

Андрей Стась: «Сегодня лучшие объекты – это малые города»

Насколько осмысленно само выражение региональный брендинг?

Когда в 60-70 годах территории стали проявлять интерес к маркетинговым технологиям, специалисты стали думать над тем, как включить в понятие marketing places, как это называлось, все то, что происходит с территориями? В середине 1990-х годов Саймон Анхольт, известный английский журналист и копирайтер, который консультировал ряд правительств по национальному имиджу, предложил использовать термин «национальный бренд». Но что это такое, четко не сформулировал. В бизнесе задача бренда – идентифицировать продукт, отличив от аналогов других производителей. Престижный бренд создает компании больше добавочной стоимости. А какова задача бренда в применении к развитию территории? Каждый практикующий специалист имеет об этом собственное представление. Я буду говорить о своем представлении, которое сформировалось в российских условиях.

В моем понимании, бренд – это инструмент, который позволяет активировать целевые аудитории, участие которых необходимо для развития региона.

Все регионы написали стратегии социально-экономического развития. Одни – потому что им это было нужно, другие – потому что их обязали. Но реализация этих документов требует, с одной стороны, активного участия локального общества и местного бизнеса, а с другой – привлечения внешнего бизнеса или инвесторов, потенциальных покупателей продукции региона, туристов, а также участия федеральных органов власти как отдельной, специфической целевой аудитории. Так что бренд в российских условиях – это воздействие на определенные группы стейкхолдеров, от которых зависит, станет ли развитие региона реальностью или он будет стоять на месте.

У любой территории исторически складывается свой бренд.

Есть целый ряд территорий, где никогда не велось систематической работы по брендингу, но они являются очень сильными и узнаваемыми брендами. У Парижа нет ни логотипа, ни брендбука, ни брендменеджера, но сказать, что Париж – это не бренд, значит сильно пойти против истины. Если мы имеем сильный исторический бренд, нам остается найти технологию его упаковки. И это, пожалуй, самый легкий кейс для профессионала. Разные компоненты готового бренда располагаются в иерархию. Во главе стоит макроидея. Ей подчинена система сообщений, которые служат реализации макроидеи, транслируя ее в рамках коммуникационных кампаний, урбанистических решений, инвестиционных проектов и так далее. К сожалению в России, наверное, 90% территорий имеют негативный бренд-капитал. Их бренды сложились, но не так, как хотелось бы тем, кто занимается их развитием. Негативная доминанта закрепилась в силу нескольких причин. Первая причина в том, что Россия развивалась в направлении жесткой централизации. Соответственно, из провинции уходили ресурсы и человеческий капитал. Вторая проблема связана еще с политикой сталинской индустриализации. Гигантские производства поедали окружающую среду, кардинально меняли под себя демографический состав и нивелировали местную культурную специфику. Таковы условия, в которых обычно приходится начинать.

В российских условиях задача, как правило, состоит в создании нового бренда, а не в упаковке уже готового.

У этой процедуры есть свои технологии и свои основные этапы. Первое – инвентаризация всего, что в принципе может войти в бренд-капитал территории. Это природные и исторические объекты, события, здания, персонажи, продукты, производство, технологии, обычаи. Дальше наступает этап отделения зерен от плевел. Мы выделяем факторы, показывающие территорию в лучшем свете, и отделяем от тех, что заряжены отрицательно. Теперь мы должны разобраться, как воспринимают территорию внутренние целевые группы. Хорошо ли им здесь жить, работать, отдыхать, иметь семью? Иначе говоря, насколько люди лояльны территории и

себя с ней отождествляют. Второй сегмент аудитории – конечно, внешний. Мы смотрим потенциальных туристов и покупателей товаров, произведенных в «городе N». Смотрим инвесторов по отраслям, которые заявлены в стратегиях социально-экономического развития. Смотрим федералов-чиновников и профильные ведомства, от благосклонности которых зависит получение ресурсов. Мониторим, как освещается жизнь региона в СМИ, то есть какие типы событий попадают на первый план, а какие остаются в тени, в какой тональности подаются сообщения, какие персоналии представляют территорию в медиа, кто живущих людей мог бы персонализировать бренд. Все это дает возможность выдвинуть гипотезы, какой может быть объединяющая идея.

Идея – простая, понятная сущность – тестируется на всех референтных группах. А затем из нее возникают два смысловых потока. Один – для формирования самоидентификации, оформления визуального логотипа. И второй – для создания программы развития, отвечающей генеральной направленности бренда. Вот это идеальная модель.

В реальности оптимальная модель брендинга сразу сталкивается с проблемами.

Население всегда настороженно относится к такого рода проектам. Население хочет хорошей канализации, качественных дорог и общественного транспорта, приходящего по расписанию. А не логотипа, тем более что, кроме логотипа, оно ничего на выходе не видит. Причем у каждого есть свое мнение, как он должен выглядеть. Вдруг выясняется, что все очень любят местный герб. Выступают местные дизайнеры, получая свои 15 минут славы. Масла в огонь подливают местные СМИ: «Нашему городу за 5 миллионов рублей разработали логотип». Сразу все форумы вскипают рассуждениями о том, сколько детских садиков на эти деньги можно построить. Понимания того, зачем нужен региональный брендинг, у нас еще нет. Когда оно появляется, как я видел в одном из городов Финляндии, ситуация переворачивается. Локальные сообщества сами приходят с просьбой вместе поработать над тем, чтобы улучшить восприятие

города, сделать его более популярным, привлечь в туристов и т.д. Еще одна проблема с реализацией брендинг-проектов в том, что бизнес не хочет лишней раз заходить на одно поле с властью, он старается уйти в сторону. В результате очень важные сегменты внутренней аудитории оставляют свое мнение при себе. И часто приходится, проанализировав ситуацию, продвигать макроидею в формате волевого императива, убеждая лиц, принимающих решения.

Наконец, самая большая сложность – это активация бренда со всеми сопутствующими программами. Выясняется, что их просто некому реализовывать.

Чтобы избежать острых разногласий с местными сообществами, нужно понимать, до какой границы с ними можно договариваться, а когда нужно жестко отстаивать свое, новое. Безусловно, в идеале нужно идти от внутреннего восприятия и культурной самоидентификации. Но в нашем случае самосознание местных сообществ часто является тормозом для развития. Оно ориентировано на прошлое. Если на него опираться, мы нарисуем картину региона, где из тьмы навсегда минувшего просвечивают лики двух-трех исторических деятелей. Такая картина будет нагнетать колоссальную тоску. Туда не приедет инвестор, а молодежь будет оттуда уезжать. То же самое, между прочим, можно было видеть и на глобальном уровне. Ведь тема маркетинга территорий родилась не для того, чтобы сделать привлекательными процветающие земли. Стимулом было развитие депрессивных территорий Африки и Латинской Америки, так называемых «молодых демократий» Восточной Европы. Потом подтянулись традиционно промышленные территории – текстиль, уголь, металлургия – которым предстояло менять экономическую специализацию. Тоже проблемные зоны, которые требовалось представить в другом образе. Было понятно, что там не будет никакой металлургии, а будет что-то совершенно другое. Но сами себя они инерционно считали металлургическим центром. Так что если их слушать, надо было снова водрузить на логотип молоток с наковальней. Инструмент не заработал бы, если бы

разработчики пошли на поводу у местного сообщества. Слушать его нужно умеренно и при этом еще выбирать, кого именно слушать.

Основным заказчиком выступает местная власть. Но задачу брендинга все понимают по-разному. Во-первых, его смешивают с политикой, и бренд региона представляют как часть предвыборной платформы. Во-вторых, для многих бренд региона перетекает в свой личный бренд, когда, например, весь регион понимается как большой губернаторский проект и должен отождествляться исключительно с его персоной. В-третьих, в реализации таких проектов нет преемственности. А учитывая, что руководители все чаще уходят со своих постов «по-плохому», скорость аннулирования предшествующих проектов возрастает. Отсутствует централизованное финансирование реализации проектов брендинга и нет механизмов управления процессом. Очевидно, чиновник не может быть бренд-менеджером. У него совершенно другой режим и профиль деятельности. В ряде стран эту роль выполняет совместно созданное правительством и бизнесом агентство. Но у нас сегодня отсутствует профессиональное управление территориальным брендом.

Проблематичен брендинг больших территорий, самые оптимальные объекты – это малые города.

В коммерческом брендинге есть четкая концепция: бренд должен предлагать что-то одно и только одной целевой аудитории. С большой территорией так не получается. Там всегда много целевых аудиторий, и у каждой свои фишки. А такими мегаполисами как Москва заниматься практически бессмысленно. Но в небольшом городе можно найти один продукт и одну целевую аудиторию, которой можно помочь удовлетворить интересы роста. Самое элементарное – это туристический ресурс. Можно дойти и до уровня деревни или села. Такие примеры есть. Сейчас мы думаем над тем, чтобы создать национальную премию в области территориального брендинга. Такой конкурс позволял бы вытаскивать на свет удачные российские кейсы. Но пока мы

ТОЛЬКО В НАЧАЛЕ ЭТОГО ПУТИ.