

Вера Блашенкова

# БРЕНД ТЕРРИТОРИИ: СОЗДАНИЕ И ПРОДВИЖЕНИЕ

Как это делается в РОССИИ



Практическое руководство

**193** примера

**12** практических приложений

12+

Вера Блашенкова

**Бренд территории: создание и продвижение. Как это делается в России. Практическое руководство: 193 примера и 12 практических приложений**

«ЛитРес: Самиздат»

2011

## **Блашенкова В. С.**

Бренд территории: создание и продвижение. Как это делается в России. Практическое руководство: 193 примера и 12 практических приложений / В. С. Блашенкова — «ЛитРес: Самиздат», 2011

Книга - методическое руководство по продвижению территорий на пространстве СНГ. Алгоритм создания бренда города, района, региона, проиллюстрированный 193 примерами, 12 практическими приложениями и таблицами поможет разобраться, как проводить исследования для продвижения территории и создания бренда, как позиционировать территорию; как создавать бренд, какие типовые ошибки допускают в продвижении; что должна учитывать программа продвижения. Книга будет полезна представителям органов власти, предпринимателям, преподавателям и студентам. Первое издание - 2011 г.

© Блашенкова В. С., 2011

© ЛитРес: Самиздат, 2011

## Содержание

Предисловие	5
Благодарности	6
Бренд территории – что это?	7
Краткий экскурс	7
А вдруг не поможет? Или немного о крайностях	9
Когда задумываются о создании и продвижении бренда	12
С какой целью создается бренд территории	18
Что такое бренд территории	20
Типичные ошибки при создании бренда территории	24
Алгоритм создания и продвижения бренда территории	27
Шаг № 1: постановка задач и выявление скрытых потребностей	28
Типовые процедуры постановки системы задач	28
Система задач, возникающая при создании бренда региона, города, района	32
От малых задач к точечным результатам	36
Какие результаты мы получаем «на выходе»	39
Шаг № 2: проведение исследований для создания и выведения на рынок бренда территории	43
Типичные ошибки при проведении исследований	43
Анализ стадии развития рынка продвижения территорий	47
Что и как желательно исследовать	49
Сбор первичной информации перед проведением исследований (по созданию бренда территории)	53
Шаг № 3: выявление целевых групп	55
Сегментация	56
Изучение стереотипов целевых групп	60
Шаг № 4: оценка ресурсов	64
Кадры решают... почти все...	64
Роль первого лица в создании бренда территории	66
Конец ознакомительного фрагмента.	69

# Вера Блашенкова

## Бренд территории: создание и продвижение. Как это делается в России. Практическое руководство: 193 примера и 12 практических приложений

### Предисловие

Каждый может представить себе Черное море: солнце, вода, пляжи... Если объехать Черное море по периметру, станет очевидно: солнце, вода, пляжи везде одинаковые, а экономические успехи в разных странах отличаются... в сотни и даже тысячи раз. Это – факт. Дело не только в природе. Дело в управлении своей территорией.

На международных и федеральных встречах, круглых столах и конференциях руководители городов и территорий все чаще говорят о необходимости выделяться на фоне остальных и задумываются о том, как это можно сделать.



Эта книга – практическое руководство по повышению привлекательности территории (региона, города, района) средствами маркетинга, рекламы и PR. В книге рассматриваются процедуры создания бренда на примерах из российской практики – как для состоятельных муниципальных образований, так и для тех, кому приходится затягивать пояс. В книге предлагаются практические рекомендации, которые могут быть использованы по аналогии для решения таких задач, как повышение инвестиционной привлекательности, создание достопримечательностей, организация мероприятий и событий и др. Вы узнаете о том, как создавать программу продвижения и как избежать типовых ошибок. Впервые книга была издана в 2011 году.

## Благодарности

**Автор благодарит Надежду Сергеевну Макатрову**, Генерального директора консалтинговой компании «Конкретика»

**Георгия Николаевича Вахрушева**, предпринимателя

**Игоря Леонардовича Викентьева**, директора консалтинговой компании «ТРИЗ-ШАНС»

**Сергея Викторовича Забурниягина**, предпринимателя

**Романа Сергеевича Козырева**, генерального директора издательства «Добрая Книга»

**Светлану Валентиновну Морозову**, начальника отдела обслуживания ключевых клиентов ОАО «Вымпелком»

**Ольгу Павловну Андрееву**, директора ОАО «Агентство экономического развития Краснодарского края»

**Андрея Геннадьевича Вихарева**, предпринимателя

**Алексея Александровича Селегененко**, предпринимателя

**Сергея Валерьевича Сычева** и сотрудников компании «Сычев и К»

**Алексея Валерьевича Шапошникова**, председателя Московской городской Думы

Низкий поклон родным и близким за терпение и поддержку.

**Я также благодарю:** Н. Асатиани, О. Войцеховского, Н. Володину, А. Гаджиеву, А. Голубова, И. Гороховского, О. Гусынского, Н. Еремину, С. Жигарева, А. Замулу, М. Кирдакову, Е. Кудашкину, Е. Миненко, П. Орехову, М. Петрова, В. Сахарчука, П. Стаброва, А. Столярову, М. Угурчиева, Е. Шачневу, Н. Юдину, руководителей муниципальных образований и госструктур, которые принимали участие в исследованиях, семинарах, проектах и давали экспертные оценки; **Евгению Андреевну Дуданову (Кошарную) и Надежду Юрьевну Тужилкину**, подготовивших иллюстрации и обложку.

И еще.

**Жители России должны работать быстрее и методичнее, чем жители Запада и Востока.**

**Вы этого хотите?**

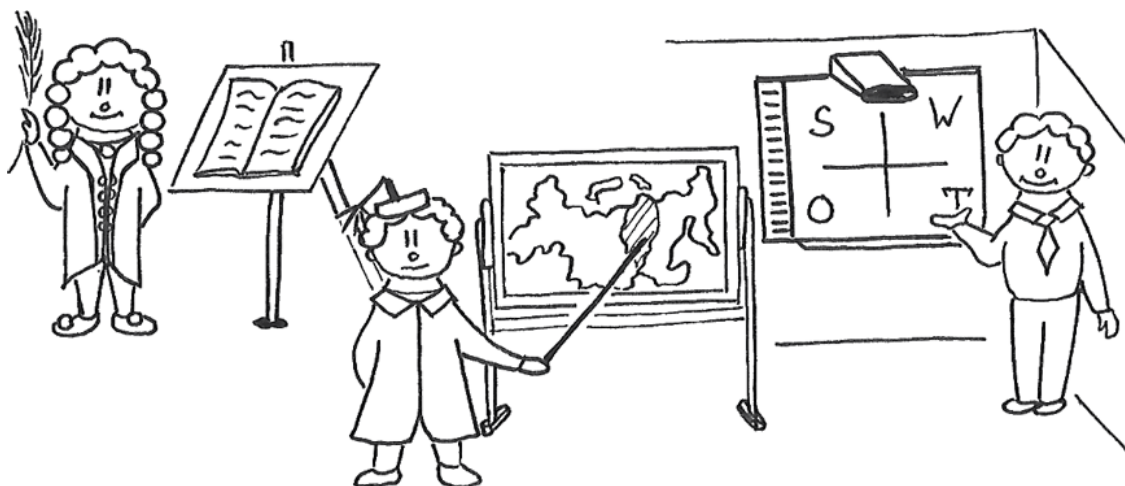
## Бренд территории – что это?

*«Имидж – ничто, жажда – все», – сказал братец Иванушка и топнул копытцем.*

*Н. Фоменко. Русское Радио*

### Краткий экскурс

Продвижение территорий – относительно молодое направление в маркетинге. Хотя первые программы, систематизирующие развитие городов, регионов и государств, появились в Западной Европе и США после Второй мировой войны, теоретические разработки относятся к 80-м годам XX века. Отцом территориального маркетинга признан Ф. Котлер, выпустивший книгу «Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, населенные пункты, регионы и страны Европы» (в соавторстве с К. Асплунд и И. Рейн). Чуть позже идея маркетинга развилась в идею брендинга территорий, основателями которой считаются С. Анхольт и У. Олинз.



В России первую книгу на эту тему издал А. Панкрухин («Муниципальное управление. Маркетинг территорий»). Тематика развития территорий затрагивается в работах В. Л. Глазычева «Глубинная Россия 2000–2002», «Урбанистика». Его исследовательские и научные произведения чрезвычайно полезны при подготовке программы продвижения территории, хотя речь в них идет не о бренде. Познавательны статьи Н. Зубаревич и ее монография «Социальное развитие регионов России. Проблемы и тенденции переходного периода». Вопросы продвижения средствами маркетинга, рекламы и PR рассматриваются в работах и программных продуктах И. Викентьева и С. Сычева. Непосредственно брендингу территорий посвящена монография А. Стася «Новая геральдика. Как страны, регионы и города создают и развивают свои бренды». В последние восемь лет появилось множество публикаций специалистов на темы: бренд региона, имидж региона, маркетинг мест, позиционирование, инвестиционная привлекательность региона, продвижение и PR территории, конкурентоспособность региона и др. Все это – темы одного порядка, а рост количества публикаций говорит об одном: повышение привлекательности территории становится все более актуальным. Об этом также свидетельствуют концепции, стратегии и аналитические доклады, которые представляются на круглых столах. Однако по-настоящему сильный региональный бренд пока удалось создать единицам.

### **ПРИМЕР № 1: ОТСУТСТВИЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ**

Из бесед на международных выставках:

«Россия слишком большая, чтобы знать, где какая область находится. Есть Центр, Север, Юг, Урал, Сибирь и Дальний Восток».

«Зарубежные инвесторы знают в России несколько крупных городов: Москву, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Уфу, Самару и Сочи».

«Для многих иностранцев Россия – это по-прежнему Москва и Сибирь».



## А вдруг не поможет? Или немного о крайностях

*Сомнения до добра не доведут. Но если даже доведут, то так и будешь мучиться постоянно: настоящее это добро или искусная подделка?*

<https://anekdoty.ru/pro-sommenija/page/2/>

В теме брендинга территорий множество аспектов, сотни задач, ожидания – огромные, реальных достижений и результатов мало. Поэтому не с чем сравнивать, сложно оценивать, тяжело выявлять и тем более признавать ошибки. В результате, появляются полярные оценки: одни настаивают на бесполезности создания бренда, другие, напротив, утверждают, что бренд – панацея.

Действительно, зачем создавать бренд, если город или район и так известен без всякого бренда? Например, все знают, что Москва – город, где хотят жить и работать тысячи людей. Зачем тратить лишние деньги? Зачем создавать бренд, если отличия наработаны в силу традиций, в силу стихийно сформированного имиджа или в силу эффективного решения насущных задач?



С одной стороны, можно согласиться, что в этой ситуации бренд создавать необязательно. Например, Москва по целому ряду параметров опережает многие российские города и субъекты федерации. С другой стороны, Москва далеко не всегда выигрывает в конкуренции на ином уровне – с городами Азии или Западной Европы. Скажем больше, обе наши столицы – Москва и Санкт-Петербург – не смогли подтвердить свое лидерство, когда речь зашла о про-

ведении Олимпийских игр. Зато более высокую конкурентоспособность продемонстрировали Краснодарский край и, в частности, Сочи.

Если отказаться от создания бренда, придется учесть три фактора:

- во-первых, *разница* между городами постепенно *стирается* (речь о городах одной группы, например, разница между городами-миллионниками), и *на предпочтения влияют ценностные критерии* – известность города, престиж, комфортная среда;

- во-вторых, *растет конкуренция между территориями*, в борьбе используются разные средства: наработки, находки и идеи могут быть попросту скопированы или украдены, а против территории начата антирекламная кампания;

- в-третьих, на рынке *не так много пустующих ниш*, и кто не успел их занять, вряд ли сможет претендовать на нечто большее.

Если эти факторы не страшны, у города или района устойчивая репутация и имидж, то да – бренд создавать необязательно.

Не стоит впадать в другую крайность: рассматривать **создание бренда в качестве панацеи**. Этот путь, на наш взгляд, опасен, так как очень скоро наступает **разочарование в бренде**: можно сшить замечательный карнавальный костюм, а потом уныло провести вечер.

## ПРИМЕР № 2: БРЕНД ТЕРРИТОРИИ НЕ ПОМОГ

«Пригласили лучшее брендинговое агентство, нам разработали платформу, слоганы, фирменный стиль, мы подготовили стратегию продвижения, провели запланированные мероприятия, а инвестиций как не было, так и нет. И инвесторы что-то не выстраиваются в очередь... в общем, не помог бренд. Кризис, наверное».

«Сначала мы хотели позиционировать себя как промышленный центр и создавали этот бренд, потом решили формировать бренд туристического центра, теперь видим себя в качестве деловой столицы. Надеемся, на этом остановимся».

Бренд не самоцель, а *один из инструментов* продвижения территории. Настаивание на использовании только одного этого инструмента создает проблемы и противоречия.

## ПРИМЕР № 3: ПРИОРИТЕТЫ

### Выбор между военной историей и водным туризмом

Ржев славится своей военной историей, поэтому Комитет по туризму Тверской области рекомендует городу сосредоточиться на данном направлении. Ю. Кудрявцев, начальник отдела маркетинга администрации Ржева, автор проекта «Голубое ожерелье Руси», считает иначе. Он разработал маршрут, представляющий собой сплав по несудоходному участку Верхней Волги. Маршрут проходит по территории восьми муниципальных образований Тверской губернии (Осташков, Селижарово, Ржев, Зубцов, Старица, Тверь). Интересно отметить, что главы муниципалитетов поддержали маршрут, но, поскольку нет стратегического инвестора, область средств на продвижение и развитие маршрута не выделяет».

*Прим. Автора:* в настоящий момент в Ржеве открыт Мемориал Советскому солдату, возведенный на месте ожесточенных сражений 1942–1943 гг., – отличная точка притяжения не просто регионального, но и федерального уровня. Что же касается маршрута по голубому ожерелью, то его можно связать с патриотическими ценностями посредством мероприятий.

### **Концентрация или диверсификация**

Региональные власти Калужской области известны своей активностью в инвестиционном пространстве. В настоящий момент в регион пришли сразу несколько автогигантов, что вызывает закономерные опасения руководства региона: «Как бы в будущем не превратиться в Детройт». С одной стороны, замечательно, что в регионе создан автомобильный кластер, но, с другой стороны, есть печальный опыт создания моноэкономики. По какому пути следует идти, чтобы предотвратить или смягчить возможные кризисные явления, – большой вопрос.

## Когда задумываются о создании и продвижении бренда

*А нам имидж не нужен, у нас в администрации все секретари – симпатичные блондинки, а у заместителей – джигы.*

*Жизненное*

На одной из конференций по туризму выступали представители регионов. В основном высказывания носили общетеоретический характер: «Для решения проблемы необходимо основать ассоциацию, записаться к нам на курсы, создать кластер». О кластерах говорилось много... В заключение одна участница подошла к микрофону и после эмоциональной речи о разрушении памятников федерального и мирового значения чуть не плача сказала: «Как же нам сохранить наши памятники?! Пусть к нам придет уже хоть какой-нибудь кластер!». Не исключено, что широкое обсуждение темы брендинга и продвижения территории приведет к аналогичным высказываниям: «Давайте создадим уже хоть какой-нибудь бренд».



По нашим наблюдениям, наиболее частыми причинами создания бренда являются следующие.

## **1. Поиск средств решения сложных проблем городского уровня (экономических, социальных, политических, экологических и др.)**

Муниципальные образования, столкнувшиеся с серьезными экономическими, политическими или социальными трудностями, заинтересованы в создании бренда с целью **привлечения внимания к ситуации** или рассматривают бренд как **один из способов решения проблем**. Как сказал заместитель главы администрации одного из районов, «пришел послушать, может, чем-то нам этот брендинг поможет». И вот какие задачи волнуют сегодня муниципальные образования:

### **ЗАДАЧА: Поиск дополнительных источников доходов, преодоление бюджетной недостаточности**

*«Где найти средства, чтобы отселить граждан из аварийного жилья? Дома буквально рассыпаются, а переезжать людям некуда. Нужны деньги для приобретения им жилья в другом месте».*

*«Перед нами дилемма: как увеличить валовой городской продукт без повышения налогового бремени на инвесторов?».*

### **ЗАДАЧА: Создание новых рабочих мест**

*«До 90-х годов прошлого века угольное производство оставалось основой городской экономики, именно шахты и труд горняков были своеобразной визитной карточкой Копейска, создавая имидж города-горняка. Все изменилось в конце 90-х годов XX века с началом реструктуризации угольной отрасли. Шахты закрывались, оставались безработными горняки, многие годы отдавшие угольной промышленности. В этой ситуации перед городской властью встала проблема изменения монопрофильной копейской экономики и обеспечения занятости высвобождающихся рабочих рук».*

*Источник: Конарев М. Копейск – город горняков.*

*<http://businessural.ru/1/10/24/page/show/460>*

### **ЗАДАЧА: Повышение качества трудовых ресурсов**

*«Катастрофа со специалистами. Был случай, оба инженера из котельной и станции обслуживания уволились. Их в соседнем районе перекупили: пригласили работать, доплачивали за наставничество и дали квартиры. Пришлось останавливать работу котельной. Как мы выкручивались, страшно вспоминать».*

### **ЗАДАЧА: Поиск стратегии развития**

*«Мы наблюдаем отток жителей. Многие работают в Москве, потом туда и переезжают. Снимают квартиры, берут ипотеку и покупают жилье в ближнем Подмосковье. Те, кто остались в районе, получают гораздо меньше, чем в Москве, за то же самое и при любом удобном случае также могут уехать. Чем удерживать молодежь, не представляем. Инвесторы первым делом интересуются трудовыми ресурсами, но предложить им нечего, так как остаются либо пенсионеры, либо социально неблагополучные граждане. Если ничего не предпринимать, поселки исчезнут».*

### **ЗАДАЧА: Улучшение экологической ситуации и охрана природы**

*«Город оказался перед выбором: либо мы закрываем производство и люди останутся без работы, либо будет нанесен непоправимый урон природе».*

### **ЗАДАЧА: Создание и поддержание культурных ценностей**

*«У нас памятники культуры федерального значения, и они никому не нужны. Через десять–пятнадцать лет они просто будут разрушены, потому что городской казны и средств городского сообщества на поддержание и реставрацию не хватит».*

Можно увидеть, что слово «бренд» в сформулированных задачах не встречается, но при этом все интересовались брендом. То есть **возникает нестыковка: говорим о бренде – подразумеваем сложную проблему**. Почему так происходит, чуть позже.

## **2. Конкурентная борьба – за кадры, финансы, рынки сбыта, клиентов, материальные потоки, за статус и привилегии**

Ряд регионов и муниципальных образований в России уже столкнулись с различными проявлениями конкурентной борьбы. В России почти 25000 муниципальных образований – городов, районов, сел. Даже среди регионов выделиться довольно сложно, приходится прибегать к хитростям, чтобы **при перечислении** стать заметными, судите сами: Башкортостан, Бурятия, Карелия, Коми, **МАРИЙ ЭЛ**, Республика Алтай, Татарстан, Чувашия, Удмуртия, и еще десятки регионов России.

Для кого-то конкуренция стала неожиданностью, кто-то уже давно предпринимал шаги, защищающие территорию от неприятных последствий. В этой ситуации потребовалось **не только иметь собственные конкурентные преимущества, но и продемонстрировать их по сравнению с соседними территориями** и территориями других стран. Оказалось, что не всегда эти преимущества могут быть явными и очевидными, о некоторых плюсах нужно дополнительно информировать заинтересованных лиц; другие достоинства, в силу сложившихся стереотипов, вообще расцениваются как недостатки. Случается и так, что власти мало задумываются о конкуренции, в результате оказываются в проигрыше.

Ниже приведены различные аспекты конкурентной борьбы.

### **Предмет конкурентной борьбы: ресурсы**

*«Реальной проблемой является то, что востребованность продукции нашей области может быть буквально обесценена, если наши зарубежные, да и не только зарубежные, друзья-соперники воспользуются значительным снижением таможенных пошлин на многие товары, которые производятся и в нашей области. [...] По сути, мы реально столкнулись с глобализацией, когда будущее региона начинает зависеть от факторов, на которые он повлиять не может. [...] Действующее производство в силу ресурсных ограничений принципиально не может увеличить объемы выпуска продукции более чем в 2 раза. А области, чтобы быть конкурентоспособной в главном – обеспечении качества жизни ее жителей, – по сравнению только с ближайшими соседями в Приволжском округе и Казахстане необходимо поднять выпуск продукции к 2015 году как минимум в 3 раза.*

*Мелихов А., заместитель Председателя Правительства РФ,  
министр экономического развития и торговли Оренбургской области  
(«Оренбургская область: шесть слагаемых конкурентоспособности»)*

*Источник: <http://www.orenburg-cci.ru>*

### **Предмет конкурентной борьбы: материальные потоки**

*«Идут подковерные игры: по какой территории пройдет газопровод или нефтепровод, где будет создан распределительный центр, каким образом проложено железнодорожное полотно. Предприятия находят союзников среди региональных и местных властей, обещая создание рабочих мест, и наоборот».*

### **Предмет конкурентной борьбы: туристические потоки**

*«Мы должны ремонтировать памятники, улучшать качество обслуживания, чтобы турист поехал к нам, выбрал наш город, остался дольше у нас, а не у соседей».*

### **Предмет конкурентной борьбы: информационные потоки**

*«Посмотрите, кто у нас главные ньюсмейкеры. Они почти не меняются. Газеты и ТВ освещают одних и тех же, а об остальных вспоминают, если какое-то ЧП или юбилей».*

### **Предмет конкурентной борьбы: трудовые ресурсы**

*«Количество жителей постепенно отходит на второй план, обостряется борьба за квалифицированные кадры. И она год от года усиливается».*

### **Предмет конкурентной борьбы: проведение мероприятий**

*Конкуренция за проведение «Евровидения» между Москвой и Санкт-Петербургом, за проведение очередного съезда «партии власти» и пр.*

В конкурентной борьбе бренд создает добавочную стоимость наряду с имеющимися преимуществами территории, а иногда вместо них. Благодаря его продвижению целевые группы получают информацию о регионе или муниципальном образовании, его особенностях, о перспективных проектах, о существующих ресурсах и возможностях. Территорию начинают выделять и узнавать на фоне остальных, ей чаще отдают предпочтения при распределении благ и привилегий. Экономисты заметили, что инвестиции концентрируются в определенных местах: Э. Маркузен назвала этот эффект **«наличием липких пятен в скользком пространстве»** (Ann Markusen, автор публикаций Artists' Centers: Evolution and Impact on Careers, Neighborhoods, and Economies; Artistic Dividend: The Arts' Hidden Contributions to Regional Development; The Artistic Dividend: Urban Artistic Specialization and Economic Development Implications и др.). С ее точки зрения, город или район должны быть или ассоциироваться именно с такими «липкими пятнами».

**3. Местная инициатива, патриотизм, стремление воплотить свои ценности в жизнь, сохранить традиции и культуру.**

О необходимости развития территории и создании бренда территории говорят инициативные жители, энтузиасты. Это могут быть работники культуры или туристической сферы,

а также представители местной элиты – депутаты, предприниматели, энтузиасты. Стимулы могут быть самые разные: любовь к родному краю и стремление сделать его краше, желание загрузить производственные мощности, сравнение прошлого и настоящего не в пользу последнего, развитие нового бизнеса в собственном городе или районе, например туристического, развлекательного и др. В частности, многие народности не спозиционированы. Вряд ли жители Центральной России смогут сказать, в чем отличия Нальчика, Черкесска, Магаса, Владикавказа и Махачкалы. Они знают о чукчах, кавказцах, армянах. Остальные народности смешиваются. Например, если сравнивать этнотематику российского Севера, неспециалисту сложно сделать выбор, куда поехать, опираясь на национальную специфику:



Общественные инициативы – катализатор в создании бренда. Желательно объединить эти инициативы, создавая бренд территории.

### **КОСТОМУКША, КАРЕЛИЯ.**

*Андрей Замула, заместитель председателя Совета Костомукшского городского округа, г. Костомукша, Республика Карелия:*

«Наш город имеет несколько особенностей. С одной стороны, это город, где один из наиболее высоких уровней дохода населения в регионе. С другой, мы находимся в 30 километрах от границы с Финляндией. С третьей, имеем хорошую промышленную базу. Все это важно учитывать при определении потенциально интересных инвесторам предложений. Например, по нашим данным, **до трети всех денежных средств, зарабатываемых костомукшанами, вывозится с территории. Для нас важно, чтобы хотя бы часть этих средств вернулась в экономику города и позволила создать новые бизнесы, рабочие места.** Часть средств, скажем, горожане вывозили в соседнюю Финляндию, поскольку регулярно выезжали в аквапарки соседних финских городов. В ноябре прошлого года мы построили собственный бассейн с аквапарком, и, как результат, поток в Финляндию заметно сократился. Стоимость билетов в финские аквапарки упала чуть ли не вдвое. Сейчас пытаемся привлечь инвесторов еще к одному проекту, способному заместить аналогичный бизнес за рубежом или на близлежащих территориях, – техническому обслуживанию автомобилей. Несмотря на то, что в Костомукше один из самых высоких показателей по Северо-Западу по количеству автомобилей на душу населения, до сих пор в городе не было ни одной станции ТО. Поэтому жители ездили и ездят в Финляндию, Петрозаводск, Санкт-Петербург, чтобы воспользоваться этой услугой. Развитие подобного бизнеса в Костомукше позволило бы не только переориентировать горожан, но и часть средств вернуть в муниципальную экономику».

*Блашенкова В. Внутренние резервы. Как создать позитивный имидж территории в глазах внутреннего инвестора // Губернский. 2010. № 4. С. 71.*

### **ЕКАТЕРИНБУРГ, СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛАСТЬ**

Наглядным примером острой дискуссии по поводу позиционирования города служат обсуждения в СМИ представителей разных кругов Екатеринбурга. Одни настаивают на необходимости позиционирования территории в качестве столицы Евразии, другие убеждены, что граница Европы и Азии весьма спорный бренд хотя бы в силу того, что на него претендуют другие российские регионы и даже Турция. Третьи уверены, что с Екатеринбургом могут быть связаны имена последнего русского царя, а также первого президента России – Ельцина. Четвертые настаивают на том, что Урал – это Бажов, малахитовая шкатулка, Хозяйка Медной Горы. В любом случае, дискуссия внутри городской общественности настолько оживленная, что заставляет политиков реагировать.

### **НИЖНИЙ НОВГОРОД, НИЖЕГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ**

В 2009 году Нижний Новгород официально стал «Столицей Поволжья».

«Такой товарный знак зарегистрирован весной этого года в Роспатенте РФ правительством региона. [...] Ведь быть «Столицей Поволжья» не только почетно, но и крайне ответственно. [...] Основные вопросы, которые планируется затронуть в ходе заседания пресс-клуба: «Что нам дает товарный знак «Столица Поволжья» и каковы наши конкурентные преимущества с таким брендом? [...] Какой продукт «Столицы Поволжья» может быть востребован на рынке? Получит ли новый толчок развитие туристического бизнеса на территории региона в связи с обретением «столичности»?»

*Статус города как столицы Поволжья обсудят в Нижнем Новгороде. Время Н, 24.11.2009, <http://www.vgoroden.ru/?id=85865>.*

Сложные проблемы, обостряющаяся конкуренция и местная инициатива ставят на повестку дня вопрос о продвижении территории и создании бренда. И в этом смысле главный недостаток имиджевой политики российских регионов и муниципальных образований – **неумение представить значимые отличия** и преимущества своей территории на фоне территорий-конкурентов и **нетехнологичная работа с целевыми группами**. В одних случаях такие отличия необходимо **создать**, в других – грамотно **преподнести**.

## С какой целью создается бренд территории

Представители власти очень часто задают нам вопросы: что даст региону или городу создание бренда и его продвижение? Какие именно показатели увеличатся и насколько, когда жители и власти почувствуют это? Каким образом, а также как оценить эффективность от вложений в создание бренда и его продвижение? Конечно, можно давать непроверяемые обещания и заниматься саморекламой, только задачи от этого не решаются, а эффективность не становится прозрачной.

Тогда, может быть, вообще отказаться от поиска результатов и оценки эффективности? Нет и еще раз нет! Давайте постараемся разобраться.

Когда мы говорим о бренде территории, мы допускаем, что территория в некотором смысле является товаром и **наша задача – продать ее потенциал как можно дороже**. Это НЕ значит, что мы будем распродавать землю и предприятия по спекулятивной цене или набивать цену городу или району на пустом месте, как это делают некоторые соискатели на рынке труда. Это значит, что мы должны *создать с помощью бренда дополнительную стоимость территории*: ее продуктов, проектов, программ, кадров и др.

*Украина объявила об открытии очередной атомной электростанции, а мировое сообщество в очередной раз выделило деньги на ее закрытие. Этот нехитрый промысел дает Украине верных полтора миллиарда долларов в год...*

*Из коллекции анекдотов*

Одним словом, наша цель – **повышение капитализации** региона, города или района. Наличие бренда **помогает это сделать**, а также помогает **одерживать победу в конкурентной борьбе** между регионами и городами за ресурсы – людей, энергию, финансы, природные богатства и т. п. **Бренд территории создается для повышения ценности и стоимости территории по сравнению с другими территориями в глазах разных целевых групп. Бренд = ИНСТРУМЕНТ, позволяющий облегчить выбор в пользу данной территории при сравнении с другими.**



Создавая бренд, мы добиваемся следующего результата: чиновники, производственники, предприниматели, инвесторы, жители других территорий и др. смогут **отличать регион** или муниципальное образование **при сравнении с другими регионами** или муниципальными образованиями, а территория будет зарабатывать на отличиях. Сравнение может осуществляться на разных уровнях: внутри данной страны, с соседними регионами, дальними регионами и регионами других стран.

*Если возникает СИТУАЦИЯ ВЫБОРА между разными территориями, то предпочтение будет отдано данному региону, городу или району, возможно даже без объяснения причин. Бренд помогает увеличить доход территории и жителей от предложений, добавляя месту внимание, известность, престиж.*

Уважаемый Читатель возразит: одно дело выбирать помидоры на рынке, а другое – города или регионы. Даже на вопрос выбора места для жительства влияет множество факторов, что уж говорить про города. Согласны. Поэтому давайте уточним, что собой представляет бренд территории.

## **Что такое бренд территории**

**Бренд территории** – это, с одной стороны, набор устойчивых **обещаний**, которые дает регион своим целевым группам **(1)**, а с другой – сложившаяся сумма всех **впечатлений**, получаемых этими целевыми группами **(2)**.

**При грамотном брендинге**

**(1) = (2) → ЦЕЛЬНЫЙ ОБРАЗ РЕГИОНА.**



В дальнейшем мы будем опираться на следующее определение: **бренд территории** – символ, образ, знак, девиз, метафора, марка, идея, а также набор эмоциональных ощущений, воспоминаний, ассоциаций, стереотипов, используемых для создания или подчеркивания уникальных по сравнению с другими особенностей территории в сознании клиентов. Как правило, в роли клиентов выступают потенциальные инвесторы, представители органов власти более высокого уровня, туристы, будущие и нынешние жители и др.

**В зависимости от задач региона объектом для брендинга** могут выступать:

- территория в целом как субъект РФ или как муниципальное образование, участник политической и социальной среды и игрок на рынках: инвестиций, труда, туризма, товарных и сырьевых потоков и т. п.;
- предприятия и организации региона;
- отдельные проекты, реализуемые на территории региона;
- руководство региона: отдельные фигуры, их достижения, планы;
- жители региона как кадровый ресурс для развития бизнеса в регионе и как покупатели товаров и услуг;
- объекты истории и культуры;
- природные ресурсы.

Понятие «бренд региона» может отождествляться со следующими категориями.

**Таблица 1. Категории бренда территории и примеры.**

<b>КАТЕГОРИЯ</b>	<b>ПРИМЕР</b>
<b>Бренд территории:</b> бренд географического места, района, группы районов, города (в частном случае, территории, связанной с каким-либо историческим событием)	Тибет Города Средиземноморья Страны бывшего СССР Сибирь Куликово поле и т.п.
<b>Бренд государства и входящие в него административные единицы:</b> бренд земли, штата, области, края, республики, города, района	Улыбнитесь! Вы в Испании Израиль – Земля Обетованная Нью-Йорк – мировой финансовый центр Силиконовая долина Париж - город для влюбленных Санкт-Петербург – культурная столица Иваново - город невест
<b>Бренд производителя или территории происхождения:</b> бренд государства, географический регион, группа районов, городов.	Японская техника Швейцарские часы Венецианское стекло Уральские самоцветы Вологодские кружева Хохломская роспись Костромской сыр

Бренд территории может включать в себя официальную символику (флаг, герб, гимн), а также фирменный стиль (логотип и т. д.). Бренд должен быть защищен как товарный знак.

#### **ПРИМЕР № 4: СЛОГАНЫ РЕГИОНА**

Казань – третья столица России™.

Казань – третий город России™.

Нижний Новгород – столица Поволжья™.

Без правовой защиты вложение инвестиций в развитие бренда бессмысленно, так как его могут позаимствовать территории-конкуренты.

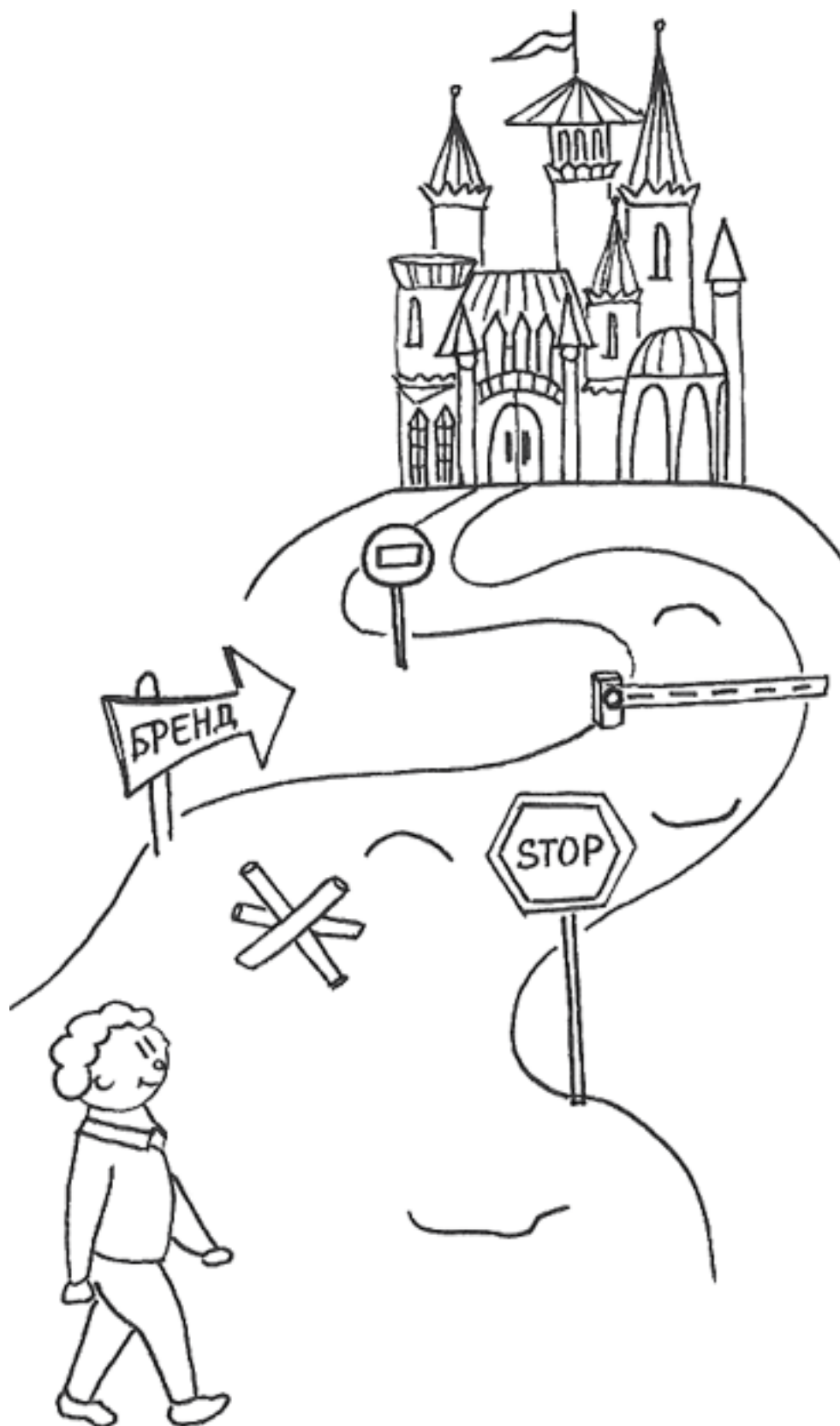
## Типичные ошибки при создании бренда территории

– Накануне позвонила воспитательница, велела всем родителям быть в масках...

– Так в чем проблема? Маски в каждой аптеке, эпидемия гриппа только что прошла.

– Вот все такие умные были! Одна я в маске звездочета!

**Из коллекции анекдотов**



1. Пропускается этап профессиональной постановки задач: результаты описываются без выявления задач, даются обобщенно или «подгоняются под общепринятый шаблон». В частности, предполагается, что бренд можно выбрать также, как имя ребенку или название для компании. Приняли решение о том, что надо придумать бренд, провели «круглый стол» или

объявили конкурс. В результате получаем: «Заволжье – благодатный край здоровья», «Московская область – вектор развития устойчивый», «Омское Прииртышье».

2. Сведение брендинга к созданию brand-book, к разработке слоганов, логотипов, созданию красочной рекламной продукции. Попытка решить задачу формирования бренда «в одно действие»: разработка символики, организация мероприятия, размещение рекламы на федеральных каналах. Иначе говоря, это отсутствие идеи или существенные изъяны в идее. В результате имеем семь третьих столиц, пять и более городов-металлургов и т. п.

3. Слепое копирование чужого успешного опыта без учета нюансов и ресурсов среды. Очень многие регионы стали проводить инвестиционные форумы, копируя опыт Сочи и Санкт-Петербурга, но эти мероприятия не стали регулярными. Даже на НЕ конкурентном рынке потребовалось 3–5 лет, чтобы «раскрутить» инвестиционные форумы в Сочи и в Санкт-Петербурге, сделать их представительными и регулярными. К такой работе многие не готовы.

4. Отсутствие внятных предложений. У большинства российских муниципальных образований предложения просто нет. Отдельные продвинутые города и районы готовят спецпредложение для инвесторов-банкиров / госкорпораций / Минрегиона.

5. Отсутствие понимания бизнес-модели инвестора: нет понимания, кто, на чем и как может заработать, используя бренд. Контрпример: заработок на придорожной инфраструктуре позволяет развиваться сельским поселениям, но для этого не всегда нужно создавать бренд.

6. Нежелание принять и учесть модель поведения туристов, инвесторов, жителей.

Расчет на то, что нас узнают по бренду и приедут... Контрпример: не сговариваясь, российские инвесторы сначала вкладывали в Москву, Сибирь, потом – в Санкт-Петербург и далее менее предсказуемо. Аналогично российские туристы ехали в Турцию и Египет, потом в Европу, в Тайланд.

7. Стремление создать бренд на основе абсолютно нового имиджа региона или муниципального образования, отказавшись от прежних традиций территории и всех ассоциаций с предыдущими эпохами.

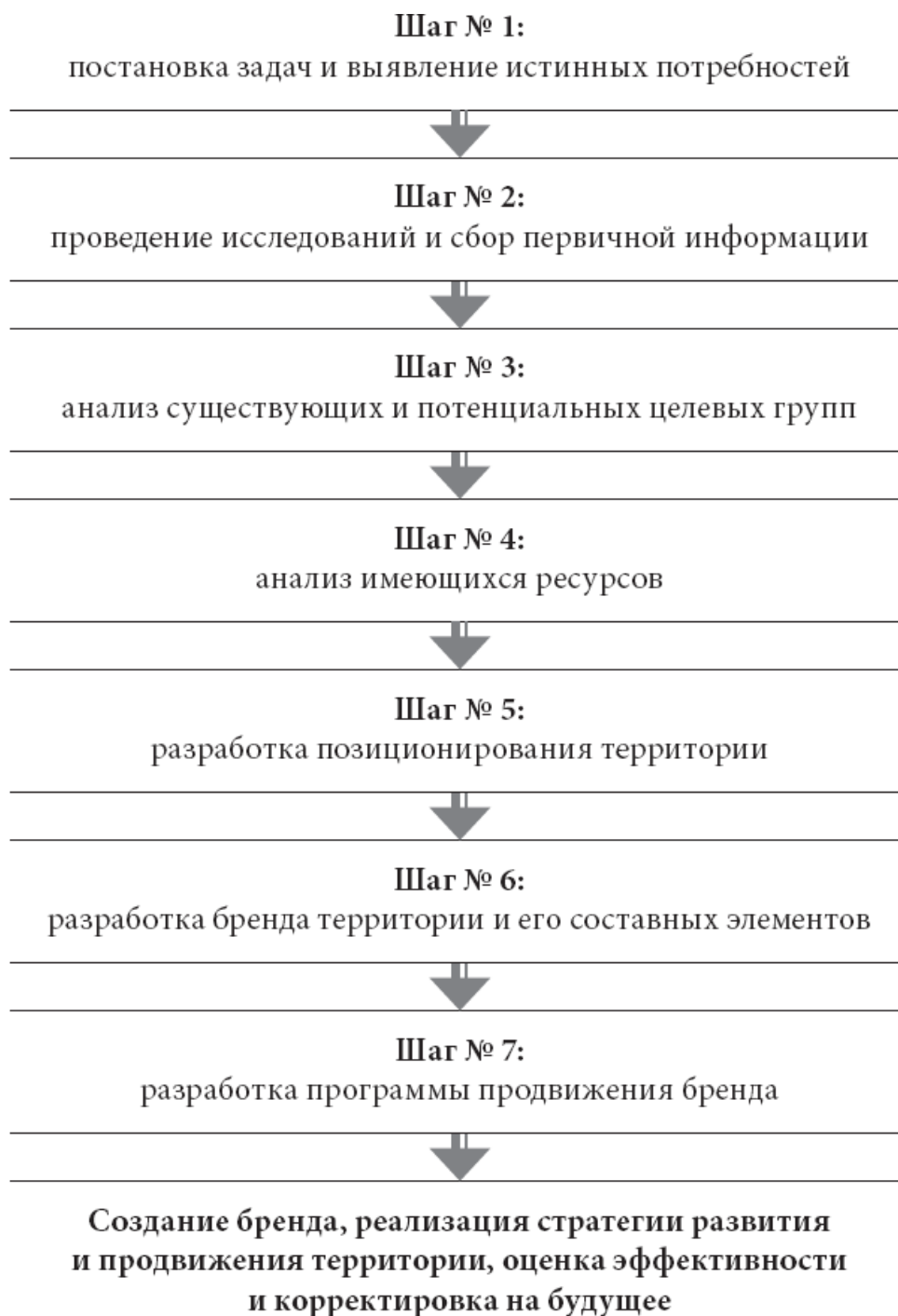
8. Игнорирование стереотипов, существующих в обществе, стране по отношению к региону, городу или району, переоценка собственных возможностей.

9. Отсутствие критериев эффективности решений, подмена их «модными тенденциями».

10. Отсутствие четкой программы продвижения бренда территории, связанной со стратегией развития региона, города или района, возможностями, ресурсами и ограничениями территории.

## **Алгоритм создания и продвижения бренда территории**

### **Алгоритм разработки бренда и стратегии продвижения региона**



## Шаг № 1: постановка задач и выявление скрытых потребностей



### Типовые процедуры постановки системы задач

*Захотелось все начать сначала, да разве отъищешь начало в таком бардаке?*

*Ю. Татаркин*

Анализируя опыт муниципальных образований, мы выявили несколько **ТИПИЧНЫХ способов определения задач и результатов**, которые должны быть достигнуты после создания конкурентных преимуществ и продвижения бренда. Описание данных способов будет упрощенным, а любознательный читатель более подробно может познакомиться с ними в научной литературе.

## **СПОСОБ ПЕРВЫЙ: ОТ ПРОБЛЕМ**

Этот способ заключается в том, чтобы определить проблемы и тем самым понять область поиска решений. Например, оцениваем снижение доходов бюджета и выясняем, что сократилось поступление средств от добычи угля; устанавливаем причины: авария или катастрофа, исчерпание запасов или целенаправленная политика власти. Затем устанавливается зависимость между различными факторами и достигнутыми результатами и намечаются пути решений. В частности, предлагается создавать новые технологичные производства, внедрять инновации и пр. Другими словами, этот метод основан на здравом смысле.

## **СПОСОБ ВТОРОЙ: ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЙ**

В основе программно-целевого метода лежит системный подход и теория графов. На практике способ применяется в двух вариациях: 1) цели определяются на основе ориентиров, установленных на более высоком уровне, затем оцениваются собственные ресурсы и разрабатываются программы, позволяющие эти цели достичь; 2) цели формулируются самостоятельно, дробятся на подцели, затем уточняются ресурсы и на основе построения дерева целей и дерева ресурсов прописываются программы.

Например, федеральное правительство разрабатывает стратегию развития до 2020 года. Опираясь на нее и учитывая свою специфику – ресурсы и статистические показатели, региональные власти прорабатывают собственный документ. Впоследствии или параллельно над аналогичными документами работают представители муниципальных образований. Показатели, к которым нужно стремиться, могут быть спущены свыше, также показатели могут быть установлены местными властями самостоятельно. Затем готовятся программы по ключевым направлениям стратегии, например: программа повышения инвестиционной привлекательности, имиджевая программа, программа повышения туристической привлекательности или программа повышения конкурентоспособности.

## **СПОСОБ ТРЕТИЙ: ИНДИКАТИВНЫЙ**

В отличие от программно-целевого способа, индикативный заключается в том, что власти определяют базовые индикаторы по различным направлениям жизнедеятельности территории. Далее по ним оцениваются достижения и работа власти. Регулироваться эти показатели могут за счет использования бюджетных средств. В качестве индикаторов могут выступать показатели, характеризующие уровень жизни, доступность жилья, состояние общественной безопасности, издержки простоя, уровень доступности и прозрачности информации и др. Если наиболее важным для развития признается доступность жилья, то излишек средств может быть перераспределен на улучшение данного показателя. Для разъяснения «правил игры», привлечения дополнительных средств, улучшения показателей может быть разработана имиджевая программа.

## **СПОСОБ ЧЕТВЕРТЫЙ: SWOT-АНАЛИЗ**

Если охарактеризовать эту методику кратко, то она заключается в поиске и оценке четырех категорий: сильные и слабые стороны территории, а также возможности и угрозы. Модель достаточно гибкая и потому распространенная. Результатом использования этого метода должны стать направления решений, которые позволят развить сильные стороны, рас-

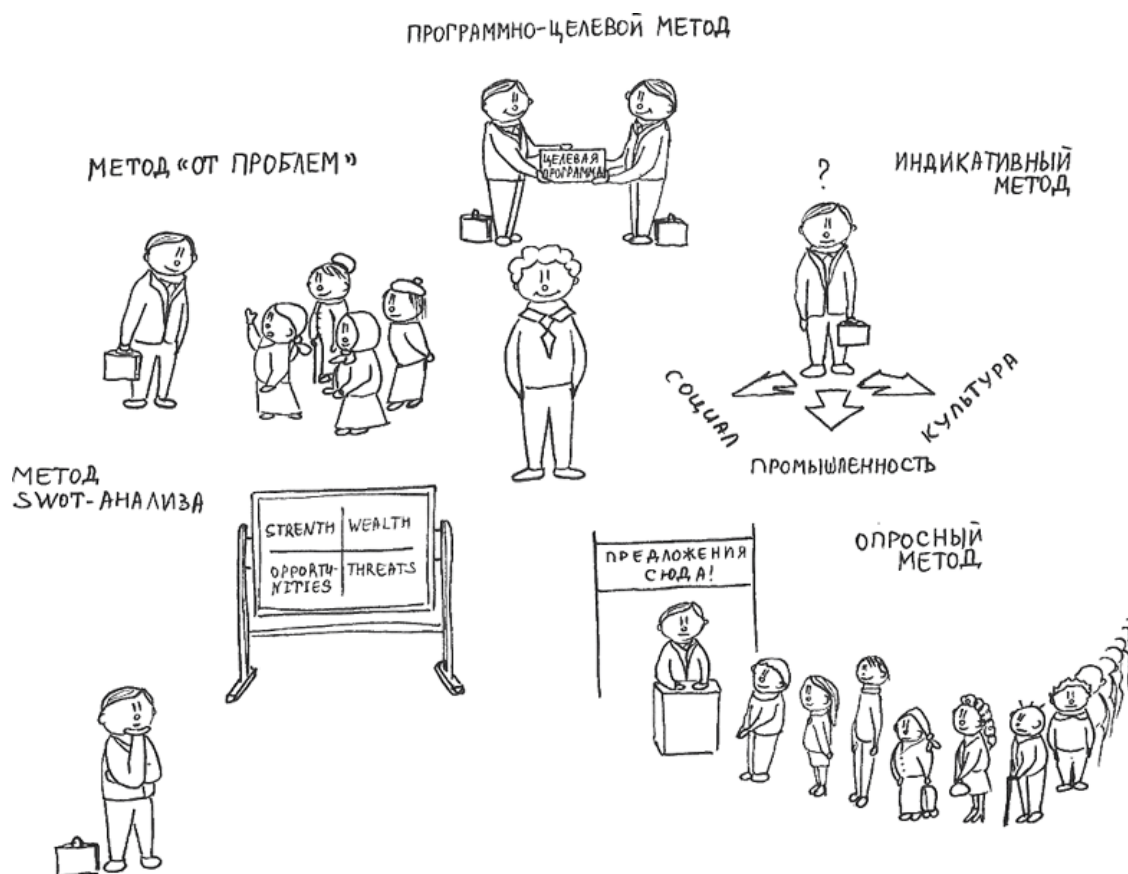
ширить возможности, минимизировать угрозы и превратить слабости в преимущества. Например, слабую сторону – высокую долю поступлений в бюджет от одного градообразующего предприятия, зависящего от конъюнктуры рынка, можно преобразовать в задачи: сформировать независимый от одного предприятия бюджет за счет развития различного бизнеса (диверсификации); разработать элементы молодежной, жилищной и миграционной политики с целью обеспечения местной экономики квалифицированными молодыми кадрами; создать привлекательный образ города для будущих жителей и др.

## **СПОСОБ ПЯТЫЙ: ОПРОСЫ, ОБЩЕСТВЕННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ И МОЗГОВЫЕ ШТУРМЫ**

Проведение круглых столов, конференций, конкурсов, мозговых штурмов, опросов населения с целью выявления задач, уточнения преимуществ, достижений, достоинств территории и базовых ценностей жителей. Также предполагается, что в ходе опросов можно выяснить, как именно продвигать территорию, каким путем идти.

Мы не будем подробно останавливаться на плюсах и минусах каждого метода, при необходимости информацию можно найти в предыдущем издании. «Что же делать? – спросит автора Уважаемый Читатель. – у каждого способа есть минусы, причем существенные». Действительно, каждый метод имеет свои ограничения, так называемую область допустимых значений, когда его можно применять, а когда нет. Поэтому при постановке задач важно пользоваться **НЕСКОЛЬКИМИ РАЗНЫМИ** моделями постановки задач.

Более того, указанные выше методы могут быть успешно дополнены, а при разработке имиджевых (PR и маркетинговых) задач **заменены** моделями постановки задач, описанными И. Л. Викентьевым [7, с. 11], С. В. Сычевым [34]. Чрезвычайно полезным для постановки задач может оказаться Функционально-стоимостной анализ [8]. Учитывайте, что в ходе опросов практически невозможно выявить нестандартные задачи, оценить ресурсы и возможности, результаты опросов подвержены влиянию опасений и предубеждений.



**Профессиональное формулирование задач** – одна из наиболее сложных стадий разработки бренда, поскольку от этого зависит, будут ли решения эффективными или нет. Как показывает наша практика, разными моделями постановки задач владеют в основном консалтинговые компании. Неспециалисты этап постановки задач вообще могут «проскочить», не заметив.

А ведь бывает и так: во время обсуждения выясняется, что задачи и результаты нужно изменить, при этом задание уже утверждено и согласовано... Чтобы не приходилось «подгонять под ответ» или «лить воду», создавая надуманные связи между задачами и практическими решениями, лучше начать с задач, с уточнения скрытых потребностей.

## ПРИМЕР № 5: НЕКОТОРЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧ

**В процессе постановки задач необходимо:**

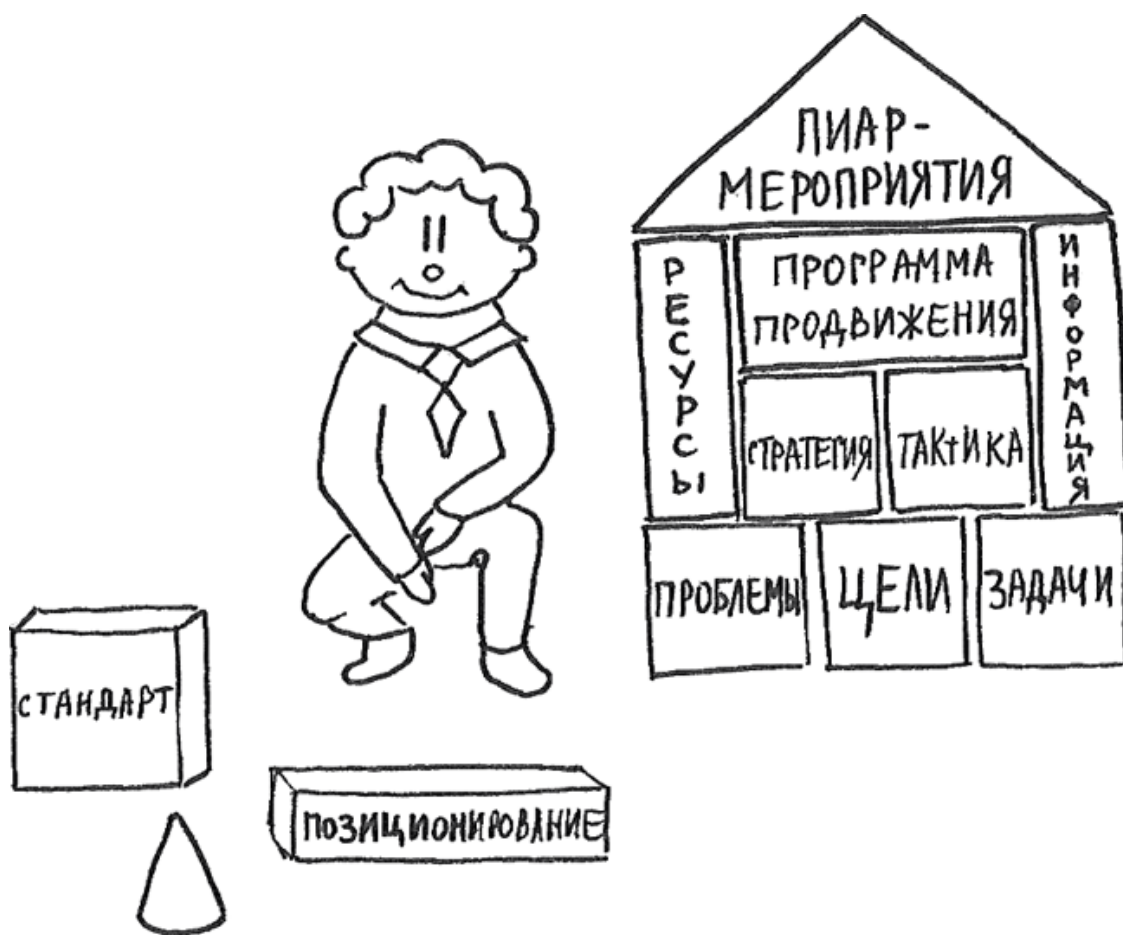
- увидеть результаты создания бренда **в цифрах, в деталях**
- сравнивать себя с **другими (лучшими)**
- изучать **чужое** мнение (потенциальных гостей, инвесторов)
- оценивать **действия**, а не слова, мысли, понятия (как смотрят информацию, куда звонят)

## Система задач, возникающая при создании бренда региона, города, района

Запрос на решение далеко не всегда соответствуют направлению поиска решения. Как и в медицине, важно правильно поставить диагноз.

*Девочке было около года, и вдруг она стала дергать плечом. Мамаша побежала к невропатологу. Тот прописал психотропные средства, но женщина их давать не решилась. Обратилась к профессору из частной дорогой клиники. Профессор приехал, осмотрел девочку, потом говорит: «Принесите мне все ее вещички». Мать принесла. Тот продолжает: «Вот эти ползунки, с пуговичками, хорошие, а вот те, с завязочками, выбросьте – вы их неровно завязываете, одно плечо спадает, вот она им и дергает».*

*Из коллекции житейских историй*



Когда речь заходит о создании бренда территории, то, по оценкам консультантов POLITSECRETS, наиболее часто встречаются пять блоков задач.

## **Задача 1. Увеличить доход населения и бюджет территории**

### **ПРИМЕР № 6: БОРЬБА ЗА ЦЕЛЕВЫЕ ГРУППЫ И ФИНАНСОВЫЕ ПОТОКИ**

«Как распределяются деньги? Обсуждение идет так: Москве мы не дать не можем, это столица, Питер – само собой, Краснодарский край – Ткачев с Олимпиадой, им нужно, Татарстан – там Шаймиев, Красноярский край – просто огромный, Пермский край – с Чиркуновым, Калининград – анклав, как о нем забыть? И мы в этот список не попадаем...»

«Раз Байкал – значит, Иркутская область, им все привилегии по туризму. Бурятия – тоже Байкал, почему о ней мало говорят?»

«Мы с инвестором два года работали, ездили делегации, все изучали. А потом нашего вызвали наверх и сказали, что инвестор уйдет в другой район, потому что «вам и так хватает».

Эта задача включает в себя множество подзадач, например такие, как:

- привлечь внимание инвесторов;
- создать условия для развития определенного направления бизнеса/производства;
- создать дополнительные рабочие места за счет развития малого бизнеса;
- стать участником целевой федеральной программы;
- получить грант от ассоциации;
- вывести из кризиса депрессивную территорию;
- выбрать «точки роста» и стратегию развития территории и др.

### **ПРИМЕР № 7: ЗАДАЧИ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ ИНВЕСТОРОВ В ФОРМУЛИРОВКЕ УВАЖАЕМЫХ КЛИЕНТОВ**

«Какие площадки интересуют инвесторов? Что стоит рекламировать регионам? Коротко перечислите самые эффективные средства для повышения инвестиционной привлекательности региона... Что это? Рейтинги? Размещение предложений в интернет-магазинах бизнеса? Страницы с показателями ГКС? Ролики? Участие в конференциях?»

«Предприятия зарегистрированы в Москве и Питере, налоги они платят там. Как можно увеличить доходы городского бюджета, если руководство предприятий не хочет перерегистрироваться? За помощью обращаемся, у них сразу кризис».

## **Задача 2. Получить привилегии, статус, улучшить отношения**

Под статусом здесь будем понимать высокие позиции в иерархии или привилегии, выбор которых не определен узаконенными правилами и нормами, а связан с традициями, стереотипами, убеждениями, например: принято уступать место пожилым людям и беременным женщинам, вставать, если авторитетное или высокопоставленное лицо входит в помещение, брать автограф у известных персон и др. Подзадачи:

- Первое лицо региона пригласят возглавить профильную комиссию.
- Территория станет обязательным участником целевых программ, пилотных проектов.
- В регионе будет создана особая экономическая зона.
- Регион будут регулярно посещать первые лица государства.
- У муниципального образования появится возможность напрямую сотрудничать с регионами других государств и др.

### **ПРИМЕР № 8: ДЕМОНСТРАЦИЯ ПРЕИМУЩЕСТВ, ЯВНЫХ ОТЛИЧИЙ**

**Приобретение более высокого статуса:** «Мы хотим, чтобы про нас сказали: «Вот у кого учиться нужно. Посмотрите на них и перенимайте опыт. Они первыми это сделали!» А не так: «N-ский край, как всегда, впереди всех. Губернатор впервые продемонстрировал инвесторам то-то и то-то». А у нас это уже год, и никто не знает».

**Получение преференций:** назначение председателем совета/комиссии, выступление в первую очередь, личный прием, получение налоговых послаблений, прощение (незамечание) ошибок за статус «Особая экономическая зона», за статус города-миллионника и пр.

**Борьба за проведение мероприятий:** за проведение «Евровидения» между Москвой и Санкт-Петербургом, за проведение очередного съезда «Единой России» и пр.

«Нужно обязательно затащить в регион X, чтобы он лично приехал и посмотрел, одобрил, а за ним уже поедут другие».

### **Задача 3. Поддержать продвижение товаров местных производителей**

Поддержка местных производителей напрямую связана с продвижением территории: о городе или районе могут узнать благодаря продукту, который выпускается на данной территории, кроме того, средства от реализации продукции идут в местный бюджет, благодаря местным производителям могут быть созданы дополнительные рабочие места.

Подзадачи:

- Создать условия для развития собственных товаров и услуг и содействовать расширению рынков сбыта местной продукции.
- Уменьшить административные барьеры для местных производителей.
- Создать благоприятные условия для привлечения инвестиций собственными производителями.
- Поддерживать собственных производителей заказами, подрядами.
- Содействовать снижению издержек местных производителей на транспорт, энергию и др.

### **ПРИМЕР № 9: ЗАДАЧИ ПО ПРОДВИЖЕНИЮ ТОВАРОВ**

«Такую роспись делают наши мастера. Вам это было известно?.. Что поселок в нашем регионе... Он не на слуху, его даже в турмаршрутах нет, а нужно, чтобы знали и понимали: раз приехали в N область, значит, можно покупать Y шкатулки».

«В мире известен японский рыбный рынок, нашему Дальнему Востоку остается только завидовать, хотя ассортимент у нас даже шире, чем у японцев. Или еще пример: мы покупаем норвежскую семгу, а на самом деле это наша семга, мы ее вылавливаем у себя, а потом продаем норвежцам на переработку и у них же покупаем. В России рыба такое же национальное богатство, как лес, но об этом никто не говорит. С этим нужно что-то делать».

#### **Задача 4. Привлечь квалифицированные кадры**

При прочих равных условиях люди предпочитают жить и работать в известном и популярном месте. Инвесторы также ориентируются на города и районы, где у них не будет сложностей с трудовыми ресурсами. Подзадачи:

- Создать условия для повышения квалификации существующих кадров.
- Способствовать внедрению инноваций.
- Организовать обучение или помочь желающим принять участие в различных программах обучения.
- Привлечь квалифицированных специалистов в город или район и др.

#### **ПРИМЕР № 10: ЗАДАЧИ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ КАДРОВ**

«Мы хотим видеть среди жителей представителей креативного сектора экономики – творцов, дизайнеров, программистов, артистов. Что для этого нужно сделать?»

«У нас огромный отток. Едут в Красноярск, Иркутск, Новосибирск. Как его остановить? Какую работу можно предложить студентам, чтобы они остались? Проблема еще и в том, что специалистов подготовили, а они предприятиями не востребованы. Нужны технари, инженеры».

«Такая региональная политика. Складывается впечатление, что на высшем уровне не выгодно, чтобы развивались малые города. Законы меняются каждый день, и нет программы или плана, позволяющих удерживать жителей или привлекать их в провинцию. У нас скоро малые города исчезнут как вид. Что можно сделать на уровне органов МСУ, если они за такую же работу в Москве получают зарплату в 2 раза больше?»

#### **Задача 5. Сохранить и подчеркнуть уникальность, самобытность, культурные ценности и особенности территории**

Культурные ценности, а также уникальность, своеобразие, оригинальность привлекают все большее внимание туристов, кроме того, культурные центры, культурно-спортивные события и мероприятия могут стать благодатной почвой для зарождения и развития малого бизнеса. Подзадачи:

- Сберечь существующие культурные ценности, включить их в программы поддержки.
- Привлечь внимание меценатов к культурному объекту.
- Создать достопримечательности для привлечения дополнительного потока туристов.
- Повысить общий уровень культуры жителей в области гостеприимства и др.

## **ПРИМЕР № 11: ЗАДАЧИ ПО СОЗДАНИЮ И СОХРАНЕНИЮ КУЛЬТУРНЫХ ЦЕННОСТЕЙ**

«Мы хотим проводить какие-то интересные, особенные мероприятия, чтобы вся округа собиралась и приезжала к нам. Опыт мы накопили, знаем, что и как. Теперь нужно придумать что-то такое, чтоб соседи не смогли скопировать. И у нас был эксклюзив. Как с этим быть?»

«В центре города памятник федерального значения, денег на ремонт, понятное дело, не дают. Нужно много, наш бизнес это не потянет. Как найти спонсоров?»

«Когда к нам приезжают иностранцы, они спрашивают про русский балет и про лагеря. В лагеря готовы ехать хоть на оленях, и их не пугает отсутствие носителей языка, бытовые неудобства. На все готовы. Если бы еще наши местные хоть как-то это поддержали, доброжелательно относились к гостям, у нас поток увеличился бы. Есть какой-то опыт по улучшению гостеприимства со стороны местных жителей?»

Это лишь основные блоки задач, о которых может идти речь при продвижении территории. Очень важно не просто их перечислить, а разложить сложные и большие задачи на вопросы помельче – это поможет найти целый спектр решений. Лучше сразу учитывать, что задач МНОГО (от 100 и больше), какие-то из них могут быть решены путем создания бренда, остальные задачи решаются иначе.

«Почему так много задач? – спросит Уважаемый Читатель. – Ведь в региональных и муниципальных программах по продвижению указывается семь–двенадцать задач? Зачем их дробить дальше?» Потому что, во-первых, решения задач могут лежать в разных областях – от строительства до написания стихотворений. Во-вторых, результаты создания бренда сложно измерить, если задачи общие.

## **От малых задач к точечным результатам**

Бренд уже есть или еще нет? Как понять, что он уже существует? Когда окупятся затраты? Вряд ли кто-то возьмется давать исчерпывающие ответы на данные вопросы. Если же мы идем от задач, пусть очень небольших, точечных, конкретных, то нам проще оценить эффективность.

Кроме того, получив перечень из сотни-другой задач, мы увидим, как они группируются по блокам: те, которые нужно просто взять и сделать, и бренд для этого не нужен;

- те, которые требуют временных и материальных затрат, но также могут быть решены в отсутствие бренда;

- те, которые связаны с брендом и продвижением и др.

- Решение этих задач может войти в программу создания бренда и программу продвижения территории, хотя непосредственно с продвижением мы их не связывали.

## **ПРИМЕР № 12: ВЗАИМОСВЯЗЬ РАЗНЫХ ЗАДАЧ**

«Организация парковки для экскурсионных автобусов и частных туристов лишь косвенно связана с созданием бренда: не будет парковки – автобус может не остановиться около достопримечательности, туристы не

получат впечатления. Или впечатление у туристов испортится, если после продолжительной экскурсии им нельзя будет погрузиться в автобус, а придется взбираться в горку, где стоянка автобуса разрешена».

*Н. С. Макарова, генеральный директор консалтинговой компании «Конкретика»*



Для наглядности перечислим **примеры отдельных задач, выявление** которых позволяет **сразу определить**, какие **результаты** мы должны получить по отдельным узким направлениям (взяты реальные задачи разных городов, районов и регионов).

#### **1. Подготовка нормативно-правовой документации**

- Рассмотреть возможность наделения Совета по инвестициям законодательной инициативой.

- Подготовить технико-экономическое обоснование для реализации проекта N.

- Проработать вопрос о проведении публичных слушаний по строительству дороги.

- ...

#### **2. Разработка системы финансирования**

- Привлечь долгосрочный заем средств в размере X.

- Привлечь средства международной финансовой программы сотрудничества с приграничными территориями.

- ...

#### **3. Создание организационной структуры**

- Организовать работу Совета при департаменте внешних экономических связей для вовлечения директорского корпуса организаций с иностранными инвестициями в процесс взаимодействия с органами государственной власти.

- Наладить связи с отраслевыми ассоциациями и общественными организациями местного Совета по инвестициям.

- ...

#### **4. Строительство и ремонт объектов**

- Оценить финансовую потребность для проведения реставрационных работ.

- Проработать вопрос реконструкции ворот при въезде в город и выезде из города.

- Поручить предприятиям N рассмотреть вопрос о внесении добровольных пожертвований на строительство фонтана.

- ...

#### **5. Создание и развитие производства товаров, услуг**

- Выделить помещение для работы группы народных умельцев N, изготавливающих сувенирную продукцию.
- Проработать с надзорными органами вопрос о разрешении торговли разносолами на территории N парка.

• ...

#### **6. Создание инфраструктуры: финансовой, инженерной, коммуникационной, информационной, социальной**

- Привлечь депутатов предприятия N к изысканию средств для прокладки трубы на участке X.
- Обеспечить работу городского сайта, содержащего всю необходимую информацию для потенциальных инвесторов об инвестиционных проектах.
- Увеличить количество поданных заявок на патенты до N штук.

• ...

#### **7. Продвижение территории: информирование, организация и проведение мероприятий, конкурсов, разработка сувениров и рекламно-информационной продукции**

- Привлечь внимание министра N к главе администрации и его команде.
- Подать не менее N заявок на участие в областной программе N, федеральных программах и грантовых проектах.
- Создать информационный ресурс «База данных инвестиционных проектов».
- Разработать паспорт города (инвестиционный, социальный) и разместить его в сети.
- Добиться положительной динамики позиции региона в национальных рейтингах инвестиционной привлекательности не ниже N места и инвестиционного риска не ниже X места.
- Повысить эффективность участия в международных и российских выставочно-ярмарочных и иных презентационных мероприятиях с целью увеличения контактов.
- Скорректировать негативные оценки в отношении власти из-за привлечения иностранных инвесторов N.
- Изменить предубеждения жителей по отношению к реализации проекта N.

• ...

#### **8. Обучение**

- Провести семинары совместно с банковскими учреждениями для повышения уровня подготовки инвестиционных проектов.
- ...

Даже если речь идет об одном узком блоке задач, стоит попробовать его раздробить (см. Приложение 1. Пример детализации задач и результатов по повышению инвестиционной привлекательности города).

Такой подход к решению задач по созданию бренда может напомнить теорию «малых дел» или длинную лестницу, по которой необходимо подниматься, не пропуская ни одной ступеньки. А хочется чего-то большего, грандиозного, значимого. Чтобы результат так результат! Хочется чуда. Автор предлагает отказаться от поиска волшебной палочки и заняться рутинным выявлением задач и их сортировкой с помощью различных моделей постановки задач. Это придется сделать, если мы хотим повысить точность и достичь результатов.

Широкое распространение получила практика организации и проведения конкурсов среди жителей по созданию бренда. Сразу оговоримся, что речь идет не о полноценном создании бренда, а как правило, о разработке логотипа и слогана. Эффективность таких конкурсов во многом зависит от процедуры и от детализированного технического задания. Если принято решение провести конкурс по созданию бренда среди жителей, следует учесть положительные и отрицательные стороны этой процедуры:

#### **Плюсы**

1. Структурирование работы с активистами и энтузиастами, вовлечение жителей.
2. Бесплатная или дешевая реклама конкурса в СМИ, «длинное» событие.
3. Знание особенностей, ресурсов, истории территории.
4. Низкая стоимость.
5. Большая заинтересованность в продвижении бренда.

#### **Минусы**

1. Отсутствие видения участниками конкурентной среды (жители, как правило, не сравнивают свой город с городами-конкурентами).
2. Более высокие требования к подготовке ТЗ, большие затраты времени на работу с участниками.

3. Сложно контролировать нарушение авторских прав.
4. Склоки, обиды по поводу призовых мест.
5. Необходимость «дожимания» разработок до необходимого уровня.

При проведении конкурса желательно опереться на следующие процедуры:

- Экспресс-прохождение шагов 1–5 алгоритма по созданию бренда (идеи позиционирования и определение отличий)
- Разработка технического задания для разработки логотипа: дать идею + ограничители + аналоги
- Создание конкурсной комиссии, определение призового фонда
- Объявление конкурса (лучше 2 этапа, в рамках которых приоритет в разработке отдается экспертам, а выбор между вариантами остается за жителями)
- Отбор конкурсной комиссией лучших вариантов
- Голосование жителей за лучший варианты из отобранных комиссией

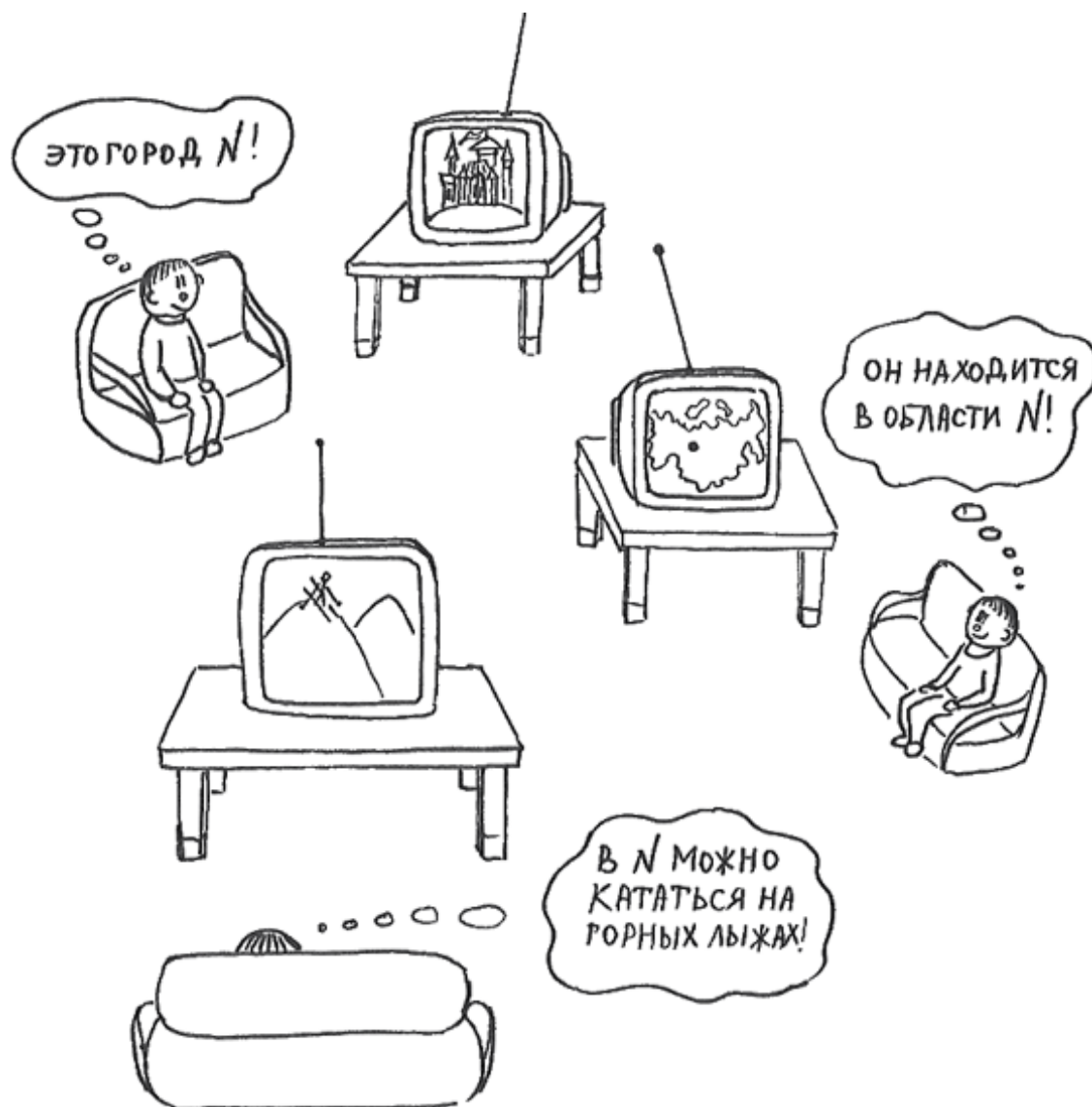
### **Какие результаты мы получаем «на выходе»**

*Абстрактной истины нет, истина всегда конкретна.*

**В. И. Ленин**

После создания бренда представители целевых групп смогут **ответить на вопросы:**

- N – какой это город/район?
- Где он находится?
- Как до него добраться?
- Чем он отличается от других городов/районов?
- Чем он лучше остальных?
- Где можно о нем побольше узнать?
- Какие сувениры, подарки, товары можно отсюда привезти?
- Что можно посмотреть, чем муниципальное образование удивит?
- Какие известные люди здесь жили или живут и работают?
- Что особенного здесь производят, выпускают?
- Как встретиться с представителями власти и бизнеса?



А затем, ответив на эти вопросы, **перейти от слов к делу и сделать выбор в пользу нашего города или района** (в скобках приведены некоторые количественные показатели:

- остаться здесь жить и работать (сколько человек...);
- переехать сюда жить и работать (сколько человек...);
- развивать здесь бизнес, производство (сколько компаний и каких...);
- поддерживать имеющиеся и создавать новые культурные ценности (какие именно);
- вложить сюда средства, помогать местным предприятиям (какой объем финансирования...);
- реализовать здесь свои проекты (сколько проектов, какие...);
- приехать сюда отдохнуть (сколько человек, сколько должны потратить, какого рода отдых...);
- приехать сюда получать образование (сколько человек, чему учиться...);
- приехать сюда лечиться (сколько человек, в какие клиники, от чего лечиться...);
- приехать сюда за впечатлениями и т. п.



**Это и есть результаты создания бренда** как дополнительного конкурентного преимущества при продвижении территории. Результаты, достигаемые **не только с помощью брендинга, но и с помощью большого количества других средств.**

Если говорить о **результатах применительно к целевым группам**, то создание сильного бренда призвано помочь:

**по отношению к инвесторам:**

- привлечь внимание инвесторов к бизнес-возможностям в данном регионе;
- вызвать интерес инвесторов к конкретным объектам и проектам в регионе;
- сформировать мнение инвесторов о сотрудничестве с руководством региона;
- позиционировать отличия региона от других регионов России в плане инвестиций и др.

**по отношению к федеральным и региональным властям:**

- привлечь внимание руководства страны к объектам и проектам на территории региона, получить финансирование в рамках целевых программ, а также правовую, информационную и иную поддержку на федеральном уровне;

- возвысить имидж руководителей региона или муниципальных образований в глазах руководства страны и др.

**в отношении туризма:**

- увеличить поток туристов в регион;
- увеличить доход от туризма, в том числе доход от одного гостя, от продажи дополнительных услуг;
- популяризовать отдельные туристические объекты и привлечь средства для реставрации памятников и др.

**в отношении бизнес-сообщества:**

- возвысить имидж предприятий-работодателей, действующих в регионе;
- продвигать товары и услуги предприятий региона;
- привлечь внимание инвесторов и партнеров к предприятиям и организациям региона;
- способствовать получению госзаказов, грантов, финансовой поддержки;
- вовлекать бизнес-сообщество в реализацию социальных проектов в регионе и др.

**в отношении жителей:**

- создать комфортную среду для существования;
- позиционировать планы и инициативы руководства региона для его жителей;
- вовлекать жителей региона в участие в различных проектах;
- сформировать мнение о кадровом потенциале региона;
- формировать уважительное и бережное отношение жителей региона к родному краю;
- привлекать в регион необходимые трудовые ресурсы и др.

*Таким образом, в результате прохождения шага № 1 мы должны получить длинный перечень из сотни-другой задач, а также отдельные готовые решения, которые можно сразу «взять и сделать».*

## Шаг № 2: проведение исследований для создания и выведения на рынок бренда территории

После того как задачи сформулированы, хочется сразу перейти к решениям. Но торопиться не стоит хотя бы по следующим причинам.

1. То, что **мы думаем или знаем о своем городе или районе, и то, что думают или знают о нем другие, – две большие разницы.** Например, **НЕ** жителю Кавказа сложно отличить Кабардино-Балкарию от Карачаево-Черкесии, зато эти отличия без труда назовут уроженцы республик.

*Заходит чукча в московское метро, оглядывается по сторонам:*

*– Так вот ты какое, Подмосковье!*

*Из коллекции анекдотов*

2. **Решения, которые сработали в одних регионах и городах, могут не сработать в других:** у городов могут быть разные возможности, разный потенциал, разные условия реализации проектов. То, что хорошо для Москвы, может оказаться губительным для района, расположенного в Сибири, и наоборот. Слепое копирование чужого успеха без учета важных характеристик среды: размера города, уровня дохода, сферы занятости, профессионализма руководства и др. – ведет в тупик.

Например, некоторым российским городам-миллионникам рекомендуют создавать креативную среду, копируя европейский опыт, но при этом не учитывается следующий факт. Большинство европейских городов, которые сегодня принято считать креативными, – это города с населением менее 300 тысяч человек. А, скажем, Хей-он-Уай – популярный город книг в Великобритании – насчитывает всего 1400 человек. Другой пример – французский Монпелье, где четверть всего населения составляют студенты. При этом опыт строительства наукоградов и закрытых административно-территориальных образований России, по сути являвшихся именно такими креативными городами-площадками, даже не принимается в расчет. **То, что они были действительно креативными, очевидно – наши ракетные и атомные проекты были первыми или вторыми в мире...**

3. Нам необходимо **учитывать конкурентоспособность страны, регионов и отдельных муниципальных образований.** Если условно принять территории (регионы, города, районы) за товар, то нам важно понять, на какой стадии развития рынка находится наша территория и какие задачи на этой стадии могут быть решены, а какие – нет.

Переходим к исследованиям.

## Типичные ошибки при проведении исследований

*Маркетинговые исследования – зачастую слишком неточный инструмент, они не делают разницы между понятиями «некачественное» и «непривычное».*

*М. Гладуэлл. Озарение. Сила мгновенных решений*

Случается так, что, заплатив за дорогостоящее исследование, муниципальное образование или регион получают в результате **креативную концепцию («генетический код», «платформу бренда», «концептуальный дизайн» и т. п.** – называться может по-разному) в форме следующих рекомендаций и заключений.



### **ПРИМЕР № 13: ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ: ИССЛЕДОВАНИЯ**

«Десять причин инвестировать в область N: мы предлагаем готовые инвестиционные площадки, у нас имеются льготы и налоговые послабления для инвесторов, каждый инвестор может рассчитывать на содействие со стороны власти и т. п.».

«Регион уникален своим природным комплексом, выгодным экономико-географическим расположением, созвездием территориальных и промышленных брендов, обладает богатейшим историко-культурным наследием, уникальным опытом быстрых экономических преобразований без социальных потрясений, исторически является территорией инноваций и высшей степени развития духовности».

Прочтя пример, Вы можете догадаться, о каких территориях идет речь?.. Мы полагаем, что в приведенных формулировках о своих территориях думают, как минимум более 20 руководителей регионов России, около полусотни мэров и столько же глав районов...

Другими словами, чтобы получить такие формулировки, нет необходимости проводить исследования. Давайте посмотрим, какие ошибки ведут к таким результатам.

## **Ошибка 1. Слишком обтекаемые цели, общие или заумные задачи**

Например, если перед исследователями **НЕ поставлены четкие задачи**, то есть риск получить малосодержательные результаты.

### **ПРИМЕР № 14: ОБТЕКАЕМАЯ ЦЕЛЬ**

«Целью данного исследования является актуализация брендинга территории как эффективного инструмента управления, направленного на реализацию стратегии социально-экономического развития; идентификации конкурентных преимуществ региона и формирование на их базе концепции идентичности, а также создание основ формирования управленческого механизма для воспроизводства устойчивой системы ожиданий в умах целевых аудиторий относительно области N».

Мы видим, что такую запутанную цель сложно разбить на задачи и потом оценить результаты исследования.

### **ПРИМЕР № 15: ЗАУМНЫЕ ЗАДАЧИ**

- Изучение глубинных архетипов и социально-психологического самочувствия населения.
- Прогноз развития креативной среды в условиях кризиса.

## **Ошибка 2. Повсеместное – неуместное – использование массового опроса**

Еще одной исследовательской проблемой является **повсеместное использование массового опроса**, в то время как результаты могут быть получены **при использовании других, более качественных и дешевых методик**.

### **ПРИМЕР № 16: ТОЧЕЧНЫЙ ОПРОС, УЧЕТ КОНТЕКСТА**

Тот, кто в Москве предприниматель, в регионе может быть инвестором. Поскольку объем востребованных инвестиций для небольших районных и региональных проектов, это стоимость 2–3-х комнатной квартиры в столице.

Немало вопросов вызывает также практическая значимость подобного опроса: потребуется либо детальное уточнение задач, либо их переформулирование. Совет в этом случае простой – упрощайте и не стесняйтесь переспрашивать, уточнять, сужать проблему.

Иногда от массового опроса ждут новых идей или творческих решений. Ожидания, к сожалению, обычно **не оправдываются**. Во-первых, ответы, которые дают респонденты, часто не выходят за пределы расхожих стереотипов: они повторяют модные штампы, а отнюдь не позволяют выявить уникальность и особенность территории. Причина заключается в том, что жители города, участвующие в опросе, смотрят на проблему изнутри, а не снаружи.

## ПРИМЕР № 17: РЕЗУЛЬТАТ ОПРОСА. РЕЙТИНГ НЕУНИКАЛЬНЫХ ДОСТОПРИМЕЧАТЕЛЬНОСТЕЙ

В 2008 году, опрашивая на выставке представителей администраций и туристических операторов, продвигающих свои территории и туристические продукты, наши специалисты столкнулись с тем, что в качестве отличительных особенностей были названы похожие объекты. В результате мы сформировали «Рейтинг явно неуникальных достопримечательностей»:

1. Храм.
2. Уникальная природа (как правило, водоемы или ландшафт).
3. Горнолыжный курорт.
4. Кремль.
5. Спортивный комплекс.
6. Монастырь.
7. Экскурсионный маршрут.
8. Рыбалка, охота.
9. Музей, памятники истории.
10. Соревнования, выставки.

**Иначе говоря,** отличия между регионами стираются: выбор между регионами сделать СЛОЖНО:



Во-вторых, с помощью массового опроса иногда измеряют эффективность, оценивают удовлетворенность:

- удовлетворенность населения медицинским обслуживанием;

- удовлетворенность населения качеством образования;
- удельный вес населения, систематически занимающегося спортом;
- удельный вес населения, участвующего в культурно-досуговых мероприятиях и др.

В приведенных выше случаях более точные данные по удовлетворенности можно получить с помощью других методик.

Если говорить об удовлетворенности качеством обслуживания, известно, например, что пользователи мобильного телефона или Интернета могут оценить качество сервиса сразу по завершении звонка в сервисную службу или после соединения с провайдером. Если мы хотим действительно оценить **удовлетворенность населения медицинскими услугами**, вероятно, имеет смысл разделить процесс оказания услуг **на несколько этапов**: запись на прием, собственно прием и результат лечения. Иначе само измерение данного показателя теряет смысл: можно простоять в очереди к узкому специалисту и оценить качество как низкое, в то время как специалист дал нам грамотную консультацию. То есть проблема заключается в недостатке специалистов и громадных очередях, а не в профессионализме специалиста... Такой опрос покажет нам низкую степень удовлетворенности качеством услуг, но не даст возможности выявить настоящую причину.

## **ПРИМЕР № 18: ЗНАЧИМОСТЬ ИЗМЕРЕНИЯ**

«Если речь идет о муниципальном образовании, то измерить количество лиц, систематически занимающихся спортом, и участников культурных мероприятий можно предельно точно по данным спортивных учреждений, стадионов, спортивных школ, фитнес-центров. В отдельно взятом городе или районе количество спортивных и культурных учреждений измеряемо и не столь велико. Например, для этих целей могут быть использованы разные средства в зависимости от имеющихся ресурсов: камеры видеонаблюдения, электронные системы учета, количество проданных билетов, поголовный подсчет и, наоборот, количество свободных мест и пр. Можно продумать форму получения обратной связи, то есть как именно заинтересовать участника ответить на вопрос или как «вынудить» участников самостоятельно «отметиться» для подсчета».

Иначе говоря, когда мы ставим перед собой исследовательские задачи, нам нужно продумывать измерительные приборы, более тщательно разбираться, какие методы исследования лучше использовать. Наша главная задача во время исследований – провести сравнительный анализ: чем выделяется наш регион, город или район, **ПО СРАВНЕНИЮ С ДРУГИМИ ТЕРРИТОРИЯМИ**. Перейдем непосредственно к видам исследований.

## **Анализ стадии развития рынка продвижения территорий**

*Возраст человека делится на три стадии: детство, юность и «Вы отлично выглядите!». Есть, правда, еще четвертый этап, совсем грустный: «Вы Прекрасно держитесь!»*

*М. Задорнов*

Поскольку бренд территории создает дополнительную стоимость, то наша задача заключается в том, чтобы понять, какова сейчас стоимость территории на рынке. Речь идет не столько о стоимости земли, стоимости рабочей силы или стоимости аренды помещений. Нам нужно хотя бы приблизительно оценить место города или района на фоне других, понять, в какую нишу, в какой сегмент мы попадаем, ведь шахтерский город может опустеть по причине исчер-

панности ресурсов, а село близ города-миллионника вырасти до города-спутника. На развитие и разрушение городов влияют разные факторы: войны, развитие экономики и отдельных отраслей, эпидемии, стихийные бедствия, а на привлекательность города, кроме всего прочего, серьезное влияние оказывают стадии развития конкуренции. Их наиболее полно описывает **методика оценки жизненного цикла товара** [2, с. 192–193], еще ее называют в силу внешнего сходства S-образной кривой [7, с. 172–177].

Этот подход демонстрирует, как время оказывает влияние на изменение привлекательности товара при выводе на рынок.

Когда-то квартиры в новостройках можно было продать, разместив объявление в газете бесплатных объявлений, сегодня без рекламы в Интернете, на уличных щитах, на домах по направлению к строящимся домам уже не обойтись. Несмотря на то, что города – в полном смысле слова – товаром не являются, косвенно их ценность можно определить: уровень жизни населения, стоимость жилья, количество и качество рабочих мест и пр.

Основные стадии жизненного цикла товара – следующие: **выход на рынок, рост, зрелость и устаревание**. На первой стадии конкурентов может не быть вовсе или их количество незначительно, на второй стадии разворачивается борьба за место под солнцем – нужно удерживать долю рынка, на третьей стадии либо приходится искать новую нишу, либо медленно стагнировать...



Чем больше времени проходит, тем больше появляется руководителей муниципальных образований или регионов, желающих продвинуть свою территорию, продемонстрировать ее привлекательность, тем острее конкуренция, тем выше цена входа на рынок.

### **ПРИМЕР № 19: ЗАХВАТ НИШИ НА СТАРТУЮЩЕМ РЫНКЕ**

«**Эстония** (1,34 млн человек, плотность населения – 29 человек на 1 км<sup>2</sup>) сделала ставку на развитие Интернет-связи, переход на электронный документооборот и повсеместное использование информационных технологий... Сегодня миллионы людей во всем мире пользуются программой Skype, разработанной в Эстонии».

В зависимости от стадии меняются средства продвижения, затраты на рекламу и продвижение, руководители и их подходы к управлению, сотрудники, а также цели и проблемы (см. Приложение 2. Оценка стадии развития рынка и стадии взаимодействия с инвесторами).

### **Что и как желательно исследовать**

Опыт показывает, что до проведения исследований необходимо подробно проработать вопрос о том, **стоимость чего именно планируется увеличить за счет создания бренда**. Как правило, такие уточнения делаются на этапе постановки задач, после чего бывает понятно, что нужно изучить и какие методы для этого желательно использовать. В частности, важно учитывать, кто именно нас интересует, и каких действий мы хотим добиться при выборе нашего города, района или региона. Посмотрим на примере физических и юридических лиц.

#### **Физические лица**

1. При покупке квартиры / дома учитываются благополучный ли район, близость к месту работы, близость к родителям или возможность перевезти родителей, возможность улучшить здоровье или поддерживать его (детям или взрослым).
2. При выборе места для обучения / получения образования анализируется качество образования, наличие профильных вузов, ездить далеко или наоборот близко, в т. ч. есть ли школа или детский сад для второго ребенка.
3. Поездка на отдых: сравнивают достопримечательности, культуру, формат отдыха – активный отдых или море.
4. Выбор места работы: оценивают, где больше платят, где лучше условия, где есть похожая среда, окружение.
5. Наличие имущества: проверяют наличие дома, завода, предприятия.
6. Наличие льгот, привилегий, поощрений, дополнительного дохода, улучшенного комфорта также поддается сравнению.
7. Элемент статуса как правило оценивается на основе экспертных мнений.

#### **Юридические лица**

8. Наличие рядом рынка сбыта, удобство для клиентов.
9. Наличие дешевых природных ресурсов – нефти, газа, рыбы, электроэнергии, леса и др.
10. Наличие большого потребительского рынка – банки, торговля, строители, продукты, развлечения.
11. Наличие квалифицированных кадров.
12. Личные переживания руководителей.

Вместе с тем, разговаривая с экспертами и представителями властных структур, мы увидели, что гораздо чаще порядок действий бывает обратный: сначала проводится исследование, а затем формулируются задачи. На наш взгляд, это заблуждение, поскольку ресурсы расходуются на цели, заведомо не нужные, а главное – тратится драгоценное время.

Для удобства Уважаемых Читателей перечислим некоторые виды исследований, результаты которых позволяют решать отдельные, узкие задачи при создании бренда и продвижении территории.

**1. Маркетинговые исследования** (если кратко – какие территории еще похожи на нас, и когда начали заниматься продвижением, территории-аналоги, территории-конкуренты):

- изучение спроса на рынке товаров и услуг в отрасли N;
- анализ инвестиционных предложений конкурентов;
- сравнительный анализ социально-экономических и иных показателей городов и районов области;
- исследование потенциальных инвесторов;
- анализ рекламной и информационной кампании территорий-конкурентов, исследование их предложений;
- изучение зарубежных потенциальных товарных рынков.

**2. Изучение лучших практик:**

- изучение зарубежных и отечественных финансовых институтов, располагающих достаточными ресурсами для финансирования (рефинансирования) долгосрочных инвестиционных проектов;
- изучение межрегиональных и международных программ сотрудничества;
- изучение и применение передового опыта в брендинге, формировании и реализации местной инвестиционной политики;
- изучение механизма реализации инвестиционных проектов через заключение концессионных соглашений;
- изучение механизма проведения открытых аукционов в системе муниципального заказа в электронной форме;
- оценка и анализ рекламно-полиграфической продукции конкурентов и др.

**3. Мониторинг:**

- СМИ и соцсети по интересующему вопросу за определенный период;
- внешнеэкономической деятельности предприятий города;
- реализации инвестиционных проектов предприятий данной отрасли и др.;

**4. Проведение экспертизы проектов:**

**На первый взгляд, список выглядит устрашающе.** Но если вдуматься, то такие исследовательские задачи в большинстве случаев могут быть проведены собственными силами. Почему не проводили раньше? Просто самих задач не замечали. Интересно, что на их решение не требуются существенные затраты.

## **ПРИМЕР № 20: КАК НАЙТИ СРЕДСТВА НА ИССЛЕДОВАНИЯ**

«Чтобы сэкономить на исследованиях, можно предварительно раздробить задачу на явно исполнимые блоки. Можно привлечь студентов, школьников средних и старших классов. Исследования могут принимать форму производственной и студенческой практики, курсовой работы по маркетингу, социологии, политологии, юриспруденции и иным дисциплинам, общегородского конкурса и пр. Для того чтобы исследования были

эффективными и дали результат, нужно очень подробно прописать техническое задание, условия и требования к выполнению работы. Поскольку бюджетные статьи на образование, как правило, урезаются не так сильно, как другие статьи, по результатам исследования можно предусмотреть призы или оплату. Особенно эффективным может оказаться привлечение подростков к исследованиям в сети Интернет, исследованиям литературных источников, фотодокументов. Школьники и студенты могут также сделать прекрасные фотографии, предложить логотипы (**ВАЖНО!** По четкому техническому заданию, которое должно быть написано профессионалами), помочь разработать сайты, выступить в качестве блогеров, журналистов, актеров и пр.».



Сбор и оценка информации о родном городе и районе молодыми людьми также могут быть приурочены к знаменательным событиям, праздникам, юбилеям. Помочь ребятам могут и специализированные компании (Интернет-провайдеры, рекламные агентства, кинотеатры, спортивные комплексы, производственные предприятия). Властям важно сформулировать условия и проинформировать жителей. Это реальная деятельность, которая действительно может заинтересовать творческих работников, молодежь и одновременно может оказаться полезной для муниципального образования. Для усиления эффекта можно создать общегородского

родской сайт в сети, это позволит любому получить информацию о проекте, принять участие, сравнить итоги своей работы с итогами работы других участников.

Если средств на исследование нет, то необходимо выехать на территорию, все лично осмотреть («пройтись ножками»), лично опросить заинтересованных лиц, и тогда вы гарантированно получите гамму задач.

### **ПРИМЕР 20. «В ГОСТИ К БАБУШКЕ» (БУРАНОВСКИЕ БАБУШКИ)**

Выдержки из описания текущих условий:

- Бураново посещают спонтанные туристы на автомашинах из Удмуртии, Татарстана, Башкортостана, Пермского края.
- Статистика посещений не ведется (от 15 до 35 человек в месяц)
- Графика или расписания посещений нет.
- Принять туристов негде.
- Сложности с монетизацией бренда в связи с передачей авторских прав.
- Отсутствует турпродукт «В гостях у бабушек Удмуртии».
- Уникальный опыт коллектива по встрече гостей не тиражируется.
- Отсутствует туристическая инфраструктура для приема гостей: нет гостиницы / гостевого дома, прием ведут в клубе (ДК) или в домах бабушек, нет туалета, кафе или иной формы организованного питания.
- Нет предпринимателей, готовых продавать сувенирную продукцию, в т. ч. продукты подсобного хозяйства или собственного приготовления.
- Гости не знают о существовании других небольших достопримечательностей в Бураново (Музей войлока и пр.).
- Доступ к информации о возможном перечислении средств, оказании материальной помощи затруднен.
- Уникальные знания, традиции, обычаи и пр., отличающие удмуртский народ от других народностей, не систематизируются и, как следствие, не тиражируются.

## Сбор первичной информации перед проведением исследований (по созданию бренда территории)



Любой анализ основывается на сборе первичной информации. У автора существует перечень необходимых данных, которые муниципальные и региональные власти должны предоставить до проведения исследований (см. Приложение 3. Перечень необходимой первичной информации, предоставляемой Заказчиком). В зависимости от задач, поставленных перед исследователями, этот перечень может видоизменяться. Сразу нужно учитывать, что первичная информация, полученная от представителей муниципальных образований, может оказаться неполной. Это нормально. Поэтому лучше провести первичный сбор информации, затем совместными усилиями уточнить и детализировать задачи, а потом прописать техническое задание.

Почему именно так? Потому что сам процесс сбора информации, форма ее предоставления, содержание вскрывают имеющиеся проблемы. Это уже своего рода диагностика. Вторая причина – после сбора первичных данных и в процессе формулирования технического задания могут выявиться мелкие исследовательские подзадачи.

Несколько слов о результатах исследований. На наш взгляд, исследования должны ответить на вопросы, которые приведены ниже, а также на те, что были специально обозначены представителями муниципального образования.

1. Как территория себя продвигала? Оценка разных каналов информирования и рекламных носителей.

2. Отличается территория от других или нет? Если отличия есть, какие они и известны ли они? Можно ли эти отличия проверить? Какие существуют явные и неявные преимущества, успехи, достижения, и как эти успехи выглядят в глазах представителей целевой группы, местных жителей? Являются эти преимущества временными или нет?

3. Что известно о муниципальном образовании за пределами территории (товары, услуги, люди, достопримечательности, природа и пр.)? Как выглядит территория по сравнению с дру-

гими территориями, если сравнивать разные и одинаковые параметры? С какими территориями можно перепутать регион или муниципальное образование?

4. Каким образом поступает информация в администрацию, и как ее передают вовне? Есть ли проблемы с получением информации? Какой информации о муниципальном образовании не хватает?

5. «Наши клиенты – это...» – уточнения по целевым группам, так как не всегда те, кого мы считаем клиентами, таковыми являются, и наоборот – иногда мы не замечаем тех, кто уже давно относится к нашим клиентам. Как ведется работа с целевыми группами? Почему представители целевых групп должны выбрать именно эту территорию? Каковы предпочтения целевых групп: что им нравится, что не нравится?

6. «Наши партнеры – это...» – определение потенциальных партнеров, соратников, союзников и описание ресурсов, возможностей существующих партнеров.

7. Каким образом клиенты и партнеры могут узнать о муниципальном образовании? Как видят клиенты, партнеры взаимодействие с представителями власти муниципального образования, с жителями, какие барьеры и препоны существуют или могут возникнуть при взаимодействии? Каковы ожидания клиентов, партнеров?

8. «Наши конкуренты – это...» – выявление прямых и косвенных конкурентов позволит более точно выбрать позиционирование. Как ведут себя конкуренты на рынке?

9. Есть ли проблемы политического, экономического, социального, экологического характера, и с чем они связаны?

Собрав первичную информацию и получив результат исследований, нужно приступать к более глубокому анализу – анализу целевых групп и анализу ресурсов. Мы должны отлично понимать, кого именно интересует наша территория, в каком аспекте, ведь целевые группы могут быть разные, и образ города, региона или района должен органично восприниматься разными людьми. Оценить настроения разных людей, понять, что лежит в основе их выбора, чем они руководствуются и как это связано с ресурсами территории, призван анализ целевых групп и сегментирование.

### Шаг № 3: выявление целевых групп

*Лично я люблю землянику со сливками, но рыба почему-то предпочитает червяков. Вот почему, когда я иду на рыбалку, я думаю не о том, что люблю я, а о том, что любит рыба.*

*Д. Карнеги*

О том, почему при создании бренда территории важны целевые группы, написано очень много, и все же в своей практике мы часто сталкиваемся с тем, что целевые группы определяются в обобщенной форме, а не дифференцируются.



Как правило, мы сталкиваемся с таким определением целевых групп:

- туристы;
- инвесторы;
- квалифицированные кадры;
- жители;
- представители региональной и федеральной власти.

**Такое обобщение целевых групп – методическая ОШИБКА:** хотя бабочки и саранча – летающие насекомые, но одними мы любимся, а других травим, да и ловим мы их по-разному.

**Дробление целевых групп** (сегментирование) на разные категории и подкатегории очень важно потому, что **это помогает понять Кому + когда + как + в какой форме + при каких условиях, интересна территория.**

Одна и та же группа под названием «дети» включает в себя девочек и мальчиков, старшеклассников и грудничков, юннатов и малолетних преступников. Только после дробления и выделения очень узких целевых групп мы сможем точно оценить, чем именно и как именно эти группы можно объединить, как к ним обратиться, с каким предложением. В противном случае получается «как всегда». Поиск целевых групп и их дробление тесно связаны с сегментацией. Если же думать не о целевой группе, а просто о красоте объекта, то может получиться так:

*Остановки для транспорта специально разрабатывались для нашей погоды. Дизайнеры учли все. На случай жары они сделали стеклянные крыши. На случай ветра – проемы в стенах. На случай мороза – железные сиденья.  
Из коллекции анекдотов*

## Сегментация

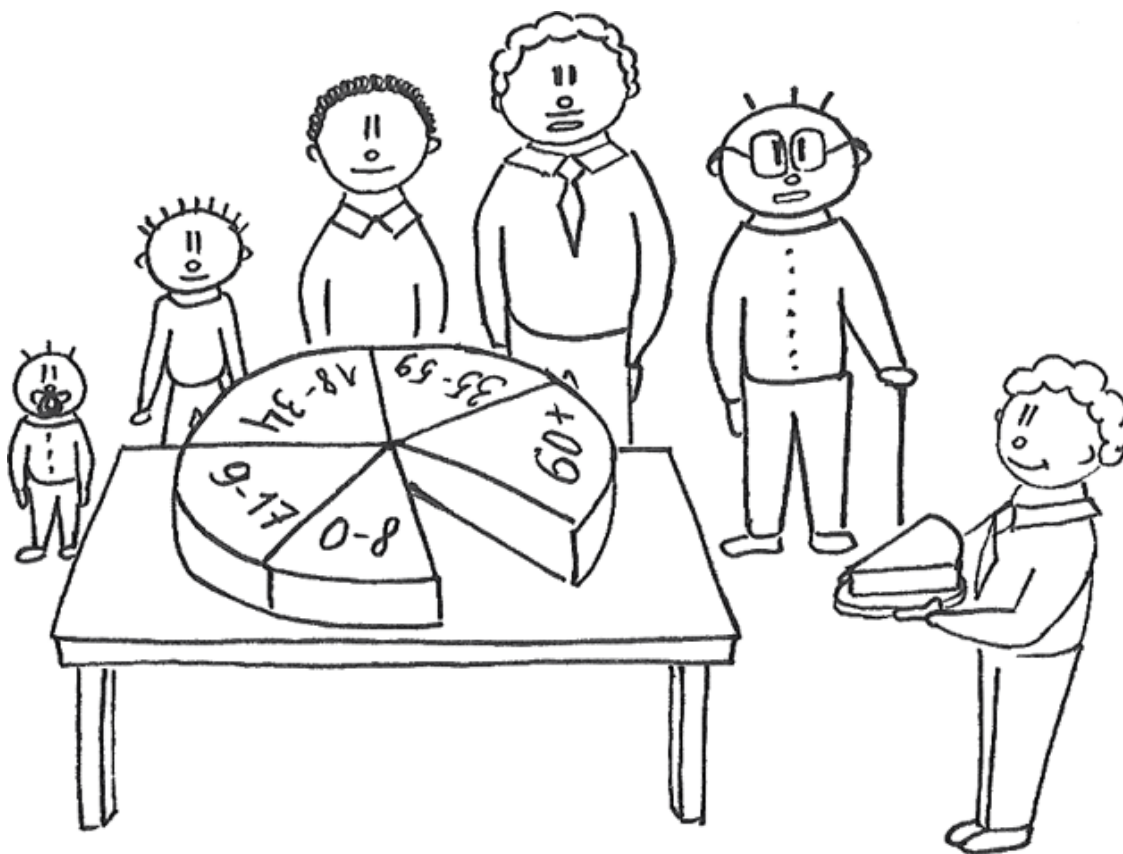
Сегментация – это разделение всего рынка на определенные совокупности (сегменты) потребителей, которые предъявляют сходные, аналогичные требования к товарам и/или услугам, **а главное – действуют сходным или одинаковым образом.** Мы должны ответить на вопросы: кому, когда, как, в какой форме и при каких условиях интересна территория. Например, нам нужно будет оценить, **кто и как видит наш район, город, регион:**

1. Министерство финансов сравнивает – в т. ч., бюджеты...
2. Министерство регионального развития сравнивает – в т. ч., программы и проекты...
3. Туристы сравнивают – в т. ч., достопримечательности...
4. Инвесторы сравнивают – в т. ч., возможности получения дохода, риски и потенциал...
5. Профессиональные кадры сравнивают – в т. ч., уровень доходов, престиж, условия труда и проживания...

**Поэтому при постановке задач в рамках сегментации нужно прописать «Мы хотим, чтобы \_\_\_\_\_ (кто именно) нашу территорию видел, оценивал, посетил \_\_\_\_\_ как \_\_\_\_\_».**

Покажем, как может осуществляться сегментация целевых групп на примере. Допустим, нас интересуют инвесторы, которые вложат средства в развитие территории и помогут ее продвинуть за пределами муниципального образования. Стоит учитывать, что это не одна большая группа, а много разных групп:

- инвестиционные фонды;
- государственные и полугосударственные компании;
- иностранные инвесторы;
- крупные предприятия, работающие в регионе;
- вертикально интегрированные холдинги;
- частные инвесторы, «бизнес-ангелы»;
- небольшие компании из соседних регионов;
- жители соседних регионов;
- туристы, например семьи с детьми и т. п.



Даже если речь идет об узких группах инвесторов – компаниях и частных лицах, работающих или проживающих на данной территории, готовых выделить определенные ресурсы с целью последующего извлечения прибыли, – то эти группы можно раздробить еще:

- жильцы, которые регулярно вкручивают лампочку в подъезде (хотя это не является их обязанностью);
- родители школьников, вынужденные скидываться на ремонт класса или вестибюля;
- собственники магазинов, благоустраивающие прилегающую территорию;
- руководство предприятия, финансирующее поездку команды местного вуза на конференцию;
- учредители строительного холдинга, достраивающие детский сад за собственный счет;
- владельцы банка, предоставившие отсрочку по выплате кредита, и т. п.

Представители каждой группы могут участвовать **в разных проектах**: кто-то – заняться благоустройством, кто-то – перечислить средства в фонд поддержки молодежи. **Формы участия также различаются между собой**: одни купят и посадят деревья, другие оплатят участие в выставке, третьи договорятся с фондом о предоставлении грантов. Чем более подробную информацию мы соберем о целевых группах, тем понятнее станет для нас позиционирование и схемы продвижения бренда.

### **ПРИМЕР № 21: БРЕНД И ЦЕЛЕВАЯ ГРУППА**

Целевая группа – транснациональные компании и государства, участвующие в строительстве «Голубого потока» и в создании Каспийского трубопроводного консорциума:

**Краснодарский край – территория международного транзита**

Целевая группа – российские инвесторы:

## **Вложив в Москве, инвестируй в Краснодарский край.**

### **Краснодарский край – гипермаркет России**

Целевая группа – иностранные инвесторы:

### **Краснодарский край: голубая фишка России**

Учитывая различия, существующие между сегментами целевых групп, еще до создания бренда мы сможем понять, в каком направлении искать решения. Например, перед нами стоит задача поиска инвесторов. Если говорить о поиске инвесторов вообще, их можно искать очень долго. Если же сегментировать инвесторов на разных держателей финансовых средств, то у нас получится много групп, среди которых Министерство финансов, банк, признаваемый иностранными компаниями, крупная корпорация и др. **Сам по себе опыт работы с подобными структурами работает на бренд территории** по аналогии с тем, как работодатели, изучая резюме соискателя, учитывают опыт работы в западной многопрофильной компании.

## **ПРИМЕР № 22: ПРИВЛЕЧЕНИЕ СРЕДСТВ РАЗНЫМИ СПОСОБАМИ**

«В зависимости от выбранного сегмента инвесторов осуществляются действия по привлечению средств для нужд территории.

1. Город Братск (Иркутская область) принял участие в конкурсе Министерства финансов РФ по управлению муниципальными финансами. Городские власти разработали и представили «Программу реформирования муниципальных финансов на 2005–2007 годы». Помимо самой программы и ее презентации власти Братска оперативно привели в соответствие с требованиями Минфина необходимую финансовую документацию. В результате Братск получил дополнительные средства в бюджет из федерального Фонда реформирования региональных и муниципальных финансов.

2. Калужская область – первый регион, который получил кредиты от ВЭБа на развитие промышленных парков. Командой губернатора была проработана схема получения и распределения средств на основе государственно-частного партнерства: 1/3 средств будет выделена из областного бюджета, а 2/3 средств предоставил Внешэкономбанк. Для реализации схемы было создано ОАО «Корпорация развития Калужской области», которому выделены кредитные ресурсы на 10 лет с целью подготовки площадок (развития инфраструктуры) для автомобильного кластера. На территории парков будут размещаться производства стратегических инвесторов – Volkswagen, Volvo Truck, Peugeot-Citroen и Mitsubishi, а также промышленные площадки производителей автокомпонентов. Высоко вероятно, что эта схема будет растиражирована ВЭБом на работу с другими регионами.

3. В период кризиса одним из главных инвесторов становится государство, поэтому борьба за государственные средства резко усиливается. В этой ситуации для руководителей городов и регионов важно привлечь внимание федеральных чиновников из Министерства регионального развития, Министерства финансов и, естественно, первых лиц. В частности, после визита на Камчатку В. В. Путина и Д. А. Медведева в регион пришел стратегический инвестор – Газпром. По оценкам экспертов, инвестиционные проекты Газпрома не сворачиваются даже во время кризиса. Со своей стороны власти

Камчатки делают все, чтобы увеличить приток инвестиций. Было подписано соглашение о намерениях с бизнесменами из Италии на Инвестиционном форуме в Сочи, делегации регионов обменялись опытом. Администрация достигла договоренности с Министерством спорта и Газпромом о проведении международных соревнований по биатлону. К участию в соревнованиях были приглашены спортсмены мирового уровня. В 2016 году на Камчатке планируется провести Кубок мира по биатлону».

Еще один момент желательно учесть, когда мы проводим сегментирование: **не все целевые группы могут быть очевидны, то есть обнаружены сразу**. Поэтому **выявлению и поиску целевых групп нужно уделить особое внимание**, а еще лучше воспользоваться методическими материалами С. Сычева [34].

*– Сколько будет, если восемь разделить пополам? – спрашивает учительница.*

*– Если вдоль, то две тройки, а если поперек, то два нуля, – ответил ученик.*

*Из коллекции анекдотов*

### **ПРИМЕР № 23: ПРИВЛЕЧЕНИЕ СРЕДСТВ БЮДЖЕТНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ**

Мы привыкли считать, что музеи находятся на государственном финансировании. Но если этот источник крайне скудный, а музею нужно как-то жить, то могут быть обнаружены неочевидные целевые группы из числа тех, кто не рассматривает музей как место для знакомства с экспонатами, а видит в музее нечто иное. В частности, представителям киноиндустрии нужен фон, костюмы, экспонаты, и они готовы за это платить. Родителей с детьми могут заинтересовать не только экспозиция, но и спортивные состязания, кружки, знакомство с новыми предметами. Для музея такие целевые группы – дополнительный поток финансов и посетителей.

Нужно сразу учесть, что представители целевых групп могут выступать в разных качествах:

- как потребители;
- как агенты влияния;
- как лидеры мнений;
- как распространители информации, стереотипов;
- как организаторы и пр.

Взаимодействие с ними будет строиться в зависимости от того, в каком качестве они выступают и в каком контексте. Подробнее об этом на нашем специализированном семинаре.

Анализ представителей целевых групп и составление их перечня позволяет уточнить их характеристики, определить их общую численность, выявить, что их беспокоит. В противном случае мы можем получить бренд, который никого не интересует, или выбрать чрезмерно дорогостоящие методы продвижения.

## **ПРИМЕР № 24: ПРОДВИЖЕНИЕ ТУРИСТИЧЕСКИХ ОБЪЕКТОВ. СЕГМЕНТИРОВАНИЕ**

«Лагерьей очень много, и все они разные. Конечно, все они частные. (В Америке все, за исключением почты, армии и нескольких социальных служб, частное.) Каждый лагерь имеет свою специфику, свое особое предназначение. С февраля все газеты печатают объявления-рекламы, и я ни разу не видел лагеря, который бы рекламировался так: «Хотите хорошо отдохнуть и покататься – приезжайте к нам». Таких реклам нет, потому что на такую рекламу никто не клюнет. (Пожалуй, только русско-эмигрантские лагеря делают что-то в этом роде.) Каждый американский лагерь зазывает по-своему. Ну, например: «Только в нашем лагере ваши дети сумеют играть в теннис с профессионалами высшего класса», «Если вы хотите, чтобы ваш ребенок похудел – привозите его к нам. Мы это умеем», «Радость совместного музицирования – вот что даст вашему ребенку наш лагерь» и т. д.».

*Журбин А. Как это делалось в Америке. М.: Захаров, 1999. С. 44.*

*Автор благодарит И. Л. Викентьева, директора консалтинговой компании «ТРИЗ-ШАНС», за предоставленный пример*

## **Изучение стереотипов целевых групп**

Изучая оценки в отношении города или района, мы часто будем иметь дело с предубеждениями, сложившимися установками, стереотипами, которые придется корректировать при создании бренда. В нашей практике встречались следующие **стереотипы**, с которыми пришлось работать.



### ПРИМЕР № 25: СТЕРЕОТИПЫ

**Цитаты предпринимателей (средний бизнес) о небольших российских городах, численность населения которых до 50 тысяч человек:**

- «Деревня, колхоз, там ловить нечего...»
- «Людей не найдешь, одни алкаши, кто работать будет!»
- «Туда не доберешься, оттуда не уедешь...»
- «Провинциалы, что-то о себе думают».
- «У них отставание на 10 лет».
- «Там нет покупателей, нищета».
- «Там нечего смотреть. Что там делать больше 2-х часов».

**Цитаты жителей о потенциальных инвесторах:**

- «Москвичи придут и все скупят».
- «Мы войну выиграли, а они продают Родину иностранцам».
- «Им лишь бы разбогатеть, карманы набьют и уедут».
- «Рабовладельцы, устроили потогонную систему».
- «Думают, что много знают, а на самом деле в производстве не разбираются».
- «Считают нас провинцией, а компьютером пользоваться не умеют».
- «Понаехали тут».

**Опрос «Если вас попросят вложить средства в продвижение территории, о чем вы подумаете?». Цитаты предпринимателей:**

- «Очередное вымогательство и программа «откатинг».

«Денег попросят намного больше, чем требуется».  
«Вложат поровну, а прибыль достанется своим».  
«Устроят пир во время чумы. Установят фонтан и памятник, а нам нужно тротуары отремонтировать».

Полученные стереотипы нужно трансформировать в задачи, а далее перейти к решениям. Как? Мы уже говорили о том, что бренд складывается из обещаний и впечатлений. В основе как обещаний, так и впечатлений лежат стереотипы, которые порой нелогичны, бессмысленны и даже абсурдны, но их влияние нельзя устранить административным запретом или простым отрицанием. С ними нужно работать...

Например, мы не раз сталкивались во время опросов, что жители России плохо ориентируются в географии: путают Пензенскую область и Пермский край, считают, что раз Мурманск за Полярным кругом, значит, туда очень долго добираться (хотя это 2 часа на самолете). А про некоторые города вообще никогда не слышали, и ключевой вопрос, – «Это где?»

Стереотипы придется усиливать или корректировать, и чтобы понять, в каком именно направлении идти, стереотипы лучше «перевести» на язык задач. О том, как собрать и затем усиливать или корректировать стереотипы, подробно описывается в литературе [7, с. 79–90], электронном кейсе [34] и рассказывается на нашем специализированном семинаре.

**Таблица 2. От стереотипов к задачам**

<b>Стереотипы</b>	<b>Задачи</b>
Сейчас начнем строить завод, а потом власть поменяется, землю отнимут, и денег не дождешься...	Сформировать у инвесторов ощущение, что в районе N политическая ситуация стабильна, резких перестановок и, как следствие, смены стратегии власти не предвидится.
Финансовые и деловые центры – это... Город N? О нем даже не подумал. Город крупный, но в тройку лидеров не входит.	Сформировать у жителей страны корректное представление о городе как о крупном деловом центре, где принимаются финансовые и экономические решения.
Здесь зарплаты маленькие и никакой перспективы...	Показать, что настоящим профессионалам работодатели города готовы платить высокую зарплату. Приучить сравнивать не только зарплаты, но и стоимость и условия жизни
Городишко так себе. С виду чистенький, аккуратненький, свободы здесь, конечно, больше. Но творчеству здесь не место.	Продемонстрировать, что в городе N есть возможность сделать что-то по-настоящему заметное и заявить о себе на всю страну, здесь меньше административных барьеров и больше пространства для творчества.
Сегодня все за кадры борются. Что толку, нужно решать вопрос с жильем и инфраструктурой. А это не по силам.	Продемонстрировать, что регион не на словах, а на деле готов принимать разных специалистов, т.к. много разных вакансий и оказывается поддержка приезжающим специалистам на новом месте.

После выявления стереотипов, как правило, начинают просматриваться контуры позиционирования. Но сразу переходить к позиционированию не стоит. Нередко бывает так, что анализ ресурсов выявляет скрытые возможности и новые целевые группы. В этом случае потребуется оценить стереотипы вновь выявленных целевых групп. Вообще проскакивание того или

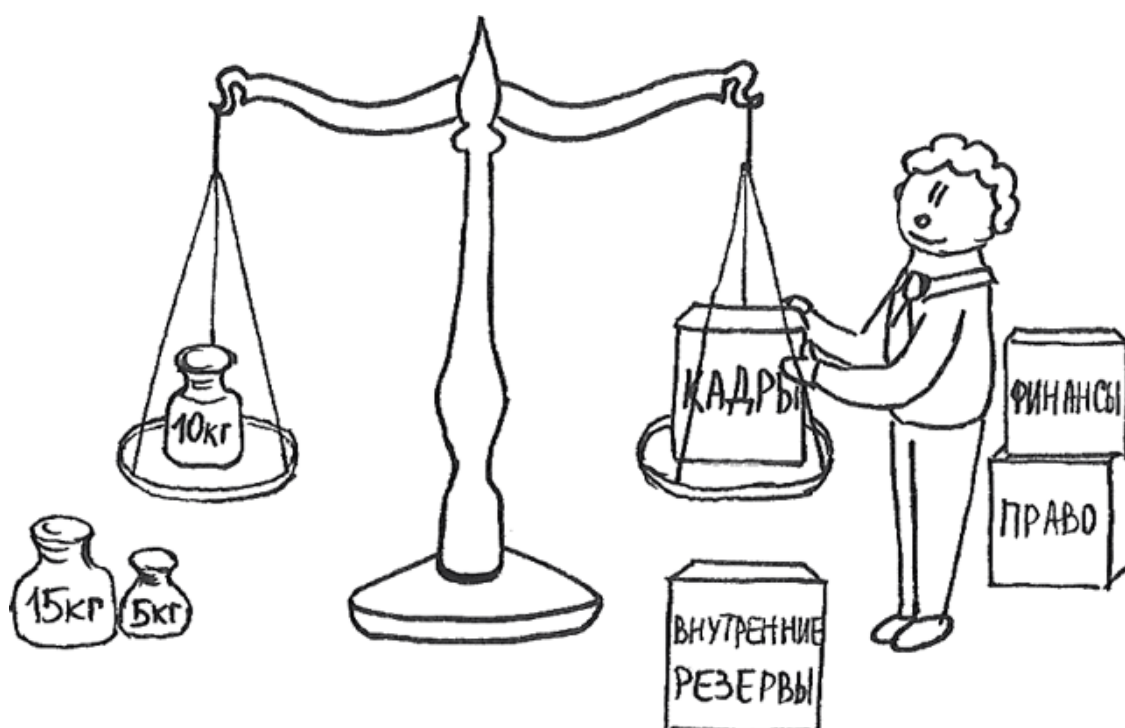
иного шага чревато пропуском интересных решений, позволяющих усилить бренд или его продвигать.

## Шаг № 4: оценка ресурсов

При продвижении регионов бывают ситуации, когда все стороны – власти, предприниматели и консультанты – заинтересованы в существенном увеличении расходов. Эти ситуации мы не рассматриваем. Нас интересуют задачи, как оптимизировать расходы на продвижение. Чтобы сократить расходы, а результата добиться, нужно включить смекалку, то есть научиться «варить кашу из топора».

Возможно ли такое? Да.

Для этого нужно использовать ресурсы, то есть для начала проанализировать, что мы имеем, что у нас уже есть в запасе, чем можем воспользоваться бесплатно, где можем попросить необходимое, какие у нас есть «встроенные» преимущества, детали, мелочи и чем они нам могут помочь.

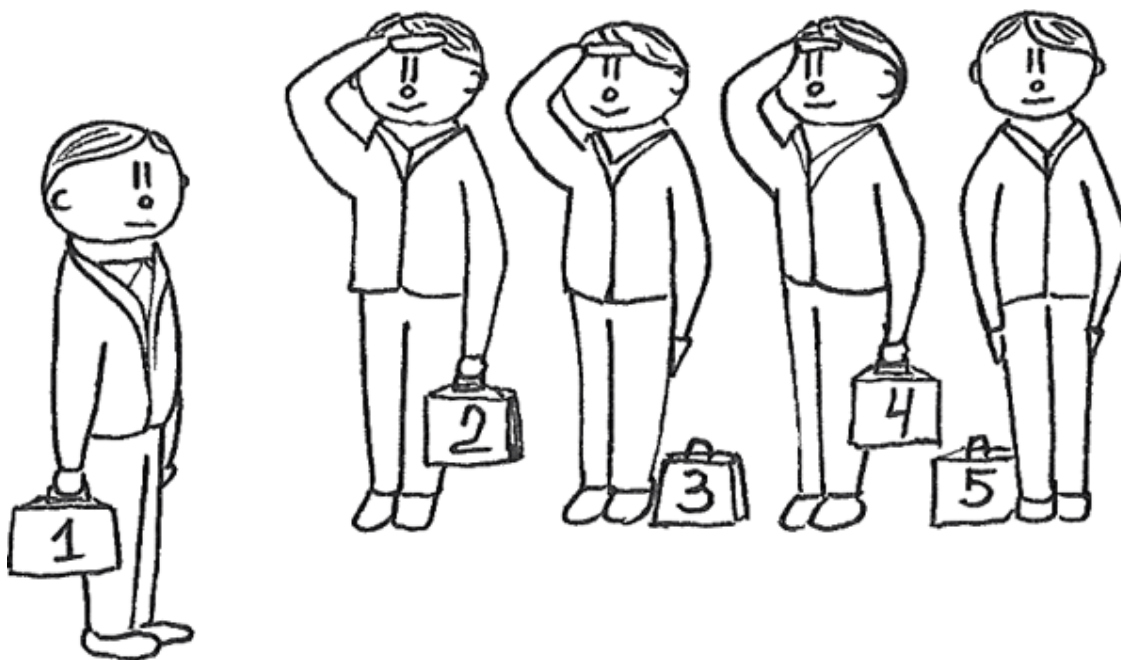


Ниже мы рассмотрим несколько типов ресурсов:

- 1) кадры;
- 2) финансовые ресурсы территории;
- 3) правовые ресурсы и нормотворчество;
- 4) внутренние резервы территории.

### Кадры решают... почти все...

Если первое лицо города или района не заинтересовано в продвижении территории, если желание включиться в работу у большинства представителей власти отсутствует, если решение задач наталкивается на саботаж, а рычаги воздействия на исполнителей слабы, то на успех рассчитывать не приходится. Заживо похороненные инициативы, отправленные в корзину программы и стратегии, отмена запланированных мероприятий – весьма распространенная практика, если первое лицо не уверено в приоритетности задач.



### **ПРИМЕР № 26: ДОСТИЖЕНИЯ. КАДРЫ. ПОВЫШЕНИЕ СТАТУСА**

«Мы регулярно проводим опросы на выставках и заметили закономерность. Продвижением территории на местах занимаются, как правило, три категории руководителей: главы администраций, руководители департаментов туризма, спорта, культуры, молодежной политики и руководители департамента инвестиций или заместители главы администрации по экономике, предпринимательству и инвестициям. Представители первой категории в большинстве своем – настоящие лидеры, открытые для новаций и изменений. Вторая категория – настоящие энтузиасты, вызывающие неподдельное восхищение. Они активны, целеустремлены, энергичны. Третья категория – рыночные игроки, стремящиеся к победе в конкурентной борьбе. Интересно отметить, что достижения в продвижении регионов ощутимее там, где вопросы продвижения курируют первые лица или представители экономического блока либо лица, имеющие должность заместителей. Поэтому мы предполагаем, что успешное решение вопросов продвижения территории требует изменения приоритетов, повышения статуса вопроса и статуса руководителей, занимающихся решением данных вопросов. Статус позволяет изыскивать необходимые финансовые средства, стимулировать к действию кадровый состав, привлекать востребованных специалистов».

Иногда возникает вопрос: почему речь заходит о кадрах? Может быть, высокой квалификации не потребуется? Может быть, получится нанять специалистов за счет увеличения бюджета? Возможно, так оно и будет. Но, как показывает опыт внедрения менее значимых и сложных проектов, продвижение территории и создание бренда потребуют инициативы, энтузиазма, усилий и навыков от многих людей. Не временная (несколько месяцев или год), а продолжительная заинтересованность местного сообщества станет основой продвижения бренда. **Наиболее оптимальный вариант, когда глава администрации, первое лицо, он же**

**лидер, является главным заводилой и инициатором и его поддерживают хотя бы несколько энтузиастов в самой администрации и в местном сообществе – представители творческой интеллигенции – культура и СМИ, педагоги, депутаты или предприниматели.** Наличие такой команды само по себе является очень благоприятной средой и позволяет рассчитывать на успех.

## **Роль первого лица в создании бренда территории**

Почему важна роль первого лица в создании бренда территории? Давайте рассмотрим таблицу, что требуется для создания бренда.

### **ПРИМЕР № 27: ЗНАЧИМОСТЬ ПЕРВОГО ЛИЦА ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ТЕРРИТОРИИ**

<b>Что требуется</b>	<b>Качества</b>
Сказать, куда идти, к чему стремиться	Может поставить задачи <b>опытным</b> руководителям и должностным лицам
Объяснить, как этого достичь	Является авторитетом, понимает технологию, способен убеждать
Организовать работу	Его слово обеспечивает финансовые гарантии, его подпись приводит в действие коллективы
Проконтролировать выполнение задач	Полномочий хватает, чтобы использовать поощрения и санкции

Из таблицы следует, что руководителю администрации, первому лицу во власти, куда проще добиться результатов, чем всем остальным.

1. На старте проекта первое лицо **задает корпоративные стандарты**, образцы поведения, указывает ориентиры (оценки, поведение, нормы, символы и пр.). Чиновники **берут пример** со своего руководителя, это позволяет создавать неформальные стандарты.

### **ПРИМЕР № 28: АВТОРИТЕТ, ПРИМЕР-ПРОВОКАЦИЯ**

«По поводу того, что не надо «роскошествовать», у меня есть замечательный пример из детства. Маленькими мы любили играть в ножички. Перочинный нож после войны стал самой распространенной игрушкой. И мне бабушка подарила замечательный перочинный нож. Она была уже пожилая, поэтому к ней убирать квартиру приходила женщина, у которой был сын, мой ровесник. Я не мог удержаться и стал перед этим мальчиком ножом хвастаться. И в результате он его украл. Бабушка, узнав, отругала меня: «Как ты мог так поступить?! Как ты мог спровоцировать, чтобы этот честный мальчик стал вором?!» Я запомнил этот случай на всю жизнь. Виноват был только один я. Вот такой урок мне в детстве преподала бабушка, у которой после революции отобрали все».

*Лопухин В. «Вангвард» // Бизнес несмотря ни на что. 40 историй успеха. М.: Центр политических технологий, 2006. С. 241.*

2. Только первое лицо обладает авторитетом, позволяющим поставить задачи директорам предприятий и учреждений, организовать их работу, кратко описать технологию и контролировать.

### **ПРИМЕР № 29: АГЕНТСТВА ПО СОПРОВОЖДЕНИЮ**

«В Краснодарском крае, Калужской, Новосибирской, Свердловской областях и других регионах при администрации созданы специализированные агентства делового или экономического развития, курирующие деятельность, связанную с продвижением региона, и осуществляющие взаимодействие с инвесторами, руководителями предприятий, торгово-промышленными палатами и иными организациями бизнес-сообщества».

«В 2009 году в Кировской области принята программа продвижения территории региона, в муниципальных образованиях Краснодарского края существуют программы повышения инвестиционной привлекательности и имиджевые программы. Практически все регионы и муниципальные образования имеют собственные долгосрочные стратегии развития».

3. У первого лица есть возможность доступа практически ко всем целевым группам, понимание имеющихся ресурсов и возможность их перераспределять.

При проведении исследований, во время разработки и внедрения программы нужен доступ к представителям очень узких и труднодоступных целевых групп. Первое лицо помогает организовать встречи, наладить взаимодействие, буквально сделав один-два телефонных звонка. Представители СМИ в большей степени готовы видеть на своих страницах первое лицо в качестве эксперта, нежели заместителя.

### **ПРИМЕР № 30: ВОЗМОЖНОСТИ ПЕРВОГО ЛИЦА В ПРОДВИЖЕНИИ БРЕНДА**

«При строительстве отеля могут учитываться областной и муниципальный заказы по его загрузке. В «несезон» участники детско-юношеских спортивных соревнований и мероприятий образовательного характера могут останавливаться на льготных условиях: оплата номеров осуществляется из средств бюджета».

4. Первое лицо обладает необходимыми знаниями по ситуации в муниципальном образовании или регионе в целом, владеет внутренней и закрытой информацией, влияющей на принятие решений в разных отраслях.

Первое лицо определяет приоритеты в развитии города при разработке и реализации программы. Консультанты при всем желании не смогут этого сделать, поскольку у них нет видения общего развития территории. Даже изучение стратегии развития муниципального образования не решит проблему.

### **ПРИМЕР № 31: ПРОЕКТЫ. ЗНАНИЯ ГЛАВЫ**

«Иногда со стратегическим планом путают вопросы коммерциализации. Например, аэропорт может окупиться далеко не сразу, а в результате резкого увеличения пассажиропотока, т. е. при запуске местных авиалиний, при

развитии автобусного сообщения, благодаря появлению «мест притяжения» в форме торговых площадок, выставок, консульств и пр. Без понимания таких «деталей», без знания ресурсов и возможностей очень сложно прогнозировать будущее развитие территории. Особенно в тех случаях, когда окупаемость может наступить через десятилетия и при условии проведения серьезной подготовительной работы».

5. Финансирование программ и проектов существенно зависит от воли первого лица (по крайней мере, на данном этапе развития страны).

Первое лицо обладает полномочиями для организации планомерной работы по продвижению территории и контролю за ее исполнением. Мы все понимаем: чтобы заниматься продвижением территории, потребуются согласования и средства, в том числе бюджетные. Для этого необходимо проработать вопросы в финансовом и экономическом управлениях, в правовом управлении, затем на уровне депутатского корпуса, в ряде случаев стоит вопрос о создании дополнительных структур, реорганизации отделов. Без поддержки первого лица не обойтись.

6. Первое лицо берет на себя ответственность за проведение местной политики и за разрешение противоречий.

Один из сложных вопросов, который решается властями муниципального образования: как увязывать создание и продвижение бренда с существующими планами развития территории – стратегией, целевыми программами, краткосрочными планами развития, политическими или социальными факторами? Представители администрации и депутаты не раз рассказывали о том, что возникают проблемы и нестыковки между программой и реальной ситуацией. Например, прорабатывали план строительства санатория, а часть земли – в государственной собственности, и перевести ее в муниципальную собственность не представлялось возможным, либо планы отдельно взятого предприятия противоречили планам муниципального образования, но об этом разработчикам не было известно. Противоречия возникают и в задачах: как только мы хотим улучшить один параметр – другие ухудшаются. Так, с одной стороны, нужно развивать город, с другой стороны – сохранить исторический центр; развитие транспортной инфраструктуры не соответствует изменившимся потокам; развитие производства вступает в противоречие с интересами местных жителей и др. Таких вопросов и противоречий немало.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.