

Глава 2

Брендинг города как места, привлекательного для проживания

Андреа Инш

Введение

При необходимости срочно создать бренд города власти бывают вынуждены проигнорировать интересы и ценности некоторых важных участников процесса. Одну группу при этом оставляют за бортом особенно часто. Недооценка влияния, которое жители оказывают на формирование и развитие бренда, может пагубно сказаться на целях и задачах его первоначальной стратегии. Наверное, невозможно удовлетворить пожелания всех горожан, но их мнение обязательно нужно учитывать при создании бренда города. Ведь именно они будут «жить и дышать» в его атмосфере. Собственное отношение к месту, где они живут, работают и развлекаются, люди могут транслировать туристам и гостям в виде рекомендаций или жалоб. Навыки, талант и деловая хватка жителей также вносят свой вклад в рост и процветание города и региона. Так или иначе, но горожане увеличивают ценность бренда родного города.

Задача данной главы — рассказать о том, почему жители — это важнейшие участники создания надежного и устойчивого бренда. Чтобы достичь этой цели, обсудим сначала соответствие брендинга города и его жителей. Затем попытаемся объяснить связь между удовлетворенностью жителей и брендингом города. Для этого опишем внедрение стратегии брендинга, конечная цель которой — формирование привлекательного места для проживания, работы и развлечений. И наконец, постараемся объяснить, почему при создании бренда города, привлекательного для своих жителей, недопустим шаблонный подход.

Брендинг города: значимость для жителей

Кроме экономических преимуществ от эффекта концентрации, города предлагают своим жителям множество социальных и эмоциональных привилегий. В их число входит возможность делиться информацией, формировать тесные социальные связи и участвовать в разнообразных видах деятельности, которые соответствуют их интересам. О'Флаерти подчеркивает, что «города могли выжить — как они и выживали тысячи лет, — только если их преимущества превалировали над их недостатками» [191, с. 12]. Возможности, создаваемые городской средой для личности, поддерживали постоянно развивающуюся на протяжении XX века урбанизацию [260]. К этим возможностям относятся работа, обучение, жилье, социальная мобильность и транспортная система. В сфере бизнеса это сокращение расходов, предоставление финансовых услуг, обученный персонал, близость к ресурсам и рынкам сбыта. Современные города, обеспокоенные тем, что приток ресурсов может оказаться нестабильным и непостоянным, вступают в ожесточенную конкуренцию за человеческие, финансовые и интеллектуальные ресурсы. Ведь только это гарантирует им устойчивый рост. Чтобы повысить узнаваемость и привлекательность конкретного города, власти начали внедрять процесс брендинга как часть городского развития и управления стратегией и маркетингом [179].

Так же как и у продуктового или сервисного брендинга, основная цель бренда города — сделать его предпочтительным, сформировать лояльность к нему среди различных сегментов, которые он обслуживает. При этом количество отдельных, но пересекающихся сегментов или стейкхолдеров потенциально не ограничено. Среди наиболее очевидных — владельцы собственного бизнеса, инвесторы, некоммерческие организации, жители, студенты, сообщества по интересам, туристы и гости. Хорошо, когда стратегия бренда города в равной степени учитывает интересы и его жителей, и «посторонних». Необходимо определить приоритетность сталкивающихся между собой интересов (например, нужно ли строить новый стадион). Но нередко в погоне за брендом, вызывающим восхищение у туристов и внешних посетителей, про коренных жителей забывают. Хотя именно они играют важную роль как лояльные сторонники и посланники бренда города.

Любой город зависит от своих жителей в вопросах экономического, социального, культурного и экологического развития. Для него жизненно важно иметь разнообразное, квалифицированное, удовлетворенное население. Не стоит забывать, что разочарованные горожане могут запустить нисходящую спираль. Кроме того, низкий уровень удовлетворенности жителей негативно воспринимается коммерческими предприятиями — потенциальными мигрантами, поскольку они сравнивают благосостояние и удовлетворенность людей в разных городах-конкурентах. Принимая решение о перемещении предприятия или инвестировании, менеджмент и их семьи помимо традиционных показателей оценивают и качество жизни [29], которое зависит и от других рассматриваемых в связи с этим показателей: человеческих ресурсов, инфраструктуры, системы транспорта, возможностей для образования (подробный список см. [151]). Иными словами, достижение желаемого уровня удовлетворенности жителей должно стать самой важной задачей городских руководителей [98; 150*], поскольку это может улучшить или ухудшить восприятие города [128].

Удовлетворенность жителей — основной результат брендинга города

Достоянием горожан являются не только экономические преимущества. Помимо социальных и эмоциональных благ, они сталкиваются также с издержками городской жизни. Чтобы привлечь и удержать ценных граждан, обеспечить их долгосрочную привязанность к городу, его власти должны улучшать качество жизни и повседневный опыт. Большинство людей разделяет одинаковые требования к проживанию, работе и развлечению в городской среде. К ним относятся доступное жилье, транспорт, медицинские и образовательные учреждения, магазины розничной торговли, развлекательные и другие общественные заведения, возможности для социального взаимодействия [277]. Этот список может меняться. Причина тому — предыдущий опыт человека, который оказывает влияние на его ожидания,

* Издана на русском языке: Котлер Ф., Асплунд К., Рейн И. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы. СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. *Прим. ред.*

мотивацию и отношение к данному месту. Хотя наличие всех названных служб весьма желательно, существует опасность, что при их стандартизации города станут клонами друг друга. Отчет фонда New Economics Foundation за 2004 год под названием «Города-клоны Британии» поднял вопрос о порочной практике, существующей в Великобритании. Суть ее в том, что сетевые магазины розничной торговли захватили Хай-стрит и другие главные шопинг-зоны. Это разрушило разнообразие и уникальный облик городов.

Нарастает критическое отношение к созданию новых стадионов за счет общественных фондов. Казалось бы, подобные мероприятия должны устранить недовольство горожан, но они, как правило, не поддерживают такое строительство. Проведя исследования, Делани и Экштейн пришли к выводу, что «для городов с существующими спортивными командами (а их большинство) строительство нового стадиона дает короткий “медовый месяц” активизации посещаемости, но в результате очень маленькое увеличение потребительских расходов или государственных налогов с учетом затрат на строительство» [58, с. 332]. Столь крупные инвестиции не всегда улучшают благосостояние горожан или качество их жизни. Более того, строительные проекты, созданные на основе стандартной модели, уже использовавшейся в других местах, могут разрушить «разнообразие картины городских районов» [41, с. 29]. При этом существует опасность, что повседневные дела (такие как улучшение системы общественного транспорта, строительство школ, меры обеспечения общественной безопасности, система переработки мусора) могут выпасть из зоны внимания властей, хотя для жителей они гораздо важнее.

Городские власти обязаны вникать в задачи, ожидания и мотивацию нынешних и будущих горожан и гарантировать реализацию их потребностей [127]. На формирование качеств, которые город может предложить, и ценности, что дает проживание в нем при текущем уровне расходов, могут также влиять разные субъективные и объективные факторы. Если, к примеру, житель оценивает место своего проживания все выше, его лояльность к городу также наверняка будет расти. Изменение и мониторинг уровня удовлетворенности жителей — важный показатель оценки деятельности городских властей (подробнее см. [128]).

Внедрение бренда города и удовлетворенность жителей

Наиболее сложный аспект создания бренда города — налаживание надежной, последовательной и понятной схемы коммуникации с многочисленными стейкхолдерами и целевыми аудиториями. Стремясь к этой цели, бренды городов рискуют стать всем и ничем, расплыться, оказаться безвкусными и даже бессмысленными. Города, которые стараются воплотить все свое многообразие в одном бренде, зачастую проигрывают. Так, многие из них стали синонимами универсальных слоганов или, скорее, прозвищ. Например, Сан-Франциско ассоциируется со следующими названиями: Багдад на побережье, город на побережье, любимый всеми город, город туманов, город Золотых ворот. При этом у мегаполиса всего два официальных девиза: «Только в Сан-Франциско» и «Город, который знает как». Бывает и наоборот. Если принято решение обращаться к внешней аудитории, например к туристам, бренд города может обидеть местных жителей и даже отпугнуть их. Так, широко известный девиз Лас-Вегаса «Что случается здесь, остается здесь», принятый в 2001 году, вызвал большое недовольство горожан [225]. Иными словами, нельзя разрабатывать и реализовывать кампании бренд-коммуникаций, не решив вначале, как эффективнее позиционировать бренд города, обеспечив ему поддержку местного населения.

Например, город Веллингтон в Новой Зеландии поставил цель — заявить о себе перед многочисленной аудиторией: местными и зарубежными туристами, гостями мероприятий, бизнесменами и государственными чиновниками, местными жителями — таким образом, чтобы это заявление можно было подстраивать под конкретные нужды. Более 15 лет городское маркетинговое агентство вкладывало деньги в активную кампанию под лозунгом «Абсолютно точно Веллингтон». Сейчас этот город — направление номер один для новозеландцев. Дэвид Перкс, возглавляющий городскую службу туризма, рассказывает об успешном «объединении видения города и энтузиазма его жителей». Как он утверждает, «Веллингтон прошел путь от города, откуда люди мечтают уехать, до города, в который мечтают приехать, и это результат усилий команды Веллингтона» [15, с. 53].

Судя по словам Перкса, эффективность бренда города напрямую зависит от поддержки местных сообществ. В то же время бренд должен обращаться и к потенциальным жителям, идентифицирующим себя с городом. Те, кто продвигает бренд города (обычно это городские власти, туристические агентства, торговые палаты), должны вовлечь основные стороны влияния в разработку и внедрение стратегии, сделав их процессом совместного творчества. Например, NYC & Company, организация в Нью-Йорке, занимающаяся вопросами туризма, маркетинга и сотрудничества, в 2007 году запустила кампанию под названием «Просто спроси у местных» с участием звездных жителей этого города — Роберта де Ниро, Джулианны Мур, Шона «Дидди» Комбса и Кевина Бэйкона. Они призывали ньюйоркцев приветливо относиться к гостям города, давать им полезные советы и рассказывать о лучших ночных клубах, местах, где можно сделать выгодную покупку, «блошинных рынках» [125].

Именно горожане — источник жизненной силы сообщества. Поэтому их следует привлекать к определению основных направлений долгосрочного экономического, социального и экологического развития. Совместное обсуждение перспектив города — отправная точка разработки стратегии развития его бренда. Но городские власти нередко сосредотачиваются на внешней стороне брендинга — логотипах и слоганах, поскольку их проще создавать и контролировать. То есть города тратят много времени, средств и усилий на проведение узконаправленной кампании, в основе которой лежит некая фраза или логотип. При этом ни местные жители, ни внешняя аудитория не воспринимают ее как вызывающую доверие, запоминающуюся, выделяющуюся из общей массы или по крайней мере жизнеспособную. Чтобы уловить идентичность города и выделить ее, сформулировав суть бренда, маркетинговым агентствам следует сотрудничать с резидентами, вовлекать их в разработку стратегии. В дополнение к определенным решениям и сопутствующим задачам в реализации стратегии бренда (табл. 2.1) необходимо понять, как процесс брендинга повлияет на жителей, повысит ли он уровень их удовлетворенности жизнью и привязанности к городу [129].

Предоставляя жителям возможность поделиться своими мыслями о будущем города и о стратегии бренда, стоит руководствоваться чувством общности, доверия и соучастия в решении общественных

вопросов [115; 181]. Преодоление обеспокоенности горожан и общественных групп тем, что к их мнению не прислушиваются, — первостепенная задача при решении вопроса о поддержке инициатив по брендингу города. Проведенные исследования по вовлеченности общества показали: городские жители и общественные объединения станут настойчивее требовать, чтобы при принятии решений их мнение учитывалось, если поймут, что структуры, принимающие решения по поводу бренда города, имеют сетевой характер и включают в себя множество стейкхолдеров (см., например, [115]).

Таблица 2.1. Ключевые вопросы для разработки стратегии брендинга города

Идентичность Кто мы? За что мы выступаем?	Общество оценивает общие активы, особенности, желаемые свойства и т. д., выборочно подчеркивает индивидуальные характеристики города. Механизмы и окружение должны быть благоприятными для вовлечения общества и его поддержки стратегии бренда
Определение целей Чего мы хотим достичь? Кого мы хотим привлечь? Какие показатели нам необходимо контролировать?	Интеграция и согласованность сути бренда и целей развития города. Определение сегментов аудиторий, которые хочет привлечь город. Выбор соответствующих показателей для отслеживания прогресса и определение отдачи от инвестиций. Участие жителей в выборе показателей необходимо
Коммуникация Как нам в творческой и убедительной манере взаимодействовать с целевыми аудиториями? Как мы будем рассказывать достоверную историю о нашем городе?	Бренд-коммуникации больше не могут передать сообщение пассивной аудитории. Сообщения нельзя контролировать. Необходимо понимать, как можно контактировать с выбранными целевыми аудиториями и приглашать их к участию в диалоге о городе и о том, что тот предлагает. В дополнение к традиционным медиаканалам все чаще при создании бренда города используются digital-, social-медиа
Согласованность Как мы обеспечим постоянство и единообразие коммуникаций всех программ и мероприятий?	Важная часть внедрения — решить, кто будет курировать ту или иную инициативу. Необходимо также видеть общую картину, то есть насколько все действия и приемы согласованы друг с другом

В частности, группы могут определить ключевые узлы сети и контактировать с ними. Таким путем преодолевается элитарный, эксклюзивный подход «сверху вниз» к брендингу города. Если местные жители и общественные организации будут играть ключевую роль на всех стадиях процесса, то проекты по развитию городской экономики, фокусирующиеся на наследии и культуре общины, скорее

всего станут еще успешнее. Кроме того, этот процесс дает возможность горожанам — владельцам собственного бизнеса получить экономические и социальные выгоды от вложенных средств [41]. Участие населения в проектах по развитию экономики и идентичности города улучшает общественный климат, способствует процветанию гражданского сообщества, повышает благосостояние людей и усиливает их привязанность к месту, где они живут, работают и отдыхают.

■ Вывод

Жители воплощают местную культуру, ведут свой бизнес, с ними ассоциируется идентичность города. Как объясняет Хайден, «аборигены и колонизаторы, разнорабочие и архитекторы, иммигранты и мэры, домохозяйки и жилищные инспекторы — все они играют активную роль при формировании городской среды» [109, с. 15]. Эти и другие группы заинтересованы в сохранении важных для них аспектов и в превращении их города в приятное и удобное место для проживания. Богатство и разнообразие города — это источник вдохновения для стратегии его брендинга. Но оно же может стать причиной вызовов и проблем. Вывод один: шаблонный подход неверен и непрактичен. Среди прочих факторов, сочетание которых создает индивидуальный облик города, выделяются масштаб, образ, история, ценности, состав жителей и статьи городского дохода. Каждый город — это сложная система. Ее части переплетаются друг с другом, отражаясь на имидже в целом [78]. Города должны четко определить эти части или особенности, их взаимоотношение и структуру, чтобы сохранить свою уникальность. Они должны транслировать их потенциальным и нынешним жителям, а также другим аудиториям, на которые ориентирован город. Более того, жителей обязательно следует вовлекать в процесс разработки бренда города. Только так можно создать его достоверный и убедительный образ в глазах стейкхолдеров.