. 210];
- 7) Стильность, Изысканность, Высота полета, Лидерство в моде, Дизайн;
- 8) Живость: Энергия, Предпринимательский дух, Активность, Стремительность, Техничность, Точность, Уникальный ритм («Настройся на волну Мерсисайда!» — слоган в маркетинге Ливерпуля);
- 9) Живость: Радость, Насыщенность жизни, Праздничность, Яркость (например, «La vie. Made in Geneva» — «Жизнь. Сделано в Женеве»);
- 10) Романтизм, Ностальгия, Память о великом прошлом, Умиротворение, Красота;
- 11) Истинность, Подлинность, Неподдельность, Естественность.



Стратегическое направление брендинга Копенгагена — повышение инвестиционной привлекательности города. Ореп в переводе с англ. — открытый

Легко заметить, что некоторые кластеры «пересекаются», оперируя близкими по духу ценностями, однако используют их в разных контекстах.

Каждый город в поисках концепции бренда вооружается одной из вышеперечисленных ценностных установок. Разбор причин, в силу которых города отдают предпочтение той или иной группе ценностей, и того, какие брендовые стратегии данному выбору способствуют, — это отдельная, обширная и увлекательная тема, которую мы оставляем для следующих изданий.

Ценности бренда города также необходимо систематизировать с точки зрения их полезных свойств для потребителя [Стась, 2009].

Выделяются три основные категории ценностей бренда территории.

1. **Функциональные ценности.** Это те конкурентные преимущества по сравнению с другими городами, которые предоставляет экономика города своим «потребителям» для удовлетворения их потребностей. В первую очередь, это касается *качества* и *доступности* городских услуг (инфраструктура, общественные блага, товары и услуги городских предприятий и организаций, в том числе органов местного самоуправления). Большую функциональную ценность имеет фактор уникальности товаров, услуг и впечатлений. Уникальными, например, можно считать услуги бальнеологических курортов или те впечатления, которые гости получают в местах, обладающих эксклюзивными культурными ресурсами.

Памятник А.П. Чехову в Томске. На пьедестале выгравировано: «Антон Павлович в Томске глазами пьяного мужика, лежащего в канаве и ни разу не читавшего “Каштанки”». Памятник в 2004 году установил на народные деньги томский скульптор Л. Усов. Таким образом томичи рассчитались за нелестную оценку, которую в свое время Антон Павлович дал Томску в своем дневнике по дороге на Сахалин: «Томск гроша медного не стоит... Скучнейший город... и люди здесь прескучнейшие... Город нетрезвый. Красивых женщин совсем нет, бесправие азиатское... Грязь невылазная... но возникают и зачатки цивилизации — на постоялом дворе горничная, подавая мне ложку, вытерла ее о зад...»





Памятник волку в Тамбове

- 2. Социальные ценности.** Это личные преимущества, приобретения, блага, которые может предоставить город своим «потребителям». Например, многие бизнесмены приезжают на ежегодный экономический форум в швейцарский город Давос не столько для поиска новых деловых партнеров и заключения контрактов (функциональные ценности), сколько для демонстрации и укрепления своего социального статуса. Для других важно испытать чувство принадлежности к «модному» городу («увидеть Париж и умереть»). Культивирование социальных ценностей стимулируется познавательным и образовательным туризмом. Для жителей города социальными ценностями проживания в нем могут быть, например, ощущение комфорта и уюта, стабильности и безопасности, атмосфера гражданской и творческой свободы.
- 3. Эмоциональные ценности.** Это чувства, эмоции и впечатления, которые «производит» город. Для жителей и гостей города в разных случаях это могут быть радость, удовольствие, ирония, ностальгия, удивление, уважение к местным традициям и т.д. Ставка на эмоциональные ценности особенно важна и полезна при исправлении негативных имиджей городов. К сожалению, в этом случае городские элиты часто выбирают заведомо проигрышный путь — игнорирование, замалчивание отрицательных характеристик имиджа города или попытки доказать их отсутствие. И наоборот, хороший ход здесь — представление негативных характеристик имиджа в юмористическом свете. Показательные примеры из этой серии — знаменитый памятник Чехову в Томске, а также памятник тамбовскому волку на окраине Тамбова.

По мере нарастания глобальных процессов и ответной реакции на них в виде глокализации в брендинговых проектах городов все чаще ставка делается именно на эмоциональные ценности. Например, в течение последних 10–15 лет в брендинговых программах европейских городов проявилось стремление *персонифицировать* город. Это очень созвучно популярной ныне и правильной идее, что город — это прежде всего люди, сообщество. Стало понятно, что отождествление города с живой личностью сразу же задает маркетинговым действиям практическое направление и позитивно влияет на имидж города. А в корпоративном брендинге такая категория, как «личность бренда», является неотъемлемой частью платформы бренда [Aaker, 2001; Olins, 2008].

Каждая личность уникальна сочетанием внешности, характера, привычек, эмоций, образа жизни, а это как нельзя лучше подходит к разработке бренда города. В маркетинговой риторике *пользование* городом стало уступать место *общению* с городом. Поиск и репрезентация *личности* города в многообразии атрибутов, свойственных человеку, стали ключевым звеном многих маркетинговых программ.

Примеры персонификации городов



Логотип Глазго, построенный на игре слов: «Все лучшее — в Глазго» / «Улыбка Глазго все лучше»



Логотип Сеула: «Привет, Сеул!»



Логотип Амстердама: «Я Амстердам!»

Дизайн бренда города

Третий элемент концепции бренда города — дизайн бренда города. Это система взаимосвязанных и взаимодополняющих *визуальных* и *символических* атрибутов (изображений) идеи бренда города, выраженных в символических знаках, лозунгах, цветах, запахах, музыке и пр.

Дизайн бренда как процесс — это формирование ярких и привлекательных для целевых аудиторий ассоциаций с городом через оформление идеи бренда.

Сегодня это, пожалуй, самая любимая специалистами отрасль городского брендинга. Почему так? Главных причин две. Во-первых, результаты этой работы — логотипы, эмблемы, цветовые гаммы — легко наблюдать и гарантировать их выполнение, поскольку это визуальные, графические элементы территориального бренда. Во-вторых, эта отрасль имеет свои давно отточенные в корпоративной сфере методики, приемы, а также широкий рынок консультантов и исполнителей в виде дизайнерских бюро, рекламных и маркетинговых агентств. В результате укрепилось мнение, что бренд города есть не что иное, как логотип или эмблема города, — это легко увидеть, это легко понять, это просто и увлекательно оценивать. За последние 10 лет в мире появилось много городов, которые обзавелись новым логотипом, но при этом не обрели бренда.

Как правило, дизайн бренда лишь вскользь затрагивает официальную городскую символику. Флаги и гербы городов имеют определенный сакральный, строгий и торжественный смысл и потому неприкосновенны для «маркетинговых игр», интерпретации смыслов города. Хотя в дизайне бренда официальная символика города почти всегда «упоминается», обыгрывается.

Помимо традиционных схем графического (визуального) дизайна бренда существуют элементы не визуального оформления. Так, в некоторые концепции бренда включаются музыкальные произведения, запахи, вкусовые ощущения. В концепции японского Саппоро, например, среди других элементов городского бренда указан «запах белой сирени, цветущей весной». В концепциях приморских курортов важное место занимают крики чаек и звуки морского прибоя. В бренде Барселоны в 1990-х годах центральное место занял гимн «Барселона», исполненный здесь на открытии Олимпиады дуэтом Монсеррат Кабалье и Фредди Меркьюри. А в последние годы звуковой доминантой бренда Барселоны стала песня «Барселона» из фильма Вуди Аллена «Вики Кристина Барселона», снятого по заказу администрации города в маркетинговых целях.

Соблюдение нескольких принципов дизайна бренда может сделать его важным стимулятором создания бренда.

- 1. Строгое соответствие дизайна бренда идее бренда города.** Абсолютно все в элементах дизайна должно иметь содержательное объяснение и отражать идею бренда, городскую идентичность. Идея бренда, логотип города и вербальные символы должны ассоциироваться с одними и теми же ценностями. Тема города должна безвариантно угадываться в картинке бренда.
- 2. Взаимосвязь и полнота состава элементов дизайна.** Состав графических элементов бренда стандартен: логотип, цветовая гамма, шрифт(ы) и стандарты их использования.
- 3. Строгая стандартизация элементов дизайна и регламентация их использования.** Графические элементы дизайна бренда должны использоваться везде и всегда одинаково. Малейший отход от стандарта размывает, растворяет бренд, вредит его узнаваемости. Если W на логотипе «Фольксвагена» поместить не в круг, а в квадрат, то «Фольксваген» исчезнет, останется только буква W. Если вензеля красных букв Coca-Cola заменить любым другим шрифтом или сделать их, скажем, синими, то бренд «Кока-колы» также мгновенно исчезнет.

- 4. Простота использования и сложность копирования.** На первый взгляд, эти два условия кажутся противоположными и потому трудно-выполнимыми. Однако профессиональный подбор элементов дизайна и современные графические технологии позволяют этого добиться.
- 5. Уникальность дизайна.** Не только содержательная, но желательна и техническая, исполнительская.

Если указанные пять принципов соблюдены, то дизайн может сыграть большую роль в становлении бренда города.

Подробное описание всех элементов дизайна бренда дается в так называемой книге бренда (или бренд-буке, от англ. brand book). Это свод правил и стандартов, регламентирующих использование бренда.

Разработчики дизайна бренда всегда оказываются в двойственной ситуации. С одной стороны, они должны делать дизайн бренда города широко известным и доступным информационным ресурсом для формирования соответствующего имиджа города. С другой стороны, необходимо охранять дизайн бренда от копирования или использования в искаженном виде. Поэтому книги брендов многих городов можно найти в Интернете, но при этом авторы бренда пытаются контролировать посещение сайтов — вводить регистрацию посетителей, анкетирование посетителей по поводу целей использования книги бренда и т.д.

Ниже приводятся некоторые изобразительные «цитаты» из книги бренда, которая стала, пожалуй, самой популярной среди экспертов в качестве примера оформления дизайна бренда, — книги бренда Эдинбурга («Вдохновляющая столица») ¹⁹.

Дизайн бренда Эдинбурга («Вдохновляющая столица»): логотип, шрифт, цветовая гамма



Примеры допустимого использования логотипов и символики бренда в сувенирной продукции и городской среде



Примеры недопустимого использования символики бренда



Книги брендов некоторых других городов можно увидеть в открытом доступе в Интернете ²⁰.

Восприятие (имидж) бренда города

Восприятие (имидж) бренда города

После формирования концепции бренда города начинается работа по продвижению идеи бренда — выращиванию ее в городской среде (о том, как это делать, рассказывается в следующей, третьей главе книги). После этого в сознании целевых аудиторий (внешних и/или внутренних) начинает формироваться представление о городе, основанное на впечатлении от «присутствия» бренда города в городской среде и культурной жизни.



Аналогично тому, как концепция бренда города состоит из трех элементов, восприятие бренда целевыми аудиториями также можно представить в виде трех составляющих. Это капитал бренда, различительная способность бренда и лояльность бренда.

Капитал бренда города

Капитал бренда (brand equity) — это совокупность позитивных представлений целевых аудиторий о бренде города [Aaker, 2001]. Состоит из нескольких составляющих: лояльность целевых аудиторий по отношению к бренду — готовность к «потреблению» бренда (взаимодействие, использование и пр.) при знании цены потребления, а также уровень «связности» (соответствия или тождества) ценностей целевых аудиторий и ценностей бренда города.

Капитал бренда — это набор положительных ассоциаций, связанных с городом в сознании целевых аудиторий. Поводами для положительного восприятия города может служить что или кто угодно, начиная от знаковых объектов городской среды и знаменитых горожан и заканчивая животными²¹ или растениями, цветовыми гаммами, запахами, звуками, настроением. Разумеется, в брендинге необходимо стремиться к тому, чтобы набор ассоциаций с городом соответствовал идеям и задачам концепции бренда города, сообщая целевым аудиториям о ценностях бренда.

Различительная способность бренда города

Это степень узнаваемости бренда целевыми аудиториями. Уникальные и ярко выраженные в концепции бренда особенности идентичности города помогают целевым аудиториям легко выделять город на фоне других мест, правильно (в соответствии с замыслом бренда) ассоциировать идею города с ценностями, усваивать и запоминать дизайн бренда. Если капитал бренда определяется качеством спектра ассоциаций с городом (чем больше доля положительных ассоциаций, тем выше качество), то различительная способность бренда характеризует двустороннюю инвариантность ассоциаций: вспоминая о городе, человек сразу ассоциирует его с той идеей, которая продвигается маркетологами, и ни с чем другим. И в обратном порядке: размышления об идее сразу же пробуждают воспоминания о данном городе и ни о чем другом.

Лояльность бренда города

Лояльность бренда города — степень позитивности восприятия бренда целевыми аудиториями. Этот показатель демонстрирует, во-первых, насколько позитивно воспринимают город внешние целевые аудитории (среди пяти параметров городской идентичности есть «симметричный» показатель — позитивность восприятия города, внутренняя лояльность). Во-вторых, лояльность бренда показывает степень готовности целевых аудиторий «воспользоваться» городом («симметричный» показатель городской идентичности — «практический потенциал идентичности»).

Лояльность бренда является, пожалуй, самым важным результатом восприятия бренда. Высокий уровень лояльности бренда города — это желаемая реакция целевых аудиторий по итогам брендинга и одна из основных задач брендинга города. Лояльность бренда показывает, насколько правильны (совпадают с идеей бренда) представления целевых аудиторий о бренде города и какие действия они готовы предпринять по отношению к городу, исходя из полученных представлений о нем.

Можно выделить несколько степеней лояльности бренда.

1. Осведомленность о городе. Самая низкая степень лояльности. Целевая аудитория знает о существовании города, как минимум знает его название.

2. Знание о городе. Целевая аудитория имеет некоторую информацию (факты, впечатления, рассказы и т.д.), помогающую составить представление о городе.

3. Благорасположение к городу. Сумма позитивной информации о городе в сознании целевой аудитории «перевешивает» негативную информацию, что способствует формированию скорее хорошего (желаемого) образа города.

4. Предпочтение города. Различительная способность бренда города становится настолько высокой, что позволяет целевой аудитории выделять его преимущественные качества при сравнении с другими городами.

5. Убежденность в целесообразности «пользования» городом. Целевая аудитория внутренне готова к практическим действиям, к той реакции на узнавание бренда города, на которые был рассчитан брендинг. Инвесторы готовы инвестировать в город, туристы — посетить его, сторонние группы влияния — оказывать помощь, потенциальные жители — переселиться сюда.

6. Принятие решения воспользоваться городом. Самая высокая степень лояльности. Это не что иное, как достижение задач маркетинга и брендинга.

Лояльность бренда показывает, как «количественный объем» имиджа (различительная способность бренда) переходит в качество — практические действия целевых аудиторий по отношению к городу. Если различительной способностью бренда измеряется его известность, то лояльностью — симпатия и любовь к городу.

Лояльность бренда наглядно демонстрирует *практическую значимость* бренда и брендинга вообще. Даже если все составляющие бренда города хо-

роши, но степень его лояльности остается низкой, то брендинг как инструмент развития города теряет смысл.

Различение степеней лояльности бренда очень помогает при разработке концепции бренда города. Можно заранее проанализировать, на какую конкретно степень лояльности может рассчитывать любая из предлагаемых концепций бренда. Это лакмусовая бумажка, проверяющая стратегические идеи города на практическую значимость.

Имидж бренда города, в отличие от концепции бренда города — неконтролируемая часть бренда. Этой частью бренда владеет не город в лице политической элиты или гражданских активистов, а внешние целевые аудитории. Поэтому при разработке концепции бренда города необходимо сразу понимать, на какие позитивные реакции, отклики на восприятие бренда нужно нацеливаться. Концепция бренда должна разрабатываться с таким расчетом, чтобы максимизировать:

- 1) капитал бренда — позитивные ассоциации должны доминировать над негативными;
- 2) различительную способность бренда — город должен быть устойчиво и позитивно узнаваем и известен по совокупности имеющихся ассоциаций;
- 3) лояльность бренда — желаемая реакция целевых аудиторий должна стремиться к наивысшей, шестой степени лояльности.

Измерять сопоставимость имиджа бренда города и имиджа самого города можно с помощью маркетинговых исследований. Методы, применяемые для этого, довольно просты и не требуют каких-то специальных приемов и существенных финансовых затрат. Подробнее об этих методах, например, рассказано в книге «Маркетинг города» [Визгалов, 2008, с. 45–48].

Если с помощью концепции бренда города и ее продвижения удастся достичь адекватного отражения городской идентичности в имидже города, то возникает то самое Впечатление, Ощущение, Чувство города, которое можно назвать эффектом бренда. С этого момента концепцию бренда города вместе с тождественным ей имиджем бренда можно считать *сформированным, состоявшимся* брендом города. Этот, казалось бы, эфемерный, психологический эффект дает вполне практические результаты — самые разные люди, представители самых разных групп интересов начинают испытывать по отношению к городу Симпатию, Уважение, Влечение.

Исходя из нашего понимания бренда как взаимосвязи и тождества городской идентичности и городского имиджа город, стремящийся к бренду, необязательно стремится к формированию идеализированного, сказочно-розового образа. Ведь в этом случае имидж будет неизбежно отличаться от реальной картины и, следовательно, эффекта бренда не возникнет. Если имидж лучше реальности, то можно получить первичные дивиденды (и даже значительные!) от инвесторов или туристов, но вслед за этим неизбежно последует «спуск на землю», весьма драматичный для репутации города.

С другой стороны, город, ищущий бренд, не заинтересован и в том, чтобы имидж абсолютно соответствовал реальности во всех ее аспектах. Ведь в случае, когда городская идентичность проявлена слабо, сумма отрицательных составляющих в ней может превысить сумму положительных, что, конечно же, не может переноситься в концепцию бренда города. А город, занимающийся маркетингом и брендингом, всегда имеет какие-то проблемы, в противном случае брендинг не нужен.

Из этого следуют два вывода. Первый: при формировании концепции бренда города необходимо опираться преимущественно на позитивные аспекты городской идентичности, выдвигая именно их на первый план при передаче характера города и его конкурентных свойств. Второй вывод: процесс формирования бренда города должен не игнорировать негативные стороны городской идентичности, а напротив — предусматривать план действий по их анализу и исправлению. В этом заключается одна из важнейших задач брендинга города вообще: не исправление имиджа, а исправление действительности ●

3

глава

ТЕХНОЛОГИЯ БРЕНДИНГА ГОРОДА: ЭТАПЫ, МЕТОДЫ, УЧАСТНИКИ

- **ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ГОРОДА:
ПОИСК ГОРОДСКОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ
И РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ БРЕНДА**
 - Постановка задач брендинга
 - Разработка концепции бренда города: организация процесса
- **ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА БРЕНДА:
ВЫРАЩИВАНИЕ БРЕНДА В ГОРОДСКОЙ СРЕДЕ**
 - Работа с городским пространством:
визуализация бренда
 - Работа с городской инфраструктурой:
закрепление бренда
 - Культурная жизнь в городе: «оживление»
бренда
 - Организационная основа брендинга:
управление брендом
 - Продвижение бренда: прямая и косвенная коммуникация



ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ГОРОДА: ПОИСК ГОРОДСКОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ И РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ БРЕНДА

В чем состоит главная особенность проектов по маркетингу территорий, в которых ударным элементом выступает бренд? Маркетинг территории в целом занимается управлением имиджем территории. Брендинг же в значительно большей степени нацелен на *изменение городской реальности*. Брендинг — это тот инструмент, который делает маркетинг более применимым для такой категории, как место.

Маркетинг города, как было показано ранее, состоит из двух основных стадий — позиционирование города и продвижение города. В маркетинговых проектах на основе брендинга эти стадии выглядят особо, что наглядно демонстрирует таблица ниже.

Стадия позиционирования города в рамках брендинга означает поиск городской идентичности, разработку новых (или утраченных) смыслов города, конкурентных преимуществ, ожиданий со стороны жителей. К этапу позиционирования относится и этап формирования концепции бренда.

Стадия продвижения города заключается в реализации, «материализации» идеи бренда в городской среде и в информационном пространстве.

Среди составляющих брендинга есть еще один важный процесс, который находится уже как бы за рамками активных стадий брендинга, — это влияние, которое оказывает формирование бренда на развитие городской идентичности и местного самосознания и на практическое поведение внешних и внутренних целевых аудиторий

Соответствие стадий маркетинга и брендинга города

Маркетинг города	Маркетинг города на основе брендинга
1. Позиционирование города	1. Формирование концепции бренда города на основе анализа городской идентичности
2. Продвижение города	2. Формирование восприятия (имиджа) бренда города: выращивание бренда в городской среде 3. Формирование имиджа города
—	4. Влияние бренда города на развитие городской идентичности и на поведение целевых аудиторий

Рассмотрим все стадии брендинга города подробнее.

Постановка задач брендинга

Поскольку мы рассматриваем брендинг как инструмент маркетинга города, то задачи, ставящиеся перед городским брендом, должны соответствовать целям и задачам маркетинга.

Было бы заблуждением думать, что создание бренда города можно спланировать от начала и до конца. Что правильно подобранные мероприятия, солидный бюджет и неукоснительное исполнение плана гарантируют городу появление бренда, хорошую репутацию и процветание. Есть слишком много случайных и посторонних факторов, которые могут вмешаться, и брендинг «не сработает». Так и в коммерции: мощная рекламная кампания может сделать новый товар известным, но это еще не значит, что его будут покупать. Тем более трудно предугадать успешность бренда. Найденная идентичность города по многим и многим причинам может не отразиться адекватно в представлениях потребителей города.

Брендинг — это в чистом виде венчурный, инновационный проект, вероятность успеха которого равна 50%. Информационные потоки, ассоциации, мир образов настолько тонкие материи, что полностью влиять на них невозможно. Поэтому в брендинге города неприменимы точное планирование, разработка многофакторных моделей поведения целевых аудиторий, математические расчеты сроков появления бренда и прочие точные методы. Единственный способ — это мягкое и поступательное планирование. Делаем первый шаг и, если складывается ощущение, что он успешен, приступаем ко второму. Если последний не оправдал ожиданий, то возвращаемся и пробуем использовать «запасной» план действий. Временной график работ может быть только самым приблизительным.

В книге «Маркетинг города» предлагаются девять этапов «мягкого» маркетинга [Визгалов, 2008, с. 39–48]:

- позиционирование города:
 - 1) определение проблем, постановка задач;
 - 2) анализ заинтересованных сторон;
 - 3) определение критериев успешности проекта;
 - 4) определение целевой аудитории;
 - 5) выбор/уточнение маркетинговой стратегии;
- продвижение города:
 - 6) подбор инструментов маркетинговой коммуникации;
 - 7) определение индикаторов успеха, планирование мониторинга и оценки проекта;
 - 8) определение участников проекта, распределение функций;
 - 9) формирование проекта.

Все девять этапов необходимы, если маркетинг осуществляется через продвижение бренда, но в этом случае каждый этап имеет свои особенности.

Первый этап — постановка задач брендинга через определение проблем. Первый вопрос, который всегда возникает при принятии управленческих решений, — зачем? То есть какую проблему призвано решить предлагаемое решение? Поэтому с самого начала необходимо знать, что конкретно изменится и улучшится в городе с возникновением бренда. Если ничего, то такой

бренд не имеет смысла. Многие проекты, пренебрегая этим первым этапом планирования (определение проблем и постановка задач), страдают беспредметностью (отсутствием конкретной проблемы, которую они призваны решить) и, соответственно, размытостью целей, которые в них ставятся.

Постановку проблем можно осуществлять с помощью нескольких альтернативных подходов. Самый логичный — это SWOT- и PEST-анализы, которые проводятся обычно в рамках стратегического планирования. Второй подход — анализ целевых аудиторий брендинга и выяснение условий, при которых они готовы «воспользоваться» городом. Соответственно, отсутствие этих условий и есть решаемая проблема. Третий подход — начать с анализа имиджа города. Рассмотрим третий вариант, как наименее известный.

Существует несколько вариаций анализа имиджа города и разработки концепции бренда на его основе. Можно использовать метод построения имиджевых карт по итогам социологических исследований. А можно анализировать имидж исходя из состава информационных поводов, «производимых» городом. В частности, Дж. Хилдрет предложил измерять качество имиджа города по двум шкалам: известность и любовь [Hildreth, 2010]. Этот подход проиллюстрирован на рис. ниже

Целевые установки брендинга города

А



Если город очень любим целевыми аудиториями и хорошо известен им, то площадь фигуры будет максимальной (рис. А). Это случай идеального бренда, чего в реальности почти не бывает. В зависимости от стратегических интересов города, зафиксированных в стратегии его развития, принимается решение, на каком из двух векторов необходимо сфокусировать брендинг: в первую очередь стимулировать его мировую славу или любовь и уважение к городу и его ценностям?

А что, если «оси Хилдрета» продолжить в обратную сторону? Тогда каждое событие, впечатление или сообщение о городе попадает в одну из четвертей карты имиджа (рис. Б). На основе полученной общей картины можно выявить наиболее проблемные стороны имиджа города и поставить соответствующие задачи по исправлению самых «тяжелых» недостатков.

Целевые установки брендинга города

Б



Хуже всего обстоят дела с имиджем у города в том случае, если большинство возникающих вокруг города информационных поводов концентрируются в зоне 3. Имиджевый фон негативный, что в целом соответствует реальному положению дел, то есть имеет под собой объективную основу.

Если большинство элементов имиджа группируются в зоне 2, то это достаточно редкий случай, когда имидж города переоценен и лучше реальности. Информационные поводы в этой зоне возникают на основе не объективной информации, а «вторичной» по источникам и по качеству — за счет слухов, домыслов, стереотипов, клише. Такая ситуация сравнительно благоприятна для города. Не стоит разубеждать целевые аудитории в том,

что действительность хуже, чем они полагают. Но способ «лечения» такого имиджа только один — попытаться перевести надуманные позитивы в реальную плоскость, «дорастить» городскую действительность до обгоняющего ее имиджа.

Имидж зоны 4 — самый обидный для города, потому что несправедливый и незаслуженный. Это ситуация, при которой имидж города хуже действительности. Однако бороться с плохой неправдой легче, чем с плохой правдой. Методы исправления такого имиджа разнообразны, относительно малозатратны и просты в применении.

Что касается имиджа зоны 1, то он, как уже говорилось, идеален для города и к нему нужно стремиться из любой зоны.

Анализируя распределение информационных поводов между зонами имиджевой карты, можно осознать проблемы имиджа, найти источники их возникновения, понять задачи брендинга и формулировать его приоритеты.

Еще один, четвертый способ определения задач брендинга базируется на анализе потребностей целевых аудиторий. Это классический маркетинговый подход, применяемый в корпоративной среде, когда все параметры товара полностью подстраиваются под потребительский спрос. Однако этот подход не слишком подходит для брендинга города. Мнения целевых аудиторий (особенно если это внешние целевые аудитории) не могут быть определяющими при разработке бренда. Идентичность города в брендинге определяется исходя из стратегических интересов городского сообщества в первую очередь. Благополучие последнего — конечная цель любого проекта по брендингу территории. А удовлетворение ожиданий целевых аудиторий — это средство достижения цели (с. 41).

Разработка концепции бренда города: организация процесса

В главе 2 мы определили, что брендинг города включает в себя три активные стадии:

- 1) анализ городской идентичности и разработка на ее основе концепции бренда города;
- 2) выращивание бренда города в городской среде, формирование имиджа бренда в сознании целевых аудиторий;
- 3) конвертация имиджа бренда в имидж города.

Рассмотрим все стадии последовательно, начиная с первой — разработки концепции бренда на основе городской идентичности.



Какие же действия необходимы на этапе разработки концепции бренда?

1. Проведение вводного семинара по маркетингу и брендингу города

Считая данное мероприятие очень важным, выделяем под него отдельный этап. Задачи семинара — раскрыть методологию городского маркетинга и брендинга, показать успешные практики маркетинга российских и зарубежных городов, а также представить инновационные инструменты брендинга.

Дело в том, что большинство российских управленцев судят о маркетинге и брендинге «понаслышке», часто находясь в плену неверных стереотипов. Поэтому в самом начале проекта необходимо договориться о понятиях, показать альтернативные модели применения маркетинга, продемонстрировать, как это было сделано в других городах.

Важно разделить семинар на две части. Первая — презентационная, вторая — дискуссионная, в формате круглого стола. Выслушать мнение участников необходимо для того, чтобы понять, насколько администрация, бизнес и общественность готовы поддержать проект.

Рекомендуется приглашать к участию в семинаре не только специалистов администрации, но и так называемый городской актив. Это люди, во-первых, принимающие решения, во-вторых, хорошо знающие город и, в-третьих, пользующиеся авторитетом среди горожан: депутаты представительных органов (города и региона), руководители городских предприятий и бизнесмены, культурная элита города, специалисты местных вузов, журналисты, лидеры НКО и общественных движений, духовенство, почетные граждане и т.д.

Инициатором проведения семинара в российских городах, как правило, выступает администрация города. В наших условиях это сегодня наиболее заинтересованный и одновременно полномочный участник процесса.

Результаты деятельности на данном этапе:

- согласование терминов и определений в сфере маркетинга и брендинга города, а также наиболее важных целей и задач брендинга города;
- понимание участниками проекта существующих проблем имиджа города и основных имиджевых ресурсов города;
- согласование методологии и инструментов территориального маркетинга на основе бренда города;
- выявление возможных заинтересованных сторон проекта.

2. Маркетинговые исследования существующего имиджа города, его влияния на социально-экономическое развитие города

Маркетинговые исследования — это систематический мониторинг данных, необходимых для выполнения поставленных задач маркетинга. Такие исследования очень важны при организации маркетинговых проектов, в том числе при брендинге, поскольку без них невозможно разработать адекватную программу действий.

Чем могут помочь нам результаты маркетинговых исследований? Всю информацию можно разделить на четыре группы:

1) данные о городе (объекте брендинга):

- характер социально-экономического развития города;
- сильные и слабые места городского развития;
- сложившийся имидж города, существующий внутри города и за его пределами;

2) данные о потенциальных целевых аудиториях:

- сведения, необходимые для сегментирования рынка и определения целевой аудитории;

- потребности и приоритеты (включая их изменения) деятельности целевых аудиторий;
- «реакция» целевой аудитории на маркетинговые мероприятия;
- 3) данные о конкурентах, полученные в ходе изучения маркетинговых инициатив городов-конкурентов и их целевых установок;
- 4) данные о рынках:
 - потенциал и тенденции рынка;
 - новые методы и инструменты городского брендинга;
 - лучшая практика в сфере территориального брендинга.

Крупные частные корпорации закладывают на маркетинговые исследования в среднем более половины бюджета всего маркетингового проекта. Исследования проводят профессиональные маркетологи. Исследования, бывает, проходят в течение года или даже нескольких лет. Город, конечно, не может уделять этому столь же пристальное и дорогостоящее внимание. Да это и не нужно. Сегодня существует масса очень дешевых и эффективных технологий, дающих вполне достаточную информацию. Почти безграничный и становящийся все более дешевым информационный ресурс — Интернет. С его помощью можно весьма оперативно составить мнение о «представленности» города в Сети — о том, насколько он популярен у пользователей, что у них вызывает в нем наибольший интерес, с какой стороны представлен город журналистами, чему посвящены информационные репортажи о городе, как часто, кто и где разыскивает информацию о городе, и многое-многое другое.

Кроме того, в рамках маркетинговых исследований возможны следующие виды работ:

- контент-анализ российской и зарубежной прессы о городе;
- интервью с экспертным сообществом города (политическая и бизнес-элита, предприниматели, специалисты по истории и культуре города, лидеры общественных движений, журналисты);
- анкетирование горожан по поводу перспектив развития города и имиджа города по репрезентативной выборке;
- анкетирование целевых аудиторий, находящихся за пределами города (для выявления «внешнего» имиджа города);
- национальный социологический опрос по вопросам имиджа города по репрезентативной выборке;
- разработка имиджевой карты города и ее анализ.

Комбинация выбранных из перечисленных видов работ определяется задачами брендинга города.

Вообще, маркетинговые исследования можно (и желательно) проводить на всех этапах проекта — на этапе планирования, на этапе позиционирования, а также в процессе продвижения бренда города. Результатами проведения маркетинговых исследований должны стать:

- подготовка аналитического отчета-доклада о состоянии имиджа города по следующим параметрам:
 - главные характеристики имиджа города;
 - сильные и слабые стороны имиджа;
 - состоятельность («сила») и временная устойчивость имиджа города;
 - «география» имиджа и его носителей;
 - основные источники формирования имиджа города;
 - соответствие имиджа реальной ситуации;
 - анализ влияния имиджа города на его социально-экономическое развитие, инвестиционную и туристическую привлекательность;
- разработка имиджевой (когнитивной) карты города.

3. Анализ заинтересованных сторон

Определив проблему, очень важно ответить на вопрос, чья это проблема. Любой город представляет собой конгломерат разных (часто противоположных) интересов. Рубежей, по которым расходятся эти интересы, множество: горожане состоятельные и бедные, молодые и пожилые, живущие в собственных домах и в многоквартирных, автомобилисты и пешеходы и т.д. Их интересы и ожидания от города часто кардинальным образом различаются. Например, для властей крупных американских городов в 1980–1990-х годах было почти невыполнимой задачей уговорить налогоплательщиков, живущих на окраинах, одобрить финансирование очень распространенных в то время в США программ по ревитализации (деловому оживлению) городских центров.

То, что для одних проблема, для других — благо. Поэтому при инициировании брендинга всегда есть те, кто за, и те, кто против (и не всегда те и другие находятся в пределах города). Чтобы определить степень влияния на ситуацию различных социальных интересов, используется такой метод, как анализ заинтересованных сторон (АЗС).

Ключевое значение АЗС для городского брендинга подтверждает пример города Черняховска (Калининградская область). В 1812 году император Наполеон за шесть дней до нашествия на Россию останавливался в Черняховске (тогда — Инстербург). Чтобы подчеркнуть историческое значение города и тем самым привлечь к нему внимание туристов, мэр Черняховска, поддержанный городским советом, в 2006 году принял решение установить на одном из зданий памятную доску

в честь пребывания Наполеона²². Доска была установлена, однако неожиданно для городских властей это вызвало бурю возмущения со стороны горожан — в результате доску сняли, а авторитет мэра серьезно пострадал.

Когда летом 2010 года правительство Москвы инициировало фактическое перекрытие Ленинградского шоссе для ремонта эстакады, оно явно не провело АЗС. В результате почти сразу же решение о ремонте было отменено благодаря вмешательству федеральных властей, а администрация понесла не только финансовые, но и репутационные издержки.

АЗС позволяет определить:

1. стороны, заинтересованные и не заинтересованные в формировании бренда;
2. степень их заинтересованности;
3. степень влияния тех или иных сторон на возможность реализации брендинга;
4. а самое главное — *стратегию работы* с каждой из групп интересов для минимизации рисков брендинга и максимального учета интересов всех горожан²³.

Особое искусство состоит в том, чтобы искать не стратегию, которая устроит большинство в городском сообществе, а компромисс, который удовлетворит бы всех. Технологии АЗС вполне позволяют этого добиваться.

Результаты деятельности на данном этапе:

- выявление внутригородских и «внешних» групп интересов, в наибольшей степени заинтересованных в формировании бренда города в соответствии с выбранной концепцией;
- определение групп интересов, которые могут быть ущемлены в результате формирования бренда, а также направлений работы по коммуникации с данными группами интересов и компенсации потерь.

Особое искусство состоит в том, чтобы искать не стратегию, которая устроит большинство в городском сообществе, а компромисс, который удовлетворит бы всех. Технологии АЗС вполне позволяют этого добиваться

4. Определение критериев успешности проекта

Критерии, по которым определяется успешность того или иного проекта, всегда разные. В одном случае проект необходимо провести с минимальными затратами бюджетных средств, и тогда критерий стоимости проекта самый важный. В другом — проект необходимо реализовать быстро, и тут уже стоимость уступает первое место фактору времени.

К числу наиболее важных критериев оценки успешности брендинга можно отнести:

- 1) эффективность (каково отношение результатов — эффектов — брендинга к затраченным средствам);
- 2) социальное равенство, или социальная справедливость (в каких пропорциях распределяются блага, полученные в результате брендинга, среди различных категорий горожан);
- 3) административная простота (насколько легко реализовать концепцию бренда города с точки зрения административных усилий и затрат);
- 4) правомочность (потребуется ли в процессе брендинга принимать новые нормативные акты и насколько велики риски нормативно-правового обеспечения проекта);
- 5) время (насколько важна скорость формирования бренда города);
- 6) политическая приемлемость (в какой степени проект будет поддержан представителями ключевых групп интересов, влияющих на его выполнение, а также в целом городским сообществом);
- 7) риски (какова вероятность влияния сторонних факторов на возможность формирования бренда).

Результаты деятельности на данном этапе заключаются в установлении четких критериев успешности брендинга. В идеале — в разрезе показателей, включая единицы измерения, фактические и целевые значения.

5. Определение целевых аудиторий

После того как сформулированы проблемы, которые призван решить бренд (а значит, определены соответствующие задачи проекта), и критерии, которые нужно будет учитывать при выборе инструментов формирования бренда, появляется возможность обозначить целевую аудиторию проекта.

Выбор целевой аудитории критически важен, поскольку он предопределяет содержание концепции бренда города. Целевых аудиторий в брендинге города может быть пять. Главная целевая аудитория — это городское сообщество, сами жители города, для продвижения интересов которых и замышляется брендинг. Целевые аудитории, с помощью которых осуществляется продвижение интересов города, — это непосредственные «потребители» бренда города: инвесторы, туристы, сторонние группы влияния, потенциальные жители и в некоторых случаях опять же сами жители города. Каждая из пяти целевых аудиторий в свою очередь делится на большое количество мелких категорий.

В отличие от «обычного» маркетинга города в брендинге не обязательно четкое и максимально конкретное определение целевых аудиторий, поскольку в нем должны найти что-то привлекательное для себя все категории «потребителей» города. Однако с основными категориями целевых групп все же необходимо определиться исходя из задач брендинга: кто в большей мере нужен городу — инвесторы, туристы, потенциальные жители или сторонние группы влияния?

Организаторы брендинга также должны хорошо представлять себе, какого уровня лояльности по отношению к городскому бренду они хотят добиться от целевой аудитории в случае удачного брендинга²⁴. Инвестор вложит

средства в новое предприятие или расширит уже существующее? Привлеченные жители, переехав в город, купят жилье или будут снимать? Сторонние группы влияния просто изменят свое представление о городе в лучшую сторону или примут конкретные решения?

Наконец, нужно по возможности точнее определить уровень готовности целевой аудитории к желаемому поведению. Инвестор, нужный городу, уже почти принял решение об инвестировании и необходим лишь легкий толчок, который заставит его принять решение? Или он, наоборот, пока даже не рассматривает такого варианта инвестирования и с ним необходима длительная и многоплановая работа?

Результаты деятельности на данном этапе:

- определение главных целевых аудиторий брендинга города;
- составление «портрета» целевых аудиторий.

6. Разработка концепции бренда города

Если опросить европейских специалистов, разрабатывавших и внедрявших концепции бренда в европейских городах, то на вопрос: «Как возникла идея бренда?» — они ответят: «Не помню», «Случайно» или что-то в этом роде. И могут даже не вспомнить, кому впервые эта идея пришла в голову.

Это подталкивает нас к нескольким важным выводам. Прежде всего, выявление и оформление главной идеи и идентичности города нельзя *произвести* по заранее разработанному плану.

Все без исключения концепции бренда, которые разрабатывались по такой схеме, оказывались мертворожденными. Идею бренда нельзя *получить*, как получают желаемую микстуру, смешав известные вещества в нужных пропорциях. Можно лишь создать такие условия, при которых идея вероятней всего *может возникнуть*. Правда, бывают «легкие» случаи — например, когда суть городской идентичности лежит, что называется, на поверхности, понятна, очевидна и никем не оспаривается (как в случае с Мышкином).

Города, «наследшие бренд», демонстрируют нам, что незаменимо ценный источник идеи бренда — это те жители города, которых можно причислить к местному творческому (креативному) классу. Следовательно, таких людей нужно выявить, наладить с ними контакт, наладить их контакт между собой, а затем мобилизовать их творческую энергию. Вот некоторые из технологий, позволяющих этого добиться:

- работа экспертных тематических групп с участием представителей различных «слоев» городского сообщества. Участников процесса можно группировать по профессиональному (тематическому) признаку, а можно в разрезе ключевых проблем развития города;
- социокультурное проектирование. Это методика обнаружения новых оригинальных идей, приобретающих форму микропроектов по изменению имиджа города и переустройству городской среды;
- мозговой штурм (весьма эффективная технология при условии тщательного подбора экспертов — участников процесса);
- социологические исследования (опрос различных категорий населения, нацеленный на выявление предложений для разработки концепции бренда города);
- использование конкурсных механизмов, например объявление конкурса на лучшую идею бренда города, лучший проект логотипа города или лучшее школьное сочинение с идеями бренда города.

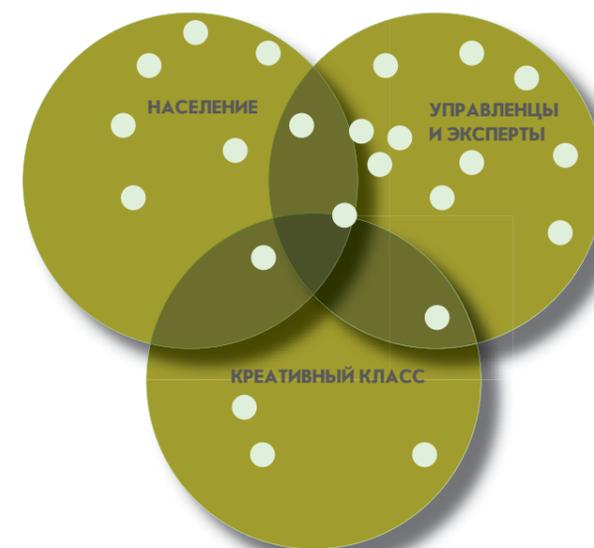
Города, «наследшие бренд», демонстрируют нам, что незаменимо ценный источник идеи бренда — это те жители города, которых можно причислить к местному творческому (креативному) классу

Далее — этап анализа идеи (альтернативных идей):

- проведение серии консультаций с городскими и внешними по отношению к городу экспертами по обсуждению идей, которые могли бы лечь в основу бренда города;
- предложение нескольких кратких альтернативных концепций бренда города и позиционирование на их основе города в перспективе. Представление и обсуждение этих концепций в городе;
- выбор и подробная разработка приоритетной идеи бренда города на основе одной из выбранных концепций позиционирования с использованием собственных методик и творческих идей местных экспертов. Концепция бренда должна содержать описание основной идеи и миссии бренда, ценностей и атрибутов бренда, системы ценностей бренда (функциональных, социальных, эмоциональных), значения бренда для различных групп интересов и социальных слоев города;
- создание дизайна бренда города — разработка вербальных и визуальных элементов бренда. Вербальные элементы дизайна бренда включают в себя описательное название бренда (имя бренда), основные девизы бренда, элементы вербальных коммуникаций (тексты и обращения к целевым аудиториям). Визуальные элементы дизайна бренда включают в себя логотип города, фирменную цветовую гамму и шрифты, графические стандарты и правила применения бренда, книгу бренда.

Как может заметить читатель, большая часть работы по поиску идеи бренда заключается, по сути, только в одном — в интенсивной, многоуровневой и очень тонко настроенной коммуникации. Коммуникация — ключевое слово в брендинге. Из всех предложенных направлений работы в рамках шестого этапа, пожалуй, только дизайн бренда требует к себе профессионального, камерального подхода (хотя это касается только исполнительских работ). Все остальное — это общение, дискуссии, согласование мнений, где-то публичный, а где-то менее открытый диалог. Следовательно, что значит организовать работу по поиску идеи для бренда города? Это значит создать в городе несколько коммуникативных площадок для выявления мнений об альтернативах бренда и интересов, которые за этими мнениями стоят. Все коммуникативные площадки можно разделить на несколько типов по составу участников (см. рис. ниже).

Формирование коммуникативных площадок



Цель собраний, обсуждений, круглых столов, на которые приглашается креативный класс города, как раз заключается в поиске элементов идентичности города и оригинальных способов ее оформления. На таких встречах важно создать атмосферу творческой дискуссии, предоставить возможность всем участникам высказывать свои мнения, возможно также провести обсуждение SWOT-анализа города, организовать проектную сессию, на которой участники, разделившись на группы, разрабатывают альтернативные проекты позиционирования города по заранее заданному алгоритму.

Коммуникативные площадки с участием управленцев и экспертов организуются, чтобы понять, как те или иные идеи воспринимаются людьми, принимающими решения, насколько власть и бизнес готовы эти идеи поддержать. Важно подчеркнуть, что в качестве участников таких встреч приветствуются не только чиновники администрации, но и руководители местных предприятий, инвесторы, предприниматели. Одна из задач коммуникативных площадок с управленцами — попытаться определить, какими управленческими решениями или инвестиционными проектами можно «оснастить» возникшие альтернативы бренда.

Наконец, идеи бренда необходимо обсуждать и с населением. Как правило, формат таких встреч не приводит к новым интересным находкам и подсказкам для дальнейшего развития концепции бренда, зато весь процесс брендинга обретает своеобразную гражданскую «легитимность». Первая реакция жителей на выдвинутые экстравагантные идеи бренда очень важна — это своеобразное тестирование бренда на восприятие целевыми аудиториями. Реакцию населения необходимо отследить и затем проанализировать.

Разумеется, при определенных обстоятельствах коммуникативные площадки могут быть «смешанными», как это показано на рисунке. Иными словами, на встречу можно приглашать управленцев и творческий класс, или творческий класс и население, или при необходимости все три группы вместе.

В идеале на выходе с данного этапа работ должны быть выбраны идея и концепция бренда. Также на этом этапе (хотя можно и позже) стартует визуализация идеи города — дизайн бренда. Почти всегда для выполнения этой работы привлекается специализированная команда — рекламные агентства, художники, дизайнеры.

Результаты деятельности на данном этапе:

- описание альтернативных концепций позиционирования города;
- создание концепции бренда города;
- разработка книги бренда города.

1. Проведение вводного семинара по маркетингу и брендингу города

2. Маркетинговые исследования существующего имиджа города, его влияния на социально-экономическое развитие города

3. Анализ заинтересованных сторон

4. Определение критериев успешности проекта

5. Определение целевых аудиторий

6. Разработка концепции бренда города

Роль «внешних» консультантов

На заре «массового» маркетинга территорий в Европе (начало 1990-х) стандартной стала модель, согласно которой разработка концепции бренда полностью поручалась специализированным организациям. Почти сразу же появился и рынок соответствующих услуг, на который вышли десятки коммерческих и некоммерческих агентств. В этих компаниях работали опытные специалисты по корпоративному маркетингу и дизайну, экономисты, архитекторы, PR-менеджеры и даже психологи.

Однако вскоре обнаружилось, что число маркетинговых проектов растет, но компаниям-консультантам, несмотря на это, почти нечего предъявить в качестве своего успешного опыта. Причина в том, что профессиональный опыт, который специалисты привнесли из разных отраслей, бесполезен. Город оказался очень неудобным объектом для «канонического» маркетинга. Универсальные технологии регулярно не срабатывали, потому что каждый город требовал к себе персонального, «штучного» подхода.

Тогда наступил второй этап: в рабочие группы по разработке концепции бренда стали привлекать местных экспертов — знатоков города и представителей творческого класса. Стало получаться лучше.

И наконец, начиная с середины нулевых годов все больше городов вообще отказываются от услуг профессиональных консультантов или привлекают их только на узкие фронты работ: для знакомства с мировым опытом, изучения чужих ошибок, поиска вариантов организации процесса. Пока трудно судить, хорошо это или плохо. Это покажет оценка успешности брендинговых проектов — и тех, что разрабатывались с привлечением профессионалов, и тех, что города создавали самостоятельно.

Автор полагает, что без привлечения «внешних» профессионалов все же не обойтись, ведь, как бы то ни было, неангажированный взгляд на город «со стороны» трудно переоценить. Но сама работа по поиску идеи для города должна вестись *внутри городского сообщества*. Не может быть брендов «хороших» и «плохих» с точки зрения профессионалов. Могут быть бренды приемлемые и неприемлемые, удачные и неудачные с точки зрения городского сообщества. Так что привлеченный специалист в рамках полученного контракта должен выступать как *технолог* и *организатор* процесса брендинга, а не как *автор* идеи бренда. Настоящий же профессионализм в брендинге мест заключается в способности:

1) увлечь городское сообщество идеей брендинга места и доказать власти, бизнесу и населению, что формирование бренда может быть практически полезным;

2) организовать коммуникацию заинтересованных сторон внутри города для их мотивации и участия в проекте;

3) выступить в качестве координатора деятельности на всех восьми этапах проекта по брендингу.

Кроме того, внешние консультанты могут участвовать в брендинге на этапе продвижения, но об этом пойдет речь в следующем разделе, посвященном продвижению города через бренд.

**Влияние брендинга
на стратегическое
планирование**

С большой долей вероятности можно предположить, что освоение городами технологий маркетинга и брендинга приведет к переосмыслению и «перезагрузке» стратегического планирования в развитии мест. На западе эта дисциплина уже 5–10 лет переживает определенный кризис. Российские ведущие эксперты также отмечают кризис отрасли (см., напр., [Стратегирование, 2010]). Причина кризиса одна — вступление в действие тех факторов постсовременного мира, о которых мы подробно говорили во введении. Управленцы пока не знают, как к этим факторам относиться. И чем труднее их учесть, тем труднее предсказать развитие территории и тем более заставить следовать намеченному плану. Планирование становится все более «мягким», декларативным, условным. Это видно и на примере многих концепций и стратегий российских городов. Если сегодня оценить результативность стратегий, которые были разработаны 10–15–20 лет назад, то окажется, что большинство из них не реализованы, несмотря на то, что они сильно повлияли на социально-экономическую политику местных властей, в том числе на переосмысление последними механизмов развития территории.

Однако новые условия вовсе не означают отказа от стратегического планирования. Его необходимо усовершенствовать, подстроив под новые реалии. Многие города мира берут маркетинг, и брендинг в том числе, на вооружение в качестве основы социально-экономической политики.

На практике это означает, во-первых, пересмотр субъекта планирования. Сегодня стало нормой, что органы местного самоуправления поручают разработку стратегии развития территории специализированным организациям и институтам на конкурсной основе. А те, в свою очередь, вынуждены привлекать к участию в процессе как можно больше представителей местного сообщества — и в качестве знатоков места, и просто в качестве жителей — главной целевой аудитории стратегирования. Субъектом брендинга города выступает городское сообщество. Вернее, те неравнодушные, творческие и влюбленные в свой город горожане, которые, по сути, являются гражданами и тем отличаются от остальных жителей, которых принято называть населением.

Во-вторых, по-другому будет рассматриваться объект стратегического планирования. Главной целью управления городом станет управление не хозяйственными комплексами — сетями, объектами, микрорайонами, а сообществами, различными интересами, присутствующими в городе и формирующими социальный заказ. И здесь технология маркетинга поистине незаменима, поскольку учит управлять целевыми аудиториями города и их ожиданиями.

В заключение стоит отметить, что маркетинг и брендинг на уровне городов намного лучше институализированы, чем на уровне стран и регионов. В большинстве городов экономически развитых стран существуют специалисты или даже целые департаменты, ответственные за маркетинг и брендинг города в целом. Пример МУ «Столица Урала» в Екатеринбурге — из этого ряда. Это не то же самое, что городские и региональные агентства по привлечению инвестиций или туристические агентства. На уровне стран и регионов институализация встречается намного реже. Национальные правительства территориальный маркетинг интересуют сегодня, как правило, только в двух, сугубо коммерческих аспектах — это продвижение экспорта вовне и стимулирование въездного туризма извне.

Главной целью управления городом станет управление не хозяйственными комплексами — сетями, объектами, микрорайонами, а сообществами, различными интересами, присутствующими в городе и формирующими социальный заказ

**Фактор
решимости
мэра**

Брендинг — это процесс во многом политический. Какой бы ни была концепция бренда города, она затрагивает интересы всех слоев местного сообщества. Поэтому естественно, что кристаллизация новой идеи для города никогда не проходит гладко и тихо (такое может быть только в одном случае — если проект формален по своей сути, живет только на бумаге и не нацелен на достижение реальных результатов). Поэтому брендовому проекту не обойтись без хороших фасилитаторов и лоббистов в хорошем смысле этого слова. А кто может быть лучшим лоббистом бренда, чем избранный глава местного самоуправления?

Роль главы города в развитии бренда критически важна. А в России особенно, поскольку социальная и гражданская активность бизнеса и населения у нас до сих пор в зачаточном состоянии и органы местного самоуправления в большинстве городов — единственно возможные инициаторы процесса. И если мэр не проникся смыслом и задачами брендинга, то кампания, вероятней всего, скоро заглохнет, откуда бы ни исходила первичная инициатива.

Важно помнить, что концепция бренда — это всегда выбор. Выбор лучшего при неизбежном принесении в жертву хорошего. Решиться на такой выбор очень непросто, тем более если город большой и обладает разнообразными культурными и материальными ресурсами. Неслучайно во многих крупных западных мегаполисах инициативы, связанные с брендингом, возникают постоянно, но неизменно захлебываются из-за невозможности выбрать доминирующую идею.

Да и политическая ответственность за успешность брендинга также очень велика. Формирование бренда города — проект, как мы уже выяснили, венчурный, и риски его реализации значительны. Так что если мэр решает быть «локомотивом» проекта, его репутация подвергается пропорциональному риску. И вот здесь нелишне подчеркнуть важность публичного участия в проекте. Если проект общественный и количество участвующих сторон велико, то сообщество разделяет риски реализации проекта вместе с администрацией. При таком сценарии даже в случае неудачи легко поддерживать процесс и продолжать поиск других концепций бренда. Если же проект делается за закрытыми дверями, то ответственность разделить не с кем... ●

ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА БРЕНДА: ВЫРАЩИВАНИЕ БРЕНДА В ГОРОДСКОЙ СРЕДЕ

Итак, мы рассмотрели первую стадию брендинга — разработку концепции бренда города. Однако недостаточно просто провозгласить: «Мы придумали бренд города!» Например, если город объявляет, что он «театральная столица мира», то это не приведет автоматически к формированию соответствующего бренда. И даже если потратить огромные ресурсы на то, чтобы распространить такую информацию, эффекта не будет. В лучшем случае все узнают, что этот город очень *хочет* быть театральной столицей мира. Необходима вторая стадия брендинга — формирование позитивного восприятия (имиджа) бренда в сознании целевых аудиторий, иначе говоря продвижение концепции бренда.

Формирование имиджа бренда

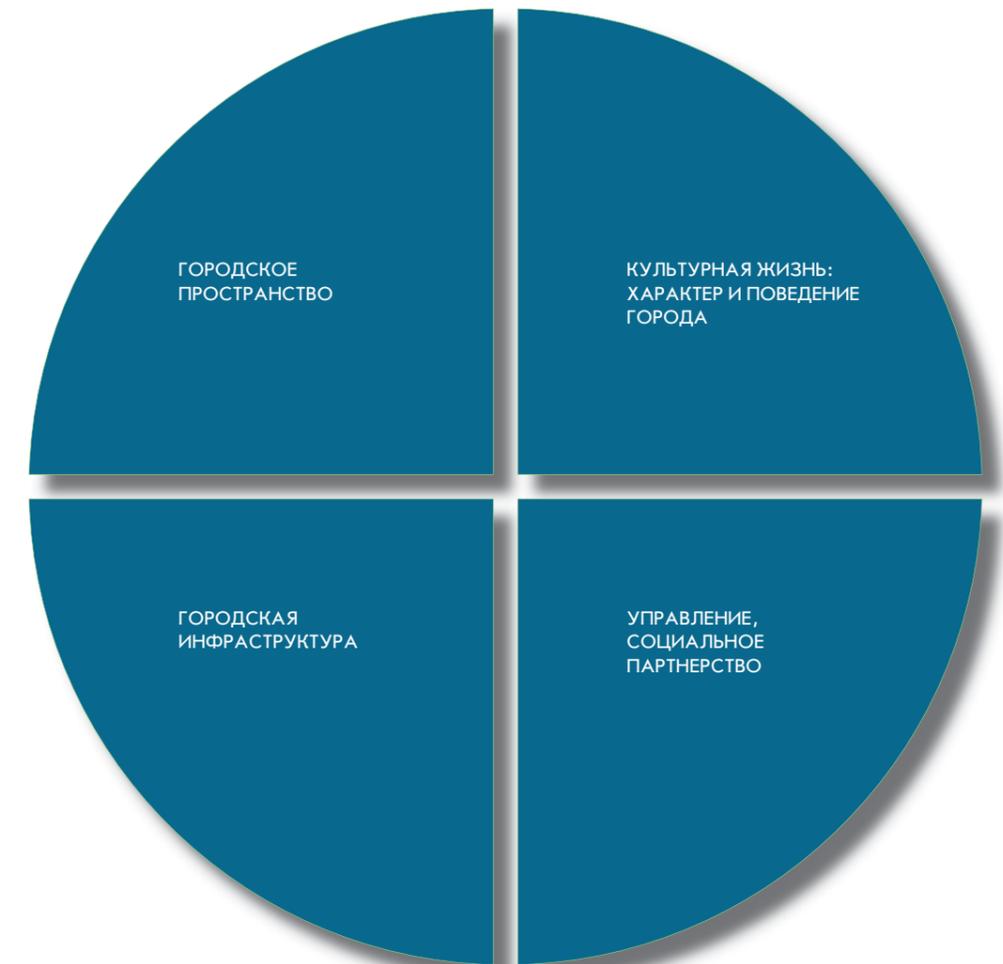


Продвижение в контексте маркетинга — это коммуникационная связь между продавцом продукта и покупателем. Вместе с тем до недавних пор существовал стереотип, согласно которому продвижение (а многие российские маркетологи и пиар-менеджеры уже прививают русскому языку слово «промоушен») — это распространение информации об объекте продвижения по прямым информационным каналам. И лишь 10–20 лет назад стали широко использоваться более изощренные формы продвижения — организация символических событий, спонсорские и благотворительные программы компаний, мерчандайзинг и различные формы PR.

В случае продвижения города мы имеем принципиально другие «фронты» продвижения. В первую очередь это не работа с информационными каналами, а работа по переустройству самого города, «обогащение» его среды признаками бренда. Основа бренда — идентичность города — должна быть проявлена, воплощена в городской среде и вообще в повседневной городской жизни. Для этого необходима кропотливая работа по выращиванию бренда города в городской среде.

Можно выделить четыре направления/сферы такого выращивания: 1) городское пространство, 2) городская инфраструктура, 3) сфера управления, 4) культурная жизнь города.

Направления выращивания бренда в городской среде



Работа с городским пространством: визуализация бренда



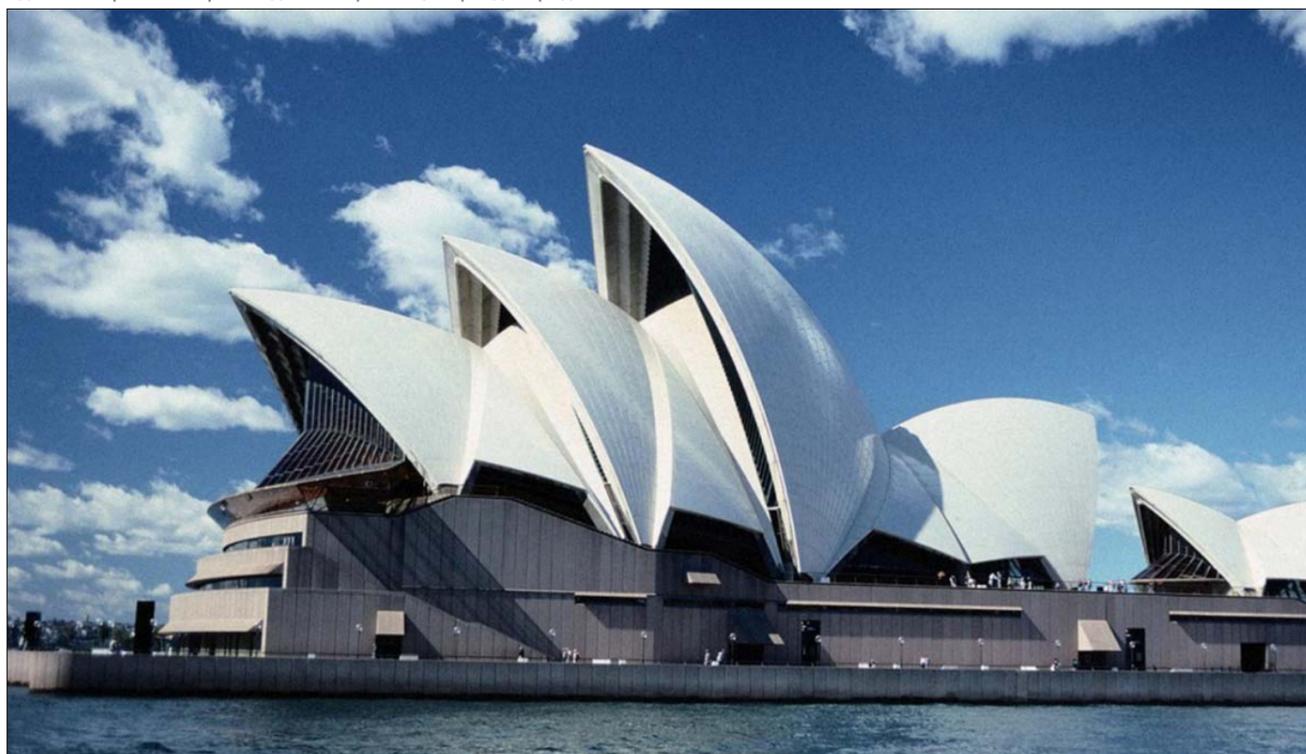
Пространство — это уникальный ресурс брендинга, которым обладает место в отличие от брендируемых товаров, услуг и фирм. Городское пространство в брендинге города — лучшая творческая площадка для «визуализации» идентичности места. Форм и направлений этой работы может быть множество.

Архитектурные проекты

Уникальные архитектурные проекты делают уникальным и город. Можно привести множество примеров, когда знаковые архитектурные сооружения формируют лицо города и становятся ключевыми элементами имиджа места. Например, Эйфелева башня в Париже, статуя Свободы и Эмпайр-стейт-билдинг в Нью-Йорке, Биг-Бен в Лондоне. Главными проявлениями национальной идентичности мест традиционно выступают христианские, мусульманские, буддийские храмы, которые, как правило, располагаются в центральных, фокусных точках городского пространства и первыми привлекают внимание жителей и гостей города. Достаточно вспомнить храм Гроба Господня в Иерусалиме, храм Святой Софии в Стамбуле, Киево-Печерскую лавру и Софийский собор в Киеве и, конечно же, соборы Московского Кремля, Храм Христа Спасителя в Москве, Александро-Невскую лавру и Исаакиевский собор в Санкт-Петербурге.

Кроме вышеперечисленных, среди самых известных в мире сооружений, по которым угадывается бренд города, можно назвать собор Святого Се-

Здание Оперного театра в Сиднее: визуализация бренда города



мейства (Sagrada Familia) в Барселоне — неповторимое и перманентно достраивающееся воплощение творчества Гауди, барселонского гения места. Сразу несколько знаковых и баснословных по стоимости архитектурных и инфраструктурных проектов было возведено в Дубае — городе, который сегодня, пожалуй, наиболее осознанно и комплексно подходит к брендингу. Роскошный отель Burj Al Arab («единственный в мире семизвездочный отель», как говорится в рекламных проспектах) стал визуальным символом эмирата. Нельзя также не сказать о здании Оперного театра в Сиднее, ставшем визитной карточкой города, о легендарном дворце Парижской оперы, о разбросанных по миру экстравагантных музеях Гуггенхайма...

Из относительно новых (но уже ставших знаковыми и всемирно известными) сооружений стоит упомянуть олимпийский стадион в Пекине «Гнездо птицы», а также сооружения, которые в течение последних 10 лет участвовали в конкурентной гонке за звание самого высокого здания в мире. Это башня того же Burj Al Arab (Дубай) — лидер первенства, Willis Tower (Чикаго), башни-близнецы Petronas в Куала-Лумпуре, башня Тайбэй-101 в Тайбэе. Не только названия, но и контуры, очертания этих сооружений знакомы всему миру и служат символом места.

Разумеется, десятки знаковых сооружений, служащих бренду города, есть также в Москве (здание ФСБ на Лубянке, семь «сталинских высоток», отель «Метрополь», «книжки» Нового Арбата, здание ГУМа и многие другие), Санкт-Петербурге (Зимний дворец, Адмиралтейство, Петропавловская крепость, Банковский, Львиный, Аничков и Троицкий мосты, архитектурный ансамбль Стрелки Васильевского острова, Михайловский (Инженерный) замок, здание Главного штаба) и других российских городах.

Burj Al Arab — единственный в мире семизвездочный отель (эмират Дубай)



Единственный в мире искусственно созданный пальмовый остров (эмират Дубай)



Самые высокие здания в мире



33 WORLD BUILDINGS
SkyscraperPage.com



- 1. Burj al Arab, Dubai, UAE
- 2. Space Needle, Seattle, USA
- 3. NTT DoCoMo Yoyogi Building, Tokyo, Japan
- 4. United Nations Secretariat Building, New York City, USA
- 5. Baiyoke Tower 2, Bangkok, Thailand
- 6. Al Faisaliah Center, Riyadh, Saudi Arabia
- 7. Jin Mao Tower, Shanghai, China
- 8. Central Park Tower East, Caracas, Venezuela
- 9. Taipei 101, Taipei, Taiwan
- 10. Central Park Tower West, Caracas, Venezuela
- 11. Bank of China Tower, Hong Kong, China
- 12. MesseTurm, Frankfurt, Germany



- 13. Empire State Building, New York City, USA
- 14. One Liberty Place, Philadelphia, USA
- 15. Seagram Building, New York City, USA
- 16. Wells Fargo Plaza, Houston, USA
- 17. CN Tower, Toronto, Canada
- 18. Sears Tower, Chicago, USA
- 19. Two International Finance Center, Hong Kong, China
- 20. Tuntex 85 Sky Tower, Kaohsiung, Taiwan
- 21. Gate of Europe 1, Madrid, Spain
- 22. Transamerica Pyramid, San Francisco, USA
- 23. Gate of Europe 2, Madrid, Spain
- 24. John Hancock Center, Chicago, USA
- 25. Turning Torso, Malmö, Sweden
- 26. Bank of America Center, Houston, USA
- 27. Petronas Tower 1, Kuala Lumpur, Malaysia
- 28. Latin American Tower, Mexico City, Mexico
- 29. Petronas Tower 2, Kuala Lumpur, Malaysia
- 30. Commerzbank Tower, Frankfurt, Germany
- 31. Rialto Towers, Melbourne, Australia
- 32. 30 St Mary Axe, London, UK
- 33. Chrysler Building, New York City, USA

Ландшафтный дизайн

В этой сфере также скрыт огромный потенциал для формирования городского бренда. Пространственная планировка, видовые площадки, конфигурация и тематика городских садов и парков, оформление примоских и речных городских набережных — все это может служить нарративом, повествованием об идентичности места.

Тематическое зонирование

Это способ городской (пере)планировки в соответствии с маркетинговыми установками. Поскольку маркетинг города — это «продажа» города целевым аудиториям, то каждой из частей города «присваивается» функциональная нагрузка в соответствии с предпочтениями и пожеланиями различных «потребителей». Такой подход в корне отличается от стандартов территориально-зонирования, принятого в большинстве городов (культурно-исторический центр, промышленная зона, селитебная зона и т.д.).

Почти завершённый и успешный эксперимент тематического зонирования проведен в Сеуле. Каждый из районов города (разумеется, с некоторыми допущениями) предназначен для той или иной целевой аудитории маркетинга города.

Тематическое зонирование в качестве главного инструмента продвиже-

Тематическое зонирование: Сеул



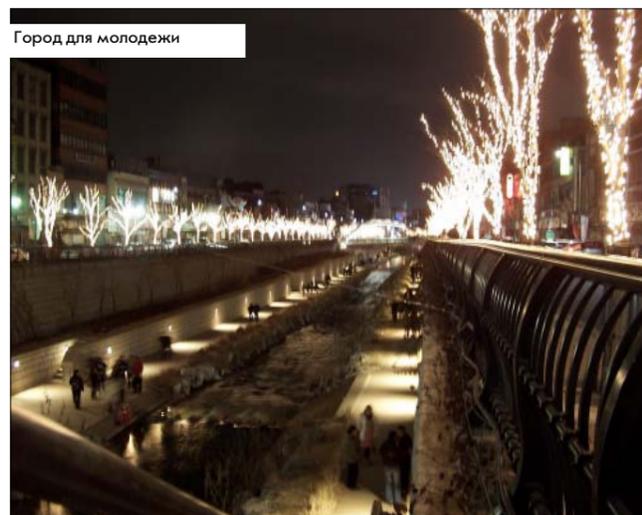
Город для туристов



Город для детей



Северная часть района Мьёндон: город для автомобилистов (нижний ярус) и офисных служащих (верхний ярус)



Город для молодежи

ния бренда города выбрано здесь не случайно. Ведь, как уже упоминалось, Сеул позиционируется как личность — город гостеприимный и приятный для общения, и неконфликтное, продуманное деление города между его «пользователями» как нельзя лучше отвечает этому подходу. Это действительно приветливый город, которому хочется сказать: Hi Seoul!

Еще один пример. Частно-общественное партнерство World Business Chicago (WBC), координирующее все проекты по маркетингу Чикаго, в числе главных своих задач видит привлечение в город высокопрофессиональных резидентов — молодых специалистов со всей страны, только что получивших образование и ищущих место для работы. Так вот главной приманкой для целевой аудитории WBC считает разделенность Чикагской агломерации примерно на 200 культурных микрорайончиков (communities), каждый из которых обладает своим уникальным социальным микроклиматом и неповторимым культурным колоритом. «Вы можете поселиться там, где вам захочется. Город удовлетворит любые ваши вкусы» — так говорится в рекламных роликах WBC, после чего демонстрируется карта культурных анклавов Чикаго²⁵.

Культурные анклав Чикаго
(с сайта WBC)

Тематическое зонирование города может принимать самые разнообразные формы и инициироваться вне маркетинговых задач. Но если только оно осуществляется, то неизбежно начинает служить формированию бренда города.

Еще одна из самых распространенных сегодня форм тематического зонирования — культурно-этнические кварталы. Практически в каждом мегаполисе мира сегодня есть своя Маленькая Италия, Маленькая Ирландия, свой Еврейский квартал и т.д. Выросшие из кварталов компактного расселения этнических иммигрантов, эти районы пережили периоды деградации и запустения, а затем внезапно возродились, но уже совершенно в ином виде. Сегодня они представляют

собой не национальные, а культурные «гетто», полуестественные музеи под открытым небом, в которых круглосуточно кипит туристическая индустрия. Некоторые из них до сих пор заселены семьями «титовых» наций, но многие остаются этническими только по названию, привлекательному для туристов и любителей экзотического шопинга или этнической музыки. Национальные диаспоры и правительства стран, являющихся исторической родиной обитателей культурно-этнических кварталов, поощряют их развитие, поскольку сегодня они не только рекламируют национальную кухню, одежду и сувениры, но и пропагандируют национальную культуру в широком смысле слова²⁶.

Наиболее яркое и массовое проявление этнокультурного зонирования — чайнатауны, которые сегодня есть во многих крупнейших городах мира. И что самое интересное, чайнатауны сами по себе стали брендом, выдерживая (и поддерживая) определенный, весьма строгий стандарт облика и характера. Любой турист отлично знает, какой ассортимент услуг и впечатлений он сможет получить в чайнатауне, в каком бы городе мира тот ни находился.

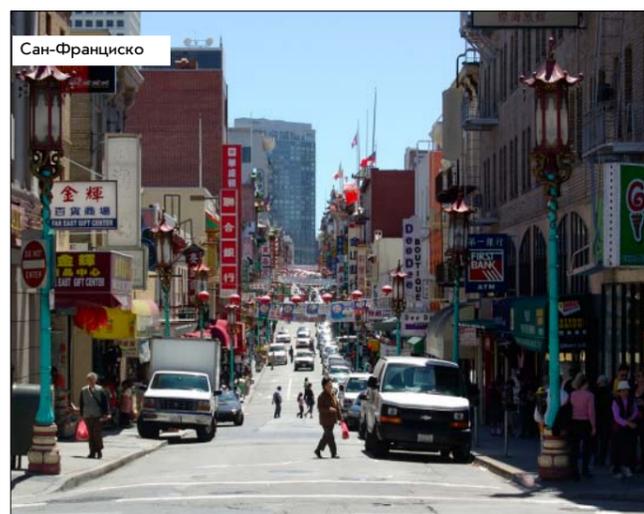
Чайнатауны в городах мира



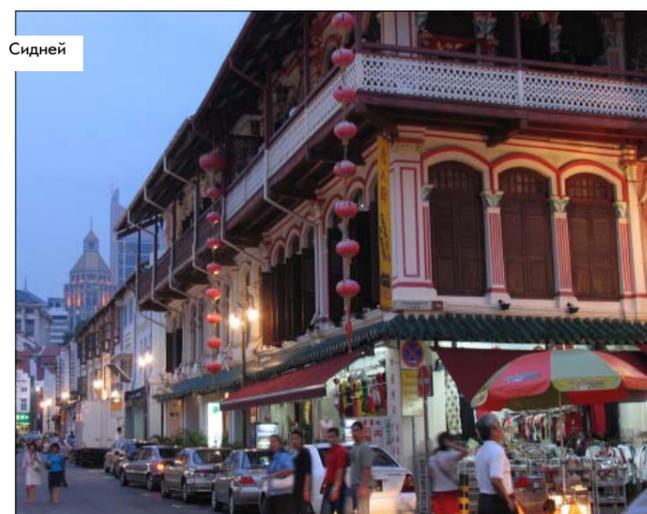
Париж



Дублин



Сан-Франциско



Сидней



Нагасаки



Лондон

Для города этнокультурная мозаика районов служит, безусловно, украшением и тем самым способствует развитию туризма и культуры. Но есть и другие эффекты, не менее, а возможно и более значимые. Например, создание в американских городах этнокультурных районов (так называемое культурное оживление районов, cultural revitalization) в 1970–1980-х годах стало очень действенным инструментом борьбы с этнической сегрегацией, преступностью и межнациональными конфликтами. Например, знаменитый Харлем, который еще 15–20 лет назад туристы обходили за версту, сегодня является одним из основных туристических магнитов Нью-Йорка.

Внедрение дизайна бренда в городскую среду

Наконец, еще одно направление по выращиванию бренда в городском пространстве — это внедрение элементов дизайна бренда в городскую среду, в визуальный ряд города. Цель подобных проектов очень проста: создать у целевых аудиторий (жителей, туристов, инвесторов) прочную ассоциацию между городской средой и символикой бренда. Сделать так, чтобы город и все важнейшие его атрибуты были неотделимы в сознании человека от концепции бренда. Скажем, Гонконг должен ассоциироваться с колоритным и энергичным китайским драконом и наоборот: яркий китайский дракон — это не что иное, как прекрасный город Гонконг.

Конечно же осуществлять это внедрение нужно с особым искусством, аккуратно и деликатно, иначе эффект будет обратным — как от навязчивой рекламы по телевидению.

Амстердам и Копенгаген — два европейских примера активного внедрения символики бренда в городскую среду. Копенгаген сегодня оперирует несколькими логотипами, рассчитанными на разные целевые аудитории брендинга (один — для бизнеса, другой — для туристов). Концепция продвижения города для туристов — «Чудесный Копенгаген», и ставка в ней делается, конечно же, на сказочный мир гения этого места — Андерсена.

Русалочка — один из самых трогательных и потому сильных символов Копенгагена



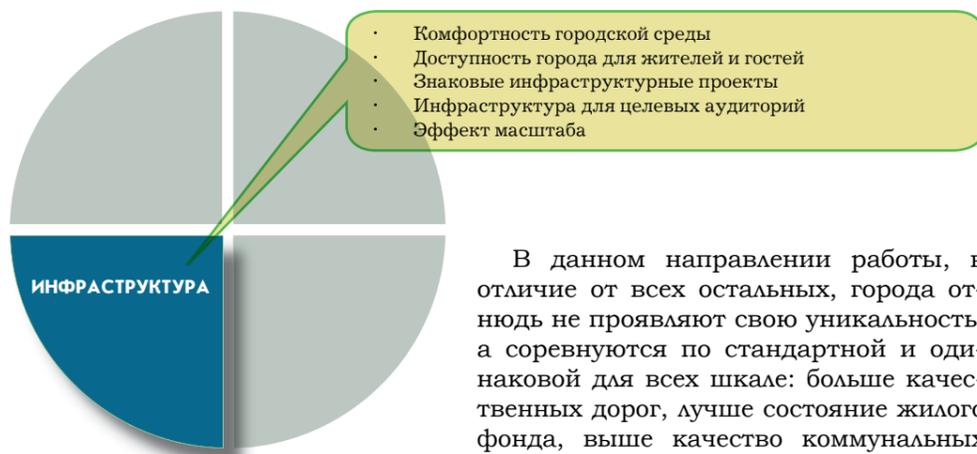
«Я Амстердам»



Бренд Гонконга — «Мировой город в Азии»



Работа с городской инфраструктурой: закрепление бренда



В данном направлении работы, в отличие от всех остальных, города отнюдь не проявляют свою уникальность, а соревнуются по стандартной и одинаковой для всех шкале: больше качественных дорог, лучше состояние жилого фонда, выше качество коммунальных сетей и уровень благоустройства города.

Важно понимать, что инфраструктура — это стартовая позиция, с которой начинается поиск бренда. И чем выгоднее позиция, тем, вероятнее всего, будущий бренд будет привлекательнее.

Важно понять и другое: качественная инфраструктура полезна на всех этапах брендинга. На начальном этапе хорошая инфраструктура предоставляет городу возможности для широкого выбора брендовых концепций. А если бренд уже более-менее состоялся — позволяет потребителям *воспользоваться брендом*. Иными словами, инвесторы, туристы, собственные и потенциальные жители могут действовать так, как это и предусматривалось целями и задачами брендинга. А вот если приемлемой инфраструктуры у города нет, то все разговоры о создании бренда окажутся профанацией. Впрочем, отсутствие инфраструктуры еще не повод отказываться от брендинга, и целью многих брендинговых кампаний ставится модернизация инфраструктуры.

Для российских городов инфраструктура — тема болезненная. Если провести социологическое исследование среди российских мэров и глав городских администраций, то, наверное, девять из десяти признаются, что инфраструктура, и прежде всего коммунальные сети и дороги, является их главной проблемой и заботой. Действительно, на протяжении многих десятилетий государство пренебрегало инвестициями в инфраструктуру, и выправлять ситуацию сейчас приходится ценой огромных затрат. В этом российские и восточноевропейские города сильно отличаются от городов тех стран, которые раньше назывались капиталистическими.

Инфраструктура — понятие широкое. Составляя список приоритетов в модернизации тех или иных видов городской инфраструктуры, необходимо помнить о целевых аудиториях брендинга. Разным целевым аудиториям важны разные типы инфраструктуры. Инвесторам — наличие инвестиционных площадок, качество телекоммуникаций и коммерческой недвижимости. Также отметим, что их в последние годы не менее, чем чисто рыночные параметры, интересует качество городской среды, в частности уровень благоустройства городов, в которых они планируют вести свою производственную деятельность. Вкладываясь в город, инвестор тем самым разделяет с ним репутационные риски, а они, как мы знаем, бывают весьма и весьма высоки.

Для жителей (главной целевой аудитории брендинга) важнее всего качество жилья, стоимость и качество коммунальных услуг, комфортность городской среды.

Туристы, со своей стороны, озабочены транспортной доступностью городских достопримечательностей, уровнем развития гостиничной инфраструктуры, состоянием системы уличного питания. Иными словами, им нужно по возможности быстро добраться до любого памятника или музея, вкусно и недорого перекусить в городе, а после насыщенного впечатлениями дня с комфортом отдохнуть в гостинице, соответствующей их достатку.

К слову, в этом проявляется еще одна польза маркетинга через брендинг — он позволяет выделить приоритеты развития городской инфраструктуры. Другой критерий выбора при финансировании инфраструктурных проектов — способствуют ли они реализации других проектов в рамках маркетинга и брендинга.

Сегодня, для дальнейшего и успешного развития российских городов, необходимо совершенствовать:

- коммунальную инфраструктуру (состояние инженерных сетей и качество предоставления коммунальных услуг);
- транспортную инфраструктуру и дорожное хозяйство;
- информационную инфраструктуру (развитие интернет-технологий, повышение качества телекоммуникаций и мобильной связи);
- социальную инфраструктуру (объекты образования, здравоохранения, социальной защиты);
- инфраструктуру досуга (спорт, развлечения, культурный отдых)²⁷.

Кроме того, конечно, важно следить за состоянием жилищного (в том числе гостиничного) фонда и заниматься благоустройством территории (озеленение, уборка мусора, уличное освещение).

Хорошая инфраструктура может служить не только фоном для становления бренда города. Она вполне в состоянии стать активной составляющей бренда. Так, например, происходит в Лондоне, где метрополитен — старейший в мире и до сих пор входящий в тройку лучших в мире по качеству — становится активным элементом бренда города.

Один из самых популярных и узнаваемых символов Лондона — эмблема Лондонского метрополитена, которая в последнее время все чаще используется как логотип Лондона



Самым модным в мире бразильским городом сегодня становится город Куритиба. За последние 10 лет он приобрел славу города с лучшим в мире транспортом. Куритиба — центр крупной агломерации на юге Бразилии с населением 3,7 млн человек, который прославился отсутствием пробок на дорогах и тем, что 85% его жителей ежедневно пользуются общественным транспортом.

Тридцать лет назад новый мэр города кардинально изменил улично-дорожную сеть, отведя центральные, лучевые магистрали под скоростные автобусы. В соответствии с новой схемой планировалось распределение плотности жилой застройки и объектов социальной инфраструктуры. Большой по сравнению с традиционным автобус с более широкими дверями плюс автоматическое управление — светофоры переключаются из автобуса, что обеспечивает ему приоритет в движении, — все это позволяет в среднем в три раза быстрее перевозить в час в три раза больше пассажиров.

Панорамный вид Куритибы.
В центре магистраль общественно-транспортного транспорта

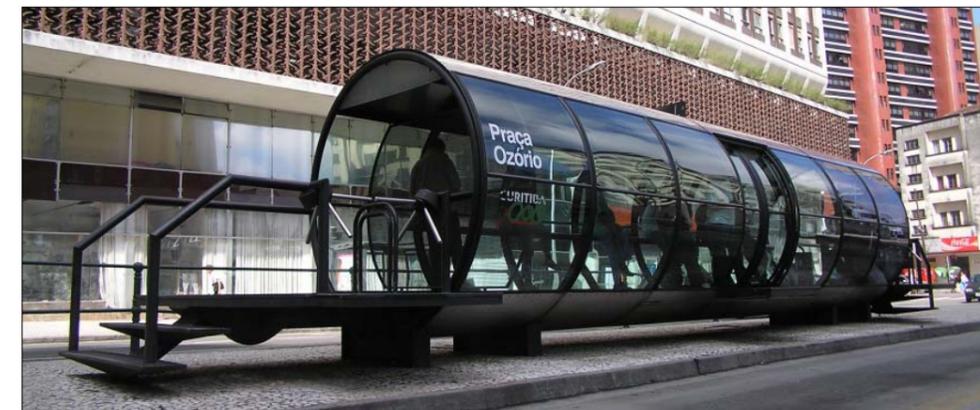


Более 1250 автобусов девяти типов приспособлены для решения конкретных задач, одна из них — чтобы оставалось меньше пустых пассажирских мест. 245 тщательно согласованных радиальных, кольцевых и соединительных маршрутов, обозначенных 12 разными цветами и сходящихся на 25 терминалах, охватывают весь город и его окрестности. Автобусы совершают ежедневно 17 300 поездок на расстояние 800 км на один маршрут, покрывая 370 тыс. автобусо-километров в день. Выделенные магистрали, перестроенные автобусы, специальная сеть автоматизированных пандусных остановок позволили сделать местный общественный транспорт, по мнению экспертов, лучшим в мире.

Важно отметить, что город Куритиба преуспел не только в городских реформах, но и в брендинге. «Куритибское чудо» активно продвигается в информационном пространстве. Бывший мэр города, автор «чуда» Ж. Лернер неустанно колесит по миру, выступает на конференциях (последний раз видеть его довелось год назад на Пермском экономическом форуме), дает мастер-классы по вопросам пространственной организации города и рассказывает, рассказывает... К 2010 году, пользуясь моделью Куритибы, свою транспортную систему перестроили Богота, Гуаякиль (Эквадор), Гватемала, Панама-Сити и еще с десятка мегаполисов²⁸.

Куритиба — самый популярный бразильский город Рунета²⁹. Экзотически звучное название выгодно сочетается с репортажами о транспортном чуде и фотографиями городских автобусных остановок, похожих на декорации для фантастического фильма.

Куритиба: автобусная остановка



В отличие от трех других секторов брендинга в инфраструктурном секторе большие города оказываются в выигрышных стартовых условиях по сравнению с малыми. Мегаполис обладает широким ассортиментом инфраструктурных сетей. Вместе они создают кумулятивный эффект масштаба, дающий дополнительные импульсы к развитию местной экономики, улучшают инвестиционный климат и открывают возможности для развития таких элементов городской жизни, которые могут существовать только в крупно-городской среде. Это касается, например, отдельных, эксклюзивных видов культурного досуга, образования, творческих индустрий, науки.

Культурная жизнь в городе: оживление бренда



Несмотря на то, что в нашей стране о культуре с каждым годом говорится все больше, роль ее в развитии территорий катастрофически недооценивается. Можно было бы назвать это постсоветским синдромом, поскольку в Советском Союзе культура всегда была «бюджетной падчерицей» для территорий и финансировалась по остаточному принципу. Однако не только у нас, но и за рубежом культура привлекает особое внимание специалистов по развитию территорий. И проблем с управлением в этой сфере тоже очень много.

Первая из них — это необходимость расширения границ самого понятия. С одной стороны, в обиходе сложилось представление, что культура — это, во-первых, то, что творят гении, а во-вторых, нечто эпизодическое и необязательное (театр раз в месяц). С другой, экспертной точки зрения, зафиксировано не менее 160 определений культуры, из которых автору ближе всего определение, предложенное Б. Малиновским: «...культура — это вся та деятельность человека, которую нельзя объяснить исходя из его анатомии и физиологии» [Малиновский, 2005].

Если толковать культуру максимально расширительно, то можно сказать, что культура общества (сообщества) определяется набором культурных сценариев, то есть набором *типичных моделей поведения человека в типичных ситуациях*. Так вот в недавнем прошлом культура была необязательным элементом для города. На специфичные, местные культурные сценарии никто не обращал внимания. В СССР, например, в одних городах культура «заводилась» почти случайно (хорошо известно, что в этом велика была заслуга политических ссыльных и эвакуированных во время войны), в других городах, наоборот, насаждалась властями («У нас областной центр, а драматического театра нет, не порядок!»). Культура была тем же, чем крем для торта: красиво, конечно, но и без него сойдет.

Сегодня, в эпоху глокализации, ситуация принципиально иная. Культура из *градообслуживающей* отрасли становится *градообразующей*. И если нет в городе уникальных культурных сценариев поведения, значит и идентичности у этого города нет, то есть нет города как такового...

Так что и задача направления «Культура» в брендинге города намного важнее и масштабнее, чем можно предположить. Это не только и не столько создание произведений искусства, напоминающих о бренде. Это работа на то, чтобы у горожан появились *культурные сценарии (модели поведения), созвучные идее бренда*. В других секторах бренд выращивается в городском пространстве, в инфраструктуре, в управлении. А проекты данного направления нацелены на его выращивание в сознании горожан. Прививка идеи бренда жителям города позволяет в дальнейшем и им самим запускать но-

вые культурные проекты, что делает бренд «живучим» и, следовательно, более устойчивым ко всяким внутренним и внешним рискам.

Работа с рядовыми жителями города в процессе брендинга очень важна. Горожане такие же субъекты, носители и хранители бренда, как и «внешние» целевые аудитории. Только горожане выступают носителями и хранителями идентичности места, а целевые аудитории — имиджа места.

Какие цели преследует такая работа с жителями?

Во-первых, это развитие местного патриотизма — повышение градуса влюбленности горожан в свой город, без чего невозможно увлечь их идеей бренда. Во-вторых, необходимо стимулировать людей к творческой самореализации. И наконец, жители должны быть готовы к тому, чтобы самостоятельно инициировать микропроекты, созвучные идее бренда. Этому можно научить. Обучающие технологии хорошо известны, и одна из них — социокультурное проектирование. В процессе разработки концепции бренда социокультурное проектирование используется для поиска горожанами альтернативных идей. На этапе продвижения бренда очень рекомендуется поощрять местные общественные организации к выдвиганию собственных идей по развитию городской идентичности. Это может происходить в разных формах, самой традиционной из которых является художественная самодетальность.

В этой связи крайне полезно создавать в городе культ низовых инициатив. Любые инициативы жителей по переустройству своей территории или организация клубов по интересам необязательно должны доводиться до конца, но обязательно — публично поддерживаться и пестоваться (к слову сказать, предпринимательство — это тоже низовая инициатива). Только так население становится городским сообществом, которое, по сути, и есть Город.

Однако в России, к сожалению, любые низовые инициативы — это большая редкость, почти нонсенс, что понятно — прошибить чиновничьи заслоны редко получается. Тем не менее в пределах одного города, приступившего к формированию бренда, эту проблему можно и нужно целенаправленно решать.

Еще один, важнейший момент: в поиске и развитии бренда критически важна роль местного творческого (креативного) класса. Это те люди, которые способны артикулировать смысл города и передавать его в яркой, запоминающейся, эксклюзивной форме. Однако творчество требует особой атмосферы — толерантной, дружелюбной, свободной, вдохновенной. В ведущих инновационных центрах мира создание такой атмосферы становится приоритетом и городских администраций, и высокотехнологичных компаний-работодателей.

Итак, действуя в секторе «Культура», города должны демонстрировать свою неповторимость, исключительность. Какие же проявления культурной жизни города лучше других способны «оживить» бренд? Выделим несколько самых важных и интересных направлений.

Об экономике событий мы подробно расскажем в заключительной главе книги. Разнообразие фестивалей, карнавалов, праздников, конкурсов, спортивных состязаний, выставок создает определенную эмоциональную атмосферу в городе. Если же организовывать события в прямой или косвенной привязке к идентичности города, то это обеспечит эмоциональную составляющую бренда.

Организация символических событий

Гений места

Один из самых любимейших европейских городов типов брендинга — это использование при построении идентичности городов атрибутов жизни, творчества и характера знаковой личности, которая может восприниматься как символ города. Мы уже отмечали, что в числе эффективных приемов брендинга — представление города как живой, эмоциональной и характерной фигуры. Если у города есть *Genius Loci* — гений места, то можно считать, что эта задача уже выполнена. Не нужно придумывать специальный образ-символ, он уже готов, и остается лишь культивировать его и пропитывать им культурную жизнь города. А поскольку каждая личность многогранна, то и возможностей «привязать» так или иначе особенности ее характера, биографии и деятельности к родному городу практически неограниченное количество.

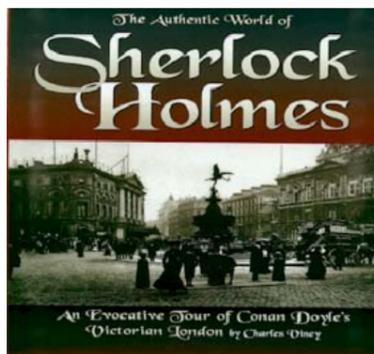
Собор Святого Семейства (La Sagrada Família). Любимый образ барселонских художников



Позиционирование города через гения места можно назвать *эффектом Гауди*. Именно своему знаменитому жителю, архитектору Антонио Гауди Барселона во многом обязана тем, что стала столь привлекательной в глазах туристов. Город воспринимается как огромная декорация к жизни и творчеству уникального мастера, и на этот зонтичный бренд теперь можно накручивать любые проекты в самых разных сферах жизни города, то есть во всех четырех секторах брендинга.

Обложка туристического аудиогuida «Ностальгическое путешествие по Лондону Шерлока Холмса».

На фото справа — здание, в котором до сих пор расположен паб «Критерий», где доктор Уотсон впервые услышал о Холмсе. Отсюда начинается четырехчасовая аудиозксурсия по городу



В Европе есть города, конкурирующие за то, чтобы «прописать» у себя великих людей. Наиболее популярные фигуры — Ван-Гог, Шекспир, Моцарт (пожалуй, первое место по популярности), Колумб, Эйнштейн, Кафка, Наполеон, Пикассо, Леонардо да Винчи. Обратите внимание — у всех перечисленных гениев, помимо того что они гении, есть и другая общая черта — драматизм, а иногда и романтическая загадочность судьбы. И это очень важное дополнение к бренду места — когда остается пространство для романтизации или мифологизации основного образа.

«Самый обыкновенный дом», на крыше которого, как всем теперь известно, живет Карлсон. Стокгольм



Дом Ромео и балкон Джульетты. Верона



Связь символических фигур с символикой городов имеет многовековые традиции. Для греческих полисов такими фигурами были, как правило, божественные покровители эллинской поры (Афины — Афина, Эфес — Афродита, Троя — Аполлон и т.д.). У известных средневековых городов, городов в полном смысле этого слова, с сильным самосознанием, городским патриотизмом и основанных на принципах самоуправления, были свои бренды — христианские подвижники и святые (Париж — св. Женевиэва, Венеция — св. Марк, Флоренция — св. Иоанн). Некоторые российские аналоги: Муром — Петр и Феврония Муромские, Саров — Серафим Саровский, Углич — св. Димитрий.

Забавно, что не только реальные герои становятся основой для бренда территорий, но и вымышленные. Множество литературных, музыкальных, сказочных и киноперсонажей используются в брендинге города. В Лондоне обширный (и продолжающий расширяться) район посвящен Шерлоку Холмсу.

Мы бродим по местам его «боевой славы», читаем на перекрестках таблички, напоминающие о его приключениях, и ловим себя на мысли, что воспринимаем этого литературного героя как реального человека. Нельзя побывать в Вероне и не увидеть балкон Джульетты, дом Ромео и даже площадь, на которой состоялся поединок Ромео и Тибальта. В общем, этот итальянский город в буквальном смысле населен образами героев английской трагедии, автор которой в Вероне никогда не был³⁰. В Стокгольме вам покажут дом, на крыше которого жил Карлсон, в Копенгагене есть дом, где жили Кай и Герда.

Российские города также начинают использовать эффект Гауди. При этом городов, позиционирующих себя через вымышленных персонажей, гораздо больше. К этому типу, в частности, относятся два хрестоматийных примера маркетинга: Мышкин и Великий Устюг. А село Кукобой (Ярославская область) и город Кириллов (Вологодская область) конкурируют за образ Бабы-яги.

Управление культурными ресурсами

До недавних пор все культурные ресурсы как объекты управления были представлены: 1) объектами традиционной культурной инфраструктуры (театры, кинотеатры, галереи и пр.); 2) искусством, «наполняющим» культурную инфраструктуру; 3) объектами культурного наследия (музеи, памятники, историческая застройка). Сегодня, благодаря принципиально новому взгляду на культуру, расширяется представление о культурных ресурсах территории. Теперь в их состав можно включать и уникальные культурные сценарии поведения и быта, свойственные исключительно данной территории. Такими могут быть:

- язык, местные наречия, говор, сленг³¹;
- мифология места и мифотворчество (об этом разговор чуть ниже), историческая память, воспоминания;
- специфичные информационные ресурсы, формы коммуникации, традиции общения;
- духовно-религиозные ресурсы (местные конфессиональные сообщества, местные традиции празднования религиозных праздников);
- сугубо местные традиции деловой культуры, предпринимательства, традиционные ремесла;
- семейные и родственные традиции, традиции воспитания детей, обучения;
- традиции местной кухни;
- этнонациональная культура³²;
- спортивные традиции, местные спортивные школы, местные «брендовые» спортивные клубы, команды;
- формы и традиции гражданской активности.
- формы досуга и развлечений, местные праздники, фольклор.

Почему мы так подробно останавливаемся на культурных ресурсах в контексте брендинга города? Да потому что любой пункт из приведенного списка может стать платформой для формирования идентичности места и, соответственно, бренда места.

Городская среда может в одних случаях стимулировать развитие позитивных культурных сценариев, а в других — тормозить. Сегодня для городов, сделавших ставку в своем развитии на культуру, актуальна задача управления культурными ресурсами, что является основой *культурной политики* территории. Управление культурными ресурсами — это:

- идентификация, выявление культурных ресурсов;
- оценка культурных ресурсов;
- выделение приоритетов поддержки и развития отдельных видов культурных ресурсов в соответствии со стратегическими приоритетами развития территории;
- поиск новых методов и технологии поддержки и развития культурных ресурсов;
- оценка влияния культурных ресурсов на социально-экономическое развитие территории.

И еще один пункт — ключевой — необходимо добавить в этот список. *Создание новых культурных ресурсов*. Культурные ресурсы — это не данность. Можно не только воссоздавать утраченное, но и создавать нечто новое. И при этом «бездарная среда индустриальных центров может оказаться самым эффективным тренажером отечественного креативного мышления» [Аллахвердиева, 2009, с. 30].

Мифология города

Мифы, легенды, истории, анекдоты — это особая форма городской культуры. Ключевое значение для брендинга города они приобретают, будучи непосредственно связанными с историей города, его пространством, конкретными зданиями и объектами.

Любая легенда, связанная с городом, — трагическая, романтическая, правдивая или выдуманная — заставляет воспринимать город особенно эмоционально, смотреть на него другими глазами, будит воображение. Конечно же, это придает месту особый колорит, причем тем более выразительный и запоминающийся, чем печальнее, страшнее или даже трагичнее история. Легенды о привидениях в тюремных казематах, потерянных сокровищах, преступлениях³³, личных драмах знаменитых горожан обладают способностью эмоционально воздействовать на людей и врезаются в память. И наоборот, веселые и оптимистичные мифы намного хуже приживаются в городских брендах.

Еще одна подмеченная особенность: чем больше горожане любят свой город и чем сильнее уровень местного самосознания, тем больше живет легенд и мифов о городе. Определенно, мифотворчество начинается тогда, когда у людей есть интерес к своему городу, желание размышлять о нем и ментально достраивать.

Есть города с очень сильным мифологическим сознанием жителей. Такова, например, Чердынь (Пермский край), где автору недавно довелось побывать. О чем бы ни заходил разговор — об отдельно стоящем дереве, о церкви или роднике, по любому поводу чердынцы вспоминают десятки историй, поверий, анекдотов. Мифологический фон в городе настолько силен, что, кажется, если бы вдруг все эти истории в одночасье были забыты, то и города самого не стало бы, исчез бы город!

Особая «отрасль» мифологии города — это легенды и мифы, связанные с конкретными строениями и памятниками. Сильнейшее эмоциональное поле создано многочисленными легендами вокруг Михайловского (Инженерного) замка в Санкт-Петербурге. Много легендарных (в прямом смысле слова) объектов и в Москве. Например, «сталинская» высотка главного здания МГУ, знаменитый Дом на набережной (ул. Серафимовича, 2), здание КГБ на Лубянке, булгаковская «нехорошая квартира» на Большой Садовой, МХАТ в Камергерском и многие-многие другие.

Иногда, чтобы привлечь к городу или отдельному объекту внимание целевых аудиторий, мифотворчество подогревается специально. Например, роман «Призрак Оперы», а затем многие из его экранизаций и одноименный мюзикл Э. Ллойда-Уэббера частично или полностью финансировались из бюджета Парижского оперного театра. Цель — привлечение публики и создание романтического и загадочного образа самого здания Grand Opera Paris.

Дом на набережной в Москве
и Михайловский замок в Санкт-Петербурге



Public Art

До сих пор в русском языке не существует удачного, адекватного перевода слова «паблик-арт», хотя само явление уже получило всеобщее признание и снискало любовь горожан. Паблик-арт — это искусство городских улиц, интерактивное искусство, любой случайный прохожий может им «пользоваться» и даже участвовать в его создании; это форма «игрового» искусства.

В 2005 году в Екатеринбурге по проекту художника А. Вяткина был создан памятник клавиатуре — «Клаве». Сооружение мгновенно стало знаменитым и любимым всеми без исключения горожанами. По клавишам с упоением прыгают дети. Для молодежи и постарше это теперь излюбленное место встреч. Если одновременно встать на клавиши Ctrl, Alt и Delete, то можно «перезагрузить мир». Правда, для этого потребуются помощники. А компьютерное сообщество Екатеринбурга вообще объявило памятник культовым местом, в связи с чем река Исеть теперь пишется как I-сеть [Гандрабура, 2008].

В российских городах в последние годы широко распространились памятники «профессионалам» или городским типажам — водителю, водовозу, связисту, научному работнику, фотографу, доктору, «челноку», спортсмену.

Любим жителями Омска слесарь Степаныч, изменивший культурную атмосферу площади, на которой он «трудится». Омские специалисты вообще отмечают, что при поиске бренда Омска необходимо делать акцент на визуальные символы, и в частности на малые скульптурные формы [Примак, 2010]. При этом особо выделяются уличные произведения местного скульптора А. Капралова («Дон-Кихот», «Крест несущий» — памятник Ф.М. Достоевскому, «Коммунальный карась», «Динамическое равновесие» и другие работы).

Памятник «Клаве». Екатеринбург



Любимая легенда жителей Сан-Франциско, материализованная в гигантском сооружении в стиле паблик-арт: «Купидон, пролетая над нашим Фриско, случайно обронил свой лук...»



Также в российских городах получили распространение памятники сказочным животным, имеющим символическую связь с местом: зайцу — на Заячьем острове в Санкт-Петербурге, Волку из мультфильма «Жил-был пес» — в Томске, а просто волку — в Тамбове, козе — в Урюпинске, Чебурашке и крокодилу Гене в Раменском (Московская область) и т.д.

На одной из фокусных видовых точек ландшафта Сан-Франциско покоится гигантский лук, случайно оброненный пролетавшим мимо Купидоном — так гласит легенда.

Примеров монументального и юмористического паблик-арт можно приводить очень много, в том числе и в российских городах их становится все больше.

Почему мы не отнесли этот вид городского искусства к сектору «Работа с городским пространством»? Потому что это «живая» архитектура, играющая с человеком. Вступая в коммуникацию с горожанами, эти необычные сооружения драматизируют пространство города, оживляют его. И что еще более важно, паблик-арт меняет саму городскую среду, а также поведение людей, их отношение к искусству и пространству, в котором они живут. Так что паблик-арт — это также технология стимулирования творческой саморализации горожан.

Есть и другие разновидности паблик-арт. В Европе и США очень популярны так называемые живые статуи (living statues), или уличные мимы. Мимы создают свою неповторимую коммуникацию со зрителем и могут внести решающий вклад в оживление городского бренда. Пожалуй, наибольшее количество мимов можно встретить сегодня в Барселоне, Париже, Эдинбурге, Нью-Йорке. В голландском Арнеме, португальском Эспино, а также в Буэнос-Айресе проходят ежегодные фестивали мимов, на которые съезжаются десятки тысяч участников и зрителей со всего мира.

Почти в каждом российском городе в дни новогодних и рождественских праздников на центральных площадях помимо елки устанавливаются сказочные ледяные фигуры. Это ставшая уже привычной для нас форма пуб-

лик-арт вполне может использоваться для выращивания бренда города.

Наконец, стоит обратить внимание на граффити, которые, на взгляд автора, являются формой публич-арт. В обществе она зачастую считается деструктивной, хотя на самом деле это не что иное, как выход энергии самовыражения определенной категории горожан. И почему бы не направить эту энергию в конструктивное русло на благо городского брендинга?

Памятник слесарю Степанычу
в Омске



Граффити в Петрозаводске



Живые статуи: Барселона, Мэ-
дисон, Лондон, Вена, Портленд
(США)



Культурные проекты, разнообразию которых, видимо, нет предела, критически важны для формирования идентичности города. Они создают символический капитал города, на котором зиждется городская идентичность и вне которого она не может конвертироваться в имидж города.

Организа- ционная основа брендинга: управление брендом



Как организовать позиционирование и продвижение города, «запустить» процесс брендинга? И кто должен делать первый шаг? Большинство авторов, исследующих маркетинг и брендинг мест, признаются, что без организационной основы никуда, но тем не менее аккуратно обходят эту тему и пишут в конце: «данный аспект маркетинга мест еще ждет своих исследователей в будущем». В результате немало программ по территориальному брендингу остаются на бумаге из-за отсутствия механизма реализации.

Итак, в чем же сложность?

В отличие от корпоративного маркетинга, где процессом управляет подразделение (собственное или нанятое), состоящее из профессионалов-маркетологов, маркетинг территории может осуществляться только на основе социального партнерства. И чем шире круг партнеров, тем лучше. Ни один из общественных или государственных институтов в рамках города не обладает достаточными ресурсами, полномочиями и профессионализмом для того, чтобы осуществлять маркетинг и брендинг самостоятельно.

Партнерство — одно из ключевых слов в брендинге. Но партнерство — это сложная форма отношений, подразумевающая единство цели партнеров при разности их задач и частных интересов. Наладить социальное партнерство во имя конкретного общего дела непросто. Особенно большие проблемы с этим на постсоветском пространстве, где иерархические, вертикальные отношения доминируют над сетевыми, горизонтальными связями.

Приступая к формированию консорциума по брендингу города, следует объяснить потенциальным участникам их выгоды, а именно какие ценности бренда будут работать на них, если такой бренд совместными усилиями вырастить. Ценности бренда, как мы помним, могут быть разными: функциональными, социальными, эмоциональными. Для бизнеса — городских предприятий и фирм — наиболее важны, конечно же, функциональные ценности, и прежде всего продвижение на внешних рынках с помощью городского бренда своих товаров, услуг и корпоративного имиджа. Для общественных организаций и вообще для жителей города более ценными могут быть социальные и эмоциональные ценности: возможность жить в модном, брендовом городе (для молодежи), внимание и уважение к родному городу со стороны (для патриотов города) и т.д. Для властей в зависимости от конкретной ситуации важны разные мотивы: в одном случае забота об экономическом развитии города через приток инвестиций и туризм, пополнение бюджета, в другом — репутация администрации, влияние на избирателей, консолидация местного сообщества вокруг решения городских проблем.

Формирование институтов брендинга

Кто или что выступает в роли ведущего организационного звена брендинга города? Это зависит от двух факторов.

Во-первых, от целевой направленности маркетинга и брендинга. Если город стремится к инвестиционному маркетингу и главная целевая аудитория — инвесторы, то во главе процесса оказываются городские предприятия, агентства экономического развития, реже — городские власти и т.д. Если брендинг больше нацелен на туристическую привлекательность, то эпицентром активности становятся туристические компании, местные рестораторы, отельеры, транспортные компании. Иначе говоря, энтузиазм организаторов прямо пропорционален их профессиональной заинтересованности в результатах брендинга.

Во-вторых, распределение активности в иницировании брендинга зависит от того, насколько велик и влиятелен креативный класс города и имеет ли он представительство в различных слоях местного сообщества — в деловых кругах, среди чиновников, в общественных организациях, СМИ.

Почему так важна креативная составляющая? Чтобы осознать необходимость бренда города, сформулировать и запустить эту идею в круги, принимающие решения, необходимы люди, мыслящие творчески, открытые к инновациям. Ведь маркетинга и брендинга нет в списке полномочий государственных органов и местных властей³⁴. Бизнес, со своей стороны, также может использовать бренд города для максимизации прибыли, а может и не использовать. Поэтому креативный класс выступает катализатором процесса.

Можно выделить три организационные модели брендинга города, сложившиеся в зарубежных странах.

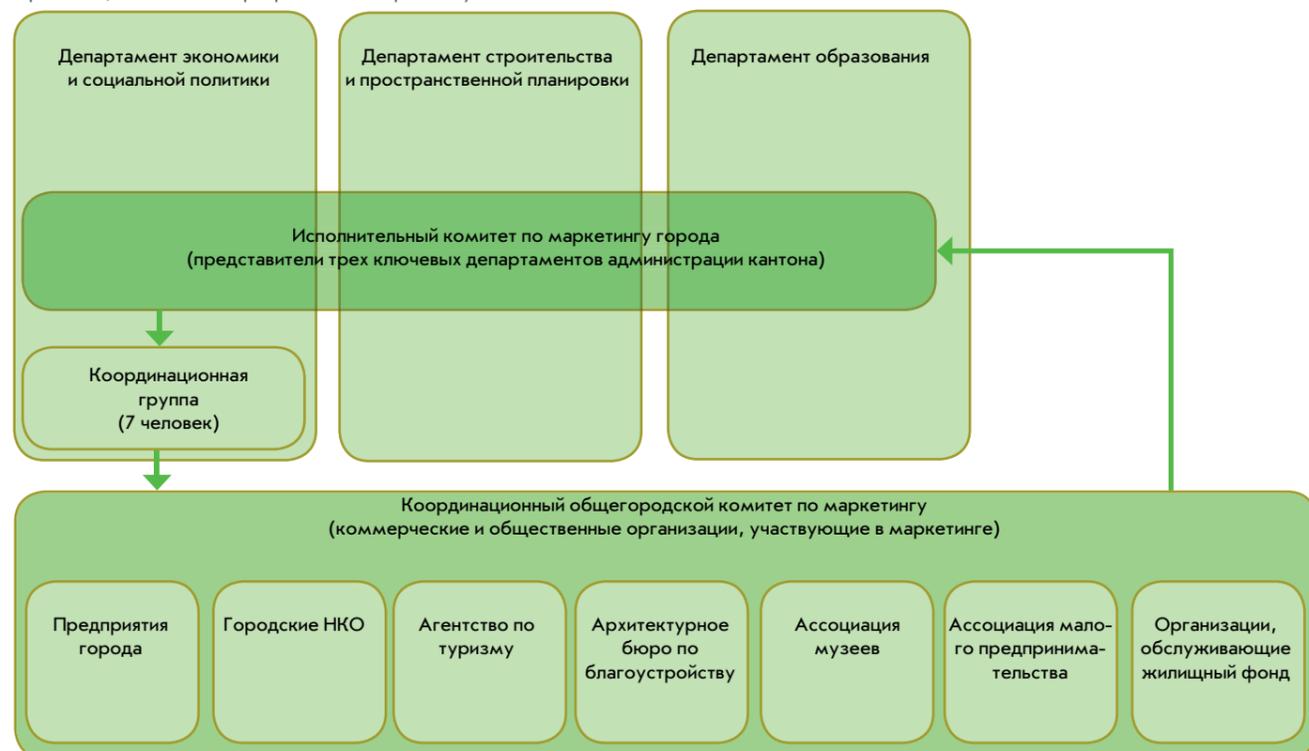
Первая модель — назовем ее *административной* — это когда в качестве инициатора формирования бренда территории выступают государственные институты или муниципальные власти. Они сравнительно редко делают это без давления со стороны местного бизнеса или общественности. Но такие случаи все же есть. Например, швейцарский Базель.

В конце 1990-х годов городской актив Базеля стал анализировать различные модели организации маркетинга города. В результате была выбрана модель, при которой ведущая роль в продвижении интересов города принадлежит администрации кантона Базель³⁵. В 2003 году была разработана целевая программа «Маркетинг Базеля», направленная на продвижение города как центра прекрасного образования, туризма и комфортного места для жизни [Bгаun, 2008, р. 117–121]. Вначале было принято решение, что координировать процесс будет «внешняя» по отношению к администрации города компания. Для этого было создано некоммерческое партнерство «Маркетинг Базеля» (Stadtmarketing fur Basel) Однако по прошествии двух лет схема была изменена и приобрела довольно сложный вид (рис. на с. 96).

Три ключевых департамента администрации кантона Базель создают Исполнительный комитет по маркетингу города, который регулярно собирается и ставит текущие задачи в соответствии с программой «Маркетинг Базеля». «Исполнителем» предписаний комитета является координационная группа из семи человек, которая работает в составе Департамента экономики и социальной политики администрации кантона и в свою очередь организует работу всех внешних структур, так или иначе задействованных в маркетинге. Представители этих организаций принимают участие в работе Координационного общегородского комитета по маркетингу. Координационная группа транслирует последнему текущие целевые установки для маркетинговых проектов, а организации-участники, каждая со своей стороны, предлагают конкретные проекты по своей тематике, соответствующие полученным целевым установкам. Проекты согласовываются в Исполнительном комитете

по маркетингу города и начинают реализовываться под наблюдением координационной группы. Затем проводится мониторинг и оценка успешности проектов и достижения поставленных задач. Это, напомним, пример «государственной» модели организации маркетинга территории.

Организационная схема программы по маркетингу Базеля



Чаще всего интерес чиновников к формированию бренда города пробуждается при подготовке к каким-либо знаковым мероприятиям. Например, к Олимпийским играм или юбилею города. Программы по брендингу Атланты, Барселоны, Калгари, Сеула, Афин, Турина и многих других городов начинались именно в процессе подготовки к Олимпиадам. В эту обойму, видимо, авансом можно включить и Сочи, поскольку Сочи — это российский прецедент, когда федеральная власть инициировала маркетинговую программу одного конкретного города³⁶. Авансом — потому что Олимпиада еще не проведена и каким будет ее воздействие на имидж города, пока неизвестно.

Российский пример административной модели организации маркетинга и брендинга — Екатеринбург. В 2001 году при администрации города создано муниципальное учреждение «Столица Урала» как основной институт маркетинга и брендинга города. К началу 2010 года в МУ «Столица Урала» трудилось 60 человек и спектр их деятельности был очень широк³⁷:

- разработка концептуальных программ, направленных на формирование объективного образа города, в рамках общей стратегии развития Екатеринбурга;
- маркетинговые исследования как на территории Екатеринбурга, так и за его пределами среди различных социальных групп; исследование

- общественного мнения по вопросам строительства городских объектов;
- организация взаимодействия и методическое обеспечение деятельности структурных подразделений администрации Екатеринбурга и всех заинтересованных резидентов в сфере маркетинга города;
- производство и распространение рекламно-сувенирной продукции о городе с целью повышения инвестиционной и коммерческой привлекательности Екатеринбурга;
- участие в организации конгрессов, конференций, выставок, фестивалей, конкурсов и других массовых мероприятий, проводимых на территории города, а также разработка рекомендаций по представительству Екатеринбурга в аналогичных мероприятиях за его пределами;
- организация и проведение профессиональных конкурсов с целью выявления лучших образцов товарной продукции, производимой на территории Екатеринбурга, с дальнейшим предоставлением права товарной марки с городской символикой;
- содействие проведению на территории Екатеринбурга спортивных соревнований различного уровня;
- содействие популяризации исторического, индустриального и культурного наследия города, выработка единой политики в экскурсионной деятельности; выпуск полиграфической продукции, материалов и каталогов с описанием историко-культурных памятников, туристических маршрутов, городских мест отдыха и развлечений; организация творческих конкурсов, фестивалей и акций по сохранению культурно-исторического наследия Екатеринбурга;
- работа по сбору, систематизации и каталогизации информации о предприятиях, расположенных на территории Екатеринбурга, разработка рекомендаций по районированию городского пространства;
- взаимодействие со средствами массовой информации всех уровней в сфере реализации уставных задач;
- разработка и систематизация наград и официальных символов Екатеринбурга;
- предпринимательская деятельность: продажа сувенирной продукции; платные дизайнерские, консультационные и информационные услуги; сопровождение туристических маршрутов; изготовление средств наружной рекламы; научно-методическая деятельность в сфере продвижения бренда и рекламы; участие в качестве заказчика в проектных работах, техническом обслуживании, реконструкции и строительстве на муниципальных объектах, находящихся в оперативном управлении на площадке «Европа — Азия».

В приложении к книге представлена организационная структура МУ «Столица Урала».

Вторая организационная модель — брендинг инициируется *бизнесом*. Бизнес-модель брендинга имеет как минимум две разновидности — «экспортную» и «импортную». И выбираются они в зависимости от того, какой пользы ждет местный бизнес от бренда города.

Согласно «экспортному» варианту основная задача городского бренда заключается в стимулировании продаж товаров и услуг местных производителей. Один из самых распространенных приемов бизнес-модели — синдицированное продвижение, когда местные производители используют в рекламе собственной продукции название и символику своих городов, имеющих сильные бренды и вызывающих позитивные ассоциации (Лондон, Париж, Цюрих, Женева и т.д.). Этот инструмент с успехом могли бы использовать и города в собственных брендинговых целях — совместная реклама работает и

на их интересы (причем для города размещение такой рекламы может быть бесплатным, поскольку оплачивает ее фирма-рекламодатель). Таким образом, синдицированная реклама для города однозначно полезна и в том случае, когда город ассоциируется с уже известными и популярными фирмами или их товарами, и в другом, когда в рекламу города включаются неизвестные фирмы и их товарные марки, но при условии размещения совместной рекламы за их счет [Визгалов, 2008, с. 58].

«Импортный» вариант бизнес-модели — это брендинг с целью привлечь (импортировать) в город новый бизнес и инвестиции. Показательный пример этой разновидности брендинга — Чикаго, опыт которого достоин подробного рассмотрения.

В каждом крупном американском городе существует неформальный клуб, объединяющий городскую бизнес-элиту. Чикагский Коммерческий клуб — один из старейших в стране. Примерно с 1995 года внутри клуба активизируется так называемый гражданский комитет (Civic Committee)³⁸. В него входит около 100 человек — топ-менеджеры компаний, банкиры, влиятельные политики. Мэр города также является рядовым членом комитета. Цель собрания — обсуждать, как идут дела в городе, с тем чтобы способствовать его развитию. Проблемы, которые курирует комитет, сугубо социальные: пробки на дорогах, экологические проекты, помощь малоимущим.

С конца 1990-х годов одной из главных забот комитета становится инвестиционный маркетинг. И вот создается некоммерческая организация World Business Chicago (WBC), ключевой задачей которой является выход на крупнейшие компании мира с предложением разместить в Чикаго свою штаб-квартиру или производственные площадки. WBC предоставляет компаниям полный пакет консультаций по условиям размещения бизнеса и обеспечивает административное сопровождение переезда. Все услуги организация оказывает бесплатно, за счет того, что ее работа частично финансируется местным бизнесом, частично (около 20%) — администрацией города и правительством штата. Главный слоган WBC — «Думаешь о бизнесе? Думай о Чикаго». Сегодня в WBC работают 16 человек, из которых два руководителя, четыре специалиста по маркетингу, четверо работают с компаниями-клиентами, два аналитика и четыре человека вспомогательного штата.

За последнее десятилетие Чикаго вошел в лидеры мировых рейтингов по привлечению бизнеса. В среднем за год в город переезжают 2–3 штаб-квартиры транснациональных корпораций, не считая офисных центров более низкого уровня. Не меньше успехов и в создании рабочих мест на новых производственных площадках. Все успешные проекты и сделки описаны на сайте WBC³⁹.

Начиная примерно с 2006–2007 годов перед WBC возникает новая проблема: привлеченные компании нуждаются в профессиональной и творческой рабочей силе. И тогда в деятельности WBC появляется второй приоритет — необходимо удержать в городе студентов, оканчивающих элитные чикагские университеты.

И вот на этом этапе в маркетинг Чикаго впервые включаются элементы брендинга. Была разработана концепция позиционирования города, в частности принято решение не делать визуального дизайна бренда города (логотип и другие элементы), как в других городах, но вместо этого всячески акцентировать успехи города в привлечении бизнеса, тем самым подтверждая, что Чикаго — лучшее место для жизни и работы. WBC оперировала несколькими лозунгами для оформления идентичности города: «Большой, как страна», «Здесь живут мировые люди», «Магнит для бизнеса», «Центр мира», «Телекоммуникационный хаб».

Этот рисунок с сайта WBC ориентирован на чикагских студентов. В контур самого высокого небоскреба города Willis Tower (бывший Sears Tower, когда-то самое высокое офисное здание в мире) помещены логотипы брендовых компаний, чьи офисы размещены в здании. Надпись под рисунком гласит: «Здесь есть место для тебя»



Кроме WBC около 4–6 других организаций вовлечены в брендинг Чикаго. Эксперты проекта «Metropolis 2020» занимаются анализом, прогнозированием и стратегическим планированием развития города⁴⁰. При администрации Чикагского метрополитенского ареала работает Бюро по развитию туризма⁴¹ и ряд других, более мелких организаций. Администрация города и администрация штата Иллинойс играют второстепенную роль в брендинге города, но так или иначе все организации, вовлеченные в процесс, сверяют свою деятельность с ориентирами, задаваемыми WBC, своего рода сетевым координатором брендинга.

Бизнес-модель брендинга родилась в США, и чаще всего американские города берут на вооружение именно ее. Неожиданным является то обстоятельство, что бюджеты брендинга американских городов намного скромнее европейских [Moilainen and Rainisto, 2009, p. 109–110]. В Европе муниципалитеты и госструктуры выделяют намного больше средств на продвижение города, тогда как в США администрации считают, что это прежде всего работа местного бизнеса, ведь «он в этом больше заинтересован».

Наконец, третья модель организации брендинга — назовем ее *гражданской* — подразумевает, что брендинг инициируется различными местными общественными структурами или даже отдельными гражданами. В качестве примера можно привести маленький город Хей-он-Уай в Англии, который сегодня позиционирует себя как книжная столица Европы, норвежский Киркенесс («город лучшего звука») и ряд других — как правило, средних и малых городов. К ним можно причислить и российский Мышкин. Все эти примеры были подробно рассмотрены в книге «Маркетинг города» [Визгалов, 2008].

Стоит еще раз подчеркнуть роль социального партнерства в организации брендинга. Если город использует «гражданскую» модель, то это не означает, что только горожане-энтузиасты заняты созданием бренда. Они выступают лишь катализатором процесса, к которому быстро начинают примыкать бизнесмены, представители власти и другие заинтересованные в развитии новых инициатив стороны.

Еще один важный аспект — в брендинге необходима координирующая (но необязательно руководящая) структура. Множество разнонаправленных проектов участников процесса нуждаются в оркестровке, дабы не отклоняться от основной идеи бренда города. Специалисты называют координацию одним из главных факторов успеха в брендинге мест (см., например, [Braun, 2008, p. 88]).

Что же касается распределения ролей в брендинге, то в общих чертах здесь все ясно. Каждая сторона вкладывает в общее дело то, что имеет: власть — административный ресурс, бизнес — финансирование, горожане — идеи, широкую общественную поддержку и распространение информации.

Какая же организационная модель брендинга лучше всего подойдет российским городам? Наверное, будут востребованы разные схемы, но доминирующим, на взгляд автора, станет модель, близкая к европейской «административной» модели. Дело в том, что в России из трех главных субъектов развития территорий — власть, бизнес и население — именно власть наиболее активно занимается планированием развития территорий. Она же выступает инициатором реформ, которые «спускаются» сверху вниз — с федерального уровня на региональный, а затем на муниципальный.

Бизнес с каждым годом запускает все больше социальных программ, но в большинстве случаев рассматривает их как «обязаловку», навязанную властями. «Чтобы оставили в покое» — как сказал в частной беседе с автором один крупный предприниматель. Российский бизнес пока еще не научился высчитывать свою репутационную выгоду от социально значимых проектов. Однако польза территориального брендинга как стимулятора продаж местных товаров и услуг будет учтена очень быстро.

Что касается населения, то, как показывает наша практика, во всех без исключения российских городах есть группа творчески настроенных людей, которые могли бы стать катализаторами брендинга. Однако, как правило, их влияние на власть минимально, да и бизнесом они не воспринимаются всерьез. Удачен вариант, когда мэр города или директор градообразующего предприятия сами относятся к творческому классу и могут, таким образом, инициировать системную работу по брендингу и собрать консорциум исполнителей.

Трудно рассчитывать на то, что какие-либо надмуниципальные негосударственные структуры могут инициировать и финансировать брендинг. Даже те, для кого это, казалось бы, должно быть основной деятельностью, например региональные торгово-промышленные палаты. Сегодня они просто *существуют*, то есть работают крайне пассивно, без осознания своих прямых функций и целей.

В России из трех главных субъектов развития территорий — власть, бизнес и население — именно власть наиболее активно занимается планированием развития территорий

Есть надежда, что более заметную роль в брендинге городов вскоре начнут играть администрации регионов. Уже сегодня несколько региональных правительств активно интересуются разработками в сфере маркетинга и брендинга территорий — это в первую очередь правительства Татарстана и Бурятии, Пермского и Краснодарского краев, Новосибирской, Ульяновской, Омской, Томской областей. В Новосибирской области и Краснодарском крае роль иницирующих и координирующих структур в сфере маркетинга и брендинга территорий отведена региональным агентствам по привлечению инвестиций (называться агентства могут по-разному). В Пермском крае инициатором территориального маркетинга фактически является краевое Министерство культуры и лично губернатор О.А. Чиркунов.

Но, как бы то ни было, ключевая роль в формировании городского бренда будет отведена органам местного самоуправления. Именно мэр города, его команда и депутатский корпус должны возглавить процесс. Соблюдение этого условия и будет главным фактором успешности брендинга.

Подчеркнем, что вероятность возникновения бренда (приближение имиджа города к его идентичности) тем выше, чем активнее ведет себя в этом процессе население. Судя по западной практике, первые идеи по поиску или реконструкции идентичности города исходят от общественности — различных некоммерческих организаций, объединений по интересам, клубов и просто активных энтузиастов. Информационные связи между властями и горожанами обычно сильны, поэтому все идеи быстро становятся известными руководителям и бизнесу, которые берутся за них, поскольку заинтересованы в том, чтобы улавливать настроение избирателей (для власти) и потребителей (для бизнеса).

Чтобы обеспечить поддержку брендинга со стороны населения, необходима специальная подготовительная работа. Например, на первый, вводный семинар по брендингу места необходимо приглашать активных горожан, чтобы заинтересовать их проектом, приводя яркие примеры успешного брендинга в других городах.

Горожане не могут самостоятельно координировать работу в процессе брендинга — это делает, как мы видели, администрация или бизнес. Но когда завершается этап позиционирования города, когда появляется идея бренда и запускаются первые проекты по ее продвижению, критически важно, чтобы население идею подхватило и уже в ее русле самостоятельно инициировало новые проекты. Если же местное сообщество по какой-то причине идею не подхватит, то после двух-трех лет поддержки властями или бизнесом она просто сойдет на нет, забудется, умрет.

Варианты механизмов реализации проекта по брендингу

Как скоординировать все работы по брендингу, спланировать их по времени реализации и по ресурсному обеспечению? Можно выделить два наиболее оптимальных варианта механизмов выполнения концепции бренда.

Первый вариант более приемлем для «сетевых» стратегий — для тех случаев, когда работы по брендингу города ведутся в нескольких организациях на паритетных, так сказать, началах и ни одна организация не является главной. В этом случае общая координация процесса особенно важна, а основой такой координации становится совместный *план реализации концепции бренда*. В этом случае главной заботой институтов брендинга является разработка конкретных программ, инвестиционных проектов, нормативных правовых актов, публичных мероприятий, направленных на реализацию концепции бренда. В их числе:

- создание проектов по «врачиванию» бренда города в городскую среду (пространство, инфраструктура, культурная и общественная жизнь горо-

- да, управление, информационная среда);
- доработка уже действующих в городе муниципальных долгосрочных и среднесрочных целевых программ и проектов; разделение этих программ по степени приоритетности с точки зрения концепции бренда города;
- учет в плане реализации концепции программ развития и инвестиционных проектов, имеющихся у городских предприятий и организаций; разделение этих программ по степени приоритетности с точки зрения концепции бренда (для определения, какие из них могли бы поддерживаться за бюджетный счет);
- разработка медиастратегии — плана продвижения бренда города в информационной среде. В плане продвижения бренда обозначены виды, структура, содержание и план коммуникаций с целевыми аудиториями;
- план проведения мониторинга и оценки успешности брендинга.

План реализации концепции бренда города может быть «встроен» в стратегический документ более высокого порядка, например в стратегический план развития города или в маркетинговую стратегию города.

Второй вариант механизма реализации концепции бренда оптимален для «иерархических» моделей брендинга города, когда одна организация играет ведущую роль в процессе, а остальные — на вспомогательных ролях. Чаще всего в этом случае ведущей организацией является администрация города, поэтому для нее главным механизмом реализации брендинга становится соответствующая долгосрочная целевая программа (ДЦП) по брендингу (маркетингу) города в качестве организационной основы для реализации концепции бренда города. Разработчики ДЦП готовят рекомендации по корректировке действующих городских долгосрочных целевых документов, программ и проектов для приведения их в соответствие с задачами брендинга города.

Результаты деятельности на данном этапе:

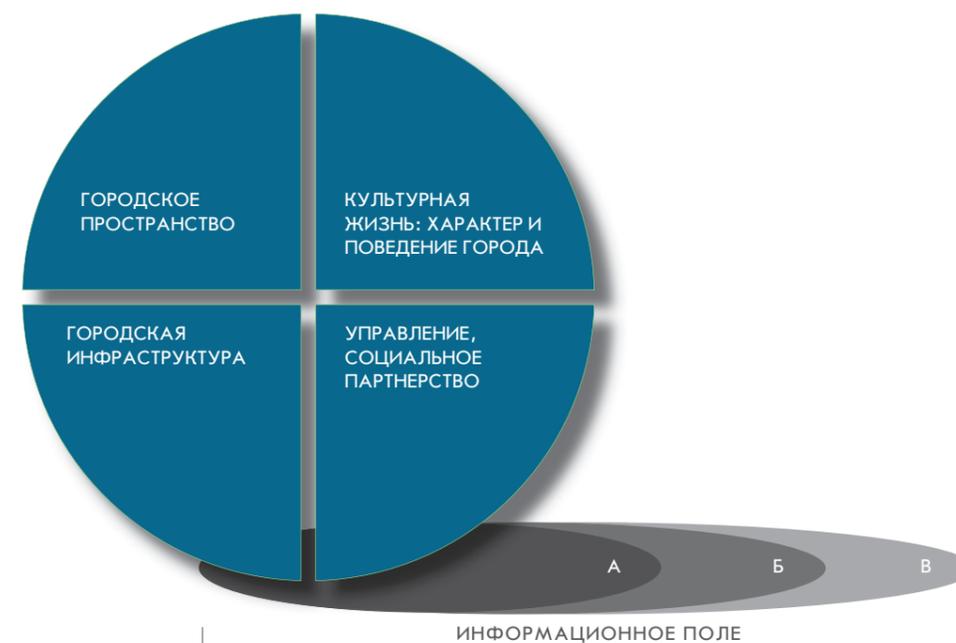
- разработка ДЦП «Брендинг/маркетинг города»;
- учет ДЦП в среднесрочном бюджетном планировании;
- приведение действующих в городе целевых программ и проектов в соответствие с задачами развития бренда города.

Продвижение бренда: прямая и кос- венная комму- никация

Итак, мы выделили четыре направления выращивания бренда в городской среде для формирования имиджа бренда города. Однако есть и пятое направление работы — это целенаправленное информирование целевых аудиторий обо всем, что происходит в рамках других четырех направлений, отражение всей работы в информационном поле. Это направление работ по продвижению бренда города специалисты привычно называют *маркетинговой коммуникацией*.

Инструменты прямой маркетинговой коммуникации довольно подробно описаны, например, Ф. Котлером [Котлер и др., 2005, с. 227–261], Е. Аврахамом [Avraham, 2004]. Много для организации общения с целевыми аудиториями можно заимствовать из корпоративного маркетинга. Новые приемы и технологии общения города с целевыми аудиториями описаны и в «Маркетинге города» [Визгалов, 2008, с. 59–67]. Добавим лишь, что основной задачей при этом является прежде всего поиск информационных каналов прямого выхода на целевые аудитории. Например, позиционирование города в Интернете на основании того, что сделано в рамках других четырех направлений продвижения бренда.

Продвижение проектов по формированию бренда в информационном пространстве



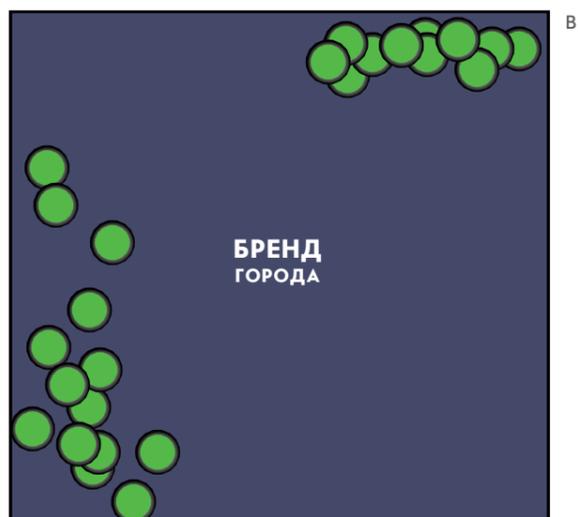
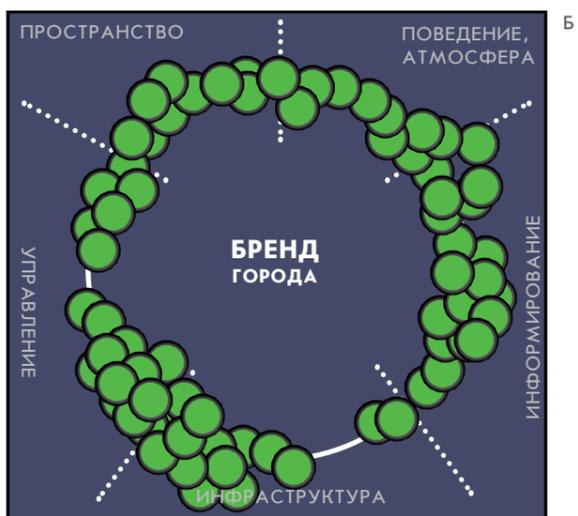
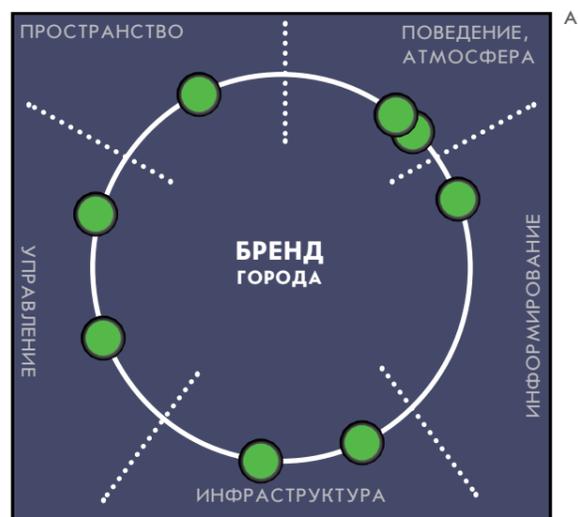
Информационные потоки, организуемые в рамках маркетинговой коммуникации, разделяются на прямые и косвенные. Прямые — это информация, распространяемая непосредственно организаторами брендинга и участниками соответствующих проектов (на рисунке это зона А). Однако необходимо стремиться к тому, чтобы позитивная информация о бренде города распространялась далее «сама собой», без участия организаторов и заинтересованных сторон (зоны В и С). О старте интересного проекта сообщают сторонние СМИ, гости города рассказывают о нем друзьям и знакомым, истории, связанные с брендом города, проникают в Интернет и активно обсуждаются...

Таким образом, получается, что на практике брендинг города означает организацию конкретных больших и маленьких проектов по каждому из пяти направлений брендинга (к четырем направлениям выращивания бренда в городской среде добавляем информационное продвижение). На рисунках далее (рис. А–М) такие проекты показаны зелеными кружками.

И чем больше таких проектов (В), тем больше вероятность формирования бренда, создания своеобразного силового поля, формирующего емкое, сильное и позитивное впечатление о городе, а также «правильное» (в соответствии с концепцией бренда) представление о его идентичности.

Содержание проектов может слегка отклоняться от концепции бренда, но обязательно должно иметь отношение к ней и уж конечно ей не противоречить. Ситуация, показанная на следующих двух рисунках (В–Г), не годится. Казалось бы, работа кипит, проектов много, но они не создают комплексного представления о бренде, «магнитное поле» не возникает.

Следующая модель (Д) также не приводит к формированию бренда. Это ситуация, когда все усилия брендинга сосредоточены только на распространении информации о городе. Многие специалисты по маркетингу представляют себе суть брендинга города именно так, но это неверное представление. Если кроме этого ничего не делается для выращивания бренда в городской среде, то и рассказывать не о чем. Более того, информационный прессинг

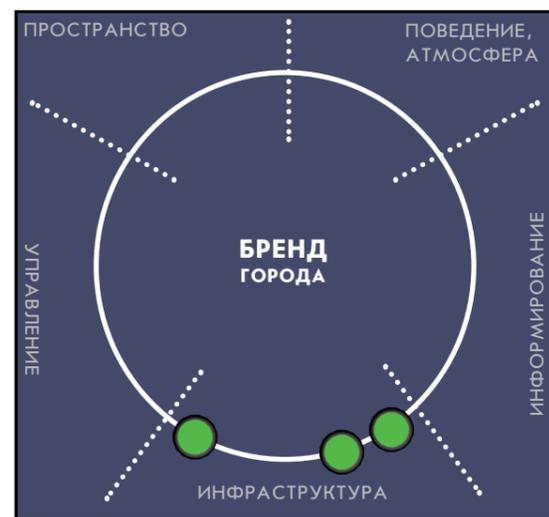
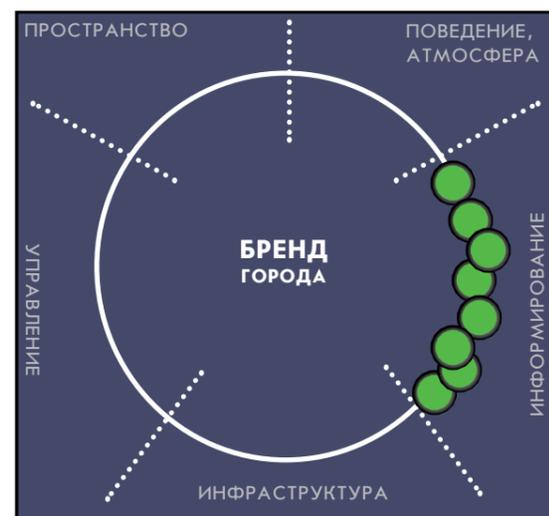
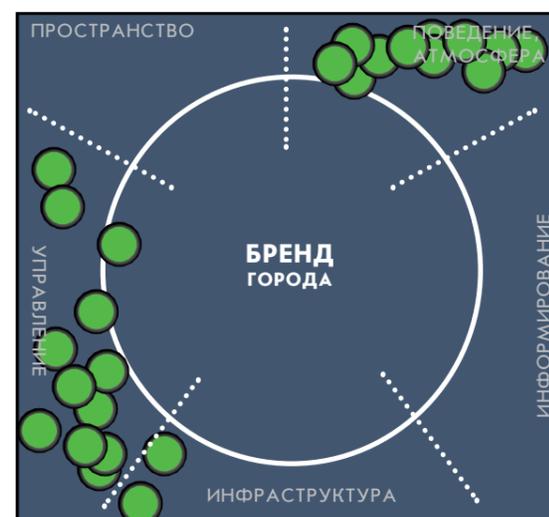


оказывается не только бесполезным, но и вредным, поскольку любой рекламщик знает: если хочешь «убить» плохой товар, то интенсивно рекламируй его. Продвижение бренда города складывается не из информационных сообщений о нем, а на основе реальных изменений в городской среде. Кстати, представление о маркетинге и брендинге города как о рекламе города мешает главам городов инициировать поиск бренда, поскольку в этом случае они не видят в нем смысла. В целом это грозит дискредитацией городского брендинга и среди местных элит, и в экспертном сообществе.

Модель, показанная на рис. Е, также не годна. Допустим, в городе построено несколько важных инфраструктурных объектов. Но этого недостаточно для формирования бренда. Практика многих городов показывает, что строительство аквапарка, например, не улучшает имидж города автоматически, хотя в какой-то степени влияет на него. Если в других четырех секторах ничего не происходит, то, повторим, бренда у города не возникнет.

На следующем рисунке (Ж) показана модель типичного стратегического планирования на местном уровне, в рамках которого предусматривается комплекс тактических и чаще всего бессвязных действий по реформированию всех сфер жизнедеятельности города — ЖКХ, землепользование, здравоохранение, образование, иногда культура и т.д. Однако при таком подходе игнорируется базовый скрепляющий элемент комплексного развития города — идентичность города, на основе которой формируется бренд. И даже если в стратегии указаны миссия города, стратегическая цель и перспективное видение, документ остается «пресным», непривлекательным для населения и бизнеса и не получает адекватной поддержки. Если на базе такого подхода реализуется среднесрочное и текущее планирование развития города, то целевые программы и инвестиционные проекты, не подчиненные общей идее, оказываются несогласованными, иногда дублирующими друг друга, иногда, наоборот, упускающими самое главное. Результат — неэффективность бюджетных затрат, отсутствие знаковых, прорывных проектов, отсутствие подвижек в экономическом развитии.

Чем крупнее город, тем труднее разрабатывать концепцию бренда. С одной стороны, мегаполисы обладают многими возможностями и ресурсами развития, но с другой — это мешает им сосредоточиться на одной мегаидеи. Почти в каждом европейском и американском городе с населением более миллиона человек имеется несколько аль-



тернативных концепций бренда. И за каждой из них стоят заинтересованные стороны, лоббисты, финансы. Понятно, что возникает соблазн продвигать одновременно несколько концепций, со своими проектами, как это показано на рис. 3.

Однако, на наш взгляд, это тупиковый путь. Альтернативные проекты нивелируют эффект друг друга, мешают целостному восприятию города. Во время Олимпийских игр в Афинах в 2004 году одновременно рекламировались два логотипа города. По мнению специалистов, это сильно уменьшило маркетинговый эффект для города от проведения Олимпиады. И, как заметили в дальнейшем организаторы кампании по продвижению бренда, «с точки зрения брендинга города это было демонстрацией нашей общей шизофрени» [Kavaratsis, 2008, p. 109].

В любом случае необходимо остановиться на одной концепции. Ведь те, на кого рассчитан брендинг, не занимаются анализом альтернатив. Они видят только то, что реально происходит в городе (рис. И), и если перед ними противоречивая мозаика из разных проектов, которые служат для выражения плохо согласующихся между собой идей, то о каком общем впечатлении от города в этом случае можно говорить?

Почеркнем еще раз важность общественного участия в брендинге. В самом начале, на стадии планирования проекта, желательно предусмотреть, какие инициативы с участием жителей могли бы в дальнейшем осуществиться в каждом из пяти направлений работы по продвижению бренда. На рис. К эти потенциальные проекты оставлены без цвета. На следующих этапах брендинга администрация могла бы стимулировать включение общественности в реализацию этих инициатив, например, на конкурсной или грантовой основе.

Все проекты, осуществляемые в пяти секторах брендинга, можно разделить на два типа. Первый тип — это проекты не оригинальные, «стандартные», аналогичные тем мероприятиям, которые осуществляются в других городах. На рис. Л они обозначены голубыми секторами. Такие проекты неизбежно будут составлять большинство в секторе «Инфраструктура», поскольку в этой сфере города соревнуются по одним и тем же показателям: лучшее качество дорог, лучшее состояние жилого фонда, больше гостиных, инвестиционных площадок, магазинов и т.д. Здесь трудно придумать что-либо уникальное.

Второй тип проектов — уникальные, реализуемые впервые и только в данном городе. На том же рис. Л для них оставлено «незакрашенное» про-

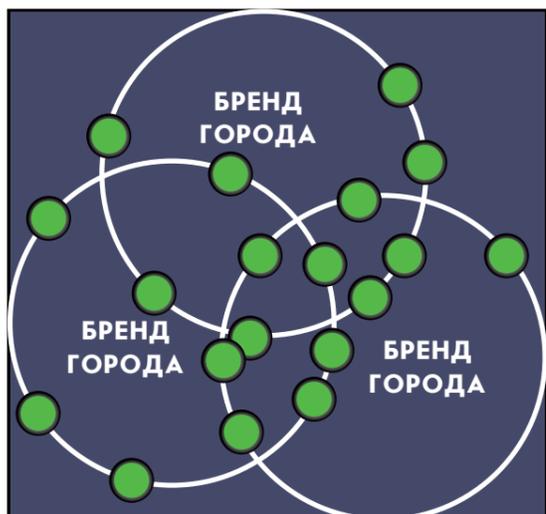


Ж

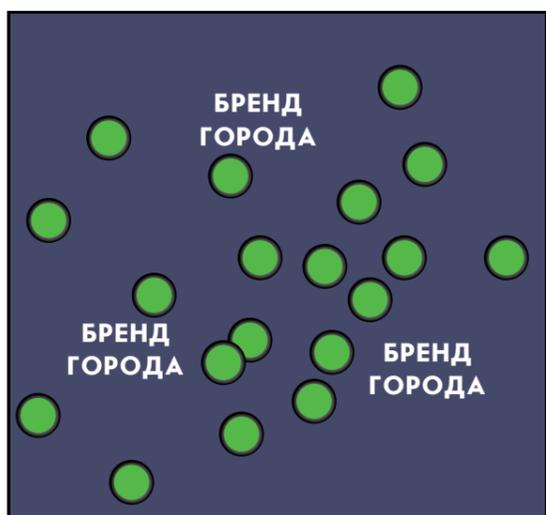
странство в каждом из пяти секторов. В секторе «Инфраструктура» это могут быть уникальные инфраструктурные или инженерные сооружения. Сектор «Культура» почти полностью состоит из неповторимых проектов — уникальные символические события, праздники, собрания, шоу, выставки, фестивали и многое другое. В секторе «Информирование» — новые эффективные виды коммуникации с целевыми аудиториями. В секторе «Пространство» — уникальные архитектурные проекты. В секторе «Управление» — новая организационная схема партнерства между властью и бизнесом в проведении брендинга.

Для успешного продвижения бренда города рекомендуется непременно использовать во всех секторах оба типа проектов. В этом случае шансы на появление бренда сильно возрастают.

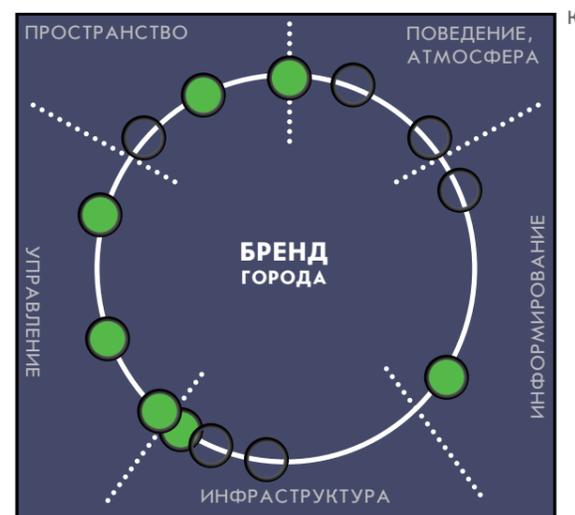
Под каждую концепцию городского бренда подбирается своя, уникальная комбинация проектов. Вместе они воплощают, «материализуют» присутствие бренда в городской среде. Вот, например, какая комбинация проектов использовалась в брендинге города Лермонтова (Ставропольский край) в 2008 году (рис. М).



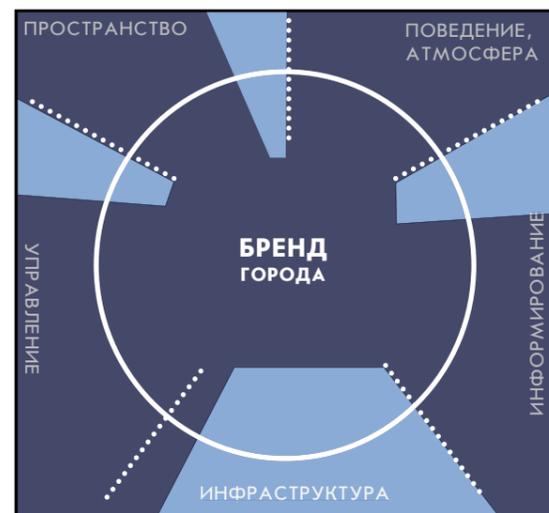
З



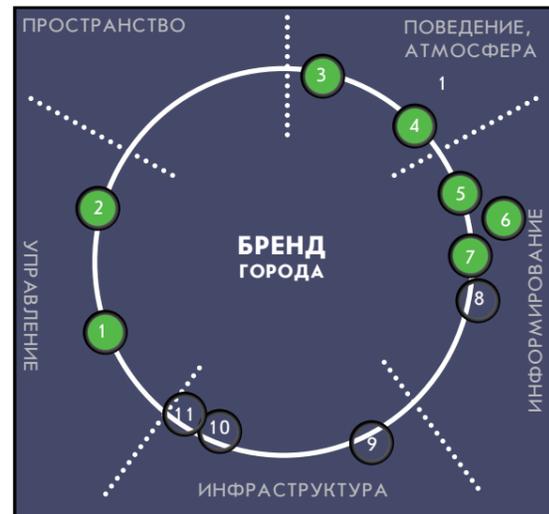
И



К



Л



М

Реализованные проекты**Сектор «Управление»**

1. Разработана маркетинговая стратегия развития Лермонтова до 2020 года — «КМВ-СИТИ».
2. На базе одного из рекламных агентств создано Агентство по маркетингу Лермонтова.

Сектор «Культура»

3. С 2008 года в городе по инициативе его главы ежегодно проводится парад детских колясок. Мероприятие призвано привлечь внимание к городу как к месту, комфортному для семейной жизни, демонстрирующему уверенность в своем будущем.
4. Издана книга стихов местных поэтов. Многие произведения посвящены городу.

Сектор «Маркетинговая коммуникация»

5. В 2008–2010 годах при участии Института экономики города в девяти городах состоялось более 15 презентаций концепции бренда Лермонтова. В основном они проходили в рамках специализированных конференций по городскому развитию, экономических форумов, сессий межмуниципальных ассоциаций.
6. Разработан логотип города Лермонтова в соответствии с концепцией бренда города⁴².
7. Издана презентационная версия маркетинговой стратегии города.

Запланированные проекты**Сектор «Маркетинговая коммуникация»**

8. Представление маркетинговой стратегии города Лермонтова в Министерстве экономического развития Ставропольского края. Цель презентации — обсуждение перспектив реализации запланированных проектов при поддержке правительства региона.

Сектор «Инфраструктура»

9. Строительство Конгресс-центра. Данный проект видится основным в концепции маркетинга Лермонтова, позиционирующей город в качестве центра делового и событийного туризма на Северном Кавказе.
10. Инфраструктурный проект «Земляничные поляны».
11. Создание в Лермонтове Академии тенниса и строительство соответствующей инфраструктуры. Размещение Академии именно в Лермонтове будет способствовать его позиционированию как города символических (спортивных) событий и активного населения.

Итак, мы выделили два вида продвижения бренда — информирования целевых аудиторий об идентичности города. Первый вид — прямая коммуникация — проекты пяти секторов, представляющие бренд территории в городской среде. Это пространственные проекты, инфраструктурные проекты, культурные проекты, проекты, направленные на организацию всего процесса и, наконец, непосредственное информирование обо всем, что сделано. Второй вид продвижения — опосредованная коммуникация — информация, распространяющаяся о городе уже без участия города. Информация первого вида частично контролируется городским сообществом. Второго — уже нет.

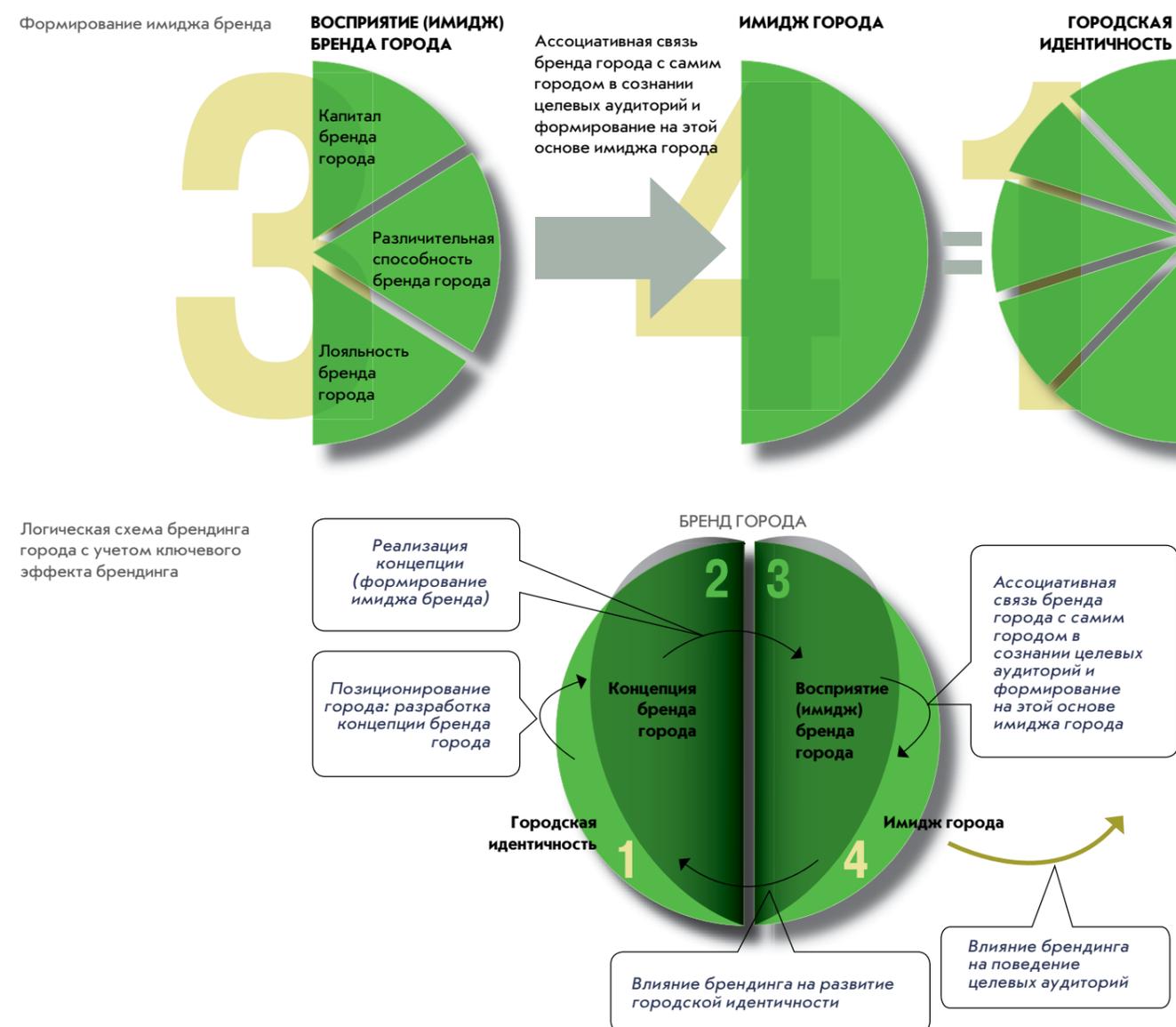
Проекты, «заполняющие» окружность бренда и равномерно распределенные по всем пяти секторам брендинга, по-своему рассказывают о смысле города, его ценностях, его жителях, его устремлениях. Такое многогранное и оркестрованное послание города становится намного более убедительным, чем реклама города на CNN или простая смена вывески через разработку логотипа города. Благодаря этому посланию идентичность места становится частью имиджа города. Это случай, когда имидж начинает соответствовать действительности. Причем имидж города в сознании его потребителей формируется не спонтанно, а направленно. Вот почему проекты пяти секторов являются составной частью этапа продвижения города, а не позиционирования. Представленные схемы выращивания бренда города в городской среде подчеркивают практическую сущность брендинга.

Городской брендинг часто критикуют за то, что города рассказывают о себе много неправды, выдают желаемое за действительное. Во многих случаях это так и есть. Но такой брендинг никогда не оказывается успешным, поскольку «послание» города не соответствует его идентичности, а «вне идентичности», как мы выяснили, не возникает бренда. Но описанная в книге технология выращивания бренда в городской среде делает преувеличения невозможными в принципе. Ведь при таком подходе город априори не может рассказать о себе чего-то такого, чего он не реализовал и чего он не заслуживает: к моменту информационного продвижения идея развития уже артикулирована, материализована, воплощена в конкретных делах. В этом и состоит суть брендинга как управляемого процесса.

В данной главе была рассмотрена вторая стадия брендинга — переход от концепции (замысла) бренда к имиджу бренда путем выращивания бренда в городскую среду, культурную жизнь города, а также посредством коммуникации.

Последняя (третья) стадия брендинга города как логического процесса — это переход от имиджа бренда к имиджу города (см. рис. на с. 109). Представления целевых аудиторий об идее и ценностях бренда города ложатся в основание имиджа города. И если оказывается, что этот «результатирующий» имидж максимально полно, адекватно и позитивно отражает городскую идентичность, то можно считать, что бренд города возник, состоялся и успешно заработал.

Возможно после прочтения данной главы у читателей сложится впечатление, что основная задача брендинга города — это улучшение имиджа города, причем прежде всего в глазах внешних целевых аудиторий. Это лишь отчасти верно. Появление бренда города может привести к значительно более важным результатам. Улучшение имиджа города через бренд действительно меняет поведение целевых аудиторий по отношению к городу и служит, таким образом, продвижению интересов, то есть маркетингу города. Но помимо решения маркетинговых задач брендинг приводит к еще одному эффекту, который обычно рассматривается как побочный, случайно возникающий и далеко не главный, хотя в российских условиях, на наш взгляд, именно он должен рассматриваться как ключевой. Это позитивное влияние брендинга



на развитие городской идентичности и местного самосознания.

Как показывает опыт городов — пионеров маркетинга и брендинга, усилия по поиску бренда города меняют отношение самих жителей к своему городу. Происходит мобилизация различных слоев местного сообщества, готовых включаться в формирование бренда. Через организацию коммуникативных площадок в городе провоцируется процесс публичного (и часто болезненного) поиска смыслов города. Это происходит сегодня в Перми, Ульяновске, Новосибирске, Краснокамске, Сарове, Магадане и многих других российских городах. Поиск ответов на вопросы «Кто наш город?» и «Кто мы?» заставляет с непривычной точки зрения взглянуть на свой город, на его перспективы и возможные альтернативы развития. Появляется потребность определить иерархию своих интересов в этом городе. А меняющийся под воздействием брендинга «внешний» имидж города заставляет менять отношение людей к своим улицам, дворам, подъездам ●

глава

4

ИННОВАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ БРЕНДА ГОРОДА

- ЭКОНОМИКА СОБЫТИЙ
- ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ТУРИЗМ
- ЭФФЕКТ БИЛЬБАО
- ГОРОД КИНО И ГОРОД В КИНО
- ОБЩЕСТВЕННАЯ ДИПЛОМАТИЯ И СОЦИАЛЬНЫЕ МЕДИА
- ОЦЕНКА УСПЕШНОСТИ БРЕНДИНГА ГОРОДА



В наше время три вещи нужны городу, если он хочет быть процветающим мировым брендом: стратегия, менеджмент и символические события.

С. Анхольт

Нет никаких сомнений в том, что стратегическое планирование и качественный менеджмент, о которых говорит один из ведущих современных теоретиков территориального маркетинга Саймон Анхольт, — это важнейшие факторы конкурентоспособности города [Anholt, 2006]. Но что такое символические события и неужели они сопоставимы по важности с этими двумя факторами?

В 1970–1980-х годах крупные мировые производители стали отмечать уменьшение эффективности прямой рекламы своих товаров и услуг. Это подтолкнуло их к тому, чтобы изобретать новые, нестандартные способы информирования потребителей о своей продукции. Один из таких способов — создание *информационных поводов*, которые, на первый взгляд, не имеют

отношения к рекламируемому товару, однако в итоге являются его мощной и эффективной рекламой. Например, компания Procter & Gamble в 1992 году начала проводить конкурсы скульптур из кусочков мыла. Цель — сделать мыло, производимое компанией, одной из любимых игрушек малышей⁴³. Соса-Cola с начала 1990-х стала финансировать национальные праздники в городах. При этом не было никакой прямой рекламы напитков, но в сознании участников праздника возникла устойчивая ассоциация бренда его спонсора — Sosa Cola — с атмосферой веселья, музыкой, хорошим настроением, отдыхом...

Уже к началу 1990-х годов расходы 20 крупнейших компаний мира на символические события (промоакции) превысили расходы на прямую рекламу, в том числе телевизионную. Так довольно быстро получила бурное развитие отрасль маркетинга, которая затем на сленге отечественных маркетологов стала называться «промоушеном» или «ивент-маркетингом» (от англ. event — событие). В частности, обрели вторую жизнь

гастрономические фестивали в городах. Пивной фестиваль Октоберфест в Мюнхене впервые был проведен в 1810 году — как празднование свадьбы баварского кронпринца. Традицию поддержали местные производители пива. Сегодня каждый октябрь Мюнхен посещает до 6 млн туристов со всего мира, что делает пивной фестиваль самым массовым народным гуляньем⁴⁴.

Энтузиазм местных производителей понятен. Каждый тематический праздник — это не только рекордные объемы потребления их продукции, но и ее сильная реклама. А зачем это городу?

Событийная составляющая начинает оказывать сильное влияние на развитие города, в том числе на развитие его экономики, поскольку культурные события становятся не только престижными, но и прибыльными мероприятиями.

В 2003 году специалисты проанализировали экономическую эффективность 12 фестивалей различной тематики, проведенных в восьми городах Восточного Мидленда (Великобритания) [Maughan and Bianchini, 2003]. Выводы были таковы. Всего на проведение фестивалей организаторы потрати-

Лидеры и активисты городских сообществ понимают, что сегодня для успешного брендинга места, для привлечения внимания целевых аудиторий уже недостаточно разместить дорогостоящую рекламу на CNN или поместить логотип города на майках местных спортивных команд и на рекламных проспектах авиакомпаний. В постсовременном мире подобные приемы быстро устаревают. Следовательно, для продвижения бренда города нужны новые инструменты и новые технологии, причем желательно, чтобы город был первым в их применении на фоне конкурентов. И такие технологии постоянно формируются. Разработке их способствует местный креативный класс и бизнес, а распространению — Интернет. Каждая такая технология представляет собой отдельную, обширную, междисциплинарную и... малоизученную область знаний. Как и брендинг территорий в целом, эти технологии не имеют универсальных учебников, системных теоретических разработок и четких границ применения.

Октоберфест. Мюнхен, 2008



ли 1 млн фунтов стерлингов (1,5 млн евро), а посетители (как местные, так и приезжие) — 7 млн фунтов стерлингов (10,5 млн евро). При этом основные траты приходились не на оплату участия в фестивальных мероприятиях (большинство из них были бесплатными для посещения), а на гостиницы, магазины, сувенирные лавки, кафе и рестораны. При этом 33% местных предпринимателей при опросе ответили, что фестивали привели к созданию новых постоянных рабочих мест, и 95% согласились, что такие события дают мощный толчок развитию бизнеса на территории.

Сегодня многие понимают, что культурно-развлекательное событие в городе — один из видов инвестиционного проекта и одно из направлений городской инвестиционной политики. Но что еще более важно — кипение ярких и праздничных событий положительным образом сказывается на репутации города и способствует росту местного патриотизма. Это демонстрация амбициозности городских властей и декларация процветания города. А для многих городов позитивные символические события часто единственная возможность «разбавить» свой черный или серый имидж яркими вкраплениями. Символическое событие обладает сильным эмоциональным воздействием на целевую аудиторию.

Творческие городские власти со временем все больше убеждались в том, что из современного города нужно делать спектакль, шоу, витрину культурных событий и представлений. И это обеспечивает городу не меньше инвестиций, чем традиционные инструменты экономического развития.

В Манчестере ежегодно, начиная с 2001 года, проходит так называемый Фестиваль фестивалей, состоящий из семи знаковых событий, которые посещают более 500 тыс. человек. По данным Jura Consultants, в 2005 году на 1 тыс. фунтов стерлингов, потраченных организаторами, приходилось почти 38 тыс. фунтов стерлингов, потраченных посетителями. При этом доля расходов муниципального бюджета на организацию Фестиваля фестивалей составила 16% от общей суммы расходов.



Наблюдая за растущей экономической эффективностью проведения знаковых событий в крупных городах, власти и бизнес-элита этих и других городов в конце концов пришли к выводу, что, если знаковых событий в городе не происходит, значит их нужно провоцировать, то есть *организовывать*. Вот с этого момента символические события становятся инструментом брендинга города.

Однако что называть событием? И какое событие считать символическим? Какие из них относятся к брендингу города, а какие не относятся? Поскольку адекватных, системных ответов на эти вопросы в научной литературе практически нет, попробуем предложить свои.

В широком смысле символическим событием можно назвать любое событие, создающее позитивные информационные поводы. Создать типологию событий — распределить их по группам для возможности анализа — очень трудно, поскольку разнообразие событий практически не имеет предела, как не имеют предела виды и способы проявления культурной жизни в городе. И тем не менее культурные⁴⁵ символические события, имеющие большой потенциал для использования в городском брендинге, можно разделить на шесть групп (типов):

- городские праздники,
- фестивали,
- выставки и салоны,
- деловые события,
- спортивные события,
- экзотические события.

Полезно также разделить все события на естественные и специальные. Естественные события — те, которые не нуждаются в специальных рекламных усилиях, происходят в городе естественным путем из года в год. Это дни города, юбилеи, традиционные сезонные праздники и т.д. Специальные события — те, которые придумываются, а затем проводятся в целях маркетинга и брендинга города. При этом они должны обладать следующими характеристиками:

- уникальность,
- символичность содержания, имеющая отношение к идентичности города,
- зрелищность, красочность, живописность,
- привлекательность для целевых аудиторий.

В последние 20 лет событийная составляющая городского брендинга необычайно развилась, и сегодня она меняется настолько быстро, что специалисты не успевают анализировать ее. Неслучайно так мало научной и аналитической литературы по этой теме. Да и темы как таковой еще нет. Она «зависает» между несколькими отчетливыми сферами научного интереса. Например, специалисты по туризму со своих позиций оценивают так называемый событийный туризм. Это политика привлечения туристов не в город, а на символическое событие, которое там проводится. Три-четыре дня карнавала в Рио-де-Жанейро сегодня привлекают 700–800 тыс. туристов со всего мира — это почти треть годового туристического потока в Бразилию⁴⁶. В стадии становления находится и другая отрасль постсовременной экономики — деловой туризм. В англоязычной литературе она получила название MICE-economy (от Meetings, Incentives, Conventions, Exhibitions — Встречи, Поощрения, Форумы, Выставки). Сегодня вырастают крупные сетевые фирмы, которые специализируются на организации крупномасштабных деловых событий. Рынок таких фирм развивается и в России.

Кроме того, есть множество событий, к которым как нельзя лучше подходит название «экзотические». Пример экзотического события — английский праздник Cheese Rolling, который поражает в первую очередь количеством зрителей. Каждый год, начиная примерно с 1810-го, у горы Куперс-Хилл в окрестностях города Глостера собираются 300–400 участников традиционной Сырной гонки. Вниз по крутому склону пускается круглая головка «настоящего глостерского сыра», и все устремляются вслед за ней. Тому, кто ее догонит первым, достается не только сыр, но и слава почти национального масштаба⁴⁷. При этом число зрителей, каждый год приезжающих посмотреть на гонку своими глазами, достигает 16 тыс. человек.

Сырная гонка в Глостере, июнь 2009 г.



Карикатура на Cheese Rolling в The Guardian, июнь 1959 г.

Другая сегодня уже всемирно знаменитая экзотическая акция — Парад коров, который ежегодно проводится в нескольких городах мира. В ходе акции скульптуры коров в натуральную величину, изготовленные из стекловолокна, разрисовываются художниками или местными знаменитостями и выставляются на всеобщее обозрение на городских улицах или в общественных центрах. После этого коровы продаются на аукционах, а вырученные деньги поступают в благотворительные фонды. Парад коров получил огромную популярность, всегда пользуется большим вниманием городских сообществ и, естественно, журналистов. В 2010 году он проходил в Сямыни (Китай), Измире (Турция), Бордо, Сан-Паулу и Риме⁴⁸.

Парад коров: Милан, Москва, Лейпциг, Вена



Анонсы проекта «Парад коров»: Тунис, Сямынь, Порту-Алегри 2010 г.



Вообще же, важно не столько разнообразие символических событий, сколько те задачи, которые с помощью этих событий можно решать. Города могут «подбирать» нужную им комбинацию событий в соответствии со своей концепцией бренда.

Есть ряд городов, у которых организация знаковых культурных событий является не просто инструментом брендинга города, а самой идеей городского бренда. Р. Палмер так и назвал их — *событийные города* (Eventful cities) и посвятил им книгу с таким же названием [Richards and Palmer, 2010]. Мельбурн (Австралия) позиционирует себя как «мировой город событий». Один из стратегических лозунгов Сеула — быть одним из самых событийных городов мира. Рино-Тахо (США, Невада) подает себя как «самый событийный город в Америке». В рекламных буклетах Дурбана (ЮАР) говорится, что это «самый спортивный и событийный город в Африке». Идея бренда Авиньона (Франция) — «Авиньон — бесконечное шоу». Эдинбург позиционируется как «вдохновляющая столица», при этом подразумевается, что главный источник вдохновения — культурные события в городе. В Канаде сразу три города считают себя «канадским городом событий» — Эдмонтон, Квебек и Монреаль. Многие города претендуют на звание событийных и называют себя «фестивальными городами»: Аделаида (Австралия), Ковентри, Йорк и Кардифф (Великобритания), Окленд (Новая Зеландия), Регенсбург и Бремен (Германия), Гвадалахара (Мексика), Рейкьявик (Исландия).

Британский Бирмингем позиционирует себя как европейская столица событийной экономики. За последние 10 лет в городе создана соответствующая мощная инфраструктура — конгресс-центр ICC для проведения международных деловых и научных конференций, LG-arena для спортивных матчей (построена по инициативе и на средства компании LG Electronics), выставочный комплекс NEC для технических и художественных выставок и концертно-развлекательный комплекс NIA. В течение года на этих четырех площадках проводится более 400 культурных, деловых и спортивных событий международного статуса. Примерное количество привлекаемых в город гостей — 2 млн человек.

Все больше распространено явление, когда города конкурируют между собой за право прописать у себя известные и яркие события или копируют их. Администрация Роттердама переманила к себе Джазовый фестиваль Северного моря (North Sea Jazz Festival), который до 2005 года проводился в Гааге. Администрация Гааги, узнав об этом, стала предлагать организаторам фестиваля более выгодные условия, но решение уже было принято. Город Лейден заимствовал у соседнего Амстердама идею Фестиваля каналов, в связи с чем правительство Амстердама подало судебный иск к организаторам нового фестиваля с формулировкой «нанесение экономического ущерба городской экономике» [Palmer, 2010].

В Сингапуре развитие экономики событий является приоритетом стратегического развития. Цель — освоить тематическую нишу «Азиатский город событий». При этом национальным министерством культуры в 2007 году

Инфраструктура событийной экономики в Бирмингеме



отмечались достижения по следующим ключевым индикаторам: количество культурных мероприятий, проведенных в городе, составило 27 тыс. единиц (четырёхкратный рост по сравнению с 1997 годом); выручка от проданных на мероприятия билетов выросла более чем в три раза; общее число выставочных дней (суммарные сроки проведения всех выставок за год) увеличилось за 10 лет в пять раз и составило 19 тыс. [National Arts Council, 2007].

Из российских городов, активно осваивающих экономику событий, можно отметить Екатеринбург, Краснодар, Новосибирск, не считая Москвы и Санкт-Петербурга, для которых, в силу их столичных функций, эта отрасль давно является источником культурной и деловой активности. Например, в Новосибирске помимо многочисленных выставок и концертных проектов ежегодно проводятся два знаковых мероприятия, имеющие непосредственное отношение к брендингу города, — Международный градостроительный форум и Международный инновационный форум Interra, в рамках которого проходит конкурс на лучшие проекты в сфере территориального маркетинга «Золотой кулик».

В Екатеринбурге импульс развитию событийной экономики задал саммит глав стран Шанхайской организации сотрудничества (ШОС), который прошел в городе в 2009 году. При подготовке к саммиту было отстроено более десятка четырех- и пятизвездочных гостиниц, однако после завершения саммита перед городом встала проблема их заполняемости. По данным городских аналитиков, в 2010 году в среднем по городу она составила всего 25–30%⁴⁹. Это заставило городскую администрацию совместно с отельерами всерьез задуматься о развитии событийного туризма. Сегодня эта сфера деятельности носит приоритетный характер.

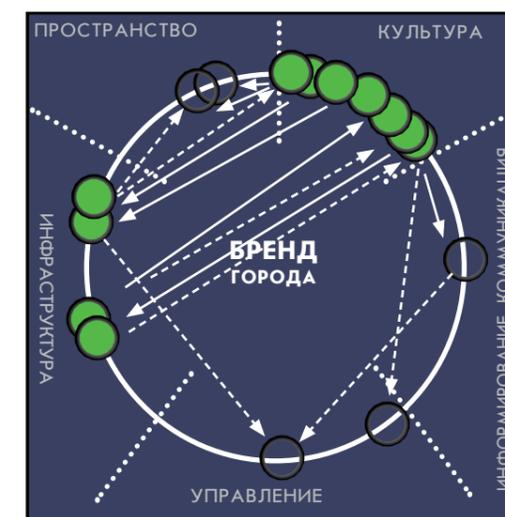
Далее в табличной форме приведены выделенные нами типы культурных событий, «участвующих» в формировании городских брендов, а также примеры городов, активно осваивающих экономику событий, что дает им хорошие стартовые позиции для брендинга.

Городские праздники	День города	Почти все города России	Дни города проводились и в СССР, однако довольно формально и однообразно. Начиная с конца 1990-х годов все больше российских городов проводят День города как главное местное событие года, соревнуясь между собой в изобретательности по части организации культурных событий в рамках праздника и привлечении именитых гостей
	Юбилеи города	Наиболее значимые и отмеченные с большим размахом юбилеи городов за последние годы: 1100-летие Новгорода Великого, 1000-летие Казани, 1000-летие Елабуги, 850-летие Москвы, 300-летие Санкт-Петербурга. В 2010 году — 1000-летие Ярославля	По давно сложившейся традиции юбилей города в России — это больше чем праздник. Это фактор экономического развития. Как правило, к юбилею города приурочены значительные инвестиции в городскую инфраструктуру, одновременно получаемые из федерального и регионального бюджетов. Это дает мощный толчок улучшению инвестиционного климата, качества городской среды. Данный эффект так или иначе наблюдался во всех российских городах, отметивших крупные юбилеи в последние 10–15 лет
	Гастрономические праздники	Зарубежные: Берлин (международный фестиваль пива), Буньоль (Томатина, или Битва томатов), Мюнхен (Октоберфест), Париж (Салон шоколада), Эмменталь (праздник Сыра). Новые российские: Крапивна (праздник Крапивы), Минусинск (праздник Помидора), Суздаль (праздник Огурца)	Производители продуктов питания, как правило, активно ратуют за проведение гастрономических фестивалей, получая от них большой прямой экономической и имиджевый доход
Фестивали	Национальные фестивали, карнавалы и парады, религиозные праздники	Рио-де-Жанейро, Венеция, Рим, Кельн, Дюссельдорф, Нюрнберг, Флоренция, Милан, Виареджо, Оффида, Бинч, Риека, Дубровник (Парад барабанщиков), Лондон, Дублин (фестиваль св. Патрика), Берлин (фестиваль «Карнавал культур»), Аяччо (Корсика — день рождения Наполеона) и др.	Наиболее знаменитые карнавалы мира обычно проводятся в дни национальных праздников. В большинстве городов христианских стран — на неделе, предшествующей Великому посту, а также в дни святых покровителей городов
	Театральные фестивали	Эдинбург, Эшленд (Шекспировский фестиваль), Сан-Франциско, Стаффорд, Чхунчхон (Южная Корея), Москва («Черешневый лес», фестиваль им. Чехова, «Золотая маска») и др.	Ежегодных театральных фестивалей в городах мира проводится огромное количество, одних только шекспировских фестивалей в Великобритании и США около пятидесяти. А также множество жанровых театральных фестивалей: детских, анимационных, кукольных и т.д.
	Кинофестивали	Лос-Анджелес, Канны, Берлин, Клермон-Ферран, Венеция, Москва, Сочи и др.	Подробно о роли кинофестивалей в брендинге города рассказывается в следующих разделах книги
	Музыкальные фестивали и конкурсы	Брюссель (фестиваль Ars Musica), Вена (Большой Венский бал), Санкт-Мориц (фестиваль «Снег и Симфония»), Стокгольм, Роттердам (фестивали джаза), Ландграф (фестиваль Pink-Pop), Монтрё (фестиваль джаза), Сан-Ремо (фестиваль популярной музыки), Лондон (конкурс Grammy), Москва (Международный конкурс им. П.И. Чайковского)	Музыкальные фестивали — один из самых популярных поводов для культурного туризма. Целевая аудитория музыкальных событий очень широка [Palmer, 2010, p. 326]
	Церемонии	Осло (вручение Нобелевской премии), Лос-Анджелес (вручение премии «Оскар»)	На время проведения всемирно известных церемоний в город съезжаются тысячи журналистов, которые на несколько дней приковывают к городу всеобщее внимание

Выставки и салоны	Международная выставка World-EXPO	В 2000-х: Ганновер, Бьёф, Айти, Гринвич, Сарагоса, Шанхай (2010 г.), Йосу (план на 2012 г.), Милан (план на 2015 г.)	Проводится в различных городах мира начиная с 1756 года. Наиболее масштабное и привлекательное событие из мировых выставок
	Выставки техники и вооружений	Авиасалоны: Фарнборо, Париж (Ле-Бурже), Чжухай, Лангкави, Жуковский. Технические выставки: Ганновер (CeBIT), Токио, Женева (Салон часов), Бирмингем. Автосалоны: Женева, Берлин, Пекин, Токио, Москва. Выставки вооружений: Абу-Даби, Дели (ДефЭкспо), Астана (KADEX), Нижний Тагил	Считается, что спектр посетителей военных выставок очень узок (военная элита, инвесторы, политики). Однако это далеко не так. Почти все выставки техники и вооружений предполагают большой блок публичных, зрелищных, иногда интерактивных мероприятий, рассчитанных на самую широкую аудиторию
	Показы моды	Париж (Ready to Wear, Men's Fashion), Милан (Milano Moda Buona), Нью-Йорк, Лондон, Москва	
	Выставки цветов	Лондон (Челси, Хэмптон-Корт), Токио (фестиваль хризантем), Кьюкенхоф (выставка тюльпанов), Нара (фестиваль бонсай), Жерона, Филадельфия, Мельбурн, Гонконг	Наиболее популярны в Великобритании и Японии
	Аукционы	Лондон, Гонконг, Париж, Нью-Йорк (Christie's, Sotheby's и др.)	
Деловые события	Политические конференции, встречи, саммиты	Нью-Йорк, Страсбург, Вашингтон, Брюссель, Париж, Лондон	
	Экономические форумы	Давос. Новые российские: Санкт-Петербург, Краснодар, Новосибирск (Градостроительный форум), Екатеринбург, Красноярск, Пермь и многие другие региональные столицы	К 2010 году из 83 столиц российских регионов в 23 проводится ежегодный экономический форум
	Научные симпозиумы, конференции, семинары	Лондон, Париж, Рим, Нью-Йорк, Кембридж	По оценочным данным, число ученых, участвующих в выездных научных конференциях международного уровня, от 400 тыс. до 1 млн человек ежегодно [Palmer, 2010]
Спортивные события	Олимпийские игры	Атланта, Афины (Игры проводились три раза), Барселона, Лондон (2012 г. – четвертые по счету Игры), Сеул, Сидней, Пекин, Инсбрук, Нагано, Турин, Лейк-Плейсид, Лиллехаммер	Перечислены города «олимпийского клуба», которые извлекли для себя наибольшую «маркетинговую выгоду» от проведения Олимпийских игр
	Авто-, мото- и велогонки	Автогонки NASCAR (США), ралли Париж – Дакар, Монте-Карло, на кубок Финляндии, Швеции, ралли Лиссабон и многие другие. Гран-при «Формулы-1» в течение семи лет, начиная с 2010 г., будет принимать Сеул	Из всех видов соревнований данной категории наибольшей популярностью пользуются этапы «Формулы-1». В города, «принимающие» этапы, приезжают до 100 тыс. зрителей
	Спортивные матчи	Большинство спортивных матчей международного класса «не привязаны» к конкретному городу. Исключение составляют международные теннисные турниры (например, турниры «Большого шлема» Лондон, Мельбурн, Париж, Нью-Йорк) и наиболее престижные турниры в конном спорте (Эпсом в Великобритании и Луисвилл в США)	Наибольшей популярностью в мире (по числу зрителей и доходам от продажи билетов) пользуются футбольные, хоккейные и теннисные матчи. Лидируют по числу привлеченных матчей международного уровня города, обладающие развитой спортивной инфраструктурой

Экзотические события	Экзотические праздники, церемонии, информационные поводы	Глостер, Великобритания (Cheese Rolling), Иврея, Италия (Апельсиновый карнавал), Берген, Норвегия (Фестиваль дождя)	Здесь приведена лишь малая часть символических событий, которые можно отнести к разряду экзотических
-----------------------------	--	---	--

Развитие экономики событий ведет к разнообразным позитивным эффектам для города. Помимо экономических эффектов (примеры рассмотрены ранее) исследователи отмечают социальные эффекты, в частности рост гражданской активности местного населения и вовлечение его в культурную жизнь города [Jura Consultants, 2006], а также эффекты реорганизации городской среды [Пайн и Гилмор, 2005]. Проведение масштабных событий требует особой организации городского пространства — резервирования значительных площадей для открытых публичных мероприятий, организации театральных площадок под открытым небом и в связи с этим выдвигания особых градостроительных регламентов, требований к собственникам недвижимости по оформлению фасадов домов. В реальном пространстве всеми силами выстраивается пространство *символическое, смысловое*.



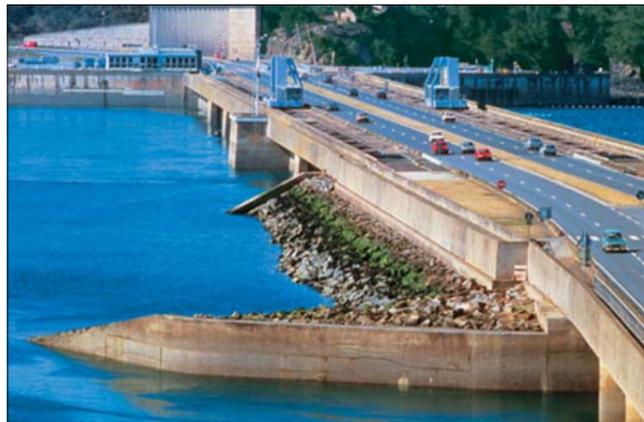
Модель формирования бренда города, в которой акцент сделан на экономику событий, показана на рисунке слева. Организация культурных событий (относящихся к сектору «Культура») требует создания соответствующей инфраструктуры — конгресс-центров, стадионов, выставочных комплексов, гостиниц. В свою очередь, наличие готовой событийной инфраструктуры требует ее полной «загрузки» и подталкивает к придумыванию и провоцированию новых событий. И уже затем связка инфраструктура — события способствует появлению управленческих и пространственных проектов, а также информационных поводов ●

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ТУРИЗМ

Д

Приливная электростанция в Рансе. Крупнейший промышленный объект туристической привлекательности во Франции

Долгое время специалисты по городскому развитию и стратегическому планированию доказывали, что стратегия — это выбор, выбор лучшего при отказе от хорошего. Казалось бы, нельзя городу с равной силой развивать промышленность и туризм — это несовместимые сферы, которые мешают друг другу. Для брендинга же их сочетание и давно не подходит, поскольку мешает формированию идентичности и работает на разные целевые аудитории. Но глобальные особенности существования в быстром мире заставляют искать прорывные способы формирования бренда как раз в сфере совмещения несовместимого. Одно из ярких тому доказательств — растущая популярность промышленного туризма в Западной Европе и США.



Промышленный туризм — это организация регулярных туристических туров на действующие (или некогда действовавшие) промышленные предприятия. Превращение производственной площадки в объект туристической привлекательности. Нельзя сказать, что ранее предприятиям никогда не приходило в голову привлекать

туристов. Единичные примеры были, и пионерами в этом смысле явились американские компании. Прецедент случился, когда завод Jack Daniel's в штате Теннесси (производство виски) в 1866 году открыл свои двери туристам, почти сразу после того, как открылся сам. В начале XX века туристы посещали первые автомобильные заводы Форда в Детройте. Однако лишь совсем недавно — в 1990-х годах — промышленный туризм из непрофильного хобби отдельных заводоладельцев становится массовым явлением. Почему такая задержка более чем в 100 лет? Потому что сейчас как никогда производители осознают важность формирования впечатлений от производимого товара, а промышленный туризм — идеальный инструмент для этого.

Сегодня в США большое число предприятий принимают туристов. Для каждой серьезной компании — будь то автосборочный завод, лесопилка или аэропорт — считается дурным тоном не открывать себя туристам (потребителям). «Открытие», конечно же, не полное. Выставочно-зрелищный характер придается только части производственных помещений, посетители проводятся по строго очерченному маршруту и видят только то, что им позволено увидеть. Инновационные технологии и другие «секреты фирмы» не раскрываются.

С началом XXI века промышленный туризм приобретает большой размах и в Европе. К 2007 году в одной только Франции 1700 компаний принима-

ли туристов на своих производственных площадках (их подробный реестр и анонсы событий представлены на сайте www.visite-entreprise.com). Лидирует единственная в мире приливная электростанция в Рансе, которую ежегодно посещают 300 тыс. туристов. Эксперты фиксируют, что в сферу промышленного туризма во Франции ежегодно вовлекается около 20 млн человек⁵⁰. В Англии шоколадную фабрику Кэдберри в Борнвилле, близ Бирмингема, посещают 400 тыс. человек [Reumans, 2006]. В Испании суперпопулярны винные туры, во Франции — сырные, в Нидерландах — цветочные... В Германии упор делается на постиндустриальный мотив, например заброшенные угольные и соляные шахты в Руре, судостроительные заводы времен Второй мировой войны. Хотя, конечно, открыты и многие действующие предприятия, из которых лидер по посещаемости — завод BMW в баварском Вольфсбурге (260 тыс. туристов в год).

Стремительный рост популярности туристических продуктов в промышленном туризме ярко свидетельствует о бурном развитии отрасли. Однако границы ее намного шире, чем принято считать, а потенциал использования для брендинга города еще далеко не исчерпан. Ведь не только промышленные объекты могут быть привлекательными для туристов, но и вообще любая

Производственный туризм основан на туристической привлекательности мест производства товаров и услуг

организация или компания, любое рабочее место. Не только производство товаров, но и производство услуг можно превратить в шоу без ущерба для производственного процесса. При наличии мотивации (речь о которой ниже), туристическими объектами могут становиться банки, суды, школы и вузы, региональные и городские администрации, логистические центры, библиотеки, вокзалы и аэропорты, тюрьмы и полицейские участки (да-да, не вижу серьезных аргументов против этого), издательства, театры и многое-многое другое.

Таким образом, корректнее использовать не ставшее уже привычным понятие «промышленный туризм» (industrial tourism), а другое — *производственный туризм*, в основе которого туристическая привлекательность мест производства товаров и услуг, которую можно создавать и для продвижения бренда города.

Теперь о мотивах и пользе для каждой из участвующих в этом процессе сторон.

Почему это интересно туристам? Современные туристы — это коллекционеры мест. Согласно исследованиям, 80% туристического рынка составляют люди, которые отправляются в путешествие не в первый раз. Таких людей уже не вполне удовлетворяет стандартный туристский ассортимент — морские пляжи, краеведческие музеи и картинные галереи. Они все чаще стремятся к *комплексным впечатлениям*, охотно совмещая отдых с познанием нового, поправку здоровья с эксклюзивной экскурсией, участие в деловой конференции со спортивной активностью и осмотром достопримечательностей. В этом смысле экскурсии на предприятия — это как раз то, что надо. Знакомый город открывается с необычной стороны. Продукты, производящиеся, что называется, в режиме онлайн, сразу же можно потрогать (а в некоторых случаях сделать самим), попробовать, примерить, купить. Особенно востребован производственный туризм у путешествующих с детьми. Детям интересно, что было с мороженым и шоколадкой до того, как они попали в супермаркет.

А зачем это производителям? Прежде всего, пустить потребителя к себе на производство — это тонкий и красивый рекламный ход. Это несколько часов изолированной рекламы, которую экскурсант потребляет охотно (!), поскольку она ему не навязывается, а кроме того это демонстрация честности и прозрачности управления, безукоризненности технологий, уверенности в своих

перспективах перед лицом (иногда в буквальном смысле) конкурентов.

Есть подозрение, что существует и еще один важный побочный эффект. Превращение производства в туристический объект стимулирует фирму к улучшению корпоративного климата и трудовых отношений. Становятся осмысленными уборка в цехах, чистая рабочая форма, презентабельный вид оборудования и многое другое, в чем, например, среднестатистический российский директор не видел смысла ранее. Да и у работников мотивация к труду меняется, когда на них смотрят как на участников выставочного, образцового процесса.

Итак, фирма получает лояльность потребителей и эффективную поддержку своих брендов. Кроме того, оборот магазинов, продающих продукцию фирмы в точках, где заканчиваются экскурсии, на 40% выше, чем в других точках с аналогичной продукцией. Привлекательно для компаний и то, что организация экскурсий не стоит больших денег, особенно если учесть, какой они дают эффект: «Годовое содержание гида, ведущего экскурсии на предприятии, равно четверти одноразового рекламного листа в журнале «Шпигель» [Otgaar, 2008].

Наконец, об интересе третьей стороны. Излишне говорить о том, как от стимулирования продаж городских товаров и услуг выигрывает сам город. Помимо налоговой базы и рабочих мест города приобретают новые товарные и сервисные бренды, новые неожиданные и привлекательные элементы бренда, а также большое число туристов. Только в городах есть инфраструктура для производственного туризма — транспорт, связь, торговля, гостиницы, кафе. К тому же экскурсии на действующие предприятия — это, как правило, дополнительная «нагрузка» к другим туристическим магнитам, которые сконцентрированы опять же в городах. Причем популярнее всего у туристов объекты, которые являются брендами конкретных городов. Например, портовый комплекс в Роттердаме или завод «Ролекс» в Цюрихе.

В СССР организация экскурсий была обязанностью практически каждого солидного предприятия. Этим с удовольствием занимались, например, ветераны труда. Так, были знамениты экскурсии на московские кондитерские фабрики. Что касается современной России, то здесь можно говорить, к сожалению, лишь о прецедентах производственного туризма. Появляются и новые проекты, однако это скорее исключения из правил, и ни один из них не видит своей задачей продвижение города. К тому же осуществляются все они «в нагрузку» к основной деятельности, явно без азарта, как дань моде и без учета тех многосторонних выгод, которые перечислены выше. Начать с того, что на такие экскурсии очень трудно попасть. Чаще всего они доступны только специальным гостям, иногда — школьным группам. Например, запись на посещение кондитерской фабрики «Рот Фронт» проводится лишь в течение двух дней в середине августа на год вперед. Вообще, руководители кондитерских производств не видят смысла в приглашении туристов, рассматривают это как социальную нагрузку и стремятся прикрыть непрофильную деятельность. В качестве позитивных примеров можно привести концерн «Балтика», организующий экскурсии на своих заводах в Санкт-Петербурге, Туле и Челябинске, а также Микояновский комбинат и завод «Кристалл» в Москве.

Из российских городов реальные возможности стать столицей производственного туризма имеют Новосибирск, Омск, Екатеринбург, Челябинск, Казань — города, имеющие целый ряд крупных производств, отдельные территории которых можно было бы переоборудовать в демонстрационные. А для скольких городов эта сфера могла бы стать спасительной соломинкой! Ведь в России десятки депрессивных городов-призраков, где вскоре не останется

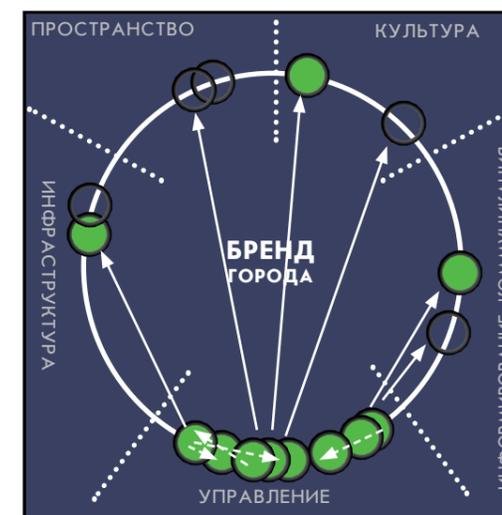
почти ничего, кроме печально-величественных руин советской экономики. Это Асбест, Кизел, Чапаевск, Карабаш, Щучье, Байкальск, Копейск, Красноуральск, Тырныауз, Озерный и другие города с тяжелой судьбой — таежные, северные, шахтерские, монопрофильные, вахтовые, военные... Вместе с тем практически каждый из них имеет ресурсы для развития производственного туризма. Здесь речь идет, конечно, не о посещении действующих производств, а о превращении в уникальные музеи объектов, которые на своем излете были кошмаром территории. Может быть, для таких городов производственный туризм — это почти единственный шанс сохраниться на карте родины.

Что необходимо для организации производственного туризма? Как показывает практика других стран, финансовые затраты на организацию туристических маршрутов по действующим предприятиям сравнительно невелики. Другое дело — работа со старыми, брошенными площадками. Здесь нужен специальный инвестиционный проект по превращению их в зрелищное наследие и инструмент городского брендинга. Но и в случае с брошенными производствами, и в случае с действующими требуется один ресурс, который у нас пока в большом дефиците. Это способность самых разных интересов кооперироваться в одном проекте. Первый шаг в производственном туризме — это кооперация между городскими и региональными властями, собственниками предприятий, местной бизнес-элитой, местными знатоками-краеоведами и туристическими компаниями. Вот оно — идеальное поле для государственно-частного партнерства, о котором у нас тоже принято много и абстрактно говорить.

На рисунке ниже показано, как будет выглядеть схема выращивания городского бренда, если основными проектами реализации будут проекты по производственному туризму. Они отнесены к сектору «Управление» потому, что в этот сектор попадают проекты, организованные бизнесом, и проекты частно-общественного партнерства. Практика городов, осваивающих производственный туризм, показывает, что, как только одна из фирм начинает приглашать туристов на производство, тут же встает задача сделать их приезд в город «более эффективным» — чтобы они могли посетить сразу несколько достопримечательностей подобного рода. Администрация города и торго-

во-промышленная палата вступают в контакт с другими городскими компаниями и предлагают содействие в организации экскурсий на предприятия. На следующем этапе проекты производственного туризма дают импульсы в другие сектора выращивания бренда через развитие индустрии гостеприимства. Примерно так произошло в 2004–2006 годах в Роттердаме, где центральным проектом производственного туризма стал международный морской порт, а затем, в течение года еще три городских предприятия открыли у себя на территории туристические маршруты ●

Модель формирования городского бренда с акцентом на производственном туризме

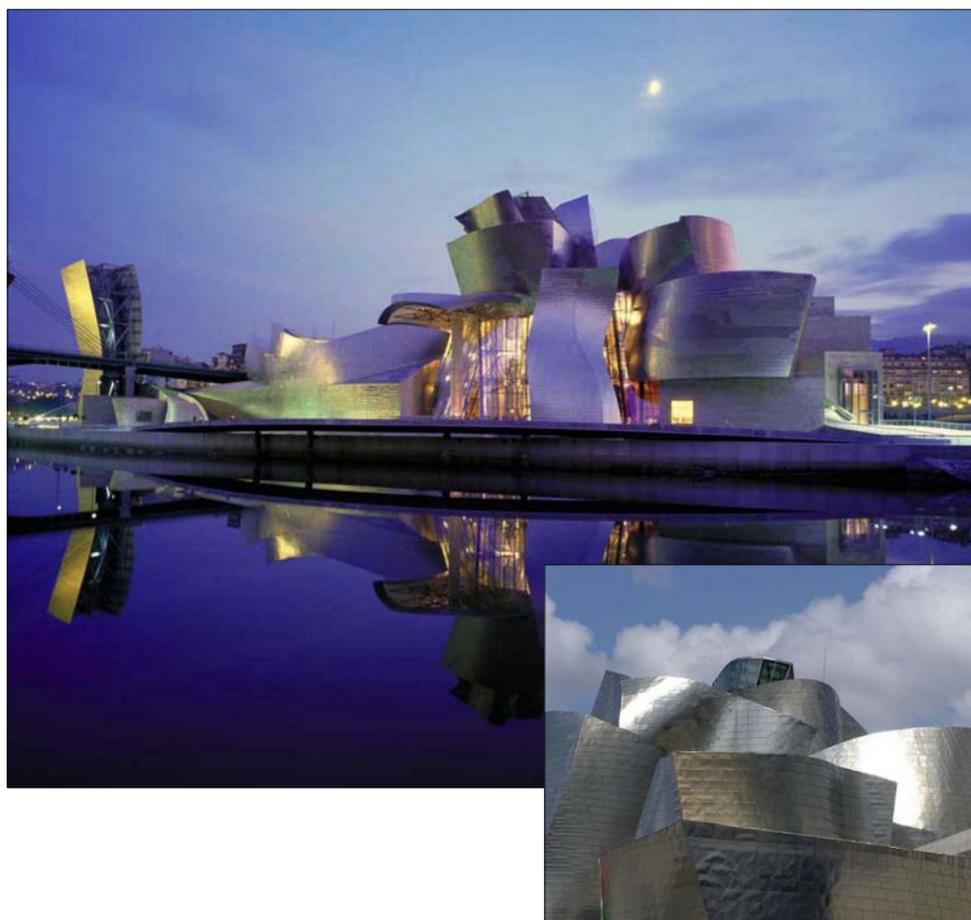


ЭФФЕКТ БИЛЬБАО

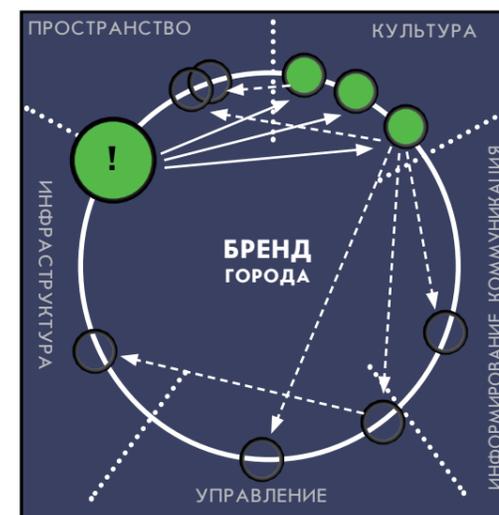
В последние 10–15 лет значительного успеха в формировании городского бренда достигли города, которые сделали ставку в брендинге на строительство одного инфраструктурного мегапроекта, вокруг которого затем выстраивалась идентичность города. Таким проектом стал, например, музей современного искусства Гуггенхайма, построенный в столице баскской автономии, испанском городе Бильбао.

До появления музея в 1997 году журналисты называли Бильбао не иначе, как «рассадником европейского терроризма». Сегодня подобные негативные коннотации из имиджа города ушли. И это несмотря на то, что вплоть до 2009 года на политическом фронте кардинальных улучшений в борьбе с сепаратистами не происходило. Но благодаря новому музею современного искусства, который сам по себе стал апофеозом современной архитектуры (в стиле деконструктивизма), город воспринимается целевыми аудиториями как современный, культурный, энергичный, креативный.

Музей современного искусства (музей Гуггенхайма) в Бильбао



Эффект Бильбао



Попытка позиционировать город через инфраструктурный мегапроект в свое время была принята в Париже. Консорциум компаний, занимающихся брендингом Парижа, в 2001 году решил сделать ставку на эту модель. После длительных маркетинговых исследований французские специалисты пришли к выводу, что все хорошее в имидже Парижа ассоциируется исключительно с его прошлым. Это взволновало экспертов. В результате этих волнений появились проекты, которые никого не оставляют равнодушным и привлекают толпы туристов, — знаменитая стеклянная Пирамида во

дворе Лувра и Центр Помпиду — Центр современного искусства, который «реорганизовал» вокруг себя городское пространство и стал своеобразным символом современной жизни французской столицы.

На рисунке выше показано, как инфраструктурный мегапроект становится катализатором культурных инициатив (выставок, ярмарок, фестивалей), которые в свою очередь провоцируют создание соответствующей инфраструктуры, управленческих структур и информационных поводов, формируя бренд города.

Обратим внимание, что инфраструктурный мегапроект, наподобие музея Гуггенхайма в Бильбао, можно отнести одновременно к двум категориям брендовых проектов — к проектам в инфраструктуре и к проектам в городском пространстве. Поэтому на рисунке проект размещен на границе разделения этих секторов ●

ГОРОД КИНО И ГОРОД В КИНО

Из всех видов искусства одним из самых эффективных и востребованных в брендинге мест становится кино. Это действенный канал трансляции желаемого имиджа территории целевым аудиториям. Влияние кино как инструмента продвижения мест в последние годы быстро растет. А эффект от проектов, использующих киноиндустрию, превышает эффект от других способов коммуникации. В то же время способы и форматы презентации городов в кино в условиях быстрого мира быстро совершенствуются и становятся все более изощренными.

Кино — самая мощная фабрика впечатлений, а в условиях начинающегося расцвета экономики впечатлений роль кино как инструмента коммуникации, влияния и развития неуклонно растет. Именно поэтому мы решили отвести кино особое место в нашем списке инновационных инструментов брендинга городов, подняв его на уровень выше, чем просто способ маркетинговой коммуникации.

Когда шла речь о событийном маркетинге, мы говорили о том, что города могут использовать события двояко. Один способ — просто организовывать (регулярно или время от времени) события для продвижения имиджа места. Другой, более фундаментальный подход — сделать события опорным элементом имиджа, специализироваться на производстве событий. Аналогичным образом можно просто показывать город в кинофильмах с выгодных позиций (город в кино). А можно сделать кино градообразующей отраслью (город кино).

При создании большей части художественных фильмов используются открытые съемочные площадки в городах. При этом задачей фильмов не является повествование о городах. Города служат сценой, колоритным фоном, на котором разворачивается основной сюжет, и это открывает перед ними бесценные возможности для брендинга.

В 1973 году на советские экраны вышла многосерийная сага «Вечный зов». Съемки в том числе проходили и в городе Белорецке (Башкирия), и, хотя с тех пор прошло уже четыре десятилетия, белоречане и сегодня связывают конкретные места в городе со сценами из фильма: «А вот здесь снимался “Вечный зов”!» Иными словами, приключения и переживания героев художественного фильма, подчеркнутые музыкой и талантливой игрой актеров, становятся неременной частью, атрибутом города в сознании зрителей, которые начинают ассоциировать конкретные улицы, здания, площади, виды города с перипетиями сюжета. И чем талантливее фильм, тем более реальным кажется происходящее на экране.

То, что информация о городе поступает к аудитории в запоминающемся эмоциональном обрамлении, как нельзя лучше соответствует одной из главных задач современного маркетинга — одухотворить, персонализировать продукт, придать ему человеческие черты. «Продукт» в нашем случае — город, и он оживает для нас, когда в его «декорациях» начинают жить киногерои. Это формирует устойчивый имидж города (как положительный, так и отрицательный) в глазах зрителей, и в первую очередь тех, кто не были в этом городе ранее.

Город в кино



«Маленькая Вера»
(Жданов–Мариуполь)

Культовый фильм 1980-х «Маленькая Вера» снимался в городе Жданове (ныне Мариуполь, Украина). Сюжет, по замыслу создателей фильма, должен был разворачиваться в жутко сером, индустриальном советском городе, каковым Жданов, собственно, и являлся. В итоге фильм на долгие годы наложил негативный отпечаток на имидж города.

Вышедший в 2008 году фильм «Залечь на дно в Брюгге» входит в число наиболее ярких проектов, доказывающих действенность кино

как средства маркетинга и брендинга города. Криминальный сюжет фильма разворачивается на фоне прекрасных улиц, каналов и площадей бельгийского города. Кассовые сборы фильма составили 32 млн долларов, однако, как утверждают власти Брюгге, экономика города получила еще больший финансовый выигрыш.

«Залечь на дно в Брюгге» (Брюгге)

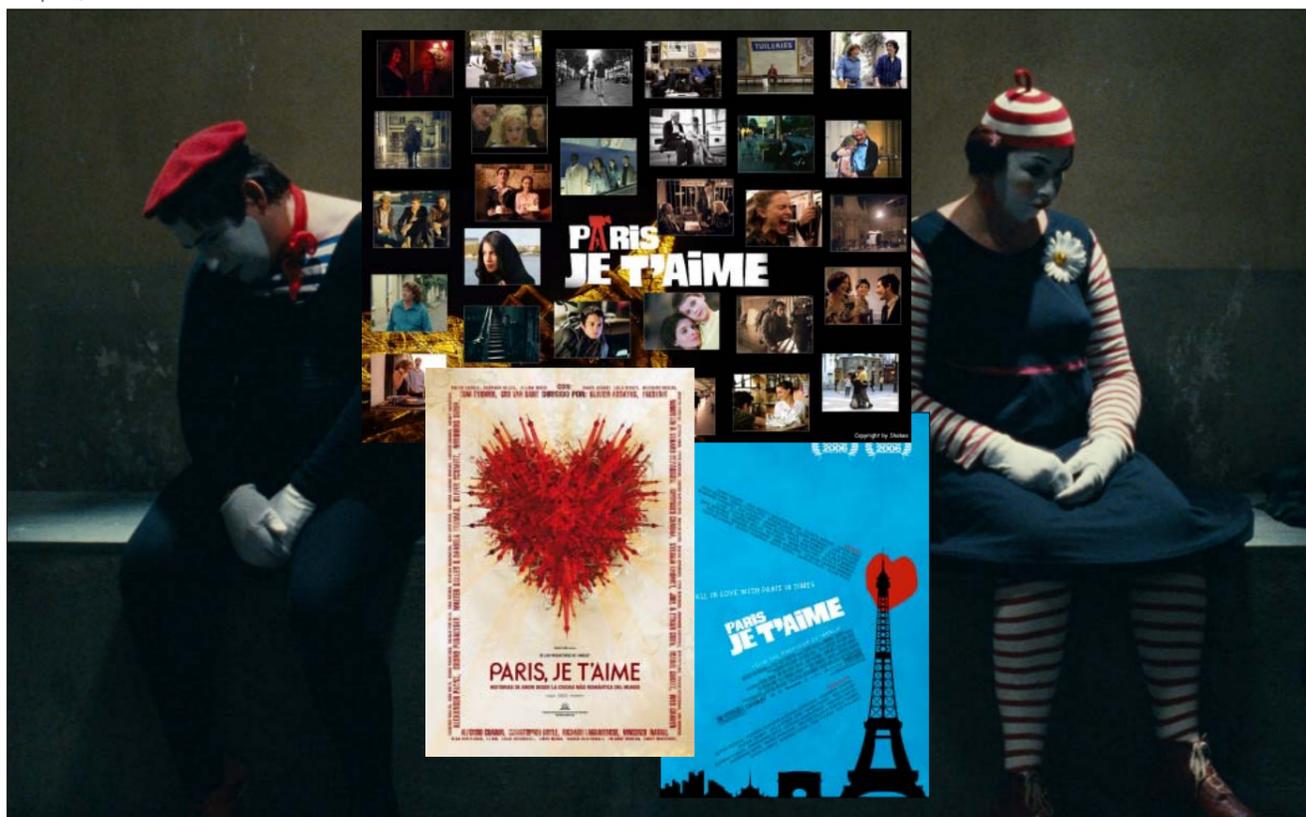


Достаточно сказать, что в 2009 году в Брюгге приехало на 40% больше туристов со всего мира, в основном молодежи, чем в 2008-м, причем главным мотивом их приезда, согласно данным социологического опроса, стало желание «посмотреть места в городе, где были герои фильма “Залечь на дно в Брюгге”». При этом оборот уличного питания в городе в 2009 году по сравнению с предыдущим годом вырос на 30%, наполняемость гостиниц — на 35%, что явилось абсолютным рекордом города за последние 200 лет⁵¹. Осталось добавить, что городская администрация оказывала финансовую и организационную поддержку съемкам фильма, хотя ее объемы организаторы предпочитают не раскрывать.

Вообще, как выяснилось, довольно трудно установить, в каких случаях особое отображение города является частью художественного замысла создателей, а в каком — маркетинговой инициативой городских властей. Ведь в случае со Ждановым фильм непроизвольно повлиял на имидж места, а в случае с Брюгге влияние было целенаправленным, намеренным.

Впечатляющим примером целенаправленного брендинга города можно назвать фильм «Париж, я тебя люблю» (2006). Это киноальманах, состоящий из 18 пятиминутных историй о разных проявлениях любви, каждая из которых происходит в определенном округе Парижа. Идея серии микроисторий, снятых в большом городе, была с большим энтузиазмом воспринята в мире кино и получила продолжение. В 2009 году вышел фильм «Нью-Йорк, я люблю тебя» (New York, I Love You), а в 2010 году — «Москва, я люблю тебя», снятый по такому же принципу. Известно также, что в ближайшие пять лет фильмы из этой серии будут сняты в Иерусалиме, Шанхае и Рио-де-Жанейро.

«Париж, я тебя люблю»

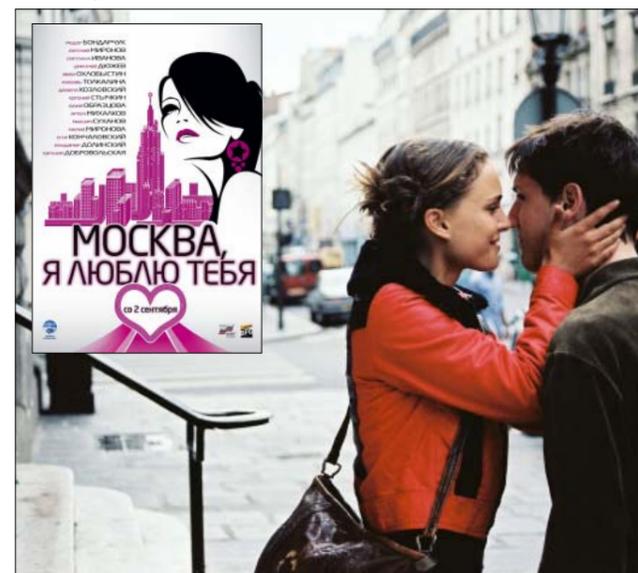


Из других фильмов, о которых достоверно известно, что они инициировались как промоакция, и от которых город получил значительный маркетинговый эффект, стоит упомянуть фильм Вуди Аллена «Вики-Кристина-Барселона» (2008). Муниципалитет Барселоны выделил на съемки 1 млн евро, правительство Каталонии — 500 тыс. евро⁵².

Фильм «Миллионер из трущоб», отмеченный в 2009 году множеством престижных мировых наград, стал культовым для населения Мумбая. Теперь день премьеры фильма отмечается в городе как один из главных городских праздников. Многие из актеров фильма получили звание почетных граждан города, а тяжелые судьбы детей-актеров, сыгравших в фильме самих себя, стали предметом разбирательства властей. Иностранных туристов в Мумбае сегодня водят по «местам жизни всех героев фильма».

В таблицах на с.132 приведены города, которые являются самыми популярными киносъемочными площадками мира, а также фильмы, которые, каждый в свое время, внесли в имидж этих городов весьма существенный вклад (список, разумеется, не претендует на исчерпывающую полноту).

«Москва, я люблю тебя»



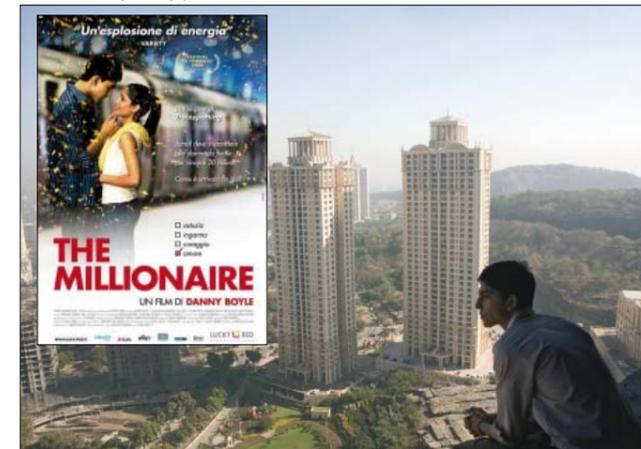
«Нью-Йорк, я люблю тебя»



«Вики Кристина Барселона»



«Миллионер из трущоб»



Город	Фильмы
Нью-Йорк	«Нью-Йорк, я люблю тебя», «Интуиция», «Ванильное небо», «Завтрак у Тиффани», «Осень в Нью-Йорке», «Когда Гарри встретил Салли», «Деловая девушка», «Адвокат дьявола», «Однажды в Америке»
Рим	«Безумно влюбленный», «Римские каникулы», «Рим, открытый город», «Мама Рома», «Однажды в Риме», «Рим», «Сладкая жизнь», «Талантливый мистер Рипли», «Луна», «Ангелы и Демоны»
Париж	«Амели с Монмартра», «Париж, я люблю тебя», «Перед закатом», «Мечтатели», «Призрак Оперы», «Париж, любовь моя», «Джули и Джулия: готовим счастье по рецепту»
Лондон	«Ноттинг-Хилл», «Дневник Бриджит Джонс», «Любовь повсюду», «Отель "Бертрам"», «Влюбленный Шекспир», «Уимблдон», «Фабрика футбола», «Шерлок Холмс»
Лас-Вегас	«Покидая Лас-Вегас», «11 друзей Оушена», «Однажды в Вегасе», «Мальчишник в Вегасе», «Казино», «Шоу-герлз»
Лос-Анджелес	«Соучастник», «Лос-Анджелесская история», «Город ангелов», «День святого Валентина», «Малхолланд-драйв», «Полночный поцелуй»

Российские города, которые чаще других служили и продолжают служить съемочными площадками, — это Ростов Великий, Суздаль, и конечно же, Санкт-Петербург и Москва.

Город	Фильмы
Москва	«Я шагаю по Москве», «Москва, любовь моя», «Москва слезам не верит», «Покровские ворота», «Москва, я люблю тебя», «Место встречи изменить нельзя» и др.
Санкт-Петербург	«Прогулка», «Питер FM», «Приключения итальянцев в России», «Ирония судьбы, или С легким паром», «Осенний марафон», «Полторы комнаты, или Сентиментальное путешествие на Родину» и др.
Ростов Великий	«Иван Васильевич меняет профессию», «Бег» и др.
Суздаль	«Петр Великий», «Метель», «Андрей Рублев», «Царская невеста», «Женитьба Бальзаминова», «Душечка», «Мертвые души», «Князь Серебряный» и др.

Часто городские власти, узнав о намерении киношников использовать город как съемочную площадку, начинают «готовить» его к съемкам — приводят в порядок фасады зданий, убирают лишний мусор, дают дополнительные задания милиции. Само по себе все это неплохо, однако ведь художникам фильма город нужен как раз таким, каким они его увидели до «подготовки». Зато город можно сделать удобным для съемочного процесса — заняться рекламой уникальных и удобных для съемок мест (архитектура, видовые панорамы, природные ландшафты и т.д.), подготовить комфортные условия для проживания и работы съемочной группы, организационно содействовать съемкам, а в некоторых случаях и подсказывать сюжеты. Также неплохо было бы заранее вступить в контакт с продюсерами и поинтересоваться сюжетом фильма и тем, в каком ракурсе планируется показывать город. Не исключено, что удастся договориться о более выгодном ракурсе «в обмен» на административное или даже финансовое содействие кинопроцессу.

Город кино

Наряду с городами, которые пробуют «попасть в кино», в мире быстро расширяется клуб городов, которые сделали *показ* кино одним из способов позиционирования и одной из отраслей городской экономики. Это города, развивающие событийную экономику, главным событием в которой выступают кинофестивали.

В 1995 году Комиссия Европейского союза приняла решение о создании специального органа, координирующего организацию кинофестивалей на территории ЕС, — Европейского Координационного комитета кинофестивалей (ЕССФ). Шаг был вынужденный и спешный, поскольку, как указывалось в уставных документах новой организации, «ЕССФ призван выправить складывающиеся перекосы в сфере организации культурных событий, связанных с неоправданно большим числом организуемых кинофестивалей». Решение было своевременным. К моменту создания ЕССФ в 20 странах ЕС ежегодно проходило 76 кинофестивалей, однако к 2000 году их количество увеличилось более чем в два раза — до 154 [Turan, 2002, p. 102]. А к 2009 году в той же двадцатке стран проходило уже 180 кинофестивалей [Palmer, 2010, p. 37].

В когорте кинофестивальных городов выделяются Лос-Анджелес — Голливуд⁵³ (вручение призов Американской киноакадемии), Берлин (Международный Берлинский кинофестиваль), Канн (Международный Каннский кинофестиваль), Венеция (Международный Венецианский кинофестиваль).



Символ Каннского фестиваля — Золотая пальмовая ветвь

Российской аудитории ближе, разумеется, Москва с ММКФ — Московским международным кинофестивалем и Сочи с «Кинотавром».

Из всех перечисленных городов стоит особо отметить Канн, поскольку именно для этого города с населением в 75 тыс. человек кинофестиваль стал центральным элементом его глобального имиджа. Доходы, получаемые от проведения фестиваля (в первую очередь имеется в виду гостиничный бизнес и сфера услуг), составляют существенную часть городского бюджета. Фестиваль также ежегодно обеспечивает несколько тысяч рабочих мест. Помимо этого имидж города прочно ассоциируется с кино, высоким искусством, атмосферой праздника, элитарностью и престижностью.

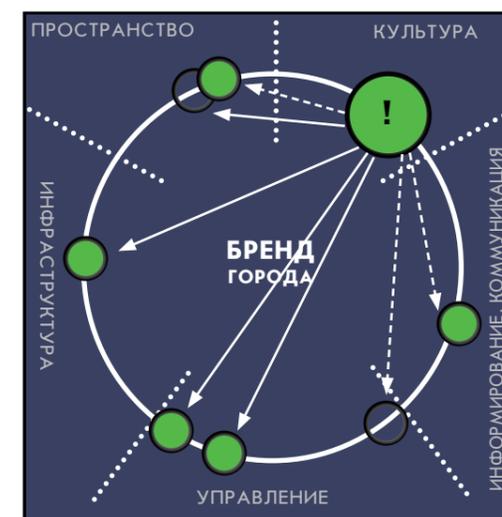
Недавно я сделал для себя удивительное открытие и полагаю, что таковым же оно окажется и для большинства читателей. В разных аудиториях я спрашивал, сколько в России проходит ежегодных кинофестивалей. Все ответы колебались в интервале от пяти до 10. На самом же деле в России ежегодно проходит более 80 (!) кинофестивалей международного статуса⁵⁴. Меньшая часть из них каждый год кочует из города в город, а большая «прописана» в конкретных городах. Таких городов, имеющих свой кинофестиваль, в России не менее 50. Около 2/3 всех фестивалей было основано в течение последних 10 лет, и многие уже приобрели известность. Из фестивалей, проходящих за пределами Москвы, наиболее известны «Кинотавр» (Сочи), «Дух огня» (Ханты-Мансийск), «Окно в Европу» (Выборг).

Город	Кинофестиваль	Год основания	Тематическая направленность конкурсных показов
Благовещенск	«Амурская осень»	2003	Российские игровые фильмы
Великий Новгород	«Вече»	2003	Исторические фильмы
Владивосток	«Меридианы Тихого»	2003	Кино стран АТР
Владикавказ	«Владикавказ»	2003	Фильмы об этносе, фольклоре, национальном эпосе
Вологда	Voices «Голоса»	2010	Экспериментальное кино
Волоколамск	Фестиваль военно-патриотического кино им. С.Ф. Бондарчука	2004	Военно-патриотическое кино
Выборг	«Окно в Европу»	1993	Российское кино
Гатчина	«Литература и кино»	1995	Фильмы о жизни и творчестве писателей
Грозный	«Ноев ковчег»	2008	Фильмы о мире, единстве народов
Домодедово	«Белые Столбы»	1997	Архивное кино
	Форум-практикум «Международная киношкола»	2008	Показ дебютных фильмов, мастер-классы кинематографистов
Екатеринбург	«Кинопроба»	2004	Конкурс студенческих фильмов киношкол и дебютов
Иваново	«Зеркало»	2007	Фестиваль им. А. Тарковского: игровые фильмы, новое кино России
Казань	«Золотой минбар»	2005	Конфессиональное содружество
Канск	Международный Канский видеофестиваль	2001	Альтернативное и инновационное видео
Липецк	«Атлант»	2003	Международный фестиваль спортивных фильмов
Москва	«Артдокефест»	2007	Фестиваль документального кино
	«Арткино»	2008	Фестиваль авторского короткометражного кино
	Международный фестиваль ВГИК	1961	Показ кино и творческих работ студентов ВГИК
	«Верное сердце»	2006	Фестиваль семейных и детских фильмов
	«Вертикаль»	1998	Фильмы о горах и приключенческие фильмы
	«Виват, комедия!»	2006	Ретрофестиваль комедийных фильмов
	Фестиваль военного кино им. Ю.Н. Озерова	2003	Военное кино
	Форум «Выбор»	2006	Панорама фильмов и репортажей о наркотиках как общественной проблеме
	«Дебютное кино»	2007	Фильмы – режиссерские дебюты
	«ДетективФЕСТ»	1999	Детективные фильмы
	«Евразийский калейдоскоп»	2003	Документальное кино о национальных культурах
	«Завтра»	2007	Фестиваль нового, творческого кино
	«Золотая рыбка»	1995	Детское, анимационное кино
	«Кино без барьеров»	2001	Игровые и документальные фильмы о жизни инвалидов
	«Кинодебют.ru»	2007	Игровые, документальные, анимационные дебюты
	«Лучезарный ангел»	2004	Кино, нацеленное на духовно-нравственное воспитание молодежи
	Международный Московский кинофестиваль (ММКФ)	1959	Мировое кино
	Фестиваль мировоззренческого кино	2005	Конкурс фильмов, отмеченных яркой мировоззренческой позицией авторов
	Фестиваль «...надцатилетие»	2006	Фильмы о подростках, цель – воспитание молодежи
	«Окно в Россию. XXI век»	2007	Фильмы о современной России
Нижний Новгород	«Новое кино. XXI век»	2004	Международный фестиваль фильмов стран СНГ и Балтии
Новосибирск	«Встречи в Сибири»	1998	Документальное кино
Обнинск	«Встреча»	2006	Православный сретенский кинофестиваль
Петропавловск-Камчатский	«Живая вода»	2001	Документальные, естественно-научные фильмы
Салехард	Фестиваль антропологических фильмов	1998	Документальные антропологические фильмы
Самара	«Кино – детям»	1995	Детские фильмы
Санкт-Петербург	«Мир знаний»	2006	Конкурс научно-популярных фильмов
	«Море зовет»	2006	Фильмы морской тематики и приключенческие
	«Начало»	2002	Фильмы студентов киношкол
Светлогорск	«Балтийские дебюты»	2004	Конкурс дебютных фильмов стран Балтийского региона
Смоленск	«Золотой феникс»	2007	Кино, созданное актерами
Сочи	«Кинотавр»	1993	Открытый Российский кинофестиваль
Тамбов	«Десять заповедей»	2007	Духовное кино
Улан-Удэ	«Байкал.doc»	2008	Документальное кино: «Восток-Запад. Великий шелковый путь»
Усть-Лабинск	«Земля отцов моя земля»	2006	Отечественные архивные и премьерные фильмы
Ханты-Мансийск	«Дух огня»	2003	Дебютные фильмы
	«Золотой бубен»	1998	Телевизионные программы и фильмы тематики «Человек и время»
Чебоксары	«На волжском рубеже»	2008	Патриотическое кино

С 2001 года в небольшом городе Канске (Красноярский край) проводится международный видефестиваль, цель которого – поддержка нового, экспериментального кино. Символика фестиваля намеренно стилизована под атрибуты самого знаменитого в мире кинофорума в Канне. Для Канска с населением в 100 тыс. человек несколько летних фестивальных дней являются поистине главным событием года. Кстати, с каждым годом на фестиваль приезжает все больше российских знаменитостей и иностранных гостей.

К сожалению, в большинстве случаев власти городов, где проводятся кинофестивали, редко усматривают в этих событиях пользу для города и возможности для формирования бренда города. Нет попыток связать кинособытия с местным культурным наследием и сложившейся инфраструктурой предоставления культурных услуг. На внешний имидж городов фестивали также практически никакого влияния не оказывают. Информация о «местных» кинофестивалях распространяется неактивно, и они не привлекают к себе нашего внимания. А между тем, уверен, они вполне способны определить судьбу многих малых и средних городов, прозябающих сегодня в мучительных поисках своей идентичности.

Модель формирования бренда города с помощью киноиндустрии показана на рисунке: кинофестиваль (ключевой проект в секторе «Культура») как знаковое событие культурной жизни города дает импульс формированию бренда •



ОБЩЕСТВЕННАЯ ДИПЛОМАТИЯ И СОЦИАЛЬНЫЕ МЕДИА

При стремительном развитии и распространении интернет-технологий еще один новый тип коммуникаций приобретает большую ценность для развития городской идентичности и отражения ее в имидже города. Это так называемая общественная дипломатия (иногда ее называют народной). Термин появился 60 лет назад — тогда в США общественной дипломатией (public diplomacy) стали обозначать международные политические мероприятия с массовым участием общественности: интернациональные марши мира, студенческие обмены, телемосты, акции специализированных общественных организаций, посольства мира и пр. Сегодня под общественной дипломатией понимается совсем другое. Четкого определения, правда, не существует, однако большинство специалистов согласны с тем, что это форма информационного межкультурного общественного обмена, основанного на диалоге, цель которого — сверка позиций, мнений, точек зрения и поиск общих решений. На местном уровне общественная дипломатия может быть действенным инструментом продвижения городского бренда — в случае, если активная часть городского сообщества готова включиться в процесс.

Как показывает сегодняшний опыт западноевропейских, а особенно американских городов, интенсивная коммуникация внутри городского сообщества часто становится причиной инициирования брендинга города. Люди публично обсуждают проблемы своего города не только в период предвыборных кампаний, но и, так сказать, в постоянном режиме. Это часто приводит к образованию клубов по интересам, инициативных групп по реализации различных идей переустройства городской среды и даже к созданию соответствующих некоммерческих организаций. Что очень помогает в процессе поиска идеи бренда.

Еще более важную роль «общественные дипломаты» играют на этапе продвижения бренда по всем пяти блокам работы — в реализации пространственных, инфраструктурных, культурных проектов, в поддержке институтов, координирующих брендинг города, а также в процессе информационного продвижения идеи бренда за пределами города.

На всех перечисленных направлениях работы очень полезными могут быть так называемые *сторонние группы влияния* [Визгалов, 2008]. Это те категории людей, которые не проживают в городе (часто даже и не бывают в нем), но оказывают значительное влияние на его жизнедеятельность. К ним относятся, например, чиновники вышестоящих уровней власти (региональных и федеральных) или журналисты. Мнение последних о городе (иногда предвзятое или складывающееся на основании недостоверных данных), донесенное до огромной аудитории читателей, зрителей или слушателей, определяет имидж города и результативность брендинга. Что касается информационного продвижения бренда за пределами города, то неоценимую помощь здесь могут оказать бывшие горожане, земляки, которые, покинув город, часто организуются в своеобразные землячества, сплачиваемые любовью к своей малой родине⁵⁵. В потенциале это тоже очень важные сторонние группы влияния, если их организовано вовлекать в процесс брендинга — поддерживать с ними постоянную связь, систематически спрашивать совета,

раздавать «задания». Так, например, поступили власти Елабуги, которые активно привлекали бывших елабужан, разбросанных по миру, к участию в 1000-летнем юбилее города в 2007 году.

Сегодня наиболее быстро развивающимся направлением общественной дипломатии стали социальные медиа (еще один недавно появившийся термин быстрого мира). Социальные медиа — это все формы общественной, внеиерархической коммуникации, построенные по сетевому принципу. Разумеется, наибольшей популярностью пользуются те из них, что базируются в Интернете. Главной функцией социальных медиа до сих пор был информационный обмен и налаживание знакомств и связей, однако в последнее время маркетологи корпоративной сферы признаются, что уже активно используют социальные сети для продвижения своих товаров и услуг [Stelzner, 2009].

«Большая Красная П» заняла свое место на улицах Перми



Скорость распространения и масштабы популярности социальных медиа в маркетинговых целях позволяют предположить, что в ближайшие годы они станут одним из основных видов маркетинговой коммуникации в программах территориального маркетинга, и в том числе брендинга. И наиболее активную роль будет играть молодежь, которая, с одной стороны, наиболее «отзывчива» к инициативам брендинга своего города, а с другой — наиболее погружена в Интернет.

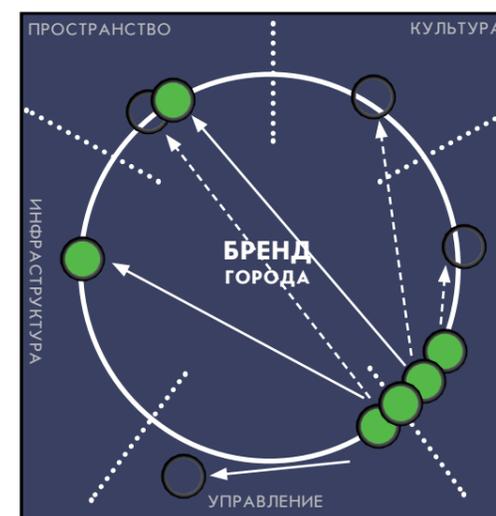
Обсуждение и продвижение идей городского бренда в блогосфере, а также в Twitter, LinkedIn и Facebook — это инструмент большого потенциального влияния на становление и развитие городских брендов. Это ярко продемонстрировал экспериментальный проект по дизайну логотипа Перми «Я ♥ П». Проект начался в «Живом Журнале» с блога дизайнера А. Лебедева, где сначала был поставлен вопрос «Что для вас значит слово “Пермь”?», а потом появился и стал обсуждаться новый логотип Перми — большая красная буква П. Поначалу внимание к «Большой Красной П» подогревали обычные блогеры, комментировавшие новый логотип города, казавшийся нелепым и даже издевательским. Но вскоре «Большая Красная П» привлекла внимание пермяков, «обросла смыслами» и почти утвердилась в качестве нового, «народного» логотипа Перми. Наконец, в 2010 году она начала отвоевывать место в городской среде. Вот пример, когда социальные медиа сыграли провоцирующую и решающую роль в популяризации идеи для города.

Флешмоб «Челябинск улыбается миру»



Одно из самых последних и экстравагантных новшеств в жизни социальных медиа — флешмоб. Это заранее спланированная массовая акция с участием большой группы людей — моберов. Они внезапно появляются в общественном месте, в течение нескольких минут выполняют заранее оговоренные действия (часто абсурдного содержания) и затем одновременно быстро расходятся в разные стороны, как ни в чем не бывало. В 2008 году в качестве акции продвижения города был проведен флешмоб «Челябинск улыбается миру».

На рисунке далее изображена модель брендинга, в которой катализатором реализации концепции бренда города служат проекты общественной дипломатии и социальные медиа. Данные проекты можно отнести как к сектору «Информирование, коммуникации» (это понятно), так и к сектору «Управление», поскольку в них проявляется способность горожан к самоорганизации и выполнению конкретных совместных дел (таких, как флешмоб в Челябинске) ●



ОЦЕНКА УСПЕШНОСТИ БРЕНДИНГА ГОРОДА

В чем состоит успех брендинга города? В формировании собственно бренда? Тогда получается «бренд ради бренда». Но ведь бренд не самоцель, а средство, инструмент для достижения другой цели.

В повышении конкурентоспособности территории? Но, во-первых, саму конкурентоспособность измерить просто только на первый взгляд, а во-вторых, даже если мы докажем, что она растет, то как доказать, что это результат брендинга?

В улучшении имиджа территории? Пожалуй, но и здесь не все так просто. Доступных методов измерения имиджа, которые считались бы совершенно достоверными, пока нет. А те, что есть, слишком дороги и практически неприменимы в российских условиях, с нашей средневеково-отсталой системой статистики. И потом, улучшение имиджа — это тоже не конечная цель брендинга. Между прекрасным имиджем и высоким уровнем благосостояния населения (а именно это является конечной целью настоящего брендинга) во многих случаях нельзя поставить знак равенства...

Все это вопросы далеко не праздные. Неслучайно подавляющее большинство европейских региональных и муниципальных проектов по маркетингу и брендингу не подвергаются оценке. Это особенно странно, учитывая, что в основном они финансируются за бюджетный счет. А не проводится оценка в силу слабости методического аппарата.

Институт экономики города имеет обширный и успешный опыт разработки и применения методик оценки результативности муниципальных и региональных программ развития (см., например, [Визгалов, 2005]). По мнению автора, этот опыт (то есть уже разработанные и апробированные методики оценки) вполне можно применять при оценке проектов территориального брендинга.

Самый простой с технической точки зрения способ оценки. Он не позволяет судить о результатах проекта, но позволяет выяснить, в какой степени реализован проект. Это простое, по принципу +/-, определение доли фактически выполненных мероприятий от общего числа запланированных в рамках брендинга. Данный метод бывает необходим при оценке качества менеджмента проекта.

Оценка выполнения проекта

Оценка результативности брендинга

С помощью данного метода можно судить о том, в какой степени достигнуты целевые показатели проекта по разработке бренда города. На этом этапе обычно проверяется качество планирования проекта — были ли разработаны измеряемые показатели, по достижении которых проект будет считаться успешным. Показатели успешности, в свою очередь, «привязываются» к задачам брендинга. Если, скажем, главная задача формирования бренда — привлечение инвестиций на территорию, то соответствующими будут и показатели успешности проекта — количество и качество привлеченных инвестиций наряду с показателями, отражающими мнение и впечатления инвесторов о городе. Если задача брендинга — привлечение в город

резидентов, то и показатели результативности будут связаны с количеством и качеством миграций, динамикой цен на жилье и т.д.

При оценке результативности весь процесс сводится к сравнению фактически полученных показателей с запланированными. Источники данных при этом привлекаются самые разные: от анализа экономической статистики до социологических опросов населения или целевых аудиторий.

Оценка состоятельности бренда

В результате оценки данного вида можно ответить на вопрос, есть ли у города бренд. Цель оценки — сравнить параметры бренда (каким его придумали разработчики) с его восприятием целевыми аудиториями. Это оценка того, насколько правильно «угадана» концепция бренда и насколько удачно она передает идентичность места. Ведь именно в этом и заключается эффект бренда.

Основным источником данных, разумеется, являются представители целевых аудиторий. Можно, в частности, узнать, какие впечатления (стереотипы) у них формирует город, с какими ценностями он ассоциируется, а затем сопоставить полученный список с тем, который зафиксирован в концепции бренда. В этом случае очень эффективны корреляционный и регрессионный анализы. Можно установить критерий состоятельности бренда: если коэффициент корреляции между ценностями бренда в концепции и ценностями, указанными целевой аудиторией, составляет 1, то состоятельность бренда 100%, то есть бренд *существует*. Можно разработать интегральный индекс состоятельности бренда, в который включить сумму средневзвешенных показателей состоятельности — степень корреляции ценностей, визуальных элементов дизайна бренда, знаковых инфраструктурных, архитектурных и культурных проектов.

Оценка влияния бренда

Вероятно, это и самый важный, и самый трудный вид оценки успешности брендинга. Он дает информацию о том, как влияет возникновение бренда на различные параметры социально-экономического развития территории. Главная сложность в том, чтобы определить, насколько именно бренд влияет на развитие, каков его «процентный вклад» в те или иные результаты. При этом можно использовать методы, хорошо известные социологам, например сравнительную оценку параметров развития оцениваемого города и соседних с ним городов (группа сравнения), которые не занимаются брендингом. Полученную «дельту» значений показателей можно считать вкладом бренда в развитие города.

Оценка эффективности бренда

Эффективность — это отношение результатов, полученных по итогам брендинга, к затраченным ресурсам («результаты», полученные после оценки результативности проекта, можно разделить на его бюджет). Примеров и методов оценки такого рода в профессиональной литературе достаточно много (см., например, [Морс и др., 2007, с. 320–358]).

Критерии эффективности брендинга города устанавливаются в зависимости от поставленных задач. Так, если брендинг города осуществляется через организацию культурных проектов и знаковых событий для привлечения как можно большего числа посетителей, то одним из показателей эффективности будет соотношение числа людей, которых удалось привлечь на мероприятия, и суммарных затрат на проведение проекта. Иначе говоря, чем меньше затраты на одного посетителя, тем выше эффективность. Как видно из таблицы на с. 142, эффективность событийных проектов в европейских городах варьирует очень сильно.

Эффективность культурных событий

Город	Проект/событие	Объем затрат, тыс. евро	Число посещений, тыс. чел.	Объем затрат на одного посетителя, евро
Ливерпуль	КСЕ*, 2008	142 000	15 000	9,46
Лилль	КСЕ, 2004	70 000	9 000	7,78
Люксембург	КСЕ, 2007	45 000	3 300	13,60
Грац	КСЕ, 2003	60 000	2 700	22,22
Роттердам	КСЕ, 2001	34 100	2 300	14,83
Саламанка	КСЕ, 2002	39 200	1 900	20,63
Брюгге	КСЕ, 2002	27 200	1 600	17,00
Авиньон	КСЕ, 2000	21 000	1 500	14,00
Порто	КСЕ, 2001	58 500	1 200	48,75
Люксембург	КСЕ, 1995	24 400	1 100	22,18
Манчестер	Фестивальный проект Pillar Events, 2005	1 500	550	2,72
Инсбрук	Фестивальный проект Insbruck Events, 2003	1 480	140	10,57
Честер	Фестивальная программа Chester Festivals, 2004	650	19	34,21

* КСЕ – культурная столица Европы.
Источник: [Palmer-Rae, 2004].

Обычно самым важным параметром оценки эффективности бренда рассматривается объем ресурсов, потраченных на брендинг. Это не совсем правильно. Почти все исследования в области результативности брендинга подтверждают, что объемы финансовых ресурсов, потраченные на разработку бренда, никак не коррелируют с результативностью проекта. Есть места, на бренд которых было потрачено очень много денег, однако результат оказался нулевым, тщательно разработанная и масштабно разрекламированная идентичность места так и «не перетекла» в его имидж. И наоборот, известно много примеров, когда сильнейший эффект достигался при минимуме ресурсов (самый яркий и известный пример – «раскрутка» озера Лох-Несс).

Оценка успешности брендинга

Оценку успешности брендинга желательно проводить на всех его этапах. В начале проекта – на этапе позиционирования города, поиска концепции бренда нужна *оценка потребности* в бренде (needs assessment). Ее другое название – *предварительная оценка*. Придется «замерить», как влияет текущий имидж города на его развитие и насколько появление сильного бренда могло бы улучшить репутацию города. Акцент при «измерении» имиджа территории делается на работе с потенциальными целевыми аудиториями брендинга – «носителями» внешнего имиджа места, а также на выявлении представлений о городе «носителей» идентичности места – самих горожан.

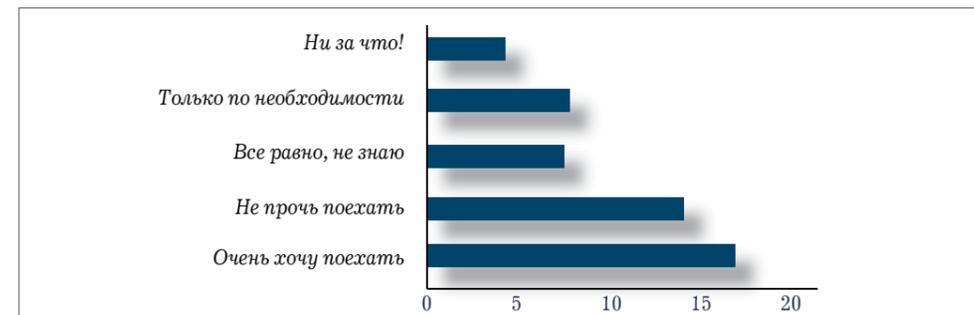
Важно также правильно интерпретировать полученные сведения и сопоставлять данные из разных источников. Вот показательный пример. Жители Магадана считают, что имидж у него негативный и это делает город непривлекательным в глазах россиян. Однако оказывается, что специфический, «колымский» образ Магадана не только не вредит городу, но и, наоборот, усиливает его привлекательность – об этом, в частности, говорят результаты экспресс-опросов на московских улицах.

Опрос жителей Магадана: «Как Вы считаете, каков имидж у Магадана в России?» (количество ответов)



Примечание. Анкетирование представителей экспертного сообщества Магадана проводилось специалистами Института экономики города в мае 2010 года в рамках проекта по разработке концепции бренда города.

Экспресс-опрос на улицах Москвы: «Согласились бы Вы поехать в Магадан?» (количество ответов)



Примечание. Опрос проводился студентами географического факультета МГУ в июле 2010 года в рамках производственной практики в Институте экономики города.

Промежуточная оценка проводится по ходу реализации проекта по брендингу. Она позволяет анализировать качество управления проектом, вовремя отмечать недостатки, свои и успехи и оперативно принимать соответствующие решения.

Наконец, *завершающая оценка* проводится после окончания проекта, чтобы проанализировать его результаты и влияние на развитие территории. На наш взгляд, оптимальный временной лаг для оценки результатов проекта – четыре года после начала этапа продвижения бренда. Как показывает практика, именно за это время бренд успевает «созреть» ●

Когда работу над книгой пора было завершать, автор столкнулся с проблемой: трудно было остановиться и поставить точку. Буквально каждый день появляется информация о новых примерах городского и регионального брендинга, о новых интересных публикациях и исследованиях. Попадались примеры проектов, которые лучше проиллюстрировали бы тему, чем те, что вошли в книгу. Однако нельзя объять необъятное. Тем более что Интернет сегодня представляет собой поистине бездонный кладезь самой разнообразной информации, так что заинтересованные читатели смогут самостоятельно накапливать свою базу данных с новыми примерами брендинга мест и сопоставлять их с представленной в данной книге концепцией. Будет еще лучше, если информация, полученная в книге, послужит первым импульсом к формированию бренда одного или даже нескольких российских муниципалитетов или регионов, пребывающих в поиске своего «я». В этом случае задачи, которые ставил перед собой автор, можно будет считать выполненными.

У моделей, подходов, экспериментов в брендинге мест нет иерархии, самоценности и разделения на «правильные» и неправильные». Они ценны лишь настолько, насколько способны помочь в продвижении интересов территории. Они могут видоизменяться, отклоняться от научных рекомендаций в зависимости от задач продвижения конкретного места. Этим, кстати, отчасти объясняется, почему до сих пор нет универсального учебника по территориальному брендингу: города и регионы слишком разные, невозможно придумать универсальную схему выявления их идентичности, можно лишь предложить набор технологий, принципов, подходов, из которых каждая территория будет выбирать подходящую ей комбинацию.

Бренд территории нельзя разработать или купить. Его важно угадать — так, чтобы он был подхвачен местным населением, а потом воспринят целевыми аудиториями. С одной стороны, это делает процесс брендинга творческим и потому интересным, а с другой — не исключает риска «не угадать» и связанных с ним рисков реализации брендинга, так свойственных любому венчурному проекту.

В «быстром» мире невозможно разработать исчерпывающую теорию брендинга мест и четко определить ее внешние границы. Каждый год и в самих городах, и в экспертных центрах будут появляться новые инновационные способы выращивания территориальных брендов, будут возникать и новые, уникальные бренды, которые будут сильно изменять, «взламывать» ранее описанные алгоритмы и концепции. Предсказать же, как будет развиваться практика, невозможно. Механизмов и сценариев выращивания бренда города может быть бесконечно много. И это, пожалуй, главный постулат теории брендинга мест — возможно, одной из первых сетевых наук, где никто не может обладать монополией на знание, где успех проверяется только опытом и где решающие факторы успеха — это творческое мышление и гражданская активность. В сетевом обществе главные теоретики и практики брендинга — не профессионалы-маркетологи, а сами местные сообщества.

Сложное дело — заглядывать в будущее, но автору представляется, что уже в самое ближайшее время мы будем свидетелями появления множества новых российских городов. «Новых» не в смысле новых ячеек расселения и размещения средств производства, а в смысле парада новых и ярких городских идентичностей, городских смыслов. Уверен, что это по силам абсолютно любому городу, надо только очень захотеть. И если в городе нет ничего, кроме льда и снега, то лед и снег нужно делать местным брендом и смело эксплуатировать его во благо жителей. И если ваш город считают «радиоактивной мусоркой», а на самом деле это не так, то последуйте примеру ЗАТО Большой Камень (Приморский край): там выпустили футболки с веселым радиоактивным уродцем на груди, а под

ним большими буквами написали: «Большой Камень: жизнь прекрасна!»

Не все города и регионы сочтут брендинг нужным для себя. И это нормально и закономерно. Но, с другой стороны, успех городов — пионеров брендинга вдохновляет другие города, даже, на первый взгляд, абсолютно безнадежные в этом смысле. На контрасте с бесчисленными проблемами, с которыми сталкивается сегодня российский город, деятельность, связанная с территориальным брендингом, несет в себе заряд большого оптимизма и как ничто другое служит развитию местного патриотизма.

Маркетинг города и вместе с ним брендинг города на наших глазах, в сжатые «постсовременностью», проделывают путь от искусства к науке. И что еще более важно для нас — к новой и красивой по целям и инструментам философии местного самоуправления ●

- Число конференций, форумов и семинаров, посвященных брендингу мест, с каждым годом быстро растет. В 2009 г. в России состоялось как минимум 3 таких мероприятия, а за 10 месяцев 2010 г. – уже 10, причем 4 в формате встреч международного уровня. Конференции по маркетингу и брендингу городов и регионов прошли в Москве, Санкт-Петербурге, Перми, Екатеринбурге, Новосибирске, Омске, Краснокамске и Чернушке (Пермский край), Петрозаводске и Уфе.
- URL: http://www.marketingpower.com/_layouts/dictionary.aspx?dLetter=B
- Кстати, этот процесс уже вовсю идет. Киноконцерны Warner Brothers и XX Century Fox переместились из Голливуда севернее – в город. Но глобальное информационное пространство этого не замечает. Причина – сила бренда Голливуда.
- См. также: www.sociology.emory.edu/globalization/theories03.html
- URL: <http://www.marktanalysis.com/>
- URL: <http://www.corescities.com/>
- Ведущий и наиболее авторитетный центр изучения глобальных городов – исследовательская группа П. Тейлора из Университета Лоуборо в Великобритании. URL: <http://www.lboro.ac.uk/gawc/>
- Этот пример настолько часто употребляется в публичных выступлениях российских экспертов, что чашка кофе на Сан-Марко сама по себе стала брендом, обозначающим экономику впечатлений.
- Первое – сырье, второе – товары, третье – услуги (*примеч. авт.*)
- Некоторые авторы переводят Experience Economy как «экономика переживаний». См., напр.: Зуев С. Вначале был текст. Русский архипелаг. URL: http://www.archipelag.ru/geoculture/cultural_policy/cultural_policy/search/
- По определению Р. Флориды, к креативному классу относятся люди, чьи способности и деятельность заключаются в поиске новых идей, технологий, смысловых форм и создании на их базе инноваций в самых различных отраслях жизнедеятельности. Флорида нашел и описал в одной из своих последних книг четкую закономерность между распределением экономического роста и географией расселения креативного класса [Florida, 2005].
- URL: <http://www.comedia.org.uk/>
- Подробнее об этом см., напр.: <http://slon.ru/blogs/vizgalov/post/340088/>
- Организационный комитет Олимпийских игр 2014 г. в Сочи юридически «защитил» логотип Олимпиады и уже в 2008 г. были взысканы первые штрафы за нарушение прав на использование олимпийского логотипа. Правда, суммы штрафов ничтожно малы. В 2008 г. было зафиксировано 60 случаев незаконного использования олимпийской символики, а общая сумма штрафов по ним составила около 1,5 млн руб. В 2009 г. количество случаев несанкционированного использования символики было уже намного меньше. URL: <http://sochi2014.com/>
- Эрик Рыжий, скандинавский мореплаватель, открыв Гренландию, назвал ее Зеленой землей. Сделано это было для того, чтобы привлечь больше колонистов для заселения новой территории, которая оказалась на 90% покрытой ледником. И испанцы, искавшие серебро в открытой ими Южной Америке, первую же бухту назвали Аргентиной, что значит Серебряный край.
- Серебра в Аргентине не оказалось, но название осталось. Венесуэла в дословном переводе – это Маленькая Венеция. В России есть города Пушкин и Лермонтов, в которых Александр Сергеевич и Михаил Юрьевич никогда не были и быть не могли.
- Ярким примером подхода, в котором город воспринимается как личность, стала популярная книга П. Акройда «Лондон. Биография» [Акرويد, 2005].
- Одна из самых актуальных тем исследования территориальной идентичности сегодня – это поиск показателей, с помощью которых можно было бы измерить уровень (силу) и качество местного самосознания. Для каждого из выделенных здесь пяти параметров идентичности также можно было бы попытаться выделить измеряемые показатели, однако – это выведет нас далеко за рамки центральной темы книги. Для нас гораздо важнее определить взаимосвязь городской идентичности и бренда города.
- За последние 10 лет в Нью-Йорке и Париже произошло несколько событий, которые способны были «убить» имидж города. Для Нью-Йорка таким вызовом стало 11 сентября 2001 г., для Парижа – мигрантские бунты и связанные с этимличные беспорядки, а также многочисленные профсоюзные забастовки и студенческие волнения, регулярно выплескивающиеся на улицы в последние годы. Однако, несмотря на это, инвестиционная и туристическая привлекательность этих городов остается неизменной. В индексе мировых городских брендов Анхольта (City Brand Index) за 2007–2009 гг. оба города входят в десятку самых модных и привлекательных городов мира.
- URL: <http://www.edinburghbrand.com/>
- Книга бренда Ливерпуля – <http://www.liverpoolcitybrand.co.uk/index.php>; Книга бренда Гонконга – www.brandhk.gov.hk/
- В символике российских городов из животных образцов наибольшей популярностью пользуется, конечно, медведь, далее следуют волк, олень, лиса и песец. В символике европейских городов наиболее распространены лев. В азиатских городах – дракон.
- URL: <http://www.rian.ru/society/20060529/48767590.html>
- Формат книги не позволяет полностью описать методику анализа заинтересованных сторон. Подробнее об этом см. [Морс, Пузанов, Страйк, 2007, с. 43–57].
- У Ф. Котлера этот процесс назван «визуализацией целевого поведения» [Котлер и др., 2005, с. 228].
- URL: <http://www.worldbusinesschicago.com/make-your-mark/find-your-place>
- В 2010 г. Н. Михалков выступил с идеей восстановления Немецкого квартала в Москве. Для современной Москвы такой проект был бы полезным прецедентом тематического зонирования, а также началом поиска концепции бренда российской столицы.
- До 2008 г., в период до начала финансово-экономического кризиса, в российских городах наблюдалась большой прогресс в совершенствовании инфраструктуры досуга. Практически во всех областных центрах были открыты аквапарки, в некоторых – стадионы и спортивные центры, которые финансировались в том числе и за счет бизнеса. Затем большинство подобных проектов было заморожено.
- См.: www.citymayors.com/transport/guatemala-transmetro.html
- Наиболее содержательные русскоязычные статьи о Куритибе в Интернете: «Почему этот город едет» (URL: <http://www.archnadzor.ru/?p=1240>), «Самый транспортный город в мире» (URL: <http://www.railblog.ru/samyj-trasportnyj-gorod-v-mire-kuritiba/>).
- По крайней мере, так считают шекспироведы. А вообще, фигура Шекспира не менее мифологична, чем его персонажи, и среди специалистов не утихают споры о том, существовал ли такой человек.
- Например, специфично местные слова – яркое проявление местного самосознания петербуржцев.
- Колорит этнонациональной культуры может быть доминирующим и определяющим для всех других элементов культурных ресурсов территории – архитектуры, культурных событий, традиций, менталитета и пр.
- В Лондоне есть целая серия экскурсий под названием «Лондон Джека Потрошителя». В Эдинбурге разработан туристический маршрут «От доктора Джекила к мистеру Хайду» по мотивам повести Р. Стивенсона.
- Например, в ФЗ № 131 «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» о маркетинге не сказано не слова. Равно как и в других российских законах, регулирующих деятельность государственных органов и муниципалитетов.
- Город Базель – административный центр швейцарского кантона Базель. Население города составляет около 90% населения кантона.
- Правда, специальной программы по маркетингу Сочи в преддверии Олимпиады так и не появилось. Отдельные усилия федеральных и региональных властей были направлены на победу в конкурсе за проведение Олимпиады, а не на проведение успешной Олимпиады и успешное экономическое развитие с ее помощью.
- Материалы представлены МУ «Столица Урала».
- URL: <http://www.civiccommittee.org/index.html>
- URL: <http://www.worldbusinesschicago.com/>
- URL: <http://www.chicagometropolis2020.org/>
- URL: www.chicago.il.org
- Значок проекта 6 на рисунке расположен немного в стороне от окружности проектов бренда, поскольку его содержание, на наш взгляд, это результат компромисса между различными общественными группами участников брендинга и потому не совсем точно передает суть концепции бренда.
- Акция получила большую известность. Тысячи детей были вовлечены в конкурс мыльных скульптур. Кстати, автором идеи был Э. Бернейз (E. L. Berneys) – «отец пиара», как называют его в США. Он же стал одним из первооткрывателей концепции организованных событий в маркетинге. URL: <http://www.prwatch.org/prwissues/1999Q2/bernays.html>
- URL: <http://www.focus.de/reisen/urlaubstipps/oktoberfest/>; <http://growclub.org/index.php?showtopic=12145>
- В контексте книги мы не рассматриваем символические события в экономической сфере. К ним могут относиться нестандартные управленческие решения и реформы на уровне местного самоуправления, а также знаковые инвестиционные проекты.
- URL: <http://www.nationmaster.com/country/br-brazil/>
- Подробнее см., напр.: www.bbc.co.uk/gloucestershire/content/articles/2005/05/30/cheese_rolling_2005_feature.shtml
- Подробнее о Параде ковров см.: www.cowparade.com/inc/events.php
- URL: <http://www.shos2009welcome.ru/news/id1813/>
- URL: <http://www.ambafrance-uk.org>
- URL: <http://www.brugesinfo.com/brugge-belgium-travel.php>
- URL: <http://www.allmovie.com/work/vicky-cristina-barcelona-389937/review>
- В 2006 г. Голливуд административно отделился от Лос-Анджелеса, получив статус самостоятельного города.
- См.: Кинофестивали России: справочник / Киногильдия режиссеров России. М., 2010. URL: <http://www.kingildia.ru/pages/page.php?page=36>
- Так, каждый год, 31 августа на Театральной площади в Москве собираются бывшие жители Магадана – общаются, ищут знакомых, обмениваются последними новостями из родного города. Мало кто из бывших колымчан пренебрегает этими очень теплыми и живыми встречами.



Бренд города — городская идентичность (или идентичность города), системно выраженная в ярких и привлекательных идеях, символах, ценностях, образах и нашедшая максимально полное и адекватное отражение в имидже города.

Брендинг города — процесс осознанного и целенаправленного формирования бренда, то есть поиска, выражения и развития городской идентичности, а также представления ее в ярких, взаимосвязанных образах, привлекательных для целевых аудиторий. Наиболее сложная и эффективная форма маркетинга города.

Дизайн бренда города — система взаимосвязанных и взаимодополняющих визуальных и символических атрибутов (выражений, изображений) идеи бренда города, выраженных в символических знаках, лозунгах, цветах, запахах, музыке и прочих образах.

Идентичность города — чувство социальной общности, возникающее на базе общности территории и основанное на символическом капитале города.

Идея бренда города — стратегическая идея, в которой выражена суть, смысл и идентичность города. Ключевое содержательное звено бренда города.

Имидж города — существующая в сознании совокупность устойчивых (но необязательно системных и верных) представлений о городе. Складывается из трех составляющих — одной объективной (характеристики территории, отражающие объективную действительность) и двух субъективных (личный опыт, личное представление о городе, с одной стороны, и чужие мнения, стереотипы и слухи о городе — с другой).

Капитал бренда (brand equity) — совокупность позитивных представлений целевых аудиторий о бренде города [Aaker, 2001]. Состоит из нескольких составляющих: лояльность целевых аудиторий по отношению к бренду — готовность к «потреблению» бренда (взаимодействие, использование и пр.) при знании цены потребления; уровень «связности» (соответствия или тождества) ценностей целевых аудиторий с ценностями бренда города.

Книга бренда (brand book) — свод правил и стандартов по использованию бренда. В коммерческом маркетинге, как правило, основное содержание книги бренда посвящается графическим стандартам бренда.

Концепция бренда города — концепция представления (репрезентации, оформления) городской идентичности в виде системы взаимосвязанных символов, образов идей и ассоциаций. Элементы концепции бренда — идея бренда, ценности бренда, дизайн бренда.

Логотип города — визуальный символ города, позитивный «фирменный» признак, по которому потребители распознают город, «раскрученная» товарная марка города, формирующая или подтверждающая его имидж и репутацию. Логотип города — один из распространенных, но не обязательных элементов бренда города.

Лояльность бренда города — степень позитивности восприятия бренда целевыми аудиториями, а также степень устойчивости восприятия бренда во времени.

Маркетинг города — системная работа городского сообщества по выявлению и продвижению интересов города для реализации различных задач социально-экономического развития.

Персонафикация города (или личность бренда) — набор эмоциональных характеристик, на которых основывается чувство симпатии, возникающее у потребителя по отношению к бренду [Aaker, 2001]. Один из элементов идеи бренда города.

Позиционирование города — первый из двух этапов в маркетинге города: определение желательного, стратегического видения города, формируемого в сознании целевых аудиторий. При проведении маркетинга через формирование бренда города позиционирование включает проведение маркетинговых исследований, направленных на «измерение» городской идентичности, определение перспективных социально-экономических ниш и конкурентных позиций, которые необходимо занять городу с помощью брендинга, постановку задач брендинга, формирование концепции бренда города, определение целевых аудиторий, разработку плана продвижения бренда.

Продвижение города — второй из двух этапов в маркетинге города. При проведении маркетинга через формирование бренда города продвижение означает практическую реализацию концепции бренда города. Включает организацию и осуществление прямой (информирование, пропаганда и пр.) и косвенной (реализация проектов по развитию бренда города в городской среде) коммуникации бренда города с его потребителями (целевыми аудиториями брендинга).

Производственный туризм — обеспечение туристической привлекательности мест производства товаров и услуг. Один из инструментов брендинга города.

Промышленный туризм (industrial tourism) — организация регулярных туристических туров на действующие (или некогда действовавшие) промышленные предприятия. Превращение производственной площадки в объект туристической привлекательности. Одна из разновидностей производственного туризма.

Различительная способность бренда города — степень узнаваемости бренда целевыми аудиториями на фоне других городов. Одна из составляющих имиджа города и одно из условий развития бренда.

Социальные медиа — средства массовой коммуникации, работающие по сетевому принципу. Основное поле работы социальных медиа — Интернет.

Сторонние группы влияния (СГВ) — персоналии или группы интересов, расположенные за пределами города, но своими действиями оказывающие прямое или косвенное влияние на социально-экономическое развитие города. К СГВ, в частности, могут относиться государственные чиновники вышестоящих уровней власти, журналисты, выходцы из города, имеющие возможность влиять на развитие бренда города. Сторонние группы влияния — одна из потенциальных целевых аудиторий брендинга города.

Целевые аудитории брендинга города — желаемые «потребители» бренда города, определенные в качестве таковых в концепции бренда города. В состав целевых аудиторий брендинга города могут входить: городское общество или его отдельные категории, инвесторы (действующие и/или потенциальные), туристы, потенциальные жители (чаще всего — конкретные категории потенциальных резидентов), потребительские рынки товаров и услуг, производимых в городе, сторонние группы влияния.

Ценности бренда города — уникальные конкурентные преимущества города, выражение той практической пользы города, о которой сообщает идея бренда города. Выделяются функциональные, социальные и эмоциональные ценности бренда города.

Экономика событий (или событийная экономика) — обширная сфера деятельности, связанная с планированием, организацией и проведением знаковых культурных мероприятий. Одно из направлений брендинга города, в составе которого выделяются следующие типы событий: городские праздники, фестивали, выставки и салоны, деловые события, спортивные и экзотические события.

- Акройд П. Лондон. Биография / пер. с англ. В. Бабкова, Л. Мотылева. — М. : Изд-во Ольги Морозовой, 2005.
- Аллахвердиева Н. Современное искусство в городской среде: стратегии, ресурсы и технологии // Город > Пермь. Смысловые структуры и культурные практики / отв. ред. В.В. Абашев. — Пермь, 2009.
- Вайль П. Гений места. — М. : Независимая газета, 2001.
- Визгалов Д. Маркетинг города. — М.: Фонд «Институт экономики города», 2008.
- Визгалов Д. Методы оценки муниципальных программ. — М. : Фонд «Институт экономики города», 2005.
- Вуд Ф. Круговорот городского творчества // Культурные стратегии : Экспертный клуб. — Вып. 1. Новые форматы партнерства. — М. : Институт культурной политики, 2004.
- Гандрабура Е. Высокая мода для городов // Городской альманах. — Вып. 2. — М. : Фонд «Институт экономики города», 2006.
- Гандрабура Е. Медиаторы городских коммуникаций // Городской альманах. — Вып. 3. — М. : Фонд «Институт экономики города», 2008.
- Гнедовский В. Современные проблемы развития постиндустриального общества в городах США и Европы. 2007. — URL: <http://liberty.ru/groups/Intellektualy/Sovremennye-problemy-gazvitiya-postindustrial-nogo-obschestva-v-gorodah-SSHA-i-Evrop>.
- Город и деревня в Европейской России: сто лет перемен : Монографический сборник. — М. : ОГИ, 2001.
- Джейкобс Дж. Экономика городов. — Новосибирск : Культурное наследие, 2008.
- Замятина Н. Взаимовлияние образов географических объектов: постановка проблемы // Вопросы экономической и политической географии зарубежных стран. — Вып. 15. — М., 2002.
- Зуев С. Вначале был текст. Русский архипелаг. — URL: http://www.archipelag.ru/geoculture/cultural_policy/cultural_policy/search/
- Котлер Ф. Асплунд К., Рейн И., Хайдер Д. Маркетинг мест. — СПб. : Стгольмская школа экономики, 2005.
- Линч К. Образ города. — М.: Стройиздат, 1982.
- Лэндри Ч. Креативный город. — М. : Классика — XXI век, 2005.
- Малиновский Б. Научная теория культуры. — М. : ОГИ, 2005.
- Морс К., Пузанов А., Страйк Р. Эффективные решения в экономике переходного периода : Аналитические инструменты разработки и реализации социально-экономической политики. — М. : Айрис-пресс, 2007.
- Муратов П. Образы Италии. — СПб. : Азбука-классика, 2005.
- Панкрухин А. Маркетинг территорий. — СПб. : Питер, 2006.
- Пайн Дж. Б., Гилмор Дж. Х. Экономика впечатлений. Работа — это театр, а каждый бизнес — сцена. — М. : Вильямс, 2005.
- Попов А. Бренд и идентичность территории // Материалы III Всерос. научно-практич. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых «Географическое изучение территориальных систем». — Пермь : ПГУ, 2009.
- Примаков Н. Малые скульптурные формы как символы территории и часть ее имиджа // Материалы I Международ. научно-практич. конф. «Продвижение территории через культурные бренды: использование новых коммуникационных технологий» / под. ред. М.С. Штерн и др. — Омск : Образование информ, 2010.
- Смирнягин Л. О региональной идентичности // Пространство и время в мировой политике и международных отношениях : Материалы 4 Конвента РАМИ : в 10 т. / под ред. А. Ю. Мельвила ; Рос. ассоциация международных исследований. — М. : МГИМО-Университет, 2007. Т. 2 : Идентичность и суверенитет: новые подходы к осмыслению понятий / под ред. И. М. Бусыгиной.
- Смирнягин Л. Система расселения России: тенденции к переменам // Городской альманах. — Вып. 4. — М. : Фонд «Институт экономики города», 2009.
- Стась А. Новая геральдика. Как страны, регионы и города создают и развивают свои бренды. — М. : Группа ИДТ, 2009.
- Стратегирование 2010: лидеры рынка // под. ред. Б.С. Жихаревича. — СПб. : Леонтьевский центр, 2010.
- Тишков В. Новые и старые идентичности. 2010. — URL: http://valerytishkov.ru/cntnt/nauchnaya_obrazy_rossii/staraye_i_n.html.
- Ткаченко А. Территориальный интерес — ускользящий детерминант регионального развития // Территориальные интересы : сб. научных трудов / Тверской государственный университет. — Тверь, 1999.
- Тоффлер Э. Третья волна. — М. : АСТ, 1999.
- Тоффлер Э. Шок будущего. — М. : АСТ, 2004.
- Трейвиш А. Город, район, страна и мир. Развитие России глазами страноведа. — М. : Новый хронограф, 2009.
- Тульчинский Г. Бренды как мифология массовой культуры // PR-менеджер. — 2008. — № 2.
- Флорида Р. Креативный класс. Люди, которые меняют будущее. — М. : Классика — XXI век, 2005.
- Фукуяма Ф. Великий разрыв. — М. : АСТ : Ермак, 2004.
- Хрестоматия по географии России. Образ страны : Пространства России / авт.-сост. Д. Замятин, А. Замятин ; под общ. ред. Д. Замятина. — М., 1994.
- Хузеев Р. Теория принятия компромиссных решений в географии : Автореф. дис. ... д-ра геогр. наук. — М., 1990.
- Шматко Н., Качанов Ю. Территориальная идентичность как предмет социологического исследования // Социологические исследования. — 1998. — № 4.
- Штепа В. RUTOPIЯ. — Екатеринбург: Ультра.Культура, 2004.
- Aaker D.A. Strategic Market Management : 6th ed. — N.Y. : Wiley, 2001.
- Abrahams, E. Cities and Their News Media Images // Cities. — 2001. — Vol. 17, N 5.
- Anholt S. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. — Basingstock : Palgrave Macmillan, 2007.
- Anholt S. Why Brand? Some Practical Considerations for Nation Branding // Journal of Place Branding. — 2006. — N 2.
- Anholt S. Place branding: Is it marketing, or isn't it? // Editorial. Place Branding and Public Diplomacy. — 2010. — N 1.
- Anholt S. Definitions of place branding — Working towards a resolution // Editorial. Place Branding and Public Diplomacy. — 2010. — N 2.
- Avraham E. Media strategies for improving an unfavorable city image // Cities. — 2004. — Vol. 21, N 6.
- Ashworth G., Voogd H. Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning. — L. : Belhaven, 1990.
- Bailey J.T. Marketing Cities in the 80th and Beyond. — Chicago : American Economic Development Council, 1989.
- Bradley A., Hall T., Harrison M. Selling Cities - Promoting New Images for Meeting Tourism // Cities. — 2002. — N 19.
- Braun E. City Marketing. Towards an Integrated Approach // Erasmus Research Institute of Management. — Rotterdam, 2008.
- Clark D. Urban World, Global City. — L. : N.Y., 1996.
- Competitive Cities. A New Entrepreneurial Paradigm in Spatial Development // OECD Territorial Reviews — 2006. — OECD Publishing, 2006.
- Deffner A., Metaxas T. Shaping the Vision, the Identity and the Cultural Image of European Places : The Materials for 45th Congress of the European Regional Science Association — 2005.
- Dinnie K. City Branding. Theory and Cases. — Basingstock : Palgrave Macmillan, 2011.
- Geddes P. Cities in Evolution. — L. : Williams & Norgate, 1915.
- Govers R., Go F. Place Branding. Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced. — L. : Palgrave Macmillan, 2009.
- Haider R. Marketing Places: the State of the Art // Commentary. — 1989 (Spring).
- Hankinson G. Location Branding : A Study of a Branding Practices of 12 English Cities // Journal of Brand Management. — 2001. — N 9(2).
- Hildreth J. Place Branding: a View at Arm's Length // Place Branding and Public Diplomacy. — 2010. — N 6.
- Jura Consultants. Economic Impact Assessment: The Pillar Events. — Manchester : Manchester City Council, 2006.
- Kavaratzis M. From City Marketing to City Branding. An Interdisciplinary Analysis with Reference to Amsterdam, Budapest and Athens. — PhD Thesis, University of Gronongen, 2008.
- Kavaratzis M., Ashworth G. City Branding: an Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick? // Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie. — 2005. — Vol. 96, N 5.
- Kotler P., Haider D., Rein I. Marketing Places: Attracting Investment < Industry and Tourism to Cities, States and Nations. — N.Y. : The Free Press, 1993.
- Lauristin M., Vihalemm P. The Transformation of Estonian Society and Media: 1987-2001 (Chapt. 1) in Baltic Media Transition. — Tartu : Tartu University Press, 2002.
- Maughan C., Bianchini F. Festivals and the Creative Region. — L. : Arts Council England, 2003.
- Meer J., van der. The Role of City Marketing in Urban Management. — Rotterdam : EURICUR. Erasmus University, 1992.
- Moilanen T., Rainisto S. How to Brand Nations, Cities and Destination. — L. : Palgrave Macmillan, 2009.
- National Arts Council Singapore. Arts Statistics 2007. — URL: www.nac.gov.sg/new/
- O'Connor J., Wynne D. From the Margins to the Center: Cultural Production and Consumption in Post-Industrial City. — Aldershot Arena, 1996.
- Olins W. The Brand Handbook. — L. : Themes & Hudson Ltd., 2008.
- Otgaar A., Van Den Berg L., Berger C., Xiang Feng R. Industrial Tourism: opportunities for City and Enterprise. — Euricur, 2008.
- Palmer R., Richards G. Eventful Cities: Cultural Management and Urban Revitalization. — Oxford : Elsevier, 2010.
- Palmer-Rae, European Cities and Capitals of Culture. — Brussels : Palmer-Rae Associates, 2004.
- Park R. E. Human Communities. The City and Human Ecology. Glencoe, Ill. — The Free Press, 1952.
- Peumans D. Economisch-geografische Analyse van Het Industrieel Toerisme in Limburg. — Universiteit Hasselt, 2006.
- Robertson R. Globalization: Social Theory and Global Culture. — L. : Sage, 1992.
- Sassen S. Territory. Authority. Rights. From Medieval to Global Assemblages. — Princeton : University Press, 2006.
- Stein G. Everybody's Autobiography. — Exact Change. — 1937 (Reprinted 1971).
- Stelzner A. M. Social Media Marketing Industry Report. How Marketers Are Using Social Media to Grow Their Businesses. 2009. — URL: <http://marketingwhitepapers.s3.amazonaws.com/smss09/SocialMediaMarketingIndustryReport.pdf>.
- Tani S. Bad Reputation — Bad Reality? The Interwining and Contested Images of a Place // Fennia. — 2001. — Vol. 179, N 2.
- Tani S. Subjective, Shared, Sudden or Planned? Place Images Revisited // Nordisk Samhällsgeografisk Tidskrift. — 2001. — N 32.
- Taylor P. Leading World Cities: Empirical Evaluations of Urban Nodes in Multiple Networks. — L. : Spon Press, 2000.
- Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions / ed by G. Ashworth and M. Kavaratzis. — L. : Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham, UK, 2010.
- Tuan Y. Images and Mental Maps // Annals of the Association of American Geographers. — 1975. — Vol. 65, N 2.
- Turan K. Sundance to Sarajevo: Film Festivals and the World They Made. — Berkley : University of California Press, 2002.
- Ward S.V. Selling Places: The marketing and Promotion of Towns and Cities 1850-2000. — L. : Spon Press, 2004.



- Абу-Даби** 20
Авиньон 117, 142
Аделаида 117
Айти 120
Амстердам 43, 46, 79, 117
Асбест 125
Астана 120
Арнем 91
Архангельск 32
Атланта 96, 120
Афины 87, 96, 105, 120
Аяччо 119
Базель 95-96, 147
Барселона 44, 47, 72, 86, 91, 93, 96, 120, 131
Белорецк 128
Берген 121
Берлин 43, 119-120, 133
Бильбао 126-127
Бинч 119
Бирмингем 17, 117-118, 120, 123
Благовещенск 134
Богота 83
Большой Камень 144-145
Бордо 116
Борнвиль 123
Боровичи 32
Бремен 117
Бристоль 17
Брюгге 129-130, 142
Брюссель 119-120
Буньоль 119
Буэнос-Айрес 91
Бьёф 120
Вашингтон 120
Великий Новгород 31-32, 43, 119, 134
Великий Устюг 12, 31-32, 43, 87
Вена 93, 116, 119
Венеция 18, 41, 87, 119, 133, 146
Верона 87
Виареджо 119
Владивосток 134
Владикавказ 134
Вологда 134
Волоколамск 134
Вольфсбург 123
Выборг 32, 133-134
Ганновер 120
Гатчина 134
Гвадалахара 117
Гватемала 83
Геленджик 31
Глазго 46
Глостер 115, 121
Гонконг 43, 79, 120, 147
Грац 142
Гринвич 120
Грозный 134
Гуаякиль 83
Давос 46, 120
Дакар 120
Даллас 5
Дели 72, 120
Детройт 122
Домодедово 134
Доха 17
Дубай 12-13, 17, 43, 72-73
Дублин 78, 119
Дубровник 119
Дурбан 117
Дюссельдорф 119
Екатеринбург 31, 43, 68, 90, 96-97, 118, 120, 124, 134, 146
Елабуга 31, 119, 137
Женева 44, 97, 120
Жерона 120
Жуковский 120
Иваново 32, 134
Иврея 121
Иерусалим 41, 72, 130
Измир 116
Инсбрук 120, 142
Йорк 117
Йосу 120
Казань 32, 43, 119, 124, 134
Калгари 96
Калининград 32
Канны 119, 133
Канск 134-135
Карабаш 125
Кардифф 117
Квебек 117
Кембридж 120
Кёльн 119
Киев 72
Кизел 125
Кириллов 87
Киркенес 100
Клермон-Ферран 119
Ковентри 117
Копейск 125
Копенгаген 43-45, 79, 87
Кострома 32
Крапивна 119
Краснодар 118, 120
Краснокамск 8, 31, 109, 146
Красноуральск 125
Красноярск 120
Куала-Лумпур 15, 73
Кукобой 87,
Куритиба 82-83, 147
Кьюкенхоф 120
Лас-Вегас 132
Лангкави 120
Ландграф 119
Лейден 117
Лейк-Плесид 120
Лейпциг 116
Лермонтов 8, 31, 43, 107, 146
Ливерпуль 17, 44, 142, 147
Лидс 17
Лиллехаммер 120
Лилль 142
Липецк 134
Лиссабон 120
Лондон 17, 44, 72, 78, 81, 86-87, 93, 97, 119-120, 132, 146-147
Лос-Анджелес 41, 119, 132-133, 147
Лоуборо 146
Луисвилл 120
Люксембург 142
Магадан 8, 31, 109, 142-143, 147
Мадрид 44
Манама 17
Манчестер 17, 113-114, 142
Мариуполь 129-130
Мекка 41
Мельбурн 117, 120
Милан 116, 119-120
Миусинск 119
Монреаль 117
Монте-Карло 120
Монтрё 119
Москва 10, 44, 72-73, 89, 116, 118-120, 124, 130, 132-134, 143, 146-147
Мумбай (Бомбей) 131
Муром 87
Мышкин 12, 31, 43, 64, 87, 100
Мэдисон 93
Мюнхен 112-113, 119
Нагано 120
Нагасаки 78
Нара (Япония) 120
Нижний Новгород 32, 134
Нижний Тагил 120
Новосибирск 31, 109, 118, 120, 124, 134, 146
Ноттингем 17
Нью-Йорк 17, 43-44, 72, 79, 91, 120, 130-132, 146
Ньюкасл-апон-Тайн 17, 44
Нюрнберг 119
Обнинск 134
Озерный 125
Омск 90, 92, 124, 146
Окленд (Новая Зеландия) 117
Окленд (США) 29
Оксфорд 41
Осло 119
Оффида 119
Панама-Сити 83
Париж 41, 43-44, 46, 72, 78, 87, 91, 97, 119-120, 127, 130, 132, 146
Пекин 73, 120
Пермь 31, 109, 120, 137-138, 146
Петрозаводск 32, 92, 146
Петропавловск-Камчатский 134
Портленд (США) 93
Порто 142
Псков 31-32
Пушкин 146
Раменское 91
Ранс 122-123
Регенсбург 117
Рейкьявик 117
Риека 119
Рим 41, 43-44, 116, 119-120, 132
Рино-Тахо 117
Рио-де-Жанейро 115, 119, 130
Ростов Великий 132
Ростов-на-Дону 43
Роттердам 117, 119, 125, 142
Рыбинск 32
Саламанка 142
Салехард 134
Самара 134
Санкт-Мориц 119
Санкт-Петербург 10, 72-73, 89, 91, 118-120, 124, 132, 134, 146
Сан-Паулу 116
Сан-Ремо 119
Сан-Франциско 78, 91, 119
Саппоро 47
Сарагоса 120
Саров 8, 31, 87, 109
Светлогорск 134
Северодвинск 32
Сент-Луис 5
Сеул 46, 76-77, 96, 117, 120
Сидней 72, 78, 120
Сингапур 117
Смоленск 134
Сочи 31-32, 96, 119, 133-134, 146-147
Стамбул 41, 72
Стаффорд 119
Стокгольм 87, 119
Страсбург 120
Суздаль 31, 119, 132
Сыктывкар 32
Сямьинь 116-117
Тайбэй 73
Тамбов 46, 91, 134
Тверь 32
Твин-Фоллс 4
Тихвин 32
Токио 41, 120
Томск 45-46, 91
Тула 124
Тунис 117
Турин 96, 120
Тырныауз 125
Углич 87
Улан-Удэ 134
Ульяновск 109
Уссурйск 8, 31, 43
Усть-Лабинск 134
Уфа 146
Фарнборо 120
Филадельфия 120
Флоренция 41, 87, 119
Ханты-Мансийск 133-134
Хей-он-Уай 43, 100
Цюрих 97, 124
Чапаевск 125
Чебоксары 134
Челябинск 124, 138-139
Чердынь 89
Череповец 32
Чернушка 146
Черняховск 62
Честер 142
Чжухай 120
Чикаго 6, 73, 77, 98-99
Чхунчхон 119
Шанхай 120, 130
Шеффилд 17
Щучье 125
Эдинбург 43, 48-49, 91, 117, 119, 146-147
Эдмонтон 117
Эмменталь 119
Эпсом 120
Эспино 91
Эфес 87
Эшленд 119
Ярославль 31-32, 119

«СТОЛИЦА УРАЛА»

Структурные подразделения	Задачи подразделения	Основная деятельность
1. Отдел взаимодействия со СМИ	Взаимодействие со СМИ	→ Закрепление отдельных элементов целостного образа города Екатеринбурга в сознании целевой аудитории.
	Стратегический анализ	→ Проведение мероприятий, отвечающих современной тенденции формирования комплексного подхода к маркетингу территорий, формированию имиджа и продвижению городского продукта, закрепление за городом места одного из лидеров данного актуального направления в России. Целенаправленная работа по формированию имиджа территории как фактора ее конкурентоспособности.
	Использование туристических возможностей	→ Проведение комплексного изучения туристской отрасли Екатеринбурга, как в режиме одновременных исследований, так и в режиме мониторинга, формирование массива статистических данных, источников информации для принятия управленческих решений в сфере туризма.
2. Сектор организации использования Интернета	→	Расширение зоны трансляции образа Екатеринбурга и позиционирование города как стабильной современной бизнес-площадки за счет системного подхода к модернизации электронных ресурсов и систем, связанных с городом. Адекватность и точность информации, удобство использования ресурсов, доступность ресурсов для различных категорий пользователей (версии на иностранных языках, упрощенные версии и т.п.), дублирование ключевых печатных источников в электронном виде.
		Насыщение информационного пространства, применение современных технологий для укрепления представления о городе как открытой, стабильной площадке, интересной не только для разового посещения, но и для длительного сотрудничества, инвестиций, совместных проектов. Обеспечение возможности предварительного и подробного изучения информации о городском пространстве (виртуальные экскурсии, насыщенные интернет- и мобильные приложения), расширение перечня вовлеченных в сферу туризма объектов и предприятий, привлечение новых сегментов потребителей.
3. Отдел ассоциативных проектов	→	Повышение уровня комфортности городской среды, акцентирование внимания целевой аудитории на многообразии возможностей Екатеринбурга, привлечение большего числа посетителей на известные и новые объекты, маршруты, предприятия.
4. Информационно-туристическая служба	→	Поддержание доступности (бесплатные источники), разнообразия и насыщенности информационно-туристического пространства города, расширение возможностей индивидуального освоения туристами городской среды и соответственное расширение географии присутствия туристов различных категорий внутри города, распределение туристических потоков между предприятиями сферы сервиса, привлечение наиболее весомой для Екатеринбурга категории деловых туристов к активной реализации познавательной, развлекательной и иных дополнительных функций путешествия.
		→
5. Отдел производства и распространения сувенирной продукции	→	Формирование презентационного пакета администрации города Екатеринбурга. Производство и распространение эталонной сувенирной продукции, в том числе с официальной городской символикой. Формирование стабильного реестра поставщиков качественной сувенирной продукции для обеспечения потребностей рынка города Екатеринбурга.

Проекты и программы

→	Издательские проекты
	<ul style="list-style-type: none"> Подготовка и выпуск ежеквартального журнала «Столица Урала». Книга «Екатеринбург – рекорды и достижения». Путеводитель «Екатеринбург» к саммиту ШОС. Туристический справочник Екатеринбурга «Easy Visit» с картой-схемой города. Переиздание фотоальбома «Екатеринбург: Европа – Азия» к саммиту ШОС. Ежемесячный путеводитель по городу Екатеринбургу «Екавери». Подготовка и размещение информационных материалов о Екатеринбурге в специализированных туристических изданиях. Участие в организации пресс-туров, тематических круглых столов для зарубежной прессы. Подготовка и редактирование разделов о Екатеринбурге для общероссийских справочных изданий (справочник «Экологические туры в регионах России»). Организация приезда съемочной группы для подготовки фильма о достопримечательностях Екатеринбурга по заказу телеканала «Россия».
→	Интернет, мультимедиапроекты
	<ul style="list-style-type: none"> Администрирование web-портала «Екатеринбург – столица Урала», русская и английская версии. Разработка трехмерной карты Екатеринбурга. Производство фильма «Екатеринбург. Легенды и мифы». Изготовление представительского набора к саммитам ШОС и БРИК с использованием мультимедиаустройства «ЭйгоПэн». Разработка трех аудиоэкскурсий по центральной части города для аудиогuida. Разработка и изготовление мультимедиапрезентации к саммиту ШОС, выпуск CD «Туристические ресурсы». Размещение материалов социальной рекламы на мультимедиаэкранах. Информационные сенсорные киоски. Организация прямой трансляции Парада победы с пл. 1905 года Подключение к международной сети Earth TV.
→	Рекламно-информационные проекты
	<ul style="list-style-type: none"> Установка уличных указателей с картой-схемой города. Выпуск официальной календарной программы на 2010 год. Подготовка и проведение круглогодичной акции социальной рекламы «Я люблю Екатеринбург».
→	Публично-имиджевые проекты
	<ul style="list-style-type: none"> Изготовление и установка мемориальной доски. Присуждение стипендии главы Екатеринбурга лучшему студенту, специализирующемуся на въездном туризме. Премия имени В.Н. Татищева и Г.В. де Геннина. Конкурс «Малые архитектурные формы». Европейско-Азиатский конвент фантастики «Аэлига». Организация и проведение акции «Длинные истории Екатеринбурга».
→	→
	<ul style="list-style-type: none"> Организация и проведение акции «Футбол-286», приуроченной к 286-летию Екатеринбурга. Подготовительные мероприятия к празднованию Всемирного дня туризма. Общественный орден г. Екатеринбурга «Екатерининский крест». Круглый стол выставки «Минерал-шоу». Участие в международной выставке «Туризм и отдых» в Мюнхене. Обслуживание туристической площадки «Европа – Азия».

“Brand” is still a vague term for Russians. However, it has become very popular (for bad, or for good) in no time at all. World city brands are well known, but does it mean that a brand can be created out of a city, region, or even a country? Russian cities have been entering the phase of acute and ever-growing competition. They will have to compete with each other for virtually everything – investments, information flows, tourists, but firstly and foremostly – for potential residents (gifted doctors, teachers, skilled workers and managers, etc.). Demographic trends urge cities to compete. Besides, good location and abundance of mineral resources no longer automatically translate into economic success for a city. How can Russian cities and regions keep their residents in place in this situation and manage to occupy a competitive economic and cultural niche? One of possible ways is to master the city marketing technique. And promotion of local interests through city branding is one of the most efficient forms of marketing.

In 2008, IUE published the book “City Marketing”, which defined the concept of city marketing as comprehensive promotion of city interests. The new book “City Branding” further enhances the conceptual value of the previous publication.

The author has investigated the development practices of more than 100 cities worldwide. Many of these cities are no longer simple objects of the globalizing world. Instead, they have been evolving into development subjects. These are the cities where the main city-making factors are the creative skills of local communities. Such cities do not want to passively depend on external factors. They’d rather master the art of changing from inside, establishing their identity and manifesting it through bright and unique ideas, images and urban development projects. This is essentially what the place branding is all about. In some cases respective efforts taken by local authorities, business community and public activists reap desired results. In other cases they come to nothing. But anyway, the success of cities pioneering the field of city branding inspires more and more cities to reconsider their place and become aware of their future. By contrast with countless problems facing Russian cities today, the most enduring characteristic of city branding activities is the inherent optimism, which, in its turn, contributes to the enhancement of self-identification of city residents better than anything else. Before our very eyes, in the fast-moving world, city branding has ceased to be only a managerial technology and acquired the features of a social science. What is even more important for us, city marketing and city branding have covered the road from being managerial tools to becoming a new concept of place development, which is truly beautiful both in terms of its goals and instruments.

The book tells us how to translate the dream about a city brand into practical coordinated activities and how to evaluate its success. The author explains how a city brand can manifest itself and in which particular areas of the city life it will do this, as well as defines the circle of those who can be brand “carriers” and “consumers”.

The book targets the staff of public and municipal governance bodies, students of economics, geography and sociology, teachers of marketing, PR-managers, academic researchers. At the same time, it might attract broad audiences of readers interested in following the development of Russian cities and regions, and everybody who is not indifferent to the destiny of his own city.



Об авторе

Визгалов Денис Валерьевич

Руководитель проектов фонда «Институт экономики города» (Москва)

Кандидат географических наук (1999 г.).

В 1996 г. окончил географический факультет МГУ им. М. В. Ломоносова по специальности социально-экономическая география зарубежных стран. Специализация – социально-экономическая и политическая география Великобритании. В 1995 г. – научный сотрудник кафедры культурной географии университета штата Висконсин (г. Мэдисон, США).

С 2000 г. – в ИЭГ. Направления специализации: стратегическое и среднесрочное планирование развития регионов и городов, маркетинг и брендинг территорий, индикативное управление территориями, технологии инвестиционной политики городов и регионов, мониторинг и оценка региональных и муниципальных программ.

В 2007–2010 гг. – доцент кафедры экономики города и муниципального управления Государственного Университета – Высшая Школа Экономики (Москва).

С 2010 г. – член редакционного совета журнала «Town and City Management» (Лондон).

Автор книг «Методы оценки муниципальных программ» (2005 г.), «Маркетинг города» (2008 г.).

Сфера профессиональных интересов: урбанистика, «мировые» города, брендинг территорий, развитие институтов местного самоуправления и гражданского общества. Автор более 40 публикаций по указанной тематике.

Участствует в разработке и ведении образовательных курсов ИЭГ «Разработка социально-экономической политики на местном уровне», «Региональная политика», «Городская экономика», «Маркетинг города», «Инвестиционная политика муниципальных образований», «Мониторинг и оценка городских программ» для студентов российских вузов и специалистов муниципальных и региональных администраций российских и зарубежных городов. С 2008 г. – организатор, участник создания и реализации первых в России маркетинговых стратегий для муниципальных образований.

География проектов за последние три года: Алматы (Казахстан), Баку (Азербайджан), Бания-Лука и Сараево (Босния и Герцеговина), Бишкек (Кыргызстан), Большой Камень, Краснокамск, Лермонтов, Магадан, Пермь, Саров, Томск, Уссурийск.

Контактная информация:
125009, Москва, ул. Тверская д. 20/1
Тел./факс: (495) 363 50 47
vizgalov@urbaneconomics.ru
www.urbaneconomics.ru

ЦЕНТР ОБЩЕСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ фонда «Институт экономики города» предлагает вниманию читателей следующие книги

Маркетинг города

Визгалов Д.В., Институт экономики города, 2008, 110 стр.

ISBN: 971-5-8130-0129-1

Российские города вступают в период активной и нарастающей конкуренции между собой. Конкурировать придется за все – за инвестиции, информационные потоки, но прежде всего за людей – талантливых врачей, преподавателей, менеджеров, туристов. Удобное географическое положение или обилие полезных ископаемых уже не гарантируют территории экономический успех. Как в такой ситуации городам и регионам России сохранить население и найти свою экономическую и культурную нишу? Один из способов – освоение маркетинговых технологий. Маркетинг территории – это продвижение ее интересов через планомерное конструирование хорошей репутации территории и ее рекламу среди целевых аудиторий – инвесторов, потенциальных жителей, туристов и других «потребителей» места. Маркетинг может включать широкий комплекс управленческих и публичных мероприятий, в которых у каждой категории местного сообщества своя роль. Самые активные муниципалитеты уже давно через рекламу своего имиджа пытаются завлечь инвесторов, «выбить» из казны деньги на проведение юбилея города и решить многие другие проблемы. Однако, не владея инструментами системного маркетинга, территории делают это хаотично и потому часто с нулевым результатом. Многочисленные попытки научиться у европейских и американских городов, уже имеющих соответствующий опыт маркетинга. Европа сегодня переживает бум тематических городов – театральных, горнолыжных, торговых, книжных, ботанических, винных, сырных, кофейных, музыкальных... Для американских же поселений маркетинг вообще исконный образ жизни: с самого своего появления на карте они конкурировали с соседями, отстаивая свои интересы. Автором изучен маркетинговый опыт более 80 городов мира и обобщен в типологии маркетинговых стратегий. Рассказывается также о наиболее актуальных задачах маркетинга российских городов. Анализируются особенности различных отраслей городского маркетинга – инвестиционного, туристического и маркетинга, привлечения жителей. Особое внимание уделено практическим инструментам маркетинга – как организовать планирование маркетинга, как определить целевую аудиторию и выбрать правильные способы работы с ней, как сконструировать имидж города и эффективно позиционировать город в информационном пространстве. Книга адресована работникам сферы государственного и муниципального управления. Рекомендуются студентам экономических, географических и социологических специальностей, преподавателям маркетинга и PR-менеджерам, научным работникам. Также она может быть интересна широкому кругу читателей, интересующихся развитием российских городов и регионов.

Методические рекомендации по согласованной подготовке и реализации документов планирования развития муниципальных образований

А.Ю. Падиля Сароса, А.В. Перцов, В.Ю. Прокофьев, Э.К. Трутнев, К.В. Холопик, С.А. Крымов, Институт экономики города, 2010, 112 стр.

ISBN: 978-5-8130-0151-2

В Российской Федерации формируются новые направления государственной политики при планировании социально-экономического развития регионов, принципиально отличные от политики советских времен: вместо планирования сверху, когда распределение всех компетенций и ресурсов было максимально централизовано, новые направления гармонично учитывают интересы развития как каждого поселения в отдельности, так и регионов и страны в целом. Внедрение механизмов взаимодействия в рамках распределенных полномочий между уровнями публичной власти позволяет организовать государственное и муниципальное управление развитием территорий на принципах системности и с применением непротиворечивых документов планирования. В 2008 г. Институтом экономики города при поддержке Агентства США по международному развитию (USAID) был инициирован проект по разработке методических рекомендаций по формированию документов и процедур планирования муниципального уровня в условиях координации между видами планирования и во взаимодействии с системой планирования субъекта РФ и системой планирования федерального уровня. Публикация данных методических рекомендаций, предлагаемая вниманию заинтересованных читателей, в первую очередь специалистам региональных и местных администраций, является заключительной стадией проекта.

Городской альманах. Выпуск 4

Научный редактор Г.Ю. Ветров, Институт экономики города, 2009, 310 стр.

ISBN: 9785813001390

Центральной темой четвертого выпуска альманаха стало социально-экономическое развитие городов российского Дальнего Востока. Материалы предоставили специалисты ряда дальневосточных экспертных центров, таких как Институт экономических исследований ДВО РАН, ГУ «ДальНИИ рынка», Дальневосточный центр социальных инноваций, эксперты Ассоциации городов Сибири и Дальнего Востока, сотрудники Института экономики города. В нем также рассмотрены очередные результаты проекта ИЭГ по мониторингу реализации реформы местного самоуправления. Продолжена публикация материалов по актуальным проблемам городского управления в таких сферах, как планирование социально-экономического развития, муниципальные финансы и межбюджетные отношения, управление жилищно-коммунальным комплексом, формирование городских агломераций. В нескольких статьях представлен опыт Украины и Кыргызстана. Сборник рассчитан на широкую аудиторию, интересующуюся проблемами муниципального и регионального развития: представителей органов власти, общественных и научных организаций, студентов, предпринимателей.

Управление муниципальным экономическим развитием

под ред. Г.Ю. Ветрова, Институт экономики города, 2009, 258 стр.

ISBN: ISBN 978-5-8130-0

Учебное пособие имеет своей целью сформировать целостное представление о теоретических подходах к управлению муниципальным экономическим развитием и практической деятельности муниципальных образований, направленной на развитие их экономического потенциала. Экономическое развитие рассматривается как одна из наиболее сложных сфер в системе муниципального управления, которая требует комплексной согласованной работы различных органов местного самоуправления, а также выстраивания конструктивных отношений между различными субъектами местного сообщества, согласования местных интересов с общестрановыми и региональными. Особое внимание уделено планированию, инвестиционной политике, механизмам общественного участия, а также другим актуальным вопросам экономического развития российских муниципальных образований в контексте реформы местного самоуправления.

Пособие иллюстрируется практическими примерами, в том числе материалами проектов, реализованных сотрудниками фонда «Институт экономики города» в различных муниципальных образованиях Российской Федерации в 1999-2007 гг.

Пособие предназначено для студентов и аспирантов, изучающих муниципальное управление, работников органов местного самоуправления, а также для широкого круга читателей, интересующихся муниципальной проблематикой.

Эффективные решения в экономике переходного периода: Аналитические инструменты разработки и реализации социально-экономической политики

Морс К., Страйк Р., Пузанов А.С., М.: Айрис-пресс, 2007, 448 стр.

ISBN: 5-8112-2267-4

Книга имеет своей целью познакомить читателей с комплексом методов, необходимых для принятия эффективных решений в области государственного и муниципального управления в условиях рынка. Раскрывается содержание программного метода решения региональных социальных и экономических проблем, подробно описываются аналитические инструменты, необходимые для его применения, обобщается множество выработанных схем предоставления общественных услуг; приводится сравнительный анализ широкого спектра социальных и экономических программ. Особое внимание уделено специфическим проблемам разработки и реализации социально-экономической политики и методам их решения в России и других странах переходной экономики.

Данное издание адресовано работникам сферы государственного и муниципального управления, студентам, обучающимся по специальностям «экономика», «менеджмент» и «государственное и муниципальное управление», а также учащимся смежных специальностей и может быть рекомендовано в качестве учебного пособия.

Авторы: К. Морс – независимый аналитик с большим опытом работы в странах Восточной Европы, Р. Страйк – старший научный сотрудник The Urban Institute, А.С. Пузанов – генеральный директор фонда «Институт экономики города», эксперт в области социальной и жилищной политики, регионального и городского развития.

Городской барометр: система мониторинга социально-экономического развития муниципальных образований

Зайцева Ю.С., М.: Фонд «Институт экономики города», 2007, 106 стр.

ISBN: 978-5-8130-01

В книге представлены результаты семилетней (1998-2005 гг.) деятельности фонда «Институт экономики города» по разработке системы индикаторов и индексов социально-экономического развития муниципальных образований России, получившей название «Городской барометр». Актуальность её разработки была обусловлена тем, что качество и доступность статистической информации по городскому развитию не отвечали реальной потребности в ней муниципальных работников. Эта проблема не преодолена в полной мере до сих пор. Общие подходы к формированию системы показателей «Городского барометра» и первые результаты его работы были описаны в двух изданиях брошюры «Индикаторы социально-экономического развития муниципальных образований», опубликованных в 2001 и 2002 гг. В данной публикации представлена новая версия данного инструмента, включающая в себя наряду с обновленным набором первичных показателей комплекс сводных индексов социально-экономического развития муниципальных образований, рассчитанных на базе индикаторов, а также пилотные расчеты по предлагаемой методике. Кроме того, в книге приведен анализ данных, собранных в рамках проекта «Городской барометр» за период 1999-2004 гг.

Данная книга рассчитана на муниципальных работников и специалистов в области городского управления, а также на широкий круг лиц, интересующихся данной проблематикой.

Заказать книги, а также полный каталог изданий можно
в фонде «Институт экономики города»
по факсу(495) 787 45 20, 363 50 47,
электронной почте library@urbaneconomics.ru
или на сайте www.urbaneconomics.ru

Брендинг города
Денис Валерьевич Визгалов

Ответственный за выпуск К.Г. Самардаков
Редактор Е.З. Абоева
Дизайн и верстка А.Е. Зубков

Подписано в печать 30.03.2011
Печать офсетная
Тираж 500