

## «Продается город. Срочно. Торг»

(ситуационная задача подготовлена по материалам статьи Д. Визгалова (руководитель проектов направления «Муниципальное экономическое развитие» Фонда «Институт экономики города» (Москва))

Российским муниципалитетам необходимо учиться рекламировать себя, чтобы успешно конкурировать за инвестиции, ресурсы, людей, а, в конечном счете — за сохранение на карте страны.

Доля Москвы в промышленном производстве страны за последние 15 лет упала в разы. А в Лондоне, например, промышленность обеспечивает всего 3% поступлений в городскую казну, остальное — доходы от недвижимости, услуг, туризма. Еще совсем недавно территории всеми силами стремились расширить промышленную базу. Теперь же промышленность скорее мешает продвинутым, динамичным и дорогим городам, вредит их имиджу. Рабочие места в производственном секторе замещаются на рабочие места на «верхних этажах» экономики и сфере услуг: они обеспечивают большие заработки и доходы в бюджет.

Мировая экономика меняется стремительно. Интернет проникает в самые отдаленные уголки и выравнивает «метрополии и провинции» в доступе к информационным ресурсам. Удобное географическое положение или обилие полезных ископаемых уже не гарантируют территории экономический успех. Товар, капитал, рабочая сила все мобильнее, на их пути все меньше барьеров.

В такой ситуации уже не территории борются за крупных инвесторов, а инвесторы отстаивают право работать в комфортных местах. Город как таковой становится субъектом экономики. Это с одной стороны. С другой — те же инвесторы и высококвалифицированные специалисты стремятся только в успешные города. Для остальных через 3 — 5 лет начнется (скорее всего, уже началась, просто мы этого не замечаем) эпоха жесткой конкуренции. Предметом ее будет решительно все: инвестиции, информационные потоки, туристы, талантливые преподаватели и врачи, менеджеры. В условиях, когда население страны ежегодно тает на 700 — 800 тыс. человек, для большинства поселений участие в этой конкуренции будет вопросом сохранения жизни.

Как в такой ситуации городам России не остаться на обочине экономического развития? Лучший способ, на наш взгляд, — срочно осваивать маркетинговые технологии. Почему именно маркетинговые? Потому что если пресловутые «инвестиционный климат», «качество жизни» или «туристические достопримечательности» — это товар, то обладать им мало. Нужно уметь «продать» его потенциальному инвестору, жителю или туристу. Почему «срочно»? Потому что забег выигрывает не тот, кто быстрее бежал, а тот, кто раньше выбежал.

Бегущие давно...

Для американских городов маркетинг — исконный образ жизни. С самого своего появления на карте они вынуждены существовать в конкурентном поле борьбы за инвестиции, это во многом определило американский менталитет. Сейчас в США города не стесняются продавать рекламодателям в обмен на инвестиции в городскую инфраструктуру даже имя. Так, жители техасского Clark решили переименовать свой город в Dish в честь спутниковой сети Dish Net. Город Halfway в штате Орегон шесть лет назад уже превратился в Half.com. Владелец одноименного интернетмагазина это обошлось в достаточно небольшую сумму (145 тыс. долларов).

Европейские города почувствовали потребность в маркетинге позже, с начала 80х годов прошлого века, когда стала ощутимой конкуренция «азиатских тигров» и Старого света. Высокозатратное европейское производство в стремительно глобализующейся экономике теряло конкурентоспособность. Чтобы поддержать города, сохранить рабочие места, понадобились совершенно новые, нестандартные идеи. Многим, особенно промышленным, пришлось в буквальном смысле изобретать себя заново. (Взять хотя бы британский Бирмингем, который за последние 30 лет превратился из депрессивного промышленного города в финансовый и развлекательный центр с преобладающей в экономике сферой обслуживания.) К началу нового столетия в ЕС уже трудно было найти город, который не был бы озабочен позиционированием на рынке и попытками продвигать имидж. И что сейчас?

Сейчас в Европе настоящий бум тематических городов. Это города Моцарта и Шекспира, Ван Гога и Андерсена. Города театральные, горнолыжные, торговые, книжные, ботанические, гастрономические (винные, сырные, кофейные), музыкальные, игровые. Масса прочих, имидж которых трудно отнести к тому или иному типу. Маркетинговые усилия западных поселений реализуются в виде проектов с четкими экономическими расчетами. Пример, ставший хрестоматийным, — деревушки на берегу шотландского озера ЛохНесс. Их маркетинговая стратегия проста до гениальности: несколько удачных фото с «Несси» и правильный выбор медиаканалов для распространения и популяризации. Сейчас, когда основная работа уже позади и поселения на берегах этого холодного и неприглядного озера занимают лидирующие места по бюджетной обеспеченности в Шотландии, остается только раз в несколько лет ненавязчиво напоминать о «лох-несском чудовище». И никаких проблем для экономики.

В Лондоне разработали специальную маркетинговую программу с одной конкретной задачей: победить в гонке за право принять у себя Олимпиаду 2012. Программа с солидным бюджетом в 4,5 млн фунтов была запущена за три года (!) до проведения конкурса. А в Москве, которая, как известно, тоже принимала участие в этом конкурсе, до последнего момента велись публичные дебаты: нужна ли олимпиада городу, окупятся ли затраты на нее. Итог: Лондон конкурс выиграл, а Москва из пяти претендентов на победу выбыла первой.

...и те, кто только выбежал

В широком смысле маркетинг города — это продвижение его интересов. Ни больше, ни меньше. Мы живем в эпоху лоббирования, и нет ничего зазорного в том, что наиболее активные города давно лоббируют свои программы, добиваются субвенций в московских коридорах (уж так устроено наше специфическое местное самоуправление) и ухаживают за инвесторами. Беда в том, что делают они это хаотично, почти вслепую и потому часто с нулевым результатом. Их маркетингу недостает системности.

Тем не менее за последние пять лет в России появились свои городапионеры, берущие на вооружение маркетинг вполне осознанно. Почти вся страна узнала о существовании маленького города Мышкина с уникальным Музеем мыши. Проект оказался удачным: амбиции города сейчас распростерлись до того, чтобы изменить маршрут знаменитого «Золотого Кольца России», включив в него Мышкин. Великий Устюг стал родиной Деда Мороза и с каждым годом умножает доходы от

туристов со всей России. Урюпинск претендует на звание эпицентра «настоящей России», столицы русской провинции: если процесс нельзя остановить, то его нужно возглавить. Ну а стратегическим пиаром Сочи сегодня занялись даже на федеральном уровне, и задача поставлена тоже вполне конкретная — победить в борьбе за право проведения зимней Олимпиады 2014.

Казань и Томск на зависть соседям весьма преуспели в привлечении федеральных средств на празднование своих юбилеев. Организация празднования тысячелетия Казани по масштабу пиара могла поспорить с федеральными нацпроектами, и в этом исключительная заслуга руководства и жителей республики. В 2010м тысячелетие предстоит справлять Ярославлю, и город уже сегодня обновляет стратегию, проводит маркетинговые исследования имиджа и механизмов его формирования.

Скажи мне для чего. И я скажу тебе для кого

Успешный маркетинг территории должен быть сугубо целенаправленным. Его исходный мотив — стратегия развития на 15 — 20 лет, поскольку перед тем, как продвигать свои интересы, нужно понять, в чем они состоят. «Маркетинг ради маркетинга», в погоне за модой, не имеет смысла. Городское сообщество должно четко представлять, что должно измениться в его жизни. Постановка задач автоматически ведет к определению целевой аудитории, то есть тех, кто станет «покупателем» продаваемого города. Выделим четыре основные группы: инвесторы, туристы, сторонние группы влияния и потенциальные жители. С первыми двумя группами все понятно. Инвестиции — кровь городской экономики. Туристы — ходячие деньги: доходы городов, сделавших ставку на туризм, стабильно растут по всему миру. Именно на эти две аудитории в основном ориентирован маркетинг американских и европейских территорий.

В России, на наш взгляд, ключевыми станут две другие целевые аудитории. Первая — сторонние группы влияния. Это люди, которые формально не имеют отношения к городу (часто даже и не бывают в нем), но при этом принимают решения, влияющие на его жизнь. Например, журналисты, формирующие представление о городе, но особенно — региональные и федеральные чиновники. Централизация власти, очевидно нарастающая в России, ведет к тому, что чем выше этаж власти, тем больше ресурсов у сидящего на нем чиновника для решения проблем конкретного места. А маркетинг может стимулировать его заниматься этим. Кроме того, во многих регионах сегодня управление налажено так, что никакие маркетинговые инициативы города невозможны без согласования с региональными или федеральными властями.

Вторая группа — потенциальные жители: те, кого город может привлечь к себе в качестве резидентов. В условиях демографического кризиса в России (не вошедшего еще в полную силу) города, которые не смогут это сделать, просто обречены на физическое вымирание. Уже сегодня многие соседствующие города разными способами начинают переманивать профессионалов разного профиля друг у друга. «Охота за головами», так хорошо знакомая Западу, приходит к нам. И главными охотниками будут опять же не фирмы, а города.

Инструментарий на старт

Для реализации маркетинговых стратегий города могут использовать широкий арсенал инструментов. Во-первых, городским властям надо избавляться от пренебрежительного отношения к работе с информационным пространством. Почти все муниципалитеты декларируют, что проводят информационную политику. На самом деле никакой политики нет. Местная власть и ее работа неизвестны, потому непонятны горожанам. Это сильно ослабляет рейтинги местных лидеров и лишает их реформы поддержки. Не говоря уже о позиционировании города вовне: городские сайты в массе своей — торжество формализма и скуки.

Второй и едва ли не самый важный фронт работ — городской имидж. Город должен придумать яркую, запоминающуюся историю о себе и постоянно и талантливо ее рассказывать. Здесь подразумевается комплекс действий: переосмысление и популяризация городской символики, раскачка местного сообщества для генерации имиджевых идей и проектов, партнерство с местными рекламными и дизайнерскими фирмами для раскрутки городских культурных брендов, etc.

Российские города живут и выглядят поразительно одинаково. Прилетаешь из Москвы в Петропавловск-Камчатский и видишь утром из окна гостиницы практически тот же пейзаж: типовые дома, те же рекламные вывески, такая же одежда на прохожих. Будто и не летел всю ночь, преодолевая девять часовых поясов. Необходимость самовыражаться и рекламировать себя для городов очевидна. А наряду с этим есть бескрайнее и непаханое поле для фантазии: никакие имиджевые ниши в России еще не заняты. Это не Европа, где все знаменитости, достопримечательности, исторические события, традиции и природные ландшафты давно «приватизированы» городами, строящими на этом репутацию. У российских городов сегодня есть уникальные возможности явить миру обновленный и уникальный образ.

Городу нужно искать и культивировать в себе то, чем он не похож на других, то, что есть только у него. И именно это делать стержнем маркетинговой стратегии. А таких «изюминок» у российских мест и местечек может найтись больше, чем где бы то ни было.

Наконец, у городских властей и лидеров местных сообществ по ходу федеральных реформ и укрепления пресловутой вертикали остается все меньше возможностей для реализации лидерских амбиций. Успешная маркетинговая стратегия как раз могла бы стать той платформой, на которой креативным и амбициозным городским лидерам можно самоутвердиться, обогатить арсенал поблекших предвыборных лозунгов, сплотить вокруг себя горожан для решения местных проблем. Главное — не забыть, что «выбежать» нужно первым.

Вопросы для обсуждения

1. Какую роль играют инструменты маркетинга в развитии российских городов?
2. Определите основные целевые аудитории в разработке маркетинговой стратегии города
3. Сформулируйте маркетинговые задачи, которые стоят перед муниципальными органами власти г. Сыктывкара.

