

YOU ARE WELCOME!



Родион Китаев

российских городов, механизм функционирования органов местного самоуправления и мотивы, движущие губернаторами, мэрами, сити-менеджерами. Вдобавок специалисты – чаще москвичи, наблюдающие жизнь страны за пределами МКАД лишь наездами. Обратная сторона этой же проблемы – дефицит «кейсов», примеров работы доста-

тинг территории в его нынешнем российском варианте не более чем субпродукт личной активности регионального лидера, что не способствует накоплению и сохранению полученного позитивного эффекта. Часто губернатор или мэр определяет не только стратегию, но и стиль кампании по продвижению территории, характер событий, которые в результате могут не совпасть с ожиданиями тех, с прицелом на кого она затевалась. Несответствие запросам внешней аудитории плохо, но еще хуже расхождение с приоритетами жителей региона. Не свершенная

Какие цели ставит перед собой город или регион? Каким он видит себя в будущем? Ответы на эти вопросы не могут быть высосаны из начальственного или экспертного пальца, они появляются в ходе дискуссии с участием максимального количества людей, связывающих свое будущее с территорией, местными компаниями и общественными организациями. Их участие в разработке стратегии превращает процесс продвижения территории из личного проекта мэра или губернатора в часть политической культуры региона. Параллельно происходит ревизия ресурсов. Природные достопримечательности, богатая история, архитектура, научные школы и учреждения, крупные предприятия, местные традиции и интересные события – все это позволяет привлечь внимание к территории. Еще важнее, что перечисленные выше феномены, рукотворные и нерукотворные, сами по себе

Джемал Сурманидзе

Сити-маркетинг как часть стратегии устойчивого развития



В последнее время федеральные чиновники и представители местной власти как-то все разом заговорили о том, что города России являются участниками глобальной конкуренции за необходимые для развития ресурсы. Показательно, что важнейшим из них признается население, которое в российской традиции ценностью никогда не считалось. Прежде такие речи можно было слышать только от экспертов в области урбанистики; казалось, что они никогда не станут теоретической основой для муниципальной практики. Пока трудно понять, произошло ли реальное осознание ограничений для развития страны или просто мода такая – на интеллектуальную риторику. Но в любом случае тенденция обнадеживает. Российские города стали предметом общей заботы, отсюда всплеск интереса к сити-маркетингу ❶ – инструменту, помогающему аккумулировать необходимые ресурсы. Самое время разоб- раться, почему российским регионам до сих пор не удавалось добиться успехов в этой области. И наметить контуры результативных стратегий сити-маркетинга.

Одна из причин – люди. Нет, желающих поучаствовать в «раскрутке» города, области или района много. В этом-то как раз и проблема. Муниципальные и региональные власти, способные предложить масштабный и долгосрочный контракт, очень интересный заказчик для маркетологов, психологов, специалистов по брендингу. Эксперты, раньше помогавшие продавать макароны и кандидатов на выборах, взялись за города и регионы. Бесспорно, это тоже товар, но товар особый. Хотя бы потому, что у него очень много владельцев-пользователей. Ровно столько, сколько насчитывается жителей. Каждый из них прямо или косвенно влияет на процесс принятия решений, в том числе связанных с продвижением территории. Как если бы новую модель автомобиля запускали по результатам голосования всех, кто ездит на машинах этой марки. Беда в том, что ответственные «специалисты по сити-маркетингу», даже если они владеют теорией, как правило, не имеют опыта работы внутри муниципальных структур, а потому плохо понимают реальные потребности

точно продолжительной, для того чтобы получить осязаемый и поддающийся оценке результат ❷.

Но свято место пусто не бывает и даже при отсутствии системной деятельности по маркетингу регионов, одни из них находятся в лучшем положении, то есть, применительно к нашей проблематике, вызывают больший интерес, чем другие. В разное время «модными» были Самара, Новгородская область, Нижний Новгород. То, что всплески популярности имели место, подтверждает их сопоставление с регионами, не вышедшими из тени, такими как Волгоград. Эти недолгие истории успеха имеют кое-что общее – они обусловлены наличием в регионе деятельного политического лидера. За неимением других козырей, он часто становился едва ли не главной составляющей бренда территории. Сегодня на слуху переживающий экономический бум Краснодарский край, который затмил в медиапространстве и общественном сознании своих соседей: Ростов-на-Дону и Ставрополь. А также Пермская и Калужская области, руководители которых демонстрируют наличие долгосрочной стратегии и желание привнести в жизнь вверенной их попечению территории полезные новшества – в отличие от многих коллег по цеху, воспринимающих свои посты просто как лицензию на «кормление».

Напрашивается вывод – марке-

с ними стратегия неизбежно сворачивается, как только политик, с которым она ассоциируется, теряет свой пост. Запущенные проекты, как правило, некому подхватить и довести до конца. Отставка амбициозного лидера, связывающего свои жизненные планы не с экспресс-огранием региона, а с его эффективным развитием, практически всегда отбрасывает территорию назад. На точку, с которой началась восходление. Достаточно вспомнить, как снизился интерес к Самаре с уходом Сысуева.

Получается, что ключевая проблема российского сити-маркетинга не в дефиците средств или специалистов, а в отсутствии представляющего территорию «постоянного заказчика», который способен сформулировать «техническое задание», длительное время удерживать работу по продвижению территории в числе приоритетов местной власти и убеждать общественность в том, что это не блажь, а необходимость.

Стратегия и коммуникация
Заказчик, так же как и специалист, может сформироваться только при наличии реальной интересной практики. Шанс «вырастить» системного заказчика, который является соавтором эксперта по сити-маркетингу, возникает уже на стадии постановки задачи по продвижению территории. Если этот процесс носит неформальный характер.

притягивают нужных и важных для региона людей, способных принести с собой инвестиции и компетенции. Людей, которые являются не только целью кампании по продвижению, но и важнейшим орудием для ее осуществления, потому что могут привести за собой еще людей. Это как запуск цепной реакции.

Самый важный результат проделанной работы – внутренний. У местной элиты появляется видение идеального будущего и представление о пути, который к нему ведет. Следующий шаг – достижение согласия по вопросу о том, как преподнести свой регион. Когда «послание миру» сформулировано, стоит подумать о тех, кому адресовано сообщение. Какие аргументы использовать и на каком языке с ними разговаривать. Это и есть первые шаги по формированию стратегии маркетинга территории.

В сказанном выше нет новизны. Для многих территорий проводится SWOT-анализ ❸, пишутся стратегические планы, но чаще всего они остаются на бумаге. Наверное, потому, что их создателям не хватает знания целевой аудитории, внимания к деталям, умения объективно оценить имеющиеся ресурсы. Обычны две крайности. Недооценка действительно яркого и самобытного (деревянная застройка Иркутска) или переоценка, основанная на стереотипах: обитатели Крыма искренне верят, что нет лучше места на земле и тури-

1 В узком смысле – деятельность по продвижению городов и территорий.

2 Пожалуй, лишь Пермь близка к тому, чтобы стать первым примером такого рода.

3 SWOT-анализ – метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на проект или предприятие. Все факторы делятся на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

сты никуда от них не денутся. Избежать подобных перегибов помогают опыт и культурный багаж, позволяющие объективно оценить «удельный вес» каждого фактора. Вот здесь как раз уместно привлечь внешних консультантов, способных вернуть с небес на землю население и местную власть.

Важная составляющая стратегии – выбор и формирование каналов коммуникации для общения с целевой аудиторией. С чего начинать точно не стоит, так это с рекламы. Порой достаточно задуматься, а есть ли у получателей рекламного сообщения возможность откликнуться на заложенный в нем мессидж. Зачем, спрашивается, рекламировать город, куда невозможно добраться? Еще недавно препятствием развитию туризма в Астрахани было не то, что никто не знал, как это здорово – рыбачить в дельте Волги, а дороговизна (по причине монополии) перелета из Москвы. Прямая реклама, вообще, более уместна для продвижения регионов, нацеленных на массовый туризм.

За это средство обычно хватаются, потому что оно, во-первых, несложно в реализации, а во-вторых, сулит участникам процесса, заработок на откатах. На самом деле строительство системы коммуникаций надо начинать с использования возможностей, которые есть под рукой и которые ничего не стоят. Так, реальный союзник в деле продвижения территории – местные СМИ, через них можно найти агентов влияния в центральных и зарубежных медиа. Регион всегда может предложить какую-либо информацию, а это востребованный товар. И только исчерпав все возможности бесплатного продвижения, можно планировать действия, предполагающие специальное финансирование. Нетрудно догадаться, что такой здравый подход противоречит интересам консультантов, особенно выходцев из рекламной индустрии. Это еще одна причина, почему стратегия продвижения территории должна вырабатываться внутри нее.

Конечно, любая стратегия коммуникаций с какого-то момента предполагает использование рекламных технологий, формирование пакета промоматериалов, организацию событий. И здесь тоже дьявол кроется в деталях. Где губернатор принимает гостей – в ресторане, который местной элите представляется крутым, или в картинной галерее? Послекусие от встречи останется разным. В большей степени, чем от потраченных денег, оно будет

зависеть от приложенных интеллектуальных усилий, умения смотреть на ситуацию, в том числе глазами целевой аудитории, что требует осведомленности об ее культурном багаже и поведенческих стереотипах.

Инструменты территориального маркетинга. Очевидные и не очень

События, в том числе городские праздники, – мощный инструмент продвижения территорий. Достаточно вспомнить засушенный до туристического зрелища венецианский карнавал или вполне живые Октоберфест в Мюнхене и карнавал в Рио. Даже если событие придумали корыстные

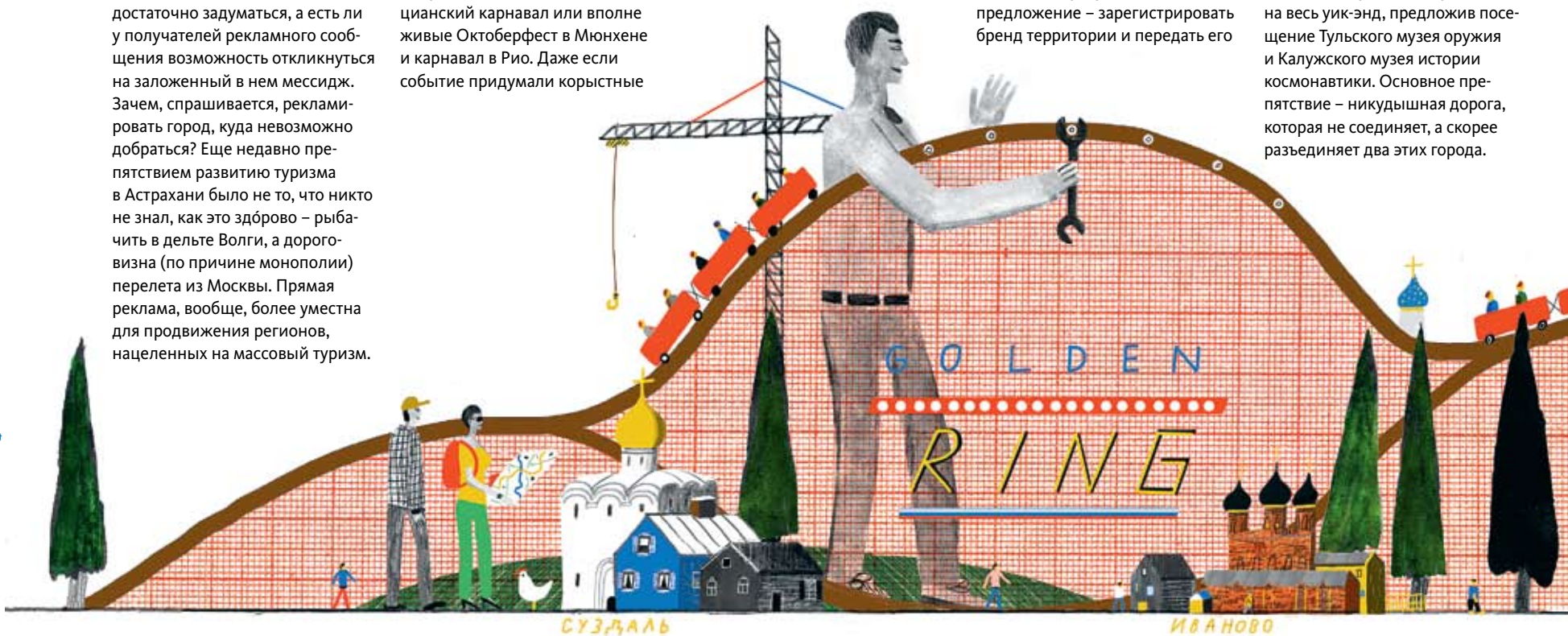
плебсу, чтобы отвлечь внимание от проблем.

Содержание и качество городского праздника определяется внутренней жизнью территории, но при этом он оказывает воздействие на потенциально интересную для региона аудиторию. Результат отчасти поддается прогнозированию. Джаз – «музыка толстых», а городу зачастую нужны как раз «толстые», а, скажем, не хипстеры. Джазовый фестиваль – хорошая площадка и повод для общения важных

ные форты Калининграда вполне могут стать основой для интересных тематических парков. Наряду с хорошей идеей решающую роль играют качество предоставляемых услуг и работа по развитию созданного бренда.

Тысячи людей вкладывали ум и талант, чтобы сделать Суздаль популярным местом. Эта популярность, являющаяся залогом пополнения городского бюджета, абсолютно не защищена от коммерсантов, оказывающих под привлекательной вывеской некачественные услуги. Радикальное предложение – зарегистрировать бренд территории и передать его

решать и глобальные проблемы, например, связанные с экологией красивой русской реки и ее долины. То, что территориальный маркетинг – это инструмент воплощения в жизнь стратегии устойчивого развития, доказывает пример реабилитации городов Рура. Кооперация была бы уместна на Урале и в Тверской области, где созвездия малых городов явно нуждаются в выработке совместных стратегий продвижения и развития. Если бы Калуга и Тула договорились между собой, то могли бы удержать туриста на весь уик-энд, предложив посещение Тульского музея оружия и Калужского музея истории космонавтики. Основное препятствие – никудашная дорога, которая не соединяет, а скорее разъединяет два этих города.



маркетологи, оно имеет шанс стать настоящим, как праздник «Божоле нуво». Важно, чтобы к месту и ко времени. Собрали урожай – насладились молодым вином. Все органично!

Праздник должен соотноситься с естественным ритмом жизни, служить знаком начала или конца. Это момент, когда сбрасывается социальное напряжение, когда всем надо отдохнуть или, наоборот, встряхнуться. Нет настоящих праздников – значит, община нездорова. Представим день города в постсоветской провинции. Рассчитывать на то, что это мероприятие, как правило, ориентированное на не самый взыскательный вкус, привлечет к территории хоть какой-то интерес, не приходится. Но бывает, праздник вдруг становится настоящим. Горожане с удовольствием принимают участие в подготовке и проведении торжеств. Возникает чувство общности, происходит кристаллизация идентичности, связанной с городом или регионом. Праздник начинает привлекать жителей близлежащих и отдаленных территорий и превращается в реально работающий инструмент маркетинга. Такая трансформация происходит не по причине особого мастерства приглашенных мэрий артистов, а потому что горожане почувствовали – «отцы города» разделяют их цели и ценности. Событие наполняется смыслом, становится маркером жизненного цикла, а не костью, брошенной

гостей: предпринимателей, спонсирующих музыкантов, или дипломатов, поддерживающих культурные проекты своих стран. В город приезжает атташе по культуре, завязываются дружеские контакты городской администрации с посольством. Пример такого события – фестиваль гитарной музыки в Калуге.

Очень эффективна слаженная работа трех муниципальных подразделений: управления культуры, международного отдела и управления экономики. Частью маркетинговой стратегии должен быть годовой цикл культурных событий. Каждый сезон наполняет событие своим содержанием, особым ассоциативным рядом. К тому же сезонность позволяет более равномерно распределить нагрузку на инфраструктуру гостеприимства.

Особый случай – места, где всегда праздник: колониальный Вильямсбург, Каркасон, Суздаль. Такие города-аттракционы создают возможность синергии субъектов, работающих на продвижение региона. Они могут быть и платформой для развития кластера предприятий HoReCa, и готовыми декорациями для исторических фильмов. В Каркасоне снимался «Робин Гуд», а в Ростове Великом – «Иван Васильевич меняет профессию». Создание привлекательных историко-тематических зон – недооцененный пока в России способ продвижения территории. Например, Кронштадт и старин-

в управление одной из муниципальных структур или общественной организации, например, альянс местных туроператоров. Пример эффективного менеджмента – деревня Мандроги под Петербургом, предлагающая полный комплекс услуг от проживания и питания до соответствующих сезону развлечений. Такие проекты всегда имеют конкретных вдохновителей (отнюдь не оторванных от жизни мечтателей) и лучше реализуются при активном участии бизнеса. Вильямсбург, город-музей под открытым небом, рассказывающий о жизни Америки конца XVIII в., был задуман и создан при участии одного из представителей династии Рокфеллеров (этот тематический парк обеспечивает около трех тысяч рабочих мест).

Наряду с такими понятными способами привлечь внимание, есть набор менее очевидных инструментов. Например, кооперация при реализации масштабных маркетинговых проектов, которая помогает преодолеть нехватку финансов. Кооперация не только между властью и бизнесом, но и между территориями и городами. В России есть успешный опыт – проект «Золотое кольцо». Почему бы городам, расположенным вдоль Оки (Ступино, Кашира, Коломна, Зарайск, Калуга) не создать подобный альянс? Для начала с целью продвижения единого турпакета. В перспективе навык объединения усилий и координации расходов помог бы

Еще один важный момент. Любой регион способен проецировать свой образ за пределы собственных границ, создавая «имиджевые щупальца» – объекты и институты, формирующие опережающее представление о территории, ее культуре и уровне жизни. Пример – фирменные поезда и авиакомпании. Иллюстрация от обратного – советский «Аэрофлот» сделал для разрушения положительного образа СССР, наверное, больше, чем ЦРУ и «Голос Америки» вместе взятые.

Город в ощущениях

Убогая общественная инфраструктура – препятствие притоку в российский регион деловых посетителей и туристов. Причина ее плачевного состояния – отнюдь не только нехватка денег. Отцы регионов не ездят на общественном транспорте, не сидят с другими пассажирами в обычных залах ожидания аэропортов и вообще не живут в той среде, в которой обитает обычный человек. А значит, не представляют, как ее улучшить. Против нашей страны работает стойкое нежелание копировать те блага, которыми россияне так охотно наслаждаются за рубежом. Существует массовое неверие в то, что они приживутся на нашей почве, хотя есть яркий пример плодотворности такого подхода. Жители Одессы с первых дней ее существования стремились соответствовать самым высо-

ким стандартам и подражали лучшим образцам. В результате появился город с яркой индивидуальностью, которая не потускнела и во время постсоветской разрухи.

Город – это целая гамма ощущений. Не только визуальных, но также тактильных. Комфорт среды пребывания в значительной степени обусловлен наличием и качеством разнообразных микроэлементов, от уличных кафе до туалетов. И состоянием городского партера. Московские мостовые – яркий пример того, что люди, возглавлявшие в последние годы город, пешком по нему

Часто именно общественный транспорт формирует представление о городе. Вспомним метробусы Куриитыбы или кабельный трамвай Сан-Франциско. Последний, если воспринимать его как маркетинговый инструмент, прошел полный жизненный цикл – от полезной услуги к интересной достопримечательности. То же самое можно сказать и о московском метро, которое стало частью городского бренда. Транспорт вполне способен быть носителем смыслов. Достаточно дать идущей из Москвы электричке имя «ОКА», и напоминание о приятном отдыхе на речном берегу увеличит число желающих посетить, например, Каширу. Пример практичного и малоаза-

образы городов России. Не в силу какой-то особой нелюбви, а просто потому, что дома и предметы здесь не столь необычны, как, например, в Японии. Мы не такая экзотичная декорация. Русская культура текстоцентрична. И в этом, как ни парадоксально, есть шанс. Потому что текст – возможно, самый эффективный инструмент маркетинга территории. Созданный единожды, он работает веками и приносит прибыль. Связанный с городом нарратив – такой же капитал, как приятный климат или живописная природа. Очень часто люди приходят в города вслед за книгами. Такими как «Стамбул» Орхана Памука и «Улисс» Джеймса Джойса. Умные муниципальные власти актуализируют эти тексты, изящно вплетают их в ткань повседневного существования города. Пример – отмеченный на улицах Дублина маршрут Леопольда Блума.

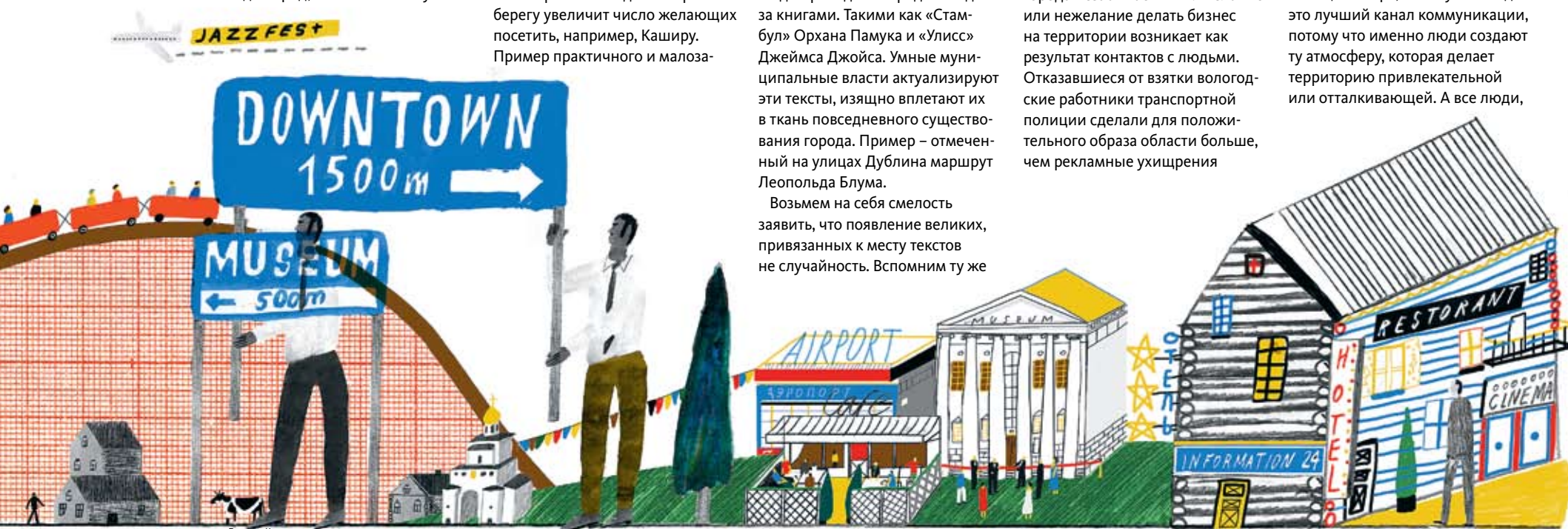
Возьмем на себя смелость заявить, что появление великих, привязанных к месту текстов не случайность. Вспомним ту же

его картина «Я шагаю по Москве» сгубила немало юных девушек, устремившихся в город, где, как им казалось, живут только такие хорошие люди, как герои фильма. Превращение региона в площадку для кинопроизводства означает не только прямой доход, но и перспективу туристического бума. Яркий пример – Новая Зеландия, она же Средиземье.

Люди являются не только наблюдателями, но и объектами наблюдения. «Весь мир театр, и люди в нем – актеры». Именно уличная толпа в Иерусалиме, Токио и Нью-Йорке делает эти города незабываемыми. Желание или нежелание делать бизнес на территории возникает как результат контактов с людьми. Отказавшиеся от взятки вологодские работники транспортной полиции сделали для положительного образа области больше, чем рекламные ухищрения

Маркетинг территории – часть стратегии по созданию условий для ее устойчивого развития. Наиболее сильный и дающий долговременный эффект способ заявить о своей ценности – создание и продвижение собственных стандартов в самых разных областях: культуре, морали, образе жизни. Цель этой деятельности – обретение идентичности. Чтобы о городе могли сказать как об Одессе или Нью-Йорке: «Он такой один».

Главный ресурс – не деньги, а люди. Потому что интересные люди привлекают внимание окружающего мира, потому что люди – это лучший канал коммуникации, потому что именно люди создают ту атмосферу, которая делает территорию привлекательной или отталкивающей. А все люди,



Родион Китаев

не ходили вообще. Комфортная городская среда может появиться только как результат совместной работы капиллярных социальных сетей. Муниципалитет поддерживает музей, но от этого не будет толку, если в отеле гостю не выдадут карту с местными достопримечательностями. Система навигации по территории – один из показателей заботы об удобстве гостей и резидентов. Уже есть отрядные примеры, скажем, подмосковный Дмитров, где местные власти поставили большие понятные указатели. Вроде мелочь, но как-то цивилизованно. В России с навигацией свои специфические проблемы – непонятная многим приезжим кириллица плюс поголовное незнание иностранных языков. Выходом могли бы стать Visitor Centre, системно работающие с иноязычными гостями города.

Образ территории – это мозаика. Некоторые фрагменты, из которых она состоит, поддаются коррекции, например, общественный транспорт. Как-то сидя в уличном кафе на Украине, автор этих строк услышал слова венгерского предпринимателя. Глядя на проезжающий по брусчатой мостовой подержанный, но симпатичный трамвай (подаренный муниципалитетом Цюриха), он промолвил: «У вас же здесь настоящая Европа». «Городской голова», окажись в этот момент рядом, был бы счастлив, это как раз тот образ «міста», который он мечтает создать.

тратного маркетинга.

Фактор, создающий образ территорий, но при этом не подпадающий быстрому изменению, – архитектура. Нельзя сказать, чтобы России в этой сфере особенно повезло. Но ведь даже то, что имеем, не храним. Происходит постоянное оскудение и без того бедной среды. Социалистическое градостроительство уничтожало уютные пространства старинных городов, заменяя их гигантскими парадными площадями и типовыми микрорайонами. В погоне за сиюминутной прибылью современные инвесторы рушат историческую застройку с не меньшим остревением. Возможно, проблема лежит в культурном разрыве, непонимании реальных запросов внешних потребителей, на которых нацелены многие проекты по продвижению территории. Главы городов не осознают, что архитектура конструктивизма такая же ценность, как старинные храмы. Про поздний советский модернизм и говорить нечего. Но именно эти объекты делают наши города интересными, например, для архитекторов из Европы.

Особенность российской культуры, с точки зрения маркетинга территории, состоит в том, что она не экзотична, как китайская или арабская. Российская культура является ветвью европейской и при этом достаточно элитарна. До рядового западного обывателя с этим не достучаться. Голливуд не будет рисовать яркие

Одессу. Несокрушимая вера жителей в свой город, его неповторимость стала одним из условий, сделавших возможным появление плеяды ярких писателей: Катаева, Ильфа и Петрова, Багрицкого. Созданные ими тексты, в свою очередь, способствовали тому, что воспетый в них город стал еще более желанен для посещения. Анекдотичный пример роковой роли литературного текста. Жителям Винницы при знакомстве часто задают обидный вопрос: «Это где-то возле Жмеринки?» Притом что Жмеринка не более чем скромный районный центр Винницкой области. Винничане винят в этом Ильфа и Петрова, упомянувших Жмеринку в романе, который читали, наверное, все советские люди. Свежий пример литератора, формирующего отношение к региону, – пермский писатель Алексей Иванов с его книгой «Message: Чусовая». Пермьякам в последнее время вообще везет с культурой. Те регионы, которым пока не посчастливилось занять своих писателей такого калибра, должны обратить внимание на путешествующих эссеистов, таких, каким был Петр Вайль, который так умел написать про понравившийся ему город, что не посетить его кажется преступным.

Кинематограф играет ту же роль, что и литература. Кто, посмотрев «Римские каникулы» не захочет ощутить беззаботную атмосферу Вечного города? Георгий Данелия упомянул в своих мемуарах, что

местной власти. В конце концов определяющую роль в формировании отношения к территории играет дружелюбность социума.

Несколько успешных выводов

Работа по формированию репутации региона – это деятельность, в первую очередь направленная внутрь. Успешны те начинания, которые реализуются не с оглядкой на внешних потребителей, а в интересах местного населения и с его активным участием. Инструментом могут стать проекты в формате частно-государственного или частно-муниципального партнерства. Синхронизация кампании по продвижению территории с маркетинговыми усилиями местных предпринимателей – шаг в верном направлении.

Джемал Сурманидзе
эксперт в области территориального маркетинга,
Объединенная дирекция
по активам и сервисам
Фонда «Сколково»



4
Термин, обозначающий индустрию гостеприимства; происходит от первых букв в словах Hotel, Restaurant, Café/Catering (Отель, Ресторан, Кафе/Кейтеринг).