

ДЕНИС ВИЗГАЛОВ:  
**ПУСТЬ  
ГОРОДА  
ЖИВУТ**

ФОНД «ЛИБЕРАЛЬНАЯ МИССИЯ»

МОСКОВСКАЯ ВЫСШАЯ ШКОЛА СОЦИАЛЬНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК

**ДЕНИС  
ВИЗГАЛОВ:  
ПУСТЬ  
ГОРОДА  
ЖИВУТ**

ИЗДАТЕЛЬСТВО «СЕКТОР» | МОСКВА 2015

УДК 332.1  
ББК 65.04  
В42

В42 Денис Визгалов: пусть города живут / сост. Михаил Губергриц, Надежда Замятина, Михаил Ледовский. – Москва : Сектор, 2015. – 272 с.

ISBN 978-5-9905530-4-0

Самые первые в мире проекты по продвижению мест – территориальному брендингу, брендингу городов – появились задолго до того, как впервые было употреблено понятие «бренд места». В Европе, например, уже в середине XVIII века. В середине же XX столетия, когда города вступили в период активной конкурентной борьбы между собой, продвижение мест из локальных общественно-деловых движений стало обретать контуры науки, управленческой дисциплины и социокультурной практики. И вот уже брендинг городов шагает по планете!

В Россию он пришел благодаря Денису Визгалову, которого без преувеличения можно назвать пионером российского городского брендинга. Денису было всего 40 лет, когда летом 2014 года трагически оборвалась его жизнь...

В настоящем издании собрано все самое ценное из его наследия. В первую очередь это книга по брендингу городов, которую он успел подготовить ко второму изданию (первое вышло в 2008 году). Собраны наиболее важные статьи. Отдельные разделы составили описания разработанных им брендов городов и расшифрованные благодаря помощи студентов лекции.

Составители надеются, что эта книга продолжит дело Дениса Визгалова и поможет энтузиастам брендинга российских городов, менеджерам культурных проектов, сотрудникам городских администраций, студентам и всем тем читателям, которым небезразлична судьба российских городов.

УДК 332.1

ББК 65.04

Издание осуществлено в рамках проекта «За красоту российских городов» Фонда «Либеральная Миссия», а также в рамках издательской программы Urban Studies факультета управления социокультурными проектами Московской высшей школы социальных и экономических наук.

ISBN 978-5-9905530-4-0

© ИП Конягин Ю.В.

# СОДЕРЖАНИЕ

ОТ СОСТАВИТЕЛЕЙ. ДЕНИС ВИЗГАЛОВ: ЖИВЫЕ ГОРОДА	6	Мир образов вместо мира фактов: голливудизация экономики	29
<b>ПАМЯТИ ДЕНИСА ВИЗГАЛОВА</b>	9	Глокализация: мир городов вместо мира стран	30
Пусть города живут. <i>Л.В. Визгалова</i>	10	Экономика впечатлений: город как сцена	32
Моему другу Денису. <i>Х.К. Беллозо</i>	10	Творческие индустрии и культура как главный ресурс города. Погоня за креативным классом	34
Невосполнимая утрата. <i>Е. Белякова</i>	11	Мобильность людей, товаров, капитала	35
Таких у нас называют подвижниками. <i>П. Гордеев</i>	11		
Шесть встреч с Денисом. <i>В. Дубейковский</i>	11	<b>ГЛАВА 1. ОТ МАРКЕТИНГА МЕСТ К БРЕНДИНГУ МЕСТ: ПРАКТИКИ В ПОИСКАХ ТЕОРИИ</b>	36
Живой город Дениса Визгалова. <i>Д. Замятин</i>	13	Что такое маркетинг мест?	36
Бренд нельзя делать с серьезными лицами. <i>Н. Замятина</i>	14	Маркетинг мест: российский контекст	39
Дополняя реальность мечтой. <i>А. Максимов</i>	15		
Нам песня строить и жить помогает. <i>И. Маматов</i>	15	<b>ГЛАВА 2. БРЕНД ГОРОДА: ПОНЯТИЕ, СТРУКТУРА, УСЛОВИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ</b>	44
Географ идей и людей. <i>С. Мурунов</i>	16	Современные представления о брендинге города в России: десять стадий взросления	44
Эмоциональный брендинг, или Духовная стратегия городов. <i>Н. Рыбальченко</i>	17	Что такое бренд города?	49
С его уходом стало темнее. <i>Л. Смирнягин</i>	18	От бренда – к брендингу	53
Жить своим делом. <i>А. Стась</i>	19		
<b>БРЕНДИНГ ГОРОДА</b>	21	<b>ГЛАВА 3. ТЕХНОЛОГИЯ БРЕНДИНГА ГОРОДА: ЭТАПЫ, МЕТОДЫ, УЧАСТНИКИ</b>	62
ОТ АВТОРА	23	Позиционирование города: поиск городской идентичности и разработка концепции бренда	63
ВВЕДЕНИЕ: ГЛОБАЛЬНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ БРЕНДИНГА МЕСТ	28	Формирование имиджа бренда: выращивание бренда в городской среде	71
Быстрый мир	29		

ГЛАВА 4. ИННОВАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ		РАЗРАБОТКА БРЕНДА ГОРОДА КЛИНА: ИДЕЯ БРЕНДА	
РАЗВИТИЯ БРЕНДА ГОРОДА	102	И ЕЕ ВОПЛОЩЕНИЕ	170
Экономика событий	102	Исходные условия выбора идеи бренда Клина	170
Производственный туризм	111	Идея бренда Клина	171
Эффект Бильбао	114	Стратегия выращивания бренда	171
Город кино и город в кино	116	<b>ЖИВОЙ БРЕНДИНГ: ЛЕКЦИИ ПО СОЗДАНИЮ БРЕНДА</b>	177
Общественная дипломатия и социальные медиа	124	ВВОДНАЯ ЛЕКЦИЯ. ГОРОД КАК КНИГА	178
Оценка успешности брендинга города	127	ЛЕКЦИЯ 1. ЧЕТЫРЕ МЕТАФОРЫ БРЕНДИНГА	184
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	130	Бренд – это когда все знают и все любят	184
ГЛОССАРИЙ	131	Города – это больше, чем страна	185
ЛИТЕРАТУРА	133	Метафора первая: дополненная реальность	186
<b>ДЕЛА: РЕАЛИЗОВАННЫЕ ПРОЕКТЫ БРЕНДОВ ТЕРРИТОРИЙ</b>	137	Метафора вторая: город как личность	191
КОНЦЕПЦИЯ БРЕНДА КИРОВОГРАДА	138	Метафора третья: брендинг – это театр	192
Ключевые элементы культурной идентичности Кировограда	138	Метафора четвертая: бренд как каша из топора	193
Главные установки к брендингу Кировограда	139	ЛЕКЦИЯ 2. КАК НАЙТИ БРЕНД: ТРИ ЗОНЫ ПОИСКА	194
Выбор концепции	140	Символический капитал и ценности места: ресурсы поиска идеи бренда	195
ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ	144	К каким ценностям апеллируют города, создавая бренды?	197
Ключевые элементы культурной идентичности Тульской области	144	Трехглавый бренд: чувства туристов, инвесторов и местных	201
Выбор идеи бренда	146	Бренды на ценностях: не просто танцы	201
Ценности бренда	147	Имя бренда	204
Имя бренда	149	Достройка пирамиды: целостность бренда	206
СТЕРЛИТАМАК: ЖИЗНЬ В ОБЪЕМЕ	154	ЛЕКЦИЯ 3. НИЧЕГО РАЦИОНАЛЬНОГО: ПРОДВИЖЕНИЕ БРЕНДА ГОРОДА	210
Введение	154	Только не очередной альбом!	210
Позиционирование Стерлитамака	156	Город в кино, город и кинофестиваль	211
Продвижение бренда Стерлитамака	163	Фирменный стиль	212

По всем фронтам: четыре направления продвижения бренда	213	Общение как градообразующий элемент	252
У нас города сегодня не заинтересованы друг в друге	218	Город инноваций: почему проект утопичен	253
<b>ПЕЧАТНОЕ СЛОВО: ИЗБРАННЫЕ СТАТЬИ И ИНТЕРВЬЮ</b>	221	Опросы и брендинг: крик израненной души	255
<b>ЗАЧЕМ? СТАТЬИ И ИНТЕРВЬЮ О МАРКЕТИНГЕ И БРЕНДИНГЕ, ИХ ЦЕЛЯХ И ПРОБЛЕМАХ</b>	222	<b>ГДЕ? ИЗБРАННЫЕ ИНТЕРВЬЮ О ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ БРЕНДАХ</b>	256
Ажиотажный спрос на маркетинг мест в XXI веке	222	Магадан: здесь полно неистребимых романтиков	256
Продается город. Срочно. Торг	222	Комментарий Д.В. Визгалова	257
Маркетинг мест: как эффекты Гауди, Помпиду и Театра работают на создание имиджа города	225	Башкирия: республика недооценена фатально	257
Маркетинг мест. Российский контекст: скоро мы станем свидетелями появления новых российских городов	228	Бирск: вкусный город – вкусная жизнь	259
Мифическое притяжение	230	Стерлитамак: местный восклицательный знак	259
Бирка на территорию, или Краткое содержание брендинга города	233	<b>БИБЛИОГРАФИЯ: ПУБЛИКАЦИИ В СМИ, ДОКЛАДЫ, ВЫСТУПЛЕНИЯ, ЗАПИСИ В БЛОГАХ</b>	261
Зюганов и пустота. Размышления о местной идентичности [О городах как бренде России]	235	<b>ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ. ГОРОД КАК СОБАКЕВИЧ.</b> <i>Д. Орешкин</i>	264
Десятка лучших городов как бренд России	237	<b>БЛАГОДАРНОСТИ</b>	271
Инвесторы и туристы возникнут автоматически	239		
<b>КАК? СТАТЬИ И ИНТЕРВЬЮ ОБ ИНСТРУМЕНТАХ И ПРАКТИКАХ МАРКЕТИНГА И БРЕНДИНГА</b>	242		
Бренд как каша из топора	242		
Миф и малый бизнес: бренд – это игра, но она приносит хорошую добавленную стоимость	243		
Городские ценности: чем гордятся города?	245		
Промышленный туризм как инструмент брендинга: совмещение несовместимого	250		
Плотность городской среды, или Идея за соседним столиком	252		

# ГЛАВА 3

## ТЕХНОЛОГИЯ БРЕНДИНГА ГОРОДА: ЭТАПЫ, МЕТОДЫ, УЧАСТНИКИ

В чем состоит главное отличие проектов по маркетингу территорий, в которых ударным элементом выступает бренд? Маркетинг территории в целом занимается управлением имиджем территории. Бренддинг же в значительно большей степени нацелен на *изменение городской реальности*. Бренддинг – 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 бренднга эти стадии выглядят особо (см. табл. справа).

Стадия позиционирования города в рамках бренднга 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 бренднга есть еще один важный процесс, который находится уже как бы за рамками активных стадий бренднга – 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 бренднга города подробнее.

## ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ГОРОДА: ПОИСК ГОРОДСКОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ И РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ БРЕНДА

### 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 неприменимо 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» предлагается 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:**
  - 1) подбор инструментов маркетинговой коммуникации;

- 2) определение индикаторов успеха, планирование мониторинга и оценки проекта;
- 3) определение участников проекта, распределение функций;
- 4) формирование проекта.

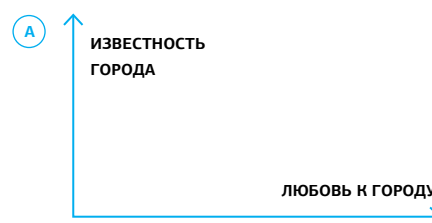
Все девять этапов необходимы, если маркетинг осуществляется через продвижение бренда, но в этом случае каждый этап имеет свои особенности.

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. Удачный бренд без практических результатов 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.

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

Существует несколько вариаций анализа имиджа города и разработки концепции бренда на его основе. В частности, метод построения имиджевых карт по итогам социологических исследований. 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].

### ЦЕЛЕВЫЕ УСТАНОВКИ БРЕНДИНГА ГОРОДА



Если город очень любим целевыми аудиториями и хорошо известен им, то площадь фигуры будет максимальной. Это случай идеального бренда, чего в ре-



альности почти не бывает. В зависимости от стратегических интересов города, зафиксированных в стратегии города, 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. На основе получившейся общей картины можно выявить наиболее проблемные стороны имиджа города и поставить соответствующие задачи по исправлению самых «тяжелых» участков.

**ЦЕЛЕВЫЕ УСТАНОВКИ БРЕНДИНГА ГОРОДА**



Самая тяжелая ситуация с имиджем у города в том случае, если большинство возникающих вокруг города информационных поводов концентрируется в зоне 3. Это означает, что 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 разработать его приоритеты.

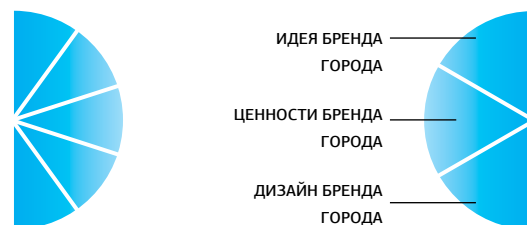
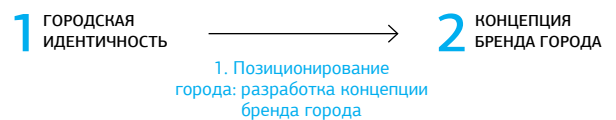
Еще один, третий способ определения задач брендинга базируется на анализе потребностей целевых аудиторий. Это классический маркетинговый подход, применяемый в корпоративной среде, когда все параметры товара полностью подстраиваются под потребительский спрос. Однако этот подход не слишком подходит для 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.

**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 анализа 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 маркетинга и брендинга городов, 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», и в основе их представлений о них часто лежат неверные стереотипы. 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 поддерживать проект.

Рекомендуется приглашать к участию в семинаре не только специалистов администрации, но и так называемый городской актив. Это, во-первых, люди, 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):
  - данные о характере социально-экономического развития города;
  - данные о сильных и слабых местах городского развития;
  - данные о сложившемся имидже города, существующем внутри города и за его пределами;
- 2) данные о потенциальных целевых аудиториях:
  - данные, необходимые для сегментирования рынка и определения целевой аудитории;
  - данные о потребностях и приоритетах (включая их изменения) деятельности целевых аудиторий;
  - данные о реакции 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:
  - о потенциале и тенденциях развития;
  - о новых методах и инструментах городского брендинга;
  - о лучшей практике в сфере территориального брендинга.

Крупные частные корпорации закладывают на маркетинговые исследования в среднем более половины бюджета всего маркетингового проекта. Исследования проводят профессиональные маркетологи, на эту работу, бывает, уходит не менее года или даже несколько 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 со временем все более дешевый информационный ресурс – интернет. За несколько дней можно получить представление о «представленности» города в Сети – о том, насколько город популярен у пользователей, что у них вызывает в нем наиболь-

ший 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 вопросам 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 числа 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. Результаты проведения маркетинговых исследований:

- 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 ин-

тересы, 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 1980–90-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 нашего вступления 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 Наполеона<sup>1</sup>. 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 горожан<sup>2</sup>.

1 URL: <http://www.rian.ru/society/20060529/48767590.html>

2 Формат книги не позволяет полностью описать методику анализа заинтересованных сторон. Подробнее об этом см. [Морс, Пузанов, Страйн, 2007, с. 43–57].

Особое искусство состоит в том, чтобы искать не стратегию, которая устроит большинство в городском сообществе, а компромисс, который удовлетворил 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.

#### 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. Другой 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 (наково 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 (накова 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, исходя из задач бренда, 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 для решения каких-то городских задач?

Далее, организаторы брендинга должны хорошо представлять себе, какого уровня лояльности по отношению к городскому бренду они хотят добиться от целевой аудитории в случае удачного брендинга<sup>1</sup>. 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

ОСОБОЕ ИСКУССТВО СОСТОИТ В ТОМ, ЧТОБЫ ИСКАТЬ НЕ СТРАТЕГИЮ, КОТОРАЯ УСТРОИТ БОЛЬШИНСТВО В ГОРОДСКОМ СООБЩЕСТВЕ, А КОМПРОМИСС, КОТОРЫЙ УДОВЛЕТВОРИЛ БЫ ВСЕХ. ТЕХНОЛОГИИ АЗС ВПОЛНЕ ПОЗВОЛЯЮТ ЭТОГО ДОБИВАТЬСЯ

1 У Ф. Котлера этот процесс назван «визуализацией целевого поведения» [Котлер и др., 2005, с. 228].

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: «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 это было в случае с Мышкином).

Города, «нашедшие бренд», демонстрируют нам, что незаменимо ценный источник идеи бренда – это 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 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.

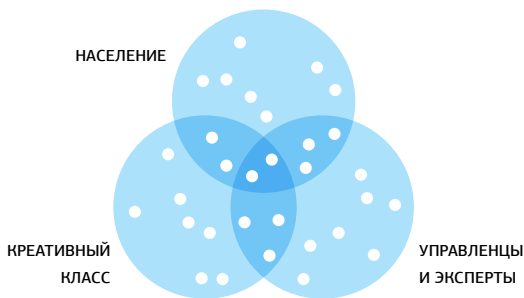
Далее – этап анализа идеи (альтернативных идей):

- 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 позиционирования 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 содержит описание основной идеи и миссии бренда, ценностей и атрибутов бренда, систему ценностей бренда (функциональных, социальных, эмоциональных), значение 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, создание книги 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 ра-

боту 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.

#### ФОРМИРОВАНИЕ КОММУНИКАТИВНЫХ ПЛОЩАДОК



Цель собраний, обсуждений, круглых столов, на которые приглашается креативный класс города, как раз и 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 выбрана идея и концепция бренда. Также на этом этапе (хотя это можно делать 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.

#### СОСТАВ РАБОТ ПО ФОРМИРОВАНИЮ КОНЦЕПЦИИ 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 в сфере корпоративного маркетинга и дизайна, 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 профессионального, «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 лучше получаться.

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, хо-

ОСВОЕНИЕ ГОРОДАМИ ТЕХНОЛОГИЙ  
МАРКЕТИНГА И БРЕНДИНГА  
ПРИВЕДЕТ К ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЮ  
И ПЕРЕЗАГРУЗКЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
ПЛАНИРОВАНИЯ В РАЗВИТИИ МЕСТ.  
НА ЗАПАДЕ ЭТА ДИСЦИПЛИНА  
ПЕРЕЖИВАЕТ ОПРЕДЕЛЕННЫЙ  
КРИЗИС

рошо это или плохо. Это покажет оценка успешности брендинговых проектов – и тех, что разрабатывались с привлечением профессионалов, и тех, что города формировали 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 идеями 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) организовать (в качестве координатора) проведение всех восьми этапов организации 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. В российской практике ведущие эксперты также отмечают, что кризис отрасли становится заметен (см., напр., [Стратегирование, 2010]). Причина кризиса одна – вступление в действие тех факторов постсовременного мира, о которых мы подробно говорили во второй главе этой книги. 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 институционализация 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*.

### 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 заглухнет, 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 не просто, тем более если город большой и обладает разнообразными культурными и материальными ресурсами. Неслучайно во многих крупных западных мегаполисах инициативы, связанные с брен-

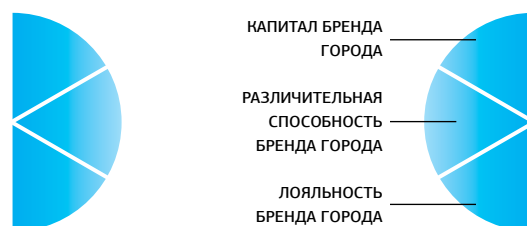
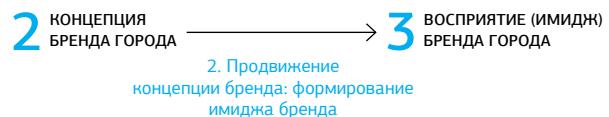
дингом, возникают постоянно, но неизменно захлебываются из-за невозможности выбрать доминирующую идею.

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, 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 будут знать, 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 почти исключительно распространение информации об объекте продвижения по прямым информационным каналам. И лишь 10–20 лет назад стали широко использоваться более изощренные формы продвижения –

**ОСНОВА БРЕНДА – ИДЕНТИЧНОСТЬ ГОРОДА – ДОЛЖНА БЫТЬ ПРОЯВЛЕНА, ВОПЛОЩЕНА В ГОРОДСКОЙ СРЕДЕ И ВООБЩЕ В ПОВСЕДНЕВНОЙ ГОРОДСКОЙ ЖИЗНИ**

организация символических событий, спонсорские и благотворительные программы компаний, мерчандайзинг и различные формы PR.

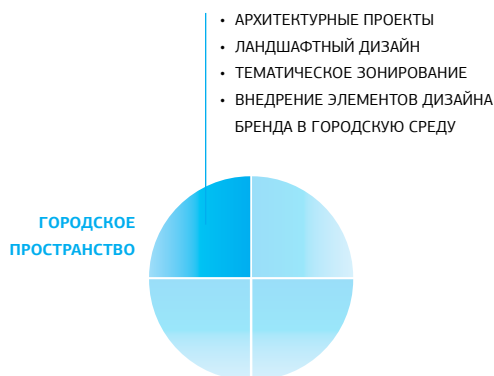
В случае продвижения города мы имеем принципиально другие фронты продвижения. В первую очередь это не работа с информационными каналами, а работа по переустройству самого города, обогащение его среды признаками бренда. Основа бренда – идентичность города – должна быть проявлена, воплощена в городской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

Можно выделить четыре направления 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 в Нью-Йорке, Биг-Бен в Лондоне и Эмпайр-стейт-билдинг в Нью-Йорке. 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 Тадж-Махал в Дели, 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 Семейства (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 брен-



ЗДАНИЕ ОПЕРНОГО ТЕАТРА В СИДНЕЕ

дингу. Роскошный отель Burj Al Arab («единственный в мире семизвездочный отель», как говорится в рекламных простектах) 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 Dubai (Дубай) – лидер первенства, Sears 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.

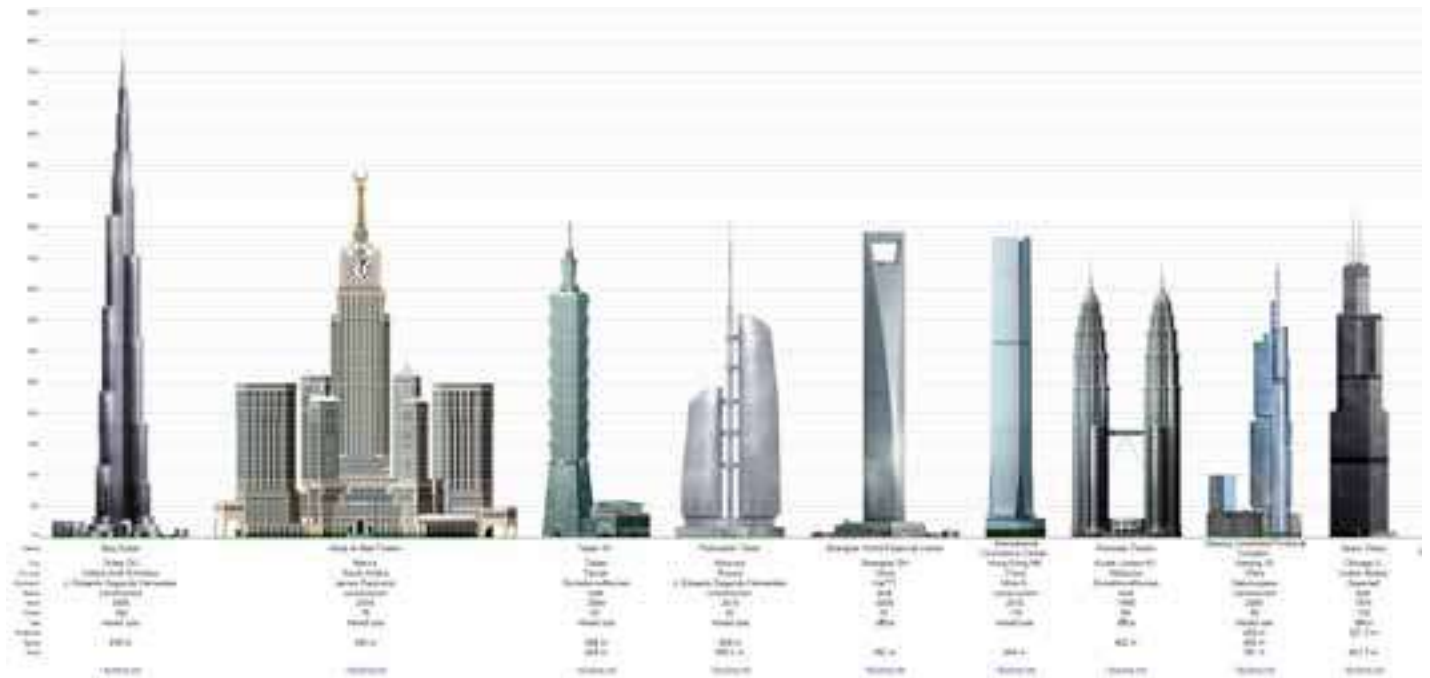
Разумеется, десятки знаковых сооружений, служащих бренду города, есть в Москве (здание ФСБ на Любянке, семь сталинских высоток, отель «Метрополь», «книжки» Нового Арбата, здание ГУМа и многие другие), Санкт-Петербурге (Зимний дворец, Адмиралтейство, Петропавловская крепость, Банковский, Львиный, Аничков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



BURJ AL ARAB – ЕДИНСТВЕННЫЙ В МИРЕ СЕМИЗВЕЗДОЧНЫЙ ОТЕЛЬ, ПОСТРОЕННЫЙ В ЭМИРАТЕ ДУБАЙ



ЕДИНСТВЕННЫЙ В МИРЕ ИСКУССТВЕННО СОЗДАННЫЙ ПАЛЬМОВЫЙ ОСТРОВ (ЭМИРАТ ДУБАЙ)



САМЫЕ ВЫСОКИЕ ЗДАНИЯ В МИРЕ

**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 приморских и речных городских набережных – все это может служить нарративом, повествованием об идентичности места.

**ТЕМАТИЧЕСКОЕ ЗОНИРОВАНИЕ**

Это способ городской (пере)планировки, при котором главными целями и задачами являются маркетинговые установки. Поскольку маркетинг города – это «продажа» города целевым аудиториям, то каждой из частей города «присваивается» функциональная нагрузка в соответствии с предпочтениями и пожеланиями различных «потребителей» города. Такой подход в корне отличается от стандартов территориального зонирования, принятого в большинстве городов (культурно-исторический центр, промышленная зона, селитебная зона и т.д.).

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

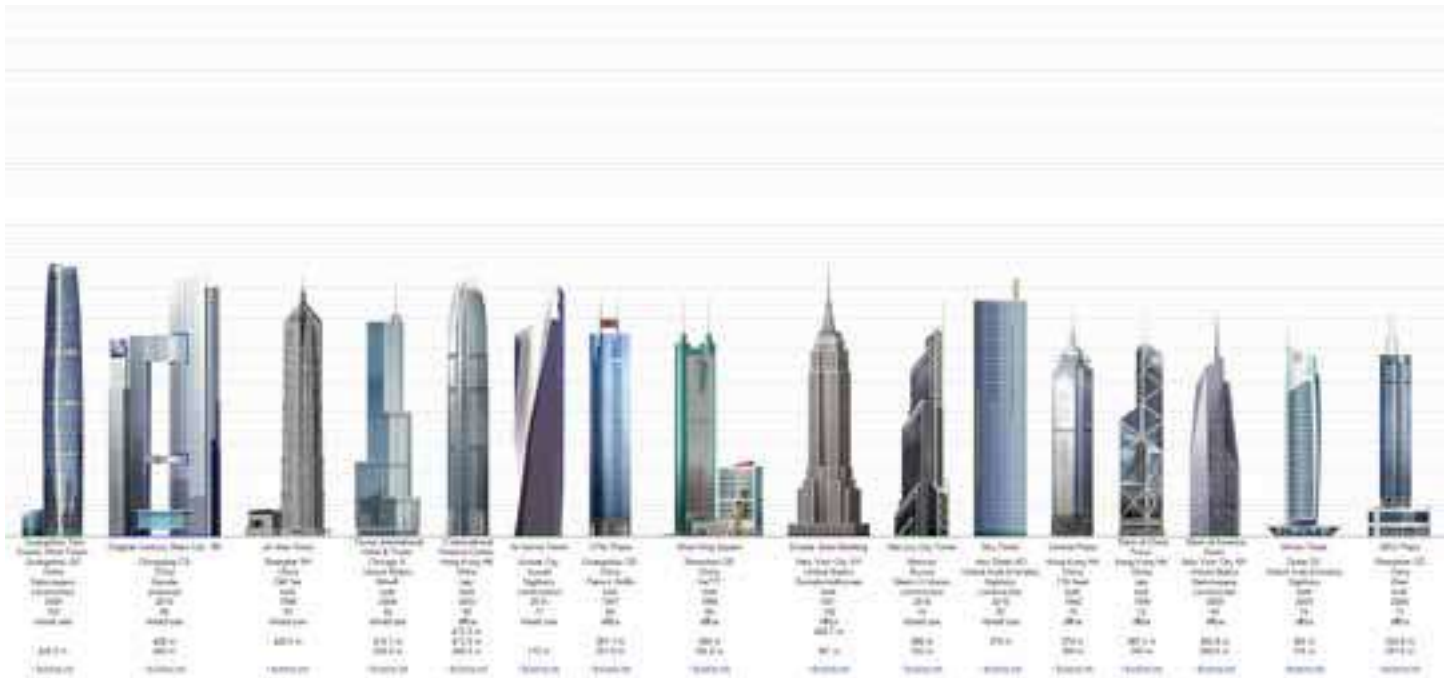
Тематическое зонирование в качестве главного инструмента продвижения бренда города выбрано здесь не случайно. Ведь, как уже упоминалось, Сеул

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 разделение Чикагской агломерации примерно на 200 культурных микрорайончиков (communities), каждый из которых обладает своим уникальным социальным микро-



КУЛЬТУРНЫЕ АНКЛАВЫ ЧИКАГО



ТЕМАТИЧЕСКОЕ ЗОНИРОВАНИЕ: СЕУЛ



ЦЕНТРАЛЬНАЯ ПЕШЕХОДНАЯ ЗОНА СЕУЛА:  
ГОРОД ДЛЯ МЕСТНОЙ МОЛОДЕЖИ



ГОРОД ДЛЯ ДЕТЕЙ



ЮЖНАЯ ЧАСТЬ РАЙОНА МЬЕНДОН:  
ГОРОД ДЛЯ ТУРИСТОВ



СЕВЕРНАЯ ЧАСТЬ РАЙОНА МЬЕНДОН: ГОРОД ДЛЯ АВТОМОБИЛИСТОВ  
(НИЖНИЙ ЯРУС) И ОФИСНЫХ СЛУЖАЩИХ (ВЕРХНИЙ ЯРУС)

ЧАЙНАТАУНЫ В ГОРОДАХ МИРА



ЛОНДОН



САН-ФРАНЦИСКО



СИДНЕЙ



ДУБЛИН



НАГАСАКИ



ПАРИЖ

климатом и неповторимым культурным колоритом. «Вы можете поселиться там, где вам захочется. Город удовлетворит любые ваши вкусы» – так говорится в рекламных роликах WBC<sup>1</sup>.

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

1 URL: <http://www.worldbusinesschicago.com/make-your-mark/find-your-place/>

«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 слова<sup>2</sup>.

Наиболее яркое и массовое проявление этнокультурной разновидности зонирования – чайнатауны, которые сегодня есть во многих крупнейших городах мира. И что самое интересное, чайнатауны сами по себе стали брендом, выдерживая (и поддерживая)

2 В 2010 году Н. Михалков выступил с идеей воссоздания Немецкого квартала в Москве. Для современной Москвы такой проект был бы полезным прецедентом тематического зонирования, а также началом поиска концепции бренда российской столицы.

определенный, весьма строгий стандарт облика и характера. Любой турист четко знает, какой ассортимент услуг и впечатлений он сможет получить в чайнатауне, в каком бы городе мира ни находился.

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 1970–80-х годах стало очень действенным инструментом борьбы с этнической сегрегацией, преступностью и межнациональными конфликтами. Например, знаменитый Харлем, который еще 15–20 лет 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 – 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 ненавязчиво, 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.

Пространственные проекты, как ничто другое, способны передавать эмоциональные ценности бренда города – величественность и помпезность или изящество и пластику, южную яркость и живость или северное достоинство и сдержанность.



РУСАЛОЧКА – ОДИН ИЗ САМЫХ ТРОГАТЕЛЬНЫХ И ПОТОМУ СИЛЬНЫХ СИМВОЛОВ КОПЕНГАГЕНА



«Я АМСТЕРДАМ»



НАЗВАНИЕ БРЕНДА 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 в стандартном и по «одной 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)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> До 2008 года, до начала финансово-экономического кризи-



ОДИН ИЗ САМЫХ ПОПУЛЯРНЫХ И УЗНАВАЕМЫХ СИМВОЛОВ ЛОНДОНА – ЭМБЛЕМА ЛОНДОНСКОГО МЕТРОПОЛИТЕНА, КОТОРАЯ В ПОСЛЕДНЕЕ ВРЕМЯ ВСЕ ЧАЩЕ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ КАК ЛОГОТИП ЛОНДОНА



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 по качеству – становится активным элементом бренда города.

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.

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, дает мастер-классы по вопросам пространственной организации города и рассказывает, рассказывает... К 2010 году, пользуясь моделью Куритибы, свою транспортную систему пере-

са, в российских городах наблюдался 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.





ПАНОРАМА КУРИТИБЫ

МАГИСТРАЛЬ ОБЩЕСТВЕННОГО ТРАНСПОРТА



АВТОБУСНАЯ  
ОСТАНОВКА

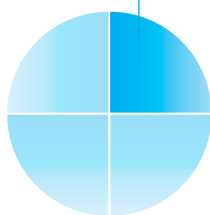
строили Богота, Гуаякиль (Эквадор), Гватемала, Панама-Сити и еще с десятком крупных мегаполисов<sup>1</sup>.

Куритиба – самый популярный бразильский город Рунета<sup>2</sup>. Экзотически звучное название выгодно сочетается с репортажами о транспортном чуде и фотографиями городских автобусных остановок, похожих на декорации для фантастического фильма.

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 мультипликативный 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 крупногородской среде. Это касается, например, отдельных, эксклюзивных видов культурного досуга, образования, творческих индустрий, науки.

## КУЛЬТУРНАЯ ЖИЗНЬ В ГОРОДЕ: ОЖИВЛЕНИЕ БРЕНДА

- ОРГАНИЗАЦИЯ СИМВОЛИЧЕСКИХ СОБЫТИЙ
- ГЕНИЙ МЕСТА
- УПРАВЛЕНИЕ КУЛЬТУРНЫМИ РЕСУРСАМИ
- МИФОЛОГИЯ ГОРОДА
- PUBLIC ART
- СПЕЦИФИЧНАЯ СРЕДА ДЛЯ МОБИЛИЗАЦИИ ТВОРЧЕСКОГО КЛАССА
- СОЦИОКУЛЬТУРНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ
- КУЛЬТ НИЗОВЫХ ИНИЦИАТИВ
- СТИМУЛИРОВАНИЕ МЕСТНОГО ПАТРИОТИЗМА



КУЛЬТУРА:  
ОЖИВЛЕНИЕ БРЕНДА

Несмотря на то что в нашей стране о культуре говорится все больше, роль ее в развитии территорий катастрофически недооценивается. Можно было бы назвать это постсоветским синдромом, поскольку в Советском Союзе культура всегда была бюджет-

ной 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 стороны, экспертной, 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 «завоидилась» 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 глобализации, 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 новые культурные проекты, что делает бренд живучим и, следовательно, более устойчивым ко всяким внутренним и внешним рискам.

1 См. [www.citymayors.com/transport/guatemala-transmetro.html](http://www.citymayors.com/transport/guatemala-transmetro.html)

2 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/>).

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 самодеятельность.

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 реализовываться, 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 высокотехнологических компаний-работодателей.

Итак, действуя в секторе «Культура», города должны демонстрировать свою неповторимость, ис-

ключительность. Какие же проявления культурной жизни города лучше других способны оживить бренд? Выделим несколько самых важных и интересных направлений.

#### ОРГАНИЗАЦИЯ СИМВОЛИЧЕСКИХ СОБЫТИЙ

Об экономике событий мы подробно рассказываем 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.

#### ГЕНИЙ МЕСТА

Один из самых полюбившихся европейским городам типов брендинга – это использование при построении идентичности города атрибутов жизни, творчества и характера знаковой личности, которая может восприниматься как символ города. Мы уже отмечали 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, это дает множество возможностей для смыслового связывания черт характера и великих дел местной знаменитости с родным городом.

Позиционирование города через гений 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 этого уникального мастера, и на этот зонтичный бренд теперь можно накручивать любые проекты в самых разных сферах жизни города, то есть во всех пяти секторах брендинга.

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.



СОБОР СВЯТОГО СЕМЕЙСТВА (LA SAGRADA FAMILIA) –  
ЛЮБИМЫЙ ОБРАЗ БАРСЕЛОНСКИХ ХУДОЖНИКОВ

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 – возникают свои «персональные» бренды – христианские подвижники и святые (Париж – св. Женеви́ева, 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 был<sup>1</sup>. 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 вымышленные персонажи, гораздо больше. К этому типу, в частности, относятся два хрестоматийных примера маркетинга: Мышкин и Великий Устюг. Вообще, «сказочная» тема оказалась чрезвычайно востребованной местными искателями местных брендов. Практически все герои русских народных сказок сегодня уже «приватизированы» конкретными городами (невостребованным остается пока лишь Змей-Горыныч). Города Кукобой (Ярославская область) и Кириллов (Вологодская область) конкурируют за образ Бабы-яги. В Ульяновске не утихает компания, связанная с Колобком. Летом 2012 года появ-

<sup>1</sup> По крайней мере, так считают шекспироведы. А вообще, фигура Шекспира не менее мифологична, чем его персонажи, и среди специалистов не утихают споры о том, кто в действительности был автором его гениальных произведений.

вилось сразу два памятника Добрыне Никитичу – близ поселка Шилово Рязанской области и в украинском городе Коростень (Житомирская область). Автор шиловского памятника, на мой взгляд, гениально справился с поставленной задачей. Добрыня – это не исторический персонаж, а мифический, соби-



ПАМЯТНИК ДОБРЫНЕ НИКИТИЧУ ОКОЛО ПОСЕЛКА ШИЛОВО

рательный образ русского витязя, который не существовал в действительности. И ровно это передает памятник: массивный металлический контур (символ нашего желания чтить и воссоздавать героев), два понятных атрибута (щит и меч) и пустота внутри (символ воображаемого героя).

### УПРАВЛЕНИЕ КУЛЬТУРНЫМИ РЕСУРСАМИ

До недавних пор все культурные ресурсы как объекты управления были представлены: 1) объектами традиционной культурной инфраструктуры (театры, кинотеатры, галереи и проч.); 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. Таковыми могут быть:

- язык, местные наречия, говор, сленг<sup>1</sup>;
- мифология места и мифотворчество (об этом разговор чуть ниже), историческая память, воспоминания;
- специфичные информационные ресурсы, формы коммуникации, традиции общения;
- духовно-религиозные ресурсы (местные профессиональные 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 культура<sup>2</sup>;
- спортивные традиции, местные спортивные

1 Например, специфично местные слова – яркое проявление местного самосознания у петербуржцев.

2 Колорит этнонациональной культуры может быть доминирующим и определяющим для всех других элементов культурных ресурсов территории – архитектуры, культурных обытй, традиций, менталитета и проч.

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 на культуру в своем развитии, 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, рассказы – 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, будит воображение, заставляет смотреть на него другими глазами. Конечно же, это придает месту особый колорит, причем тем более выразительный и запоминающийся, чем печальнее, страшнее или даже трагичнее история. Легенды о привидениях в конкретных домах, о тюремных казематах, поте-



ЛЮБИМАЯ ЛЕГЕНДА ЖИТЕЛЕЙ САН-ФРАНЦИСКО, МАТЕРИАЛИЗОВАННАЯ В ГИГАНТСКОМ СООРУЖЕНИИ В СТИЛЕ ПАБЛИК-АРТ: «КУПИДОН, ПРОЛЕТАЯ НАД НАШИМ ФРИСКО, СЛУЧАЙНО ОБРОНИЛ СВОЙ ЛУК...»

рянных сокровищах, преступлениях<sup>1</sup>, личных драмах знаменитых горожан обладают способностью эмоционально воздействовать на людей и особенно 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 дотраивать.

Есть города с очень сильным мифологическим сознанием жителей. Такова, например, Чердынь (Пермский край), где автору 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 на Лубянке, булгаковская «нехорошая квартира» на Большой Садовой, МХАТ в Камергерском переулке 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 Вебера ча-

<sup>1</sup> В Лондоне есть целая серия экскурсий под названием «Лондон Джека Потрошителя». В Эдинбурге разработан туристический маршрут «От доктора Джекила к мистери Хайду» по мотивам повести Р. Стивенсона.



ПАМЯТНИК «КЛАВЕ», ЕКАТЕРИНБУРГ



ПАМЯТНИК СЛЕСАРИЮ СТЕПАНЫЧУ В ОМСКЕ

стично или полностью финансировались из бюджета Парижского оперного театра. Цель – привлечение публики и создание романтического и загадочного образа самого здания Grand Opera de Paris.

#### 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 [Гандратура, 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, также 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).

Также в российских городах получили распространение памятники сказочным животным, имеющим (или условно имеющим) символическую связь с местом: зайцу – на Заячьем острове в Санкт-Петербурге, Волку из мультфильма «Жил-был пес» в Томске, козе в Урюпинске, волку в Тамбове (о котором уже упоминалось), Чебурашке и крокодилу Гене в Раменском (Московская область) и многие другие.

На одной из фокусных видовых точек ладшафта Сан-Франциско покоится гигантский лук, случайно оброненный пролетающим мимо Купидоном.

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



ЖИВЫЕ СКУЛЬПТУРЫ НА УЛИЦАХ ЕВРОПЕЙСКИХ ГОРОДОВ

статуи (*living statues*), или уличные мимы. Мимы создают свою неповторимую коммуникацию со зрителем и также 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 публич-арт вполне может использоваться для выращивания бренда города.

Наконец, стоит обратить внимание на граффити,

которое, на взгляд автора, является 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?

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



ГРАФФИТИ В МОСКВЕ



## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ 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 остается 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 потенциал-

ным 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 маркетинг и брендинг – это не обязательные прерогативы. Их нет в списке полномочий государственных органов и местных вла-



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СХЕМА ПРОГРАММЫ ПО МАРКЕТИНГУ БАЗЕЛЯ

стей<sup>1</sup>. 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 активно анализировать различные модели организации маркетинга города. В результате была выбрана модель, при которой ведущая роль в продвижении интересов города принадлежит администрации кантона Базель<sup>2</sup>. В 2003 году была разработана целевая программа «Маркетинг Базеля», направленная на продвижение города как центра прекрасного образования, центра туризма и комфортного места для жизни [Braun, 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 (см. рис.).

Три ключевых департамента администрации кантона Базель создают Исполнительный комитет по маркетингу города, который регулярно собирается и выдвигает стратегические текущие задачи маркетинга города 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 административной модели организации маркетинга территории.

1 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.

2 Город Базель – административный центр швейцарского кантона Базель. Население города составляет около 90% населения кантона.

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 Сочи, поскольку Сочи – это российский прецедент, когда федеральная власть инициировала маркетинговую программу одного конкретного российского города<sup>1</sup>. Авансом – потому что Олимпиада еще не проведена и каким будет ее воздействие на имидж города, пока неизвестно.

Другой 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 2010 году в МУ «Столица Урала» уже трудилось 60 человек и спектр их деятельности был очень широк<sup>2</sup>:

- 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. Также МУ выступает заказчиком проектных работ, технического обслуживания, реконструкции и строительства на муниципальных объектах, находящихся в оперативном управлении на площадке «Европа – Азия».

В сфере брендинга регионов привлекает к себе внимание Агентство регионального маркетинга, созданное в 2008 году в Новосибирской области. Это государственное бюджетное учреждение, цель которого, как говорится в декларации, формирование образа Новосибирской области как конкурентоспособного и привлекательного бренда, привлекательного не только для инвестиций и международных партнеров, но и для населения самой области, России и мира (<http://sibarm.com/about>). Агентство имеет три основных направления работы. Первое направление – содействие в формировании маркетинговой стратегии региона через инициирование

1 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.

2 Материалы предоставлены МУ «Столица Урала».

проектов, позволяющих выйти на стратегическое видение Новосибирской области, в том числе на видение бренда области. Второе (и, пожалуй, самое успешное) направление – проектно-выставочная деятельность, организация выставок, форумов, конференций, в которых, помимо решения прямых событийных задач, присутствует забота о репутации области. Третье направление – аналитическая деятельность широкого спектра. Новосибирское агентство за последние годы стало, пожалуй, самым действенным и заметным в стране институтом регионального брендинга.

Вторая организационная модель – брендинг иницируется 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 своей 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].

«Импортивный» 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)<sup>1</sup>. 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 работает 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 WBC<sup>2</sup>.

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. Было 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 под-

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

1 URL: <http://www.civiccommittee.org/index.html>

2 URL: <http://www.worldbusinesschicago.com>



ЭТОТ РИСУНОК С САЙТА WBC ОРИЕНТИРОВАН НА ЧИКАГСКИХ СТУДЕНТОВ. В КОНТУР САМОГО ВЫСОКОГО НЕБОСКРЕБА ГОРОДА SEARS TOWER (КОГДА-ТО САМОЕ ВЫСОКОЕ ОФИСНОЕ ЗДАНИЕ В МИРЕ) ПОМЕЩЕНЫ ЛОГОТИПЫ БРЕНДОВЫХ КОМПАНИЙ, ЧЬИ ОФИСЫ РАЗМЕЩЕНЫ В ЗДАНИИ. НАДПИСЬ ПОД РИСУНОМ ГЛАСИТ: «ЗДЕСЬ ЕСТЬ МЕСТО ДЛЯ ТЕБЯ»



тверждая, что Чикаго – лучшее место для жизни и работы. WBC оперировало несколькими лозунгами для оформления идентичности города: «Большой, как страна», «Здесь живут мировые люди», «Магнит для бизнеса», «Центр мира», «Телекоммуникационный хаб».

Кроме WBC, около 4–6 других организаций вовлечены в брендинг Чикаго. Эксперты проекта «Metropolis 2020» занимаются анализом, прогнози-

рованием и стратегическим планированием развития города<sup>1</sup>. При администрации Чикагского метрополитенского ареала работает Бюро по развитию туризма<sup>2</sup> 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 гос-

структуры выделяют намного больше средств на продвижение города, тогда как в США администрации считают, что это прежде всего забота 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 город 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 (необязательно руководящая) структура. Множество разнонаправленных проектов участников процесса нуждается 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]).

1 URL: <http://www.chicagometropolis2020.org>

2 URL: [www.chicago.il.org](http://www.chicago.il.org)

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 обязательку, 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.

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 Буря-

тии, Пермского и Краснодарского краев, Новосибирской, Ульяновской, Волгоградской, 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 являлось 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.

В РОССИИ ИЗ ТРЕХ ГЛАВНЫХ СУБЪЕКТОВ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ – ВЛАСТЬ, БИЗНЕС И НАСЕЛЕНИЕ – ИМЕННО ВЛАСТЬ НАИБОЛЕЕ АКТИВНО ЗАНИМАЕТСЯ ПЛАНИРОВАНИЕМ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ

### 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 механизма реализации 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 основной работой институтов брендинга является разработка конкретных программ, инвестиционных проектов, нормативных правовых актов, публичных мероприятий, направленных на реализацию концепции бренда. В их числе:

- создание проектов по вращиванию бренда города в городскую среду (пространство, инфраструктура, культурная и общественная жизнь города, 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, имеющих 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 вспомога-

тельных 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 КОСВЕННАЯ КОММУНИКАЦИЯ

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]. Многое 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.

Информационные потоки, организуемые в рамках маркетинговой коммуникации, разделяются на прямые и косвенные. Прямые – это информация, распространяемая непосредственно организаторами брендинга и участниками соответствующих проектов (на рис. «Продвижение проектов» это зона А). Однако необходимо стремиться к тому, чтобы позитивная



ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОЕКТОВ ПО ФОРМИРОВАНИЮ БРЕНДА В ИНФОРМАЦИОННОМ ПРОСТРАНСТВЕ

информация о бренде города распространялась далее «сама собой», без участия организаторов и заинтересованных сторон (зоны Б и В). 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 (Б), тем больше вероятность формирования бренда, создания своегообразного 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. Кажется 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 на распространении информации о городе. Многие специалисты по маркетингу представляют себе суть брендинга города именно так, но это неверное представление. Если



А

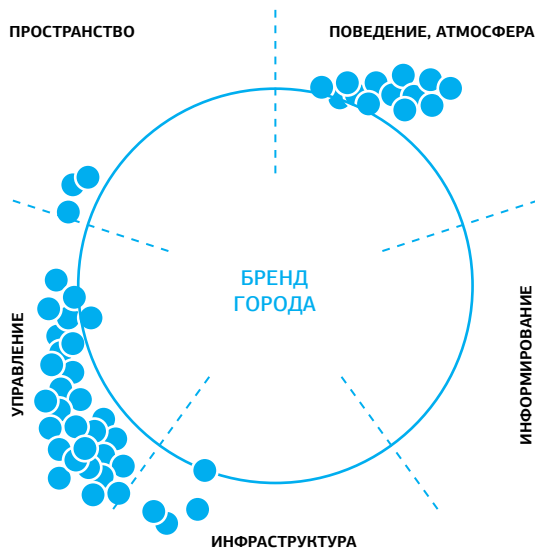


Б

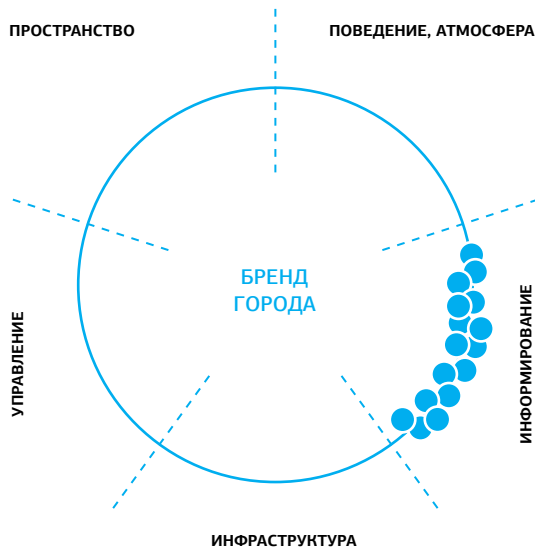


В

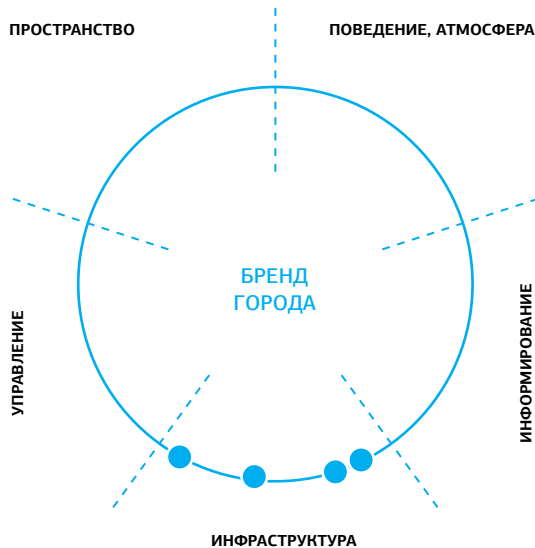




Г



Д



Е

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 мегаидее. Почти в каждом европейском

и американском городе с населением более миллиона человек имеется несколько альтернативных 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 шизофрении» [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?

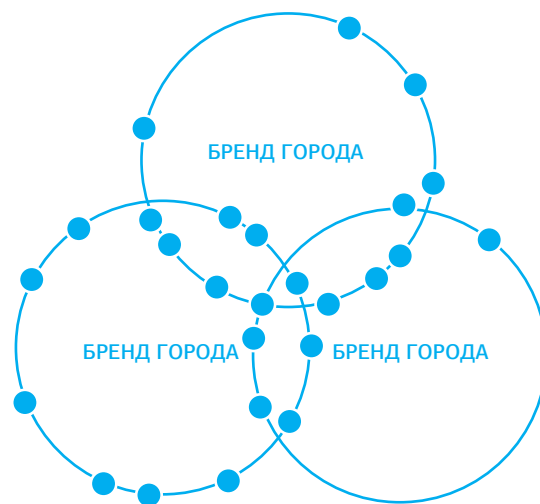
Почеркнем еще раз важность общественного участия в брендинге. В самом начале, на стадии планирования проекта, желательно предусмотреть, какие инициативы с участием жителей могли бы в дальнейшем осуществиться в каждом из пяти направлений работы по продвижению бренда. На рис. К эти потенциальные проекты 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 неоригинальные, «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 соревнуются по одним и тем же показателям: лучшее качество дорог, лучшее состояние жилого фонда, больше гостиниц, инвестиционных площадок, магазинов и т.д. Здесь трудно придумать что-либо особенное.

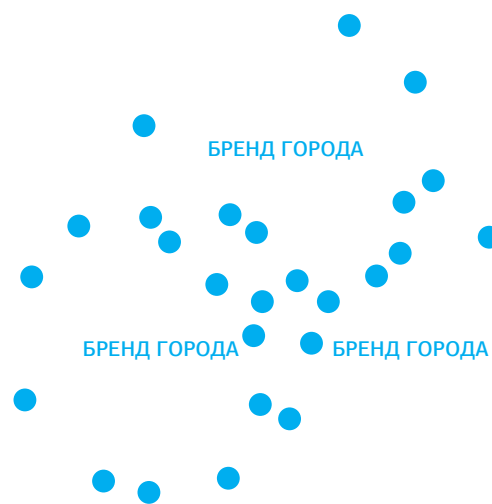
Второй тип проектов – уникальные, реализуемые впервые и только в данном городе. На рис. Л для них оставлено «незакрашенное» пространство



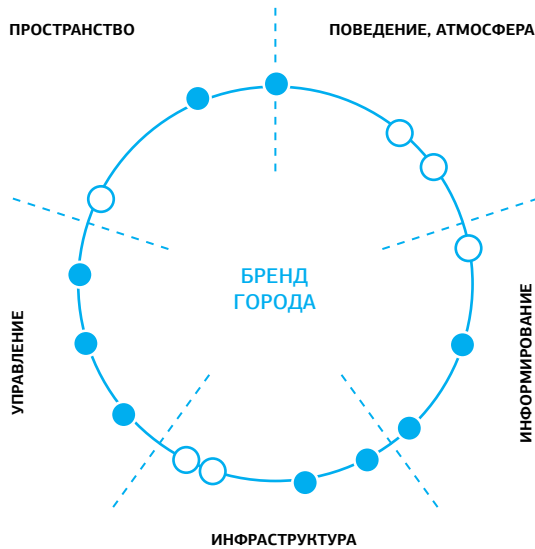
Ж



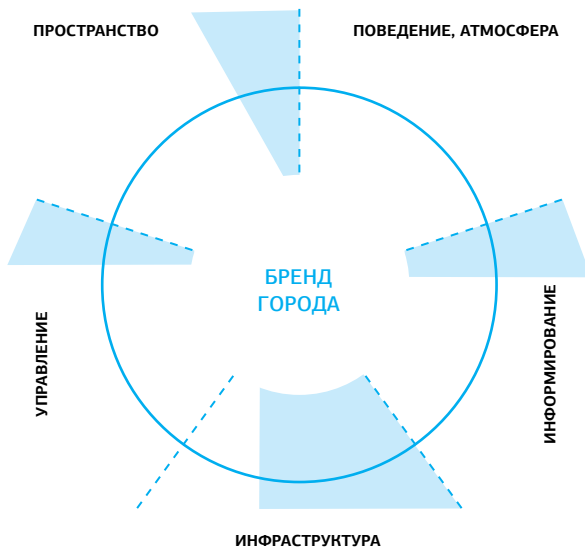
З



И



К



Л



М

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 Лермонтов (Ставропольский край) в 2008 году (рис. 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 «ПОВЕДЕНИЕ, АТМОСФЕРА»

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

#### СЕКТОР «ИНФОРМИРОВАНИЕ»

- 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 Лермонтов в соот-



ГОРА БЕШТАУ, НА ЗАПАДНЫХ СКЛОНАХ КОТОРОЙ РАСКИНУЛСЯ ГОРОД ЛЕРМОНТОВ



ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ЛОГОТИПА ЛЕРМОНТОВА

ветствии с концепцией бренда города<sup>1</sup>.

- 7 Издана презентационная версия маркетинговой стратегии города.

#### ЗАПЛАНИРОВАННЫЕ ПРОЕКТЫ СЕКТОР «ИНФОРМИРОВАНИЕ»

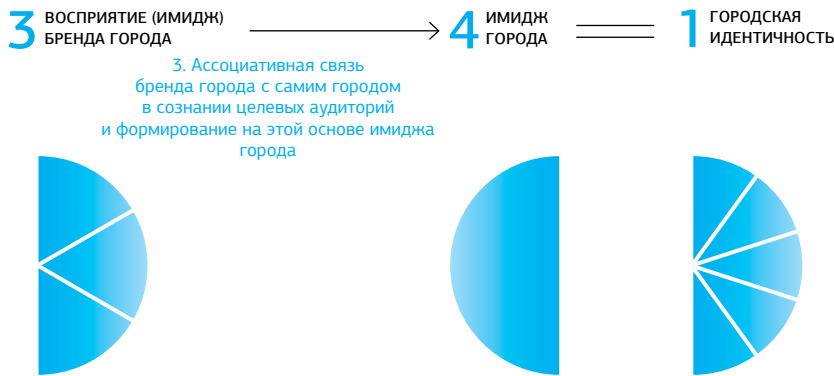
- 8 Представление маркетинговой стратегии города Лермонтов в Министерстве экономического развития Ставропольского края. Цель презентации – обсуждение перспектив реализации запланированных проектов при поддержке правительства региона.

<sup>1</sup> 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.

#### 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.

ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА БРЕНДА



ЛОГИЧЕСКАЯ СХЕМА БРЕНДИНГА ГОРОДА С УЧЕТОМ КЛЮЧЕВОГО ЭФФЕКТА БРЕНДИНГА



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» поле бренда и равномерно распределенные по всем пяти секторам поля, 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 его имиджа. Это случай, когда имидж начинает соответствовать действительности. Причем имидж города в сознании его «потребителей» формируется не спонтанно, а направленно. Вот почему проекты пяти сек-

торов 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.

Итак, в данной главе рассмотрена вторая стадия брендинга – переход от концепции (замысла) бренда к имиджу бренда путем вращения 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. 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. С одной стороны, действительно, улучшение имиджа города через бренд 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 главный. Это позитивное влияние

брендинга на *развитие городской идентичности и местного самосознания*.

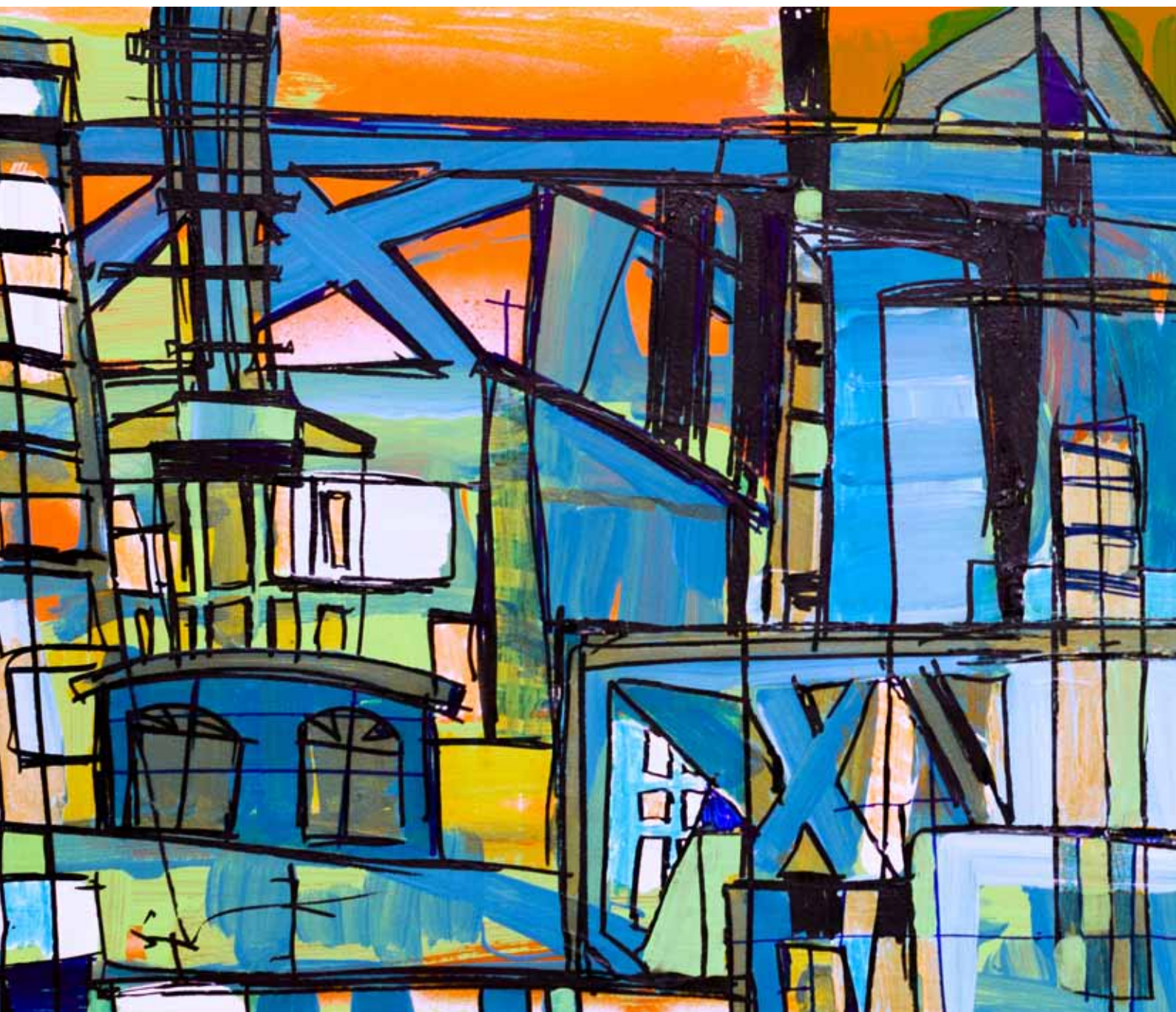
Как показывает опыт городов – пионеров маркетинга и брендинга, усилия по поиску бренда города меняют отношение самих жителей к своему городу. Происходит мобилизация различных слоев местного сообщества, готовых включаться в формирование бренда. Через организацию коммуникативных площадок в городе провоцируется 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 выстроить иерархию своих интересов в этом городе. А меняющийся под воздействием брендинга «внешний» имидж города заставляет менять отношение людей к своим улицам, дворам, подъездам.

## **ДЕНИС ВИЗГАЛОВ: ПУСТЬ ГОРОДА ЖИВУТ**

**Составители** – Михаил Губергриц,  
Надежда Замятина, Михаил Ледовский  
**Ответственный за выпуск** – Михаил Ледовский  
**Дизайн и верстка** – Мария Ратинова  
**Редактор-корректор** – Елена Абоева

**Издательство «Сектор»**  
141006, Московская область,  
Мытищи, Олимпийский проспект, 23

**Подписано в печать** 21.02.2015  
**Тираж** 1100 экз.  
**Отпечатано** в типографии издательства ООО «БиТуби Групп»  
Тел.: +7 495 212 12 43  
в2в-групп.рф



Имя Дениса Визгалова и понятие «брендинг городов в России» всегда будут стоять рядом. Он открыл это понятие для России, он превратил его в практику и занимался этой практикой всю свою недолгую, всего-то сорокалетнюю, жизнь, которая трагически оборвалась 29 июля 2014 года. Его не стало, а открытый им брендинг городов уже никуда из нашей жизни не уйдет, потому что именно Денис последовательно, терпеливо, год за годом объезжая один российский город за другим, учил и показывал, что брендинг городов нужен, важен, необходим. Необходим вообще, везде, а в России – особенно.