

Лучшие примеры того, как маркетинг территорий помогает городам удерживать и привлекать жителей, посетителей и инвесторов.

Михаил Старов, руководитель отдела маркетинга территорий ФГ «Лайф»



Финансовая группа

Лайф

Кейт Динни

БРЕНДИНГ ТЕРРИТОРИЙ

ЛУЧШИЕ МИРОВЫЕ ПРАКТИКИ



- | | | | | | |
|-------------|--------------|----------------|--------------|----------|------------|
| ● АККРА | ● БАРСЕЛОНА | ● ГААГА | ● ЛИССАБОН | ● ПАРИЖ | ● ТОКИО |
| ● АФИНЫ | ● БУДАПЕШТ | ● ГОНКОНГ | ● МОНТЕВИДЕО | ● СЕУЛ | ● ЧУНЦИН |
| ● АХМЕДАБАД | ● ВУЛЛОНГОНГ | ● КУАЛА-ЛУМПУР | ● НЬЮ-ЙОРК | ● СИДНЕЙ | ● ЭДИНБУРГ |

Edited by
Keith Dinnie

Associate Professor of Business, Temple University Japan

City Branding

Theory and Cases

palgrave
macmillan



Под редакцией
Кейта Динни,
доцента Темпльского университета, Япония

Брендинг территорий

Лучшие мировые практики

Перевод с английского Веры Сечной

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2013



УДК 338.246.2

ББК 65.44-32

Д46

Динни, К.

Д46 Брендинг территорий. Лучшие мировые практики / Под ред. Кейта Динни; пер. с англ. Веры Сечной. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 336 с.

ISBN 978-5-91657-655-9

Эта книга для тех, кто хочет расширить свое представление о принципах брендинга территорий и методах их применения на практике. Благодаря многочисленным исследованиям, проведенным представителями разных стран, в ней описано многообразие подходов и представлены не только удачные примеры брендинга, но и несостоявшиеся попытки. Вы узнаете об опыте знакомых европейских и североамериканских мегаполисов — Барселоны, Парижа, Нью-Йорка, а также городов из других регионов, например Ахмадабада, Монтевидео, Аккры и Чунцина. Вы сможете увидеть новые возможности брендинга территорий с точки зрения привлечения туристов и инвестиций, консолидации жителей и местных сообществ. В книге нет решения, которое подходит всем, — читайте, анализируйте, делайте выводы.

УДК 338.246.2

ББК 65.44-32

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© Keith Dinnie, 2011

© individual authors, 2011

© Bill Baker, предисловие, 2011

First published in English by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited under the title City Branding by Keith Dinnie. This edition has been translated and published under licence from Palgrave Macmillan. The author has asserted his right to be identified as the author of this Work

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

ISBN 978-5-91657-655-9



Оглавление

Предисловие к российскому изданию	7
Предисловие	9
Вступление	12
Часть I. Теория	15
Глава 1. Введение в теорию брендинга территорий	16
Глава 2. Брендинг города как места, привлекательного для проживания	21
Глава 3. Брендинг города и внутренние инвестиции	29
Глава 4. Брендинг города и «взгляд туриста»	44
Глава 5. Городское бренд-партнерство	55
Глава 6. Брендинг городов и вовлечение стейкхолдеров	66
Глава 7. Парадоксы брендинга городов и перемены в обществе	77
Глава 8. Брендинг городов через призму культуры питания: наблюдения с позиции брендинга регионов	87
Глава 9. Брендинг городов при помощи новых зеленых зон	97
Глава 10. Онлайн-брендинг городов	112
Часть II. Практика	125
Глава 11. Введение в практику брендинга городов	126
Глава 12. Брендинг Аккры	134
Глава 13. Брендинг Афин и Олимпийские игры — 2004	142
Глава 14. Брендинг Ахмадабада	149
Глава 15. Брендинг Барселоны: история успеха	156
Глава 16. Брендинг Будапешта	164
Глава 17. Брендинг Вуллонгонга	173



Глава 18. Гаага, международный город мира и справедливости: взаимосвязанный сетевой бренд	182
Глава 19. Бренд Гонконга	191
Глава 20. Куала-Лумпур: поиск правильного бренда	197
Глава 21. Брендинг Лиссабона — определение границ бренда города	205
Глава 22. Брендинг Монтевидео	212
Глава 23. Брендинг Нью-Йорка: сага о бренде «Я люблю Нью-Йорк»	217
Глава 24. Париж как бренд	224
Глава 25. Брендинг Сеула: практика международных бренд-коммуникаций Сеула	231
Глава 26. Брендинг Сиднея	242
Глава 27. Суперплоский Токио: город загадочного превосходства	250
Глава 28. Брендинг Чунцина: роль графического дизайна	259
Глава 29. Эдинбург: вдохновляющая столица Шотландии	268
Благодарности	282
Об авторах	283
Библиография	299



Предисловие к российскому изданию

В условиях глобального экономического и демографического кризиса объем доступного человеческого и финансового капитала сокращается. Территории вынуждены вступать в ожесточенную конкуренцию за ресурсы. Выигрывает тот, кто находит свое место в новом мире. Брендинг территорий — инструмент, который позволяет удерживать и привлекать жителей, посетителей и инвесторов. Многие города и регионы за рубежом уже давно и успешно используют этот инструмент.

Российские города и регионы стараются не отставать от зарубежных конкурентов и запускают свои программы брендинга. Стоит отметить интересные проекты Перми, Калужской области, Ненецкого автономного округа, Сочи и Сколково. Важно, что бренды этих городов и регионов базируются на стратегии развития и доносят четкие сравнительные конкурентные преимущества, будь то природные ресурсы на севере Европы (Ненецкий АО) или наука и инновации (Сколково).

К сожалению, некоторые другие регионы действуют по веянию моды, не разобравшись в проблематике, что приводит их усилия к сомнительным с точки зрения эффективности результатам. Корень проблем — в ошибочном понимании бренда территории как некой «красивой картинки» для привлечения туристов.

Во-первых, основная часть работы по разработке бренда — не видимая обывателю «визуальная часть», а сложный процесс анализа сильных и слабых сторон территорий относительно конкурентов, процесс выявления идентичности, вовлечения и согласования противоречивых интересов стейкхолдеров.

Во-вторых, туристы — это далеко не единственная, а зачастую и не самая важная аудитория брендинга. Успешные города часто



фокусируют свое внимание на воодушевлении местных жителей, консолидации локальных сообществ или на привлечении инвесторов и бизнесменов.

Сегодня Правительство РФ и регионы много работают над улучшением инвестиционного климата и повышением позиций в международных рейтингах привлекательности для бизнеса. «Мягкие» факторы, такие как имидж и репутация, набирают всё больший вес при принятии решений о выборе мест для инвестирования.

Финансовая группа «Лайф» верит в то, что маркетинг территорий — важный фактор в процессе привлечения инвестиций. Именно поэтому мы разработали специальный пакет услуг по комплексному повышению инвестиционной привлекательности регионов и городов, включающий в себя разработку инвестиционного плана, создание эффективного бренда, оценку рисков, структурирование финансирования (гарантии, облигационные и долговые инструменты). Каждый этап реализуется в партнерстве с консультантами мирового уровня.

ФГ «Лайф» готова брать на себя риски по финансированию и координации подготовительного этапа таких масштабных планов инвестиционного развития территорий и работать на результат — привлечение реальных инвестиций на создание и развитие кластеров и промышленных парков. Мы открыты для сотрудничества с амбициозными регионами!

Мы решили поддержать издание книги «Брендинг территорий. Лучшие мировые практики» на русском языке, чтобы лидеры российских городов и регионов, а также экспертное сообщество смогли воспользоваться тем практическим опытом, который доступен их зарубежным коллегам. Ценность данной книги в том, что она сочетает в себе как основы теории, так и примеры практики брендинга территорий, который использовался для решения широкого спектра задач (от вовлечения жителей до привлечения инвестиций) в самых разных городах по всему миру (от Аккры до Эдинбурга).

Желаем успехов нашим городам и регионам на пути к благополучию и процветанию!

Всё достижимо!

*Владислав Солодкий,
вице-президент по рекламе и связям с общественностью ФГ «Лайф»*



Предисловие

Билл Бейкер

Теперь не страны, а города и мегаполисы все чаще занимают лидирующие позиции среди прочих географических регионов. Конкуренция среди городов, стремящихся продемонстрировать свой уникальный потенциал будущим гостям — бизнесменам, студентам и прочим талантливым людям, — растет. В основе этой тенденции лежит желание показать сравнительные преимущества территорий.

После успеха своей первой книги, *Nation Branding — Concepts, Issues, Practice* [64], Кейт Динни обратил внимание на другое важное явление — брендинг городов. В докладе ООН *Revision of World Urbanization Prospects* [260] говорится о том, что впервые в истории человечества половина жителей Земли (всего их насчитывается 6,7 млрд*) живет в городах. Предполагается, что наибольший рост населения ждет Азию и Африку. Именно там планируется основное количество новых городских поселений. Это предположение подкрепляется стремительным экономическим ростом многих азиатских стран, возникновением таких гигантов, как Шанхай, Бангалор и Дубай, недавно вышедших на мировую арену и ставших глобальными городами.

Все современные города — и большие, и малые — вступили в конкуренцию с территориями и организациями, расположенными на другом конце света. Охвативший мир поиск талантливых работников, выгодных условий и доступа к новым рынкам включил даже небольшие городки в зону видимости радаров глобальных корпораций. При этом туристы из разных стран стали разборчивее. Они все чаще отказываются от традиционных мест отдыха и выбирают малоизвестные, развивающиеся города и регионы. Это новое явление означает, что амбициозные города, формируя представление о себе, должны

* В 2012 году численность населения Земли составила 7 млрд человек. *Прим. ред.*



действовать проактивно, заниматься персональным стратегическим позиционированием и маркетингом.

Сегодняшние лидеры начали осознавать взаимосвязь между имиджем и репутацией города и его привлекательностью с точки зрения туризма, жизни и инвестирования. Неожиданно пришло понимание: если они искренне хотят улучшить местное благосостояние, создать социальный капитал и ускорить экономический рост, то бездействие губительно. Каждый год новые города пытаются проникнуть в мир, перенасыщенный возможностями выбора, рекламой, информацией СМИ и маркетинговыми сообщениями. Не все осознают, как пробиться через этот клаттер (рекламный шум), чтобы связаться со своими клиентами. Чтобы преуспеть, лидеры городов, выходя за рамки традиционных подходов, применяют технологии брендинга, считавшиеся раньше прерогативой коммерческих продуктов.

Мысли и ассоциации, которые мы связываем с названием города, имеют огромную финансовую, политическую и социальную ценность. Лишь немногие главы администраций задумываются о том, какое влияние оказывает на имидж и репутацию их городов количество рабочих мест, коммерческих предприятий и прочих организаций. К сожалению, важность этого фактора часто недооценивается, не признается и не регулируется. Его редко измеряют и никогда не включают в итоговый отчет или оценку деятельности мэра, сити-менеджера или избранного главы города. Уровень признания территориальной единицы напрямую влияет на состояние туризма, экономический рост, престиж города и уважение к нему. Поэтому очень важно иметь план развития, управления и защиты столь ценного городского актива.

В разработку бренда города вовлечено множество стейкхолдеров*. Основой их работы должна стать методология, применяемая для брендинга коммерческих продуктов и услуг. Ее можно адаптировать с учетом многогранной и сложной природы сообществ, состоящих из независимых и конкурирующих между собой коммерческих предприятий, продуктов и наработок. Их владельцы и управляющие — различные организации, как правило, не имеют единой

* Стейкхолдеры — различные заинтересованные лица, для нужд которых адаптируются процедуры управления проектами. *Прим. ред.*



бренд-команды. Некоторые исследователи отмечают, что бренды городов сталкиваются с массой политических и общественных барьеров. Такое редко случается с потребительскими брендами. Бренд города должен выдержать испытание временем, общественными дебатами, политической критикой, вниманием со стороны СМИ, а также исследованиями, проводимыми маркетинговыми партнерами. Безусловно, лучший способ избавиться от этой проверки — с самого начала привлечь и общество, и партнеров к активному консультативному процессу, чтобы получить их поддержку.

В книге раскрывается теория брендинга территорий, а также приводятся интересные случаи из практики, иллюстрирующие разнообразие подходов, которые используют амбициозные города. Эти примеры говорят о сложности и многомерности элементов, включенных в разработку бренда города. Причем благодаря многочисленным исследованиям, проведенным разными людьми, здесь описаны не только удачные примеры брендинга, но и провалившиеся попытки. Широта охвата и глубокий анализ темы делают книгу весьма увлекательной. Она с полным правом может занять достойное место на книжной полке ученых и специалистов по маркетингу. «Брендинг территорий. Лучшие мировые практики» — полезный источник знаний для тех, кто хочет расширить свое представление о принципах брендинга и методах их применения на практике. Наглядность приведенных примеров и широта географии демонстрируют, как брендинг используется в различных условиях, поэтому книга будет интересна как экспертам, так и молодым специалистам.



Вступление

Цель книги — в доступной форме изложить теорию и описать практику брендинга территорий для политических деятелей, ученых, студентов и самого широкого круга читателей. Теоретические исследования и примеры из практики, собранные со всего света, отражают общемировое значение этой темы. В работе представлены как знакомые всем европейские и североамериканские мегаполисы — Барселона, Париж, Нью-Йорк, так и города из других регионов, например Ахмадабад, Монтевидео, Аккра и Чунцин.

Проведение международных исследований позволяет составить наиболее полное представление о состоянии данной отрасли науки. Наши исследователи — представители различных профессий. Поэтому мы имеем возможность взглянуть с разных сторон и на теоретические основы брендинга территорий, и на примеры их практического применения, определяющие успех или неудачу любой инициативы по его формированию.

Но в книге нет готовой схемы. Демонстрируя многообразие теоретических подходов и анализируя примеры их использования в совершенно разных городах — Будапеште, Сеуле, Вуллонгонге, Эдинбурге, Куала-Лумпуре, Сиднее и т. д., она предлагает идеи для политических деятелей, желающих разработать индивидуальную стратегию брендинга, отражающую суть их городов. Здесь нет и не может быть панацеи, единого решения, которое подойдет всем. Именно поэтому данный предмет чрезвычайно интересен для изучения.

*Кейт Динни,
Токио*



Мнения, высказанные в книге, принадлежат только их авторам и не отражают точку зрения других лиц или компаний.





Часть I
Теория



Глава 1

Введение в теорию брендинга территорий

Кейт Динни

Введение

Брендинг территорий — тема, интересующая и ученых, и политиков. Чтобы привлечь туристов, инвестиции и таланты, а также достичь других целей, города конкурируют в глобальном масштабе. Именно поэтому принципы бренд-стратегий все чаще заимствуются из мира бизнеса и применяются для городского развития, редевелопмента и повышения качества жизни. Источники многих исследований в области брендинга — в маркетинге и урбанистике. Эти две отрасли науки создавались параллельно, практически не пересекаясь. В части I мы, основываясь на теоретических исследованиях в различных областях, постарались представить все многообразие точек зрения на теорию брендинга территорий. В частности, в данной главе присутствуют некоторые темы, характерные для этого вида брендинга. Также мы предлагаем обзор ключевых концепций, разделяемых авторами части I. Прослеживаем связь этих тем и концепций с примерами из практики, о которых пойдет речь в части II.

Интерес к брендингу территорий говорит о том, что наконец-то осознана польза от внедрения последовательной стратегии управления ресурсами, репутацией и имиджем города любого типа. Вышло уже немало книг, в которых брендинг городов исследуется наравне с брендингом наций и регионов [12; 20; 93; 177]. Но все-таки подробнее и конкретнее эта тема звучит в газетных и журнальных статьях, количество которых растет [55; 75; 88; 106; 138; 222]. Параллель между брендингом городов и брендингом корпораций проводят многие исследователи. Они отмечают сходство в сложности разработки и широкий круг сторон влияния [103; 139; 206; 259]. Отчасти трудности в управлении брендами



городов связаны с необходимостью учитывать нужды абсолютно разных целевых аудиторий. Это могут быть, например, туристы [28], спортивные фанаты [43], завсегдатаи модных шоу-румз [289; 292]. Для корректировки негативного представления о городе также используются различные маркетинговые и брендинговые техники [202].

Многие книги по брендингу городов (особенно в области урбанизма и регионализма) посвящены концепции креативного города [24; 110; 120; 199]. Ее, например, популяризируют работы Флориды [79; 80]. Автор рекомендует главам городов привлекать в качестве резидентов представителей креативного класса, чтобы оживить местную экономику. В креативный класс входят ученые, архитекторы, писатели, художники и представители иных профессий, создающие новые идеи, технологии и креативный контент. Другой исследователь, Скотт [226], оспаривает точку зрения Флориды. Он задается вопросом, может ли одно присутствие креативного класса автоматически привести к развитию динамичной местной экономики. Этот автор подчеркивает важность качественного государственного управления и целостного подхода к планированию города. По мнению Скотта, это намного эффективнее наличия креативного класса как такового. Главной целью многих кампаний по формированию бренда города по-прежнему остается привлечение талантов. Эта тенденция не зависит от относительности ее влияния на городскую экономику. Насыщенная культурная жизнь продолжает рассматриваться как основная предпосылка к формированию бренда, привлекательного для креативного класса. Ряд городов уже предпринял усилия для ее оживления [44; 209].

Кроме перечисленных, в части I рассмотрены еще три базовых понятия. Это архитектура и атрибуты бренда, сетевой подход и устойчивое развитие, основанное на экологической ответственности. Мы обсудим их далее.

Архитектура и атрибуты бренда

Понятие архитектуры бренда уже устоялось в литературе [2]*. В контексте корпоративных брендов Девлин и Маккени определяют архитектуру бренда как «подход организации к разработке

* Издана на русском языке: Аакер Д., Йохимштайлер Э. Бренд-лидерство: новая концепция. М. : Гребенников, 2003. Прим. ред.



и управлению портфелем своих брендов» [62, с. 654]. Это понятие применительно к брендингу территорий было использовано Дули и Боуи [65] и Динни [64]. Они исследуют методы, которыми бренд территории может организовать многочисленные суббренды, так же как корпорации управляют своим портфелем продуктовых и сервисных брендов. Основной вызов, с которым может столкнуться город, — как создать крепкий зонтичный бренд, который, с одной стороны, будет значим в разных областях деятельности и для различных целевых аудиторий, а с другой — допустит создание отдельных бренд-коммуникаций для специфических направлений? Целевые аудитории, как известно, бывают разными: жители города (главы 2 и 9), потенциальные инвесторы (глава 3), туристы (главы 4 и 8), внутренние стороны влияния (главы 5 и 6). Зачастую очевидна тесная взаимосвязь между брендом города и брендом нации той страны, в которой он расположен. Подобная ситуация рассматривается на примерах Эдинбурга (глава 29), Парижа (глава 24) и Сеула (глава 25).

Чтобы создать сильный бренд, городские руководители должны сформировать четкий набор атрибутов, которыми обладает их город и на основе которых можно сформировать его позитивное восприятие у целевых аудиторий. Предполагается, что именно об этих атрибутах вспомнят в первую очередь, когда у соответствующей целевой аудитории спросят: «О чем вы прежде всего вспоминаете, когда думаете об этом городе?» Процесс определения и согласования такого набора атрибутов невозможен без вовлечения в него всех стейкхолдеров. Его ни в коем случае нельзя навязывать сверху. Кроме того, для определения и выбора атрибутов бренда, описывающих уникальный характер того или иного города, необходимы воображение и непредвзятость. Вдохновить создателей бренда может, например, культура питания (глава 8) или готовность города ответственно подходить к окружающей среде (глава 9). Какие бы свойства ни были выбраны, о них нужно эффективно информировать не только через традиционные каналы, но и в цифровой среде (глава 10). Среди городов, сделавших попытку сформулировать атрибуты как часть современной стратегии развития бренда города, — Аккра (глава 12), Барселона (глава 15) и Куала-Лумпур (глава 20).



Сетевой подход

В части I мы будем много говорить о необходимости использовать сетевой подход для брендингования городов. Ни в коем случае нельзя ограничивать процесс принятия решений участием узкой группы элиты. Об этом пишет Хэнкинсон [101]. Он высказывает идею о концепции представления брендов городов как взаимосвязанных сетевых брендов. Также он призывает государственный и частный секторы к сотрудничеству и распределению права управлять стратегией развития бренда города. Принципы эффективного партнерства — это всеохватность и репрезентативность, долгосрочность отношений, одинаковое видение, разделение ответственности, взаимное доверие, согласованность и вовлеченность всех стейкхолдеров, коммуницирование от единого лица, принятие важных для развития бренда решений и действий, инвестиции в бренд и готовность оценивать полученные результаты и их эффективность (глава 5). К сожалению, не удастся избежать напряженности и вызовов, связанных с вовлечением в проект большого количества сторон влияния. Но такое многообразие следует приветствовать и воспринимать как основу формирования чувства личной заинтересованности и приверженности бренду города (глава 6). В части II рассматриваются различные аспекты сетевого подхода к брендингу городов. Об этом говорится, например, в контексте Ахмадабада, где сам город и штат Гуджарат, в котором он расположен, получают взаимную выгоду от корректно выстроенных стратегий развития бренда (глава 14). Пример Гааги анализируется в рамках концепции Хэнкинсона о взаимосвязанном сетевом бренде (глава 18). О том, как при помощи вовлечения всех сторон влияния удалось изменить негативное восприятие города Вуллонгонга, говорится в главе 17.

Устойчивое развитие

В части I описаны два аспекта устойчивого развития. Первый, более узкий, связан с ответственностью бренда города. Второй, широкий, относится к ответственности самого города как живой среды, дающей возможность для жизни. Для первого аспекта характерны приоритетность долгосрочного планирования стратегии бренда города



по сравнению с краткосрочными, сиюминутными кампаниями; соответствующее распределение бюджета; умение реагировать на социальные изменения; необходимость установить специфические целевые показатели, подтвержденные серьезными исследованиями (главы 5, 6, 7). Важность исследований и измерений эффективности стратегии показана на примерах Будапешта (глава 16), Монтевидео (глава 22), Нью-Йорка (глава 23) и Сиднея (глава 26).

Говоря о втором аспекте, можно упомянуть о стремлении создать крепкий бренд города при помощи ряда экологически благоприятных мер, которые окажут позитивное влияние на жителей и гостей города. Речь идет о создании новых зеленых зон в городской среде, например на улицах, крышах домов или о вертикальных садах, а также о восстановлении рек и городских набережных (глава 9). Особенно внимательно к включению устойчивого развития в стратегию разработки бренда города подошел Сеул (глава 25).

■ Вывод

Теория брендинга территорий постоянно развивается. За последние годы увеличилось количество научных исследований, посвященных этой теме. Мы ожидаем роста интереса к ней, ведь конкуренция между городами становится все активнее. Они соревнуются в привлечении талантов и инвестиций, развитии туризма, проведении спортивных и культурных мероприятий и других направлениях, в которых планируют развиваться и обновляться. В будущем начнет преобладать междисциплинарный подход к брендингу городов. Он отразит потребность в разнообразии теоретических обоснований и необходимости уловить всю полноту и многомерность такого вида брендинга.



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 соответствует 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, «блошиных 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 беспокойности 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.



Глава 3

Брендинг города и внутренние инвестиции

Алан Миддлтон

Введение

В мире, где города и регионы агрессивно конкурируют друг с другом за частные и государственные инвестиции, репутация бренда очень важна. Бренд — это та лупа, через которую рассматривается информация, и одновременно критерий оценки решений.

Брендинг города — процесс более сложный, чем брендинг продукта или услуги. Стейкхолдеры и целевые группы — это еще более широкие понятия. Сюда входят горожане, туристы, лица, принимающие решения в частных и государственных организациях. И любая из этих аудиторий преследует собственные цели. Но если город позволит своему бренду развиваться для каждой группы в отдельности, он потеряет значительную (а возможно, основную) часть стоимости активного бренда.

Чтобы достичь успеха, городские власти должны провести стратегический анализ основных трендов социального и экономического окружения; определить территории, где находятся возможности, сосредоточены навыки, ресурсы и способности города; выяснить, какие ключевые ценности, подходы, принципы и характеристики позволили городу достичь этого. Затем городской администрации следует подумать, как все скомбинировать, чтобы создать дифференцированное обращение к каждой целевой аудитории. По результатам такого анализа нужно разработать интегрированную бренд-платформу. А уже на ее основе создать интегрированную коммуникационную стратегию бренда и план ее реализации. Речь здесь идет о позиционировании бренда, основанном на базовых ценностях, отношениях, поведении и характеристиках города. На этом этапе в работу включаются



администраторы. Они определяют, как правильно скомбинировать навыки, ресурсы и способности, которые могут быть представлены в качестве релевантных преимуществ для каждой целевой группы.

Отказ от интегрированного подхода к коммуникации бренда города чреват не только ослаблением самого бренда, но и провалом попыток вовлечения города в проактивный процесс брендинга. Например, канадский Торонто — город, где сосредоточены отличные навыки, ресурсы и способности. Но ему остро не хватает интегрированного подхода к коммуникации бренда.

Города как бренды

«Что есть город, как не люди?»

Шекспир. «Кориолан», акт III, сцена I

Города всегда были центрами активности и изменений. Сейчас урбанизация — поистине глобальный процесс: в 1925 году только 25% мирового населения проживало в городах, но к 2025 году эта цифра, как ожидается, вырастет до 75%. В вопросах экономического, экологического, политического, социального и бизнес-анализа понимание этого процесса критически важно.

Саймон Анхольт и Кейт Динни, ведущие специалисты в области брендинга территорий, отмечают, что этот процесс значительно сложнее, чем брендинг продукта или услуги. В частности, Анхольт пишет, что брендинг территорий «связан с самыми сложными философскими вопросами, какие только возникали у человека: с природой восприятия и реальности, с отношениями между объектами и представлениями о них, с феноменом психологии толпы, с загадками национального самосознания, лидерства, культуры и социальных связей, а также многими другими» [12, xii]. Если все обстоит именно так и впереди сложнейшая работа, зачем пробовать? Какова реальная ценность этого?

Бренд нации можно определить как «уникальное многомерное соединение элементов, которое обеспечивает нации основанную на культурном контексте дифференциацию и соответствие для всех целевых аудиторий» [64, с. 15]. Заменяв здесь слово «нация» на «город», мы получим рабочее определение бренда города.



Анхольт [9], Кларк [48], Динни [64], Темпорал [243] и другие подчеркивают значимость разработки позитивного бренда для нации. Адаптация этого подхода применительно к городам включает:

- привлечение инвестиций;
- привлечение туристов;
- надежность и стабильность в глазах инвесторов;
- увеличение политического влияния внутри страны (национального) и за ее пределами (международного);
- более эффективное в глобальном масштабе партнерство с другими городами, государственными и частными исследовательскими организациями и университетами, частными компаниями;
- эффект «города происхождения» для товаров и услуг;
- гордость жителя города: способность фокусировать местную гармонию, уверенность и решимость.

К этому списку можно добавить еще два преимущества, относящихся к процессу создания сильного бренда территорий. Во-первых, это преимущество процесса планирования и, во-вторых, преимущество реализации. В первом случае имеется в виду ясное понимание того, что такое бренд города и для чего он нужен. Это необходимо для фокусирования стратегии. Нужно продумывать не только те связи и действия, которые будут включены в стратегию, но и те, которые не будут. Если стратегия — это применение ограниченных ресурсов в сферах с наивысшей вероятностью отдачи, то бренд города — это воплощение его стратегии.

Второе преимущество — реализации — связано с ясным пониманием сути бренда города. Оно стимулирует более высокий уровень координации и коммуникации об активности, то есть то, что в коммерческом брендинге называют путем к успеху бренда. Формирование четких отличий бренда данного города от его конкурентов со временем приводит к росту узнаваемости и уважения бренда, подтверждая, что им правильно управляют.

Высказываются мнения, что из-за колоссального различия между целевыми аудиториями (начиная с туристов и заканчивая корпорациями, подбирающими место для штаб-квартиры) разработка единого



бренда города не только невозможна, но и бесполезна. В этом есть определенная логика, но выводы делаются ложные. Великие бренды как великие люди. Их особые качества, как правило, последовательны и непротиворечивы. Например, Уинстон Черчилль был необычайно красноречив. Джон Кеннеди обладал юношеской энергией и задором. Мудрость, мужество и толерантность отличают Нельсона Манделу, а упрямая решимость — Маргарет Тэтчер. Конечно, эти свойства не определяют личность в целом. При желании можно припомнить и другие особенности этих людей. Но мало кто станет оспаривать наличие выдающихся черт.

То же самое можно сказать о коммерческих брендах. Они широко используются для различных продуктов. При этом сильные бренды обладают определенными ключевыми характеристиками, которые возвышают их над каждым отдельным продуктом. IBM, GE, Louis Vuitton, Sony входят в число самых ценных брендов мира (по версии Interbrand [130]) и обладают мощными ключевыми характеристиками.

Корпоративная модель бренда (IBM и GE) или такая модель, как Intel, вполне подойдут для города. Важно определить ключевые ценности и направления работы и строить стратегию на их основе. Ключевые ценности, отношения и паттерны поведения выявляют суть бренда. Это не обязательно продукт, услуга, функция или (если говорить о городах) деятельность. Мировые лидеры среди городов, Нью-Йорк и Лондон, сосредоточились на развлечениях, финансовых услугах и туризме. Но каждому ясно, что их бренды не ограничиваются каким-либо одним из этих направлений и не похожи друг на друга. Нью-Йорк — город предпринимательства, любви к жизненным благам, агрессивно-оппортунистичный, индивидуалистский. Лондон — место, где не меньше любят жизнь, но при этом в нем ощущается легкий аромат британского «высшего общества». Эффект от брендинга города можно описать как рассказ истории города всему миру [48]. И это должна быть дифференцированная история [161].

Роль бренда в привлечении инвестиций

На общемировом и национальном уровне города жестко конкурируют за инвестиции. Кларк предполагает: роль городов в том, чтобы в них можно было вкладывать деньги и они были к этому готовы [48].



Инвестиции создают рабочие места, расширяют налогооблагаемую базу, помогают управлять бюджетами и кредитными рейтингами, финансируют образование, инфраструктуру и сферу услуг. Регионы и города активно рекламируют свои преимущества. В течение двух недель в двух деловых журналах появились следующие рекламные объявления:

- «Халиско — мексиканская столица инноваций» [84].
- «Мадридский регион аккумулировал 82% всех иностранных инвестиций в Испанию за 2008 год. Хотите узнать почему?» [38].
- «Японская региональная инициатива — индустрия продуктов питания Сайтама-Сизуока: аппетитная возможность» [39].
- «Республика Кыргызстан смотрит в будущее» [40].

Как уже говорилось, репутация и имидж бренда города — определяющий критерий, лупа, сквозь которую рассматривают информацию, относящуюся к инвестициям. В работах Флориды [79; 80], Маркюсена и Шрока [161] и других специалистов подчеркивается важность интенсивных действий города по привлечению экономических инвестиций, талантов и вложений в эти таланты. Особенно это касается так называемой экономики знаний. По мнению Кларка, для экономической конкурентоспособности критически важны три направления деятельности:

- *экономические факторы*: инновации/креативность, инвестиции, человеческий капитал и связность (реальные и виртуальные транспортные и коммуникационные сети);
- *социополитические факторы*: экономическое разнообразие, качество жизни, принятие решений и государственное управление;
- *инфраструктурные факторы*: качество территории (например, качество и доступность образования), разнообразие, качество и доступность жилья, парки и зеленые зоны, безопасность и «пешеходность». Включает и такие факторы места, как культура, образование, простота или сложность осуществления инвестиций, регулируемая городской администрацией [48].



Эти факторы объединяются, обеспечивая привлечение экономических инвестиций. А бренд города должен впитать в себя суть его идентичности. Стратегический план и план развития бренда определяют, какая деятельность будет поддержана. Она (так же как и для коммерческих брендов) должна быть соотнесена с несколькими важными критериями:

- Каковы принципиальные тренды мировой, национальной и региональной экономики, окружающей среды, общества и технологий, которые повлияют на город в среднесрочной перспективе?
- На каких растущих возможностях необходимо концентрироваться, если основываться на существующих навыках, ресурсах и компетенциях города?
- Если базироваться на принципиальных трендах, то какие навыки, ресурсы и компетенции города после правильной переходной программы позволят раскрыть новые возможности его развития?
- Насколько уникальны и неповторимы эти навыки, ресурсы и компетенции?
- Существуют ли региональные или национальные инициативы, которые можно поддержать совместными стратегиями и действиями?
- Как определить соотношение между текущей деятельностью, приносящей максимальную экономическую отдачу, и той, что создает идентичность города и требует дальнейшего развития?

Ответы на эти вопросы позволят определить, какие изменения нужно внести в налоговую политику, систему вознаграждений, развитие инфраструктуры, систему государственно-частного партнерства (ГЧП) и т. д. Об этом также полезно информировать целевые аудитории.

Многие городские власти некорректно понимают роль бренд-коммуникаций. Это непонимание принимает различные формы. Иногда бренд-коммуникации рассматриваются только как маркетинговые, отделенные от основной стратегии и действий по развитию бренда. Другой вариант — при котором бренд-коммуникации представляют серией отдельных действий, зависящих



от организационной структуры и целевых аудиторий. Хотя коммуникацию по любому бренду следует направлять на определенную целевую аудиторию и сообщать о преимуществах, суть бренда должна быть единой, последовательной и понятной.

Есть еще один вариант некорректного использования бренд-коммуникаций, при котором городская администрация игнорирует и местных чиновников, принимающих решения, и людей, которые влияют на принятие таких решений, и обычных горожан. Не так давно бренд-маркетологи из частного сектора признали значимость HR-брендинга. Теперь они рассматривают его в качестве важной составляющей всего процесса бренд-коммуникаций. Надо отметить, что интернет-коммуникации и маркетинг в социальных сетях — это не обязательно дорого. Чтобы эффективно коммуницировать с внешней аудиторией и убеждать ее, нужно прежде всего обратиться к аудитории внутренней.

Обычно недопонимание происходит, когда маркетинговые коммуникации рассматриваются только как реклама, а слоганы представляются самым важным сообщением. Однако хорошие маркетинговые коммуникации, чтобы достичь поставленных стратегических целей, объединяют рекламу, связи с общественностью, директ-маркетинг, промомероприятия (включая спонсорство) и маркетинг в социальных сетях. Сама по себе реклама, не поддерживаемая другими элементами бренд-коммуникаций, может иметь очень ограниченное действие.

Прежде чем адаптировать концепцию бренда под специфические коммуникационные потребности внешнего бизнеса (чтобы стимулировать инвестиции), текущего бизнеса (чтобы стимулировать экспансию) или туристического бизнеса (чтобы увеличить активность проведения конференций), нужно определить основную платформу бренда.

Для создания привлекательного бренда города необходимо:

- сформулировать ясную, сжатую, амбициозную, но при этом реалистичную позицию и образ бренда;
- позиционировать бренд, основываясь на ценностях, подходах, принципах и характеристиках населения;
- отразить внятную стратегию развития города и ее ключевые точки с учетом навыков, ресурсов и компетенций;



- эффективно изменяться, чтобы приносить выгоду целевым аудиториям;
- успешно коммуницировать с внутренними сторонами влияния;
- эффективно интегрироваться в различные средства маркетинговых коммуникаций;
- быть последовательными.

Торонто (Канада) — «Нью-Йорк под управлением швейцарцев»

Рассмотрим конкретный случай применения этих принципов. В своем интервью в августе 1987 года Питер Устинов назвал Торонто «Нью-Йорком под управлением швейцарцев» [245]. Как раз в то время город заявил о себе как об основном в Канаде. Он превзошел Монреаль по объему населения и значимости для бизнеса. Сейчас Торонто — пятый по величине город Северной Америки с населением 2,6 млн человек (с пригородами — 5,5 млн). Это главная точка иммиграции в Канаду, поскольку здесь останавливаются 40% иммигрантов. Торонто — один из крупнейших мультикультурных городов мира: 46% местного населения родились за пределами Канады, его жители говорят на 100 языках и диалектах. Здесь нет преобладающего этноса. Баланс между этническим и относящимся к разным культурам позволил этому городу стать космополитичным, безопасным, удобным для жизни, предложить огромные возможности для бизнеса и работы. Рейтинги таких организаций, как EIU, Forbes, KPMG и Mercer, помогают Торонто постоянно находиться в списке 15 лучших городов мира по результатам культурного, экономического развития и пригодности для жизни.

Экономика Торонто

Доля Торонто в канадском ВВП оценивается в 10% (\$140 млрд), а с учетом пригородов — в 20% (\$269 млрд). В этом городе расположено 40% от общего количества штаб-квартир в Канаде, в том числе 174 из 800 ведущих канадских корпораций.

В отчете Globalization and World City research Network (GaWC) за 2008 год Торонто по результатам измерения передовых произ-



водственных услуг, таких как бухгалтерское дело, реклама, финансы и право, отмечен в категории альфа-городов с рейтингом А, занимает в ней третье место и располагается рядом с Миланом, Мадридом, Сеулом, Брюсселем, Мумбаем, Буэнос-Айресом и Куала-Лумпуром. Согласно оценке журнала *Foreign Policy* и компании А. Т. Kearney, по активности бизнеса, человеческому капиталу, обмену информацией, культурному опыту и участию в политических делах Торонто занимает десятое место, пропустив вперед такие города, как Нью-Йорк, Лондон, Париж, Гонконг, Лос-Анджелес и Сеул [83].

Бизнес-база Торонто

Самые крупные производители ВВП в регионе Торонто — это финансовая сфера, страхование и недвижимость. Их общий вклад составляет 26%. В Торонто около 250 тыс. высококвалифицированных работников. Именно здесь многие мировые корпорации размещают свои штаб-квартиры. В этом городе расположились три из 25 перво-степенных мировых банков и все пять основных банков Канады, два из 10 самых больших в мире страхователей жизни, три из 50 крупнейших мировых пенсионных фондов, 38 представительств иностранных банков, 119 охранных предприятий. Здесь широко представлены ведущие бухгалтерские предприятия со всего света. Фондовая биржа Торонто (TSX) занимает седьмое место в мире по рыночной капитализации. Она одна из крупнейших по торговле ресурсами и полезными ископаемыми. Это делает Торонто третьим по величине после Нью-Йорка и Чикаго финансовым центром Северной Америки и, согласно списку мировых финансовых центров *Global Financial Centres Index*, тринадцатым на мировой арене. Среди других влиятельных отраслей в Торонто и его пригородах можно назвать следующие:

- **Автопромышленность.** В Торонто расположено шесть крупнейших сборочных заводов, канадские штаб-квартиры Chrysler, Ford, GM, Honda, Hyundai и Toyota, а также множество поставщиков первой очереди, например Magna.
- **Креативная индустрия.** Торонто — центр англоговорящего культурного сектора Канады, охватывающего рекламу и дизайн, театр, кино, издательский бизнес, звукозаписывающие студии. Это также популярное место съемок голливудских фильмов.



- **Еда и питье.** В пищевой отрасли Торонто работают около 50 тыс. человек, объем продаж составляет около \$20 млрд.
- **«Зеленые».** Более 1000 компаний, 20 тыс. рабочих мест, продажи — около \$2 млрд.
- **Информационные и коммуникационные технологии.** С учетом штаб-квартир двух лидеров канадских коммуникаций — Bell и Rogers — в Торонто и штаб-квартиры RIM в Ватерлоо (меее часа езды от Торонто) эта отрасль представлена более чем 300 иностранными компаниями, а средний объем ее продаж — \$33 млрд.
- **Промышленное производство.** Эта традиционно сильная сфера в регионе Торонто создает около 20% его общего ВВП и представлена следующими отраслями (по убыванию): литейная промышленность, химическая промышленность, станкостроение, производство мебели, полиграфия и производство пластика. Демонстрируют возможности для роста и такие секторы, как транспорт, продукты питания и IT.
- **Медицина, здоровье и биотехнологии.** В Торонто находятся некоторые ведущие канадские больницы и медицинские институты, сюда же входят фармацевтические компании и исследовательский сектор с бюджетом около \$1 млрд.
- **Туризм.** Каждый год в Торонто прибывают более 26 млн туристов и тратят около \$5 млрд.

Ключевой ингредиент: разнообразная квалифицированная рабочая сила

Одна из основных составляющих успеха Торонто — рабочая сила. Во-первых, 52% его населения — люди трудоспособного возраста. Очень высокий показатель! Отчасти это результат благоприятствующей иммиграционной политики под девизом «Больше и моложе». Во-вторых, речь идет о высокообразованных кадрах: более 32% составляют выпускники университетов. Два ведущих университета Торонто располагают одними из лучших факультетов бизнеса в мире (Школой бизнеса Шулиха и Школой менеджмента Ротмана), а также массой других высоко оцениваемых колледжей. Один из лучших мировых



технологических университетов расположен в Ватерлоо, а кампусы Колледжа Шеридана, ведущего вуза анимации и телевидения, — в западном пригороде Торонто. В-третьих, разнообразный и многонациональный иммигрантский бэкграунд помогает не только существующим организациям, но и предпринимательскому сообществу.

Инвестиции в Торонто

В дополнение к государственным и частным внутренним вложениям Канада получает значительные прямые иностранные инвестиции. Торонто стремится привлечь правительственные инвестиции — федеральные и региональные, внутренние — от частного сектора, а также иностранные прямые инвестиции. Для этого нужно иметь репутацию подходящего направления для возврата инвестиций на заложенный риск, то есть быть привлекательным брендом и сохранять этот имидж.

Фраза «Нью-Йорк под управлением швейцарцев» объединила североамериканскую энергичность и бизнес-ориентированность со швейцарской сдержанностью и уважением к порядку и личному пространству. Если рассматривать Торонто с точки зрения эффективности бренд-коммуникаций, картина также радужная. Но несмотря на все положительные оценки, городу грозит опасность потерять привлекательность для бизнеса из-за жесткой конкуренции. Это связано прежде всего со спадом в секторе промышленного производства и рядом диагностированных сложностей с производительностью труда. В результате в 2009 году под эгидой муниципалитета Торонто были созданы две новые корпорации, в совет директоров которых вошли представители как частного, так и государственного сектора: Build Toronto и Invest Toronto. Задача компании Build Toronto — вовлечь представителей государственного и частного сектора в развитие не полностью используемой городской недвижимости, чтобы получить дополнительную прибыль, создать новые рабочие места и возродить окружающее пространство. Задача Invest Toronto — заинтересовать частный сектор в увеличении возможностей инвестиций в Торонто через маркетинг, помогать в организации торговых представительств и взаимодействовать с другими правительствами и компаниями.



Торонто продолжает активно продвигать себя при помощи Департамента экономического развития, культуры и туризма. В этот процесс вовлечены в том числе:

- Toronto Economic Development Corporation (TEDCO). Компания по экономическому развитию Торонто передала свои обязанности по общему развитию города корпорации Build Toronto и в 2009 году трансформировалась в Toronto Port Lands Authority, управляющую береговой линией Торонто.
- Toronto Financial Services Alliance (TFSA) объединяет работу компаний, оказывающих финансовые услуги в Торонто. Управляет ГЧП — государственно-частным партнерством между провинцией Онтарио, Торонто и финансовыми службами частного сектора с целью рекламировать финансовые услуги Торонто.
- Tourism Toronto. Отраслевая ассоциация «Туризм Торонто», сотрудничает с Торонто и провинцией Онтарио.

Эти группы выполняют самые разные задачи. Прежде всего они оценивают административные процедуры в поисках возможности упростить инвестирование и налоговую политику по отношению к компаниям и частным лицам; стимулируют эксплуатацию принадлежащих городу земель и ресурсов; развивают ГЧП, чтобы продвигать определенные отрасли и необходимую для них активность, например инновации. Они также налаживают сотрудничество между государственным и частным сектором, позволяющее определить, привлечь и обучить необходимых для ключевых отраслей специалистов; улучшают инфраструктуру, особенно транспортную сеть; продвигают Торонто и его преимущества как на местном уровне, так и вовне.

Хотя основная часть этих задач находится на стадии выполнения, их брендинг (в особенности активность коммуникаций) был очень слабым. Современный Торонто — это Канада в миниатюре: есть много сильных сторон, но не хватает скоординированной бренд-платформы или коммуникационной стратегии. Хотя исследования по брендингу города, ключевые документы и презентации (например, [48]) рекомендуют централизованную стратегию коммуникаций бренда города, ее, похоже, не существует и все крупные группы (Build



Toronto, Invest Toronto, Toronto Tourism и TFSA) развивают собственные коммуникационные планы.

Отчасти этот процесс обусловлен враждебностью, с которой была встречена попытка создать в 2004–2005 годах бренд Торонто. Tourism Toronto, муниципалитет Торонто, Toronto City Summit Alliance и Министерство туризма и отдыха Онтарио учредили группу Toronto Branding Project. Вместе с рекламными агентствами она разрабатывала рекламную кампанию с новым логотипом и слоганом «Торонто без границ». Они попытались отразить разноплановость, многообразие культур и другие достоинства Торонто, но не смогли наладить контакт с местными жителями и были подняты на смех в СМИ. Оглядываясь назад, следует признать: при наличии ряда разумных идей их творческое воплощение так и не состоялось. Кроме того, кампания слишком сфокусировалась на рекламе в ущерб разработке и применению стратегического плана.

Из этого следует вывод: прежде всего нужно разработать четкую стратегию и план действий. Основываясь на них, а также на глубоком исследовании ключевых целевых аудиторий, требуется разработать, протестировать и скорректировать пересмотренную стратегию бренд-коммуникаций и творческую платформу.

■ Вывод

Если речь идет о внутренних инвестициях, то из теории и попыток ее применения в Торонто можно извлечь несколько основных уроков.

В современном мире конкуренция за инвестиции необычайно высока, и крупнейшие национальные и транснациональные корпорации ищут подходящие места для расширения своей активности. Хотя при принятии подобных решений проводится самый тщательный анализ, впечатление о бренде накладывает свой отпечаток на формирование списка вариантов и окончательный выбор.

Успешные бренды всегда развиваются по одному и тому же сценарию – от создания характерного образа (по сравнению с городами/регионами-конкурентами) до повышения узнаваемости и уважения к бренду, основанному на этом образе. Характерный образ формируется как результат понимания того, каким путем ключевые ценности,



признаки, подходы и характеристики воплощаются в специальных навыках, ресурсах и компетенциях города. Как они вписываются в набирающие силу тренды экономического, экологического, социального и технологического развития. Этот образ становится полноценным брендом только тогда, когда разрабатывается и применяется соответствующий стратегический план, который последовательно доносится до целевых аудиторий. Сильный бренд города – это не только реклама и коммуникации, но и часть большого стратегического плана.

У городов существует несколько целевых аудиторий. Бренд-коммуникации нужно адаптировать к каждой из них. Но основное сообщение бренда должно быть последовательным. Один город – один бренд. Полезно подумать о городе как о корпоративном бренде, таком как IBM или GE, который должен удовлетворять требованиям самых разных клиентов и стейкхолдеров. Если город обладает убедительными причинами для инвестиций, следует постоянно и регулярно транслировать это на внешнюю аудиторию. У Торонто много конкурентных преимуществ в глобальном масштабе, но не существовало эффективной коммуникации об этом соответствующим целевым группам. В стратегии и реализации внешних бренд-коммуникаций могут использоваться инструменты маркетинговых медиамиксов, лучше всего подходящие для целевых аудиторий, и после сделанного выбора нужно придерживаться общего, последовательного сообщения.

Внутренние бренд-коммуникации – первый шаг к успеху вовне. На примере Торонто, предпринявшего неудачную попытку создать монолитный бренд, можно сделать вывод: мнения ключевых стейкхолдеров и лиц, принимающих решения в городе и среди его жителей, необычайно важны для успеха.

Нужно постоянно отслеживать прогресс, сравнивая достигнутый успех с уровнем конкурентов. Оценка по установленным показателям важна, но недостаточна для получения полной картины. О прогрессе необходимо сообщать как можно шире и на внешнюю, и на внутреннюю аудиторию. Нельзя считать успешной коммуникацией размещение данных на городском сайте, если не проведена активная кампания по привлечению к нему внимания людей. Сегодня, в период популярности маркетинга в социальных сетях, критически важно создавать рекламный шум вокруг информационного повода.



Благодарности

Благодарю за потраченное время и сотрудничество Джанет Экер, президента Toronto Financial Services Alliance; Питера Файнстоуна, ответственного за кинопроизводство в муниципалитете Торонто; Карла Книффела, менеджера по маркетингу, экономическому развитию, культуре и туризму (муниципалитет Торонто); Джона Макинтайра, старшего вице-президента по корпоративным вопросам в Build Toronto; Терри О'Лири, исполнительного вице-президента по операционным вопросам в Invest Toronto; Джоел Питерс, старшего вице-президента и директора по маркетингу в Tourism Toronto; Кристину Рэссис, директора по экономическому развитию и бизнес-информации (муниципалитет Торонто); Питера Видулиса, менеджера по экономическим исследованиям, экономическому развитию, культуре и туризму (муниципалитет Торонто), а также Майкла Уильямса, директора по экономическому развитию, культуре и туризму (муниципалитет Торонто).



Глава 4

Брендинг города и «Взгляд туриста»

Герт-Ян Хосперс

Введение

Городской туризм — стремительно растущий сегмент мирового туристического рынка. Благодаря росту easyJet, Ryanair и других авиаперевозчиков-лоукостеров путешествия в другой город становятся все популярнее. Например, голландские пары и семьи все еще садятся в машину или на поезд и едут в Амстердам на выходные. За ту же сумму они могут заказать дешевый авиабилет до Валенсии. Планировать городское путешествие стало просто: сегодня более половины европейских жителей при организации своего отпуска прибегают к помощи компьютера. Неудивительно, что конкуренция между городами за туристов усилилась [227].

По этой причине все больше городов вкладывают силы и средства в свой брендинг. Используемые брендинговые стратегии обычно двусторонние: города подчеркивают либо свои материальные характеристики — здания или мероприятия, либо нематериальные аспекты — историю, слоган и логотип [134]. Таким образом города надеются дифференцироваться среди конкурентов и привлечь туристов. В самом деле, брендинг города может стать отличным инструментом для создания туристического имиджа. Но как работает процесс построения этого имиджа? Что города могут сделать, чтобы привлечь к себе внимание? Почему, к примеру, Венеция притягивает туристов? В данной главе мы постараемся ответить на эти и схожие вопросы, используя теорию «взгляд туриста» [262]. Мы обсудим, дополним и проиллюстрируем теорию, то есть проведем урок для бренд-менеджеров городов.



Города и «взгляд туриста»

В своей книге *The Tourist Gaze* [262] британский социолог Урри развил теорию, объясняющую, почему в поисках удовольствия люди путешествуют и отчего ездят в определенные места. Урри доказывает, что туризм предполагает поездку куда-либо в поисках зрительных впечатлений, которых мы обычно не получаем дома или на работе. Основное занятие туристов — «глядеть на знаки»: они смотрят на достопримечательности данного места — знаменитый собор, прекрасный вид и т. д. Возьмем, к примеру, Нью-Йорк: большинство посетителей хотя бы увидят статую Свободы, Уолл-стрит и район Маленькая Италия. Обычно, становясь туристами, мы смотрим не на то, что интересует местных жителей; мы обретаем «взгляд туриста».

Интерес к тем или иным местам, как правило, не случаен. «Взгляд туриста» зависит от общества и формируется им. Китайские туристы, например, предпочитают небоскребы Франкфурта-на-Майне античному наследию Рима — европейцам это кажется непонятным [121]. Американцы же по собственному почину никогда не поедут посмотреть на итальянский город Пиза и его знаменитую падающую башню. Если они и сделают это, то лишь потому, что через огромное количество медиаканалов им в головы вложили эту мысль и развили «взгляд туриста». Путеводители, газетные статьи, упоминания и рассказы в журналах, рекламные брошюры, документальные фильмы, открытки, сайты и блоги позволяют нам сформировать представление о том, чего ожидать от поездки в то или иное место. По мнению Урри, и туристами, и достопримечательностями манипулируют: «взгляд туриста» падает именно на те особенности места, которые уже были предугаданы. Или, как он утверждает: «Когда люди видят двух целующихся людей в Париже, они глядят на “вечный, романтический Париж”» [262, с. 3].

Эта теория подтверждена развитием массового туризма, начавшимся во второй половине XIX века. Сразу после своего изобретения фотография стала спутником туриста. В это же время появились организованные туры и туристические гиды. Развитие туризма тесно связано с появлением фотографии. Фотографирование превратило виды в достопримечательности: туристы начали посещать церкви не для молитвы, а чтобы пофотографировать [159]. Такая



«сакрализация видов» стала двигателем туризма. Чтобы соответствовать ожиданиям приезжающих, туристическая индустрия многих городов начала производить массу «псевдоподлинных приманок» [201]. Такие голландские города, как Дельфт и Гауда, возрождают стереотипы «подлинной Голландии», и «придуманы» места, события и сувениры, позволяющие иностранным туристам ощутить ее.

Как справедливо заметил Урри, не все туристы принадлежат к одной категории [263]. Есть среди них люди с «коллективным» взглядом. Они чувствуют себя в безопасности, следуя за толпой, и обычно заказывают организованные туры с просмотром достопримечательностей. Однако все больше туристов отдают предпочтение индивидуальному, «романтическому» взгляду и хотят найти подлинную страну или город. Вспомните о студентах, которые ищут приключений и отправляются в «туры с погружением» (см., например, сайт www.spottedbylocals.com). Но в то же время Урри отмечает появление «постмассового туриста». Для него побывать в реальном историческом месте так же важно, как и поглазеть на Лас-Вегас или Диснейленд. Постмассовый турист осознает, что большинство мест — это псевдоприманки, однако с удовольствием их посещает.

Урри — социолог и не разрабатывал свою теорию в контексте брендинга городов. Однако тем городам, которые стремятся создать собственный имидж и привлечь гостей, не стоит забывать о таком явлении, как «взгляд туриста». В конце концов, если мы отправляемся в основном в те места, которые видели на фотографиях, почему бы городу при создании своего бренда не заняться их распространением? Более того, города вольны обращать внимание туристов именно на те из своих знаковых мест, на которые пожелают. Это позволяет создателям бренда города управлять взглядом потенциальных туристов. С этой точки зрения брендинг города — отличный инструмент для создания «взгляда туриста». Города не обязаны предлагать что-то реальное и подлинное. Достаточно убедиться, что они готовы представить нечто напоминающее те образы, которые были использованы при создании бренда. Конечно, такой подход крайне прагматичен. Его с полным правом можно критиковать по историческим и социокультурным причинам [180]. Но при этом он дает надежду на посещение любого места, даже если оно не может предложить ничего особенного. Яркий тому пример — город Устад на юге Швеции. Здесь



снимается детективный телесериал «Уолландер», и горожане пользуются этим, организуя «туры Уолландера». Испанская деревушка Буньоль также заслужила свою репутацию благодаря очень зрелищной приманке. Здесь на ежегодном фестивале помидоров жители забрасывают ими друг друга, полностью раскрашивая улицы в красный цвет.

Городские «носители картинки»

Какие знаки города влияют на его фотопривлекательность, на создание его бренда и формирование «взгляда туриста»? На самом деле туриста может привлечь все хоть сколько-нибудь особенное. Самые популярные объекты просто отличаются от того, с чем люди ежедневно сталкиваются на работе или дома. Они иные по размеру, значению или опыту. Этим объясняется, почему Колизей в Риме, место убийства президента Кеннеди в Далласе и Октоберфест в Мюнхене притягивают такое количество туристов. В научной литературе выделяется три категории «носителей картинки»: рукотворные объекты, значимые события и знаменитости [17; 158*; 196]. Мы обсудим их далее.

Прежде всего, туристы приезжают в город, чтобы увидеть рукотворные объекты. Основываясь на результатах обширного эмпирического исследования американских и европейских городов, Линч и его последователи доказывают: большинство людей воспринимают город прежде всего как набор построек [158]. Можно, в частности, выделить пять материальных элементов, влияющих на создание у человека образа города:

- **Пути:** улицы, железные дороги, пешеходные тропы и другие пути передвижения людей. Пример — Курфюрстендамм в Берлине и Елисейские Поля в Париже.
- **Края:** четкие переходные зоны или линейные границы, например береговые линии и зеленые зоны. Примерами могут служить бульвар в Ницце и пристань в Ньюкасле.
- **Районы:** кварталы, общины и т. д., обладающие особым характером, такие как лондонский Сохо и Китайский квартал Торонто.

* Издана на русском языке: Линч К. Образ города. М. : Стройиздат, 1982. Прим. ред.



- **Узлы:** стратегические точки встречи — площади, перекрестки, железнодорожные станции и т. п. Пример — площадь Дам в Амстердаме и Пласа-Майор в Мадриде.
- **Ориентиры:** материальные объекты, служащие своеобразными точками отсчета, например Музей Гуггенхайма в Бильбао или небоскреб «Закрученный торс» (Turning Torso) в Мальме.

Линч и его коллеги отметили интересную особенность: благодаря своей необычайной «картинности» (то есть легкости, с которой город оказывает влияние на сознание людей) некоторые города западают в память сильнее других. «Края» и «ориентиры», в особенности для туристов, служат «носителями картинки», потому что их легко найти, узнать и запомнить.

Не обходят вниманием туристы и значимые события, проходящие в городе. Некоторые из них ежегодные, другие случаются только один раз. Город может не только идентифицировать себя с мероприятиями, организованными в рамках какого-либо события (например, музыкального, творческого или спортивного), но и, проведя его, продемонстрировать свои организаторские способности. Правда, позитивное влияние значимых событий на местную экономику чаще всего преувеличивают. Но их воздействие на имидж конкретного места может оказаться значительным [196]. Широко известны такие повторяющиеся события, как ежегодный Каннский кинофестиваль, Зальцбургский фестиваль и Копенгагенская Неделя моды. К разовым мероприятиям, повлиявшим на имидж города, можно отнести летние Олимпийские игры в Барселоне (1992) и «Европейский город культуры» в Лилле (2004).

Туристы могут заинтересоваться городом, поскольку ассоциируют его с какой-то известной личностью, например художником, музыкантом или писателем. Часто заявление города об особой связи со знаменитостью — это результат брендинга города. Эшворт называет эту брендинговую технику «гамбитом Гауди» в честь успешного брендинга Барселоны, подчеркивающего свою связь с архитектором и дизайнером Антонио Гауди [17]. Художники и музыканты отлично подходят для представления города, даже если их связь с ним неэксклюзивна. Примеров подобного брендинга множество: Вермеер (Дельфт), Хундертвассер (Вена), Макинтош (Глазго), Бах (Айзенах),



«Битлз» (Ливерпуль) и «Крафтверк» (Гамбург). Не менее важны для имиджа города исторические личности, например Васко да Гама (Лиссабон) и Анна Франк (Амстердам).

Очень часто «носители картинки» пересекаются друг с другом. Например, в городах, где ключевое здание построено Калатравой (Валенсия, Льеж), Фостером (Лондон, Берлин) или Кулхаасом (Роттердам, Эссен), сам архитектор известен не меньше, чем созданное им творение. Конечно, помимо отмеченных, у городов бывают и другие «носители картинки» [121]. В сознании людей имидж некоторых городов основан на их важной исторической роли. Для Афин это Античность, для Риги — Ганзейская лига, для Берлина — холодная война. Наконец, репутация может быть связана с особенностями местной экономики: ремеслами, продуктами или компаниями. Такой эффект «города происхождения» наблюдается в Парме (пармская ветчина), Эйндховене (Philips) и Вольфсбурге (Volkswagen).

Уроки для тех, кто занимается брендингом городов

Помня о теории «взгляда туриста» и городских «носителях картинки», несложно объяснить, почему, к примеру, Венеция привлекает 12 млн туристов в год. Немногие города оказывают такое сильное визуальное воздействие, как Венеция. Город расположен на 117 островах, соединенных более чем 400 мостами и разделенных 150 каналами [218]. Кроме этих многочисленных «краев», в городе есть много «ориентиров» (церквей и дворцов) и «узлов» (площадей). Венецианский карнавал и биеннале — повторяющиеся значимые события. А такие личности, как Марко Поло, Казанова и Вивальди, — местные знаменитости. Благодаря этим сильным «носителям картинки» Венеция появляется во многих романах, картинах, пьесах и фильмах. То есть имидж необыкновенного города создается и поддерживается на протяжении многих лет. Но у этого процесса есть негативная сторона: все больше и больше молодых венецианцев уезжают из города, потому что не могут найти работу вне туристической сферы.

Популярность Венеции — пример «эффекта Матфея», названного так по цитате из Евангелия от Матфея 25:29: «Ибо всякому имеющему дастся и приумножится, а у неимеющего отнимется и то, что



имеет» [170]. Очевидно, что города, уже известные публике, привлекают больше внимания, чем незнакомые места, — они обладают аккумулярованным преимуществом. Появление цифровой фотографии и интернета увеличило значимость «эффекта Матфея». Проанализировав 35 млн снимков на flickr.com — популярном ресурсе для публикации фотографий, убеждаемся: пользователи фотографируют именно те места, которые чаще всего снимали другие люди. Исследование показывает, что больше всего фотографируют Эйфелеву башню в Париже [51]. Парадоксально, но в качестве туристов мы не ищем сюрпризов, а фотографируем именно то, что ожидаем увидеть.

Города могут с легкостью опираться на эти идеи при составлении своих брендинговых стратегий. Профессионалы брендинга без особого труда изменяют «картинность» своих городов. Насколько город запомнился людям? Какие «края», «ориентиры» и другие отличительные материальные объекты есть в городе, если они вообще существуют? Какие здания, события, продукты, каких личностей можно напечатать на открытках или опубликовать на сайте? В Гааге есть Дворец мира, в Дублине — писатель Джеймс Джойс, в Гаване — ее сигары. Но в Осло, Саутгемптоне и Тулузе «носители картинки» не так очевидны. Теория «взгляда туриста» утверждает, что очень важно определить те городские знаковые места, которые можно сфотографировать, растиражировать и распределить. Все больше городов понимают это и создают онлайн-базы данных с фотографиями достопримечательностей города, которые можно скачать бесплатно.

Если в городе нет заметных и запоминающихся визуальных особенностей, его сложнее брендировать. Брюссель — пример города, которому не хватает достопримечательностей, на которых сделан акцент и которые могут рассказать его историю «европейской деревни». Если спросить иностранных респондентов об их мгновенных ассоциациях с бельгийской столицей, маленькую статую Писающего мальчика упомянут в 20 раз чаще, чем штаб-квартиру Евросоюза или построенный к выставке Expo-1958 монумент Атомиум [13]. В то же время имидж некоторых городов (например, Копенгагена или Лондона) размывается из-за чрезмерных вложений в запоминающиеся здания или события. Местным властям стоит



проанализировать, возможно ли то представление, которое они хотят дать о своем городе, воплотить в одной или нескольких достопримечательностях.

С этой точки зрения инвестиции в публичное искусство, городской квартал, портовую зону или периодически проходящий в городе фестиваль могут иметь существенное символическое и рекламное значение. Анхольт признает важность таких «символических действий» местных органов управления, но подчеркивает, что они всегда должны иметь под собой основу и быть частью долгосрочной стратегии [13]. В самом деле, только с помощью значимых, согласованных со стратегией символических действий правительство города может создать «неразрывную цепь доказательств», которая улучшит «фотографические» качества города и «взгляд туриста» [13].

Хельсинки и Барселона

Давайте рассмотрим, как теоретические аспекты, которые мы уже обсудили, можно использовать при анализе практики брендинга двух европейских городов — Хельсинки и Барселоны. Вначале обсудим «картинность» Хельсинки, а затем «взгляд туриста» на Барселону.

«Картинность» Хельсинки

Традиционно Хельсинки позиционировал себя как визитную карточку Финляндии. В течение многих лет лица, занимавшиеся брендингом города, подчеркивали его прекрасную природу, отличное государственное социальное обеспечение и высокие технологии. Но это скорее история Финляндии, чем собственно Хельсинки. Используемые в туристических буклетах и на сайтах картинки также подчеркивали его статус столицы: более чем на половине изображена Сенатская площадь — значимый символ и города, и страны [268; 279]. На этой площади расположены самые важные государственные и общественные учреждения Финляндии и Хельсинки: правительство, университет, кафедральный собор и ратуша. Кроме того, площадь очень фотогенична и заметна «взгляду туриста», потому что она, в соответствии с терминологией Линча, «узел», в который входит несколько выдающихся «ориентиров» [158].



Но «картинность» Хельсинки не ограничена Сенатской площадью. Возьмем, к примеру, Южный порт, вокруг которого выстроен центр города: это ландшафтный «край», где встречаются город и море. Еще важнее то, что Хельсинки — «архитектурная горячая точка». К услугам туристов множество архитектурных достопримечательностей, расположенных по всему городу [134]. Это Зал Финляндии и Академический книжный магазин, построенный Аальто, универмаг «Стокманн» зодчего Фростеруса и центральный вокзал — детище Сааринена. Кроме того, Хельсинки активно включился в сферу современного дизайна. В городе существует «Район дизайна» — известные компании, разрабатывающие нестандартные дизайнерские решения, такие как Nokia, Kone и Marikemekko. В столице происходят события вроде Хельсинкской Недели дизайна, с ним связаны имена известных дизайнеров, например Сааринена и Аальто. В 2009 году город был провозглашен мировой столицей дизайна — 2012. Именно сейчас людям, занимающимся брендингом города, пора выбирать новые картинки для туристических буклетов — в Хельсинки есть и другие знаковые места, не только Сенатская площадь. Было бы полезно занести на карту все точки — «носители картинки» и исследовать, достаточно ли полно они используются для развития бренда города.

«Взгляд туриста» на Барселону

Испанский мегаполис Барселона — магнит для туристов. С начала 1990-х годов, а точнее начиная с Олимпийских игр 1992 года, город внедряет эффективную стратегию смены имиджа. Это событие и связанные с ним брендинговые усилия были продолжены «символическими действиями» городских властей: возрождением архитектурного наследия Барселоны и «монументализацией» города при помощи современных «картинных» зданий [22]. Подтверждение этому — кампания по сбору пожертвований на восстановление храма Святого Семейства (собора Саграда Фамилия) и парка Гуэля работы Гауди и возведение Коммуникационных башен (Калатрава и Фостер) и скульптуры «Рыба» (Гери). Все эти фотогеничные строения имеют дополнительные преимущества благодаря репутации создавших их архитекторов, являются бесплатной рекламой в СМИ по всему миру и тем самым привлекают все больше туристов со всего света [235].



Обычно Барселону называют замечательным примером брендинга города, но и здесь не обошлось без проблем. Смит [235] справедливо отмечает, что «критическая масса знаковых зданий в Барселоне уже замутняет имидж города, а не улучшает его». Если использовать терминологию Урри, то вопросы прозвучат так: сколько знаковых точек может выдержать турист? есть ли ограничения для «взгляда туриста»? рискует ли Барселона стать жертвой «архитектурной усталости» и визуальной перегрузки? Еще одна проблема Барселоны связана с успешностью изменения его имиджа. Город переполнен гостями и стал одним из основных направлений для массового туризма [162]. В Барселоне начинает преобладать «коллективный» взгляд, что постепенно отталкивает туристов с «романтическим» взглядом. Справедливости ради нужно отметить, что Барселона знает о происходящем. Недавно муниципальные рекламные службы предприняли попытки привлечь туристов, которые ищут более оригинальных впечатлений. Появились, например, экскурсии по местам, нашедшим отражение в бестселлере *The Shadow of the Wind** испанского писателя Сафона.

■ Вывод

Туристы — привлекательная целевая аудитория для тех, кто занимается брендингом города. Городской туризм — растущий рынок, и туристы неплохо реагируют на техники брендинга. Разработанная Урри теория «взгляда туриста» основывается на предположении, что люди обычно посещают город, чтобы «поглядеть на знаковые точки». В городском пейзаже они ищут те особенности, которые уже знакомы им по фотографиям, например Русалочку в Копенгагене и Эйфелеву башню в Париже. С этой точки зрения брендинг городов — мощный инструмент формирования «взгляда туриста». Он включает в себя выбор фотогеничных знаковых точек и их воспроизведение на снимках, транслируемое по коммуникационным каналам, например газетам и сайтам. По крайней мере три типа «носителей картинки» в городе подходят для «взгляда туриста»: постройки, знаковые события и знаменитости. Примерами могут служить набережная, ежегодный фестиваль или связь со знаменитым архитектором.

* Издана на русском языке: Сафон К. Тень ветра. М. : АСТ : Астрель, 2010. Прим. ред.



Эта теория также позволяет объяснить «эффект Матфея», действующий в таких притягательных для туристов местах, как Венеция или Амстердам: города, уже известные публике, привлекают больше внимания, чем не знакомые ей. Они знамениты уже тем, что они знамениты. Но надежда на туристов сохраняется у каждого города. Как показывает опыт Хельсинки и Барселоны, города могут с легкостью определить свои «носители картинки», возможно, создать новые объекты и тем самым улучшить «картинность» места. В то же время необходимо предотвратить возможную перегрузку для «взгляда туриста». В целом можно сделать такой вывод: если города хотят сформировать сильный туристический имидж, им стоит начать с создания картинок.



Глава 5

Городское бренд-партнерство

Сикко ван Гельдер

Введение

Чтобы быть эффективным и оставаться долгое время жизнеспособным и актуальным, бренду города нужно быть представителем всех ключевых стейкхолдеров. Брендинг города существенно отличается от традиционного маркетинга мест и направлений и стимулирования инвестирования тем, что он вызывает и вдохновляет последовательное и соответствующее принципам бренда поведение всех стейкхолдеров, а не только организаций, ответственных за рассылку маркетинговых сообщений (которые могут и не соответствовать реалиям места). Стимулирование вовлеченности ключевых сторон влияния в создание и развитие бренд-стратегии делает бренд сильнее. Его потенциал становится шире индивидуальных возможностей отдельных стейкхолдеров.

Для эффективного брендинга города необходимы ясное понимание его будущего и соответствующая стратегия развития бренда. Нужны также эффективное внедрение процедур и отчеты о достигнутом успехе, адресованные внутренней и внешней аудитории. Для успеха следует внедрять и сочетать новые принципы лидерства и практику партнерства с творческим подходом к ведущей роли бренда, созданию процедур, вовлеченности общественности и проведению консультаций. Такой подход позволит развить все преимущества города, вовлечь все стороны влияния в процесс разработки и внедрения его бренда. Важность подхода, предполагающего сотрудничество со стейкхолдерами, ранее отмечалась применительно к бизнесу [175; 205], а теперь считается одним из краеугольных камней успешного брендинга территорий [104; 234].



Вовлечение стейкхолдеров

Ключевой элемент брендинга города — необходимость вовлечь в процесс всех стейкхолдеров, которые могут помочь в определении будущего этого города. Их инвестиции в развитие этой территории, действия, которые они предпринимают, и сообщения, которые транслируют, — важнейшие элементы того, как будет рассказываться история о городе. Основные коммуникационные каналы, которыми пользуются города и нации, — это туризм, частный сектор, внутренняя и внешняя политика, инвестиции и иммиграция, культура, образование и люди.

Туризм

Политика соответствующих государственных органов, инвестиции частного сектора, туристическая инфраструктура, достопримечательности и работающие в сфере туризма люди — это мощные носители сообщений потенциальным туристам о том, как организован город. Масштаб и природа инвестиций в туризм, культуру, искусство и историческое наследие многое могут рассказать о городе и о том, как он принимает своих гостей.

Частный сектор

Экспортные бренды указывают на свое происхождение и на способности места, где они появились, создавать продукты и услуги международного класса. Это также может продемонстрировать миру другие аспекты, например отношение частного сектора к устойчивому развитию, обращение с природными и человеческими ресурсами, уважение к своему искусству, культуре и наследию.

Политика правительства

То, как город ведет свои дела и строит отношения с другими городами и территориями как на внутреннем, так и на международном уровне, многое говорит о его ценностях и лидерах. Это способно произвести на людей сильное впечатление. Восприятие города на международном уровне может меняться под влиянием отношения администрации к местным жителям, проявляющегося в образовании, обучении, застройке и эксплуатации жилья, социальной безопасности, культурных и экологических политиках и программах.



Инвестиции и иммиграция

Форма, объем и характер инвестиций в город как со стороны государства, так и со стороны частного сектора создает сообщение потенциальным инвесторам и иммигрантам. Особенно это касается людей, чьи таланты и навыки нужны городу.

Культура и образование

Культура города многое может рассказать о том, насколько важны для него искусство, литература и традиции. И само наследие, и то, как его ценят, показывают, до какой степени населению важно его прошлое. Инвестиции в образование и обучение, так же как и объем средств, вкладываемых частными лицами в повышение квалификации рабочей силы, демонстрируют то, как город ценит людей.

Люди

Поведение и манера общения жителей города — ключевые аспекты проявления его бренда. Опыт взаимодействия с обычными гражданами может оказать значительное влияние на степень доверия к бренду города. Если местное население не верит в бренд, почему это должен делать чужой для города человек?

Основа успешного брендинга города — своего рода совместная ответственность всех основных стейкхолдеров. Ни один из них не имеет возможности самостоятельно разработать и внедрить бренд города. Многие проблемы, возникающие при его разработке, связаны как раз с некорректными взаимоотношениями между ключевыми сторонами влияния. Администрация часто считает себя «владельцем» бренда города и сосредоточивается в основном на выстраивании работы своих департаментов. Вследствие этого с прочими стейкхолдерами только советуется (если к ним вообще обращаются). В результате они недоумевают, что делать с брендбуками, маркетинговыми материалами и рекомендациями по коммуникациям, которые на них обрушиваются. Иногда стейкхолдеры создают свой частный бренд города. Это приводит к существованию многочисленных и неорганизованных (сегментных) брендов — туристического бренда, инвестиционного бренда, культурного бренда и т. д.



В лучшем случае такие ситуации приводят к замешательству и противоречивым сигналам о городе, транслируемым как местному сообществу, так и внешнему миру. В худшем все решают игнорировать любые разработки, и драгоценные ресурсы оказываются выброшенными на ветер.

В этой главе мы поясним, что входит в понятие эффективного городского бренд-партнерства и как его правильно организовать, чтобы ключевые стейкхолдеры взяли на себя совместную ответственность за создание и внедрение бренда города.

Принципы эффективного партнерства

Брендинг города требует партнерских отношений между ключевыми стейкхолдерами, которые могут эффективно сформировать и, главное, внедрить бренд-стратегию. В сфере брендинга и маркетинга городов есть множество примеров неработоспособных партнерств, которые были организованы, чтобы создать видимость единства. Они не имели никакого реального влияния или воздействия на внедрение бренд-стратегии.

Мы считаем, что бренд-партнерство необходимо воспринимать как ядро, перед которым ставятся задачи разработки, внедрения и управления брендом района, города, региона или страны. Когда все организовано именно так, важно, чтобы партнерство было эффективным. Его потенциал не должен тратиться на противостояние входящих в него учреждений или на развешивание по городу логотипов и слоганов. Основываясь на опыте партнерства, мы сформулировали десять принципов его организации.

1. Всеохватность и репрезентативность

Бренд-партнерство должно включать всех основных стейкхолдеров в городе. Речь идет о тех, кто может внести значительный вклад в формирование будущего города при помощи своей политики, инвестиций, действий, поведения и коммуникаций. Основные стороны влияния представляют своих приверженцев. Бренд-партнеры должны воспринимать друг друга как равных и смотреть на задачу брендинга своей территории как на совместную инициативу. Партнерства, в которых преобладают политические и финансовые



тяжеловесы, скорее всего будут неэффективными. Они, как правило, не принимают во внимание важную роль партнеров с меньшей пробивной силой, но с большим (потенциальным) значением для бренда города, например в области культуры, образования и спорта. Кроме того, представители правительства обычно меняются раз в несколько лет. Ставя брендинговый процесс в зависимость от выборного цикла, мы создаем очень шаткую ситуацию. Если правительство — один из равных партнеров, политические изменения не влияют на функционирование партнерства в целом. Бренд-партнерство города должно быть открыто для новичков. По мере развития города нужно приглашать новых участников, которые могут внести значительный вклад в бренд территории.

2. Долгосрочная приверженность

Создание и внедрение бренда города — стратегическая область деятельности. Она требует от партнеров вложения усилий и ресурсов, нацеленных на изменение представления людей об их городе при помощи последовательных действий. Их реализация займет долгие годы, а плоды этой деятельности появятся еще позже. Приверженность должна исходить скорее от партнерских организаций, чем от представляющих их личностей. Ведь люди непостоянны, они регулярно приходят и уходят из партнерства. Кроме того, приверженность нужно формализовать при помощи контракта между партнерами. Однако самое главное — чтобы партнеры признавали свою приверженность и демонстрировали это на деле путем совместных появлений на публике, инвестиций, мероприятий и т. д.

3. Общее видение

Бренд-партнеры должны согласовать общее видение будущего своего города. Желательно, чтобы оно было более высокого порядка, чем их индивидуальное видение. Большинство территорий не имеют такого объединяющего видения, зато сформулировали отдельные представления для бизнеса, культуры, образования, здравоохранения, жилищного фонда и т. д. Вместе взятые, они редко превращаются во что-то большее, чем заявление о намерениях, и не формируют сбалансированного представления о будущем города.



4. Совместная ответственность

Партнеры должны не только решить, каким они видят свой город в будущем, но и договориться о принятии совместной ответственности за воплощение этого будущего в реальность. Это означает общее принятие решений и ответственность за действия, продиктованные ими. Кроме того, партнеры должны нести совместную ответственность за деятельность одного или нескольких партнеров, даже если они не имеют прямого влияния на эти организации.

5. Взаимное доверие

С самого начала всем бренд-партнерам должно быть ясно, чего они ожидают от процесса брендинга города. Каждой организации необходимо представить свою программу, а ее ожидания и цели должны быть открытыми. Скрытые программы уничтожат существующее доверие между партнерами, помешают им эффективно сотрудничать. Партнеры, знающие все цели, будут помогать друг другу в их достижении до тех пор, пока они приносят пользу партнерству как единому целому. Совместное создание бренда города требует доверия, потому что на начальном этапе процесса никто не знает, каким будет этот бренд и какие действия необходимы, чтобы воплотить его в реальность. На первых порах бренд-партнеры могут знать только одно: они будут работать вместе, чтобы их город в будущем мог конкурировать за то, чего он хочет и в чем нуждается. Для большинства бренд-партнеров такой мотивации должно быть достаточно для начала совместной работы.

6. Нацеленность и вовлеченность

Бренд-партнерство — это не комитет. Хотя бренд-партнеры регулярно встречаются, их работа над брендом продолжается и между совещаниями; по определенным проектам они совместно работают в малых группах. Совещания предназначены для обсуждения новых инициатив, принятия решений по проектам, подготовленным группами, и оценки деятельности. Кроме того, бренд-партнерство нацелено на главное — создание и внедрение бренд-стратегии своего города. Когда бренд согласован всеми партнерами, он становится ведущим принципом партнерства.



7. Единство коммуникаций

Одно из главных преимуществ городского бренд-партнерства — возможность говорить от лица всех его членов и возможность любого участника говорить от лица партнерства. Эта цельность коммуникаций между членами и партнерством в целом возможна тогда, когда бренд согласован. При этом каждый партнер должен одинаково понимать суть его ценности. Хотя каждый партнер часто будет коммуницировать по поводу бренда с собственных позиций, он знает, как это вписывается в понимание других партнеров. Сильное, единое бренд-партнерство посылает мощные сигналы как местной аудитории, так и вовне. По нашему опыту, активное бренд-партнерство может создавать столько же позитивного медиавнимания к городу, сколько и любые инвестиции в инфраструктуру, образование, здравоохранение и рекламу. Причина в том, что город демонстрирует: он действует как единое целое. А отсутствие цельности — одна из главных проблем, с которой сталкиваются многие малые и большие города, регионы и страны.

8. Принятие решений и деятельность «для пользы бренда»

После того как бренд согласован, бренд-партнеры должны начать принимать решения и предпринимать действия, которые помогут воплотить его в жизнь. Очевидно, что от города к городу эти решения и действия будут отличаться. Они могут относиться к городскому планированию и архитектуре, экономике, социальной и культурной политике, проведению крупных мероприятий, стимулированию местного предпринимательства, привлечению определенных предприятий, демонстрации местных традиций и заключению альянсов. Какими бы они ни были, важно, чтобы те, кто принимает решения, и те, кто их реализует, полностью погрузились в бренд. Люди должны иметь возможность определить, действительно ли то, что они делают, идет на пользу бренду.

9. Инвестирование «для пользы бренда»

То же самое относится и к инвестициям. Они оказывают огромное влияние на то, как функционирует город, что он производит, как обслуживает потребности своих граждан, предприятий и организаций,



взаимодействует с внешним миром. Иногда достаточно внести небольшие изменения в уже сделанные инвестиции, чтобы обернуть их на пользу бренду. Например, запланированные улучшения аэропортов и железнодорожных вокзалов можно произвести так, чтобы они оказались на пользу бренду: в соответствующем архитектурном стиле и с подходящим оснащением. Это обычно не требует увеличения бюджета — только дополнительного внимания к разработке и реализации улучшений.

10. Готовность оценивать вклад и эффективность

Городское бренд-партнерство должно стремиться оценить, что сделано правильно, а что — нет, какие инициативы успешны, а какие потерпели неудачу, все ли из запланированного выполнено. Важно, чтобы партнеры перед началом работ по внедрению бренда договорились о показателях успеха. Это позволит им определить, соответствовали ли действия ожиданиям партнерства, понять причины успеха или поражения.

Создание городского бренд-партнерства

Эффективность партнерства нельзя воспринимать как данность — над ней надо работать. Каждое партнерство индивидуально, у каждого свой подход. Это создается сочетанием партнеров и той задачей, которую они взяли на себя и над которой совместно трудятся. Но, несмотря на различия, большинство партнерств сталкиваются с одинаковыми проблемами и имеют общие потребности при образовании. Перечислим некоторые из них.

- Потребность договориться о том, что объединяет партнеров. В нашем случае это видение города и создание бренда.
- Ценности партнерства по отношению к его цели: за что оно выступает и что считает важным.
- Методы действия для достижения своей цели.
- Методы взаимодействия партнеров и их совместной активности по достижению общей цели.



- Стиль лидерства, принятый в партнерстве и решение о том, кто будет его возглавлять.
- Принятое распределение обязанностей по курированию работ.
- Методы внутренней коммуникации, взаимодействия с персоналом партнеров и внешних коммуникаций с теми сообществами, представителями которых являются партнеры, с ключевыми целевыми аудиториями; как они будут включать медиаканалы, встраиваться и работать через них.

На протяжении процесса совместной разработки бренда партнеры развивают следующие аспекты способностей к лидерству и командной работе:

- Выяснение индивидуальных, организационных и коллективных интересов. Это важно, чтобы убедиться, что они одинаково направлены и поддерживают друг друга.
- Четкое определение общей цели путем объединения индивидуальных точек зрения и подъема их на более высокий, коллективный уровень.
- Определение общих стремлений, чтобы убедиться, что все работают над созданием одного и того же образа будущего для города.
- Определение общих ценностей и командной культуры, чтобы упростить процессы обсуждения, принятия решений и переговоров.
- Определение ролей и сфер компетенции команды, чтобы убедиться, что все верно понимают задачи партнерства.
- Определение критических факторов успеха, чтобы на начальном этапе понять, чего хочет добиться партнерство, и иметь возможность по мере развития процесса разобраться, что было успешным, а что нет.
- Оценка доступных команде ресурсов, чтобы убедиться, что стратегии, планы и инициативы действительно можно реализовать.
- Эффективное коммуницирование внутри команды, с другими стейкхолдерами и целевыми аудиториями.



■ Вывод

Городам нужно изменить свои методы, чтобы эффективнее конкурировать, решать проблемы и внедрять инновации. Приветствуется вовлечение групп граждан и компаний в этот процесс, потому что это превращает их из пассивных потребителей политик, решений и общественных услуг в созидателей. Так они смогут лучше решать проблемы города и формировать его будущее. Это также способствует укреплению связей между сообществами в период, когда появляется тенденция к их разъединению.

Чтобы брендинг города был успешным, необходимо партнерство между ключевыми организациями-стейкхолдерами. Речь не идет о привычном частно-государственном партнерстве или комитете, состоящем из мудрых людей. Это формальное или неформальное единство, в котором основные стороны влияния вместе разрабатывают бренд города и руководят его внедрением (с учетом совместной ответственности).

Городские бренд-партнерства не похожи на департаменты центрального правительства, местные власти, частные компании, волонтерские, общественные и благотворительные организации. Это гибридная форма организации. Ее характеристики определяются основателями, целью создания и теми, кто руководит ее работой. Форма партнерской организации и методы ее работы редко бывают предустановленными. Их необходимо обсуждать и согласовывать с вовлекаемыми сторонами.

Представители организаций-стейкхолдеров, входящих в партнерство, могут иметь свою программу и мотивацию для участия, собственные методы работы, принятия решений и их реализации. Им нужно разработать абсолютно новую систему совместной деятельности, чтобы согласовать цели и действия и сделать партнерство эффективным средством улучшения конкурентоспособности города, руководя поиском и созданием необходимых ресурсов.

Члены бренд-партнерства должны понимать и согласовывать различающиеся политики и стратегии. Они решают, как будет выглядеть их город в будущем, какие ценности он сможет предложить потребителям, как это будет происходить и какие совместные усилия следует предпринять, чтобы сделать это будущее реальным. Партнеры должны быть готовы собираться и решать задачи, даже если это будет сложно из-за конфликта



интересов, различия во мнениях, представлениях о сроках или личной неприязни. Все это необходимо для достижения главной цели: повысить способность города стать лучшим, более надежным и конкурентоспособным местом.

Как только бренд-стратегия города согласована партнерством, его задачи изменяются. Теперь оно должно убедиться, что для создания жизнеспособного бренда предпринимаются правильные действия. Для этого нужно принимать решения о том, как лучше управлять брендом города. При этом следует учитывать, что необходимые действия, изменения политик, инвестиции, программы привлечения, мероприятия и т. д. войдут в зону ответственности различных стейкхолдеров. Некоторые из них не входили в первоначальное партнерство, но теперь их нужно будет в него включить.



Глава 6

Брендинг городов и вовлечение стейкхолдеров

Джон Хоутон, Эндрю Стивенс

Введение

В этой главе мы хотим сделать простое, но смелое заявление: вовлеченность стейкхолдеров критична для успеха любой бренд-стратегии города. Но для ее эффективной реализации нужен нестандартный, более демократичный и исследовательский подход.

К сожалению, очень часто городские бренд-стратегии проваливаются с бóльшим или меньшим треском. Основная причина — отсутствие или нечеткость программы по вовлечению и поощрению местного населения, бизнеса и общественных групп к участию в формировании и транслировании бренда. Вместо этого бренд-команда предпочитает получать небольшие консультации или оценку внешних партнеров. Она склонна выбирать немедленное согласие и кооптацию* в ущерб диалогу и вызову.

Заявленный нами подход к брендингу города — требующий участия сторон и интерактивности — создан для формирования и поддержки ощущения владения и сопричастности. А это ключевые составляющие любой брендинговой инициативы. Если сразу несколько партнеров в городе ощущают свою вовлеченность в создание сообщения, они с большей готовностью озвучат его и претворят в жизнь.

В первой части этой главы мы объясняем, почему вовлеченность стейкхолдеров — неотъемлемая часть успеха и городских бренд-стратегий, и развивающейся отрасли брендинга городов в целом. Во второй части определим ряд ключевых элементов успешного

* Кооптация — пополнение какого-либо органа дополнительными участниками по его собственному усмотрению. *Прим. ред.*



вовлечения стейкхолдеров. В третьей исследуем некоторые общие проблемы и вызовы, нуждающиеся в рассмотрении и доработке как часть эффективной стратегии брендинга или ребрендинга.

В чем важность вовлеченности стейкхолдеров

Вовлеченность стейкхолдеров недостаточно исследована в литературе по брендингу городов. Каваратис и Эшворт отмечают такой пробел в работах, посвященных этому виду брендинга [141]. В данной главе мы расскажем о существующих книгах по брендингу городов (обзор этой темы можно найти, к примеру, в [100; 139; 259]) и проанализируем опыт ряда городов Великобритании, занимающихся собственным брендингом. Кроме того, приведем свидетельства, полученные в результате применения техник вовлечения стейкхолдеров в смежные дисциплины, такие как формирование видения мест и сценарное планирование.

Вовлеченность сторон влияния значима для брендинга городов на двух уровнях [97; 175; 205]. Во-первых, растет количество подтверждений, что самые эффективные инициативы брендинга городов вовлекают и стимулируют активность широкого круга местных «игроков», направленную на создание и транслирование нового сообщения о городе. Но есть также немало свидетельств тому, что инициативы, не вовлекающие или, более того, отвергающие местные стороны влияния, как правило, обречены на провал. Во-вторых, эффективная вовлеченность стейкхолдеров крайне необходима для принятия брендинга города как важной области современного городского развития и управления. Чем больше людей вовлечено в эффективные и продуктивные бренд-стратегии, тем проще справиться с окружающим их недоверием.

При детальном исследовании первого заявления мы видим, что скептицизм по отношению к брендингу города частично основывается на том же принципе, на котором разрабатывались и применялись многие стратегии. Общественным институтам нелегко привлечь партнеров и горожан к участию в основных областях своей деятельности. Поэтому неудивительно, что они сталкиваются с трудностями при попытках подключить людей к решению новой и незнакомой задачи — брендингу города.



В связи с этим существует множество городских бренд-стратегий, разработанных небольшой группой людей и охотно поддерживаемых внешними экспертами, знакомыми с техниками брендинга, но недостаточно понимающими город. Эти стратегии хороши на бумаге, эффектно выглядят во время презентации, но не связаны с реальным миром. Провалившиеся попытки вовлечения важно учитывать, так как сейчас многие территории придают большое значение развитию местного творчества как источника их новой идентичности.

Эффективный бренд города доступен для понимания местных жителей — его фактических владельцев и даже менеджеров. Он вызывает доверие людей. Поэтому их следует вовлекать во все этапы процесса брендинга. Вовлеченность стейкхолдеров обогащает и углубляет обсуждение бренда, предлагая новые возможности, мнения и идеи. Правда, некоторые из них сложно услышать, поэтому дискуссия нуждается в структуре и непредвзятом посредничестве. Но для процесса брендинга любого города крайне важно с самого начала прислушаться к обеспокоенности горожан, продолжать попытки урегулировать ее на протяжении всего процесса и не позволять ей принимать скрытые формы.

Вовлеченность стейкхолдеров позволяет получить бесценный опыт полевого тестирования. Бессмысленные идеи, слишком абстрактные и поверхностные, далекие от реалий города, будут оспорены. Билл Бейкер, опытный консультант по брендингу городов, подчеркивает значение вовлеченности для «бренда, основывающегося на сообществах» [21, с. 166]. Он отмечает, что бренды городов, которые разрабатывались за закрытыми дверями, в организациях, игнорировавших часть необходимых сторон влияния, терпели крах. Напротив, бренд, разработанный с участием стейкхолдеров, по Бейкеру, способен выдержать испытание временем. Потому что он создал надежную основу для своего принятия уже на стадии разработки. Еще одно преимущество вовлеченности сторон влияния заключается в том, что сам процесс вовлечения формирует целую плеяду информированных «адвокатов бренда», готовых распространять сообщение о нем. Среди них могут оказаться и прежние скептики, чье доверие удалось завоевать и кто готов теперь с рвением пропагандировать новый бренд.

После нескольких неудачных попыток Ливерпуль занялся собственным ребрендингом, основываясь на успешной программе «Столица культуры — 2008». Важной частью процесса стала обширная



программа консультаций с местным населением и аутсайдерами — внешними, посторонними по отношению к городу людьми, выслушивание их мнения. Результативный характер бренда происходит от использования некоторых традиционно сильных сторон бренда города, например его приземленности — «Наш фасад — это порт». Подчеркиваются также энергичность и многонациональность Ливерпуля. Для продвижения этих сообщений была нанята команда «адвокатов» бренда, а местным жителям отвели важную роль в мероприятиях, связанных со «Столицей культуры».

Вторая причина ценности вовлеченности стейкхолдеров — в том, что она помогает справиться со скепсисом в отношении брендинга городов. Для многих городов собственный брендинг — нечто совершенно новое. Забавно, но брендинг вообще вызывает у людей плохие ассоциации, оставляет впечатление чего-то поверхностного, связанного с пиаром. Что касается брендинга городов, то такая скрытая враждебность со временем только обостряется, ведь речь идет о домах и районах, в которых эти люди живут. У них срабатывает защитная реакция, поднимается чувство оскорбленной гражданской гордости. Единственный способ справиться с этой враждебностью — вовлечь людей в процесс и доказать, насколько выгодным может быть брендинг города. Чем больше людей вовлечено в эффективные и продуктивные инициативы по брендингу города, тем выше их информированность об этой сфере деятельности. Чем чаще жители видят, что брендинг города не имеет отношения к разрушению его привычного имиджа или педалированию ложного сообщения, тем быстрее городские власти поймут, что это, возможно, самая важная часть современного городского развития.

Как обеспечить успешную вовлеченность стейкхолдеров

Рассмотрим примеры действий, направленных на брендинг городов Великобритании, чтобы исследовать ряд основных способов успешного вовлечения стейкхолдеров. Это не готовые, устоявшиеся подходы. Каждый город разработал индивидуальную программу, которая отражает проблемы брендинга, характер и доступность различных сторон влияния и другие уникальные факторы. Однако существуют



некоторые основные отправные точки успешного вовлечения стейкхолдеров. Они выделены из практического опыта брендинга городов и смежных областей — разработки видения города и работ по сценарному планированию.

Во-первых, важно понять разные городские стороны влияния и работать с ними. Стейкхолдеры — это не отвлеченные однородные группы. Под этим термином подразумевается комбинация людей, групп и организаций, небезразличных к будущему своего города. Сюда входят и простые горожане, и местный бизнес, и группы, объединенные своими особенностями, интересами и местом проживания, и национальные и интернациональные организации с сильным присутствием или интересами в данном регионе. Эти группы необходимо вовлекать проактивно, всеми возможными способами. Проактивное вовлечение, подразумевающее способность не сидеть сложа руки, а первыми выйти к людям и попросить их высказать собственную точку зрения и сделать свой вклад, важно по многим причинам. Всегда есть группы, до которых «нелегко добраться» или которые «сложно услышать», требующие особых усилий для их эффективного вовлечения.

Все больше и больше территорий делают основным элементом своего обращения собственное многообразие. Поэтому важнее всего убедиться, что бренд отражает его сильные стороны. В разработке сложного бренда города может помочь и акцент на широте его перспектив и интересов. Такой бренд города, как и хорошо разработанный продуктовый бренд, способен транслировать уточненные сообщения различным целевым аудиториям.

Во-вторых, дополнительной отправной точкой может стать вовлечение стейкхолдеров с самого начала процесса брендинга. С местными сторонами влияния нельзя обращаться как с участниками фокус-группы, обсуждающей варианты рекламной кампании. Им придется жить в атмосфере последствий брендинговых усилий. Их знания необходимо учитывать в ходе любого предварительного обсуждения сильных и слабых сторон города, его возможностей и проблем. Эффективные бренд-стратегии ищут и используют людей, которые позволяют городу жить. Среди них, с одной стороны, признанные гражданские, общественные и деловые лидеры. А с другой — водители такси, парикмахеры, одним словом, те, кто играет незаметную, но важную роль в процессе общения с людьми в этом городе. Такой



подход занимает больше времени, чем сбор подписей среди местных обывателей. Но, как уже было сказано, он открывает ряд новых перспектив для процесса и позволяет убедиться, что бренд-стратегия протестирована перед внедрением.

В-третьих, стейкхолдеров следует вовлекать, руководствуясь здравым смыслом. Брендинг города не начинается с белого листа. У городов уже есть бренд, даже если они не понимают и не признают этот факт. Очень сложно изменить ассоциации, которые люди уже связывают с тем или иным городом. Эффективная и всеобъемлющая бренд-стратегия должна отталкиваться от критического взгляда на то, что город может предложить нынешним и потенциальным жителям, посетителям и инвесторам. Необходимо понять, какие уникальные особенности и преимущества следует развить и подчеркнуть, на какие недостатки и слабые стороны обратить внимание.

Пример всеобъемлющего подхода к брендингу — приморский городок Маргейт в английском Кенте. Сейчас он находится в средней фазе долгосрочного процесса возрождения и реновации. Во второй половине прошлого века город потерял свою привлекательность как традиционный морской курорт (что служило основным источником дохода местной экономики) в пользу отдыха на континенте. Это было обычным делом для многих приморских городков в Великобритании и других частях Европы.

Маргейт запустил обширную ребрендинговую кампанию и применил более органичный подход. Переустройство жилищного фонда, отелей, появление новых достопримечательностей, в том числе крупной галереи современного искусства Turner Contemporary Gallery, финансируемой за счет программы преобразований, осуществлялись ради того, чтобы создать новый образ Маргейта — традиционного морского курорта с современной культурой. Чтобы поддержать программу преобразований, местный муниципалитет и его партнеры, в том числе региональное и центральное правительство, провели детальные исследования убытков, текущего состояния и динамики жилищного фонда и рынка труда, потенциальных источников инвестирования, демографических трендов и т. д. Это потребовало немало времени и ресурсов, но вернулось сторицей. Мы имеем в виду, что каждый участник, вовлеченный в процесс, может многое сделать для возрождения своего города достижимым и рациональным способом.



На каждой стадии партнеры в Маргейте углубляли свое представление о продвижении и восприятии города в тщательно проведенном исследовании вызовов и возможностей, с которыми он сталкивался. Это было необходимо для разработки стратегии преобразований, которая исполнит обещания бренда.

Четвертый и последний элемент успеха — значительность вызова. Представители эффективной команды часто спорят между собой, но делают это конструктивно и обоснованно, что приводит к улучшению результатов. Бренд-команды должны быть готовы к несогласию тех партнеров, которые не видят потребности в ребрендинге или не готовы признать необходимый объем задач. Такая ситуация требует чуткого подхода, наличия твердых доказательств, но это важно для создания открытого диалога.

Вернемся к Ливерпулю. Стоит заметить, что брендинговые попытки города в рамках кампании «Столица культуры» часто критиковались за использование слишком известных символов — футбола и Beatles. Они с легкостью перекрывались свежими негативными ассоциациями: преступностью, безработицей и агрессивностью полиции. Программа «Столица культуры» оказалась важным вкладом в самоощущение города. Она позволила местным жителям и гражданским лидерам признать, что глобальный имидж Ливерпуля серьезно пострадал, обсудить новые направления и имидж и начать продвижение обновленного, уверенного в себе и располагающего образа города (где почти не упоминались Beatles или футбол). Наконец, администрация города ощутила, что ценность бренда, возросшая за время проведения кампании «Столица культуры», создала импульс, которому требовался проводник, чтобы выйти за пределы мероприятия. В результате было создано устойчивое партнерство Liverpool City Brand Partnership. Такая быстрая реакция — не самая естественная для многих государственных служб, но она все важнее для таких новых политических задач, как брендинг территорий [258].

Вызовы и напряженные моменты

Обратимся к наиболее часто встречающимся вызовам и напряженным моментам в брендинге городов и посмотрим, что делалось на разных территориях для их выявления и последующего решения проблем.



Возможно, самый напряженный момент — это то, что некоторые стороны влияния воспринимают будущий ребрендинг с тревогой, даже с возмущением. Частично это отражает скрытую враждебность к общей идее брендинга. Такая позиция основана на сочетании гражданской гордости, страха перемен и вполне понятного сопротивления возможной внешней критике по отношению к месту, которое люди называют родным домом. Иногда присутствует более рациональная причина отвергать идею брендинга. Речь идет о тех случаях, когда стратегия предполагает привлечение новых видов инвестиций или групп посетителей, которые могут не оказать благотворного влияния на ряд существующих бизнесов. Какова бы ни была причина, результат всегда одинаков: некоторые стороны влияния не видят смысла в брендинге города, а возможно, ощущают в нем угрозу. В особенности это характерно для мест, которые подвергаются критике или являются объектом шуток. Они в большей степени нуждаются в ребрендинге, но яростно ему сопротивляются, потому что это повлечет за собой усиление критики.

Мидлсбро — городок, пострадавший от плохой репутации в своей же стране. Дело дошло до того, что он, согласно исследованию британской популярной телепередачи *Location, Location, Location*, «официально» получил в Великобритании статус «худшего места для проживания». Город нашел выход. Он инвестировал в признанный на международном уровне Институт современного искусства Мидлсбро (MIMA) как в основу стратегии для изменения ситуации. Она должна была наилучшим образом использовать экономику Северо-восточного региона Англии и создать привлекательный и до этого времени неизвестный креативный центр в честолюбивом городе, основываясь на существующем научном превосходстве в секторе компьютерных игр.

Эта стратегия тем не менее подверглась критике со стороны некоторых местных сторон влияния (включая советников оппозиции). Они посчитали, что стратегия представляет собой попытку элиты изменить суть города и, по существу, отказаться от «настоящего Мидлсбро». Гражданские лидеры ответили на вызов признанием «концентрической» природы целевых аудиторий города, двигаясь по направлению от местных налогоплательщиков к региональным инвесторам и национальным и интернациональным посетителям и рекламируя этим разнообразным группам преимущества MIMA и остальных улучшений.



Другая сложность — в путанице между понятиями «брендинг» и «продвижение» и ее влиянии на роль стейкхолдеров. В некоторых случаях они стремятся рекламировать позитивные элементы города и ожидают, что это сделает брендинг. Когда становится очевидным, что брендинг — требовательный исследовательский процесс, а не просто реклама через средства маркетинговых коммуникаций, возникают недоумение и недовольство. Чтобы избежать этого, важно с самого начала четко понимать суть дела. Брендинг радикально отличается от рекламы и требует открытого и критического обсуждения того, что представляет собой город и что он может предложить сейчас и в будущем.

Так же как в Мидлсбро, бренд-стратегия Восточного Лондона вызвала ожесточенные споры. Обсуждения велись в нескольких направлениях, и стратегия стала символом напряженности между брендингом и рекламой. Несмотря на возможности, созданные Олимпийскими играми — 2012, постиндустриальный район Восточного Лондона все еще нуждался в возрождении и экономической стабилизации путем привлечения новых бизнесов и талантов. Традиционный бренд района Брик Лейн ненадежен: он всемирно известен и ассоциируется с лондонской динамичностью и мультикультурализмом, но все чаще воспринимается как туристическое направление негарантированного качества.

Современная стратегия Восточного Лондона протягивает нити между привычными ассоциациями (динамизмом и разнообразием культур) и новым акцентом на современные медиа, модную индустрию (хотя она и прежде была тесно связана с Восточным Лондоном) и креативность. Некоторые сомнения по поводу новой стратегии были высказаны местными жителями на митингах во время съемок фильма по роману Brick Lane. Этот фильм воспринимался местными и региональными организациями как отличная возможность представить Восточный Лондон мировой аудитории. Но часть горожан посчитала его скандальным и оскорбительным для ценностей местной бангладешской общины.

Последняя проблема связана с природой лидерской и партнерской работы в рамках брендинга города. В своих работах по брендингу территорий Гельдер подчеркивает важность работы в открытом и гибком партнерстве, сосредоточенном на общей цели, но готовом



приспособиться к разнообразным стилям и методам работы [267]. Более демократичные формы брендинга городов используют лидерство различных игроков, каждый из которых может убедить разные внутренние и внешние аудитории.

Ребрендинг Манчестера — это яркий пример работы партнерства из различных секторов. Элемент традиционной «бренд-идентичности» города — его история инноваций «могу — делаю» и уверенность в собственных силах «действую — делаю», начиная с пионеров Рочдейла и «первого индустриального города» и заканчивая звукозаписывающей компанией Factory Records, реорганизацией Восточного Манчестера как спортивного, медиа- и культурного центра, стимулом для которой послужило проведение Игр Британского Содружества в 2002 году. Городской совет сразу признал, что скорее достигнет результата, «сидя за рулем, а не на веслах». Определяя общее направление бренда и всеобъемлющую концепцию его развития, он предложил другим партнерам и отраслям, в том числе музыкальной и художественной, вложить в дело свою энергию и опыт. После создания партнерства взаимодействие между различными отраслями усилилось, и город стал все чаще восприниматься как очаг культуры. В 2003 году Манчестер возглавил список британских городов с самым высоким творческим потенциалом. Он стал своего рода «ответом Великобритании Сан-Франциско» в соответствии с недавно созданным перечнем «Богемная Британия» [60].

Эти проблемы показывают, что вовлечение стейкхолдеров — непростая задача, нередко вызывающая затруднения. Так же как консультации и вовлеченность общественности в более широком смысле, она иногда представляется несложной. Но бренд-команды, которые, пытаясь вовлечь стороны влияния в процесс (если они вообще это делают), действуют поспешно и равнодушно, могут натолкнуться на конфликт. Задача вовлечения стейкхолдеров ценна именно своей сложностью. Она вызывает несогласие и споры, в ходе которых рождаются новые возможности и идеи. Не существует способа избежать этих напряженных моментов. Но уважение к разнообразию стейкхолдеров и вовлечение их в открытые дискуссии, причем с самого начала процесса, способствуют тому, что споры носят продуктивный характер.



■ Вывод

Брендинг городов стар, как искусство, но нов, как наука. Веками сити-менеджеры признавали необходимость транслировать уникальный и мощный имидж остальному миру. Но только за последние несколько десятилетий брендинг городов стали признавать отдельной дисциплиной. А еще позже специалисты – практики брендинга городов разработали особый набор инструментов и навыков для вовлечения стейкхолдеров. Применяются эти новые инструменты не всегда корректно, но постоянное оттачивание эффективных и всеобъемлющих техник вовлечения стейкхолдеров приносит пользу не только городам, работающим над собственным ребрендингом, но и новой отрасли науки в целом.

В этой главе мы рассказали, насколько вовлеченность сторон влияния важна для успеха бренд-стратегии любого города. Но для того чтобы ее достичь, необходимо подходить к ней с позиции партнерской работы, а не традиционной бренд-стратегии, навязанной сверху. Коллегиальный и циклический подход к брендингу городов, рассмотренный в этой главе, создан для того, чтобы выработать и поддержать чувство сопричастности со стороны самого широкого круга стейкхолдеров, которое критически важно для любой бренд-инициативы города. Если сразу несколько партнеров в городе ощущают свою вовлеченность в создание сообщения, они с большей готовностью озвучат его и претворят в жизнь.



Глава 7

Парадоксы брендинга городов и перемены в обществе

Кан-Сень Оой

Введение

Саммит ООН по изменению климата в 2009 году (COP 15) собрал в Копенгагене более 45 тыс. человек. Мир наблюдал за тем, как проходит двухнедельная конференция. Благодаря международному вниманию и ожиданию достижения договоренностей по борьбе с глобальным потеплением это мероприятие стало важной новостью для брендинга датской столицы. Саммит начался с оптимистичного видения — местные власти называли Копенгаген *Nopenhagen**. Но разработанное итоговое соглашение *Copetnhagen Accord* не имело обязательной юридической силы и оказалось неэффективным. Мировые лидеры, в том числе президент США Барак Обама и премьер-министр КНР Вэнь Цзябао, не смогли сформировать четкую глобальную договоренность по управлению изменениями климата. В сообщениях мировых СМИ саммит стали называть *Brokenhagen, Nopenhagen* и *No Nopenhagen***.

Копенгагенские власти были разочарованы столь ничтожным результатом, но по-прежнему радовались широкому вниманию общественности к их городу [19]. Например, Чешир в *The Times* описывал Копенгаген как «самый зеленый город Европы» [45]. Зеллер-мл. опубликовал в *New York Times* заметку о том, как мэр Нью-Йорка Блумберг был впечатлен использованием в датской столице

* *Nopenhagen* — корень слова от англ. *hope* — надежда, мечта. *Прим. ред.*

** *Brokenhagen* — корень слова от от англ. *broken* — сломанный, разбитый, испорченный; *Nopenhagen* — в начале слова английская отрицательная частица «не»; *No Nopenhagen* — отрицательная частица «не» и корень слова от англ. *hope* — надежда, мечта. Названия, отражающие разочарование в результатах саммита. *Прим. ред.*



возобновляемой энергии [287]. Прошедший на высоком уровне саммит ООН увеличил международную известность Копенгагена. Мир сумел увидеть в городе что-то помимо исторических мест (например, статуи Русалочки, замков и церквей) и его известной социальной открытости. Копенгаген, описываемый в рамках COP 15, предстал современным зеленым городом. Хотя именно датская сторона была отчасти ответственна за провал саммита, репортер ВВС Блэк подвел итог некой двойственности, сказав, что «(мы) будем вспоминать о городе и жителях Копенгагена с нежностью. Но, очевидно, история будет судить строже: то, как правительство провело этот саммит с политической точки зрения, покроет премьер-министра чем-то значительно менее ароматным, чем слава» [30].

Проведение крупных мероприятий — одна из многих стратегий брендинга и рекламы города [35; 37; 95; 236]. Как показывает пример COP 15, события, имеющие международное значение и популярность, привлекают внимание к городу и дают ему возможность продемонстрировать свои сильные стороны и уникальность. Давос — город, в буквальном смысле создавший свой бренд на серии ежегодных мероприятий — встреч Мирового экономического форума. Канны широко известны благодаря своему кинофестивалю.

Бренд города можно также основывать на том, что он лучший и непревзойденный в какой-либо области. Лондон и Нью-Йорк — финансовые центры, гордящиеся интенсивностью своей деловой активности. Города, таким образом, брендируются по видам деятельности. Специализированные ведомства при брендировании своих мегаполисов опираются на мировые классифицирующие исследования, такие как «Индекс пригодности для проживания» (Liveability Index), разработанный журналом The Economist [69]. Высокую оценку в «Индексе» получили относительно небольшие города — Ванкувер, Вена и Мельбурн. В этот рейтинг, помимо развлекательной и культурной деятельности, включены также показатели уровня преступности, угрозы нестабильности и терроризма, доступности здравоохранения и образования, состояния инфраструктуры транспорта и коммуникаций.

В сочетании с другими бренд-стратегиями брендируемый город также использует слоганы или броские фразы, например *I amsterdam*, *I ♥ NY* и *YourSingapore*. Эти бренды содержат



сообщения и истории, описывающие и характеризующие город. Бренд-истории подчеркивают его уникальность и создают основу для его понимания. Отражая надежду на более устойчивую окружающую среду в мире и лидерство Копенгагена не только в «зеленом» образе жизни, но и в разработке глобальных соглашений, касающихся окружающей среды, название Copenhagen должно было заключать в себе это сообщение во время саммита COP 15.

В литературе, в том числе и в нашей книге, обсуждаются многочисленные варианты стратегий. Тем не менее еще недостаточно исследований развития отношений между городскими бренд-кампаниями и переменами в обществе. Брендинг города — непрерывное занятие. Власти Копенгагена использовали саммит COP 15 для обновления и усовершенствования глобального имиджа «зеленого» Копенгагена, находящегося на подъеме. Города развиваются, и появляются новые факты. Отношения между брендом города и самим городом многогранны. Когда меняется город, имидж его бренда может не успевать за новыми реалиями. В то же время новый бренд развивается иногда слишком быстро; новые бренд-истории — это желания, которые только предстоит реализовать.

Восприятие города внешним миром также может измениться, при этом официальный бренд иногда остается за рамками общественного мнения. Бренд города способен задать импульс трансформации города в желаемом направлении. В этой главе мы рассмотрим аспекты, касающиеся брендинга города и перемен в обществе.

Брендинг города и перемены в обществе

Согласно определению, города — это относительно большие, плотно заселенные и социально гетерогенные территории. Они вызывают ощущение динамизма, которые контрастируют с идиллией сельской местности и уютом поселков. Многие города считаются социальными, культурными, экономическими и политическими центрами. В городах часто возникают новые общественные практики и тренды, которые распространяются на другие поселения. Город как место различных взаимодействий и формирования трендов — это лаборатория социальных перемен. Для укоренения некоторых перемен, например для развития местного диалекта, необходимо время. Другие



изменения происходят быстрее (например, превращение Дубая в глобальный город). Сейчас прогресс Дубая символизирует самое высокое здание в мире — Бурдж Халифа. Оно не только формирует облик города, но и превратилось в бренд-икону, олицетворяющую надежды Дубая стать ультрасовременным мировым центром бизнеса.

Несмотря на существование множества стратегий, применяемых в брендинге городов, его реализация происходит при использовании набора взаимосвязанных параметров. Как мы увидим в дальнейшем, они ставят парадоксальные требования, когда рассматривается вопрос перемен в обществе. Первый параметр — бренд олицетворяет только позитивные стороны города. Бренд избирательно представляет город и привлекает внимание людей к положительным аспектам городской среды. Многие аспекты города, например смог, организованная преступность и гетто, игнорируются, потому что не считаются привлекательными или интересными с точки зрения лиц, занимающихся брендингом. Похожая ситуация складывается, когда в брендинг общества вплетаются соответствующие традиции и история, а негативные аспекты прошлого игнорируются. К примеру, исторический «Запретный город» и площадь Тяньаньмэнь — места, характеризующие Пекин. Их часто упоминают в брендинговых и рекламных материалах о городе. Но, несмотря на рост политической открытости Китая, при брендинге Пекина игнорируются демонстрации 1989 года и последующая расправа на площади Тяньаньмэнь.

Бренд города прямо заявляет о своей цели изменить общественное представление [8; 148; 164; 219]. Это второй параметр брендинга города. Его реализация состоит в формировании представлений людей об этом месте. Если говорить о Пекине, то Олимпийские игры 2008 года стали частью бренда китайской столицы. В условиях восприятия Пекина как политического центра отсталого авторитарного государства церемония открытия Олимпийских игр напомнила миру о четырех великих китайских изобретениях: бумаге, компасе, книгопечатании и порохе. Сейчас благодаря успешному проведению Игр Пекин воспринимается как современный, эффективный и в то же время традиционный китайский город. Можно дискутировать о том, действительно ли изменилось отношение к Пекину международной общественности, но сами Игры, зрелищные церемонии открытия и закрытия одинаково потрясли и китайцев, и иностранцев.



Третий параметр относится к негласной связи между брендом города и его идентичностью. Несмотря на то что бренд города — это продукт избирательного конструирования, он часто выступает и как заявление о его идентичности. Бренд — это итог, охватывающий правдивую историю и уникальность города. К примеру, датский Орхус брендируется как «второй по величине город Дании, в котором пульс бьется четко, но не слишком быстро, чтобы не мешать сердцу наслаждаться этим» [272]. Этот слоган подчеркивает, что Орхус — относительно небольшой город, который не подавляет гостей и жителей чрезмерной суматохой. Этот слоган сразу дает представление о городе и стремится честно описать его имидж.

Последний параметр подчеркивает способность бренда города влиять на интерпретацию города людьми. Успешная городская брендинговая кампания среди прочего предлагает местным жителям и нерезидентам некие рамки для представления и восприятия города [182; 198; 214; 273]. К примеру, в брендинге Сингапура как направления бренд YourSingapore предлагает людям интерпретировать город-государство как шведский стол, полный различных культур и приманок. Из них гость может сам выбрать то, что захочет попробовать. Сингапур — это азиатское общество сегодня. Он соединяет культуры Востока и Запада, современность и традиции [198]. Многие небоскребы в Сингапуре можно также воспринимать через призму *фэн-шуй* или традиционной китайской геомантии. Без подсказки YourSingapore иностранцы видели бы в высоких зданиях острова-государства только современные строения и/или проявление вековых культурных традиций. YourSingapore рассказывает о разнообразии и возможностях Сингапура.

Перечисленные параметры — источник множества вызовов, возникающих при внедрении любого бренда города в контексте перемен в обществе. Процесс брендинга городов непрерывен. Он не статичен, так же как и общество. Рассмотрим эти вызовы как парадоксы.

Парадокс 1: быть в равной мере особенным

Бренд представляет картинку и «упаковывает» город. Брендированная упаковка-обертка подчеркивает уникальность города, выделяет его среди конкурентов. Процесс брендинга города также



непрерывен. Со временем город меняется и его бренд обновляется. Однако парадокс в том, что по мере развития городов они становятся все более похожими, особенно когда их власти учатся друг у друга привлекать инвесторов и туристов. Мы уже говорили, что есть множество исследований, которые ранжируют города. Эти рейтинги, помимо всего прочего, работают на брендинг городов. Кроме уже упомянутого «Индекса пригодности для проживания», разработанного The Economist, существует рейтинг городов Анхольта, где Париж, Лондон и Нью-Йорк высоко оценены за их жизненную силу, население и возможности [10]. Флорида, известный социолог-урбанист, автор термина «креативный класс», предлагает другой способ ранжирования городов — через «индекс креативности» [79]. Флорида фокусируется на трех различных критериях (3Т): технологии, таланты и толерантность. Городские поселения выстраиваются в рейтинге по числу патентов на душу населения, плотности «богемного» населения и гомосексуалистов, пропорции иммигрантов и по количеству интеллектуальных работников [79; 208].

Многие управляющие городскими брендами обращаются к избранным «индексам», указывая на высокое положение своего города в рейтинге. Важно отметить, что эти исследования стали основой, на которой базируются управляющие в организации своих городов и руководстве ими. К примеру, Сингапур в стремлении привлечь больше квалифицированной рабочей силы, инвестиций и туристов опирался на доказательства Флориды. Город-государство дал послабление культурной сфере и проинформировал общественность, что правительство больше не препятствует найму на работу открытых гомосексуалистов. На возражения консервативной общественности власти заявили, что эти изменения — часть сигнального и брендингового процесса, создающего образ толерантного, открытого и креативного Сингапура [198]. Имея одинаковые цели и задачи брендинга, города движутся вперед, используя критерии рейтингов в качестве опорных точек. Зачастую такие рейтинги — это инструмент, помогающий городам учиться друг у друга. В результате многие из них становятся в равной мере особенными и брендируют их схожим образом.



Парадокс 2: восходящее и нисходящее давление

В литературе, посвященной брендингу, особо акцентируется учет интересов различных стейкхолдеров, в частности местных сообществ и жителей. Уважение к запросам сторон влияния необходимо не только для обеспечения успеха брендинговой кампании, но и с этической точки зрения. Консультации — это демонстрация внимания и вежливости. Разумеется, бренд города должен отражать различные интересы общества. Бренд необходимо разрабатывать и продвигать, понимая его основу. Исследования брендинга территорий рассматривают брендинг не только как маркетинговые упражнения, но и с позиции управления территориями. Брендинговый процесс требует мобилизации и получения поддержки местного населения, усиления сотрудничества между государством и частным сектором и вовлечения аудиторий по всему миру [183; 189; 240; 251; 270]. Города не только улучшают свой имидж с помощью рекламы, они также увеличивают количество мероприятий, предлагаемых гостям города и местным жителям. Кроме украшения города благодаря городскому планированию власти также разнообразят его культурную сферу и ночную жизнь. Процесс оживления приносит пользу и горожанам, и гостям. От этих стратегий выигрывают различные стороны влияния [35; 79; 106; 236]. Но учет интересов и местных жителей, и нерезидентов при брендинге может вызвать еще один парадокс.

Как уже упоминалось, бренды городов — это также бренды-идентичности. Предполагается, что идентичности отражают и описывают местность, иначе они не были бы подлинными и аутентичными. Если бренд города стремится рассказать историю общества «снизу вверх» и фиксирован (статичен), он также накладывает свой отпечаток на образ города. Мы воспринимаем город через бренд. Другими словами, бренд города, хотя бы власти или нет, становится для них своеобразным упражнением на видение, позволяющим поразмышлять над тем, чем их город отличается от других. Полученный в результате образ можно публично представить местному населению, показать людям самих себя [154; 155; 193; 197]. Затем бренд города приводит к переменам в обществе,



происходящим в определенном направлении. Позвольте развить эту мысль.

Кампания по брендингу города способна разрушить его оригинальный дух. Популярные для горожан места, если их продвигать с помощью бренда города, могут наводнить экспаты и туристы; изменится общественная структура, которая перестанет быть притягательной для местных. Например, Китайский квартал в Сингапуре продвигается как одно из брендовых направлений (мест) для посещения. Его привели в порядок, и теперь он привлекает экспатов, туристов и яппи. Бары и кафе благоустроили, чтобы обслуживать новых состоятельных посетителей. В результате многие горожане стали рассматривать Китайский квартал как слишком дорогой и больше не ходят в местные магазины. Для резидентов его традиционный дух оказался утрачен. Как это ни парадоксально, Китайский квартал продвигали в рамках бренда города именно благодаря его своеобразной атмосфере. Власти предприняли дальнейшие шаги по ее «улучшению», отреставрировав район.

В то же время брендинг города может повлечь за собой общественные перемены, положительно оцениваемые местными жителями. Шанхай — это больше не рыбацкий поселок и не колониальный аванпост 1930-х годов. Сегодня это громадный город с более чем 23 млн жителей, показывающий взрывной рост. Это современный город. Его характеризуют знаменитые небоскребы. Пока мегаполис ищет себя среди высоких зданий, хайвеев и торговых моллов, власти решили сохранить старые районы Шанхая. Был составлен список неоклассических колониальных зданий вдоль набережной. Сады Ю — традиционный китайский ландшафтный парк — и окружающую их территорию горожане стали называть «Китайским кварталом». Недавно построенные в традиционном китайском стиле дома и магазины заполнили местность вокруг Садов. В этом случае брендинг города при поддержке городского зонирования сохранил и переосмыслил виды старого Шанхая. Местные жители делают здесь покупки, они приняли обновленные Сады Ю как квинтэссенцию Шанхая. Другими словами, идентичность бренда города, как предполагается, отражает общество, но в то же время она определяет его направление и формирует его — сверху вниз.



Парадокс 3: различие в представлении резидентов и нерезидентов

Сообщения бренда города, находящие отклик у местных, могут не заинтересовать внешних наблюдателей (нерезидентов). Одна из задач бренда — изменить восприятие города людьми. Сообщения бренда должны быть привлекательными и аутентичными. Аутентичность сообщения можно подвергнуть сомнению, если оно слишком ориентировано на чужаков. В этом случае местные жители нередко воспринимают его как слишком упрощенное и коммерциализированное. Но при этом положительно оцениваемое горожанами сложное и витиеватое сообщение бренда непривлекательно для нерезидентов. Например, в брендинге города часто используют еду. Масса людей, живущих за пределами Китая, не различают кухню Шанхая и Гонконга. *Сяо лун бао* — это традиционное для Шанхая блюдо, своего рода пельмени на пару. *Дим сум* (на кантонском диалекте) — пельмени на пару из кантонской кухни. Многие китайцы отличают *сяо лун бао* от *дим сум*. Благодаря культурным изменениям и в двух этих городах, и в других точках мира можно найти оба вида пельменей. Блюда путешествуют и включаются в местные меню, которые можно встретить в разных городах. Тем не менее, чтобы оценить местную кухню как часть городского бренда, следует попробовать *сяо лун бао* в Шанхае и *дим сум* в Гонконге. Из-за изменений в обществе некейтацам сложно узнать, что исторически принадлежит этому месту, а что нет. Акцентирование этого отличия может восприниматься иностранцами как проявление педантичности и не вызывать интереса, в то время как местные жители сочтут это отличие более точным. Власти, занимающиеся брендингом города, не проводят такого строгого разграничения в рекламных материалах. Горожане сочтут смешение *сяо лун бао* и *дим сум* как части китайской кухни нарушением аутентичности местного кулинарного бренда. Время покажет, приведет ли недостаточно активное акцентирование факта, что *сяо лун бао* и *дим сум* относятся к разным китайским кухням, к разрушению местного кулинарного колорита. Потребности в привлекательности и аутентичности сообщений бренда могут противоречить друг другу. Сложные сообщения, связанные с историей и переменами в обществе, часто



игнорируются, к огорчению местных жителей. Для посторонних прекрасен именно простой бренд города. Так может сформироваться новая аутентичность [49; 200].

■ Вывод

Приведенный в начале главы пример использования копенгагенскими властями саммита COP 15, чтобы сообщить миру о датской столице как о современном и зеленом городе, — это вдохновляющая реальность. Название Copenhagen говорит о том, в каком направлении власти города хотят осуществлять изменения в столице Дании. Многие жители разделяют это видение и представление о городе. Миру полезно увидеть Копенгаген и Данию их глазами. В списке «Индекс экологической эффективности» (Environmental Performance Index) 2010 года Дания заняла 32-е место из 162, опередив такие страны, как Исландия, Албания и Перу [284]. Сообщение бренда, представление общества и реальность могут не совпадать.

Перемены в обществе нечасто становятся предметом обсуждения в литературе по брендингу городов. Такой элемент, как время, очень важен, поскольку он подчеркивает меняющуюся реальность общества. Сообщение бренда заставляет город «застыть», но на самом деле деятельность по брендингу городов — постоянный процесс. Общество также двигается вперед. Бренды городов должны подчеркивать их уникальность, отражать идентичность и строиться снизу вверх. Как показывают три перечисленных выше парадокса, процесс брендинга может сделать города более схожими, спровоцировать перемены в обществе и создать новую идентичность города. Деятельность по брендингу городов влияет на общество, в то время как город определяет, какой бренд для него необходимо разработать.



Глава 8

Брендинг городов через призму культуры питания: наблюдения с позиции брендинга регионов

Ричард Телльстрём

Введение

Культура питания — понятие, которому трудно найти определение. Она включает такие категории, как необработанные ингредиенты, например лосось, который мы отправляем в рот во время ужина. Процесс определения пищи начинается еще до того, как к нам попадают необработанные ингредиенты. Он начинается с интеллектуальной и рефлексивной фазы, когда растения и животные с культурной, общественной и политической точки зрения определяются как съедобные или несъедобные. Например, приготовленный для праздника лосось или несъедобный лосось. Культура питания — это процесс, превращающий съедобный необработанный ингредиент в продукт более высокого уровня, обладающий добавленной стоимостью, а также сам процесс приема пищи.

Культура питания, так же как сбор урожая, приготовление и сервировка еды, — это инструмент объединения людей вокруг одинаковых ценностей и представлений, которые делают их группой. Это также простой и очевидный путь отделить, например, тех людей, кто ест то, что не едим мы, или, наоборот; употребляет змей, предпочитает лягушек или разделанную рыбу; выделить тех, кто ест руками, кто начинает обед с сыра или, наоборот, сыром его заканчивает, и т. д. Пища — это не просто еда. Ценность пищи — это нечто большее, чем ее питательность, это один из старейших инструментов и самых конкретных культурных проявлений, которые заявляют о том, кто мы есть и к какой группе хотим относиться.



Практика использования еды и напитков как явного инструмента брендинга региона или нации началась около 150 лет назад, в 1851 году, во время Великой лондонской выставки и наступления индустриальной эпохи. За последние несколько десятилетий в западном мире и, в частности, в Швеции, о которой мы будем говорить в этой главе, акцентирование на происхождение пищи вошло в традицию.

Старые и новые отношения между местом и пищей

Ценность пищи можно передать не только другим объектам, но и тем территориям, которым мы хотим придать особую значимость. Возможна также передача ценности в противоположном направлении. Репутация местности может добавлять ценности продукту, даже если мы мало знаем о нем самом [25]. На протяжении всей истории существовала связь между продаваемыми продуктами и местностями. Например, есть сыр стилтон, который производят в районе Стилтон и продают в деревушке Стилтон [256]. Продукты бывают связаны также с регионом или с городом, например краковская колбаса, известная еще со времен Средневековья [285]. Феномен связи географических названий или территорий с едой и вином возник еще до начала процесса торговли продуктами на рынке. Этот феномен давно используется для классифицирования продуктов.

Одна из теорий, рассматривающих взаимоотношения территории и продукта, — это концепция страны происхождения и ее связь с маркетингом [204; 211; 271]. Осознанная связь между страной и качеством еды широко известна. Пример тому — Франция и ее отличная репутация в сфере питания. Страну происхождения можно вообразить, мысленно представив ее жителей, продукты, культуру и национальные символы [18]. Можно сделать вывод, что пища всегда имела рыночную стоимость и была проводником тех идей, которые ищет покупатель. Ведь цель потребления продуктов питания — это использование их ценности во время приема пищи. Вероятно, невозможно думать о продуктах питания и не думать об их происхождении, отношении к месту и людям. Это связывает пищу и место, формируя основу, которая включена в современное развитие экономики впечатлений [212], и дает возможность увидеть новый вариант использования среды.



Политический брендинг пищи

Пища, происхождение которой акцентуировано, стала политическим инструментом рекламы экономического и сельскохозяйственного роста. Этот инструмент применяется и в регионах, страдающих от упадка [124; 190; 195; 256], и для появления новой коммерческой деятельности на пересечении питания и туризма, и при формировании впечатления от какого-либо места [157; 257]. С начала 1970-х годов целью Евросоюза было укрепление регионов стран-участников, чтобы предотвратить столкновения между европейскими нациями из-за экономического неравенства. Евросоюз разработал схемы финансовой помощи, основанные на существовании этих регионов. А значимость наличия многих регионов для европейских стран состоит именно в возможности обратиться за различными видами региональной помощи к Евросоюзу.

С 1990-х годов некоторые региональные культуры питания использовались в политических проектах как идеи [59; 124]. Они подчеркивали возможность экономико-политического использования культуры питания — то, на чем Евросоюз делает особый акцент. Это также проявлялось в протекционистском законодательстве Евросоюза, направленном на защиту происхождения пищевых продуктов. Кроме того, существуют программы Евросоюза в поддержку развития сельского хозяйства. Например, это ремесленное производство продуктов питания [255], которое рассматривается как эстетизация аграрной сферы и, в свою очередь, получило развитие в создании неправительственных организаций по пищевой культуре, например, поддерживающих движение за «слоуфуд» [172].

Региональные проекты Евросоюза различны. Они включают поддержку сельского хозяйства и инновационные предпринимательские проекты, направленные на создание экономического роста. Важной целевой аудиторией стали те, кто стремился либо создать ранее не существовавшие регионы, либо помочь подняться утратившим свой региональный профиль в ходе формирования идентичности нации в рамках процесса национальной унификации в конце XIX и начале XX века. В 1998 году в Швеции в результате слияния трех округов появился новый большой регион — Вастра Готаланд. Частью информационной инициативы, направленной на его обитателей, стало



появление книги рецептов, отражающей культуру питания нового региона [246]. Эта же политика была использована при брендинге региона, чтобы привлечь туда инвесторов и прорекламировать возможности туризма и других связанных с посетителями направлений бизнеса. Связь между питанием и туризмом широко известна. Множество примеров этому существует не только в Провансе или Тоскане, но также и в Калифорнии и ЮАР [99; 280].

Пример регионального проекта Евросоюза, проведенного в начале XXI века и направленного на экономическое продвижение архипелага между Швецией и Финляндией, — пищевой брендинг «Вкус архипелага». Этот регион архипелага недавно появился в рамках программы Interreg по трансграничному развитию Евросоюза [111]. Данный брендинговый процесс двусторонний. Он создает и продвигает идентичность региона и в то же время поощряет малый бизнес использовать визуальную идентификацию бренда при реализации продуктов питания или туристических услуг с помощью логотипов проекта. Однако не все образы архипелага полезны. К таким относятся, например, образы, которые можно найти в других регионах и которые там уже используются. В эту же группу входят пищевые образы маргинальных групп, люмпенов, находящихся на периферии общества, или культура питания иммигрантов, живущих в зоне брендинга. Бренд-профиль должен быть простым и позитивным. Противоречивые и негативные бренды недопустимы.

Большая значимость региональных профильных стратегий может рассматриваться как часть развития общества, в котором территории, регионы или города конкурируют друг с другом на глобальном рынке. Задачи такого общества — создать регионы, которые станут одновременно субъектами экономического роста и основой для идентичности и культуры [111]. Все проекты используют одну и ту же идею. Смысл ее в том, что у региона есть определенный вкус и с ним можно ближе познакомиться при помощи визуального воздействия еды и тех сигналов, которые человек получает от вкусовых рецепторов. Стимуляция чувств — важный фактор не только для привлечения капитала в регион и роста туристической активности, но и для формирования у местных жителей ощущения гордости за место, в котором они живут. Эта разновидность проекта по пищевому брендингу использует постмодернистский поиск аутентичности, но с налетом



современности. В рамках брендинга стремление шеф-поваров — приверженцев как традиционной, так и современной кухни — создать новые вкусы и блюда может оказаться полезной для реализации политических и экономических целей проекта.

С 2006 года Северный совет ведет пищевой проект New Nordic Food («Новая северная еда»). Он нацелен на формирование у жителей северных стран гордости за свое происхождение и идентичность путем улучшения их отношения к скандинавским продуктам питания и скандинавской культуре питания. Политическая поддержка северной культуры питания стала инструментом развития малонаселенных областей и районов, страдающих от недостаточного экономического прогресса. Работа над этим проектом продолжается. Были также запущены и национальные пищевые проекты. Правительственная инициатива 2008 года Sweden — land of food («Швеция — страна еды») нацелена на улучшение восприятия туристов и стимулирование пищевого туризма. Он поможет продвижению экономического развития в сельской местности Швеции и в течение десяти лет удвоит экспорт продуктов питания. Используемый в этом проекте инструмент — брендинг Швеции как страны с интересными продуктами питания и впечатлениями от пищи. Министр сельского хозяйства утверждает: в его представлении будущее Швеции связано с распространением впечатления о ней как о стране с лучшей кулинарией в Европе. Он убежден, что его родина «как гастрономическая страна должна быть известна лучше, чем Франция» [238].

Перед чиновниками, занимающимися управлением пищевыми проектами, стоит задача отслеживать, как воспринимается выбранный «пищевой профиль». Они должны обеспечивать соответствие этих проектов представлениям политических лидеров о том, как тот или иной регион должен восприниматься в сравнении с другими частями Европы. Брендинг региона через культуру питания — это также вопрос брендинга политиков при помощи корректных «пищевых профилей».

Коммерческое использование брендируемых регионов

Множество компаний, связанных с пищевой промышленностью, получают выгоду от сформулированных брендинговых представлений



о регионе. Особо следует отметить два типа таких организаций: рестораны, делающие акцент на связях с определенным регионом, и производители продуктов питания, которые выражают свой профиль рынка при помощи ценностей, ассоциирующихся с определенным регионом. Оба типа предприятий сочетают явления, связанные с региональностью, пищевой культурой и историческим бэкграундом. Но комбинирование с сообщениями рынку может сделать их исторически некорректными. Вместо этого создается совокупность избранных элементов, которые подаются как единственные и уникальные характеристики данного региона. При этом противоречашие и плюралистичные представления редко или вовсе не упоминаются. Но для предприятий и их клиентов это не самое главное. Тем не менее, если не существует оригинального, аутентичного шаблона, при брендировании продуктов или территорий может использоваться иллюзия [242]. Самое важное в этом случае, если коммерциализированный региональный профиль воспринимается как достойный доверия с точки зрения потребления.

Культура брендинга пищи действует в сфере производства продуктов питания или профиля общественного питания как оригинал произведения. В ней много общего с литературой, кино и другими видами искусства. Культуру брендинга пищи можно воспринимать как художественную литературу. Ее роль в качестве оригинала произведения особенно заметна, когда в традиционную региональную культуру питания вливается свежий поток, для того чтобы вызвать эмоции или привязанность к идентичности региона. Эта проблема широко обсуждалась в трудах многих исследователей (например, [224]). Перерабатывая концепцию придуманной традиции, исследователи в области пищевой культуры добавили к ней новые. Это концепции «изобретение», «инновация» и «ретрадиционализация», помогающие описать процесс, при помощи которого традиционная культура питания коммерциализируется, чтобы вызвать эмоции при приобретении или потреблении. И это говорит об экономической ценности культурных представлений в постмодернистском обществе [32; 262].

Рестораны в сельской местности, подчеркивающие свою принадлежность к региональной культуре питания, которую они считают собственной разработкой, используют одну из двух основных



стратегий привлечения различных целевых аудиторий [241]. Первая группа состоит из туристов-отпускников или путешественников. Цель их вояжа — определенный специализированный ресторан. Они нередко находятся в поисках пищевых ассоциаций, соответствующих их видению региона. Представители данной группы обычно приезжают летом и ненадолго. Эти люди заранее познакомились с регионом через маркетинговые или бренд-сообщения в рекламных объявлениях, по телевидению, в путеводителях или кулинарных книгах. Они размышляли о том, какую пищу здесь можно найти или «каков вкус региона», и сейчас хотят прочувствовать культуру питания, о которой слышали. Они с готовностью пробуют еду, с которой ассоциируется регион, хотя их представление может включать пищу из более широкой географической общности.

Размер районов различается в зависимости от того, кто их определяет и какие границы уже существуют. Ресторан в Северной Швеции, расположенный в традиционном для севера аграрном районе, часто принимает гостей, которые считают эту часть страны суровым высокогорным краем. Тем не менее они не возражают, когда в качестве местной дичи им подают мясо лесного оленя (хотя исторически этот продукт не принадлежит к местной кухне). Ресторан же не дискутирует с посетителями по поводу такого географического и исторического недопонимания. Вместо этого он предлагает несколько блюд из оленины, и таких заказов у него много [241]. Единственный хорошо продающийся объект региональной культуры питания в меню этого ресторана основывается не столько на исторических фактах, сколько на представлениях гостей о регионе. А посетителя не беспокоит, что эта пища вырвана из собственного культурного контекста. Так будет до той поры, пока она воспринимается как аутентичная.

Представители местного населения, живущие неподалеку от этого северного специализированного ресторана, ищут аутентичность другого рода. Они идут сюда, чтобы отметить семейные торжества или отведать блюда, отличающиеся от привычных, ежедневно потребляемых в рамках своей региональной культуры питания. Отсюда потребность в изысканных ресторанных блюдах, но не в тех, которые свойственны этому региону. Потому что последние и без того часто входят в ежедневное домашнее меню. Посещение ресторана связано с желанием попробовать кухню, отличную от домашней. Группа



местных жителей тем не менее важнее для ресторана, поскольку обеспечивает постоянный, не зависящий от сезона доход. Сельский ресторан, который получает выгоду от брендированного регионального профиля, должен предлагать иное меню на протяжении того периода, когда группа путешественников, привлеченных сообщением бренда региона, уедет домой, а местные жители выскажут свои пожелания. В приведенном нами примере проблема разнонаправленных пожеланий была решена. Посетителям стали предлагать местный вид рыбы — белорыбицу, приготовленный двумя способами. Туристы брали копченую или жаренную на гриле белорыбицу — блюдо, которое местные едят дома. Местные жители заказывали ее филе во французском винном соусе — вариант, который они не используют в быту.

Городские управления по туризму должны учитывать, что у их маркетинговых сообщений существует по меньшей мере две целевые аудитории: местные туристы и иностранные гости. Стокгольм по-разному преподносит себя в зависимости от того, на каком языке написаны туристические буклеты — на шведском или на английском. Он предлагает два пищевых профиля разным целевым аудиториям: иностранным туристам (в этом случае в меню входят копченая селедка и яичница-глазунья) и внутренним (в этом случае в меню входит суши).

Производители продуктов питания различными способами используют интерес потребителей к еде, ассоциирующейся с профилем региона. Они могут производить продукты питания в самом регионе или создавать ощущение аутентичности. Например, этого можно добиться, подчеркивая старомодный способ приготовления и другие характеристики производства. Этому есть множество примеров. Одна шведская пивоваренная компания разработала целый профиль региона вокруг марки пива Mariestad, используя упоминание о старом производстве в маленьком городке Мариештад. В начале 1970-х годов прежняя пивоварня была закрыта, а рецепты проданы пивоваренной компании, которая производит это пиво сегодня. Оно варится на двух заводах, расположенных более чем в 200 милях от Мариештада. Эти установки «оригинала производства» могут создать ощущение аутентичности, которое очень приветствуется в современной культуре потребления. Белл и Валентайн сделали вывод, что



коммуницированные понятийные значения, такие как ассоциации продукта с данной местностью, играют существенную роль для потребителя [25].

Приведенные примеры подчеркивают, что брендинг, связанный с местом, регионом или городом, — это своего рода произведение художественной литературы, где некоторые моменты замалчиваются, а на других делается акцент. Особенно это касается тех аспектов, которые производитель считает важными для своих потребителей.

Культурное использование политического и коммерческого брендинга

В культуре питания ценность повышается или понижается в различной последовательности, меняя наше восприятие продукта питания и контекст, в котором мы можем его использовать. Согласно Мецгеру, трансформация пищи из привычных продуктов и блюд в культурные символы и аутентичные представители эпохи, времени и географии — это результат отбора [171]. Такой процесс состоит из нескольких шагов, и в результате пища с нечетким представлением оказывается бесполезной. Продукты, остающиеся после этого отбора, представляют мысли и ценности в большей степени, чем культура питания региона или города.

Культура питания значима сама по себе как инструмент развития туристического направления, регионального развития или маркетинга региона. Это средство выражения городских интеллектуальных идей и ценностей, например запланированного на выходные похода на фермерский рынок или поездки в сельский ресторан. Сходство между этими методами применения состоит в том, что еда используется не только для питания. Иными словами, пища может иметь ценность. В этом качестве она поддерживает как коммерческие цели, соответствуя представлениям современного потребителя об аутентичности, так и политические, к примеру, региональное развитие или задачи по формированию идентичности региона.

Многообразие культуры питания редко выходит на первый план, когда речь идет об использовании еды для определения профиля областей и регионов. Часто очевидно другое — выделяются стереотипные пищевые профили, делается акцент на пищевых предпочтениях



ведущей группы общества, а современное промышленное производство продуктов питания отвергается. В соответствии с логикой брендинга пищевые продукты или блюда, которые в сфере рыночной коммуникации признаются культурными символами, географическими представителями или важными функциями в другом контексте, не должны быть доступны в другом месте, чтобы сохранить свою эксклюзивность.

■ Вывод

Происхождение и аутентичность – важные факторы при выборе еды, которую мы хотим купить или попробовать. Для нас это сигнал, подтверждающий, что данная пища вписывается в нашу культуру, соответствует нашим идеалам и представлениям об идентичности. Мы выбираем еду с теми ценностями, которые поддерживаем. Тем не менее не все продукты питания или идеи этих продуктов полезны с точки зрения политического или коммерческого брендинга. Уникальность – главный элемент создания аутентичности. В этом процессе схожесть с другими регионами, продуктами или ситуациями может его затуманить, сделать нечетким. Ценности, не поддерживающие цель, устраняются из профиля бренда. Использование пищи в брендинге территории следует воспринимать так же, как использование других форм искусства: книг, фильмов или спектаклей. Это связано с созданием истории о том, кем мы себя считаем, откуда пришли и, главное, кем хотим быть.



Глава 9

Брендинг городов при помощи НОВЫХ ЗЕЛЕННЫХ ЗОН

Джаред Брайтерман

Введение

Городам пора заняться масштабным увеличением зеленых зон. Сталкиваясь со стареющей городской инфраструктурой XX века и появлением множества новых городов, люди все чаще признают, что озелененные участки и новые общественные территории — основной элемент жизнеспособности крупных городов. Городской дизайн индустриальной эпохи вытеснил природу на задворки городов или заключил ее в границы парков. В последнее время городские власти и лидеры из частного сектора работают над созданием взаимосвязанных зеленых зон, которые преобразят внешний вид города на благо людей и окружающей среды. Зеленая инфраструктура и новые формы городской жизни — источники функциональных преимуществ, среди которых чистый воздух и вода. Новые общественные территории улучшают качество жизни, потому что позволяют их обитателям общаться друг с другом и с природой.

Города с достаточным количеством зеленых зон имеют конкурентное преимущество в мировой экономике, характеризующейся повышающейся мобильностью корпораций и рабочей силы. И сложившиеся, и формирующиеся города способны поддерживать низкозатратные и высокоприбыльные инициативы. А они, в свою очередь, стимулируют рост количества рабочих мест, уменьшают стоимость содержания инфраструктуры и привлекают представителей креативного класса, а также посетителей внутри страны и из-за рубежа.

Два города в Азии признали увеличившуюся роль городской окружающей среды как основную причину экономического роста



и оценили потенциальную стоимость неудачи. За последние десять лет загрязненность воздуха в Гонконге достигла чересчур высокого уровня. Это вынудило главу администрации и других бизнес-лидеров заговорить об опасности. Они ожидали отъезда из Гонконга межнациональных корпораций или их отказа размещаться в нем. Городу угрожала потеря рабочих мест и квалифицированной рабочей силы. Кроме того, загрязнение воздуха могло привести к повышению стоимости медицинского обслуживания и производственных потерь до 21,2 млрд гонконгских долларов в год [210]. В то же время мэр Сеула О Се Хун ввел ряд инициатив по созданию зеленого города. Среди них — запуск троллейбусов и готовность «пролить свет» на центральную реку (она была закрыта и над ней проходило шоссе) [47]. Эти действия увеличили стоимость недвижимости в городе, прорекламировали южнокорейские компании экологически чистых технологий, увеличили количество рабочих мест и привлекли людей и корпорации. Сеул вновь стал рассматриваться в качестве места для создания региональной штаб-квартиры в Азиатском регионе.

Многие поколения зажиточных людей жили в зеленых пригородах, соединяя преимущества работы в городе и удовольствие от общения с природой. В эпоху радикальных изменений климата и пика нефтедобычи мы наблюдаем новую тенденцию. Основные города привлекают высокопрофессиональных работников, которые хотят жить рядом с работой, магазинами, образовательными учреждениями и культурными зонами. Этих востребованных людей больше не удовлетворяет положение, когда разделены городская жизнь и природа, рабочие и жилые районы, торговые и пищевые производства, частные и общие ресурсы.

Природа возвращается в города, в них вновь появляются деревья, цветы и чистая вода. Города стали центром концепции экологически рациональной постиндустриальной эпохи, которая поддерживает рост населения и высокое качество жизни. Как оказалось, больше не нужно делать выбор. Можно обеспечить отличное сосуществование биологического разнообразия [33] и городских бетонных джунглей вместе с населяющими их людьми. По всему миру новые технологии и видения создают зеленые островки посреди густонаселенного города. Это происходит по мере того, как мы все



яснее понимаем, что такое городское пространство и как его использовать.

Города становятся удобнее для жизни и дружелюбнее по отношению к природе. Тем самым мы напрямую влияем на качество воздуха и воды, количество выхлопных газов, безопасность продуктов питания, здравоохранение, общественные связи, снижение уровня преступности, формирование естественной среды для животных и растений, энергетическую независимость, сохранность истории, туризм и создание рабочих мест (рис. 9.1).

Рис. 9.1. Польза от городских растений



В этой главе предлагается несколько способов, позволяющих городам (как сложившимся, так и формирующимся) создавать свой бренд при помощи зеленых зон, улучшая использование имеющихся материальных и человеческих ресурсов. Эти инициативы связывают инновационное благоустройство и озеленение с транспортной системой, производством энергии, местами отдыха и развлечений и системой водоснабжения. Вопреки принципам индустриальной эпохи города начинают стимулировать развитие удобных для жизни улиц

и городского производства продуктов питания. Они оказывают влияние на сохранность энергетических ресурсов, человеческого здоровья и окружающей среды. Зеленые зоны могут стать низкозатратным и высокоэффективным методом вовлечения обычных горожан в изменение повседневной жизни самых значимых городов мира [114].

Общая ситуация

Уже более половины населения земного шара живет в городах. И в течение нескольких последующих десятилетий эта цифра будет стремительно расти. Создание атмосферы, благоприятной для человека и окружающей среды, включает модернизацию старых городов Европы, Северной и Южной Америки и Японии, а также разработку новых моделей формирующихся городов в Африке и Азии. Согласно исследованиям Фонда народонаселения ООН, за период с 2000 по 2030 год количество жителей городов в Азии и Африке удвоится [261]. Из пятимиллиардного городского населения планеты (такая цифра предполагается к 2030 году) 81% будет проживать в развивающихся странах.

Еще одно обстоятельство, связанное с управлением экологически рациональными городами, — это комбинация климатических изменений и пика добычи нефти. Модель наполненного автомобилями города, свойственная XX веку, по-прежнему переносится в страны развивающегося мира. Хотя с учетом предполагаемого количества жителей новых глобальных городов, ограниченного объема добываемой нефти и опасности глобального потепления эти ресурсы невосполнимы. Китай уже стал мировым лидером по потреблению продуктов автомобильной промышленности. Он быстро расширяет сеть внутренних и междугородних скоростных магистралей. Поскольку китайские автомобильные концерны полностью или частично принадлежат государству, у местного правительства есть дополнительный стимул допустить бесконтрольный рост населения и перегруженность уличного движения. Личные машины во многих развивающихся странах все еще олицетворяют современность. Этот паттерн роста городских пространств, предназначенных автомобилям и зависящих от них, постоянно повторяется в развивающемся мире. Новые технические решения, такие как электромобили, — это



ответ на высокую стоимость горючего. Но они не ведут к систематической экономии энергетических ресурсов или планированию корректного использования земель.

Густозаселенные города предлагают возможность создать высочайший уровень жизни и уменьшить количество выхлопных газов, распределяя такие ресурсы, как транспорт, места для отдыха и развлечения, зеленые зоны. Аллеи и парки могут стать связью горожан с природой и окружающим ландшафтом, поддерживая существование дикой природы, в том числе рыб и птиц. Городские фермы на крышах и пустырях предлагают свежие продукты, произведенные рядом с потребителем, способствуют общению соседей и коллег, обучению детей и взрослых принципам здорового питания.

Увеличивающиеся в геометрической прогрессии площади зеленых насаждений на общественных и частных землях и зданиях могут сделать города функциональнее и комфортнее. Невозможно измерить удовольствие, связанное с вовлечением человека в природный цикл. Недавно возникшее противостояние между городской жизнью и природой нанесло вред здоровью людей и окружающей среде, но оно не является неизбежным результатом урбанизации [34].

Сейчас мы многое знаем о том, как создавать города будущего, экологически рациональные, комфортные, безвредные для здоровья. А как быть с уже построенными? Кто-то полагает, что в густонаселенных городах нет места природе. Такие мегаполисы, как Токио, быстро росли в XX веке. В них осталось мало открытого пространства в традиционном понимании. Многие города столкнулись со схожими проблемами, вызванными естественными или антропогенными причинами. Они развивались за счет приоритетности зданий и дорог перед землеустройством и открытыми пространствами.

Даже эти «пристраиваемые» города можно возродить, используя обычные городские пространства, которые раньше не принимались в расчет: городские улицы, реки и каналы, погребенные под сеть шоссе, эстакад и твердых покрытий. Чтобы найти и преобразить недоиспользуемое городское пространство, нужны осведомленность, желание экспериментировать и воображение. Процесс модернизации сформировавшихся городов дает новые идеи для разработки их молодых собратьев.



Роль улиц

И в новых, и в старых городах улицы это важный показатель хорошего состояния окружающей среды и приспособленности города для жизни. До 25% городского пространства занято дорожным покрытием, в том числе улицами и парковками. В любом городе улиц больше, чем парков и садов. Но до недавнего времени это общественное пространство считалось пригодным только для автомобильного движения.

В уже сформировавшихся городах улицы по-прежнему остаются недоиспользованным ресурсом. Чтобы они стали по-настоящему полезными, необходимо произвести два изменения. Во-первых, уменьшить количество машин в городе и научиться рациональнее использовать освободившееся обширное пространство. В том числе для велосипедных и пешеходных прогулок, общественного транспорта, садоводства и сельского хозяйства. Во-вторых, создать новые общественные пространства, где люди смогут контактировать друг с другом и с природой. Организация CEOs for Cities [42] опубликовала анализ «зеленых дивидендов» Нью-Йорка. Его жители экономят \$19 млрд в год благодаря низкому уровню использования личного автотранспорта и высокому уровню перевозок и передвижения пешком и на велосипедах. Помимо снижения объема выхлопов на 23 млн тонн, ньюйоркцы сэкономили на транспортных услугах. Эти деньги напрямую влияют на увеличение покупательской способности по отношению к другим продуктам и услугам. Хотя цены на жилье в Нью-Йорке высоки, сочетание расходов на жилье и транспорт ниже, чем в пригородах.

Соотношение зеленых зон и замощенных, застроенных пространств дают новый наглядный способ представить, как будет организована конкуренция между городами в будущем. В отчете организации CEO for Cities утверждается: если бы ньюйоркцы водили столько же машин, сколько американцы в среднем, то для размещения такого количества автомобилей понадобилась бы парковка величиной с Манхэттен. Пространство любого города ограничено. Поэтому давно пора пересмотреть транспортное обеспечение и принципы использования улиц.



В Нью-Йорке и Сан-Франциско стартовала программа «Превратим дорогу в парк» ('pavement to park' program), в рамках которой созданы новые мини-парки на месте автодорог, в том числе на Бродвее и Таймс-сквер. Эта концепция возникла еще в 1976 году. Столица Колумбии Богота первой начала реализацию проекта «Цикл улиц» ('ciclovia' program). По воскресеньям и праздникам ее главные магистрали перекрывались для автомобильного движения. Закрытые улицы создавали растянутую по всему городу сеть связанных общественных пространств, предназначенных для велосипедистов, бегунов, любителей роликовых коньков и пешеходных прогулок, для людей, занимающихся йогой, и т. д. Согласно оценкам, 2 млн жителей Боготы, то есть треть ее общего населения, активно использовали 120 км улиц без машин [113]. Причем стоимость создания такой гигантской сети общественных пространств нулевая.

От садов на крыше к вертикальным садам

Многие города признали важность садов на крышах для очистки воздуха, понижения летних температур, теплоизоляции зданий и даже сохранения их прочности во время землетрясений. Нью-йоркский архитектор Кейт убедительно доказывает, что в городах значительно больше мест, доступных для озеленения, ведения сельского хозяйства и производства энергии, чем принято считать [144]. Применяемый Кейтом термин «область используемой поверхности» включает в себя не только крыши, но и вертикальные стены городских строений которые все еще недостаточно используют, а их возможности недооценивают. На стенах можно сажать растения, собирать энергию солнца, ветра и воды. Кейт приводит интересные расчеты. Если типичный шестизэтажный дом занимает 195 кв. м, у него есть 1100 кв. м вертикальной поверхности (это относится к отдельно стоящим зданиям) и 335 кв. м — если речь идет о встроенных зданиях. С учетом того, насколько непроизводительны стены большинства домов, их потенциал значительно выше, чем у существующих парков и городских зеленых насаждений. Если брать в расчет крышу и стены, то здания дают в два — шесть раз больше пригодной для эксплуатации площади, чем та земля, на которой они построены [144].



Сугинами, один из 23 административных районов Токио, разработал летние «зеленые занавеси», состоящие из ползучих растений, пластиковых горшков для цветов и сетки. Используя в качестве демонстрационного проекта восьмиэтажное здание муниципалитета, округ Сугинами создал самую большую в мире зеленую занавесь. Ее высота — около 30 метров, а ширина — во всю южную стену здания. В ее составе есть декоративные и сельскохозяйственные сорта ползучих растений, такие как пурпурный выюнок, огурцы люфа и китайская горькая тыква. Многие токийцы теперь накрывают свои балконы растянутыми на один-два этажа зелеными занавесями. Они снижают летний жар и сокращают расходы на кондиционирование помещений, очищают воздух и позволяют иметь сады даже тем, у кого нет земли.

Органы государственного управления играют важную роль в публичной демонстрации новых идей для городского озеленения. Посмотрев на роскошное здание муниципалитета, поучаствовав в муниципальном семинаре или прочтя о зеленых занавесях в СМИ, горожане учатся создавать вертикальные городские сады, требующие минимального пространства и приносящие общественную пользу, например экономию энергоресурсов или улучшение качества воздуха.

Восстановление рек и городских заливов

В городах индустриальной эпохи нечистоты и промышленные отходы зачастую спускали в заливы и реки. Нередко городская администрация уничтожала те самые водные пространства, которые дали жизнь поселению и связывала его с источниками ресурсов и торговли в регионе. Сейчас используются разнообразные техники восстановления рек и заливов, включения их в жизнь города. С больших рек и маленьких ручьев убираются эстакады и дорожные покрытия [136]. Зброшенные портовые зоны перестраиваются в открытые пространства. Благоустройство улиц и водосборные системы на крышах снижают нагрузку на водоочистные сооружения и повышают качество воды.

Чистые реки и заливы — это среда обитания представителей дикой природы и зоны отдыха для горожан и гостей города. Парки



заменяют дороги, люди отказываются от машин. В результате когда-то заброшенная и загрязненная земля начинает широко использоваться. Ее стоимость растет. Восстановленные реки связывают город и область, экономический рост и историческое наследие. Возрожденные водоканалы снова начинают обеспечивать пищей людей и животных. Реки играют ключевую роль в городском биологическом разнообразии — основном показателе хорошего состояния окружающей среды. Исследование, проведенное городской администрацией Токио в 2001 году, показало, что на небольшом участке реки Канда, расположенной в мегаполисе, живет 260 видов растений, два вида пресмыкающихся и три — млекопитающих [217].

Южнокорейская столица Сеул восстановила центральную реку Чхонгечхон, закрытую прежде дорожным покрытием и шоссе. Землетрясение, повредившее автомагистраль в районе порта, побудило Сан-Франциско открыть залив для города: создать новые парки, офисные здания и культурные сооружения. Париж рассматривает смелый план по восстановлению связи Сены со столицей. Для этого предполагается заменить прибрежное шоссе парками и местами для прогулок [143]. Городские планировщики в Токио предложили восстановить исторические реки и каналы ради возрождения наследия, поощрения туризма, отдыха и повышения ценности земли [174]. В Нью-Йорке идет поэтапное строительство парка Бруклин Бридж площадью 35 га, находящегося на берегу реки. Он станет самым значительным новым городским парком (предыдущий — Проспект-парк — появился 135 лет назад). В нем будут организованы плавучие дорожки, причалы для рыбной ловли, каналы, восстановлены заболоченные участки.

Как превратить зеленые зоны в конкурентные преимущества городов

Зеленые зоны объединяют рост городов и экспансию окружающей среды. Даже в самых густонаселенных городах достаточно места для масштабного увеличения количества растений и общественных пространств. Подобные идеи, ранее считавшиеся невозможными, даже неприемлемыми, около десяти лет назад стали реальностью.



Брендинг городов с помощью зеленых зон основывается на поддержке общества и его участии в создании новых, наполненных жизнью общественных пространств.

Постановка смелых целей

Когда зеленые зоны различных размеров проникают в глобальные города, их брендинг как зеленых территорий требует смелых решений. Местные правительства должны рассматривать транспорт, инфраструктуру, здравоохранение и моделирование образа жизни с новой точки зрения. Им необходимо распределить усилия по поддержке среди городских управлений и действовать при одобрении гражданского общества и общественных групп. Улучшение качества воздуха, уменьшение затрат на инфраструктуру, сокращение количества отходов и доступ к зеленым зонам — все это цели зеленого города. Система показателей для зеленых зон включает двукратное увеличение покрытия города растениями, компостирование пищевых отходов, посадку в каждом квартале фруктовых деревьев, сокращение количества ненужных мостовых и дорог, увеличение количества представителей флоры и фауны. Городские достопримечательности, представляющие город, привлекают особое внимание, и существует множество возможностей улучшить энергопотребление муниципальными зданиями, школами, улицами и офисными зданиями и их отношение к своему окружению и региону.

Зеленый город может достичь этих целей, если они согласованы с местными сообществами и созвучны настроению общества в целом. Отдельные граждане, некоммерческие организации и корпорации запустили проекты по городскому сельскому хозяйству и созданию садов в городах по всему миру. И цели, и процесс доступны местным жителям. Это стимулирует их участие, увеличивает количество экспериментальных работ и распространяет успешные идеи.

Выход парка за ворота

Не стоит ограничивать оградой парка использование тех преимуществ, которые он предоставляет. Открытые зоны и доступ к природе должны быть не конечной точкой маршрута, а постоянной



составляющей поездок по городу, рабочей и личной жизни. Убирая дорожное покрытие, можно возродить городскую землю и получить различные выгоды. К ним относятся и уменьшение нагрузки на стареющие водоочистные сооружения, и организация зеленых зон в каждом квартале. Существует множество вертикальных садов в центре городов, созданных как простыми горожанами, так и известным садовником Патриком Бланком. Убрав дорожное покрытие с улиц и тротуаров, можно радикально увеличить потенциал для посадки деревьев и растений, которые создают тень, прекрасный вид, чистый воздух и естественную фильтрацию ливневых вод.

Одно из наиболее интересных описаний нового городского леса предложено в книге *Totoro no sumi ie* («Место, где живет Тоторо») известного японского аниматора Миядзаки Хаяо. Эта манга по мотивам его мультфильма связана с кварталом в Западном Токио. Персонаж его аниме, Тоторо, живет в японской деревне, на дереве. Но представление Миядзаки о будущем города состоит в полном изменении пространства между зданиями и формировании там городского леса, сохраняющего природу, полного загадок и магии. Уменьшение площади дорожного покрытия в два раза позволяет расти деревьям, кустам и мху. Представление Миядзаки о новом городе дает преимущества жителям и основывается на участии общества в процессе создания обновленного баланса между городом и природой.

Сан-Франциско в 2009 году начал полугодовую программу «Превратим дорогу в парк», охватившую весь город. Неиспользуемые части улиц за короткий срок и недорого были превращены в новые общественные дворики и парки. Ландшафтный дизайн, скамейки и столики создали новые места, открытые и дружелюбные пешеходам. Эти проекты задумывались как эксперименты. В них использовались легкие материалы, которые при необходимости несложно убрать или изменить. Если общество поддержит идею и примет участие в работе, эти зоны можно улучшить и расширить. Модель также зависит от организаторов со стороны общественных и деловых кругов.

Муниципальная программа Сан-Франциско связана с опытом города в сфере общественного искусства и землеустройства. Раз



в году, начиная с 2005 года, в нем проводится «День парк(инг)а». Его онлайн- и уличным продвижением занимался коллектив под названием REBAR. Вместе с теми, кто услышал о новой идее, они должны были превратить платные парковки в мини-парки, создавая незапланированные зеленые зоны по всему городу. Видеоролики и рассказы об этом начинании быстро распространились по глобальным городам и преобразили торговые зоны и центры, жилые кварталы и офисные здания. Через несколько лет идея вернуть городские улицы растениям и людям получила муниципальную поддержку и финансирование от местных органов власти.

Постройка правительственных зданий и улиц без пустых территорий

Города и муниципалитеты зачастую единственные владельцы и управляющие самой крупной в регионе собственностью. Среди городских улиц, офисов и зданий муниципальных учреждений можно найти место для инноваций и экспериментов в области окружающей среды. Муниципалитеты сотрудничают с университетами, некоммерческими организациями и предприятиями, чтобы внедрить самые современные технологии выработки энергии. Неиспользованные территории могут стать площадками для школьных дворов, резервуарами для сбора дождевой воды, псеками, аптекарскими двориками и местом жительства бабочек и птиц.

Здания правительственных учреждений, так же как и ветшающие частные строения, изначально не предназначались для увеличения потребительской стоимости и сохранения ресурсов. Привлекая неправительственных экспертов и сторонних участников, можно создать новые идеи и реализовать их. В ответ правительственные службы будут обучать жителей, которые хотя заняться проектами по созданию зеленых зон в районе достопримечательностей, в своем квартале или у административных зданий. В качестве примеров упомянем зеленую крышу ратуши в Чикаго, гигантскую зеленую занавесь в округе Сугинами в Токио и движение по созданию обеденных школьных двориков, начало которому положила Элис Уотерс из калифорнийского города Беркли.



Поддержка жителей и неправительственных объединений

Инновации в области создания городских зеленых зон нередко являются частной инициативой. Они исходят от людей, которые раньше не считались заинтересованными в городском проектировании — поваров, фермеров, предпринимателей, художников, а также корпораций. Стремясь соблюсти жесткие бюджетные ограничения, муниципалитеты все чаще обращаются за материальными и творческими ресурсами к частному сектору и талантам местных жителей. Многообразие подходов и распределенное внедрение лучше всего подходит для идей создания зеленых зон, которых становится все больше.

Для достижения целей мирового масштаба необходима всесторонняя поддержка, что позволит осуществить самые смелые перемены. Садовники, натуралисты-любители и профессионалы, предприниматели, чей бизнес связан с растениями, обладают знаниями и опытом в городском сельском хозяйстве, посадке и уходе за деревьями, наблюдении и развитии городской живой природы. Интерес к зеленым зонам объединяет людей различных возрастов и уровней образования. Местные власти могут брендировать свой город, признавая заслуги и обращая внимание общества на тех горожан, которые трудятся над возвращением природы в город.

В Нью-Йорке сообщество натуралистов-любителей наблюдает за дикой природой в Центральном парке в темное время суток, изучая гнездование, сон и пути миграции ястребов, сов и даже койотов [278]. В Токио строительная компания считает появление японских карликовых дятлов признаком здоровья города [153]. В Сан-Франциско университет и энергетическая компания объединили усилия и организовали онлайн-трансляцию из гнезда сокола, расположенного наверху ее офисного здания. Участники движения «Партизанское садоводство» засаживают временно доступные, а также неиспользуемые общественные и частные земли. В токийском округе Гинза предприниматель, занимающийся городским сельским хозяйством, разбил временное рисовое поле, которое регулярно посещают продавцы, офисные работники, строители, соседи и просто прохожие.



Поддержка местных властей может заключаться в изменении зонирования, налоговых льготах, лабораторных экспериментах на улицах, общественных конкурсах, направленных на поиск и распространение лучших идей по созданию зеленых зон. С появлением новых видов СМИ у людей появляются возможности для заимствования опыта других сообществ со всего мира, его быстрой адаптации и применению.

■ Вывод

Существование уникальной зеленой зоны зависит от местных ресурсов и культуры. Возможности брендинга городов при помощи зеленых зон растут по мере того, как увеличиваются ожидания людей от повседневной жизни и ее качества. Освоение заброшенных или недоиспользованных ресурсов позволяет создать новые зеленые зоны, формирующие связь людей друг с другом и с природой. Идеи по переделке городского пространства продолжают появляться. Нет единой модели, подходящей для всех городов.

Рисовое поле в Лондоне будет значить не то же самое, что в Токио. Вызовы, связанные с окружающей средой, глобальны, начиная с синдрома краха колонии пчел по всему миру и заканчивая пиком добычи нефти и изменениями климата. Решить проблему можно, объединив глобальные идеи городского земледелия с местными инновациями, соответствующими специфике территории, климата и культуры.

Лучшие решения всецело используют местные человеческие и материальные ресурсы. Города, основываясь на своем наследии и уникальных ресурсах, могут создать новый баланс между рукотворной окружающей средой и природой.

Ошибки в городском проектировании, сделанные в XX веке, сейчас следует рассматривать в контексте гибкости как городов, так и природы. Несмотря на ужасающие природные катаклизмы и вызванное войной опустошение, такие города, как Токио, восстановились при помощи схем землепользования, демонстрирующих свое постоянство на протяжении веков [135]. Считая бетон, мосты и небоскребы постоянными явлениями, мы убедились, как быстро природа может забрать все созданное



человеческими руками, если мы не будем постоянно прилагать усилия, чтобы контролировать и сдерживать ее [275]*.

Увеличение растительных площадей и создание новых общественных мест сделает города более пригодными для жизни и привлекательными для представителей бизнеса, горожан и гостей. Мы входим в новую эпоху, в которой городская жизнь снова связана с миром природы. При полной вовлеченности гражданского общества существуют неограниченные возможности брендинга городов с помощью зеленых зон. Изменив представление о себе как о месте обитания представителей живой природы, города могут конкурировать в вопросах здравоохранения, качества жизни, создания рабочих мест и экологических инноваций.

* Издана на русском языке: Вейсман А. Земля без людей. М. : Эксмо, 2012.



Глава 10

Онлайн-брендинг городов

Магдалена Флорек

Введение

В литературе, посвященной брендингу, активно обсуждается вопрос о том, повлияют ли веб-технологии на методы брендинга и бренд-менеджмента (см., например: [57; 126; 156; 237]). С точки зрения маркетинга интернет предоставляет компаниям большие возможности. Это новые каналы для рекламы, продаж, прямой доставки товаров, для получения обратной связи и поддержки потребителей. Многие организации сегодня осознают необходимость интегрированных маркетинговых коммуникаций с помощью офлайн- и онлайн-каналов в современном цифровом мире.

Развитие интернета и его возможностей также изменило методы, при помощи которых города могут и должны коммуницировать и выстраивать свои местные бренды. Тем не менее Роули оспаривает это. Она считает, что «онлайн-среда по своей природе является сервисной средой, основанной на информации [221]. Концептуализация бренда как ощущения делает очевидным тот факт, что бренд создается не утверждениями компании, а ее делами и тем, как потребитель их воспринимает». Это представляет особую сложность в брендинге территорий, потому что нужно физически находиться в том или ином месте, чтобы ощутить его. А онлайн-коммуникация обещания бренда может значительно превосходить реальность самого объекта. Проблема усугубляется тем, что количество интернет-пользователей и, соответственно, потенциальной целевой аудитории города постоянно увеличивается.

С каждым годом растет не только число интернет-пользователей, но и время, которое они проводят онлайн [107]. В результате интернет усилил возможности влияния брендинга на мировую



аудиторию. Можно выделить два основных направления онлайн-брендинга: продвижение и коммуникация ценностей бренда, его идентичности, а также создание онлайн-сообществ, связанных с брендом. Некоторые опасаются, что с учетом изобилия информации в сети пользователи перестанут полагаться на краткие заметки бренда. Вместо этого они будут собирать подробную информацию о продуктах и услугах и делать собственные выводы [221]. Тем не менее бренд-менеджерам нужно внедрять новые инструменты создания и коммуницирования своего бренда. Более того, им необходимо отслеживать постоянные изменения в виртуальной среде, известной как Web 2.0. Она традиционно ассоциируется с приложениями, облегчающими интерактивный обмен информацией, способностью к взаимодействию с пользователем, сосредоточенным на пользователе дизайне и сотрудничестве с всемирной сетью. Примеры Web 2.0 — это веб-сообщества, аутсорсинговый сервис, веб-приложения, сайты социальных сетей, сайты обмена видео, вики-сайты и блоги. Другими словами, Web 2.0 предоставляет сервисы, которые приглашают пользователей к активному и прямому участию.

Как следствие мы наблюдаем новую модель коммуникации. Чтобы заявить о себе, современным городам не стоит полагаться только на журналистов. Сегодня каждый человек и получает, и посылает сообщения. При этом стоимость их отправки снизилась до минимума, и инструменты для этого вполне доступны. В результате каждый человек создает параллельный уровень циркуляции информации. Показательным для этого феномена стало появление производящих протьюмеров (сегмента пользователей, находящихся между потребителями и профессионалами) и их активное участие в диалоге с городом. Это повлекло за собой изменение коммуникационных стратегий и связанных с ними инструментов. Производящие потребители ищут все новую информацию, присутствуют в виртуальной реальности, обмениваются мнениями, файлами и личными профайлами, участвуют в обсуждениях, смотрят и публикуют видеоролики. Герхардт утверждает, что благодаря своему сложному образу жизни, совмещающему значительную нагрузку на работе и активную семейную жизнь, производящие потребители с удовольствием принимают продукты и услуги Web 2.0 [91]. Обычно эти люди пользуются



такими «вебдванольными» технологиями: социальными сетями (Facebook, MySpace), блогами, видео-по-запросу (VoD), подкастами, VoD-кастами, виртуальными реальностями (Second Life, There.com), мобильными коммуникациями и другими интернет-технологиями, позволяющими находиться на связи, где и когда хочется.

Одно из важнейших свойств приложений Web 2.0 — огромное количество генерируемого пользователями UGC (пользовательского контента). С появлением производимого ими контента любой человек может оказать потенциальное влияние на то, как воспринимается и оценивается город. Каждый легко найдет информацию и поделится ей, не будучи зависимым при этом от контента, управляемого официальными городскими источниками. В результате предлагаемые Web 2.0 возможности могут стать источником как дополнительных преимуществ, так и негативной рекламы для города. В свете этих трендов и силы влияния технологий Web 2.0 сити-менеджеры вынуждены пользоваться предоставляемыми ими преимуществами. Городам приходится быть участниками этой среды, а также помнить о независимости и неподконтрольности онлайн-среды в формировании представления о городе. Как утверждают Мигуенс и другие, виртуальная среда «может доказать силу своего влияния на выбор туристов, но она также имеет огромное значение в понимании предпочтений, нужд и реакций, которые могут (или должны) оказывать влияние на многие решения с управленческой точки зрения» [173, с. 2].

Среди широкого спектра существующих онлайн-инструментов самые популярные и уже применяемые городами для коммуникации характеристик их брендов — это сайты, блогосфера, социальные сети, виртуальная реальность и электронная почта. Эти инструменты и возможности их использования в контексте брендинга городов мы обсудим в следующих параграфах.

Сайты как коммуникаторы идентичности бренда города

Сайты — основной, самый популярный и обязательный на сегодня инструмент брендинга территорий. Сайт помогает увеличить узнаваемость места, улучшить осведомленность о нем и, наконец,



сформировать его имидж. Таким образом, главная функция сайта — передавать идентичность бренда города посредством релевантной информации. Коммуникация может происходить в виде пассивной передачи информации (общих сведений, галереи фотографий, брошюр, проектов и планов муниципалитета). Есть также форма интерактивной коммуникации — информация, отсортированная по запросам пользователя, консультации, обратная связь, календарь мероприятий, интерактивные карты, виртуальные туры и бронирование отелей [78]. Как относительно пассивное медиасредство, сайты способны передавать неограниченное количество информации всем потенциальным аудиториям [232]. При этом контролируют ее только отправители [276]. В то же время благодаря техническому прогрессу, есть возможность отправлять более сложные и привлекательные формы сообщений. То есть контент сайта, в отличие от традиционных СМИ, можно настроить на попадание в различные аудитории и таким образом создать привлекательный имидж города. Более того, при помощи включения интерактивных элементов сайты позволяют городам лучше узнать собственные аудитории. Это стимулирует посетителей вступать в диалог с городом, так же как компании вступают в диалог со своими потребителями [123].

Обычно с помощью сайтов города способны развивать свои бренды. Для этого они предоставляют систему идентификации или бренд-дизайна (логотипы, слоганы, гербы, флаги, характерные цвета и т. д.), свои предложения (пакеты для целевых рынков, списки достопримечательностей, календарь мероприятий, фотоголерею, карты, каталоги, веб-трансляции), линию поведения (новости, проекты, планы, стратегии, отчеты, постановления, информацию о местных властях, отношения с дружественными городами). Города также взаимодействуют с целевыми аудиториями через онлайн-форумы, обратную связь, новостную рассылку и комментарии. Для получения уникальной картины города все эти функции нужно собрать воедино. Чтобы выделить из числа других сайт и город, которому он посвящен, требуется целостный подход, специализированные функции и инструменты. Как считает Палмер, мало быть просто представленным в цифровой среде [203]. Нужно иметь стратегию, чтобы донести это представление до потенциальных потребителей.



Брендинг города через блогосферу

Блог — это разновидность сайта. Обычно он поддерживается частным лицом путем регулярных публикаций комментариев, описаний мероприятий и другого материала, например графики и видео. Многие блоги предлагают комментарии или новости на определенную тематику. Другие служат своего рода личными дневниками. Блогосфера состоит из всех блогов и их взаимосвязей. Количество записей в блогах за 24 часа в среднем составляет 900 000. Читают блоги 77% активных интернет-пользователей [87]. Быстрый рост блогосферы привел к восприятию блогов как одного из самых достоверных и объективных источников информации. Следовательно, блогеры становятся лидерами с существенной силой влияния, управляющими мнениями. Эта сила может включать в себя и возможность формировать представление о городах.

Среди создателей блогов, так же как и среди их читателей, есть жители города, бывшие и потенциальные туристы, студенты и инвесторы. Горожане пишут и читают о туристических достопримечательностях, различных видах мероприятий, качестве жизни в городе, социальных вопросах, политике, искусстве и культуре, обучении, спорте и т. д. Например, BlogTO (www.blogto.com/about/) — сайт о Торонто, создаваемый его жителями, «группой одержимых художников, музыкантов, фотографов, политиков, представителей рекламы и СМИ, танцоров, технарей, гурманов, честолюбивых режиссеров, любителей моды и людей, ратующих за гуманное отношение к животным». Блог представляет собой квинтэссенцию жизни города. Благодаря этому он очень полезен как для местных жителей, так и для туристов. Другой интересный пример можно найти на www.newyorkology.com, где «снискавшие всемирную славу рестораны, пицца-туры по Бруклину и сеансы педикюра с двойным шоколадом стали неотъемлемой составляющей блога писателя-фрилансера Эми Лэнгфилд. Стиль жизни представлен рубриками о напитках, еде, магазинах, достопримечательностях и путешествиях» [82]. Такая информация доступна практически всем, ведь любой житель планеты, у которого есть интернет, может читать блоги.

Наиболее популярны блоги о путешествиях. Обычно они создаются в форме дневника и содержат описания поездок автора.



Для других туристов и гостей это бесценный источник информации. Маркетинг-менеджеры города обязаны проводить мониторинг блогов, особенно тех, что сконцентрированы на туризме. Ведь они способны влиять на представление как о материальных, так и о нематериальных компонентах бренда города. Кроме того, сами блогеры могут стать весьма значимой целевой аудиторией.

Очень важно налаживать сотрудничество с блогерами, стимулировать этих активных творцов общественного мнения на положительные отзывы о городе. Их нужно сделать союзниками города. Более того, из блогов, особенно написанных местными жителями, можно почерпнуть ценные идеи для будущих рекламных кампаний. Города и туристические компании отметили растущее влияние блогосферы и начали проводить конференции и встречи с блогерами. Например, Организация по туризму в Карибском регионе (Caribbean Tourism Organization) сделала подобные встречи регулярными. В феврале 2006 года она впервые пригласила в Нью-Йорк известных блогеров, пишущих о туризме и путешествиях. США — основной целевой рынок для туристической сферы Карибского региона. На конференции, организованной совместно с Международной ассоциацией онлайн-коммуникаторов (International Association of online Communicators), обсуждалась тема «Что нового на Карибах?». Главная цель встречи — поощрить американских блогеров освещать темы, связанные с продвижением туризма на Карибы, наладить сотрудничество, предоставляя блогерам новости и информацию, о которой они могли бы писать. Их также пригласили обсудить будущее региона с представителями карибских туристических компаний.

В июле 2008 года Маркетинговая корпорация по Филадельфийскому туризму (Greater Philadelphia Tourism Marketing Corporation (GPTMC)), ответственная за продвижение города и региона Филадельфии, организовала встречу под названием «Неконференция социальных СМИ. “Блог Филадельфия”». На нее были приглашены сотни блогеров со всей территории США. GPTMC представила способы использования коммуникационных инструментов Web 2.0 при помощи специальных интернет-сервисов — видеокастов, подкастов и статей о городе и регионе. Кроме того, в задачу встречи входило налаживание более тесных отношений с сообществом блогеров.



Требовалось мотивировать их писать и читать о Филадельфии, а также научить использовать доступные инструменты социальных СМИ.

Вместе с развитием блогосферы изменилось и отношение журналистов к блогам. В прошлом блоги считались недостоверным источником информации. Но в последнее время журналисты все увереннее пользуются инструментами социальных СМИ. Количество журналистов, читающих блоги и RSS-потоки, с каждым годом увеличивается. Опрос методом случайной выборки, проведенный Бродером, продемонстрировал, что блоги оказывают значительное влияние на тематику статей, точку зрения и наблюдения североамериканских журналистов и редакторов. Более 75% репортеров считают блоги полезными в вопросах поиска новых идей, 70% регулярно проверяют список блогов, 21% тратят на чтение блогов более часа в день. Журналисты также все чаще становятся участниками блогосферы — 28% из них ведут свой блог [192].

Помимо мониторинга действий самых влиятельных лидеров мнений и блогеров, сити-менеджеры должны думать о создании собственных блогов, в том числе блогов городских властей и лидеров. Например, блог мэра Майами (<http://mayormannydiaz.blogspot.com/>) ежедневно публикует список задач, над которыми работает его администрация. На внутреннем рынке такие инструменты помогают наладить отношения с жителями города и снискать поддержку населения действий местных властей, в том числе связанных с брендингом.

Еще одно явление в блогосфере — микроблогинг. Микроблоги — это короткие текстовые комментарии, обычно направленные на сеть единомышленников. Микроблогинг и твиттеринг (от Twitter — на данный момент самого популярного приложения для микроблогинга в этом секторе) — действия по публикации микроблогов. Это форма, позволяющая пользователям посылать короткие текстовые сообщения или микроинформацию — фотографии и аудиоклипы — и публиковать их для просмотра либо всеми, либо ограниченной группой людей, выбранных автором. Контент микроблога, в отличие от традиционного блога, меньше размером. Twitter, запущенный в июле 2006 года, — самый популярный из почти 100 сайтов, предлагающих функции микроблогинга. Прогнозировалось, что количество



пользователей Twitter к концу 2011 года достигнет 350 млн [252]. Учитывая это, а также потенциал микроблогинга как инструмента онлайн-брендинга, неудивительно, что множество туристических компаний и направлений уже используют микроблоги и еще большее количество активно обдумывает возможность их применения.

Пока проведено недостаточно исследований эффективности микроблогов как инструмента брендинга направлений. Но одним из способов измерения их значимости может стать количество пользователей, подписавшихся на рассылки микроблогов направлений. Например, у VisitBritain 5369 подписчиков, у VisitScotland — 1378, у VisitWales — 1402. Также важно отслеживать динамику роста подписчиков, количество взаимодействий с посетителями и переходов по ссылкам из постов Twitter на веб-страницы направлений [252].

Социальные сети и интерактивное создание бренда города

Социальные сети — это онлайн-сообщества людей со схожими интересами и деятельностью. Они дают пользователю целый набор различных возможностей взаимодействия: обычный чат и видеоконференции с множеством участников, обмен простыми сообщениями по электронной почте и участие в блогах и дискуссионных группах. Социальные онлайн-сети могут также содержать распределенные по категориям взаимоотношения (например, бывшие одноклассники), средства общения с друзьями и системы рекомендаций для некоторых видов объектов или действий [173]. С точки зрения брендинга, благодаря взаимодействию между потребителями и созданию дружелюбного онлайн-сообщества, маркетологи могут отследить представление потребителей и их ощущения от бренда. Как подчеркивает Макуильям, «в традиционных бренд-отношениях коммуникация идет между продавцом и потребителем. Онлайн-вые бренд-коммуникации продемонстрировали потенциальные выгоды от диалога между самими потребителями» [165, с. 45].

Среди самых часто посещаемых социальных сетей — Facebook, MySpace, Orkut и LinkedIn (в России и странах СНГ — «ВКонтакте» и «Одноклассники»). Количество их пользователей побудило компании (а с недавних пор и города) сконцентрироваться на своем



присутствии в сети, создавать и разрабатывать креативные, мотивирующие их эффективные брендинговые кампании с использованием социальных СМИ. Маркетологи территорий, которые осведомлены о возможностях, предоставляемых этим каналом, включают сайты социальных сетей, такие как Facebook, в свою деятельность. Например, ссылки на Facebook можно найти на официальном сайте путешествий и туризма Мичигана (<http://michigan.org/Default.aspx>). Другими важными для направлений социальными сетями являются TripAdvisor и WAYN. TripAdvisor — сайт, в основе которого лежит идея, что путешественники, принимая решение о поездках, полагаются на мнение других путешественников или воспринимают их как надежную подсказку. На данный момент в TripAdvisor содержится 10 млн обзоров путешествий и мнений, написанных 5 млн зарегистрированных пользователей. Ежемесячно сайт посещают 25 млн человек. Он был создан в 2000 году и в настоящее время охватывает 212 тыс. отелей, более 30 тыс. направлений и 74 тыс. достопримечательностей по всему миру. WAYN.com (аббревиатура фразы «Where are you now?» — «Где ты сейчас находишься?») — это сайт социальной сети, посвященный путешественникам и стилю жизни, цель которого — объединить туристов всего мира. WAYN охватывает 251 страну. Количество его пользователей в марте 2005 года составляло 45 тыс. человек и с тех пор увеличилось до 15 млн*.

Социальные сети, посвященные путешествиям, все чаще становятся предметом интереса в процессе создания бренда города. Например, Туристическая компания Йоханнесбурга (Johannesburg Tourism Company) в 2008 году решила сотрудничать с WAYN. В общую задачу входила разработка кампании, нацеленной как на изменение представления о городе, так и на поддержку Йоханнесбурга как ведущего направления международного туризма. Ее лозунгом стала фраза «Йобург — африканский город мирового класса». Создав профиль на WAYN, Туристическая компания Йоханнесбурга легко получила возможность активно взаимодействовать с 14 млн человек из 193 стран. Среди основных элементов кампании были опросы участников, праздничный конкурс с призами, новости о конкурсе «Мисс мира», баннерная реклама, новостная рассылка и внутренние

* По данным на 2011 год. Прим. ред.



коммуникации. Результаты опросов показали, что за семь недель произошли позитивные перемены в области представления о городе, он вошел в топ-рейтинг самых популярных направлений [254].

В связи с возрастающим интересом к социальным сетям сити-менеджерам необходимо включить в свою деятельность соответствующие каналы, подходящие для создания имиджа бренда города, а также анализировать целевые онлайн-рынки. Сити-менеджеры также должны постоянно и проактивно вовлекаться в обсуждения, участвовать в постах, чатах и форумах. Управление сообществом любителей бренда нуждается в формировании чувства вовлеченности и принадлежности. Сообщества требуют взгляда снизу вверх на построение бренда, при котором потребители создают контент и осознают свою ответственность перед брендом [165].

Брендинг территорий в виртуальной среде 3D

Second Life, основанная в 2003 году, — это самая известная и широко используемая виртуальная среда 3D. Она бесплатна и предоставляет любому пользователю интернета простой доступ в Second Life. У нее есть свой внутренний рынок, валютой на котором является линден-доллар. У Second Life более 20 млн уникальных абонентов, одновременно в ней присутствует более 40 тыс. человек. В Second Life много сообществ, которые позволяют общаться между собой людям со схожими интересами, убеждениями или одной национальности.

Множество территорий уже разместили свой образ в виртуальной реальности Second Life, чтобы иметь влияние на восприятие их направления. Одну из первых кампаний по представлению направления или управления по туризму в виртуальной реальности провела в октябре 2007 года компания Tourism Ireland в Second Life. Согласно исследованиям Tourism Ireland, в 2007 году 60% пользователей Second Life относились к четырем самым крупным туристическим рынкам Ирландии: Великобритании, США, Германии и Франции [253]. Половина из них были старше 30 лет — ключевой демографический показатель для туризма этого острова. В рамках маркетинговой кампании Tourism Ireland стала спонсором ряда мероприятий, в том числе Дня святого Патрика в модели Дублина



в Second Life. Как заявил в 2007 году директор по маркетингу Tourism Ireland, «за последние три года организация увеличила вдвое бюджет на цифровой маркетинг, доведя его до 14% от общих затрат на маркетинговую активность, причем годовой размер инвестиций составил €6,5 млн. Tourism Ireland планировал в 2008 году потратить на онлайн-деятельность почти четверть всего маркетингового бюджета» [253]. Ожидается, что и города, и страны будут все чаще использовать для создания бренда потенциал виртуальных сред 3D, таких как Second Life и другие.

Электронная почта как элемент бренд-стратегии города

Среди широкого спектра возможностей Web 2.0 не следует пренебрегать самой популярной формой онлайн-коммуникации — электронной почтой. Она оказывает прямое воздействие на целевые аудитории и остается значимой формой контакта и инструментом брендинга городов. Компания Monaco Convention Bureau, например, внедрила стратегию маркетинга по электронной почте в конце 2007 года. Основная задача Monaco Convention Bureau состояла в том, чтобы рассказать организаторам конгрессов, семинаров, выставок и ярмарок о технических и экономических возможностях княжества. За месяц фирма создала и разослала первое электронное письмо более чем 6 тыс. получателей, в том числе учреждениям по организации встреч и поощрительных мероприятий и корпорациям. Темы менялись каждый месяц: «площадка месяца», «мероприятие месяца», «список будущих мероприятий», «свежие новости», раздел «Знаете ли вы?» и отзывы участников. Это ежемесячное электронное письмо олицетворяет развитие достоверного и регулярного канала коммуникации с ключевыми лицами, принимающими решения [66].

■ Вывод

Ожидается, что среда Web 2.0 будет развиваться. Вследствие этого сити-менеджеры должны отслеживать ее и включать в число инструментов для брендинга города. В частности, онлайн-сообщества доказали, что оказывают сильное влияние на поведение и решения потребителей,



а также на их представления о городе. Сити-менеджерам следует признать важность интерактивных онлайн-технологий и использовать их как неотъемлемый компонент своей бренд-стратегии. С учетом разнообразия платформ Web 2.0, простоты создания блогов и быстрого освоения технологий пользователями перед сити-менеджерами стоит серьезная задача выбора самого жизнеспособного онлайн-канала коммуникации имиджа бренда. Но им необходимо ее решить, чтобы получить все выгоды от синергетического подхода к созданию бренда города, в котором городские власти и представители общества сотрудничают в процессе формирования городского имиджа. В то же время городам нужно быть готовыми к следующей онлайн-волне – Web 3.0 – и ее использованию в брендинге городов.





Часть II
Практика



Глава 11

Введение в практику брендинга городов

Кейт Динни

Введение

В части II мы предлагаем критический обзор практики брендинга 18 городов, расположенных в разных частях света. Выбор пал именно на эти города из-за их географической, экономической и культурной гетерогенности. Целостное понимание брендинга городов скорее требует исследования разнообразия, чем сосредоточенности на конкретной стране или одном континенте. В качестве примеров приведены населенные пункты разной величины: от Вуллонгонга с населением 200 тыс. человек до таких мегаполисов, как Сеул, Чунцин и Токио. Эти города расположены в разных уголках мира — Европе, Азии, Африке, Австралии, Северной и Южной Америке. Несмотря на различия, в брендинговой деятельности описанных городов есть немало общего: работа с вызовами, с которыми сталкиваются их бренды, выяснение идентичности и имиджа, важность наглядных примеров, проведение мероприятий, работа в партнерстве, креативность, инновации и активность, а также репозиционирование бренда города. Все эти аспекты будут рассмотрены далее.

Работа с вызовами, с которыми сталкивается бренд города

Бренды городов сталкиваются с множеством вызовов. Как утверждает Энтони Эбоу Спиро, описывая опыт Аккры (глава 12), есть два основных препятствия, требующих преодоления: это чрезмерно



растянутая и несоответствующая потребностям материальная база и ограниченные финансовые ресурсы. Быстрый прирост населения, который переживает как Аккра, так и другие города мира, увеличивает нагрузку на сеть автомобильных дорог, системы электро- и водоснабжения и жилищное строительство. Эти фундаментальные проблемы следует решать, если бренд города хочет делать достоверные заявления, продвигая себя как место, удобное для жизни, посещения и инвестиций. Проблема недостаточного финансирования также ограничивает усилия, направленные на развитие сильного бренда города. Во многих случаях муниципальный бюджет почти пуст, а создание бренда города считается низкоприоритетной (если вообще рассматривается) задачей. Тем не менее некоторые города вложили значительные средства в бренд-стратегию своих городов и получили от этого видимые преимущества. Рассматривая опыт Сеула (глава 25), Ю Кюнь Ким и Питер Еунь-Пио Ким подчеркивают огромную важность увеличения маркетингового бюджета в 2008 году и сосредоточения городских властей на активном развитии туризма как средства экономического оживления мегаполиса.

Другая проблема, с которой сталкиваются бренды городов, — это скепсис по отношению к бренду и брендингу, свойственный многим людям, принимающим решения. Гиорги Зонди описывает, как развивался брендинг Будапешта в условиях активного сопротивления самой идее брендинга (глава 16). Зонди предполагает: справиться с таким скептическим отношением к бренду можно, если сделать акцент на том, что идея брендинга — это интеллектуальный и междисциплинарный процесс, а не просто рекламная и маркетинговая кампания.

Определение идентичности и имиджа

Следующий аспект, рассматриваемый в главе об Аккре, относится также и к Лиссабону (глава 21), Монтевидео (глава 22), Парижу (глава 24). Речь идет о стоящей перед брендами городов задаче определить их идентичность и имидж. В чем суть города и как, с его точки зрения, ее должны воспринимать? Это нужно прояснить в достаточной степени на начальной стадии создания бренда. Иначе мы, скорее всего, получим не внятный бренд города, а не связанные



между собой фрагментарные суббренды, каждый из которых будет нести собственное сообщение. Но еще хуже отсутствие сознательного брендинга в принципе. В таком случае репутация города полностью зависит от благосклонности враждебного или равнодушного мира. Жоао Рикардо Фрейре исследует вопрос идентичности имиджа применительно к Лиссабону. Он показывает, что для лиц, принимающих решения, критически важно определить границы бренда, который они будут создавать. Если бренд ограничен только городом, это будет определенным образом влиять на стратегические решения по брендингу. Если же предмет создания бренда — и город, и регион (более широкая сущность с бóльшим количеством стейкхолдеров и расширенным спектром характеристик), то решения принимаются иначе.

Анализируя практику Монтевидео, Пабло Хартманн описывает, как местные и национальные руководители пытались минимизировать расхождения между идентичностью города и его имиджем. К сильным сторонам мегаполиса относились возможность культурной жизни, досуга и отдыха высокого качества, статус столицы, высокий уровень безопасности. Но они были недостаточно очевидны. И городу пришлось разработать план действий по коррекции своего слабого имиджа, особенно в сфере туризма. Другой взгляд на вопрос идентичности имиджа предлагает Жан-Ноэль Капферер. Он, в частности, описывает отношения между имиджами страны и города на примере Парижа. Капферер отмечает, что, независимо от имиджа и конкурентоспособности бренда страны, у городского бренда есть свой импульс. В связи с этим возникают определенные вопросы, связанные с архитектурой бренда. Следует ли городу брендировать себя как одиночный бренд, не зависящий от бренда своей страны? Или бренд страны должен служить доминирующим, зонтичным брендом, в рамках которого позиционируется бренд города? Некоторые города позиционируют себя в слогане как одиночные бренды, без явной связи со своей страной. Пример — «Гаага — международный город мира и справедливости». Другие принимают осознанное стратегическое решение опираться на единство нации, воплощенное в бренде страны. В слоганы включаются и название страны, и название города. Например, «Эдинбург — вдохновляющая столица Шотландии» или «Глазго: стильная Шотландия».



Важность наглядных примеров

Бренд города должен базироваться на реальности, а не быть иллюзией, распространяемой армией маркетологов. Преувеличенные заявления о городе будут иметь неприятные последствия, как только целевые аудитории поймут, что их обманули. Таким образом, городам следует убедиться, что заявленные ими сильные стороны подкреплены реальными фактами. Анализируя практику индийского города Ахмадабада (глава 14), Сатих Наир подробно описывает этот аспект, демонстрируя значимые улучшения, которые появились в городе в последнее время. Среди них запуск системы скоростного автобусного транспорта (BRTS) и программа реконструкции берега реки Сабармати. Оба проекта не только улучшили качество жизни горожан. Они прорекламировали реально подтвержденный имидж Ахмадабада как города, ответственно относящегося к экологии и нацеленного на реальные улучшения городской инфраструктуры.

Важность наглядных примеров подчеркивает Хуан Карлос Беллозо в исследовании брендинга Барселоны (глава 15). Беллозо доказывает: ее брендинг основан на глубокой трансформации города. Он отмечает, что бренд города создается не сразу — он требует многолетних инициатив и приверженности. Сознание новой транспортной инфраструктуры, открытие большего количества университетов и модернизация систем здравоохранения и образования входят в число важных проектов, реализованных властями Барселоны за последние годы. В анализе брендинга Куала-Лумпура (глава 20) Газали Муса и Мелевар также подчеркивают необходимость создания бренда города на основе постоянных улучшений в области инфраструктуры и сервиса.

Проведение мероприятий

Проведение мероприятий рассматривается многими городами как важный элемент процесса создания бренда города. В анализе практики брендинга Сиднея (глава 26) Джофф Парментер описывает, как город разработал собственную инновационную программу характерных для Сиднея ежегодных мероприятий и фестивалей в дополнение к участию в конкурсе на проведение чемпионата мира по футболу



FIFA в 2018 или 2022 году. Осуществление подобных мероприятий включено в стратегию бренда города. Масштабные действия, такие как Олимпийские игры, — это цель, за достижение которой города агрессивно конкурируют друг с другом. Мария Фола рассматривает брендинг Афин (глава 13), связанный с проведением в этом городе Олимпийских игр — 2004. Фола сомневается в надежности выгод от столь масштабных мероприятий. Она предлагает лицам, ответственным за разработку политики, прежде всего убедиться, будут ли работы по брендингу продолжены и после мероприятия, чтобы поддержать уровень его влияния на бренд-стратегию города.

Значимость подхода, сосредоточенного на проведении мероприятий, нашла свое отражение у Гиорги Зонди при обсуждении брендинга Будапешта (глава 16). Зонди отмечает, что проведение масштабных мероприятий может стать отправной точкой для бренд-кампаний города. При этом некоторые мероприятия охватывают только ограниченную аудиторию, а другие могут объединить весь город. Весенний и осенний фестивали, Будапештская ярмарка и фестиваль Sziget в августе — вот некоторые события, играющие важную роль в бренд-стратегии Будапешта.

Работа в партнерстве

Несмотря на неуклюжесть словосочетания, концепция «работа в партнерстве» нашла широкое отражение в контексте городского развития. Все примеры, представленные в части II, содержат элементы партнерской работы в форме совместных обязательств, принятых рядом организаций государственного и частного сектора, единых в своем желании разработать мощный бренд города. Особенно детально совместный подход к брендингу города рассмотрен Кеннетом Уордропом при анализе практики Эдинбурга (глава 29). Уордроп рассказывает об эволюции Маркетингового альянса Эдинбурга как направления (Destination Edinburgh Marketing Alliance — DEMA). Он подчеркивает, что эта эволюция базировалась на принципе постоянного непрерывного сотрудничества с ключевыми стейкхолдерами. Состав совета директоров DEMA отражает такой подход к сторонам влияния. Первые десять его членов представляли самые разные организации: муниципалитет Эдинбурга, Деловую ассамблею



Эдинбурга, Торговую палату Эдинбурга, Конгресс-бюро Эдинбурга, компанию, представляющую киноиндустрию Edinburgh, Lothian and Scottish Borders Screen Industries Office, инициативную группу по эдинбургскому туризму, компанию Essential Edinburgh, организации «Фестивали Эдинбурга» и «Научный треугольник Эдинбурга», а также Университет Эдинбурга.

Схожее партнерство и совместный подход исследованы Хуллеманом и Говерсом при анализе практики Гааги (глава 18). Этот город они рассматривают как взаимосвязанный сетевой бренд. Авторы описывают взаимодействие между Министерством иностранных дел Нидерландов и лицами, ответственными за разработку политики в Гааге. Отношения между министерством и городскими властями очень тесные из-за открытого позиционирования Гааги как «Международного города мира и справедливости» и большого количества расположенных в нем международных организаций.

Креативность, инновации и активность

В главе, посвященной Барселоне, Беллозо определяет креативность, инновации и активность как общие оценочные позиции в брендинге города. Другие города также признают их вклад в развитие сильного бренда города. Например, роль графического дизайна в брендинге городов подчеркнута Фрименом Лау и Анжеликой Леюнь в описании китайского города Чунцина (глава 28). Лау и Леюнь рассматривают важность исследований того, какие знаки и мотивы легко узнаваемы. Они убеждены в необходимости знакомства с историей и культурой города и того, чтобы система потенциальной визуальной идентичности была основана на этой культуре. Что касается Чунцина, то его историю можно отследить на протяжении трех тысячелетий.

То, как политики стимулируют креативность, рассмотрено Грейс Лоо, Саумьей Синдхвани, Кай Зинь и Терезой Лоо при анализе практики Гонконга (глава 19). Авторы рассказывают, как власти Гонконга в начале 2000-х годов начали поощрять развитие творческих направлений — дизайна, рекламы, музыки, кино, цифровых развлечений, театра, телевидения, торговли антиквариатом и предметами искусства. Описывая опыт бренда Токио (глава 27), Роланд Келтс говорит



о еще одном проявлении креативности в контексте брендинга городов. Речь идет о токийском художнике Такаси Мураками. Благодаря уникальному сочетанию художественных навыков и деловой хватки он сыграл важную роль в формировании имиджа Токио в мировом культурном пространстве.

Репозиционирование бренда города

Мотивацией городов к созданию собственного бренда часто становится ощущение, что сложившееся представление о городе устарело и его необходимо обновить, чтобы отразить современные реалии. Репозиционирование бренда часто рассматривается как необходимая и срочная мера. Возможно, самый знаменитый тому пример — Нью-Йорк. Пегги Бендел рассказал (глава 23), как этот мегаполис изменил негативное представление о себе. Он описывает, как в первой половине 1970-х годов различные стейкхолдеры осознали необходимость принять меры, чтобы справиться с упадком города. Именно благодаря этому родился легендарный бренд «Я люблю Нью-Йорк».

Другой город, чей бренд-стратегия основывалась на желании репозиционировать бренд, — это австралийский Вуллонгонг. Описывая его опыт (глава 17), Грег Керр, Гэри Нобл и Джон Глинн отмечают, что в 1990-х годах Вуллонгонг часто становился объектом критики в СМИ. Пресса распространяла негативные истории, связанные с серьезными преступлениями, тяжелой промышленностью, загрязнением окружающей среды и наводнениями. Имидж города также пострадал из-за выступлений знаменитых комиков, высмеивавших Вуллонгонг в транслировавшемся на всю страну шоу. Керр, Нобл и Глинн цитируют представителей ряда стейкхолдеров, вовлеченных в создание бренда Вуллонгонга. Это помогает наглядно показать ситуацию, в которой город находился в 1990-е годы, и те шаги, что были предприняты для репозиционирования его бренда.

■ Вывод

Приведенные в части II 18 примеров демонстрируют широкий спектр подходов, используемых городами всего мира для создания своей бренд-стратегии. Для некоторых основная задача — репозиционировать



бренд, преодолеть негативное восприятие, которое связано с прошлым города, значительно отличавшимся от настоящего. В таких случаях следует убрать несостыковки между идентичностью и брендом. Для других городов фокусом брендинга могут стать другие цели, например стремление убедиться, что преимущества проведения масштабных мероприятий полностью использованы. Независимо от конкретных целей успешные бренд-стратегии городов, судя по всему, характеризуются совместным партнерским подходом. В него должно быть вовлечено множество стейкхолдеров, объединенных необходимостью транслировать вовне взаимно согласованный бренд города с четкой идентичностью. Все описанные в части II случаи из практики — от Аккры до Ахмадабада, от Куала-Лумпура до Вуллонгонга, от Парижа до Токио — представляют собой различные виды использования современных практик брендинга города.



Глава 12

Брендинг Аккры

Энтони Эбоу Спиро

Введение

Аккра стала административной столицей Ганы в 1877 году, когда британские колониальные власти перенесли сюда из Кейп-Коста правительство. Статус города она получила 29 июня 1961 года от первого президента Ганы Кваме Нкрумы. Аккра — один из самых быстрорастущих городов Африки со времен доколониальной эпохи. Начало развитию города положила постройка в этой местности в XVII веке трех европейских фортов — торговых постов. Первый — Форт-Кревкуер — был возведен голландцами в 1650 году, затем переименован в Форт-Ушшер. В 1661 году голландцы воздвигли второй форт — Кристианбург. Затем, в 1673 году, британцы создали Форт-Джеймс. Выбор Аккры в качестве места для их постройки был продиктован наличием скалистой береговой линии и естественной гавани. К 1850 году Британская империя захватила территории других европейцев в Аккре и провозгласила Золотой Берег (сегодняшнюю Гану) единой географической единицей. В 1877 году британская колониальная администрация переехала в Кристианбург.

Растущее значение Аккры и ее модернизация

В конце XIX — начале XX века Аккра была полна жизни, в городе шла бойкая торговля, и он вел политическую борьбу за освобождение. Аккра — центр ганской культуры и колыбель борьбы за независимость Африки. Жители других частей Ганы и других государств селились здесь, торговали с европейцами и одновременно агитировали за свободу от колонизаторов.



С момента объявления независимости Ганы в 1957 году население Аккры росло в геометрической прогрессии. С 1960 по 2000 год оно увеличилось с 338 396 до 1 658 937 человек и в 2009 году должно было составить 4 158 728 человек. Аккра как административная столица Ганы — самый «богатый» город в стране. Здесь сосредоточен основной объем производства, расположены лучшие больницы, банки и университеты. Поэтому город привлекает людей со всей Ганы. Иммигранты составляют более 35% от общего прироста его населения [3]. Такое увеличение количества жителей привело к усилению нагрузки на инфраструктуру и сферу услуг (здравоохранение, качественное образование, поставки питьевой воды и строительство достойного жилья).

Правительство Ганы предприняло ряд мер по модернизации Аккры и использовало ее как катализатор развития и рекламы туризма. Например, в 2004 году правительство переименовало Министерство туризма в Министерство туризма и модернизации столицы (хотя чаще применяют привычное название — Министерство туризма). Задача этой структуры — обеспечить оптимальный социальноэкономический рост и позитивное влияние на окружающую среду, в частности в пользу социально неблагополучных сообществ. Перед министерством была поставлена цель продвигать Гану как конкурентоспособное и высококласное место, поддерживать усилия стран западноафриканского региона, направленные на рост туристического потока и прибыли. Затем правительство увеличило инвестиции в городскую инфраструктуру и запустило проект по восстановлению туристических достопримечательностей — Форт-Ушера, Форт-Джеймса и других объектов в Старой Аккре. Усовершенствование сети дорог, восстановление исторических мест, эйфория от проведения золотого юбилея независимости страны, улучшающийся имидж Ганы как оплота демократии и примера отличного управления в Африке, макроэкономическая стабильность экономики принесли значительные выгоды. Аккра стала привлекательным направлением западноафриканского субрегиона для бизнеса, проведения конференций, приобретения недвижимости.

Крупнейшие банки Нигерии, такие как UBA, Zenith, Guaranteed Trust и Intercontinental, основали филиалы в Аккре. Barclays Bank также создал офшорный банк, обеспечивающий безопасность средств инвесторов. В результате прямые иностранные инвестиции в Гану выросли



со \$140 млн в 2003 году до \$160 млн в 2007-м. Чистая прибыль банковской отрасли также выросла — с \$214 млн в 2003 году до \$523 млн в 2005-м. Банковский сектор стал значимым поставщиком рабочих мест для молодых специалистов, особенно в Аккре. Строительные компании воспользовались преимуществами, связанными с повышением привлекательности Аккры, для постройки и продаж роскошных домов в хорошо спланированных пригородах столицы. Эта недвижимость принадлежит состоятельным гражданам Ганы и иностранцам, которым необходимы комфорт, роскошь и бытовые удобства высокого уровня в относительно безопасном окружении. Дома, инфраструктура и бытовые условия в таких кварталах, как Долина Трасако и Вилладж Кортс (это престижные районы Аккры), вполне сопоставимы с нью-йоркскими, лос-анджелесскими и лондонскими.

Растущая значимость Аккры и новые возможности для бизнеса, связанные с открытием в Гане нефтяных месторождений, привлекли инвесторов, и в 2007 году в столице был открыт первый торговый центр в западном стиле. В Accra Mall представлены известные южноафриканские производители (например, Game и Shoprite), а также франшизные магазины известных брендов — Nike, Levi's, Apple и Swatch. В новом торговом центре есть суперсовременные кинотеатры, демонстрирующие как голливудские, так и национальные фильмы. Основная покупательская аудитория — это иностранцы-эмигранты, туристы и состоятельные граждане Ганы, а также люди, принадлежащие к быстрорастущему среднему классу.

Другое достижение Аккры — восстановление исторических объектов (например, колониальных фортов) и превращение их в музеи и туристические достопримечательности. Восстановленные памятники истории и кварталы Старой Аккры уже привлекают туристов, особенно представителей американских континентов. Самым значительным посетителем стал президент Бразилии Лула.

Место для проведения международных конференций

Расположение Аккры весьма удобно для проведения встреч. Она всего в шести часах лета от Лондона, Парижа, Йоханнесбурга и Каира, прямые рейсы в Нью-Йорк и Вашингтон длятся около 10–11 часов.



Аккра становится все более привлекательным направлением для международных симпозиумов. Только в 2008 году здесь состоялись такие мероприятия высшего уровня, как XII Конференция ООН по торговле и развитию (UNCTAD), Третий форум по повышению эффективности внешней помощи и Кубок африканских наций — 2008. Город также принимал августейших особ и мировых лидеров — президентов США Джорджа Буша и Барака Обаму, Генерального секретаря ООН Пан Ги Муна, президента FIFA Йозефа Блаттера, президента Всемирного банка Роберта Зеллика. Эти мероприятия состоялись, и перечисленные личности приехали в Аккру благодаря активным дипломатическим усилиям правительства Ганы. Свою роль сыграли также демократические характеристики страны, местоположение города и его улучшенная инфраструктура. Цель визита президента Обамы в Аккру в июле 2009 года сформулирована в его речи, произнесенной в парламенте Ганы: «Я приехал сюда, в Гану, по простой причине: на то, каким будет XXI век, окажут влияние не только Рим, Москва или Вашингтон, но и Аккра... Сила вашей демократии поможет соблюдению прав человека повсюду» [194].

Вызовы брендинга Аккры

Разумеется, за эти годы усилия правительства Ганы и Ассамблеи мегаполиса Аккры, направленные на модернизацию города, принесли результаты. Но, несмотря на успехи, есть определенные факторы, препятствующие тому, чтобы бренд Аккры получил такой же статус, как у Нью-Йорка, Лондона или Сиднея. Речь идет о недостаточно четкой идентичности бренда Аккры, ограниченности финансовых ресурсов и вмешательстве центрального правительства.

Недостаточно четкая идентичность и имидж

Идентичность — отчетливо выраженная ключевая идея продукта и места. Для коммерческих продуктов и услуг идентичность выражается при помощи логотипов, слоганов, дизайна упаковки и самого продукта. Для городов — через инфраструктуру, архитектуру, материальную базу, а также эмоциональные ассоциации: искусство, людей, политику и производимые товары. Идентичность — это средство, при помощи которого бренд стремится создать репутацию или имидж в глазах



потребителей. Анхольт отмечает, что имидж включает в себя ряд ассоциаций, воспоминаний, ожиданий и других ощущений, связанных с продуктом, услугой или компанией [12]. Имидж территории активно влияет на то, как горожане, представители коммерческих структур и даже туристы реагируют на этот объект [138; 151]. К примеру, значительные инвестиции в инфраструктуру (торговые центры, отели и создание центров финансовых услуг) в сочетании с проведением престижных спортивных мероприятий позволяют рекламировать Дубай как современный город. Возведенное в Дубае самое высокое в мире здание (открытое в декабре 2009 года) спроектировано в традициях бережного отношения к окружающей среде и помогает усилить имидж города как современного и инновационного места для бизнеса и отдыха.

Напротив, у Аккры нет четкой идентичности. Хотя за последние годы город претерпел значительные структурные улучшения и модернизацию и в нем расположены исторические достопримечательности. Сити-менеджеры не старались сформулировать идентичность города, предоставив такую возможность людям, которым это может быть интересно. Другими словами, ситуацию в Аккре можно охарактеризовать как модернизацию без брендинга.

Ограниченные финансовые ресурсы

В улучшении инфраструктуры Аккры наблюдается определенный прогресс. Тем не менее быстрый рост населения означает, что развитие инфраструктуры не учитывало этот фактор. Количество дорог в большей части города все еще недостаточное и не соответствует требованиям. Отмечается повышенная нагрузка на сети электро- и водоснабжения. Ощущается дефицит жилья, есть проблемы с переработкой отходов. Хотя городская администрация разработала план устранения этих недостатков, у нее не хватает средств. Власти мегаполиса полагаются на центральное правительство. Оно финансирует большую часть проектов, потому что доход, получаемый от внутренней деятельности, не соответствует потребностям.

Вмешательство правительства

Зависимость Ассамблеи мегаполиса Аккры от центральных властей и от финансирования ими проектов развития города делает его открытым для вмешательства со стороны правительства. Бывали



случаи, когда правительство откровенно вмешивалось в работу мэра города по устранению застойных явлений. Оно считает политически неверным переселение сквоттеров или удаление уличных продавцов из основных торговых зон. Как правило, подобные инициативы либо не получают одобрения правительства, либо мэра просят полностью прекратить такую деятельность, особенно во время выборов.

«Новая Аккра для лучшей Ганы»

Выиграв весьма спорные выборы, Национальная демократическая партия Конгресса была введена в правительство 7 января 2009 года. От нее требовалось выполнить обещание, данное жителям Ганы, которое носит название «лучшая Гана». Был назначен новый мэр. Вместе со своей командой он разработал план развития на 2010–2013 годы под названием «Новая Аккра для лучшей Ганы» (A New Accra for a Better Ghana) [3]. Идея этого плана — превратить Аккру в чистый, безопасный и красивый город, где люди и компании могут благоденствовать в экологически благоприятной обстановке. План состоял из семи пунктов:

- Вывести Аккру из застоя.
- Обеспечить соблюдение санитарных норм и организовать переработку отходов.
- Улучшить дренажную систему Аккры.
- Усовершенствовать системы образования и здравоохранения.
- Увеличить доход и пустить его в обращение.
- Улучшить дорожную и транспортную системы.
- Обеспечить другие социальные услуги: электро- и водоснабжение, безопасность и т. д.

15 января 2010 года Институт земли при Колумбийском университете (Нью-Йорк) в присутствии его директора и разработчика Проекта тысячелетия под эгидой ООН (MDGs) Джеффри Сакса объявил Аккру городом тысячелетия. Город и институт подписали меморандум о взаимопонимании, который позволяет Аккре использовать обширный опыт этого научного заведения [26]. Глобальная цель Проекта тысячелетия — повысить благосостояние людей в развивающихся странах. Новый план развития Аккры отлично вписывается



в его концепцию. Связь с Институтом земли даст Аккре возможность пользоваться услугами экспертов по развитию и позволит привлекать для преобразования города как частные, так и донорские средства. Это станет хорошей базой для разработки инициатив по созданию достойного доверия бренду города.

Объявленная городом тысячелетия и связанная с Институтом земли, Аккра публично объявила о своей готовности реализовать цели Проекта тысячелетия. Это может создать уникальную идентичность Аккры, по мере того как город делает успехи в усовершенствовании инфраструктуры и достижении целей Проекта тысячелетия. Недавно обретенная идентичность в сочетании с репутацией Ганы как демократической страны с хорошим управлением может привести к созданию благоприятного и уникального имиджа Аккры.

Грабоу высказал мнение, что умение города вести коммуникацию — жизненно важное требование на всех стадиях его успешного маркетинга [94]. Аккра, как и вся Гана, отлично осведомлены о потребности в умении вести коммуникацию. Президент республики создал компанию Brand Ghana и в сентябре 2009 года привлек эксперта по брендингу и маркетингу, чтобы координировать создание привлекательного национального имиджа Ганы. Перед Brand Ghana были поставлены две задачи: убедиться, что разрабатываемые ею внутренние инициативы интегрированы с другими суббрендами, и создать конструктивные отношения и сетевое взаимодействие с партнерскими институтами, внешними организациями и лицами, которые прямо или косвенно влияют на успех начинаний компании. Сити-менеджерам Аккры необходимо поддерживать связь с Brand Ghana и получить возможность использовать ее опыт, чтобы удостовериться, что городские инициативы по модернизации направлены на создание привлекательного бренда города, который также соответствует целям Brand Ghana на национальном уровне.

■ Вывод

Деятельность Аккры за последние годы можно описать как модернизацию без брендинга. Тем не менее такие исторические ассоциации, как городские невольничьи крепости и борьба за освобождение Африки от колониального ига, растущая репутация Ганы как демократической



страны с эффективным управлением, усовершенствования в инфраструктуре служат основой создания уникального имиджа бренда Аккры. По мере того как Аккра реализовывает новое видение и цели Проекта тысячелетия, городу стоит заняться официальной брендинговой деятельностью.

Аккра и ее жители получают немало выгод от идеи брендинга города: это более эффективное участие в конкурсе на проведение международных мероприятий, рост инвестиций и количества туристов, изменение нелестной репутации, ассоциирующейся с африканскими городами, формирование улучшенного имиджа и повышение престижа в международных СМИ. Очень важны для идеи брендинга Аккры постоянные инвестиции в инфраструктуру, создание четкой идентичности и имиджа, реализация целей по развитию, получение доступа к экспертной практике и поддержке правительства. Как только все это станет реальностью, огромный потенциал города по созданию «Новой Аккры для лучшей Ганы» будет реализован.



Глава 13

Брендинг Афин и Олимпийские игры — 2004

Мария Фола

Введение

Победа в конкурсе на проведение Олимпийских игр рассматривается как значительная удача в непрекращающемся соревновании между ведущими городами мира за престиж и инвестиции. В последние годы Игры превратились в масштабное мероприятие и служат платформой для того, чтобы принимающие их города и страны рассказали миру новую историю о себе. Эта глава исследует практику Афин и Олимпийских игр — 2004. В ней рассматриваются усилия греческой столицы по капитализации предоставляемых ими возможностей не только для улучшения инфраструктуры, но и для запуска нового имиджа города в глазах международной олимпийской аудитории.

Заявка на проведение Олимпийских игр — 2004

5 сентября 1997 года в швейцарской Лозанне греческая делегация Комитета по заявкам «Афины-2004» с энтузиазмом аплодировала короткой, но значимой фразе тогдашнего президента Международного олимпийского комитета Хуана Антонио Самаранча: «Город, которому будет доверена честь и ответственность принять XXVIII Олимпиаду, это... Афины!» В этот момент тысячи греков присоединились к овации в огромном зале Zappeion Megaron (архитектурном памятнике в сердце греческой столицы), начав длительное празднование возвращения Олимпийских игр на родину. Греки действительно очень долго ждали. После возрождения в 1896 году современного



олимпийского движения в стране его происхождения Олимпийские игры проделали долгое путешествие, прежде чем вновь попасть домой в 2004-м. Уникальным это возвращение стало еще и потому, что Греция проиграла в борьбе за проведение Олимпийских игр — 1996, в год их столетнего юбилея. Международный олимпийский комитет принял тогда решение в пользу Атланты (столицы американского штата Джорджия). Тем не менее мотивация и энтузиазм, вызванные победой, основываются не только на национальной гордости греков и олимпийском наследии. Как одна из самых маленьких наций, перед которой встала задача провести столь масштабное мероприятие, Греция (и организаторы игр) оценила уникальность ситуации. Открывшиеся в 2004 году возможности стали шансом для Афин и страны в целом изменить представление о себе в глазах мировой аудитории (которая, по оценкам, составляла 3,9 млрд человек) и рассказать не только о своем богатом культурном и историческом прошлом, но и о современных достижениях.

Таким образом, стратегия Афин, принимавших Олимпийские игры — 2004, состояла в демонстрации того, что на заре XXI века актуальное представление о городе может включать (вероятно, впервые) современные характеристики и свойства. Важно признать, что до Олимпийских игр у Афин не было соответствующих форм маркетинга города, за исключением Греческой национальной организации по туризму, перед которой стояла задача рекламировать как направление для туризма страну в целом, а не только Афины.

Баланс старого и нового

Как оказалось, для Афин поиск баланса был непростым. Путь к осещению современных достижений долгое время предопределяли международные СМИ. Но они рассказывали в основном о ходе подготовки к Олимпиаде (или, скорее, о ее отсутствии). Пресса муссировала такие массовые представления обо всем, связанном с Грецией, как недостаток организации, профессионализма, стремление откладывать все на последнюю минуту и т. д. В международном отчете, подготовленном в декабре 2003 года Комитетом по организации Олимпийских игр — 2004 в Афинах (в это время подготовка к Олимпиаде шла полным ходом), отразились представления лидеров мнений из шести



стран. Греки воспринимались ими как люди с высоким уровнем уверенности в себе, способные решать проблемы ситуативно благодаря своей креативности и умению импровизировать. Такие навыки и свойства, однако, очень часто воспринимаются в сопоставлении с тем, что необходимо для прогресса в экономической и политической жизни государства. Респонденты считали, что грекам не хватает способности тщательно планировать, надежности и организационных навыков, которые воспринимаются как ключ к успеху современного государства [81].

Именно с такими представлениями пытались бороться организаторы. Они поставили себе очень амбициозные цели наряду с задачей по подготовке Олимпиады, которая сама по себе требовала огромных усилий. Все это должно было привести к формированию нового характера Афин, создать новые достопримечательности и воспоминания в сердцах всех вовлеченных в процесс людей. В то же время организаторы размышляли над элементами олимпийского наследия Афин, которые придали бы уникальный характер мероприятию и подчеркнули бы возвращение Олимпиады на родину.

Логотип

Такой подход нашел свое отражение в выборе логотипа Олимпиады-2004 — венка из оливковой ветви, что указывало на греческое происхождение Игр, поскольку именно оливковая ветвь, или «котинос», была в Античности призом на олимпиадах. Кроме того, оливковое дерево священно, это символ античного города-государства Афины. Оно воплощало классический олимпийский идеал мира. Венок на логотипе 2004 года оформили в виде разорванного круга, чтобы проиллюстрировать идею открытости и приглашения всем людям принять участие в олимпийских празднованиях. Символ был нарисован от руки в свободной, современной манере.

Слоган

Когда в 2001–2002 годах Комитет по организации Олимпийских игр — 2004 в Афинах начал международную кампанию в СМИ, был выбран слоган «Нет места лучше, чем дом». Слоган был очевидной ссылкой на олимпийское наследие города, принимающего Олимпиаду. Но он воспринимался международной аудиторией как нечто



вызывающее и негостеприимное и вскоре был заменен на новый — «В истинном духе Игр», который относился к кампании, проводимой до начала Игр. В ходе Олимпиады основным стал слоган «Добро пожаловать домой» — открытое, воплощенное в трех простых словах приглашение каждому присоединиться. В то же время Греческая национальная организация по туризму для продвижения мероприятия в Греции использовала фразу «Живи в своем мифе в Греции». Кампания включала в себя некоторые достопримечательности афинской столицы, например крышу Олимпийского стадиона, построенную Калатравой.

Талисманы

Талисманами Олимпиады-2004 стали брат и сестра — Афина и Феб. Их внешний вид был напрямую связан с Древней Грецией. Создателей талисмана вдохновила античная терракотовая кукла в форме колокольчика, датированная VII веком до н. э. Свои имена символы получили от двух олимпийских богов: Афины, богини мудрости и покровительницы города, и Феба, олимпийского бога света и музыки, также известного под именем Аполлона. Афина и Феб быстро стали частью повседневной греческой жизни и впечатлили всех гостей и участников Олимпиады.

Традиционные достопримечательности и современная архитектура

На протяжении более чем пяти лет Афины и пригород выглядели как одна огромная стройка. Усилия по перезапуску имиджа нового города начались еще до Игр с открытия в 2001 году нового международного аэропорта в Афинах. В ходе подготовки к Олимпиаде 2800 из 16 тыс. км дорожной сети Аттики были улучшены или построены заново. Аттик Одос — 70-километровое современное шоссе в форме кольца вокруг чаши Аттики, — возможно, самый важный проект олимпийского наследия. Оно соединяет город с новым аэропортом. И, наконец, новые линии метро 2 и 3 и переоборудование существующей системы легкого метро и пригородных железных дорог придали Афинам вид современной европейской столицы.

Одна из самых известных современных достопримечательностей Афин — значительно перестроенный стадион, для которого



известный испанский архитектор Сантьяго Калатрава создал новую крышу из стекла и стали. Строительство крыши стало частью обширных реставрационных работ в Афинском олимпийском спортивном комплексе. Оно было приурочено к Олимпиаде и породило массовые и противоречивые обсуждения в прессе, длившиеся много месяцев.

Возможно, баланс между старым и новым лучше всего удалось отразить в марафонской дистанции и городском Мраморном стадионе (также известном как Калимармаро). На Играх-2004 марафонская дистанция в точности соответствовала тому пути, который в 490 году до н. э. пробежал Фидиппид, чтобы сообщить об исходе сражения при Марафоне. Заканчивалась она на Мраморном стадионе в Афинах — месте проведения первых современных Олимпийских игр в 1896 году.

Церемония открытия

Широко освещаемая церемония открытия, организованная хореографом-авангардистом Димитрисом Папаиоанну, уникальным образом связала наследие олимпийского города и современные идеи. Все началось с 28-секундного обратного отсчета (количество Олимпийских игр, проведенных до этого). Затем последовали усиливающиеся звуки сердцебиения, исполненные двумя барабанщиками, один из которых находился на главном стадионе, а второй — в Олимпии, месте проведения античных Олимпийских игр. Первая часть художественной программы под названием «Аллегория» ввела некоторые основные темы архаического и классического периодов греческого искусства, символизирующие эволюцию человечества. В заключение этой части на медленно поворачивающемся кубе начал балансировать человек. Тем временем изображения величайших достижений человечества, а также людей — мужчин, женщин и детей разных национальностей и возрастов — транслировались на куски разбитой скульптуры. Это должно было символизировать рождение логической мысли, высших форм обучения и самого человечества, начавшего, наконец, осознавать мир, в котором живет. В следующей части программы — «Клепсидре» — перед замороженной аудиторией по стадиону прошел парад



образов из греческой мифологии, искусства и популярной культуры. В конце действия вышла беременная женщина, символизирующая будущее всего человечества и его истории. И, наконец, все персонажи под барабанный бой, в едином маршевом ритме начали двигаться к центру стадиона, демонстрируя смешение прошлого и настоящего.

Влияние Игр на имидж Афин

Олимпиада-2004 стала успешным мероприятием грандиозного масштаба. В течение 17 дней Игры привлекали внимание всего мира. Спортсмены, зрители и все другие участники присутствовали на уникальном спортивном празднике, и организовавшая его страна смогла продемонстрировать миру свой новый имидж. Тем не менее Афины слишком поздно обнаружили, что само по себе, автоматически, мероприятие ничего не дает для развития бренда города. Это лишь возможность попасть в СМИ, а не брендинговая деятельность. Как подчеркивает Анхольт, самое важное для стран при подготовке подобных мероприятий — точно знать, что они хотят рассказать о самих себе, когда на них направлены телекамеры всего мира [12, с. 110].

Как оказалось, после Олимпиады у Афин не осталось историй, разработанных на многие годы вперед, включенных в особый медиаплан или направленных на продвижение постоянных стратегических целей. Теперь очевидно, что ту деятельность по брендингу, которая проводилась до и во время Игр, следовало продолжить и после мероприятия. Усилия правительства нужно было направить на улучшение особых характеристик города, который полагается на свои основные ценности и идентичность, так же как и на освещение его современных свойств. Как подчеркивают на примере Пекина Жань и Жао [289], масштабные международные мероприятия могут предоставить отличные возможности для продвижения определенных аспектов города. Но они будут иметь ограниченный эффект, если не поддерживаются долгосрочной стратегией, связывающей город с его текущей социальной и экономической ситуацией и с его идентичностью и основными ценностями. Авторы также считают: очень важно, чтобы подобные мероприятия поддерживали и жители города.



■ Вывод

Теперь, по прошествии почти десяти лет после проведения Олимпиады-2004 в Афинах, стало ясно: эффект, оказываемый Играми на создание нового имиджа бренда города, действительно очень ограничен. Более того, Греция по-прежнему привлекает туристов, основываясь на традиционном сообщении о море и песке. В ней почти не развиваются государственные и частные инициативы, представляющие современные достижения страны, продвигающие другие виды туризма, посылающие последовательные стратегические сообщения миру о том, кто такие греки, в чем их преимущества и какие еще возможности предлагают город и страна.



Глава 14

Брендинг Ахмадабада

Сатих Наир

Введение

Ахмадабад — самый известный город штата Гуджарат, расположенного в западной части Индии. Этот штат с незапамятных времен славился духом предпринимательства. Он внес значительный вклад в экономику страны. Гуджарат возглавил движение Индии к статусу мировой супердержавы. Именно благодаря этому он называет себя «двигателем роста Индии» [231]. Ахмадабад стал столицей Гуджарата в 1970 году. Этот город — не только активно развивающийся промышленный и коммерческий центр. В нем есть великолепный старый квартал, составляющий важное историческое и культурное наследие. Мехта и Джаминдар прослеживают историю Ахмадабада с доисторических времен [167]. С XV века и почти до наших дней город практически непрерывно имел статус столицы. Фонд Васту-Шилпа (2002) отмечает рост города на протяжении веков [269]. За несколько последних тысячелетий он именовался по-разному: Ашапали, Ашавал, Карнавати, Раджнагар, Ахмадабад/Ахмедабад и Амдавад, но его уникальная сущность — в уверенности в себе и коммерческой хватке.

Махатма Ганди выбрал Ахмадабад, чтобы построить здесь свой ашрам Сабармати и возглавить ненасильственное движение «Сатьяграха» за независимость Индии от британского господства. Сформировавшийся в результате этого политический статус Ахмадабада, сопоставимый по значимости с доколониальной эпохой, когда город сочетал в себе различные культуры и искусства, ремесла, архитектуру и торговлю, придал ему особую изюминку. Современность и историческое наследие идут здесь рука об руку [6]. Обилие ткацких фабрик, заполнявших Ахмадабад во второй половине XIX и начале XX века, подарило ему прозвище Манчестер на Востоке. Поколения промышленников покровительствовали различным организациям: научным, образовательным и культурным. Благодаря щедрости



самых значительных деловых семей города за последние 100 лет в Ахмадабаде были основаны образовательные, научные и культурные учреждения национального и международного уровня.

Рост Ахмадабада

В доисторическую эпоху город был маленьким поселением, затем, в XV веке, — небольшой крепостью на берегах реки Сабармати, принадлежавшей вторгшемуся мусульманскому султану. А в период с XVII до начала XX века Ахмадабад неизменно рос. После объявления в 1947 году независимости Индии от британского господства и в особенности после признания Гуджарата в 1960 году отдельным штатом статус Ахмадабада благодаря его политической и коммерческой значимости существенно вырос. Городом управляла Муниципальная корпорация Ахмадабада (АМС). Прилегающие территории находились под контролем Ведомства городского развития Ахмадабада (AUDA). А близлежащими районами распоряжались деревенские панчаяты (органы местного самоуправления).

Такая схема существовала в течение нескольких десятилетий после объявления независимости. Тем не менее в последнее время границы города расширились, и все больше областей, ранее относившихся к ведению AUDA и панчаятов, переходит под управление АМС.

Основная брендинговая деятельность Гуджарата

Динамичный Гуджарат: мировой саммит инвесторов

Правительство Гуджарата основывает свою брендинговую деятельность прежде всего на проведении одного мероприятия — саммита «Динамичный Гуджарат» (Vibrant Gujarat). Его цель — позиционировать Гуджарат как предпочтительное место назначения для промышленности. Саммит, нацеленный на иностранные прямые инвестиции, индийские бурнорастущие компании, индийцев, проживающих за рубежом и имеющих бизнес-интересы в США, Великобритании и других государствах, стал необычайно успешной инициативой и для штата, и для его самого крупного города — Ахмадабада.

«Динамичный Гуджарат» проходит раз в два года. Всего с 2003 года состоялось четыре встречи. За указанный период



количество участников этого мирового саммита инвесторов фантастически выросло. Правительство Гуджарата создало специальный сайт (www.vibrantgujarat.com), предназначенный для продвижения данного мероприятия. Значение саммита было отмечено в контексте гигантской задачи по формированию доверия к штату инвесторов и других сторон влияния. Первая встреча состоялась в начале двухгодичного периода, отмеченного катастрофами. В 2001 году во многих частях Гуджарата произошли серьезные землетрясения, повлекшие за собой значительные разрушения и осложнившие жизнь местного населения. В 2002 году штат сотрясали общественные волнения, приведшие к непростой политической ситуации, связанной с индийской многопартийной демократией.

С 2003 по 2009 год прошло четыре саммита. За это время статус мероприятия вырос, увеличился также объем инвестиций, привлеченных в штат. Особенностью саммита-2009 стало активное участие горожан, предоставивших кров участникам встречи, не проживающим в Гуджарате.

Динамичный Гуджарат — 2011: ребрендинг и перепозиционирование штата

Пятый мировой саммит инвесторов состоялся в январе 2011 года. Он сфокусировался на брендинге штата как бизнес-хаба, где заключаются сделки, а не просто на развитии его как направления для инвестиций. В отличие от предыдущих мероприятий в 2011 году вместо слогана «Мировой саммит инвесторов» саммит получил название «Динамичный Гуджарат — 2011: глобальный бизнес-хаб». Администрация штата решила, что 2011 год — отличное время для выведения мероприятия на следующий уровень и что перед ним пора ставить задачи, не ограничивающиеся подписанием меморандумов о взаимопонимании. Участники встречи в январе 2009 года, представлявшие почти 45 стран, подписали около 7000 меморандумов о взаимопонимании на общую сумму \$240 млрд. Саммит-2011 был призван повысить уровень участия международных представителей и позиционировался как сетевое мероприятие в стиле Международного экономического форума в Давосе или сингапурского саммита Global Entrepolis. Планировалось, что подписание меморандумов о взаимопонимании станет лишь частью мероприятия. Основной акцент предполагалось сделать



на обсуждении общих вопросов СЕО ведущих компаний и на достижении амбициозной цели — подписать как минимум 100 договоров о сотрудничестве в сфере обмена знаниями между ведущими организациями со всего света [166].

Маркетинг «Динамичного Гуджарата» для мира

Серьезность подхода правительства Гуджарата к маркетингу штата и созданию бренда «Динамичный Гуджарат» можно оценить по недавним изменениям. Лоббистская компания Arco Worldwide, расположенная в Вашингтоне, подписала контракт на всемирный маркетинг Гуджарата как идеального направления для инвестиций [248]. В брифе, разработанном для Arco Worldwide, поставлена задача в ближайшие два года превратить «Динамичный Гуджарат» в супербренд, правильно позиционируя штат лидерам мнений и международным идейным лидерам. Этой компании поручено сделать бренд Гуджарата более сильным, организовать платформу для инвесторов и лидеров мнений, чтобы создать партнерства в растущих секторах и регионах.

Действия по переосмыслению «Динамичного Гуджарата — 2011» предполагают серьезные долгосрочные выгоды. Значение такого шага, намеченного в соответствии с общей линией Мирового экономического форума в Давосе, не утрачено в Ахмадабаде, который к 2020 году планирует стать единственным мегаполисом Гуджарата. И город, и штат рассчитывают получить выгоду от действий по брендингу этого места, реализованных за несколько последних лет.

Недавнее развитие значимости Ахмадабада

Широко освещаемым событием, значительно ускорившим формирование позитивного имиджа штата и города, стало решение Tata Group (ведущего бизнес-конгломерата Индии) перенести в Гуджарат из Западной Бенгалии (расположенной в восточной части страны) строительство завода по сборке малолитражных автомобилей. Для давно ожидаемой модели Nano производства Tata (название бренда для машин стоимостью ниже 100 тыс. рупий) предполагалось построить завод в Сингуре (Западная Бенгалия). Но из-за нестабильной политической обстановки, протестного движения против выделения земли под строительство завода и смежных производств (которые должны



были появиться неподалеку) Tata была вынуждена прекратить реализацию этого проекта и поискать более подходящее место. Гуджарат выиграл в жесткой конкурентной борьбе с несколькими промышленно развитыми штатами Индии [230]. Подходы местных жителей в двух штатах (Западной Бенгалии и Гуджарате) оказались абсолютно противоположными. Население окраин Ахмадабада продемонстрировало солидарность с правительством Гуджарата при поддержке проекта создания малолитражных автомобилей Tata [207].

Среди других инициатив, внесших значительный вклад в городское развитие Ахмадабада, — успешный запуск системы скоростного автобусного транспорта (BRTS), план реконструкции берега реки Сабармати и смелый проект «Международный город финансов и технологий Гуджарата» (Gujarat International Finance Tec-City — GIFT). Правительство штата создало специальные сайты для освещения этих проектов: www.ahmedabadbrts.com, www.giftgujarat.in и www.sabarmatiriverfront.com. Спустя несколько месяцев после запуска система скоростного автобусного транспорта получила международное признание [249]. Лидерство в производстве джинсовой одежды, проект GIFT и другие предназначены для того, чтобы дать Ахмадабаду шанс обогнать Мумбаи (сейчас это торговая столица Индии) в области позиционирования в качестве мирового финансового центра [250].

Важный элемент идентичности Ахмадабада — его архитектурный ландшафт с многовековой историей. В городе расположены здания различных эпох, сосуществующие и олицетворяющие индийский феномен адаптивной ассимиляции [269]. Здесь множество колодцев, храмов, дворцов, мечетей, мавзолеев и других мест, известных в стране и за ее пределами. Такая архитектурная идентичность демонстрирует взаимопроникновение глубоко укоренившихся традиционных ценностей и устремлений, связанных с новыми временами. Важным шагом в этом направлении можно считать создание «Пути по наследию Ахмадабада». Это туристический пакет, предназначенный как для местных, так и для международных туристов и демонстрирующий уникальную архитектуру города. В дополнение к памятникам и храмовой архитектуре «Путь» охватывает закрытые жилые районы Ахмадабада, населенные семьями определенной профессии, религии и т. д. [133]. Значимая часть этого туристического пакета — активное участие жителей, согласившихся показать туристам свои уникальные дома. Без помощи



местного населения Муниципальной корпорации Ахмадабада (органу, отвечающему за мероприятие) было бы сложно предложить такое путешествие. Перенаселенные старые кварталы доставили бы властям города серьезные трудности в осмыслении и внедрении туристического пакета, основанного на реальном опыте и переживании реальных впечатлений. Макет такого уникального дома в другой части города — например, в конференц-центре или в музее — не смог бы передать настоящих ощущений. Активное участие жителей, поддерживающих свои территории в надлежащем состоянии, их гордость за то, что они демонстрируют исторически значимую архитектуру, превратили «Путь по наследию Ахмадабада» в важный источник городских доходов, а также в инструмент для создания имиджа бренда.

Усиление уникальных особенностей Ахмадабада и недавно предпринятые шаги по их использованию

Ахмадабад издавна известен своей экономической самодостаточностью и предпринимательским духом, и это производит интересный эффект. Город быстро справляется с любыми природными или антропогенными катаклизмами. Жизнестойкость граждан проявляется в том энтузиазме и целеустремленности, с которыми представители всех слоев общества под руководством «армии» предпринимателей формируют оперативные группы в различных населенных пунктах и берутся за работы по восстановлению. Не дожидаясь, пока администрация или другие организации возьмут на себя ответственность и поведут их за собой, граждане честно выполняют свой долг.

Население Ахмадабада, составляющее на сегодняшний день* 5,5 млн человек, рассматривается как огромный ресурс для будущего роста города. К 2020 году эта цифра может превысить 10 млн. Такие проекты, как линия метро, соединяющая Гандинагар и Ахмадабад, и система скоростного автобусного транспорта, стали значимыми для страны [213]. За последние пять лет гражданские власти потратили на развитие города более 200 млрд рупий. Еще 100 млрд заложено в бюджет для стратегического планирования согласно Национальной городской миссии обновления (<http://jnnurm.nic.in/>).

* По данным на 2011 год. Прим. ред.



Ахмадабад был назван «предпринимательской столицей Индии», и появилось мнение, что если прошлое десятилетие принадлежало Бангалору и Хайдарабаду, то следующее (2010–2020) по праву перейдет к Ахмадабаду [147].

■ Вывод

Овеянный славой древности и колониального периода, знаменитый своим вкладом в промышленный рост страны после объявления независимости и смешением культур, которое олицетворяет появившийся с приходом моголов* индо-сарацинский стиль, Ахмадабад отлично подходит для того, чтобы встретиться с вызовами будущего. Эффективно используя свою уникальность, историческое значение и активное участие граждан, город стоит на пути возрождения славного прошлого. Получит ли он снова титул Манчестера Востока? Из этого можно будет сделать вывод, стоит ли на старте недавних улучшений инвестировать в попытки восстановить былую славу. В течение ближайших десяти лет Ахмадабад станет не просто еще одним мегаполисом, а городом мирового класса. Благодаря тому, что он будет окружен портами, а также обширной поддержке программ по развитию особых инвестиционных регионов и экономических зон для машиностроения, производства драгоценных камней и ювелирных украшений, текстиля и одежды, Ахмадабад готов к гигантскому скачку в развитии. Город также полагается на влияние бренда «Динамичный Гуджарат», который был создан в штате за последние годы. Ахмадабад демонстрирует свою динамичность, с энтузиазмом проводя фестивали, а правительство Гуджарата — организуя тематические международные мероприятия, например Международный фестиваль воздушных змеев на берегах реки Сабармати и фестиваль «Девять ночей» (Nine Nights), посвященный традиционному для региона танцу «навратри» — основе для рекламы этого праздника. В следующем десятилетии Ахмадабад готов оказаться в центре крупных инфраструктурных изменений, и динамичность перемен будет здесь ощущаться сильнее всего. Но возникает вопрос: нужно ли Ахмадабаду стряхнуть с себя свое прошлое и позиционироваться как привилегированный современный мегаполис и финансовая столица Индии?

* Моголы — в средневековой Индии моголами называли представителей тюрко-монгольских народов, прибывших из Моголистана в составе армий завоевателей. *Прим. ред.*



Глава 15

Брендинг Барселоны: история успеха

Хуан Карлос Беллозо

Введение

Барселона с населением более 1,6 млн человек (а вместе с пригородами — 3,2 млн) — второй по количеству жителей город Испании, столица провинции Каталонии. Кроме того, Барселона входит в ряд самых великолепных городов мира и обладает одним из лучших имиджей на международном уровне. Как указано в известном исследовании, Барселона находится в когорте городов с самой высокой узнаваемостью, имиджем и репутацией в международном масштабе [223]. Это третий по значимости европейский бренд города, делящий почетное место с Берлином и Амстердамом. Впереди только Париж и Лондон, а множество европейских столиц, таких как Афины, Мадрид и Рим, остались далеко позади. Исследование упоминает космополитизм, креативность, инновационность, культуру и качество жизни как основы этого отличного имиджа.

В другом исследовании, проведенном консалтинговой фирмой в сфере недвижимости и основанном на мнении директоров 500 европейских компаний, Барселона располагается на четвертом месте в рейтинге европейских городов, предпочтительных для ведения бизнеса [52]. Впереди нее оказались лишь Лондон, Париж и Франкфурт. Согласно исследованию компании Ernst & Young, проведенному в 2008 году, Барселона становится ведущим городом в европейско-средиземноморской зоне [73]. Международная ассоциация конгрессов и конференций (2008) информирует, что Барселона заняла третье место в Европе по количеству встреч, организованных в 2008 году, пропустив вперед только Париж и Вену. И, наконец, «Индекс брендов городов» Анхольта (Anholt-GfK Roper City Brands Index),



один из самых уважаемых рейтингов городов, поставил Барселону на шестое место по имиджу бренда [14]. Опереждали ее только Париж, Сидней, Лондон, Рим и Нью-Йорк, а позади остались такие города, как Сан-Франциско, Лос-Анджелес, Вена и Мадрид. Кроме того, Барселона — один из самых популярных туристических городов в мире (ежегодно ее посещают более 6,5 млн туристов). Ее также считают лучшим европейским городом по качеству жизни.

Мы перечислили лишь некоторые показатели, отражающие сильные стороны и репутацию бренда Барселоны на глобальном уровне. Каковы же основные факторы успеха, позволившие городу так позиционировать свой бренд?

Брендинг Барселоны: история успеха

Опыт Барселоны объединяет ряд элементов, которые мы считаем идеальными для успешного брендинга города. Это отличный пример, на основе которого можно сделать интересные заключения и выводы. Назовем ключевые факторы успеха:

1. Брендинг Барселоны основан на глубокой трансформации города.
2. Видение и лидерство муниципального руководства.
3. Вовлечение и участие гражданского общества.
4. Ключевая роль Олимпийских игр — 1992.
5. Уникальная и дифференцированная идентичность города.
6. Креативность, инновационность и активность как общий знаменатель.

1. Брендинг Барселоны основан на глубокой трансформации города

Первый аспект, который необходимо рассмотреть при анализе успеха брендинга Барселоны, — это концептуализация брендинга города как процесса его радикальной и глобальной трансформации в долгосрочном видении. Бренд города создается не за один день. Обычно это длительное мероприятие, требующее многолетних последовательных и настойчивых действий и проектов, придающих форму бренду.



Первый крупный проект трансформации города проводился с начала 1980-х до 1992 года — года проведения Олимпиады. Он нашел свое отражение в первом Стратегическом плане городского округа Барселона и включал ряд областей, критически важных для развития города. В проект входили новая инфраструктура (аэропорт, порт, въездные и выездные пути в город), связь города с морем, восстановление кварталов, реурбанизация, рост количества университетов, модернизация систем здравоохранения и образования, планы по созданию нового бизнеса, новые культурные зоны и т. д.

2. Видение и лидерство муниципального руководства

После 40 лет постоянных репрессий в период диктатуры Франко стали очевидны недостаток государственных инвестиций и ухудшение физического пространства города. Барселона начала новую эру, полную амбиций, надежд и желания преодолеть один из самых печальных периодов своей истории. 1979 год, когда в Испании впервые прошли демократические выборы, считается началом глобальной перестройки Барселоны. Эта стратегия имела две основные цели: улучшить качество жизни горожан и нанести город на карту с точки зрения мировой узнаваемости. Перестройка потребовала, с одной стороны, нового видения и сильного лидерства, а с другой — значительных ресурсов для их реализации.

Визионерство и лидерство тогдашнего мэра Барселоны Паскуаля Марагала и участие гражданского общества во всех мероприятиях были крайне значимы. Победа в конкурсе на проведение летних Олимпийских игр — 1992 доделала остальное, ускорив процесс и предоставив ресурсы, необходимые для запланированных преобразований.

3. Вовлечение и участие гражданского общества

Гражданское общество сыграло ключевую роль в развитии и трансформации Барселоны. Столица Каталонии должна была применить всю свою креативность и способность к инновациям, чтобы продвинуться вперед, встретиться с постоянными вызовами и шумихой в прессе, на фоне этого ускорить и поддержать трансформационные процессы, из которых самый примечательный — летние Олимпийские игры — 1992. Стратегические планы развития города,



инструменты, созданные для проведения интервью, мотивации участия и сотрудничества частных и общественных организаций с городом в вопросах определения его будущего видения и стратегии — еще один пример важности участия гражданского общества в создании бренда города.

Перестройка Барселоны сопровождалась эффективными муниципальными программами поддержки и коммуникации, которые помогали объяснять цели и трансформаторские инициативы, согласовывать интересы ключевых государственных и частных стейкхолдеров, вызывать у них доверие и оптимизм, обеспечивавшие их максимальную вовлеченность и приверженность проекту.

4. Ключевая роль Олимпийских игр — 1992

Прошедшие в 1992 году в Барселоне летние Олимпийские игры стали рубежом между прошлым и будущим, поворотной точкой рывка к трансформации и международному представлению о городе. Ресурсы, произведенные для того, чтобы справиться с вызовом подобного размаха, и огромное количество высвободившейся энергии стали катализатором процесса трансформации, запланированного городом. Громадная международная витрина, которую представляет собой Олимпиада, дала Барселоне возможность показать миру перестроенный город. Она также продемонстрировала энтузиазм и способность жителей столицы Каталонии креативно и эффективно создавать мероприятия такого масштаба и сложности и управлять ими. Причина огромного успеха Олимпийских игр в Барселоне — в способности города извлечь из этого события все возможные выгоды, чтобы:

1. Стимулировать трансформацию города.
2. Вовлечь всех горожан в коллективный городской проект.
3. Показать миру перестроенный город и его различные свойства.
4. Продемонстрировать способность жителей Барселоны организовать мероприятие такого размаха и управлять им.
5. Употребить максимум из того, что может дать созданная инфраструктура, на благо горожан.

Олимпийские игры помогли полностью переосмыслить имидж города и представить его на международной арене как современную



столицу, креативную, инновационную, дружелюбную, смелую, космополитичную, решительную, обладающую собственным стилем. Барселона предстала перед миром городом с отличным качеством жизни, формирующим у своих жителей чувство гордости и высокой самооценки. Спустя всего 13 лет после прихода в Испанию демократии задачи по трансформации и изменению позиционирования города на международной арене были выполнены, и Барселона заняла достойное место среди ведущих городов мира.

5. Уникальная и дифференцированная идентичность города

Еще один фундаментальный аспект успешного брендинга Барселоны — комбинация уникальных и различающихся между собой элементов, которые являются частью его идентичности. Среди них история, культура, язык, кухня, местоположение, ландшафт и климат. Барселона обладает отчетливой идентичностью средиземноморского города, доступного и близкого людям и наполненного предпринимательским духом. Более того, дружелюбный и открытый характер его жителей — еще один аспект, который вносит значительный вклад в общую уникальность города и высокое качество жизни в нем.

6. Креативность, инновационность и активность как общий знаменатель

Креативность, инновационность и активность были основными знаменателями в ходе всего процесса трансформации города. Приведем всего несколько примеров: городская модель, авангардная архитектура, представления о дизайне, восприятие Олимпийских игр (как проект города для города), стратегический план развития Барселоны как модель участия или модель ее организации и муниципального управления.

От Олимпийских игр — 1992 до сегодняшнего дня

Барселона успешно продолжала трансформироваться и открывать себя с новой стороны. Последовавшая за Олимпиадой перестройка в сочетании с хорошей узнаваемостью быстро принесла свои плоды.



Туристы, студенты и профессионалы со всего света хотели посетить город, учиться и работать в нем. Барселона стала модным местом.

После 1992 года Барселона не перестала перестраиваться. Новые планы в 1994, 1999 и 2003 годах последовали за первым стратегическим планом развития Барселоны и продолжили процесс трансформации и консолидации области вокруг Барселоны как одного из самых важных городских округов в сети европейских городов. Были разработаны «тематические годы»: Год Гауди, Год дизайна, Год книг и чтения, Год Пикассо и Год науки, которые структурировали все культурные предложения города вокруг конкретных сфер интересов. В 2004 году был придуман Всемирный форум культур — новая платформа мобилизации экономической энергии и завершения обновления города.

В 2000 году утвердили новый городской регламент по модификации того, что на протяжении более 100 лет было главным двигателем экономики Каталонии и основным промышленным районом города. Для этого те фабрики, которые устарели, закрылись или перестали приносить доход, трансформировали в новый пул экономической активности. Проект под названием «22@Барселона» предполагал, что 200 гектаров земли превратятся в инновационный район, предлагающий современные помещения для стратегической концентрации интенсивной деятельности, основанной на знаниях. Инициатива также была проектом городского восстановления и новой моделью города, откликающегося на вызовы, которые бросает основанное на знаниях общество. Это наиболее значительная за последние годы программа городской трансформации в Барселоне и один из самых смелых проектов такого типа в Европе.

Бренд Барселоны сегодня — один из известнейших брендов городов, обладающих отличной репутацией на мировом уровне. Барселона — это по-прежнему европейский город с самым лучшим качеством жизни, одно из предпочтительных мест для ведения бизнеса, созыва международных встреч и для иностранных инвестиций. Каждый год растет количество туристов, студентов и профессионалов, желающих посетить город, учиться и работать в нем. Доля иммигрантов, привлеченных качеством жизни и возможностями, которые предлагает город, все время увеличивается. Мегapolis постоянно принимает



представителей других городов и стран, желающих лучше изучить «модель Барселоны».

Муниципальные власти пытаются поддержать и увеличить ценность бренда Барселоны на международной арене, стараясь привлечь как можно больше крупных международных спортивных мероприятий, таких как финал Кубка Дэвиса, велогонка «Тур де Франс» 2009 года, чемпионат Европы по легкой атлетике и т. д. Барселона также проводит ряд мероприятий и встреч высочайшего уровня, в том числе медицинские конференции, конгресс «Мобильный мир» (Mobile World Congress) и фестиваль электронной музыки Sonar.

Недавние спортивные успехи крупнейшей столичной футбольной команды Barcelona F. C., узнаваемость, обретенная благодаря фильму Вуди Аллена «Вики, Кристина, Барселона», продолжают поддерживать бренд города. Все чаще местные компании с сильным международным присутствием ассоциируют Барселону с названием своего бренда. Создается новая, более качественная инфраструктура, улучшаются прямые международные пути сообщения с крупнейшими городами мира. Район «22@Барселона» продолжает ее экономическую трансформацию в город с активной деятельностью в сфере знаний и высокотехнологичных отраслей производства. Недавно в городе расположилась штаб-квартира Постоянного секретариата Совета средиземноморских стран. Наконец, мэр города объявил, что планирует выдвинуть Барселону вместе с Пиренеями в качестве кандидата на проведение зимних Олимпийских игр — 2022.

Однако изменения, произошедшие в столице Каталонии за последнее десятилетие (их основные точки — феномен иммиграции и промышленная, или экономическая, трансформация города), вместе с фундаментальными переменами, зародившимися на международном уровне, требуют создания нового импульса для Барселоны. Он должен позволить городу лучше адаптироваться к текущей ситуации и сделать его более конкурентоспособным, укрепив его позиции на международной арене. Сейчас Барселона работает над созданием нового долгосрочного плана своего развития. Его цель — определить новую стратегическую модель для городского округа до 2020 года и создать новые креативные идеи по улучшению конкурентоспособности города и консолидации его позиционирования в мире. Чтобы достичь этого, необходимы новое видение и сильное,



общее лидерство, а особенно участие и вовлеченность всех ключевых государственных и частных стейкхолдеров. Разумеется, потребуется и еще одна большая порция амбиций, креативности, инновационности и предприимчивости.

■ Вывод

Современная Барселона — один из самых впечатляющих городов мира с отличным глобальным имиджем. Ключевые факторы успеха его брендинга основаны на тщательном и непрекращающемся процессе трансформации города, видении и лидерстве его муниципального руководства, вовлеченности и участии гражданского общества, важной роли Олимпиады-1992, уникальности Барселоны и ее креативности, инновационности и активности — основополагающих знаменателей всего процесса.



Глава 16

Брендинг Будапешта

Гиорги Зонди

Введение

Столица Венгрии Будапешт — родной дом для 2 млн человек, то есть здесь живет каждый пятый житель страны. Брендинг столиц — это особая разновидность брендинга городов. Суть в том, что столицы в символической форме представляют всю страну, и, соответственно, существует крепкая связь между брендом страны и брендом ее столицы. Это особенно верно для Восточной Европы, где столицы — первое, а часто и единственное место для посетителей, инвесторов, транснациональных компаний и талантов.

В научной литературе брендингу Будапешта уделено мало внимания, что неудивительно, учитывая ограниченный опыт города в собственном брендинге. Пужко и др. исследовали Будапешт как бренд туристического направления [216]. Каварацис же анализировал маркетинговую деятельность венгерской столицы, усвоившей ряд ценных уроков [140]. Однако применение маркетинга в городах — необходимое, но недостаточное условие для создания многогранного бренда города. Как утверждают профессора маркетинга Шет и Сисодиа, последний все чаще страдает от недостатка доверия со стороны потребителей, которые отворачиваются от него, сознательно избегая любых маркетинговых сообщений [233]. Маркетинг городов также подвергся критике за свою манипулятивность и лукавство [122]. Появление всестороннего, согласованного с общей политикой города брендинга, использующего междисциплинарный подход, еще только ожидается в теории и практике.



Вызовы брендинга Будапешта

Брендинг Будапешта столкнулся с рядом вызовов. Концепция брендинга города открыта для самых разнообразных интерпретаций. То, как мэры, чиновники, туристические организации и инвестиционные компании трактуют эту концепцию и опираются на нее, влияет на деятельность, проходящую под их контролем. Такое «брендинговое мировоззрение» может зависеть от культуры и различается от города к городу и от страны к стране. Среди лиц, принимающих в Венгрии решения, отмечался высокий уровень скептицизма по отношению к бренду в целом и брендингу территорий в частности. Это было связано с тем, что очень часто они рассматривали брендинг Будапешта как нереалистичное и не очень мудрое решение. Вот почему создание и развитие культуры бренда города среди стейкхолдеров — первостепенная задача. Потребность сделать идею брендинга интеллектуальным и междисциплинарным процессом, а не просто рекламной или маркетинговой кампанией, вызывал постоянные трудности у Бюро городской идентичности Будапешта (Budapest City Identity Office). Эта организация отвечает за координирование и управление синхронизированным брендом города с 2006 года. Возглавил бюро, которое служит своего рода аналитическим центром в муниципалитете Будапешта, назначенный советник по идентичности города, разбиравшийся в истории искусств и архитектуре и, соответственно, очень широко трактовавший понятие «брендинг города».

Административная структура Будапешта — особый фактор, препятствующий всеобъемлющему и комплексному подходу к брендингу города. У столицы двухуровневая система управления, состоящая из муниципалитета, возглавляемого мэром Будапешта, и окружных управлений. Город разделен на 23 округа, каждый из которых имеет свое управление с мэром округа во главе. И у муниципалитета, и у окружных управ есть собственные отделы коммуникаций и связей с общественностью, которые часто отвечают за рекламу округа. Очевидно, что без полной вовлеченности и поддержки этих окружных управлений любая попытка стратегического и последовательного брендинга города обречена на провал. Упрощение административной системы — одна из целей правительства страны, избранного



в 2010 году. Возможно, ее получится осуществить, уменьшив количество округов и урезав полномочия окружных управлений.

Еще один серьезный вызов, который необходимо преодолеть, — это политизация брендинга города. Он может легко стать жертвой политических игр, проводимых округами или партиями. Хотя вовлечение городских властей критично и для координации, и для финансирования бренд-кампаний, для Восточной Европы при внедрении бренда привычна подмена профессионализма такими явлениями, как фаворитизм и коррупция.

Концепция брендинга

В недавнее время концепция и процесс брендинга Будапешта были на повестке дня, поскольку все больше форумов, конференций и обсуждений посвящаются этой теме. За последнее десятилетие туристическими организациями, маркетинговыми агентствами и различными аналитическими центрами разработано несколько инициатив и идей брендинга города. Большинство представляли собой рекламные кампании, нацеленные на ограниченную заинтересованную аудиторию (например, только на туристов), а многие так и не были реализованы. В 1990-х годах фокус делался на визуальный ряд. У Будапешта существовало много различных версий логотипа, большинство из которых разработало Бюро по туризму. Устаревшие и актуальные логотипы и слоганы мирно сосуществовали, особенно в туристической отрасли. Как показало увеличившееся количество предложений на конкурсы по созданию логотипа и слогана города, у жителей Будапешта нет недостатка в идеях и креативности. Но обилие идей породило некоторую сумятицу. Бюро городской идентичности протестовало против подобных инициатив, поскольку название бренда «Будапешт» прошло официальную регистрацию и не может быть использовано любым желающим. Часто неучтенным фактором становится язык. Ведь перевод креативного венгерского слогана на английский не выражает изначальную идею («Город чувств»). А может быть, сложно подобрать венгерский эквивалент привлекательного английского слогана.

Бюро по туризму Будапешта провело несколько кампаний по привлечению большего количества внутренних и международных туристов,



во многом полагаясь на рекламу. Она оказалась успешной в том, что касалось бренда города как направления для поездок, но имела ограниченное влияние на брендинг города в целом. Более разумный подход к брендингу Будапешта был применен в 2009 году под контролем Бюро городской идентичности.

Первый шаг включал в себя создание подробного руководства по использованию фирменного стиля Будапешта. В нем обращалось внимание на визуальные элементы официального логотипа Будапешта и на то, как его следует использовать всеми организациями, относящимися к муниципалитету. Красный, желтый и синий — официальные цвета Будапешта, представленные и в логотипе города. Тем не менее с 2009 года визуальная идентичность города, применяемая различными организациями, никак не координировалась. В ведении муниципалитета находится более 300 организаций: культурных (школы, библиотеки, детские сады), экономических (инвестиционные, бюджетные, коммерческие), общественных (дома престарелых, больницы, организации по защите прав детей), работающих на имидж города (туристические агентства, архитектура, защита окружающей среды, наследие, коммунальные услуги, общественный транспорт), а также администрация. Эти пять типов организаций — опорные столпы фирменной айдентики, представленные пятью различными цветами в визуальной идентичности бренда города.

Вторым шагом стало определение принципов бренда, основанных на материальных и нематериальных ценностях. Среди природных ценностей — панорама Будапешта, его реки, образ жизни и архитектурное наследие. Некоторые природные ценности сосредоточены на реке Дунай, которая была предложена в качестве основного элемента бренда Будапешта. Однако недавно значимость стали приобретать нематериальные ценности, такие как креативность, получение знаний и удобство для ведения бизнеса. Будапешт сохраняет сильный экономический и бизнес-бренд.

Деловой регион Будапешта (The Budapest Business Region — BBR) играет важную роль в продвижении и представлении деловых интересов города в целях повышения узнаваемости венгерской столицы как быстроразвивающейся зоны для инвестиций, привлекающей в регион больше инвесторов. Например, роль инноваций как основной



ценности бренда Будапешта была показана в рекламном видеоролике, созданном BBR (<http://www.youtube.com/watch?v=e0wkokeybWA>).

В рейтинге европейских городов и регионов 2010–2011 года, представленном fDi Magazine, Будапешт получил престижное третье место в списке городов Центральной и Восточной Европы, пропустив вперед Бухарест и Варшаву. Этот рейтинг выстраивался на основе их экономического потенциала, эффективности затрат, человеческих ресурсов, качества жизни, инфраструктуры, удобства для ведения бизнеса и рекламной стратегии FDI. В 2008 году Евросоюз выбрал Будапешт местом расположения Европейского института инноваций и технологий в знак признания богатых традиций образования, исследовательской деятельности и инновационных разработок в Венгрии. Международная ассоциация конгрессов и конференций назвала Будапешт шестым по привлекательности международным направлением для проведения конференций в 2009 году, что позволило ему опередить все остальные города Восточной Европы.

Бренды городов как сообщества

Создание географических и виртуальных сообществ и содействие развитию отношений между ними — развивающееся направление процесса брендинга. Движение «Я люблю Будапешт» стартовало в 2004 году, чтобы собрать и объединить полных энтузиазма людей, готовых помочь городу и превратить его в более интересное, успешное и приятное место. Движение предшествовало деятельности Бюро городской идентичности, находилось под эгидой муниципалитета и запустило несколько проектов, например по удалению граффити и незаконных плакатов по всему городу, особенно в период муниципальных и государственных выборов. Это движение также занималось проблемой бездомных, попрошайничающих и живущих в метро, создавая тем самым негативный имидж города. Движение также организовало несколько городских фестивалей, чтобы закрепить в городе. Еще одна инициатива — проект «Давайте изобретем Будапешт». Он стал платформой для обмена идеями и концепциями, для споров о Будапеште и о том, каким его хотят видеть жители.



Инициативы исходили снизу. До этого приближенные к элите маркетингологи придумывали и навязывали городу и его жителям искусственную, внешнюю идею бренда.

Эти общественные инициативы (снизу) могут оказаться крайне необходимыми для брендинга города и способны помочь реконцептуализации городских брендов как сообществ. Основываясь на коммерческих продуктах, Муниз и О’Гуинн представили идею «бренд-сообщества», которое можно применить и к территориям [184]. Этот подход к брендингу мест добавляет новое измерение к предыдущим концептуализациям брендов территорий, описанных Ханкинсоном [101]. Социальные сети — жизненно важная платформа для создания этих географических и виртуальных обществ. Например, страничка Будапешта в Facebook имеет 52 тыс. подписчиков (в два раза больше, чем у Праги или Варшавы), а страничка «Я люблю Будапешт» — 22 тыс. подписчиков. Бренд города, зародившийся в местном сообществе, будет восприниматься как более авторитетный и достойный доверия, чем официальный бренд.

Подход, основанный на проведении мероприятий

Проведение крупных мероприятий играет важную роль в возрождении городов и вносит значительный вклад в их брендинг. Мегамероприятия не только становятся началом брендинговой кампании, но и способствуют изменению позиционирования бренда города. Если у города уже есть сильный бренд (культурный, туристический или экономический), он может привлечь мероприятия, которые, в свою очередь, укрепят его. Будапешт уже давно занимается организацией ежегодных фестивалей, привлекающих большое количество внутренних и внешних туристов. В их числе Весенний и Осенний фестивали, Будапештская ярмарка и августовский фестиваль Sziget. В течение недели, когда он проходит, в город съезжаются молодые люди со всего света. Будапешт давно позиционирует себя «городом фестивалей», стремясь стать одной из ведущих культурных столиц Европы.

Если некоторые мероприятия могут привлечь только определенную аудиторию, то другие способны объединить все население



города. Один из примеров — проведение Олимпийских игр, когда и на городе, и на стране сосредоточивается внимание всего мира. Венгрия — седьмая по успешности спортивная нация в истории Олимпийских игр и третья по количеству олимпийских медалей на человека. Однако это единственная из десяти стран, возглавляющих турнирное табло Олимпиады, которая никогда не принимала у себя летние Олимпийские игры. Вот почему в 2008 году стартовало движение в поддержку проведения Олимпийских игр — 2020 в Будапеште (www.budapestiolimpia.hu). Оно вносит свой вклад в увеличение потребности во всеобъемлющем бренде города, объединяющем различные стороны влияния.

Исследования и оценка бренда Будапешта

Аудит бренда — полезный инструмент, для того чтобы выявить сильные и слабые стороны, общие ассоциации с городским брендом у туристов, экспатов, местных жителей и других стейкхолдеров, а также чтобы оценить имидж города в местных, национальных и международных цифровых, печатных и социальных СМИ. Аудит коммуникаций города может выявить несоответствие между реальными и воспринимаемыми коммуникациями о городе, форму, стиль, эффективность и достоверность его сообщений, а также каналы и тактику, которые были использованы для коммуникации с широким кругом сторон влияния.

Институт политического капитала (Political Capital Institute) провел в 2008 году всесторонний аудит. В результате был сделан вывод, что бренд Будапешта слишком сегментирован, противоречив и непостоянен, ему не хватает лидерства. Аудит продемонстрировал контраст между столицей и остальной частью страны, поскольку Будапешт играл слишком значительную роль в политической, экономической и культурной сферах.

В западном мире создание рейтинга городов на международном уровне в соответствии с различными аспектами и факторами стало конкурентоспособным и доходным бизнесом. Все больше организаций предлагают системы измерений имиджа бренда города, дающие подчас противоречивые результаты. Видение города с позиций



различных групп стейкхолдеров вносит ценный вклад и в его бренд-политику, и в специализированную кампанию.

Согласно «Индексу брендов городов» Анхольта (Anholt-GfK Roper City Brands Index) 2009 года, Будапешт находится на 38-м месте, показывая отличные результаты по критерию «место», но плохие — по критерию «привлекательный внешний вид». Исследование, проведенное The Saffron European City Brand Barometer среди жителей Великобритании, включало в свой рейтинг 72 европейских города, основываясь на сравнении их активов и достопримечательностей с силой их брендов. Будапешт получил 93% по использованию бренда. Это означает, что бренд недооценен по сравнению с тем, каким он мог бы быть, учитывая исходные данные Будапешта и его активов. Основным выводом исследования заключается в том, что городу следует больше инвестировать в свои брендинговые усилия, чтобы не пускать это направление на самотек. Агентство Gallup разработало инструмент для принятия стратегических решений («Душа города»), который предлагает всеобъемлющий бенчмаркинг отношения горожан к городским властям, социоэкономической, экологической и культурной сферам, их удовлетворенность ими. Оно оценивает нематериальные активы города: энергию, преданность, вовлеченность — все то, что служит формированию жизни и души города, полной счастья, приверженности и страсти. Согласно результатам опроса 2008 года, Будапешт в представлении местных жителей — «невовлеченная» столица.

Позиция города на международном рынке может отличаться от настроения местных жителей, воспринимающих Будапешт с пессимизмом. «Исследование удобства жизни», проводимое Economist Intelligence Unit в 140 городах по всему миру, оценивает проблемы в жизни человека, хотя напрямую не связано с брендом города. В нем каждый город получает баллы за соответствие более чем 30 качественным и количественным критериям в пяти категориях: стабильность, здравоохранение, культура и окружающая среда, образование и инфраструктура. Согласно исследованию 2009 года, Будапешт получил первое место как наиболее пригодный для жизни город в Центральной Европе. Вслед за ним идет Прага, которую часто считают основным конкурентом Будапешта в регионе. Только эти два города Восточной Европы преодолели отметку «хорошее качество жизни».



■ Вывод

Теория и практика брендинга городов в Центральной и Восточной Европе отстает от западной, которая считается эталоном для остального мира. Хотя некоторые действия и концептуализации бренда города и разрабатываются, они или недолговечны, или никогда не внедряются.

Пока брендинг Будапешта связан с проведением кампаний, а не с разработкой концепции, пока отсутствует координирующая организация, рассматривающая процесс, стратегически вовлекающая в него широкий круг стейкхолдеров и групп, бренд города останется неясным. Дополнительная задача — создать синергию между брендом нации и брендом города. Брендинг Будапешта не достигнет успеха, пока он «изобретается» и насильно внедряется сверху с учетом только экономических интересов. Следует также принимать во внимание социальные и культурные цели, особенно в сфере развития и поддержания бренд-сообществ города.



Глава 17

Брендинг Вуллонгонга

Грег Керр, Гэри Нобл и Джон Глинн

Введение

Имидж-стратегия бренда Вуллонгонга — «Вуллонгонг: город инноваций» — была внедрена в 1999 году и использовалась в 2010-м. Во-первых, в этой главе авторы расскажут, как лидеры Вуллонгонга осознали, что его имидж стал препятствием на пути улучшения и роста города. Во-вторых, основываясь на анализе недавно проведенных интервью с людьми, вовлеченными в разработку и внедрение бренд-стратегии, дадут объяснение процессу, цель которого — получить поддержку и провести имидж-кампанию города. Также они приведут рекомендации ряда стейкхолдеров по улучшениям и планам на будущее. В завершение будут представлены замечания общего характера.

В следующем параграфе представлена информация о Вуллонгонге. Знакомство с некоторыми его характеристиками способствует пониманию основ имидж-стратегии бренда города.

Вуллонгонг

Вуллонгонг расположен на восточном побережье Австралии, в штате Новый Южный Уэльс, приблизительно в 100 км к югу от столицы штата, Сиднея. Это третий по величине город Нового Южного Уэльса, его население в 2009 году составляло 201 438 человек [281]. В 1900-х годах промышленность города в основном состояла из сталелитейных производств, расположенных к югу от центра города, в Порт-Кембла. Кроме прямого экспорта угля, местные шахты тесно сотрудничали со сталелитейными заводами. Активно используемый порт, железнодорожные и другие перевозки были важны для этих отраслей промышленности и в дальнейшем внесли свой вклад в «рабочий» характер



города. К 1980-м годам сталелитейную промышленность коснулись усовершенствования, поскольку она подвергалась постоянным спадам, находилась в состоянии ужесточившейся конкуренции и изыскивала возможности уменьшить расходы путем внедрения трудосберегающих технологий. Сталелитейные заводы в Порт-Кембла сократили количество рабочих мест с 22 тыс. до 7 тыс. к началу 90-х [89; 274]. По сходным причинам местные угольные шахты также подверглись экономическому давлению и перешли на использование более сложного оборудования, что сократило количество работников.

Хотя в 2010 году и сталелитейная, и угледобывающая промышленность пользовались преимуществами более эффективных способов производства и беспрецедентных заказов из Китая и Индии, опыт конца 80-х и 90-х годов побудил лидеров города искать возможности разнообразить промышленную базу города. В 1991 году уровень безработицы в регионе Иллавара (в Вуллонгонге проживает около двух третей общего количества населения региона) составил 13,6%. Он занимал первые позиции в штате по всем возрастным категориям безработных, особенно это касалось людей, не достигших 25-летнего возраста [36]. Ситуация в Вуллонгонге в то время очень походила на ситуацию во многих промышленных городах мира (например, см. [63; 151]).

Потребность в имиджевой кампании

В дополнение к экономическим проблемам в начале 90-х годов о Вуллонгонге часто нелестно отзывались в СМИ. В имидж-стратегии Вуллонгонга упоминается, что существовало множество статей, рассказывающих о серьезных преступлениях, негативной ситуации в тяжелой промышленности, загрязнении и наводнениях [265]. Сдерживающим фактором для потенциальных инвесторов была также промышленная нестабильность. Многие известные австралийские комики высмеивали Вуллонгонг в своих шоу на национальных каналах.

Несмотря на некоторое расширение промышленной базы в начале 90-х, особенно с учетом развития местного университета и сервисных сфер производства, таких как информационные технологии [36], ряд лидеров города были глубоко обеспокоены его имиджем. Они понимали, что внешние инвесторы сопротивляются самой мысли



рассматривать Вуллонгонг как место для инвестирования. Один из общественных лидеров сказал:

«Те люди, которых нам нужно привлечь в качестве инвесторов в новую экономику, все еще придерживаются мнения, что туда не стоит ехать, потому что это “стальной” город».

Другой человек объяснил в своем интервью:

«Что ж, у Вуллонгонга очень плохой имидж. И во многом это связано с историей: знаете, все семьи, которые добирались до Южного берега и должны были проехать по шоссе через Вуллонгонг, видели дымовые трубы и пары серы; и они приезжали на школьные экскурсии в 1960-х и 1970-х, в частности в Порт-Кембла, который в то время был грязным местом. Я думаю, просто существовало общее мнение, что в Вуллонгонге вообще нет ничего хорошего. Были телешоу, высмеивавшие Вуллонгонг; в общем, у Вуллонгонга богатый опыт по части объекта насмешек для Нового Южного Уэльса, и (на самом деле) он никак не соотносится с нарисованным ранее имиджем».

С учетом сделанного комментария: «Он живет, замкнувшись в себе самом» — пришло осознание того факта, что не предпринималось никаких попыток контролировать и управлять сообщениями о Вуллонгонге. «Проблема Вуллонгонга», как и многих других городов, вовлеченных в процесс брендинга территорий, способствовала появлению того, что Ecorys Research and Consulting называет «чувством срочности» [70, с. 7]. Она привела к «настоящей вовлеченности государственных и частных партнеров в маркетинговый процесс». Некоторые городские лидеры определили влияние негативного имиджа. Рассматривая весь процесс, авторы выделили несколько важных фаз. О них рассказано в следующих параграфах.

Фаза выделения ресурсов

Одним из основных заказчиков бренд-стратегии Вуллонгонга был председатель Совета по туризму, который, как сказал один



из представителей сторон влияния, был весьма заинтересован в продвижении города в туристических целях, но беспокоился о «негативном влиянии нашего промышленного имиджа». Этот человек уточнил, что хотя председатель обладал даром предвидения и энтузиазмом, «он не мог ничего сделать, поскольку не владел ни деньгами, ни властью». Однако следующий председатель стал поборником брендинга территорий. Он начал то, что Морган, Притчард и Прайд называют «политическим актом брендинга территорий» [180, с. 8]. Чтобы получить необходимые ресурсы, нужна была политическая поддержка, и один из представителей стороны влияния предположил, что председатель Совета по туризму «при помощи эффективного лоббирования и использования прессы приобрел поддержку от [руководителя городского совета] и [лорда-мэра]». Предложение по разработке имидж-стратегии бренда Вуллонгонга не только получило одобрение на высоком уровне, но и привлекло в проект ряд лидеров города. Представитель стороны влияния объясняет это так:

«[Лорд-мэру] пришлось приступить к ее политическим “продажам”, продвижению как для других советников, так и для общественности. [Председателю Совета по туризму] очевидно пришлось убеждать промышленный сектор, что необходимо предпринять ряд шагов по планированию, а не только вкладывать деньги в медиакампанию... и [руководитель городского совета], как всегда, взял на себя ключевую роль чиновника, который действительно реализовал это с точки зрения управления... Это были самые важные роли, как мне кажется».

Городской совет на протяжении пяти лет вложил \$2,5 млн в имидж-кампанию города, у которой была не только широкая поддержка со стороны политиков, чиновников и промышленного сектора, но и финансовые ресурсы для развития.

Фаза формирования концепции

В дополнение к солидной финансовой поддержке городской совет сформировал сильный Комитет по маркетингу и продвижению во главе с лорд-мэром, руководителем городского совета и председателем



Совета по туризму Вуллонгонга. В комитет вошли члены городского совета и представители бизнеса. Комитет гарантировал, что его сотрудники — люди с требуемыми навыками, способные внести свой вклад в проект, как было указано в отчете консультанта [265]:

«Руководствуясь желанием сделать больше, чем просто организовать рекламную кампанию, городской совет привлек к участию советников, имевших опыт в стратегическом планировании маркетинга направлений. Это участие состояло в создании небольшого целевого консорциума, во главе которого стоял Питер Валерио (Tourism Solutions and Marketing Places), работавший в тесном сотрудничестве с Биллом Бейкером (Destination Development Group) и Гремом Галлохом (из вуллонгонгской компании Imagescape). Компания Frank Small and Associates была выбрана для проведения предварительных исследований имиджа Вуллонгонга...»

В отчете консультанта приводились подробности методологии, использованной для исследования, которые включали применение концепции, основанной на внутренних активах и ценностях сообщества, а также на существующем и желаемом спросе. Был предпринят анализ документов по планированию и туризму, по маркетингу территорий, включающих Великобританию, Калгари, Глазго, Лас-Вегас и Гавайи. Использовалась также научная литература по имиджу территорий, например [68].

Консультанты рекомендовали сформировать представление о Вуллонгонге как о городе, «известном инновациями, креативностью и высоким уровнем развития», и выбрать в качестве основного слогана «Вуллонгонг: город инноваций». Они напомнили своим клиентам, что, несмотря на негативный имидж города в 80-х и 90-х годах, инновации — это самое надежное заявление для Вуллонгонга [282]. Приводилось множество примеров как из ранней истории города (пионер авиации Лоуренс Харгрейв), так и из времен 90-х (Институт исследования полимеров при Университете Вуллонгонга и инновации ВНР в сталелитейной промышленности). Консультанты уточнили, что стратегия «города инноваций» включила в себя не только уже существующие моменты, но и «всеобъемлющий подход, который



может стать вдохновляющим для всех жителей и организаций города» [265]. Кроме того, они определили инновации как «единственную наиболее важную характеристику успешной организации в следующем веке» [265, с. 76].

Фаза внедрения стратегии

Городской совет объявил Вуллонгонг «городом инноваций» в июне 1999 года, а в отчете консультантов содержались рекомендации по внедрению этой стратегии, которые включали в себя обширные рекламные и PR-кампании. Логотип, разработанный тогда городским советом, использовался и на момент написания главы в 2010 году. Несмотря на подробные рекомендации консультантов, имидж-стратегия столкнулась с рядом препятствий, особенно это касалось отсутствия поддержки со стороны некоторых сегментов общества. С организационной точки зрения, работы Хэтча и Шульца [108], а также Чернатони [56] могут помочь в понимании случившегося бренд-культурного разногласия. Лидер общества, вовлеченный в имидж-кампанию, сказал:

«Я не знаю, был ли у нас как у сообщества должный уровень уверенности в себе... Я не знаю, была ли у нас гордость такого рода; в то время мы могли недооценивать себя; знаете, мы умеем сами себя принижать».

Несмотря на отчасти негативное восприятие, люди, ответственные за проведение имидж-кампании, смогли получить поддержку (см. [266]) в том, что касается важности лидерства в организации внедрения бренда. Бывший руководитель редакции одной местной газеты прокомментировал ситуацию так:

«Я помню, как они пришли встретиться со мной, у нас был разговор с [руководителем городского совета] и [бренд-менеджером]... и они явно просили о поддержке со стороны нашей газеты... Совет тратил на это много денег, полмиллиона долларов в год, и они не хотели, как я полагаю, сталкиваться с критикой каждого их шага в местных СМИ».



Размышления стейкхолдеров

Есть подтверждения успешности имидж-кампании бренда. Когда запросили мнения по ее проведению, были выявлены реалистичность сроков и приверженность.

Говоря о сроках, представитель одной из сторон влияния сказал, что именно стейкхолдеры должны были понять: имидж-стратегия бренда — это проект средне- и долгосрочный:

«Рекомендации касались долгосрочности проекта. Это нельзя выполнить за год. Вы должны разработать стратегию и по крайней мере следовать ей... Я бы сказал, минимум три года. Чтобы сообщение начало транслироваться и чтобы оно стало согласованным, его необходимо поддерживать финансово на протяжении трех — пяти лет. Я очень настоятельно это рекомендую: нельзя все починить быстро, и пять лет — достаточно хороший срок. Даже трех лет может немного не хватить».

В основном из-за сроков очень важным для стейкхолдеров был и вопрос приверженности. Хотя слоган бренда «Город инноваций» используется до сих пор, инициаторы проекта уже перешли на другие должности или ушли на пенсию. Была сформулирована потребность в непрерывной приверженности:

«Люди страстные, с мощной энергией не настолько вовлечены в процесс, как раньше... поэтому мы ищем обновления... в том, что касается людей, обладающих страстью и транслирующих ее другим... самые активные из тех, кто руководил внедрением стратегии... сейчас занимаются другими вещами. Где же новое поколение страстных людей?.. Мы можем говорить о том, как все обстоит с точки зрения здравого смысла, мы можем все спланировать, но если у вас нет чувства принадлежности к обществу и гордости за него, если у вас нет людей, которые передают свою страсть другим, как вы сможете действовать?»

Можно возразить, что худшие из экономических и последовавших за ними социальных проблем уже случились в Вуллонгонге



в 80-х и 90-х годах. Но один из представителей стейкхолдеров предположил, что существует потребность продолжать маркетинг территории и не почитать на лаврах. Он сказал:

«Не хватает последующей организации действий — если все остановится, как прежде, и ничего не будет происходить, вы напрасно потратили свои... деньги. Если это к чему-то привело, а в случае с Вуллонгонгом так и произошло... мы находимся именно в этом положении... и это самая большая проблема».

Любопытно, что в 2008 году городской совет Вуллонгонга прозвучал в заголовках национальных и международных новостей. Даже английские таблоиды рассказывали о подозрительных платежах советникам и сотрудникам со стороны застройщиков, что привело к роспуску избранного совета и назначению администраторов. Некоторые лидеры сообщества сейчас продвигают идею новой имидж-кампании города, чтобы справиться с ущербом, нанесенным имиджу города.

Успех вуллонгонгской кампании

Существуют доказательства успешности имидж-кампании города. В 1999 году региональными информационными службами Иллавары (IRIS) было проведено оценочное исследование имиджа Вуллонгонга. Если сравнить результаты их исследования с данными, полученными в 2004 году, то можно сделать вывод о произошедшем за этот период значительном улучшении восприятия Вуллонгонга со стороны внешней аудитории. Например, было выявлено, что количество людей, считающих, что Вуллонгонг обладает прекрасными природными достопримечательностями, увеличилось с 49% в оценочном исследовании 1999 года до 73% [132]. Не менее важно то, что имидж Вуллонгонга как «промышленного города» стал значительно слабее по сравнению с 1999 годом [132].

Успех имидж-кампании был связан не только с PR- и рекламными стратегиями. Изменились функциональные преимущества (см. [102; 105]) бренда Вуллонгонга. Например, в имидж-стратегии города говорится о продолжающихся усилиях со стороны Port Kembla



Steelworks смягчить имидж завода за счет высадки 500 тыс. деревьев в округе и росписи его зданий [265]. Городской совет улучшил пляжные зоны города и построил велодорожки. Обширные инвестиции способствовали появлению новых улучшений для промышленности и проживания людей.

■ Вывод

Для бренда территории задача сохранить свою значимость во всех его секторах крайне важна, если только, разумеется, бренд не разрабатывается для конкретного сектора. Хотя успех имидж-кампании Вуллонгонга подтвержден, туроператоры все еще сталкиваются с проблемами, используя бренд «Город инноваций» для привлечения туристов, нацеленных на отдых. Другие города старались использовать слоганы, значимые для многих секторов их деятельности, например «Ускоряйся в Кейптауне» (www.acceleratecapetown.com) или «Преуспевай в Армидале» (www.armidaletourism.com.au). Некоторые лидеры Вуллонгонга сейчас предпринимают попытки внедрить кампанию «Испытай преимущества Вуллонгонга» (Advantage Wollongong), которая транслирует стратегические преимущества города в том, что касается его местоположения, инноваций, торговли, роста и стиля жизни. Эта кампания была предложена городским советом и поддержана местной Коммерческой палатой, но пока еще не получила поддержку или финансирование как основная имидж-кампания города.

На примере Вуллонгонга видно, как негативный имидж может стать препятствием на пути роста и изменений. Исследование его практики дает несколько полезных уроков. Среди них — важность поддержки политиков и чиновников высокого уровня и формирование партнерства с участием лидеров общества. Также продемонстрирована значимость наличия соответствующих финансовых ресурсов и людей, обладающих способностями к маркетингу территорий. Бренд-стратегия города должна основываться на озвученных исследованиях. Очень важно, чтобы она планировалась на средний или длительный срок и была способна поддерживать преемственность, привлекая по мере необходимости новых энтузиастов. И, наконец, управление восприятием места в представлении важных для его будущего людей должно стать постоянной задачей, а не только откликом на кризисную ситуацию.



Глава 18

Гаага, международный город мира и справедливости: взаимосвязанный сетевой бренд

Бенгт-Арне Хуллеман, Роберт Говерс*

Введение

В 1993 году Бутрос Бутрос-Гали, в то время бывший Генеральным секретарем ООН, сказал, что «Гаага — правовая столица мира». Вопрос в том, стало ли это заявление основой бесплатной рекламы и стратегической рекомендации. В этой главе приведены результаты исследования, проведенного, чтобы определить, какие действия необходимо предпринять для использования уникальной идентичности Гааги в целях создания мирового бренда города. Это было сделано благодаря особому фокусу на объединение в единый взаимосвязанный сетевой бренд идей публичной дипломатии, брендинга территорий, концепции гостеприимства и сетевых технологий [101].

В 2005 году Гаага начала концентрироваться на своей роли города, в котором расположено множество международных организаций. Основываясь на словах Бутроса Бутроса-Гали, было принято решение выбрать в качестве бренда слоган «Гаага: международный город мира и справедливости». Международные организации, базирующиеся в городе, приносят как экономические возможности, так и вызовы не только для города, но и для страны в целом. Но это

* Глава основана на исследовании — части успешно защищенной диссертации на степень магистра гостиничного менеджмента в Университете Эразмуса / Школе гостиничного бизнеса в Гааге и ни при каких обстоятельствах не может восприниматься как отражение точки зрения Гаагского международного трибунала. Роберт Говерс был куратором исследования, которое легло в основу данной главы.



также формирует обязанности и требует принятия особых мер для того, чтобы обеспечить «удовлетворенность потребителей» или дать возможность наемным работникам и стейкхолдерам этих международных организаций получить соответствующий ценностям опыт, поскольку они играют важную роль в создании бренда. Гаага уже давно, начиная с 1899 года, когда прошла первая конференция по проблемам мира, принимает международных игроков на поле мира и правосудия. Но город не смог бы стать столь важным международным центром без поддержки национального правительства. В 1988 году голландское правительство признало важность и преимущества того, что в стране базируются международные организации, и начало кампанию по привлечению новых игроков в Нидерланды [67]. Совокупные экономические преимущества от пребывания международных организаций в Гааге крайне важны. Недавнее исследование показало, что влияние на экономику Голландии как прямых, так и косвенных экономических усилий, таких как расходы экспатриантов, составило почти €2 млрд [90], а на Гаагский регион (Великую Гаагу) — €1,6 млрд, или 3,9% валового регионального продукта (ВРП).

Нидерланды и особенно Гаага как место дислокации международных организаций постоянно вовлечены в публичную дипломатию, брендинг территорий, управление гостеприимством и построение сетей связей и знакомств. Гаага предоставляет множество возможностей для изучения перечисленных областей. Существует два главных участника процесса размещения международных организаций в Нидерландах, вовлеченных в брендинг Гааги. Первый — это Министерство иностранных дел Нидерландов, направляющее свои условия в основном на публичную дипломатию. Второй — это город, который пытается встроить свою недавно внедренную брендинговую политику в принципы гостеприимства и стремление предоставить международным организациям хорошие условия. Хотя количество участников, в том числе представителей частного сектора, гораздо больше мы сконцентрируемся на инициативах государства. Необходимо ответить на вопрос, приведет ли сетевая модель публичной дипломатии, брендинга территорий и гостеприимства к усилению бренда Гааги, международного города мира и справедливости.



Концептуализация

Можно возразить, что публичная дипломатия концентрируется в основном на международных отношениях, в то время как брендинг территорий — на коммерческой стороне вопроса [11]. Сравнивая публичную дипломатию и брендинг территорий, Мелиссен высказывает мнение, что последний предполагает более значительные и лучше координируемые действия [168]. Он считает, что брендинг территорий и публичная дипломатия тесно связаны между собой. Этим объясняется растущий в последнее время интерес министерств иностранных дел к брендингу территорий, который пытается свести воедино множество аспектов, в том числе политику, людей, спорт, культуру, продукцию, туризм, торговлю и инвестиции, а также привлечение талантов [11]. Сюда также входят управление уровнем гостеприимства — одна из наиболее важных позиций брендинга территорий, связывающих их идентичность, предложение продукции и восприятие с опытом, получаемым потребителями [93]. Мелиссен возражает, утверждая, что публичная дипломатия и брендинг территорий дополняют друг друга [168]. В глазах иностранцев обе эти области концентрируются на имидже страны, но очень зависят от идентичности местного сообщества. Чтобы добиться успеха в обеих сферах, необходимо использовать не сиюминутный, а долгосрочный подход.

Публичная дипломатия и брендинг территорий фокусируются прежде всего на восприятии людьми этого места. Именно концепция гостеприимства определяет, будет ли подтвержден имидж, который создается в рамках этих двух концепций. Но как свести эти концепции воедино? Основываясь на сетевой теории, Хэнкинсон разработал концепцию взаимосвязанного сетевого бренда [101]. Описывая эту модель, он опирается на свои ранние работы, в которых доказывает, что при создании бренда направления необходимо учитывать организационную структуру и управленческий контроль [100]. В модели Хэнкинсона бренд территории используется как центральная тема четырех категорий бренд-отношений, создавая таким образом небольшую сеть. Хэнкинсон утверждает, что эти отношения динамичны, укрепляются и развиваются со временем и что партнерства стейкхолдеров также могут изменяться



по мере того как бренд развивается и репозиционируется. Далее он заявляет, что успех таких городов, как Манчестер, Сидней и Барселона, в создании успешных брендов основывался на их способности создать крепкие взаимоотношения (взаимосвязи) между сторонами влияния, которые выигрывали в результате этого успеха. Основной фокус этого подхода — в рассмотрении городского бренда как системы отношений (или взаимосвязей), сети, в которой признается роль различных стейкхолдеров в создании успешного бренда. Другим удачным примером может послужить Давос. Благодаря проведению ежегодного Мирового экономического форума многие мировые лидеры приезжают в этот маленький городок и даже чувствуют себя польщенными, если им удастся выступить на этом ежегодном мероприятии. Общая цель, осознаваемая местными жителями, упорство и воля к сотрудничеству привели к тому, что сейчас Давос известен во всем мире [27].

Чтобы исследовать практическое применение этой взаимосвязанной сетевой модели, мы использовали подход, предполагающий изучение конкретной практики, поскольку он отлично подходит для глубокого анализа единственного феномена — применения взаимосвязанного сетевого бренда — в специфических условиях одного города и двух ведущих организаций. Чтобы выяснить, как идеи исследования используются Министерством иностранных дел Нидерландов и руководством Гааги, были проведены подробные интервью с восемью представителями высшего руководства, вовлеченными в рамках своих организаций в процесс брендинга территорий, публичной дипломатии или международного гостеприимства. Чтобы расширить поле исследования, дополнительно проинтервьюировали людей, занимающихся теми же вопросами вне двух упомянутых организаций. С целью облегчить триангуляцию* данных изучили дополнительные документы и сайты, в том числе относящиеся к Министерству иностранных дел и городскому совету Гааги, а также других организаций, описывающие значимые для данного исследования аспекты.

* Триангуляция (от лат. «triangulus» — треугольник) — это способ проверки и повышения надежности интерпретации в качественном исследовании. Предполагает перекрестную интерпретацию одного и того же случая или фрагмента несколькими дополняющими друг друга источниками. *Прим. ред.*



Гаага как взаимосвязанный сетевой бренд

Цель публичной дипломатии — влиять на имидж страны и города в глазах иностранной аудитории. Эта концепция отлично подходит для такого взаимосвязанного сетевого бренда, как «Гаага — международный город мира и справедливости». Он будет способствовать продвижению города, если окажется успешным в создании позитивного международного имиджа и сможет гарантировать, что когда международной организации понадобится сменить «место прописки», Гаага/Нидерланды будут рассматриваться в первую очередь. То же относится и к международным встречам на высшем уровне, таким как конференция 2009 года, посвященная будущему Афганистана, которая прошла в Гааге.

Брендинг территорий определяет основной бренд, предпочтительнее всего основанный на уникальной идентичности места и его конкурентном преимуществе. Он пытается выстроить отношения между имиджем, идентичностью и опытом и служит связующим звеном между концепциями публичной дипломатии и гостеприимства. При помощи публичной дипломатии можно влиять на имидж бренда. Идентичность бренда в значительной степени зависит от силы выбранного бренда и чувства принадлежности всех стейкхолдеров. Бренддинг территорий успешен тогда, когда жители данной местности ощущают себя частью бренда, живут им и гордятся. Опыт должен подтверждать имидж места, связывать предложение и спрос, хозяев и гостей, участвовать во всех проявлениях гостеприимства. Гаага уделяет все больше внимания брендингу города, чтобы иметь возможность конкурировать как с соседями, так и с городами по всему миру. Концепция брендинга территорий — ключевой фактор реляционного сетевого бренда.

Гостеприимство — чрезвычайно востребованная концепция для удовлетворения ожиданий посетителей и предоставления им соответствующего опыта. Гостеприимство должно подтверждать или даже превосходить ожидания, сформированные публичной дипломатией и брендингом территорий. Если говорить о Гааге, то бренд «Международный город мира и справедливости» может быть подтвержден, только если его пользователи почувствуют, что уровень гостеприимства соответствует их ожиданиям. Гостеприимство



в основном концентрируется на спросе, стараясь удовлетворить гостей/посетителей. Чтобы иметь возможность выполнить обещания, данные публичной дипломатией и брендингом территорий, участники, работающие в сфере гостеприимства, должны быть вовлечены в взаимосвязанный сетевой бренд; без них ценность бренда понизится, поскольку обещания не выполняются. Продвижению города будет способствовать и потенциальная международная известность Гааги как города, гостеприимного к экспатриантам. Это станет отличным показателем силы той стороны бренда «Международный город мира и справедливости», которая связана с его опытом.

Вовлечение всех перечисленных сторон влияния в сетевые отношения позволит добиться большого количества синергетических эффектов. Множество городов по всему миру выиграли от сетевого подхода. Исследование, проведенное в отношении Гааги, показало, что пока ничего лучшего не придумано (речь идет, разумеется, о применении сетевого подхода на уровне государства). Однако участники со стороны государства признают, что более скоординированный, управляемый подход даст свои преимущества всем сторонам, вовлеченным в бренд «Гаага: международный город мира и справедливости». На государственном уровне сетевой подход частично используется в работе межведомственного управляющего комитета *Stuurgroep Nederland Gastland* (*Steering Committee Host Country Netherlands*). Правда, эта сеть состоит только из участников со стороны предложения и не включает тех, кто занимается спросом.

Установлено, что для успешных туристических направлений формирование центральной организации в рамках сети предоставляет значительные преимущества. Если говорить о Гааге, то «Международный дух Гааги» (*The Hague International Spirit*: www.thisunites.nl) — удачный пример центральной организации, пытающийся согласовать спрос и предложение и вовлечь максимально возможное количество участников. Но в отличие от международной практики, когда такие органы обычно контролируются и спонсируются государством, создание «Международного духа Гааги» — в основном частная инициатива. Роль, которую играют в ней национальное и местное правительства, можно расширить, концентрируясь в дальнейшем на их деятельности



как создателей и фасилитаторов взаимодействия сети с «Гаагой, международным городом мира и справедливости». Правительство должно согласиться с ролью фасилитатора, поскольку все чаще возникает понимание, что один игрок (правительство) более не способен контролировать все каналы коммуникации и взаимодействия и должен привлечь соответствующих участников в процесс взаимодействия. Сети и проактивный подход стали основополагающими для создания бренда территории. Более того, наблюдается недостаточная согласованность между Министерством иностранных дел и администрацией Гааги по вопросам коммуницирования в рамках концепции размещения международных организаций. Министерство иностранных дел фокусируется на иностранных аудиториях, в то время как Гаага в качестве целевой аудитории рассматривает собственных граждан. Чтобы транслировать убедительное послание как за рубеж, так и внутри страны, эти сообщения нужно согласовать.

Формирование долгосрочного видения согласованной идентичности и восприятия Гааги пока выражено неявно. Был проведен поиск конкурентных преимуществ города, но согласование имиджа, идентичности и восприятия все еще не завершено. Пока не предпринималось никаких действий по корреляции стейкхолдеров и сообщений. Взаимодействие между Министерством иностранных дел и администрацией Гааги можно укрепить, поскольку в этом городе расположено большинство международных организаций в Нидерландах. Это делает две упомянутые организации самыми значимыми сторонами влияния с точки зрения предложения.

Трехконцепционная панорама бренда Гааги

Основываясь на приведенных результатах, можно заключить, что не только для Гааги, но и для других городов, занимающихся собственным брендингом, три исследованные концепции — брендинг территорий, публичная дипломатия и гостеприимство — отлично вписываются в сеть. Хотя эти концепции частично перекрывают друг друга, они также в значительной мере взаимодополняются. Брендинг территорий — зонтичная концепция; публичная дипломатия способствует



укреплению имиджа и восприятия бренда; гостеприимство отвечает за опыт, связанный с ним; сеть соединяет их и выстраивает, что обеспечивает возможность синергетического эффекта и приводит к усилению бренда.

Бесспорно, у Гааги богатая история с точки зрения диалога о мире и справедливости. Однако она недостаточно известна как жителям города, так и Нидерландов в целом. Возможность быть международным городом мира и справедливости — сильное конкурентное преимущество места, связанного с присутствием международных организаций. Сосредоточенность брендинга на этом конкурентном преимуществе даст как экономические, так и политические дивиденды Гааге и ее жителям. Многие стороны влияния вовлечены в этот бренд и работу над ним. Однако пока это не привело к формированию действительно широко известной идентичности, на которой концентрируются все действия. В настоящий момент брендинг все еще может вызывать множество конфликтов между вовлеченными сторонами влияния.

До сих пор Гаага придерживалась более реактивного подхода к публичной дипломатии, брендингу территорий и управлению гостеприимством и уделяла мало внимания сетевой концепции. Но можно получить важные преимущества, если придерживаться более целостного, долгосрочного подхода. Он предполагает объединение всех участников, вовлеченных в работу над упомянутыми концепциями, и руководящую роль администрации Гааги в функционировании сети. Более того, это требует координации действий с учреждениями и определения их роли на государственном уровне в процессе привлечения и принятия международных организаций.

Рекомендуется создать головную организацию, которая займется брендингом «Гааги: международного города мира и справедливости» и послужит посредником между участниками сети. Организация должна действовать независимо и иметь полномочия принимать решения в интересах укрепления бренда. Это обеспечит долгосрочную приверженность созданию жизнеспособного бренда и возможность преодолеть любые политические изменения — как текущие, так и будущие.



■ Вывод

В этой главе мы исследовали, как Гаага может укрепить недавно созданный бренд «Международный город мира и справедливости». Для этого мы задались вопросом, приведет ли сетевая модель с участием публичной дипломатии, брендинга территорий и гостеприимства к укреплению бренда города за счет привлечения международных организаций и получения выгоды от создаваемого этим имиджа. Чтобы получить ответ, было проведено несколько интервью с основными стейкхолдерами в правительстве, вовлеченными в брендинг (имеются в виду Министерство иностранных дел Нидерландов и Гаага). Опросы проводились наряду со скрупулезным анализом процедурных документов и сайтов. Результаты показывают, что оба опрошенных участника сталкиваются с рядом трудностей. Гааге рекомендуется использовать более целостный подход к брендингу города как «Международного города мира и справедливости» и быть проактивнее в вопросах содействия недавно сформировавшимся сетям. Создание головной организации поможет решить проблему внезапных изменений политической ситуации и убедиться, что желаемый долгосрочный подход будет обеспечен постоянным и интенсивным сотрудничеством. Был сделан вывод о том, что участники, связанные с публичной дипломатией, брендингом территорий и гостеприимством, могут быть легко вовлечены в сеть, поскольку, с одной стороны, они частично перекрывают сферы деятельности друг друга, но с другой (что более важно) — дополняют друг друга. Это приводит к синергетическому эффекту и укреплению бренда «Гаага — международный город мира и справедливости».

Благодарности

Авторы выражают признательность Министерству иностранных дел Нидерландов и руководству Гааги за предоставленный доступ к ресурсам, необходимым для проведения этого исследования. Мы хотим особенно поблагодарить за поддержку господина Заагмана, посланника по вопросам международных организаций в Министерстве иностранных дел, и господина Дийкстра, заместителя начальника международного управления администрации Гааги.



Глава 19

Бренд Гонконга

Грейс Лоо, Саумья Синдхвани, Кай Зинь и Тереза Лоо

Введение

Бренд города — сложное понятие. Он должен охватывать все грани города и взаимодействовать с многочисленными стейкхолдерами при помощи целостного имиджа. Часто различные грани городского бренда плохо скоординированы или имидж города сводится только к его туристическому аспекту.

Но бренд Гонконга — это пример успешного, удачно сбалансированного брендинга города. Бренд улавливает дух горожан и основные компетенции города: от привлечения прямых иностранных инвестиций до туризма и культуры. Различные аспекты общего позиционирования бренда города совместимы и взаимно поддерживают друг друга.

Бренд-стратегия Гонконга основывается на том, что город уже имеет, и предоставляет план для определения зон дальнейшего развития. Успешное применение брендинга среди причин, благодаря которым Гонконг вошел в первую пятерку лучших городов мира по версии Global Cities Index 2008, пропустив вперед лишь Нью-Йорк, Лондон, Париж и Токио [83].

Управление брендом Гонконга

Администрация Гонконга начала исследовать возможности брендинга в 1996 году, опасаясь, что возвращение под юрисдикцию Китая в 1997 году повредит статусу города как торгового, финансового и логистического центра. Сразу по возвращении Гонконга Китаю городские власти начали предпринимать действия по использованию брендинга с целью выделить Гонконг среди конкурентов. Руководство



ожидало, что он станет городом мирового класса наравне с Нью-Йорком и Лондоном. В 2000 году был выпущен отчет по долгосрочному развитию Гонконга на 30 лет [50]. Видение будущего города состояло в достижении им экономического благополучия и высокого качества жизни.

Инициативой «Бренд Гонконга» управлял департамент информационных услуг администрации города, который сотрудничал с различными организациями, чтобы обеспечить транслирование последовательного бренд-сообщения [5]. Бренд Гонконга был представлен международной аудитории на Мировом форуме Fortune в 2001 году. Он позиционировал Гонконг как «Глобальный город Азии», место, «где сливаются возможности, креативность и предпринимательство». Такое позиционирование базируется на том, что стратегическое расположение Гонконга позволяет ему стать динамичным, в том числе культурным центром Азии. Большое количество людей, имеющих впечатляющие послужные списки, помогает это реализовать. Бренд Гонконга представляет город как место, предлагающее непревзойденные возможности, место, где Восток встречается с Западом. Город имеет современный вид и обладает деловой культурой, но при этом у него богатые традиции и история. Гонконг также открыт инновациям и представлениям о будущем. Все эти грани объединились под эгидой бренда города, который обладает такими ценностями, как прогрессивность, свобода, стабильность, большие возможности и высокое качество. Логотип с изображением дракона был разработан, чтобы воплотить это позиционирование и основные ценности города и показать их всему миру. В него включены английские буквы H и K, а также китайское написание слова «Гонконг». Двойственность образа дракона символизирует сочетание современности и древности, встречу Востока и Запада. Оно также подразумевает стремление Гонконга ко всему смелому и инновационному, воплощает дух «я могу», который позволяет реализовать визионерские идеи.

Коммуникационный план бренда Гонконга объединяет и унифицирует широкий спектр действий, публичных мероприятий, рекламы и продвижения. Ценности и свойства бренда поддерживаются различными способами, особенно при помощи кобрендинга и связей с определенными мероприятиями и программами



как в Гонконге, так и за его пределами. Чтобы привлечь внимание широкой аудитории, были организованы различные мероприятия в разнообразных сферах, включая культуру, спорт, моду, финансы и т. д. Некоторые основные направления бренда Гонконга мы обсудим в следующих параграфах.

Туризм

Гонконг стремится стать самым популярным туристическим направлением в Азии. Но у него не так много возможностей и ресурсов в сфере природного туризма, особенно по сравнению с другими китайскими городами. Однако он развивает свою деятельность в направлении развлечений и отдыха.

Туризм играет важную роль в экономике Гонконга, обеспечив 3,4% ВВП в 2008 году [118]. Совет по туризму Гонконга каждый год запускает новую маркетинговую кампанию, чтобы продемонстрировать богатый спектр достопримечательностей и занятий, доступных в Гонконге, в том числе шопинг, посещение ресторанов и знакомство с культурным наследием. Он организует мегамероприятия и продвигает тематические фестивали для привлечения туристов. Также используется географическое положение города как «ворот в Китай». Совет по туризму Гонконга проводит совместную промодеятельность с коллегами в дельте реки Чжуцзян, продвигая туризм многих направлений. Более того, администрация города затрачивает значительные ресурсы на развитие разнообразных туристических проектов мирового класса. Среди них Диснейленд в Гонконге, гонконгский Wetland Park и Нгонг Пинг 360 (табл. 19.1).

Таблица 19.1. Инициативы туристической ассоциации Гонконга

Дата	Инициатива
2003	Гонконг – живи в нем, люби его
2003-2004	Увидеть – значит поверить
2005-2006	Гонконгский Диснейленд, Нгонг Пинг 360, гонконгский Wetland Park
2006	Год «Открой Гонконг»
2007	Гонконгский фестиваль шопинга, Гонконгский фестиваль сальсы
2008	Конноспортивные мероприятия Олимпийских игр
2009	Восточноазиатские игры, Год еды и вина в Гонконге



Инициативы, приведенные в табл. 19.1, показывают многогранную природу бренда «Гонконг» и его попытки преподнести себя в качестве динамичного бренда города.

Администрация действует проактивно, диверсифицируя туристическую индустрию территории. Сегодняшний Гонконг — популярное место в Азии для проведения встреч, конференций и выставок, каждый год здесь проходит более 300 мероприятий [117]. Город ассоциируется с множеством различных мероприятий, таких как Мировой форум Fortune, глобальная конференция Forbes для CEO, Мировой конгресс газетного дела, Гонконгская международная регби-семерка, Гонконгская международная крикетная шестерка. Эта территория также популярное направление для медицинского туризма, особенно среди китайцев, так как предлагаемые услуги высококачественные и недорогие. В 2008 году администрация начала исследовать возможности маркетинга традиционной китайской медицины для иностранных гостей.

Культура и креативность

В начале 2000-х годов администрация города стала приветствовать развитие креативных отраслей, таких как дизайн, реклама, музыка, кинопроизводство, театр, телевидение, торговля антиквариатом и предметами современного искусства и цифровые медиа и развлечения [116]. Она профинансировала деятельность, связанную с дизайном; создала Гонконгский центр дизайна, который организовал Неделю дизайнерского бизнеса — крупную международную конференцию по дизайну, брендингу и инновациям в Азии. Городская администрация создала также Create HK — организацию, которая должна стимулировать креативную экономику Гонконга. В 2005 году развитие культурной и креативной отраслей вошло в программу по поддержке статуса Гонконга как глобального города. Власти Гонконга, базируясь на уже существующих ценностях, сознательно создают то, что необходимо, чтобы сделать город оплотом культуры и креативности. Гонконг уже сейчас считается третьим в мире по величине аукционным рынком предметов искусства [228]. Хотя его киноиндустрия отвергалась с момента своего



зарождения в конце 80-х — начале 90-х годов, она тем не менее продолжает оставаться частью мирового кинематографа. Анимационная индустрия также демонстрирует прогресс. Ставший кинозвездой комический персонаж Макдалл — не слишком умный, но всегда очень старательный розовый поросенок — завоевал огромную популярность как внутри страны, так и среди китайских диаспор по всему миру.

Инвестиции

Гонконг как место для инвестиций привлекателен и для инвесторов из материкового Китая, и для иностранцев. Согласно Индексу экономической свободы (Index of Economic Freedom) 2010 года [112], город 16 лет подряд получал статус самой свободной экономики. Он также занял второе место в Индексе глобализации (Globalization Index) Ernst & Young [74]. Стабильная администрация, законность и порядок, открытый доступ к информации, крепкая банковская и финансовая система, низкие налоговые ставки и удачное географическое расположение вместе с высокопрофессиональной и мотивированной рабочей силой служат отличным стимулом для иностранных инвесторов. Что касается привлечения прямых иностранных инвестиций, Гонконгский совет по развитию торговли, обладающий разветвленной сетью офисов по всему миру, улучшает деловые отношения с нынешними и потенциальными инвесторами.

Люди

Жители Гонконга обладают способностями, которые демонстрируют сущность Гонконга как «Глобального города Азии». Они хорошо образованы, владеют иностранными языками и подготовлены для ведения бизнеса на международной арене. Набор этих качеств сочетается с духом «я могу» [92] и умением быстро реагировать на ситуацию и проявлять гибкость в делах. Среди тех, кто сделал свой вклад в «активы» бренда Гонконга, — Ли Ка Синь (предприниматель), Джеки Чан (кинозвезда) и Джон Ву (кинорежиссер). Они представляют Гонконг на международной арене.



Продукты и услуги

Хотя Гонконг по-прежнему известен высоким качеством производства одежды, часов, игрушек, электроники и изделий легкой промышленности, большая часть производственных мощностей переехала на север, в Китай. Экономика Гонконга сейчас делает основной акцент на услуги и концентрируется на информационных и мультимедийных технологиях, телекоммуникационных услугах, торговле и транспорте и т. д. Современный Гонконг переключился на «элитные» услуги — банковские инвестиции, управление активами и финансовую деятельность. Всемирно известные бренды корпораций HSBC и Cathay Pacific поддерживают бренд Гонконга.

■ Вывод

Содействие бренду Гонконга не прекращается. В связи с этим администрация города активно работает над поддержанием его актуальности. В 2006 году была сформирована организация Brand Hong Kong Group для помощи бренду как внутри страны, так и за рубежом. Два года спустя администрация запустила проект по пересмотру общего видения будущего Гонконга и того, каким будет его бренд к 2020 году. Реакция жителей показала, что культурное наследие и окружающая среда занимают все более важную роль в представлении общественности [283]. Будет интересно увидеть, как бренд Гонконга инкорпорирует эту озабоченность горожан в свой будущий имидж.



Глава 20

Куала-Лумпур: поиск правильного бренда

Газали Муса, Т. С. Мелевар

Введение

Брендинг городов — относительно новая концепция, которую города берут на вооружение, пытаясь выделиться среди прочих, вызвать чувство гражданской гордости у своих жителей и помочь посетителям и бизнесам принять решение. Эту главу начнем с размышлений об определении брендинга городов. Затем исследуем различные наработки и виды деятельности Куала-Лумпура, которые представляют атрибуты и ценности бренда. Эти ценности наводят авторов на идеи о построении возможного отличительного бренда Куала-Лумпура. Городу еще только предстоит определить собственный уникальный бренд. В конце главы предлагается рекламный слоган бренда Куала-Лумпура, включающий в себя все сформулированные ценности и символ, представляющий бренд города.

Определение брендинга города

Концептуализация города как бренда [142], основана на определении бренда, данного Аакером: это «многомерная концепция, состоящая из функциональных, эмоциональных, реляционных и стратегических элементов, которые в совокупности создают уникальный набор ассоциаций в представлении общественности» [1, с. 68]. В основном концепция брендинга городов берет свое начало в литературе по корпоративному брендингу (см., например, [23], где брендируется вся организация и учитываются интересы множества стейкхолдеров. Применительно к городам они рассматривают бренд как единое целое с ценностями, представляющими характеристики города, тесно



связанные с видением, которое придает им смысл, импульс и направление [141]. Брендинг города требует определения и коммуникации реалистичных характеристик (или атрибутов) города. Характеристики должны быть «встроены» в город через планирование и дизайн, развитие инфраструктуры и организационной структуры [138]. Эти характеристики необходимо коммуницировать посредством деятельности по продвижению. Труман, Клемм и Жиру пишут, что городская коммуникация должна иметь четко различимый посыл, быть обоснованной, достоверной и простой [259]. В следующем параграфе мы подробнее поговорим о характеристиках, которые созданы в Куала-Лумпуре с целью выделить его среди других городов региона.

Деятельность Куала-Лумпура по брендингу территорий

Согласно Эшворту, брендинг территорий — это стремление обнаружить или создать уникальность, что-то отличающее одну территорию от другой, чтобы получить конкурентную экономическую выгоду от бренда [17]. Эшворт утверждает, что такая уникальность обычно формируется при помощи трех действий: ассоциаций с персоналиями, флагманских зданий (знакового городского дизайна и знакового района) и фирменных мероприятий. Ассоциации с персоналиями — это ассоциации города с определенными личностями (обычно творческими) в надежде, что их уникальные качества будут перенесены на него. У Куала-Лумпура не хватает ассоциаций такого вида. Но город может продвигать брендинг через знаменитостей, особенно горожан, известных в других странах. Среди них Мишель Йео (популярная актриса), Джимми Чу (знаменитый изготовитель обуви) и Тун Махатхир Мохамад (известный политик). Два знаменитых спортсмена, Никол Энн Дэвид и Ли Чон Вей, в настоящее время занимают ведущие позиции — первая в сквоше, второй — в бадминтоне. Еще одно значимое имя — Тони Фернандес, который сделал из Air Asia лучшую авиакомпанию-лоукостер в мире [119]. Все названные имена могут использоваться для поддержки Куала-Лумпура как динамичного и живого города, в котором есть таланты.

Флагманские здания — это визуальные качества зданий и городского дизайна, которые можно использовать для стимулирования более



глубокого культурного и экономического развития города [17]. Сюда могут входить отдельные флагманские здания, знаковый городской дизайн или знаковые районы. Такое материальное развитие — серьезное заявление о бренде города. Пример флагманского здания в Куала-Лумпуре — башни-близнецы Petronas. Они представляют собой сознательное заявление о позиционировании Малайзии на карте мира, спонсированное государством [239]. Эти башни не только высоки, они величественны по красоте и уникальности архитектурного дизайна. Здания вошли в число 20 лучших символов мировых городов [31].

Еще одно материальное проявление знакового развития города можно видеть в новой федеральной административной столице Малайзии Путраджая, расположенной к югу от Куала-Лумпура. В нее вложено \$16 млрд. Городской дизайн Путраджаи уникален благодаря сочетанию двух архитектур — исламской и современной. Сооружение нескольких мостов и уличных фонарей преследовало не только утилитарную цель. Путраджаю также называют «Город в саду», 60% ее территории покрыто зелеными насаждениями, скверами и парками. В городе расположено рукотворное озеро площадью 600 гектаров. Путраджая находится в мультимедийном суперкоридоре (Multimedia Super Corridor — MSC) и создавалась как интеллектуальный центр, где мультимедийные технологии облегчают взаимодействие правительственных организаций, бизнес-сообществ и жителей. Существует план по превращению Путраджаи и соседнего Киберджаи в города с нейтральным уровнем выброса углерода (CO₂) [188]. Все здания в Путраджае и Киберджае должны быть сертифицированы в соответствии с индексом экологического строительства Green Building Index [188]. Это создаст Куала-Лумпуру имидж современного и инновационного города.

В Куала-Лумпуре существуют особые районы, воплощающие важные характеристики общего бренда города. Например, Бангсар, Букит Бинтанг и Чайна-таун. Бангсар — зона развлечений, здесь живут зажиточные горожане, многочисленное сообщество эмигрантов, привлеченное малоэтажностью, низкой плотностью населения, большим количеством зелени и высоким качеством жизни. Бангсар часто сравнивают с Голландской деревней в Сингапуре. Букит Бинтанг — возможно, самое популярное направление для внутренних и международных туристов. Эта зона находится в нескольких



шагах от центрального делового района и символа города — башен-близнецов Petronas. В ней множество роскошных пятизвездочных отелей, модные торговые центры, такие как Pavillion и Starhill Gallery. Третий уникальный район — Чайна-таун. Он известен своим ночным рынком и возможностью торговаться при покупке. Все три района по-своему подчеркивают разнообразие, динамичность и толерантность Куала-Лумпура.

Куала-Лумпур повысил потенциал фирменных мероприятий, направленных на создание бренда города, проведя Игры Содружества в 1998 году [186, с. 146]. Впервые Игры Содружества прошли в Азии. На них присутствовали 5250 спортсменов и официальных лиц, представлявших 70 стран. Правительство потратило \$5 млрд (21 млрд малазийских рупий) на завершение крупных проектов, связанных с Играми. В их числе международный аэропорт Куала-Лумпура, сеть дорог, стадионы и другие сооружения, такие как Международный трансляционный центр (International Broadcasting Centre). Гонки «Формулы-1», ежегодно проводимые в Куала-Лумпуре, позволяют достичь бренду высокой узнаваемости в мире. Кроме спортивных мероприятий, демонстрирующих динамичный и активный имидж города, Куала-Лумпур также организовал в 2009 году Международный халяльный форум. Город подтверждает свою принадлежность к исламскому миру при помощи исламского банковского дела и производства халяльных продуктов питания.

Создание «города знаний» при помощи развития и улучшения инфраструктуры и услуг

Эдвинссон утверждает, что «город знаний» целенаправленно создается для стимулирования и поддержки производства интеллектуального капитала [72]. Креативный класс ценит талант, технологии и толерантность, его привлекают рынки труда, разнообразие культурной жизни и возможности динамичного стиля существования. Эдвинссон описывает Куала-Лумпур как один из самых впечатляющих и интересных примеров города знаний [72, с. 8]. MSC* был

* The Multimedia Super Corridor (MSC) — название проекта мультимедийного коридора между городом и аэропортом. *Прим. ред.*



создан в 1996 году премьер-министром Махатхиром Мохамадом в соответствии с программой «Видение-2020». Ее цель — достижение статуса развитой страны к 2020 году. В задачу MSC входило привлечение иностранных инвестиций и интеллектуальных эмигрантов. Коридор площадью 750 кв. км, протянувшийся от международного аэропорта Куала-Лумпура до городского Сити-центра, — это современная свободная зона доступа для иностранных партнеров с впечатляющей инфраструктурой информационных и коммуникационных технологий (ICT) (www.msc.com.my). Новые учреждения в этой зоне получают специальный привлекательный статус MSC, обеспечивающий свободный приток интеллектуальной миграции, незначительные валютные ограничения и освобождение от налогов на первые 10 лет. В рамках MSC было создано 22 тыс. рабочих мест, в него входит более 1000 международных компаний [72].

Неподалеку от Путраджаи находится другой динамичный город, созданный в 1999 году, — Киберджая. Он внес вклад в формирование статуса страны как экономики, основанной на знаниях. Киберджая продвигает себя как региональный и мировой центр информационных и коммуникационных технологий (www.cyberjaya-msc.com/cyberjaya-town.asp). После полного завершения строительства население Киберджаи должно составить 210 тыс. человек, и планы по развитию бизнеса включают организацию 120 тыс. рабочих мест и появление 30 тыс. студентов. В Киберджае расположено множество международных компаний — Shell, EDS, Ericsson, BMW, HSBC и DHL. Город выбран местом дислокации лучших школ и вузов страны, таких как Лимкоквингский университетский колледж креативных технологий, Мультимедийный университет, Университетский медицинский колледж Киберджаи. Возникло большое количество частных колледжей, многие из них сотрудничают с престижными зарубежными университетами. Количество иностранных студентов в Куала-Лумпуре в 2008 году составляло 70 259 человек [71]. Ожидалось, что к 2010 году оно должно было вырасти до 100 тыс. [220]. Развитие Куала-Лумпура как города знаний формирует имидж современного, инновационного и прогрессивного города.

Прогресс также нашел отражение в улучшении сферы услуг и инфраструктуры Куала-Лумпура. Примером могут стать транспортные сети и системы. В 2009 году правительство решило потратить



35 млрд малазийских рупий на улучшение сети городских дорог к 2014 году [247]. Система легкого метро в Куала-Лумпуре расширяется и к моменту завершения сможет обслуживать 2,6 млн жителей. Разработаны планы по увеличению зеленых зон и тротуаров, уменьшению пробок [152]. Отрасли по производству товаров в стране уже доказали свое стремление к качеству, дизайну и инновациям [239]. Технология, использованная при создании туннеля SMART и моно-рельса, — пример инновационного подхода Куала-Лумпура к дизайну и качеству.

Брендинг города для развития туризма и аудиторий внутри страны

Куала-Лумпур получает выгоду от развития туризма на уровне государства в целом. Более 50% иностранных туристов, приезжающих в Малайзию, посещают этот город. Страна продвигает себя, уже 10 лет с успехом используя слоган «Малайзия — настоящая Азия» [239]. Малайзия гордится своей многонациональностью, здесь гармонично сосуществуют малайцы, китайцы, индийцы и аборигены. Каждый народ исповедует свою веру и отмечает свои религиозные праздники. В 2008 году Малайзия привлекла 22 млн туристов. Эта цифра значительно выше, чем у ее соседей, имеющих самый крепкий туристический имидж: Сингапура (10 млн) и Таиланда (14 млн) [287]. Несмотря на то что Куала-Лумпур назван самым дешевым городом в мире [76], его достопримечательности, услуги и инфраструктура ничем не уступают соответствующим сферам в развитых странах [239]. Таким образом, город характеризуется устойчивым имиджем отличного соотношения цены и качества [76] и привлекательного варианта для путешествий [229].

В поисках бренда Малайзии ее премьер-министр Дато Сери Наджиб Тун Разак в одной из речей заявил, что в качестве своей идентичности страна может назвать разнообразие наряду с современным обликом и прогрессивными исламскими обычаями. А после событий 11 сентября Малайзия подтвердила репутацию прогрессивной, современной и умеренной мусульманской страны [239]. В Малайзии нет терроризма. Куала-Лумпур — основной представитель свойственных стране разнообразия и умеренных исламских обычаев, и это можно



принять в качестве характеристик бренда города. Он по-прежнему привлекает огромное и постоянно растущее количество туристов из ближневосточных стран [16]. Строгие исламские законы, характерные для государств этого региона, оттолкнули от него туристов, ищущих более свободную и толерантную исламскую культуру. В то же время к таким туристам здесь не относятся с предубеждением, которое вполне возможно на Западе.

В дополнение к работе над привлечением туристов правительство недавно запустило кампанию 1Malaysia. Она направлена на укрепление единства в многонациональной стране и акцентирует серьезность подхода правительства к данному вопросу [53]. Все это демонстрирует толерантность и разнообразие Малайзии и Куала-Лумпура, а также признает важность вовлечения максимально широкого круга стейкхолдеров в брендинг города и страны.

Что представляет собой бренд Куала-Лумпура?

Было предпринято множество усилий по разработке имиджей, атрибутов и ценностей Куала-Лумпура, которые можно транслировать стейкхолдерам. Но все еще остается вопрос, как эти характеристики и ценности можно вписать в единый городской бренд, последовательный и уникальный [43]. Из перечисленных выше характеристик Куала-Лумпура видно, что город обладает такими ценностями, как активность, динамичность, современный характер, инновационность, прогрессивность, разнообразие, толерантность и разумное соотношение цены и качества. Все это говорит о том, что Куала-Лумпур правильно расставляет ценности своего бренда. Их количество можно сократить до пяти, не утратив ничего важного: современный, динамичный, прогрессивный, толерантный, разумное соотношение цены и качества.

Создание связи этих ценностей с единым брендом — это следующая задача. В настоящее время в стране разворачивается кампания под названием Malaysia Boleh, или «Малайзия это сможет», направленная на поддержание амбициозного настроения граждан [7]. Но этот же настрой можно распространить и на другие стороны влияния — посетителей и бизнес. Мы предлагаем, чтобы для сохранения последовательности промосообщения Malaya Boleh город



использовал Kuala Lumpur Boleh, или «Куала-Лумпур это сможет». Все обсуждаемые в главе ценности бренда можно легко вписать в этот бренд и транслировать всем горожанам, гостям и бизнесменам.

Для облегчения узнаваемости бренду города необходим символ. Исследование консультантов, проведенное по заказу городского совета Куала-Лумпура в 2008 году, путем качественного и количественного опроса всех основных туристических стейкхолдеров (турагентов, управляющих отелей, туристических гидов, научных сотрудников, внутренних и иностранных туристов) выяснило, что символом Куала-Лумпура должны стать башни-близнецы [152]. Согласно Сиа, они демонстрируют динамичность, прогресс и потенциал Малайзии, поднимают национальное самосознание и подтверждают идентичность страны, ее репутацию и имидж независимого, амбициозного и смотрящего в будущее государства [239]. Правительству следует признать этот факт и изображать башни-близнецы на почтовых марках и других предметах с официальной символикой, а частный сектор должен использовать их в дизайне, упаковке и промоматериалах как символ прогресса и качества Малайзии.

■ Вывод

Подводя итог, скажем, что бренд Куала-Лумпура может быть представлен слоганом «Куала-Лумпур это может», который поддерживает сходные брендинговые усилия Малайзии на национальном уровне и несет в себе ценности современного, динамичного, толерантного, прогрессивного города с хорошим соотношением цены и качества. Башни-близнецы Petronas – лучший символ Куала-Лумпура, поскольку они содержат элементы динамичности, прогресса и потенциала. Имея бренд и символ, Куала-Лумпур может начать международную бренд-коммуникацию на основе тесного партнерства государственного и частного секторов, чтобы мотивировать жителей, посетителей и представителей бизнеса запомнить себя в качестве уникального города, выделяющегося в сравнении с другими городами региона.



Глава 21

Брендинг Лиссабона — определение границ бренда города

Жоао Рикардо Фрейре

Введение

Можно дискутировать о том, является ли сегодня брендинг территорий общепризнанным понятием. За последние годы в этой сфере появилось множество новых исследований и публикаций. 2002 год оказался ключевым для отрасли. Найджел Морган, Аннетт Причард и Роджер Прайд выпустили под своей редакцией первый сборник статей о брендинге территорий *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition* [179]. В том же году *Journal of Brand Management* опубликовал специальный выпуск, посвященный исключительно брендингу территорий. В 2004 году, учитывая успех специального выпуска и усиливающийся интерес к теме в целом, издатели создали новый журнал *Place Branding* (переименованный потом в *Place Branding and Public Diplomacy*), в котором публиковались статьи по брендингу территорий. Четыре года спустя Кейт Динни издал первый научный труд, полностью посвященный брендингу наций *Nation Branding — Concepts, Issues, Practice* [64]. С тех пор появилось значительное количество книг о брендинге территорий.

Таким образом, брендинг территорий общепризнан и представляет часть программы действий большинства городов, регионов и стран. Действительно, большинство территорий сейчас очень внимательно подходят к вопросу брендинга и активно пытаются применять эту концепцию. От них ждут вложения сил и создания стратегий по увеличению привлекательности своих брендов. Хотя технологии брендинга могут и должны применяться к территориям, их использование в этой области нередко выглядит иначе, чем в брендинге продуктов



и услуг. Брендинговые усилия применительно к территориям, как правило, сложнее, чем в сфере продуктов и услуг [85]. К примеру, один из вызовов, связанных с брендингом территорий, — это право владения. Бренды продуктов и услуг обычно принадлежат организациям, которые управляют ими особым образом, чтобы достичь определенных целей. Более того, брендированные продукты, услуги или идеи защищены правовыми механизмами, предоставляющими компаниям эксклюзивное право владения.

Напротив, территории состоят из множества различных независимых организаций, что демонстрирует отсутствие точного понимания, кому принадлежит бренд. Существуют местные, региональные и национальные компании с конкретными планами и целями. Также существует некоторое количество частных предприятий, которые преследуют собственные цели. К тому же не стоит забывать о людях, которые живут на этой территории и обладают свободой действий [86]. Здесь ситуация резко отличается от организационной, когда руководство напрямую контролирует сотрудников, нанимая только тех, кто разделяет те же ценности бренда. Очевидно, что территориям приходится иметь дело с множеством стейкхолдеров, у которых различные цели, ценности, отношение и убеждения.

Другая проблема управления территориями как брендами связана с определением бренда. Предложение бренда применительно к продуктам или услугам довольно четкое, а предложение бренда территории порой выглядит непонятным и сложно определяется. Какую область покрывает бренд территории? Каковы его географические пределы? Это важные и иногда незадаанные вопросы. В действительности бренд, созданный, чтобы представлять определенную зону, может иметь для целевой аудитории более широкое значение, чем предполагалось организацией, управляющей брендом. Имидж и определение бренда территории в глазах потребителя может отличаться от запланированного. С учетом этого можно утверждать, что брендинг территорий — очень сложное понятие, и достичь заранее определенного результата в этом случае сложнее, чем в отношении продукта или услуги.

Совет по туризму Португалии (Portugal Tourism Board) ощутил всю сложность управления территориями как брендами, когда реорганизовал туристические регионы страны. Материковая



Португалия теперь разделена на 11 туристических регионов: Порту и север Португалии, Дору, Центральная Португалия, Серра-да-Эштрела, Лейрия-Фатима, Лиссабон и долина Тежу, Восточная Португалия, Алентежу, побережье Алентежу, Алкева и Алгарви. Эти регионы создавались для того, чтобы управлять ими как брендами, и в каждом имеется организация, ответственная за управление его имиджем.

До того как при поддержке португальского Совета по туризму было создано 11 туристических регионов, или брендов территорий, за управление имиджем значительно большего количества мелких брендов территорий отвечали множества разрозненных организаций. Но при этом не хватало логических обоснований границ распространения и географического охвата каждого из этих мелких брендов, и, соответственно, некоторые компании не получали достаточного финансирования и были неэффективны. Именно поэтому Совет по туризму Португалии признал необходимость интеграции и слияния некоторых регионов, что привело к созданию новых туристических регионов, или брендов территорий. Эти новые бренды формировали структуру соответствующих размеров и обеспечивали лучший географический охват для всей туристической системы Португалии. Задача состояла в том, чтобы уменьшить количество туристических регионов, но при этом обеспечить каждому из них больший объем ресурсов для повышения эффективности.

11 организаций, ответственных за 11 различных туристических регионов, имели в своем распоряжении несколько маркетинговых показателей, которые они могли использовать для управления регионами и достижения ряда предлагаемых целей. Целью каждой региональной компании было управление этими маркетинговыми показателями для влияния на поведение выбранной целевой группы. Инфраструктура, достопримечательности, ландшафт, качество жизни и люди — вот несколько примеров маркетинговых показателей, доступных бренд-менеджерам территорий. Для менеджеров любой организации было очень важно понять, какую роль каждый показатель играет в формировании имиджа бренда их региона. Сложилось ощущение, что любой менеджер сможет успешно работать с показателями, только если он знает об их значительном влиянии на формирование имиджа бренда.



В связи с этим Совет по туризму Португалии запустил исследовательский проект по определению и пониманию показателей, которые португальские туристы использовали при формировании имиджа 11 туристических регионов. Это исследование было особенно важно, поскольку некоторые туристические регионы, такие как Лиссабон и долина Тежу, оказались новыми региональными образованиями с новым названием. Другие бренды территорий, например Алентежу и Алгарве, являлись уже существующими регионами, и, соответственно, потребители могли легко идентифицировать их значение. Исследование показало, что интеграция и формирование новых брендов территорий решили некоторые проблемы, связанные с эффективностью. Однако интеграция также создала ряд проблем, поскольку некоторые новые бренды не имели четкого значения и веса на рынке.

Бренд «Лиссабон и долина реки Тежу»

В регионе Лиссабона и реки Тежу, к примеру, налицо трудности, связанные с управлением территорией как брендом. Новый бренд «Лиссабон и долина реки Тежу» распространяется на обширную территорию и включает Лиссабон, который сам по себе составляет малую часть нового туристического региона. В ходе исследования, проведенного Советом по туризму Португалии, местным потребителям задавали вопрос об имидже Лиссабона и долины Тежу. Большинство людей ничего не могли сказать о регионе; для клиентов бренд «Лиссабон и долина реки Тежу» почти ничего не значит.

Одна из проблем, связанных с брендом «Лиссабон и долина реки Тежу», — это очевидное отсутствие фокуса. Бренд объединяет урбанистичный и космополитичный Лиссабон и долину реки Тежу, куда входят сельские территории, природные парки и живописные городки вроде Сантарена. Соединение столь разных предложений, определенных несхожими показателями, под одним брендом создало его сложный и несочетаемый имидж. Большинство участников исследования не могли даже четко определить границы бренда. Из-за недостатка фокуса и значения бренда «Лиссабон и долина реки Тежу» возникла другая проблема. Когда участников просили сформулировать свое представление об имидже бренда «Лиссабон и долина реки Тежу», основным трендом была их концентрация



на показателях, которые характеризуют городскую зону Лиссабона. Ночная жизнь, рестораны, музеи, арт-галереи и торговые центры — вот некоторые значимые показатели, использованные для определения бренда. Эти показатели ассоциируются с городской территорией Лиссабона и плохо применимы для сельской местности долины реки Тежу.

Можно предположить, что использование одного и того же бренда для представления и Лиссабона, и обширной, разнообразной территории долины Тежу — рискованное решение. Город перетягивает на себя внимание, и, следовательно, название бренда дает преимущества столичной территории, но упускает из вида всю остальную область. Рынок, похоже, игнорирует долину реки Тежу. Следовательно, название бренда «Лиссабон и долина реки Тежу», используемое для представления нового туристического региона, оказалось не лучшим решением. Возможный способ преодоления этой проблемы — формирование двух различных брендов: для Лиссабона и для долины Тежу или создание нового названия для последней.

Бренд «Лиссабон» и город Лиссабон

Брендинг Лиссабона сталкивается с собственными вызовами и трудностями. Лиссабон — это город с четкими границами. Столицей управляет мэр и городской совет. Но может возникнуть вопрос, относится ли бренд «Лиссабон» только к территории города. Если относится и в точности соответствует границам города, то владельцем и управляющим этого бренда должна стать администрация мэра. Если не относится и не совпадает с границами города, тогда владение и управление брендом не может ограничиваться только администрацией мэра. В этом случае управление брендом «Лиссабон» необходимо разделить с другими составляющими его городами. Но возникает вопрос: что такое бренд «Лиссабон»? Как его можно определить? Какой географической области он соответствует?

Для португальских потребителей бренд «Лиссабон», похоже, означает более широкую территорию, чем сам город. Когда потребителей просили дать определение их представлению об имидже бренда «Лиссабон», они постоянно называли такие показатели, как



арт-галереи, рестораны, ночная жизнь, шопинг, пляжи и море. Показатели «пляжи и море», использованные потребителями для определения бренда, показывают, что в действительности бренд «Лиссабон» состоит не только из самой столицы, но и из некоторых окружающих ее городов. Это логичное заключение, поскольку в Лиссабоне нет пляжей, а в окружающих его городках, таких как Оейраш или Кашкайш, они есть. Более того, когда потребителей напрямую спрашивали, входят ли соседние городки (например, Кашкайш, Оейраш и Синтра) в состав Лиссабона, подавляющее большинство отвечало: «Да, эти городки — часть бренда “Лиссабон”».

Соответственно, для португальцев бренд «Лиссабон» состоит не только из самой столицы, но и из ряда окружающих ее населенных пунктов. В действительности именно показатели, относящиеся к другим городам, сделали бренд «Лиссабон» таким привлекательным по сравнению с другими направлениями. Пляжи и казино Кашкайша, сады и дворцы Синтры были важными показателями в характеристике бренда «Лиссабон». Соответственно, чтобы максимально увеличить привлекательность этого бренда, необходимо включить в его определение другие города, такие как Кашкайш, Оейраш и Синтра. Правда, они могут возразить, что пожертвовали собственными брендами в пользу столицы. И хотя их аргументы имеют право на существование, реальное положение таково, что налицо симбиотические отношения между Лиссабоном и соседними городками. С одной стороны, для них есть преимущества в причастности к бренду «Лиссабон» — они получают выгоду от уровня его привлекательности. С другой стороны, бренд «Лиссабон» используется с максимальной пользой, он становится более ценным, когда включает в себя переменные, связанные не только с ним самим, но и с окружающими его городами.

■ Вывод

В завершение необходимо сказать, что, хотя Лиссабон — это четко сформулированное понятие, определение бренда «Лиссабон» находится еще на стадии обсуждения. Это определение должно быть шире, чем сама столица, и включать некоторые соседние городки. Соответственно, Лиссабон и окружающие его населенные пункты, каждый со своими



индивидуальными целями и функциями, следует рассматривать как часть единой структуры. Концептуализация этой структуры относится к бренд-архитектуре, которая в этом контексте ищет возможность оптимизации каждого показателя бренда, чтобы дать преимущества бренду целиком. Соответственно, важно определить границы бренда и то, как бренд-архитектура увеличивает эффективность бренда «Лиссабон» и всех входящих в него брендов. Чтобы обеспечить успех бренда «Лиссабон», крайне важно убедиться в создании общей платформы, на которой все значимые стороны влияния из различных городов будут общаться и делиться своим видением. Их задача – не только создать представление о том, что такое бренд и чего он хочет добиться, но и обдумать лучший способ достижения этой цели.

На примере недавнего опыта Совета по туризму Португалии и вызовов, появившихся в процессе брендинга Лиссабона и долины реки Тежу, можно сделать вывод, что определение границ бренда – очень важный аспект управления брендом территории. Его необходимо принимать во внимание, создавая и развивая идентичность бренда города или региона. Необходимо провести стратегический анализ и четко продумать, насколько широким должен быть бренд территории. Однако этот важный момент в создании бренда территории порой не попадает в зону внимания.



Глава 22

Брендинг Монтевидео

Пабло Хартманн

Введение

Монтевидео — столица и главный город Уругвая. Здесь также находится административный штаб Mercosur и ALADI — Ассоциации латиноамериканской интеграции. Монтевидео расположен на юге Уругвая, на берегу залива Ла-Плата — природного порта, который с самого основания города испанцами в начале XVIII века стал мостом, соединившим Буэнос-Айрес и Рио-де-Жанейро с европейскими портами. Благодаря своей стратегической позиции Монтевидео в 1807 году был оккупирован англичанами. В 1930 году Монтевидео провел первый Кубок мира по футболу FIFA, в котором победила национальная команда. В настоящее время этот город — один из крупнейших пунктов перевозки грузов Mercosur и один из главных портов Южного конуса.

Население Монтевидео составляет 1,3 млн человек. Главная отличительная характеристика города — открытый урбанизм с множеством зеленых зон и парков и бесчисленными историческими, культурными и географическими достопримечательностями. Вдоль улиц высажено 150 тыс. деревьев. Недавний опрос, проведенный Mercer Human Resource Consulting, показал, что Монтевидео — город с самым высоким качеством жизни в Южной Америке и один из самых безопасных в мире [169].

Значение туризма для Уругвая и Монтевидео

Поток туристов в Южную Америку находится под сильным влиянием туризма внутри региона. Внутрирегиональные посетители составляют почти 80% южноамериканских туристов.



Принимая около 2 млн туристов в год, Уругвай — четвертое крупнейшее туристическое направление в Южной Америке с долей рынка около 10%. Он уступает лишь Бразилии, Аргентине и Чили. В 2008 году доход туристической отрасли Уругвая составил 6% от ВВП. Туризм создает более 125 тыс. прямых рабочих мест. Основные рынки, поставляющие туристов в Уругвай, — это Аргентина, Бразилия, Северная Америка и Европа. Многие туристы из Северного полушария — уругвайцы по происхождению, они составляют 14% от общего количества прибывающих и представляют третий по значимости рынок после Аргентины (50%) и Бразилии (16%). Гости Уругвая очень лояльны и обычно возвращаются туда. Большинство (93%) ранее приезжали в Уругвай, а трое из четверых бывали там более четырех раз. Основные причины, по которым приезжают в Уругвай, — это отдых и развлечения (65,5%), посещение семьи и друзей (21,3%), деловой туризм (5,4%) и транзитный туризм в другие направления (4%).

В 2008 году Монтевидео посетил 688 331 человек, из них 87% — из латиноамериканского региона, в основном из Аргентины (67%). Туристы приезжали в Монтевидео по следующим причинам: отдых и развлечения (47%), посещение семьи и друзей (37%), деловой туризм (12%). Если по количеству гостей Монтевидео — это основное туристическое направление Уругвая (35% гостей страны), то в том, что касается дохода, город на втором месте после Пунта-дель-Эсте, курорта к востоку от столицы.

В последние годы Уругвай понял важность туризма как фактора, придающего экономике динамичность, и начал более агрессивную конкурентную борьбу по привлечению туристов с менее традиционных рынков. Министерство туризма возглавило и продвигало диалог между различными стейкхолдерами из туристической отрасли. К настоящему моменту Министерство туризма создало Национальный совет по туризму (CONATUR), в который входят представители государственного, частного и некоммерческого секторов, а также жители, и разработало Национальный план поддержки туризма.

Стратегией туризма в столице занимается Туристический кластер Монтевидео, связанный с государственным (через Министерство туризма, городской совет Монтевидео и администрацию президента республики), а также с частным сектором. Туристический кластер



Монтевидео разработал «План по усилению конкурентоспособности» [185], основанный на следующих рабочих предпосылках:

- **Кооперация:** согласованные усилия по продвижению и поддержке туризма в Уругвае.
- **Фокус на участии:** местные субъекты постоянно привлекаются на всех стадиях разработки проекта.
- **Ориентация на результат:** стратегические рекомендации направлены на достижение конкретных результатов в определенные сроки.
- **Фокус на устойчивость:** развитие туризма в Монтевидео должно соответствовать критериям устойчивого экологического развития.

«План по усилению конкурентоспособности» туризма в Монтевидео включал детальный список ресурсов, туристических достопримечательностей города и систему поддержки туризма. На стадии диагностики был проведен SWOT-анализ Монтевидео как туристического направления, который показал следующие результаты. Сильные стороны города — это его географическое расположение, большое количество туристов, высокий уровень занятости гостиниц и средней продолжительности пребывания, высокий уровень безопасности в городе, хорошие возможности для культурного отдыха и развлечений, туристическая инфраструктура города, гостеприимство населения, статус столицы страны и столицы Mercosur, открытый урбанизм и месторасположение (на берегу реки), различные развлечения, такие как парки, рестораны, торговые площадки и т. д. Среди слабых сторон города — плохой туристический имидж, недостаточная интеграция существующих ресурсов, незначительное сотрудничество государственного и частного секторов, плохое знание рынка, ограниченная связь в рамках региона и с другими странами, слабо обученный туристический сектор, низкий уровень ежедневных трат в расчете на одного туриста.

Среди возможностей, доступных Монтевидео как туристическому направлению, — увеличившийся спрос на безопасные туристические направления в период кризиса, деятельность авиакомпаний-лоукостеров и улучшение региональных связей; развитие новых



видов туризма в качестве причины путешествия, более глубокая интеграция и увеличение политического значения Mercosur в рамках latinoамериканского региона. Угрозы, стоящие перед Монтевидео, включают в себя появление новых туристических направлений, конкуренцию с устоявшимися направлениями — Аргентиной и Бразилией, недостаточное признание туризма как источника важного вклада в экономическое развитие страны.

После завершения аналитической фазы «План по усилению конкурентоспособности» определил видение, цели и план действий для Монтевидео как туристического направления. Основными стратегическими приоритетами были названы определение туристического имиджа, продвижение и коммерциализация города.

Туристический бренд Монтевидео: «Открой Монтевидео»

Как мы видим, основная слабая сторона Монтевидео как туристического направления связана с плохим туристическим имиджем столицы. Жизненно важно создать бренд Монтевидео как туристического направления. Туристический кластер Монтевидео решил поддерживать и формировать бренд «Открой Монтевидео», определенный в 2007 году городским муниципалитетом. Приняв полномочия в 2005 году, муниципальное правительство внесло изменения в визуальную идентичность Монтевидео. Были очень быстро внедрены новые логотип и слоган, особенно на столичных указателях. Бренд «Открой Монтевидео» транслировал новое видение муниципальному правительству, сфокусированное на вовлечении. На основе нового бренда муниципалитет разработал последовательную и сложную бренд-архитектуру с суббрендом «Открой Монтевидео» в качестве туристического бренда города.

Туристический кластер Монтевидео решил перосмыслить этот бренд и поддерживать его, не создавая нового. Сейчас Кластер разрабатывает новый маркетинговый план для развития Монтевидео как туристического направления под брендом «Открой Монтевидео». Был объявлен тендер, к участию в котором пригласили консультативные агентства. Среди целей этого маркетингового плана — туристический имидж направления, национальное и международное продвижение,



план действий (в соответствии с рекомендациями стратегического плана), институциональный маркетинг и предложения по разработке городских указателей.

■ Вывод

Монтевидео осознал влияние туризма на свою экономику. Городские власти совместно с представителями правительства, частного и некоммерческого секторов создали Туристический кластер Монтевидео — орган, ответственный за «План по усилению конкурентоспособности» в Монтевидео. Этот стратегический документ прошел процесс участия, который стимулировал диалог между государственным и частным секторами, обществом и некоммерческим сектором, обеспечивая таким образом широкую платформу для консенсуса.

Создание туристического бренда «Открой Монтевидео» не было связано с «Планом по усилению конкурентоспособности». Согласно его определению, предпочтение отдали ограниченной концепции бренда. Такой узкий подход к бренду требовал концентрации внимания на названии и визуальной идентичности, а не на наборе ассоциаций. Ассоциации же должны обеспечить целевым рынкам функциональные, эмоциональные преимущества и выгоды самовыражения и таким образом оказать позитивное влияние на их отношение и поведение. Маркетинговый план наполнит бренд «Открой Монтевидео» содержанием и будет агрессивно продвигать его на самых привлекательных целевых рынках.



Глава 23

Брендинг Нью-Йорка: сага о бренде «Я люблю Нью-Йорк»

Пегги Бендел

Введение

Может ли город или Офис туризма и конгрессов (Convention and Visitors Bureau — CVB) выйти за рамки формального процесса брендинговой деятельности, чтобы определить свой бренд? Если ответы «да», «может быть», «иногда», то какие условия необходимы для того, чтобы позволить это или стимулировать? И насколько это каверзный вопрос?

Многогранная идентичность Нью-Йорка

«Большое яблоко», «мировая финансовая столица», «настолько милый город, что его назвали дважды» и даже «город света», после того как электричество вошло в городскую (и мировую) жизнь, — Нью-Йорк (на счету которого более ста прозвищ, полученных за все то время, что он является городом мирового класса) гордится своей многогранной идентичностью. Хотя ни одна фраза не отражает полностью его сущность для путешественников, не говоря уже о жителях, бизнесе, инвесторах в недвижимость и политиках со всего мира.

Среди необходимых условий создания бренда такого города следующие:

- подготовленная индустрия;
- недвусмысленное предупреждение (некоторые люди могут называть это кризисом);



- достоверные исследования;
- адекватное финансирование;
- нужные люди в нужном месте в нужное время!

В жизни Нью-Йорка все эти элементы сложились вместе в начале и середине 70-х годов. После успеха Всемирной ярмарки 1965 года количество гостей города значительно снизилось, особенно в самом доходном сегменте — деловом туризме.

Неслучайно в то время многие компании переводили свои штаб-квартиры из Нью-Йорка (нынешней мировой финансовой столицы!) в соседний Коннектикут, где жили многие СЕО. В то время в Коннектикуте не было налога на доход. Город казался престижным и желанным местом, из него при необходимости было легко попасть в Нью-Йорк. Одновременно с этим ухудшилась экономика штата и города (за исключением сфер СМИ / рекламы / связей с общественностью, которые процветали), отягощенная почти забытым сейчас нефтяным кризисом середины 70-х годов, когда к заправам выстраивались длинные очереди. Было и общее недоумение, которое можно выразить фразой «что случилось с Америкой и с “Имперским штатом”?», чей девиз («Всё выше») транслировал ощущение мощи, диссонируя с экономической реальностью.

Кампании «Большое яблоко» и «Я люблю Нью-Йорк»

В начале 70-х годов Ассоциация за лучший Нью-Йорк (ABNY) поняла всю серьезность ситуации и запустила кампанию «Большое яблоко», чтобы подчеркнуть многие положительные качества города, направленные на жителей, бизнес и посетителей. В рамках кампании распространялись значки, стикеры, постеры и многие другие предметы с символикой «Большого яблока» и использовалась помощь медиа- и маркетинговых партнеров, которые ранее не задумывались о том, что их успех может быть связан с местом их пребывания.

Эта кампания подготовила почву для инициативы более высокого уровня — «Я люблю Нью-Йорк». Налогово-бюджетный кризис в Нью-Йорке, суть которого была сформулирована в одном из самых запоминающихся заголовков газет, достиг грандиозного



масштаба, сделав возможным дефолт городского долга. Мэр города, Абрахам Бим, просил помощи у Вашингтона, но утром 30 октября 1975 года в New York Daily News появилась статья под заголовком: «Форд городу: отвяжись!» Джеральд Форд, в то время президент США, в самом деле отклонил просьбу города о помощи, но не столь экспрессивно.

Действительно, предупреждение — и кризис: Нью-Йорк остался один на один со своими проблемами. Штат был почти в таком же положении. В нем десятилетиями снижалось количество рабочих мест в производстве, и он столкнулся с собственными финансовыми вызовами: доход от налогов упал, безработица росла, достойного решения не находилось.

Только что назначенный руководителем Департамента торговли штата Нью-Йорк (DOC) Джон Дайсон признал, что туризм — лучшая на тот момент возможность для создания рабочих мест: в конце концов, путешественники могут уже сегодня принять решение о поездке, а завтра тратить деньги на театр, шопинг, посещение музеев, гостиницы и еду. Если говорить о северной части штата, то там можно посетить кемпинги, тематические парки, исторические места, винодельни и т. д.

Наняв одного из лучших специалистов по маркетингу Уильяма Дойла с помощью кредита от банка Chase Manhattan Bank (как потом стало известно) для работы в области экономического развития и туристического маркетинга, Дайсон поручил ему составить структуру маркетинговой кампании, которая бы значительно увеличила количество посетителей и одновременно улучшила имидж Нью-Йорка как места для ведения бизнеса, организации встреч и конгрессов. Поскольку финансирование обеспечивалось скептически настроенным законодательным советом штата, Дойл знал, что его предложение должно основываться на исследованиях мирового уровня.

Потратив весь маркетинговый бюджет организации по туризму Департамента торговли штата Нью-Йорк (в то время он был самым маленьким из всех 50 штатов, всего \$0,08 на душу населения), Дойл обратился в компанию Consumer Behavior для проведения необходимого исследования. Его результаты показали, что у штата имеются два основных продукта:



- город Нью-Йорк, привлекающий внимание прежде всего бродвейскими театрами, шопингом, ресторанами и музеями, что интересно в основном супружеским парам или одиноким людям из данного региона, страны в целом и из-за границы;
- загородная территория штата Нью-Йорк: горы, озера, впечатляющие и разнообразные пейзажи. Возможности отдыха на открытом воздухе привлекали семьи со всего штата и из окружающих регионов: Новой Англии, Нью-Джерси и Пенсильвании.

Ознакомив законодательный совет с полученными данными, Доил смог убедить его предоставить финансирование объемом \$4,3 млн на проведение стартовой кампании, которая прошла летом и осенью 1977 года. Следующий шаг — поиск подходящего агентства, которое разработало бы эффективное сообщение, стимулирующее путешественников выбрать Нью-Йорк (и штат, и город). В конкурентной борьбе победило нью-йоркское агентство Wells, Rich, Greene's. Ему отдали предпочтение за креативный послужной список. Были проведены мозговые штурмы, но кто первым предложил «Я люблю Нью-Йорк», остается загадкой.

Известный графический художник и дизайнер Милтон Глейзер, в то время дизайн-директор журнала New York, был приглашен для создания графической идентичности. А Стив Кармен, популярный благодаря своим легко запоминающимся рекламным мелодиям (таким как «Удвой удовольствие, удвой веселье» для жевательной резинки Doublemint), сочинил основную музыкальную тему «Я люблю Нью-Йорк». Первые телевизионные рекламные ролики, один из которых был посвящен городу, а второй — возможностям отдыха в штате, стали классикой и появляются на экранах даже сегодня.

Кроме этих роликов, запущенных летом 1977-го и весной 1978 года, существовал еще один элемент. Сегодня, более 30 лет спустя, он особенно узнаваем во всем мире и во многих не связанных с Нью-Йорком воплощениях: это логотип «Я люблю Нью-Йорк». Глейзер разработал несколько вариантов, и все проголосовали за очевидного победителя — фразу «Я люблю Нью-Йорк», оформленную внутри ромба, со значком сердца вместо «о» в слове «люблю» (I♥ve New York). Но автор не был удовлетворен и продолжал



экспериментировать: набросал знаменитый сегодня логотип I ♥ NY и понял, что попал в точку. Логотип прошел регистрацию торговой марки. Было принято решение обеспечить свободное распространение логотипа (основной шрифт — American Typewriter и пантон Warm Red для округлого сердца) для всех связанных с туризмом субъектов штата, чтобы увеличить узнаваемость бренда при помощи возможностей, выходящих за пределы бюджета DOC.

Производились сопутствующие товары — футболки, значки и наклейки на бамперы. Управление платных автомагистралей штата Нью-Йорк начало печатать логотип на квитанциях об оплате дорожного сбора. Музыкальная тема Стива Кармена была выпущена отдельной записью и взобралась на вершину музыкального чарта. В качестве приложения к журналу New York напечатали путеводители по городу и штату Нью-Йорк, что увеличило их распространение за минимальную цену. Через год стартовали кампании, посвященные зимним видам спорта, а весной 1978 года появилась легендарная реклама «Бродвей». В ее оригинальном ролике принимали участие звезды и исполнители самых популярных бродвейских пьес и мюзиклов. Именно этот состав необычайно талантливых актеров (все они работали при поддержке Лиги нью-йоркских театров и продюсеров) впервые спел «Я люблю Нью-Йорк»:

- Юл Бриннер, появившийся в обновленном спектакле «Король и я»;
- Хьюм Кронин и Джессика Тэнди, партнеры в «Игре в джин»;
- Анджела Лэнсбери, звезда «Суини Тодда»;
- Актеры «Кордебалета», «Энни», «Бриолина» и «Виз»;
- Фрэнк Ланджелла, завершавший ролик взмахом плаща Дракулы и произносивший с характерной интонацией фразу: «Я люблю Нью-Йорк, особенно по вечерам!»

Для нью-йоркского Офиса туризма и конгрессов (CVB) отклик был ошеломляющим: всего за две недели после запуска — более 17 тыс. запросов на брошюры про туры по бродвейским шоу, упомянутым в рекламе. Кроме того, в среднем в день поступало по 1,5 тыс. запросов на информацию, что в два раза превышало предыдущий рекорд. В следующем году в ответ на увеличившийся



объем запросов и очевидное влияние кампании на продажи билетов и бронирование отелей мэр Кох дал распоряжение увеличить в три раза (до \$2 млн) вклад города в бюджет CVB. Вскоре поддержку мэра получило также давнее предложение о возведении конгресс-центра в Вест-Сайде. Этот центр частично улучшал невыгодное положение Нью-Йорка по сравнению с другими городами, такими как Чикаго, где имелись значительно более крупные конгресс- и экспоцентры, позволяющие получать высокий доход от затрат посетителей конгрессов и выставок.

В последующие годы бюджет совместных рекламных, вспомогательных и других маркетинговых действий был направлен на развитие ставшего сегодня знаковым логотипа, дальнейшее расширение его визуальной доступности. Каждая адаптация (или имитация!) логотипа наводила на мысли об оригинале, уже накрепко внедрившемся в сознание путешественников при помощи последовательных маркетинговых действий. В их число вскоре вошли международная реклама и продвижение в сотрудничестве с крупнейшими авиакомпаниями Европы, Южной Америки и Азии, хотя основными рынками остались Северная Америка и, в частности, северо-восточная часть США.

Давайте теперь, после нескольких десятилетий развития бренда, спросим у сегодняшних гостей Нью-Йорка, в чем идентичность бренда города? И, возможно, благодаря пакетам и кофейным кружкам, которые они держат в руках, надетым на себя футболкам и бейсболкам или в очереди за рюмками и копилками, украшенными логотипом, люди быстро определятся с ответом.

■ Вывод

Возможно, в начале этой главы все-таки был поставлен каверзный вопрос. В конце концов, ни один город не может полагаться на удачу, которая улыбнулась Нью-Йорку, когда штат принялся за разработку того, что превратилось в одну из самых запоминающихся (и одну из самых долговечных, которую опередила только «Виргиния для влюбленных») кампаний в истории маркетинга направлений. Этот классический пример брендинга был организован штатом Нью-Йорк, а не одноименным городом.



Время написания данной главы совпало с проведением 32-го юбилейной кампании, стартовавшей в 1978 году. Она стала удивительным примером стойкости, преодолевшей изменения в политической ситуации в столице штата, Олбани, а также легендарное непостоянство маркетинговых клиентов, которые всегда хотят чего-то нового. Никто из нас — ни провидец Милтон Глейзер, ни харизматичная Мэри Уэллс Лоуренс, ни катализатор идеи Джон Дайсон, ни маркетинговый разработчик Билл Дойл (ни те, кому посчастливилось быть сотрудниками DOC в период запуска кампании «Я люблю Нью-Йорк», что позволило им и, в частности, мне получить степень MBA по маркетингу) — не мог предсказать, что этот призыв будет иметь столь продолжительный эффект. В результате «Я люблю Нью-Йорк» по-прежнему красуется на полках сувенирных магазинов в аэропорту, на телеэкранах, футболках, постерах, а также занял свое место в сердцах всех жителей Земли, любящих Нью-Йорк.



Глава 24

Париж как бренд

Жан-Ноэль Капферер

Введение

В интервью журналу *The Economist* Джон Росс, консультант мэра Лондона по экономике, высказался по поводу старого соперничества между Парижем и Лондоном: «Мы больше не рассматриваем Париж как соперника. Мы выиграли эту битву. Теперь мы оцениваем свои силы в сравнении с Нью-Йорком» [244].

Это прямолинейное утверждение напоминает нам о том, что города действительно конкурируют друг с другом за ограниченные ресурсы и славу. Эта конкуренция оценивается с помощью регулярно публикуемых хит-парадов, сравнивающих основные мировые столицы по ряду объективных показателей и служащих для измерения могущества городов. *The Economist* добавил, что Лондон опередил Париж по «большинству крупных экономических показателей». Указание на выбор именно экономических показателей сделало очевидным, что Лондон выбрал полем боя именно эту сферу. Никто не способен конкурировать по всем направлениям. Выбор поля битвы, где шансы выиграть наиболее высоки, — это суть стратегии.

Города находятся в состоянии прямой конкуренции

Любопытно, что в 2008 году, когда стало известно, что Париж проиграл Лондону в конкурсе на проведение Олимпийских игр — 2012, мэр Парижа Бертран Деланоэ высказал уверенность, что его «продукт» (само предложение) был объективно лучше, но «имидж бренда» Парижа оказался менее волнующим, чем имидж Лондона.



Мы не утверждаем, что один прав, а другой нет, не оспариваем значимость выдвинутых экономических показателей, не предлагаем альтернативные характеристики, по которым Париж занял бы лидирующую позицию. Мы просто хотим отметить, что цитаты двух не связанных с маркетингом людей могут быть легко переосмыслены в контексте бренда. Росс говорил о материальных доказательствах продуктивности, Деланоэ — о нематериальных. В действительности бренд состоит из двух аспектов — материального и нематериального, разумеется, очень тесно связанных и формирующих предложение ценности.

Среди экономических показателей, выбранных для определения победителя, можно найти количество квадратных метров помещений офисов, число штаб-квартир транснациональных корпораций, международных конгрессов и конференций, присутствие корпораций из наиболее динамичных отраслей, таких как интернет и телекоммуникации. Такие характеристики позволяют измерить, действительно ли город привлекателен для бизнеса и транснациональных корпораций. Другие показатели говорят о благосостоянии и таким образом сигнализируют о желании соревноваться на поле качества жизни. Например, информируют о качестве воздуха, количестве парков и игровых площадок, качестве инфраструктуры, количестве детских садов, начальных школ, врачей, а также о затратах на здравоохранение, общественную безопасность и т. д. Наконец, соревноваться можно и в том, что касается культурной жизни города. Тогда показатели успеха — это количество театров и кинотеатров, оживленность ночной жизни, художественный динамизм, число выставок, балет, количество зарубежных туристов и иностранных студентов, живущих в городе, и т. д.

Конечно, на каждом из этих полей игроки находятся на разных уровнях. Сейчас Париж конкурирует с Берлином и Амстердамом за проведение мировых конгрессов и конференций международных компаний. Из-за пробок и отсутствия прямого сообщения достаточно сложно попасть в Париж из аэропорта Руасси. Следовательно, многие предпочитают простоту и удобство таких городов, как Берлин или Амстердам. Первый, кроме безопасности, может многое предложить в сфере культуры и ночной жизни, а второй расположен очень близко от аэропорта Скипхол.



Создание блоков бренда города: флагманские продукты, яркие коммуникации и люди

Города действительно могут быть осмыслены как бренды со всеми составляющими. У них есть имя, которое воплощает скрытые или явные пространства и ценности; у них есть символ, зачастую укорененный в прошлом; у них есть историческая фраза-поговорка (у Парижа это *Fluctuat nec mergitur*, что буквально означает «плывет, но никогда не тонет»); иногда они добавляют к этому слоган (например, «Я люблю Нью-Йорк»); они воспринимаются со своими сильными и слабыми сторонами как в материальном, так и в нематериальном плане.

Имидж бренда города создается при помощи всего, что мы знаем о городе. Сюда входят типичные продукты города, стиль его коммуникаций (управляют ими или нет) и, наконец, люди, с которыми мы встречаемся. Флагманские продукты — те, которые формируют позитивную сторону восприятия имиджа города за рубежом [77]. Среди таких «продуктов» в Лондоне — Биржа, Сити, Лондонская школа экономики, Музей Тейт и оригинальное смешение культур, примером которого стали Букингемский дворец и Карнаби-стрит. Среди характерных «продуктов» Парижа — Эйфелева башня, Музей современного искусства в Бобуре, Лувр, высокая мода и все храмы люксовых дизайнерских брендов на Фобур-Сент-Оноре.

Что касается коммуникации, люди вспоминают о постоянном потоке британской поп-музыки, связанном с ее столицей, о BBC, Times или The Economist. Помнят также о выдающихся людях, таких как энергичный Тони Блэр, который обновил имидж лейбористской партии, об уважении к королеве, оригиналах-предпринимателях, таких как Ричард Брэнсон, банкирах из Сити в классических костюмах, а также о молодых финансовых трейдерах и их бонусах. В Париже, кроме архетипичного образа Сены и множества мостов, столь любимых романтичными парочками, люди видят легендарные подиумы высокой моды, роскошную красоту города, множество изысканных ресторанов. Тем не менее у парижан репутация не очень приветливых людей. Нет выдающихся личностей, представляющих Францию или Париж на международной арене, кроме,



возможно, нынешнего президента*. Парижская футбольная команда не чемпион и почти ничего не делает для повышения узнаваемости города.

Имидж города и имидж страны: как они связаны?

Некоторые грани бренда города — это и грани бренда страны в целом. Можно сказать, что столица служит флагманским продуктом своей страны. Но между брендом страны и брендом города есть различие. Они могут развиваться по разным траекториям. Например, можно упомянуть эффект «страны происхождения», согласно которому «Сделано в Германии» объединяет имидж Mercedes-Benz, BMW, Audi и VW, а также инженерное оборудование, идею порядка и разумные идеалы качества. При этом понятие «Сделано в Великобритании» стало почти пустым. Конечно, сюда все еще входят тренчи Aquascutum, автомобили Jaguar или MINI. А что еще? Больше почти ничего нет, поскольку Великобритания отвернулась от производства и отдала приоритет сфере услуг и дематериализации экономики. В то же время, думая о Франции, люди чаще всего представляют себе замки Луары, виноградники, качество жизни в Дордони, замечательные скоростные поезда TGV, связывающие все крупные города идвигающиеся со скоростью 300 км/ч, независимое (благодаря 50 атомным электростанциям) энергоснабжение, три крупных автомобильных бренда и необычную систему социальной безопасности, гарантирующую медобслуживание всем.

Независимо от имиджа и деятельности бренда страны у бренда города есть собственный импульс. Бренд города нельзя воспринимать как сумму или верхушку активов бренда страны. Лондон — это не вся Великобритания. Что касается Парижа, то исторически он был местом, где начинались все революции — 1789, 1848 и 1968 годов. Когда вся страна оставалась спокойной, Париж бушевал. Этот город всегда был местом постоянных волнений, основанных на желании парижан изменить мировой порядок. Попутно заметим, что это нематериальная грань, поскольку промышленные ресурсы страны обычно находятся в провинции.

* Речь идет о Николае Саркози. В 2012 году его сменил Франсуа Олланд. *Прим. ред.*



Можно ли управлять городами как брендами?

Города можно подвергать анализу с помощью методологии брендинга. Однако необходимо помнить, что бренды управляются; это не просто еще одно название «сложившегося имиджа». Как правило, бренд-менеджмент начинается с определения того, что вы собираетесь представлять [137]. Но можно ли на самом деле решить, что именно хочет представить город?

Безусловно, все мэры должны иметь долгосрочное представление о развитии города. Например, Сеул в Южной Корее был одним из беднейших городов в этой части Азии. После 1980 года приняли решение превратить страну в «новую Японию», и Сеулу предстояло стать одним из самых динамичных, современных и утонченных городов мира. Спустя 30 лет город полностью перестроен, обновлен и возрожден. Долгосрочные планы, подобные тем, что были применены в Сеуле и Южной Корее, — это и есть пример настоящего управления.

Чтобы сделать Париж более привлекательным, необходимо построить линию скоростных поездов, соединяющую центр города и аэропорты, сокращая время поездки до 15 минут. Но это займет с десяток лет, и такая линия пройдет через густонаселенные пригороды. В то же время брендинговая деятельность часто нацелена на краткосрочную перспективу, по крайней мере в том, что касается управленческого цикла. Примером этого может служить проигрыш Парижа в 2008 году в конкурсе на проведение Олимпийских игр — 2012. Мэр города Бертран Деланоэ решил, что заявка будет базироваться на проекте «Бренд Париж» (Marque Paris). Рекламные, брендинговые и дизайн-агентства впервые пригласили к участию в конкурсе на осуществление этого проекта. Сама фраза *Marque Paris* была революционной, не говоря уже о стильном использовании маркетинговых терминов.

Бренд — это видение с ценностями, вдохновленное как изнутри (жителями города в контексте бренда города), так и снаружи, за которым следует ряд крупных проектов, направленных на претворение этого видения в реальность. Бренд-коммуникации помогают раскрыть общее направление и смысл всех этих действий. Бренд — это источник понимания и лояльности. Когда брендинг воспринимается



серьезно, он вовлекает в процесс весь спектр стейкхолдеров и старается заставить их мыслить стратегически, определяя, кто является конкурентом, каковы сильные и слабые стороны города (как реальные, так и воображаемые). В результате формируется платформа бренда с четким позиционированием и предложением ценностей.

Проблема состоит в том, что существует противоречие между политикой и управлением. Платформа бренда — это открытое заявление, которое налаживает контакт; оно должно быть публичным. Политика, однако, стала искусством адаптации. С политической точки зрения проще не иметь открытых и связывающих обязательств.

Бренд или слоган?

На самом деле мэр Парижа стремился найти хороший слоган. Вот почему процесс создания бренда, начатый в 2008 году, остановился несколько месяцев спустя. Для многих мэров брендинг означает только одно: «найдите мне хороший логотип и слоган». Это не преуменьшает значения хорошего слогана: известно, как сильно он может подействовать на внутренние и внешние стороны влияния и оживить их.

Все мэры мечтают о таком же успехе, который достался на долю слогана Нью-Йорка. Любопытно, что этот слоган и логотип были разработаны для Департамента туризма Нью-Йорка. Так же произошло и в случае с Сеулом: слоган был создан по просьбе Департамента туризма. Успех слогана Нью-Йорка демонстрирует тот факт, что большинство людей не соотносят его с методикой управления, которая была использована при его создании. Он не ассоциируется ни с маркетингом, ни с рекламой. «Я люблю Нью-Йорк» — это скорее не коммерческий, а гражданский успех: ньюйоркцы восприняли это утверждение как часть самих себя. Они не видели за ним ни маркетинговой цели, ни стратегии. Одна из сильных сторон нью-йоркского слогана в том, что он выражает отношения, а не особенности или потребительские преимущества, нацеленные на информирование о своем превосходстве. То же самое относится и к слогану *I amsterdam*.

Каковы же последствия подобных озарений? Хорошие слоганы для города должны рождаться изнутри. Их задача — раскрыть истинную идентичность бренда, в отличие от продуктов, которым необходимо



постараться убедить потребителя в том, что они отличаются от своих конкурентов. Города прежде всего и в первую очередь созданы для своих жителей. У городов есть история. Слоган должен отражать чувство принадлежности, гордость и символическую близость.

■ Вывод

У аналогии бренда есть свои ограничения, когда мы говорим о городах. Коммерческие бренды, такие как Соке, — это искусственные объекты: они создают вселенную и демонстрируют ее в рекламе, на мероприятиях, при помощи спонсорства, в интернете и т. д. У них даже есть подписчики на Facebook. Соке связана с дружбой, энергичностью, радостью от того, что вы делаете что-то вместе. Воображаемая вселенная создается для употребления, так же как и сама кола. А город — это человеческая реальность, близкая и постоянная в краткосрочной перспективе. Город тесно связан с историей, культурой, экосистемой, что придает ему реальность, силу, неподвластную времени. Все это необходимо адаптировать к текущим экономическим условиям, и тем не менее именно это составляет ДНК города.

Каковы основные выводы? Во-первых, невозможно создать бренд города без самого города. Так же как и для бренда услуги, нельзя искусственно разделить внутреннее и внешнее. Во-вторых, необходимо понимать, что речь идет не столько об «управлении брендом города» (это дело техники), сколько об «управлении городом с помощью бренда» — в этом случае бренд работает как рычаг коллективного сознания и приверженности, позволяющий ускорить изменения в обществе.



Глава 25

Брендинг Сеула: практика международных бренд-коммуникаций Сеула

Ю Кюнь Ким, Питер Еунь-Пио Ким

Введение

Южнокорейская национальная «мягкая сила» (soft power) в таких областях, как культура, туризм и гражданское общество, отстает от «жесткой силы» (hard power), особенно в том, что касается впечатляющей экономической деятельности страны. Секторы, относящиеся к «мягкой силе», включающие культуру, туризм и граждан, требуют, чтобы города играли важную роль. Соответственно, южнокорейским городам необходимо сконцентрироваться на развитии секторов «мягкой силы». Сеул, сердце Южной Кореи, — это ключевой стратегический бренд, представляющий страну. Сеул играет ведущую роль в росте ценностей и активов национального бренда Южной Кореи. Столица — пример для других городов страны, стремящихся повысить свою самодостаточность. Город проводил различные брендинговые кампании совместно с правительством, местными сообществами и другими городами. В этой главе мы исследуем стратегический процесс и лучшие практики управления брендами городов — то, что с помощью сильного лидерства внедрил Сеул, столица Южной Кореи.

Маркетинговая история администрации метрополии Сеула

Система местной автономии, внедренная в Южной Корее в 1995 году, побудила местные администрации выделять себя при помощи индивидуальных маркетинговых стратегий направления. Муниципалитет



Сеула (SMG) создал целевую рабочую группу по маркетингу города, чтобы объединить его маркетинговые усилия, организуемые различными подразделениями, и поставила цель создать имидж города как мирового центра. SMG использовал проведенный в 2002 году в Южной Корее и Японии чемпионат мира по футболу как поворотный момент, чтобы предложить горожанам возможность объединиться и подчеркнуть позитивный имидж мегаполиса. В то время было необходимо создать собственный имидж Сеула, связанный не только с его статусом столицы Южной Кореи. В 2002 году целевая рабочая группа по маркетингу города была переименована в подразделение глобального маркетинга.

До 2006 года: начало деятельности по продвижению

Начиная с чемпионата мира в Южной Корее и Японии в 2002 году организация, ответственная за маркетинг Сеула, предпринимала различные действия на уровне страны, такие как публикация ежемесячного журнала для горожан, создание промпесни о Сеуле и бренда «Hi-Seoul», в то время как на международном уровне она ограничивалась периодическими акциями по продвижению. Среди последних — установка рекламных лайтбоксов в крупных иностранных аэропортах (в Токио, Пекине и Гонконге), поддержка международных пресс-туров в Южную Корею, разработка промопрограмм для парка Чхонгечхон и т. д.

2006 год: начало интегрированных маркетинговых коммуникаций

С 2006 года SMG активно участвовал в продвижении бренда города за рубежом. Это стало откликом на растущую необходимость создания собственного бренда Сеула путем формирования стратегического подхода к централизации маркетинговой деятельности за рубежом, которая до 2005 года проводилась от случая к случаю. В связи с этим SMG начал активно разрабатывать улучшенные стратегии маркетинга столицы за границей, чтобы создать имидж Сеула как города, дружелюбного к приезжим и окружающей среде.



В 2006 году маркетинговая цель SMG состоял в создании имиджа Сеула как первоклассного глобального города. Слоганы «Отдохни душой в Сеуле» (Refresh your Soul in Seoul) и «Будь@Сеул» (Be@Seoul) подчеркнули имидж столицы как города с богатой культурой и развитыми наукой и техникой. Сеул был признан столицей Южной Кореи, но в то же время у города не было уникального имиджа, и его требовалось срочно создать. Интервью, проведенные экспертами в фокус-группах в других странах и среди зарубежных посетителей в самой Южной Корее, показали следующее. Сеул воспринимают, с одной стороны, как город, значительно опередивший другие города в сфере экономики и информационных технологий, а с другой — как место, где на протяжении всей его 600-летней истории сосуществуют различные культуры. Соответственно, SMG решил развивать имидж высокотехнологичного культурного города, то есть тот, который уже сформировался у иностранной аудитории.

Для стратегического внедрения маркетинговых стратегий SMG выделил \$2,5 млн и в 2006 году провел зарубежные маркетинговые коммуникации, сосредотачиваясь на Азии. Подробности распределения маркетингового бюджета таковы. У Азии самая большая доля — 53%, затем идут Европа с долей 34% и другие регионы, в том числе США, с долей 12%. Что касается средств распространения маркетинговой информации, то на наружную рекламу было отведено 73%, в то время как на телетрансляцию, проведенную впервые, — 15%, а на печатную рекламу — 12%. Если говорить о рекламе, размещенной в 2006 году, то опрос, посвященный ее воздействию на Пекин, показал: 26% респондентов ответили, что видели ее, у 70% из них создалось положительное впечатление о рекламе Сеула. Некоторые отмечали, что реклама удачно отразила положительный имидж города, сосредоточенный на гармонии между прошлым и будущим. В то же время другие респонденты заявили, что им было сложно сконцентрироваться на рекламе, поскольку она показывала слишком большое количество аспектов Сеула.

Следует отметить, что в 2006 году SMG впервые за время проведения брендинговых кампаний использовал стратегии, основанные на принципах сегментации, таргетирования и позиционирования. На территории Азии Сингапур и Гонконг уже давно и активно



проводят брендинговые кампании, но Сеул начал это делать только в 2006 году. Нужно добавить, что были использованы все возможные средства распространения информации, в том числе телевидение, печать и наружная реклама. Благодаря этому 2006 год стал годом запуска подхода интегрированных маркетинговых коммуникаций к брендингу Сеула.

2007 год: трансформация зарубежного маркетинга Сеула

В 2007 году новым мэром Сеула стал О Се Хун, и политика международного маркетинга SMG претерпел значительные изменения. Под руководством нового мэра была поставлена цель сформировать имидж «чистого и привлекательного города», повысить конкурентоспособность Сеула в сфере туризма при помощи маркетинга. Кроме того, мегаполис выбрал в качестве нового слогана своего бренда фразу «Душа Азии», собираясь транслировать сообщение о том, что «Сеул — центр Азии». Основываясь на идентичности бренда, определенной этим слоганом, SMG сформулировал стратегию маркетинговых коммуникаций, основной целью которой было привлечение большего количества туристов.

В результате проведенного в 2007 году исследования стало ясно, что налицо плохая осведомленность о Сеуле, и его уникальность значительно ниже по сравнению с соседними городами и странами. Анализ, в основе которого лежала схожесть исследуемых городов в плане географической близости и туристической деятельности, показал: Китай, Япония, Сингапур и Гонконг — основные конкуренты Сеула. Следовательно, Сеулу необходимо было дифференцироваться от китайских и японских городов. По сравнению с ними у столицы Южной Кореи есть преимущество — она имеет имидж молодого города. Поэтому относительно маркетинговой сегментации приняли следующее решение: Азия — основной целевой рынок, если говорить о восприятии и поведенческой заинтересованности в Сеуле. Кроме того, Япония и Китай были сегментированы в качестве фокусных рынков для потенциального роста туристических посещений Сеула, в то время как рынки Юго-Восточной Азии, в том числе Сингапур и Гонконг, определили как рынки роста. Выбор



ключевых целевых групп был основан на доле, которую составляли те или иные посетители Южной Кореи, и на том, что было характерно для путешественников из каждой страны. Выяснилось, что китайские туристы стремились познакомиться с модной культурой Сеула, японские планировали глубокое погружение в культуру города, заключавшееся в посещении каждого его уголка, а гостей из Юго-Восточной Азии привлекали звезды поп-культуры из «Корейской волны».

SMG определил маркетинговое позиционирование как «Эмоциональную современность», чтобы создать чувствительный и современный имидж Сеула в сознании представителей своих целевых рынков. SMG создал два рекламных телеролика и три вида дизайна печатной рекламы, рассчитанные на то, чтобы заинтересовать каждый целевой рынок. Телевидение в основном использовалось как инструмент коммуникации, эффективно распространяющий имидж бренда города. Применялись также различные каналы коммуникации в соответствии с характеристиками каждого географического региона и целевого сегмента потребителей. Если говорить о каналах коммуникации, то телевидение, в том числе CNN, получило самую крупную долю финансирования (43%), за ней следовали наружная реклама (14,4%), интернет (9,5%) и печатные материалы (7,8%). Использование различных каналов коммуникации было призвано оптимизировать медиаконтакт с каждой целевой группой. В применении маркетинговой стратегии в 2007 году Сеул старался диверсифицировать медиаканалы, используя интернет как канал коммуникации, предпочитаемый туристами из Юго-Восточной Азии. Медийный маркетинг был сосредоточен на Азии, 35% затраченных на него средств пришлось на Юго-Восточную Азию, 27% — на Китай, 20% — на Европу, чтобы достичь необходимого регионального баланса. Успехи 2007 года много значили, поскольку на целевых рынках применялись различные методы поддержания позиционирования бренда Сеула как «эмоциональной современности». Однако исследования потребителей по результатам рекламной кампании Сеула не производились. А выбранные медиаканалы были недостаточно доступны пользователям в каждом целевом регионе, что привело к сложностям при определении эффективности рекламы, использованной с целью улучшить имидж города.



2008 год: памятное увеличение маркетингового бюджета Сеула

2008 год можно считать поворотным в истории международных маркетинговых коммуникаций Сеула. SMG предпринял инновационные действия, чтобы увеличить международный маркетинговый бюджет с 5,3 млрд вон (около \$5,3 млн) в 2007 году до 40,1 млрд вон (около \$40 млн). 35,3 млрд вон (\$35 млн) из нового бюджета было использовано для международных маркетинговых коммуникаций. Причиной увеличения бюджета стало признание SMG туристической индустрии высокодоходной, привлекающей иностранные валютные средства и создающей рабочие места, что вносило значительный вклад в развитие экономики. SMG старался активно привлекать гостей, выбрав туристическую индустрию в качестве ключевого проекта для возрождения экономики. SMG полагал, что если количество посетителей Сеула увеличится, это окажет положительное влияние на рост общей экономики благодаря привлечению инвестиций и содействию развития туристической индустрии. В связи с этим SMG разработал несколько проектов по трансформации физических активов города, в том числе проекты по возрождению реки Хан и улучшению городского отдыха, восстановлению Южных ворот, улиц Мендона и района Инсадон.

В дополнение к физической трансформации необходимо было определить идентичность бренда Сеула. С 2003 года соседствующие с Сеулом Сингапур и Гонконг постоянно занимались собственным брендингом, инвестируя ежегодно более \$50 млн в создание идентичности своего города. В результате Сингапур отметил увеличение количества туристов на 35% в 2004 году по сравнению с 2003-м. До 2007 года SMG реализовывал свои проекты по брендингу в других странах с бюджетом от одного до пяти миллионов долларов и продвигала маркетинговые коммуникации с использованием различных маркетинговых инструментов. Но объем финансирования оставался на относительно низком уровне по сравнению с городами-конкурентами. В ответ на эту ситуацию и при поддержке мэра и других чиновников SMG увеличил финансирование международных маркетинговых коммуникаций в 2008 году до \$40 млн, что стало беспрецедентным случаем. Чтобы сформировать стратегию международных



маркетинговых коммуникаций, SMG использовал стратегический подход к определению направления брендинга Сеула путем анализа текущего статуса его бренда, а также политики городов-конкурентов. SMG разработал коммуникационный план, слоган, связанную медиакампанию и т. д. Позиционирование маркетинговых коммуникаций было определено как «История моей души». В основе лежала идея о том, что цель путешествия меняется с посещения достопримечательностей на попытку почувствовать место. Что касается позиционирования бренда для каждой страны, SMG использовал «Стильную историю» для Китая, «Гуманистическую историю» для Японии, «Фантастическую историю» для стран Юго-Восточной Азии и «Вдохновляющую историю» для США и Европы.

Собирая информацию, туристы, как правило, больше всего верят рассказам других путешественников. И SMG взял на вооружение стратегию производства коммерческой рекламы, в которой люди делились своими впечатлениями о Сеуле. Реклама была разделена на две категории: в одной обычные посетители из целевых стран рекомендовали отправиться в Сеул, во второй о своих впечатлениях о городе рассказывают местные знаменитости. Было создано четыре промо-ролика, соответствующих характеристикам каждой из четырех региональных целевых зон, — Китаю, Японии, Юго-Восточной Азии и США/Европе. В рекламе с использованием популярных людей режиссер Чен Кейдж (Китай), романист Рю Мураками (Япония), фотограф Анучаи (Юго-Восточная Азия) и известный пианист Джордж Уинстон (США/Европа) рассказывали о Сеуле. Следующей знаменательной инициативой в 2008 году стало получение статуса направления-партнера футбольной команды Manchester United. Это предоставило возможность продвижения Сеула на азиатскую (190 млн человек) и мировую (330 млн человек) аудитории, рассказавшие о Сеуле в 200 странах при помощи более чем 20 футбольных матчей.

Результат этих международных бренд-коммуникаций заключался в том, что туристы из Китая, Японии и Таиланда назвали Сеул городом, который они непременно хотят посетить в этом году. По желанию побывать в нем Сеул стал пятым в Китае, четвертым в Японии и первым в Таиланде. Помимо этого, с тех пор как город стал спонсором Manchester United, уровень его узнаваемости среди фанатов



этой футбольной команды увеличился с 14% в октябре 2004 года до 38% в мае 2009 года. В 2008 году количество иностранных туристов, прибывших в Южную Корею, составило 6,9 млн человек, увеличившись на 7% по сравнению с предыдущим годом. Маркетинговая деятельность SMG, соответственно, оказала позитивное воздействие на различные отрасли.

2009 год: новое глобальное позиционирование бренда Сеула

В 2009 году целью международного маркетинга SMG стало максимальное увеличение эффективности имиджа бренда Сеула. Он стремился достичь этого при помощи создания новых слоганов кампаний и расширения функций интегрированных маркетинговых стратегий, используя различные промовозможности и СМИ. Целевые рынки были теми же, что и в 2008 году. Но глобальное позиционирование изменилось на «модный город», «город, живущий 24 часа в сутки» и «оцифрованный город», основываясь на недавно разработанном слогане «Бесконечно ваш, Сеул». Новый слоган «Бесконечно ваш, Сеул» говорит о том, что Сеул — город с богатым культурным разнообразием (где вы можете безопасно и с комфортом наслаждаться жизнью 24 часа в сутки), место с безграничным культурным опытом. Наряду с глобальным слоганом кампании для каждого целевого региона были разработаны местные субслоганы, одновременно обеспечивающие и глобализацию, и локализацию. Например, «Бесконечное удовольствие» стало субслоганом для Китая, учитывая тот факт, что китайские туристы хотят получить различные впечатления от Сеула. Под «зонтичным» слоганом кампании, «Бесконечно ваш, Сеул», создавалось отдельное маркетинговое позиционирование для каждого рынка.

Разная реклама для бренд-кампаний была разработана индивидуально для каждого из четырех регионов: Китая, Японии, Юго-Восточной Азии и США/Европы. В рекламе использовался прежний формат — местные жители рассказывали о Сеуле. Но эти истории были иначе обработаны. Самой выдающейся особенностью рекламы, созданной в 2008 году, стало появление корейских певцов, популярных в Китае, Японии и Юго-Восточной Азии. Например, TVWQ,



Super Junior и Girls Generation появлялись в рекламных роликах ненадолго, на 2–3 секунды, что увеличивало зрительский интерес. Кроме того, были смонтированы фильмы о создании этих роликов, которые распространялись SMG через канал YouTube как часть вирусной маркетинговой кампании. Реклама и фильмы о ее создании привлекли 2 млн просмотров — беспрецедентная цифра в истории международных кампаний корейского правительства. Вирусный маркетинг становился успешным, по мере того как ролики распространялись среди поклонников «Корейской волны». В частности, онлайн-комментарии к загруженным роликам показывают, что практика вирусного маркетинга сделала значительный вклад в создание позитивного имиджа Сеула.

В 2009 году SMG провел кампанию «Сериял бесконечной мечты о Сеуле» наряду с кампанией «Бесконечно ваш, Сеул». Серия рекламных роликов с использованием спорта, корейского театра и музыки была размещена как онлайн, так и офлайн, чтобы сделать город предметом обсуждения иностранной аудитории. Первый ролик — «Бесконечный матч Сеула» — предлагал людям принять участие в футбольном мини-матче с Manchester United и потренироваться с профессиональными игроками, которые в то время были в азиатском туре. Свыше миллиона людей по всему миру увидели эту рекламу, и более 5 тыс. человек подали заявку на участие в этом рекламном мероприятии. Из них выбрали только пять человек, которые удостоились чести сыграть мини-матч с Manchester United. «Матч мечты» привлек большое внимание СМИ из других стран и стал глобальной новостью на каналах Eurosport и Gillette World Sports.

Второй ролик — «История бесконечной мечты о Сеуле» — был создан в сотрудничестве с Yahoo. Это позволило выбрать претендентов на посещение встреч поклонников с корейскими звездами, например известными певцами на церемонии Drama Awards, проведенной в Сеуле. Чтобы привлечь участников, создали страничку мероприятия на Yahoo, где выкладывались рассказы посетителей о том, почему они хотят встретиться с корейской звездой. Результатом стало рекордное количество посещений — 120 млн — и десятки тысяч заявок.

Третий ролик — «Концерт бесконечной мечты о Сеуле» — предлагал возможность встретиться с корейскими звездами, принимавшими участие в рекламной кампании Сеула. Этот ролик был размещен



на страничке SMG в YouTube, где организовали онлайн-конкурс для отбора двух победителей. Ее посетили более 400 тыс. человек, и более 2 тыс. подали заявку на участие. О финалистах конкурсов «Матч мечты», «История мечты» и «Концерт мечты» сняли видеофильм, где показано, как они во время приезда в Сеул наслаждаются экскурсиями по городу и с радостью встречаются с корейскими звездами. Когда эти ролики выложили на YouTube, было получено много позитивных откликов.

Четвертый ролик «Сериала мечты» — «Прыжок бесконечной мечты о Сеуле» — связан с Кубком мира по сноуборду, проведенным Международной лыжной федерацией на площади Кванхвамун в центре Сеула 11–13 декабря*. Для этого спортивного мероприятия SMG установил 34-метровый склон в центре города. Во время Кубка мира по сноуборду более 300 тыс. человек посетили Сеул. Мероприятие было показано по ESPN Star Sports, FOX Sports и Eurosport. «Сериал бесконечной мечты о Сеуле» одновременно продвигался как онлайн, так и офлайн, в его разработке использовались принципы конвергентного маркетинга, редко встречающегося в маркетинге городских брендов. В частности, революцией в маркетинговой практике можно считать фокус на создании имиджа бренда Сеула путем проведения актуальных промомероприятий за рамками существующих методов онлайн-рекламы.

В 2009 году в дополнение к рекламным и промомероприятиям SMG осуществлял разнообразную деятельность, например продактплейсмент, чтобы развивать международный маркетинг Сеула. В частности, на Discovery Channel был создан документальный фильм о корейской культуре «Хип-Корея», основными героями которого стали корейский певец Рейн и актер Ли Бьон-Хун. Фильм стимулировал позитивное восприятие Сеула. «Хип-Корея» разделили на две части: одна с названием «Энергия Сеула» (Рейн), а другая — «Смекалка Сеула» (Ли Бьон-Хун), чтобы создать впечатление о бесконечности Сеула. Этот документальный фильм после показа на Discovery Channel Asia и NHK получил очень положительные отклики и был выбран победителем в номинации «Лучший кросс-платформенный контент» на церемонии Asian TV Awards в 2009 году.

* 2011 года. Прим. ред.



■ Вывод

Брендинг города – сложная задача. Образы, ассоциируемые с городом, нематериальны и абстрактны. Поэтому необходимо определять и визуализировать существующие у города ресурсы, чтобы создать запоминающееся впечатление о нем. Бренд-стратегии SMG начались с представления о том, что город должен быть не просто историческим местом, а территорией, где впечатления и потребление гармонично сосуществуют. Другими словами, город не может удовлетвориться уже сформированной ролью источника исторических и культурных ресурсов, он обязан двигаться вперед и возрождать свою экономику, увеличивая ценность туристических впечатлений, основывающихся на сбалансированной туристической инфраструктуре для шопинга и другой деятельности. Только когда эти условия выполнены, место может стать привлекательным для жизни и заслужить репутацию города для потребителей. В настоящее время SMG сформировал четкую идентичность городского бренда и помимо традиционной деятельности предпринял активные усилия по внедрению инновационных методов, чтобы транслировать идентичность бренда эффективно и рационально. С недавнего времени маленькие и средние города начали предпринимать смелые шаги по повышению самодостаточного развития через сотрудничество и партнерство с другими городами. Анализ истории успеха SMG в области брендинга города поддержал объединенные маркетинговые усилия местных городов, позволив исследовать возможность городских альянсов. Мы уверены, что Сеул продолжит разрабатывать проекты в сфере бренд-менеджмента, инновационными средствами развивая идентичность города как глобального бренда, и создаст мощную идентичность и имидж своего города, сопоставимые с Парижем, Нью-Йорком и Сингапуром.



Глава 26

Брендинг Сиднея

Джофф Парментер

Введение

Хотя Сидней давно признан одним из лучших городов мира, в последнее время он начал терять свои позиции как в Австралии, так и за рубежом. В середине 2008 года под влиянием серии отчетов сиднейского бизнесмена Джона О'Нила большая группа стейкхолдеров объединилась в рамках масштабного городского проекта по сотрудничеству, который должен был объединить, направить и вдохновить Сидней на более активный собственный маркетинг. Итогом этой инициативы стали разработка первой в истории Сиднея бренд-модели города, подтвержденной результатами исследований, а также ускорение и обеспечение основы для проведения ряда внедряющихся в городе крупномасштабных проектов. Среди них стоившее десятки миллиардов долларов развитие инфраструктуры, инновационная, выдающаяся программа характерных для Сиднея ежегодных мероприятий и фестивалей, целевых кампаний и программ туризма и государственного развития и ведущая роль в заявке Австралии на проведение чемпионата мира FIFA в 2018 или 2022 году.

Сидней в 2008 году

Сидней — единственный глобальный город в Австралии. Это ворота континента, город, принимающий более половины всех ежегодно приезжающих сюда зарубежных гостей. Здесь находятся сектор финансовых услуг Австралии, креативная индустрия, театры и СМИ, а также почти половина из 500 корпораций страны. В нем расположен потрясающей красоты порт и символы страны — Оперный театр, Сиднейский мост и пляжи. В ежегодном рейтинге брендов городов Анхольта



(Anholt City Brands Index) Сидней регулярно входил в тройку лучших городов мира. В марте 2008 года он второй год подряд был назван городским брендом № 1 в мире. Недавно один американский коллега сказал мне: «Когда Бог создавал Сидней, у него был отличный день!»

Несмотря на это в середине 2008 года значительная группа стейкхолдеров, отложив собственные традиционные интересы Сиднея, создала масштабный городской проект по сотрудничеству, чтобы объединить, направить и вдохновить город на более активный маркетинг самого себя. Почему?

Ответ прост. Некоторые исследования подтвердили опасения местных жителей, что, несмотря на свои крепкие активы и выдающиеся успехи, Сидней теряет свои позиции в Австралии и в мире по целому ряду показателей — туризму, деловым мероприятиям и другим, отражающим экономическое благополучие. Было признано, что сильные активы и успехи Сиднея привели к определенной самоуспокоенности, которая сделала город уязвимым для агрессивного позиционирования некоторых компетентных, мотивированных и очень способных конкурентов. Произошло запоздалое признание того, что обладание прекрасным портом и проведение «самых лучших в истории Игр» не превращается автоматически в долговременное благополучие. Поэтому в августе 2008 года Сидней — на тот момент «городской бренд № 1 в мире» — впервые взял на вооружение идею о том, что необходимо целенаправленно определить, сформулировать и представить бренд города.

Брендинг Сиднея

Сидней может быть особенно фрагментированным. По австралийским стандартам это крупный город. Широкие каналы, очерчивающие и разделяющие его, формируют анклавные поселения, каждый со своей культурой и характером. Его размер, географическое положение и статус единственного глобального города в Австралии могут препятствовать естественному развитию сознательности общества или чувству гражданского долга на уровне города в целом. Яркое исключение из этого правила — ситуация, когда все части Сиднея с готовностью объединяются во время проведения важных глобальных мероприятий. Менее чем за десять лет город успешно провел три



из пяти мировых мегамероприятий, среди которых Олимпийские игры — 2000, чемпионат мира по регби — 2003 и Всемирный день молодежи — 2008. Но мотивирование всех основных стейкхолдеров не только на участие, но и на совместные инвестиции в многомиллионные инициативы, чтобы создать платформу для возвращения Сиднея на передовые позиции в отсутствие «объединяющего» проекта, — это беспрецедентное достижение.

Вдохновителем такого достижения стал выдающийся бизнес-лидер Джон О'Нил, автор ключевых отчетов, созданных по поручению правительства в 2007 году и нарушивших безмятежность Сиднея. В роли председателя комитета управления брендом города в 2008 и 2009 годах, он сумел достичь трех важных результатов.

Во-первых, О'Нил разработал управляющую структуру для фазы исследований и разработки данного проекта. Это позволило всем убедиться, что ни одна сторона не получит «право на владение» инициативой, и таким образом была сформирована среда, в которой все участники могли назвать себя хозяевами проекта. В результате был создан многомиллионный проект, в софинансировании которого участвовали 13 представителей федерального, регионального, местного правительств и частного сектора*.

Во-вторых, он подчеркнул особую важность полноценных и подробных исследований. Под руководством международных экспертов Терренса Бернса** (из консультационного агентства Helios, расположенного в Атланте) и бывшего директора по маркетингу сиднейских Олимпийских игр — 2000 Джона Мура были собраны обширные данные и организовано новое исследование. Оно позволило бы убедиться, что потенциальная модель бренда, созданная на этой платформе, сможет пережить интенсивную критику лидеров индустрии и других будущих партнеров. Без такого анализа любой брендинг —

* Город Сидней; Департамент государственного и регионального развития Сиднея, Ньюкасла и Вуллонгонга; Бюро по туризму Австралии; Торговая палата; объединение крупных университетов Сиднея; Сиднейский комитет; Департамент по мероприятиям Ньюкасла, Сиднея и Вуллонгонга; Департамент искусств, спорта и отдыха Ньюкасла, Сиднея и Вуллонгонга; Департамент деловых мероприятий Сиднея; Управление береговой зоны сиднейского порта; городской совет Парраматты; Департамент туризма Ньюкасла, Сиднея и Вуллонгонга; Форум туризма и транспорта.

** Бернс отвечал за первую в истории глобальную оценку олимпийского бренда для ИОК в 15 странах, проведенную в 1996–2000 годах.



и в особенности брендинг города — становится «чьим-то личным мнением».

И наконец, О'Нил поддержал создание организации с соответствующей структурой, которая бы развивала результаты исследований и разработки проекта. Еще раз отметим, что была признана необходимость в инструменте, который не воспринимался бы как принадлежность одной из сторон влияния, особенно правительства. В результате появилась компания The Greater Sydney Partnership, в создании которой принимали участие организация, представляющая частный сектор, Торговая палата Сиднея, Сиднейский комитет и Форум туризма и транспорта. Ее возглавили люди, назначенные региональным и местным правительством, и один независимый кандидат. Начальное финансирование было предоставлено правительством штата и городским советом Сиднея. Официально компания начала свою работу 30 апреля 2010 года.

Создание бренд-модели Сиднея

Огромное количество исследований, уже проведенных участниками проекта, стали доступны всем. И они сразу создали обширный фонд данных, которые собирались, анализировались, принимались во внимание или отвергались. Появились постоянные темы, которые поддерживались в течение шести месяцев, для чего проводилась специально разработанная исследовательская деятельность, охватившая Австралию и другие страны — ключевые географические целевые рынки и индустриальные секторы Сиднея. Мур провел более ста интервью с выбранными им бизнесменами и лицами, управляющими мнением, по всему миру.

Некоторые результаты оказались предсказуемо конфликтными. По мнению одного из участников исследования, Сидней был безмятежен — «как модель с размазанной помадой», мы фрагментированы, нам недостает последовательной стратегии и у нас сложности с инфраструктурой.

Но Сидней, кроме славы одного из самых любимых городов мира, обладающего признанными красотами, также признан мировым сообществом необычайно энергичным городом с завидным образом жизни. Он обладает уникальной комбинацией «первого мирового



бизнес-центра, построенного на курорте». В Сиднее жители упорно работают, и при этом они здоровы и благополучны. «Сидней живет широко!»

Исследования также поддержали представление об особой креативности Сиднея. Его вольный облик и свободомыслие рассматриваются как производные использования городом своего многообразия. Сидней не относится к различным точкам зрения *толерантно* — Сидней *приветствует* их.

Благодаря своей наблюдательности Сидней за 200 с лишним лет превратился во всемирно известный, необычайно успешный город. Он смотрел на то, как все организовано в других местах, и не боялся заимствовать лучшее. При этом город шел своим путем, если полагал, что это оптимальный вариант. Самой наглядной иллюстрацией сказанного стал подход к проведению Олимпийских игр в Сиднее. Была внимательно изучена организация подобных мегамероприятий в Атланте и Нагано. Город заимствовал некоторые подходы, но во многих сферах попробовал нечто новое — креативное и эффективное. Многие из этих инноваций и сегодня остаются основой организации Олимпийских игр.

Из самой сути «Яркой притягательности» была создана бренд-модель, обеспечивающая четыре ключевых фактора влияния или варианта позиционирования для стейкхолдеров и партнеров:

1. Подход «я могу» — «Работай упорно, живи широко».
2. Свободомыслие.
3. Прогрессивность.
4. Природная привлекательность.

Это исследование и выявление отличительных характеристик Сиднея и желаемого позиционирования, подчеркнутые значительными объемами деятельности по креативному развитию, были проведены под эгидой сиднейского креативного агентства Moon. Работа создала отчетливые новые взгляды и ощущения, предложила мощные инструменты для маркетологов и специалистов по коммуникациям, которые хотели вступить в партнерские отношения с Сиднеем и укрепить его уникальный международный имидж и репутацию.



Сидней в 2010 году

В 2010 году Сидней оказался на пороге удивительной фазы своей новой жизни. Его внешний вид, идентичность и поведение на протяжении десятилетия будут существенно изменяться.

Майлз Янг, CEO The Ogilvy Group, говорит о «больших коробках» и «культурных инкубаторах» как ключевых понятиях репозиционирования имиджа и репутации города*. В рамках «больших коробок», или крупных инфраструктурных проектов, в 2010 году в Сиднее начались крупные перестройки. Барангару, пустая бетонная площадка площадью 22 гектара, была преобразована для создания последней части роскошного Центрального делового района Сиднея, расположенного на береговой линии (стоимость проекта — \$6 млрд). Завершение формирования этого ведущего в мире зеленого района, предназначенного для торговли, проживания, общественных развлечений и парков, впервые откроет для посещения весь участок гавани от района Рокс до Дарлинг Харбор. Помимо расположенного неподалеку Star City, будет построен новый пятизвездочный отель стоимостью \$0,5 млрд (эти отели станут новыми символами Сиднея). Проект «Центральный парк» займет территорию в шесть гектаров в сердце Сиднея, рядом с Бродвеем и новым районом стоимостью \$2 млрд с пространством для ведения бизнеса, проживания и торговли. Это самое крупное городское строительство в Австралии, где использована технология, известная как «зеленые трансформеры», обеспечивающая энергопотребление, обогрев и кондиционирование. Планируется существенное обновление Бухты Кэмпбэлла около круговой набережной Circular Quay, Rozelle Bay около моста Анзак и Музея современного искусства, расположенного у гавани. Все эти изменения заметно улучшат внешний вид города и создадут материальную платформу для обновления и репозиционирования имиджа и репутации Сиднея.

В дополнение к этим перспективным масштабным проектам по развитию инфраструктуры сделан значительный шаг по созданию «культурных инкубаторов» Янга в виде четкого и актуального плана ежегодных мероприятий и фестивалей, проводимых в Сиднее. Крупный фестиваль света «Яркий Сидней» прошел в 2009 году, а второй —

* Презентация Майлза Янга на конференции «Метрополис», Сидней, 22 октября 2008 года.



в мае 2010 года. Его называют ежегодным сиднейским «Фестивалем света, музыки и идей», и он спланирован так, чтобы подчеркнуть особую креативность Сиднея — свободомыслие города и отсутствие ограничений. Он включает в себя великолепное освещение «парусов» Оперного театра Сиднея. Его международные кураторы — Ино Брайан (2009), Лу Рид и Лори Андерсон (2010). На церемонии открытия фестиваля присутствовали 230 тыс. человек.

Каждый раз в октябре завидный образ жизни Сиднея освещается на другом особом фестивале, «Желания Сиднея», — международной выставке стиля жизни, где предлагаются особенные угощения в необычных местах города. Церемония открытия в 2009 году прошла в виде завтрака-пикника на только что покрытом дерном мосту Харбор-Бридж и ряда тематических акций и развлечений на островах Харбор. Они проводились наряду с более традиционными элементами международного фестиваля еды — мастер-классами международных шеф-поваров, особыми мероприятиями и предложениями в городских ресторанах.

Нельзя не признать уникальную способность мероприятий представлять аутентичный имидж города (местным жителям, гостям и представителям СМИ) и делать это изящно и экономически эффективно. Их структурированная ежегодная программа объединяет важные виды деятельности, организованные в Сиднее, и формирует единую цель, которой так не хватало в последние несколько лет. Огромным стимулом была заявка Австралии на проведение чемпионата мира по футболу в 2018 или 2022 году. Чемпионат мира по футболу — одно из немногих крупных мероприятий, еще никогда не проходивших в Сиднее. Оно стало значительным стимулом для города, штаб-квартиры футбольной ассоциации Австралии и могло позволить провести как финальный, так и другие крупные матчи чемпионата, если заявка была бы одобрена*. В туризме также быстро воспользовались возможностями, предоставленными недавно сформулированным брендом Сиднея. В апреле 2010 года была запущена кампания по привлечению туристов в город, ставшая первой в своем роде. Она представляет принцип «сиднейства» — всеобъемлющее описание не поддающейся четкому определению *притягательности*

* Заявка не была одобрена. Чемпионат мира по футболу в 2018 году пройдет в России, а в 2022-м — в Катаре. *Прим. ред.*



Сиднея. Правительство региона Ньюкасла, Сиднея и Вуллонгонга окажет финансовую поддержку, которая составит почти \$22 млн.

Сроки проведения этих работ практически совпадают с проектом правительства Австралии, разработанным для определения нового бренда страны. Федеральное правительство готовится завершить проект к выставке World Expo, которая пройдет в Шанхае в мае*. В павильоне Австралии будут активно представлены новый бренд и имидж Сиднея. Возникшая синергия деятельности по созданию бренда Австралии и Сиднея не стала сюрпризом, но ее формализация и оценка позволят поднять эту деятельность на более структурированный и продуманный уровень.

2010 год — точка слияния ряда мощных и впечатляющих инициатив в Сиднее. И новое партнерство Greater Sydney Partnership будет играть ключевую роль в использовании этого импульса. Один из первых шагов — созыв «Маркетингового партнерства Сиднея», которое объединит более 70 уже отобранных организаций, занимающихся прямым и открытым маркетингом Сиднея и использующих имидж и репутацию города с целью получить дополнительные преимущества для своего бизнеса. Путем формирования общего представления об этой маркетинговой и коммуникационной деятельности будут предприняты первые практические шаги по объединению, направлению и вдохновению Сиднея, что приведет к созданию возможностей для коммуникационной деятельности стоимостью в сотни миллионов долларов. Это первые шаги, которые Сидней предпримет, чтобы достичь того, что мэр Нью-Йорка Майкл Блумберг назвал «прямой, согласованной заботой о нашем имидже».

■ Вывод

Конечно, невозможно изменить все и сразу. Но нужные для этого составляющие существуют. Проведены подробные и достоверные исследования и разработки. Их результаты доступны для совместного использования всеми ключевыми игроками города. Они были соответствующим образом сформулированы, оформлены и представлены. Существуют и мощные катализаторы совместной активности. Сцена подготовлена. Теперь начнется упорная работа.

* Речь идет о выставке World Expo, которая прошла в Шанхае в 2010 году. *Прим. ред.*



Глава 27

Суперплоский Токио: город загадочного превосходства

Роланд Келтс

Введение

Во время своего первого посещения Токио американский романист Пол Остер сказал своему японскому переводчику, что городу удалось объединить густонаселенность Манхэттена и просторы Лос-Анджелеса — и по-прежнему процветать. Американский поэт Гэри Снайдер, хотя и отказывался вернуться в Токио, заявил, что это самый успешный в мире мегаполис — дом для миллионов, но при этом абсолютно функциональный, чистый, безопасный и эффективный. Токио — самый яркий город в мире; если смотреть на него через космические спутники НАСА, в нем расположено больше всего трехзвездочных ресторанов, вошедших в эцикурейский парижский Мишленовский справочник. Системе общественного транспорта Токио завидуют все города мира, у него относительно низкий уровень преступности, стабильные доход и коммунальное хозяйство. И все же, хотя почти все поражены Токио или просто уважают его, сложно найти того, кто признается ему в любви.

Отвечайте быстро: сколько песен в честь Нью-Йорка, Парижа или Лондона вы назовете? А теперь попробуйте вспомнить песни о Токио.

Токио массивен, и Остер, как и многие из нас, был ошеломлен, когда впервые познакомился со столицей Японии — единственным национальным центром финансовой, правительственной, издательской деятельности, СМИ и индустрии развлечений. Представьте себе Нью-Йорк, Вашингтон и Лос-Анджелес, находящиеся на одной



территории, приправленные декадансом Саут-Бич (Майами) по краям, с населением 35 млн человек (самым большим среди мировых мегаполисов), состязаящимся за их услуги и внимание. А теперь вообразите, что вам нужно сделать этот город пригодным для жизни и даже привлекательным.

Я живу в Токио уже несколько лет, а в юности часто приезжал сюда с матерью-японкой. Никогда не забуду вид на город, который открывался мне, юноше, из окна моего номера, расположенного на 40-м этаже Keio Plaza Hotel в Синдзюку. Уставший после перелета, впервые оказавшийся в Токио один, я смотрел на огни, уходящие вдаль, и думал: есть ли у этого города конец?

Чаща небоскребов беспорядочно теснится в этом мегаполисе, расходящемся от официального центра города, Императорского дворца, на восток до Чибы, на север до Сайтамы, на восток до Йокогамы. На юге города — узкое горло Токийского залива, в котором тоже расположена армада небоскребов и развлекательных комплексов мини-мегаполиса, построенного на искусственном острове Одайба. Здесь раньше стояла крепость с артиллерийскими батареями, которая отпугивала колонистов-предпринимателей в XIX веке. Япония была официально открыта для мировой торговли с приходом американского коммодора Мэтью Перри и его так называемых черных кораблей — морского флота из четырех кораблей, бросивших якорь у форпоста на скале в Идзу (полуостров к югу от Токио) в 1853 году. После кошмарных попыток Японии обрести имперскую власть в Азии во время Второй мировой войны пушки Одайбы были перекованы не на орала, а на комнаты для патинко (игровых автоматов) и развлекательные центры. Токио — это живой пример сошедшего с ума капитализма, послевоенный домик для игр и увлечений.

Уроженцы бывших столиц — Киото (794–1868) и Нары (710–794) — все еще говорят о Токио как о пустом выскочке, слишком прозападном и недостаточно обученном правилам культуры и этикета. Я испытал это на себе, когда в течение года жил в Осаке. Мои друзья с радостью приглашали меня к себе пожить, но отказывались ехать на север (если не считать деловых поездок), где я мог оказать им ответную услугу. «Токио — искусственный город, —



сказал мне один из них, извиняясь. — Там нет ничего настоящего или японского».

Это правда: Токио не Япония. Он не больше чем Нью-Йорк является воплощением США, а Лондон — Англии. Многие японцы, живущие за пределами Токио, относятся к нему скептически или с презрением за привычку принимать за них решения. Так же американцы любят осуждать действия ньюйоркцев или жителей Вашингтона, а провинциальные британцы с удовольствием критикуют лондонцев. Но благодаря своему моноэтническому населению (менее 2% сегодняшних жителей родились за границей), финансовой и медийной основе для меня Токио остается глубоко *японским* городом. Случайный гость, увидев один или несколько «Старбаксов» или «Макдоналдсов» на ближайшем углу, не сразу осознает этот парадокс: Токио — одновременно и самый глобальный город Японии, и самый сложный шифр, отказывающийся раскрываться даже несмотря на то, что город борется за восстановление своего значения среди быстро растущих азиатских соседей. Токио — это бренд города, который упрямо сопротивляется пониманию, что, возможно, частично обуславливает его привлекательность.

Добро пожаловать в Токио — город-гибрид

В начале 2000-х годов я провел исследование и написал статью о появившемся в то время туристическом слогане правительства: «Yokoso, Japan!», или «Добро пожаловать в Японию». Чиновник Министерства иностранных дел сказал мне, что их стратегией было сделать японское слово «yokoso» («добро пожаловать») таким же популярным, как гавайское «aloha». К 2010 году стало ясно, что это не удалось. Баннеры приветствуют вас в аэропорту, несколько знаков еще висят на столбах, но никто ни в Японии, ни где-либо еще не хлопает друг друга по плечу с радостным возгласом «Yokoso!»

Деликатно сформулированная озабоченность упомянутого чиновника дает частичный ответ на вопрос «почему?». Как он заметил, у Токио нет визуальных символов, которые он может назвать своими. Если Эйфелева башня *представляет* Париж, Биг-Бен — Лондон, а Эмпайр-стейт-билдинг вызывает в памяти одиночество Нью-Йорка, то что приходит на ум, когда мы думаем о Токио? Самый очевидный



маркер — Токийская башня, кричащее оранжевое подражание Эйфелевой башне (может, чуть выше). Самые узнаваемые небоскребы Токио — тоже копии. Здание Японского телеграфа и телефона (NTT) в Синдзюку — угрюмое, темное, лишенное окон напоминание об Эмпайр-стейт-билдинг. Одайба, искусственный остров в Токийском заливе, приветствует заходящие в порт корабли уменьшенной копией... статуи Свободы, отдавая честь Франции.

Бренд Токио связан с мимикрией и гибридизацией, заимствованными влияниями и воссозданием их в контексте местной культуры. Этот имидж нуждается в новых бренд-стратегиях, которые позволят понять и оценить его.

Бренд-импрессарио Токио

Я впервые познакомился с творчеством токийского художника Такаси Мураками, увидев его скульптуру «Хиропон»: широкоглазая девочка-женщина с огромной грудью, прыгающая через струю грудного молока, словно через скакалку. Ее тело и ноги — стройные и спортивные, а грудь несоразмерно велика. Молоко выглядело практически смертоносным: скорее предмет для связывания, состоящий из острых волн, чем струя дарующей жизнь жидкости. Несоразмерно большие блестящие и нахальные глаза Хиропон, ее маленький нос сначала поразили меня сознательным заимствованием из клише аниме. Но посмотрев внимательнее, я понял, почему они заставляют меня чувствовать себя крайне неуютно: чисто-белые точки отраженного света были смещены относительно центра глаз, придавая непроницаемость окружающим их цветным полосам. Если смотреть на скульптуру под другим углом, их невыразительность может показаться угрожающей. Она была милой, даже сексапильной, хоть и нарочито пародийной. Но вполне возможно, что она также была почти сумасшедшей. Я недавно приехал в Токио, но встреча с Хиропон в его ничем не примечательном западном пригороде была абсолютно логичной. Токио уже стал для меня городом, где столкновение с провокацией посреди обычной жизни превратилось в нечто привычное.

Через несколько дней я узнал, что «хиропон» означает метамфетамины — в частности, стимуляторы, которые принимали японские



рабочие, строившие Токио во время послевоенной реконструкции Японии. Этим же словом на улицах называли героин. В то время я делал наброски к рассказу, который мне заказали [145]. Отчасти он принимал форму исследования двух моих привычных навязчивых идей: бредового желания и призрачной ностальгии. И я не мог удержаться от того, чтобы не упомянуть в его названии скульптуру Такаси Мураками: «Хиропон, моя героиня».

С тех пор Мураками получил международную известность как связующее звено между японской современной поп-культурой (в основном манги, аниме и игрушки) и ее современным искусством и модой (благодаря широкому коммерческому успеху в первом случае и необузданному меркантилизму во втором). Он также стал своего рода импресарио: выводит современных японских художников на мировой рынок искусства через Токио и Нью-Йорк, выдвигая провокационные теории, чтобы одновременно объяснить их и создать из них бренд для потребления. Такаси Мураками, герой крупных выставок в Лос-Анджелесе, Нью-Йорке и Европе, — маститый бизнесмен, если говорить откровенно. Газеты восторженно провозглашают его «бизнесменом от искусства», и из обычных подозрений родилось недовольство, когда в 2003 году он принял предложение Марка Джейкобса (дизайнера Luis Vuitton) брендировать знаменитые коричневые сумки компании улыбающимися пестрыми значками в виде цветов из своих ранних картин.

Мураками практически в одиночку открыл Токио покупателям, критикам и поклонникам из международных художественных кругов. Руководствуясь собственными эстетическими причудами, он отбирает японских художников и помогает развитию их карьеры. Среди его протезе Чихо Аосима и Mr., которые сейчас работают в недавно построенной художественной мастерской в Квинсе. Благодаря проводимой в Японии выставки Geisai Art Fair Мураками надеется открыть мир искусства Токио амбициям и достижениям художников из этого города. «У вас на Западе (уже) есть свои галереи и выставки, — сказал один из его нью-йоркских сотрудников, — но в Японии все гораздо менее четко. Выставки Такаси призваны стимулировать покупку и продажу, демонстрировать работы молодых художников. Он пытается создать рынок искусства для менее авторитетных людей».



Так кто же на самом деле Такаси Мураками, эмблема Токио? Умелый лавочник, превращающий поверхностное искусство и консьюмеризм в капиталистическое мероприятие и проталкивающий его обратно на Запад по вздутым ценам? Хипстер-постмодернист средних лет с врожденным умением сочетать высокое и низкое ради сиюминутных интересов, соперничающий с ярчайшими представителями Мэдисон-авеню? Или в нем есть всего понемногу? И вдобавок он добротный ремесленник, способный передать дух современной Японии с ее мультяшной идентичностью и показать Западу то, что тот хочет увидеть в сегодняшней Японии? Те из нас, кто жил и работал в Токио, могут не понять, зачем задавать подобные вопросы и обсуждать эту тему, потому что Мураками тесно связан с городом, в котором все еще проводит большую часть своего времени. Его наиболее часто цитируемые штампы о «суперплоском» как об обусловленном культурной спецификой эстетическом стиле и о «маленьком мальчике» как об обусловленной культурной спецификой исторической патологии лучше всего представлены именно в Токио.

«Суперплоский» — это новый, но полезный термин, всего одно слово, вызывающее образы плоских компьютерных мониторов и плоских экранов телевизора и в то же время предполагающее историческую линию наследования (намеренная игра слов) респектабельности и таинственности. Нередкое среди японских художников акцентирование манипулирования линиями, или границами очертаний и форм, чтобы увеличить воздействие техники игры со светом и тенью (классическое искусство *кьяроскуро*) на восприятие глубины и перспективы, свойственное западным художникам, — пример суперплоского, который можно проследить до свитков с картинами «эмакимоно» XII века. Как считает Мураками, японцы всегда видели и передавали мир именно таким, и сегодня, благодаря пристрастию к интернет-видео, компьютерным играм, мобильным телефонам и LCD-экранам, таким же видят его и остальные люди.

Когда в книге *Japanamerica* [146] мне нужно было описать контраст между Нью-Йорком и Токио, если смотреть на них с высоты (из иллюминатора самолета), я использовал следующие метафоры. Нью-Йорк — его вздымающиеся каменные небоскребы и провалы авеню, напоминающие сетку, его изогнутые реки, природные очертания и бесстрастно сияющие огни — казался мне лежащим внизу



драгоценным камнем, элегантным и твердым, четко очерченным при взгляде сверху, спокойно зовущим к себе. Токио же с его бесконечно извилистыми дорогами, следующими, похоже, собственной сложной логике, неопределенными взаимоотношениями с морем (искусственный остров посередине залива!?), красными огнями и неоновым светом, мигающим нервно и непрерывно, напротив, походил скорее на компьютерный чип, спутанную массу постоянно испускающих данные и как-то связанных между собой устройств, в которой не найти ни начала, ни конца.

Сверху Нью-Йорк выглядит как взлеты и падения, передний и задний план, пространство между высоким шпилем Эмпайр-стейт-билдинг и находящейся рядом темной красотой Пятой авеню. Глядя с высоты на Токио, я не мог различить ни улиц, ни зданий или районов. Вместо этого там было казавшееся бесконечным и очень плоским городское пространство.

Как вверху, так и внизу. Прогуляйтесь от Бродвея до Манхэттена. Если только вы не местный житель, слишком усталый и сосредоточенный, чтобы останавливаться, вы с удовольствием полюбуетесь на балкончики и башенки, мощный напор таких зданий, как Флэтайрон-билдинг, или на пещеры-провалы дворики за железными воротами. Контраст света и тени заворочит вас.

В Токио случайный гость купается в свете. Здания стоят уверенно, окруженные узкими проходами, едва заметными в их сиянии. Но на них сложно обратить внимание из-за суеты на улице: мигающие знаки, приглашающие вас в открытые всю ночь идзакаи (бары с едой и выпивкой), караоке-бары, хостесс-клубы, заведения фастфуда и лапшичные. Они окружают каждую станцию метро, поэтому не важно, где вы, а важно то, что вы находитесь именно там. Где бы вы ни вышли в этом городе, именно этого вы ожидаете — и именно это вы получаете. Суперплоское.

Зачем тогда удивляться, что Мураками приветствует нас растущими грибными облаками единственной нации, пострадавшей от атомных бомб, что он посылает нам цветы силы с загадочно широкими улыбками, что его накачанная наркотиками, застывшая и ничего не соображающая Хиропон обладает огромной грудью, колоссальной струей молока — и заставляющим нервничать агрессивным желанием угодить?



«Суперплоский» — это умное слово, обозначающее художественный подход, который исторически соответствует вкусам японцев. И Мураками, может быть, отчасти прав, предполагая, что в XXI веке произошло случайное сближение, еще теснее, чем раньше спутавшее и соединившее мангу, аниме, моду, высокое и низкое, Восток и Запад. Перефразируя британскую поп-группу The Vapors, можно сказать, что таким образом мы «превращаемся в японцев».

Теория Мураками о «маленьком мальчике» — о том, что его нация за 60 лет научилась служить интересам Запада и сформировала соответствующую неприязнь и связанное с ней негодование — это психоисторическая эстетика раненой гордости и изуродованного честолюбия. Следуя (но не принимая) его позиционированию Америки и Запада как старшего брата, я все же думаю, что будет полезно взглянуть прямо на Токио.

Я могу сделать свой вклад в эту точку зрения. Хотя моя мать родилась в Токио, она воспитывалась в Северной Японии, сначала в деревне Эсаси, затем в маленьком городке Мориока. Если вы сегодня посетите Эсаси или Мориоку, вы практически не найдете той смеси уважения, поклонения и разочарования в Западе, которая свойственна видению Мураками. Несмотря на более сложные экономические условия, чем в Токио, жители этих мест проявляют искреннюю доброту — и искреннее различие. Они не ожидают, что неапонец будет вести себя, как японец, хотя выглядят в глазах иностранных путешественников более провинциальными. В то же время они не хранят в себе мстительности и отвращения к самим себе, которые свойственны лучшим работам Мураками. Они никогда не погружались в западные символы, над ними никогда не издевались американские солдаты. Ничего удивительного.

Где еще в мире столица хвастается тем, что ее достопримечательности — недоделанные копии достопримечательностей других городов, а ведущие художники стремятся к капиталистическим копиям, а не к первоисточникам? Бренд Токио укоренен в его послевоенной истории — гибридный, постиндустриальный мегаполис XXI века, городской центр, оспаривающий значение оригинального перед приобретенным, умело заимствующий то, что является символами других городов, и по необходимости заново изобретающий себя. Короче говоря, бренд Токио — это неоднородный контент, ремикс,



послевоенная сеть храмов духовности (буддистских и синтоистских) и капитализма (небоскребы и статуи, скопированные с западных моделей). То есть Токио возник как бренд современного города, вынырнувший из небытия благодаря западным фильмам вроде «Трудностей перевода» (2004) и национальным произведениям искусства аниме «Акира». Токио — реальный город, наполненный реальными людьми, миллионами реальных людей. Но спустя десятилетия пребывания на мировой арене он по-прежнему остается такой же загадкой, как Hello Kitty, — мучительный и невыразительный, огромный, но скрытый, пустой сосуд, который вы можете наполнить своими самым смелыми мечтами. О, что за город!



Глава 28

Брендинг Чунцина: роль графического дизайна

Фримен Лау, Анжелика Леюнь

Введение

Вклад графических дизайнеров в брендинг городов развивался от относительно изолированных программ, таких как дизайн марок и постеров, до стратегии визуальных коммуникаций в рамках брендинга города. В этой главе мы исследуем роль графического дизайна в брендинге городов и познакомимся с различными проектами, представление о которых первоначально не было связано с работой визуальных коммуникаторов. Графические дизайнеры могут использовать разнообразные средства информации — от штампа на бутылочной этикетке размером в несколько сантиметров до визуальной коммуникации брендинга города.

Графический дизайнер доносит информацию, идеи и концепции с помощью визуальных средств. Этот язык создан из картинок, иллюстраций, иконок, фотографий, образов, шрифтов и других графических элементов и движущихся изображений. Графический дизайн окружает нас, но его обычно замечают лишь тогда, когда он плохо выполнен. Внешний вид книжных обложек, постеров и брошюр, продуктовых этикеток, указательных знаков, логотипов и корпоративного брендинга — все это входит в понятие «графический дизайн».

До эпохи массового использования электронной почты письма отправлялись обычной почтой. Марку можно воспринимать как маленькое, размером в несколько сантиметров, рекламное объявление, посылаемое мировой аудитории. Перед дизайнером стоит сложная задача суметь сказать все необходимое, используя столь малый



объем. У большинства городов нет собственных марок, но в бывших азиатских колониях Макао, Сингапуре и Гонконге (по историческим причинам) есть собственная филателия. Первая марка Макао была выпущена в 1884 году. Гонконгский консультативный комитет по маркам, в состав которого входят известные местные жители, профессиональные дизайнеры, эксперты-филателисты и представители органов государственного управления, совместно с Центральным почтамтом разрабатывает тематику почтовых марок за полтора года до их выпуска. Затем для каждой темы почтаamt приглашает нескольких дизайнеров, чтобы те создали изображение. Перед графическим дизайнером стоит сложная задача — интерпретировать темы и использовать свое понимание печатных процессов для воплощения дизайна в марке.

В 1997 году потребовалась новая партия особых марок, знаменующих возвращение Гонконга под юрисдикцию Китая. Необходимо было изменить дизайн, чтобы удалить изображение королевы Елизаветы II, печатавшееся до этого на всех марках. Кан Тай-Кеюнь, известный китайский графический дизайнер и художник, предложил изобразить на новых марках всемирно известную панораму Гонконга, соблюдая при этом градацию цвета в зависимости от номинала. Его также вдохновляли традиционные китайские свитки, на которых часто изображались длинные ландшафты. Таким образом на протяжении нескольких лет создавалась серия «мини-историй», которые могли разлететься по всему миру и создать моментальное представление о месте, из которого было отправлено письмо.

Графическим дизайнерам также поручается создание корпоративной идентичности, нередко включающей в себя дизайн логотипа компании или организации. Исследования показали, что потребители узнают логотип даже тогда, когда им показывают лишь его кусочек.

Использование графического дизайна в брендинге городов не ограничивается созданием указателей и карт — его можно применить и к упаковке продукции. Например, в 2002 году компания Watson's Water поручила Kan & Lau Design Consultants создать в честь своего 100-летнего юбилея новый дизайн бутылки. В Гонконге минеральной или природной воде часто предпочитают дистиллированную. Этот бренд — лидер рынка в городе-государстве.



Его часто поставляют участникам международных конференций и мероприятий, которые становятся успешной возможностью показать Гонконг приезжим. С учетом запуска нового дизайна бутылок создана ограниченная серия из 12 этикеток. В работе пригласили принять участие 12 местных представителей поп-культуры и графических дизайнеров. Новая серия существовала на рынке в течение 2003 года и вызвала интерес как среди местных жителей, так и среди гостей города. Многие бутылки с такими этикетками стали предметами коллекционирования. А сама вода получила титул официального напитка Пятых Восточноазиатских игр. Этикетки бутылок с изображениями символов десяти стран и регионов-участников были снова использованы в качестве средства коммуникации.

Общественный проект Милтона Глейзера показывает, что отличный графический дизайн может быть очень простым и при этом транслировать ясное и мощное сообщение. Он использовал ребус — изображение слов в виде рисунков объектов или в виде символов, чтобы в конце 1970-х годов разработать очень успешную кампанию по рекламе туризма в штате Нью-Йорк. Слоган I ♥ New York стал легендой и сейчас прочно ассоциируется с этим городом. В то время мегаполис отличался высоким уровнем преступности, и многие организации уехали из него. Кампания вызвала мощную поддержку властей, и в дальнейшем слоган широко использовался в сувенирной продукции. В 2003 году, откликнувшись на события 11 сентября, Милтон Глейзер изменил логотип. Он добавил след ожога на символ сердца, но первоначальный дизайн все еще был самым популярным. В 2008 году силами Empire State Development (ESD), Главного нью-йоркского ведомства по экономическому развитию, был проведен перезапуск логотипа. В противовес многочисленным контрафактным изделиям, количество которых умножалось, это ведомство разработало ряд пособий по бренду, помогавших правильно использовать его логотип. В них перечислялись «15 вещей, которые нельзя делать при использовании логотипа»: изменять размеры отдельных элементов, цвета, перерисовывать сердце и т. д. В результате получился брендбук объемом 50 страниц.

Другие города также поручали дизайнерам создание логотипов и пособий по использованию бренда, часто вдохновляясь



известными символами. Например, Венеция сотрудничала с Филиппом Старком при создании логотипа «крылатого льва», а в 2009 году Рим объявил конкурс на новый логотип, итогом которого стал брендбук для продвижения туризма и культуры. Однако достаточно ли организовать конкурс или нанять известного дизайнера, чтобы общество приняло логотип? Насколько дизайнер должен учитывать интересы всех стейкхолдеров, вовлеченных в процесс брендинга города?

В ответ на эти вызовы некоторые дизайнеры решили работать с клиентом над определением его основных ценностей и затем транслировать их при помощи графики.

Графический дизайнер как исследователь

В США не наберется и десятка городов с населением более миллиона человек. Согласно «Синей книге» (Blue Book of Cities in China) Академии общественных наук Китая, в этой стране 188 мегаполисов-миллионеров и 39 супермегаполисов, таких как Пекин, Шанхай и Шеньянь, в каждом из которых проживает более 2 млн жителей [46]. Брендинг города уже стал важным для многих муниципальных органов управления, которые стараются привлечь туристов, инвестиции и государственные ресурсы. Как определить, какие символы в таком крупном государстве, как Китай, относятся к региону или к стране в целом? Например, мотив дракона используется для того, чтобы представить Китай всему миру. Он не принадлежит конкретному региону. Как этот регион воспринимают и представляют в рамках Китая? Какие эмблемы и мотивы города легко узнаваемы?

Чунцин: 3000 лет истории и население 30 млн

Чунцин (или Чонцин) — это крупнейший город на западе центральной части Китая. Он был военной столицей во время Второй японо-китайской войны. В 1997 году Чунцин стал муниципальным округом областного значения наряду с тремя другими городами — Пекином, Шанхаем и Тяньцзинем. Округ Чунцин, расположенный при слиянии двух крупнейших рек, у Трех Ущелий, — важный



экономический хаб для доступа в Западный Китай, ориентированный на тяжелую промышленность и сельское хозяйство. На территории этой административной единицы площадью 80 тыс. кв. км проживают более 30 млн человек.

Последние 50 лет с городом было связано множество отрицательных стереотипов, которые ограничивали его рост и возможность привлекать таланты и прямые иностранные инвестиции. Эти негативные представления отмечаются как в самом Китае, так и за его пределами. К таким стереотипам относятся, например, загрязнение окружающей среды (потому что этот район — центр тяжелой промышленности), бедность, вспыльчивость местных жителей. При этом улучшения в сфере транспорта, образования, искусств и экономики остались незамеченными. По указанию местных властей был принят ряд действий, направленных на улучшение имиджа города, чтобы продемонстрировать всему миру, каким стал современный Чунцин.

Новую визуальную систему города следовало использовать для формирования об улучшении в муниципальном округе и для создания его сильной идентичности, отличной от соседней провинции Сычуань, в которую Чунцин входил до 1997 года. Она также была призвана усилить доверие инвесторов к организационной структуре правительства и транслировать заинтересованность и профессионализм администрации. В то же время требовалось информировать о возможностях внутреннего туризма и увеличить приток талантов со всего Китая, привлекая и удерживая значимых горожан и их семьи. Нужно было поддерживать общественные связи, фокусируясь на имидже муниципального округа и возрождении интереса к нему.

Правительственная организация, ответственная за этот проект — Информационный офис Чунцина (Chongqing Information Office), — начала с самого распространенного и быстрого способа получения большого количества идей — с проведения конкурса. Его победитель получал приз и определенную известность. С ноября 2003 года по июнь 2004 года муниципальное правительство Чунцина организовало конкурс «Кубок тай-чи за разработку слогана и системы визуальной идентичности Чунцина» — «Новый Чунцин, новый имидж». Однако поступавшие предложения не соответствовали тому уровню профессионализма, на который рассчитывала администрация.



Тогда было принято решение пригласить к участию в тендере профессиональные дизайн-агентства. В результате широкомасштабного и прозрачного конкурса выбор пал на компанию Kan & Lau Design Consultants. Ее главным дизайнером был Кан Тай-Кеюнь.

Что город значит для тебя?

Создание логотипа города требует вовлеченности различных сторон как из государственного, так и из частного сектора. В случае отсутствия такого участия повышается риск того, что разработки не будут приняты общественностью. Прежде чем начать процесс разработки дизайна, крайне важно понимать представление города о самом себе и то, как он хочет выглядеть со стороны. Вовлечение множества стейкхолдеров делает эту задачу сложной.

Сначала в мозговом штурме приняли участие художники и дизайнеры — студенты местных университетов. Им была дана возможность взаимодействовать и быть вовлеченными в процесс брендинга города. Они высказали очень интересные идеи об основных ценностях и о дизайне постеров, воплотивших их представление о городе.

Следующим шагом стала трансформация первоначального потока идей в визуальные решения. Создали тестовую группу из местных чиновников, которые высказали свое мнение по поводу почти 50 вариантов дизайна. Основные стейкхолдеры — ведомства и управления, вовлеченные в дискуссию, представлены в табл. 28.1.

Чтобы разработать первоначальное предложение, консультанты по дизайну изучили туристические продукты, карты региона и публикации правительства, адресованные местному рынку. Очень важным источником был местный прогноз погоды, когда в процессе рассказа о нем демонстрировались символические изображения каждого города, что стало важной подсказкой того, с каким изображением жители региона его ассоциируют. Например, Чэнду (столица провинции Сычуань) известен сычуаньской оперой, чайными домиками и пандами.

Логотип на сайте администрации Чэнду — это свернувшаяся панда. Представление о Чунцине отображали более символические объекты, в частности народный актовый зал с традиционной зеленой лаковой крышей, построенный в 1950-х годах, и вид на слияние двух рек.



Таблица 28.1. Стейкхолдеры – участники обсуждений дизайна

Стейкхолдер	Роль
Кабинет мэра	Принятие окончательных решений
Представители Народного конгресса (People's Congress)	Контроль соблюдения интересов
Представитель Политического консультативного конференц-комитета китайского народа (Chinese People's Political Consultative Conference Committee)	Контроль соблюдения интересов
Информационный офис Чунцина	Лидер проекта, операционная деятельность
Управление культуры	Контроль за культурной составляющей бренда города
Китайская академия общественных наук	Вклад в качестве аналитического центра социальной политики
Комитет города	Представление интересов местных жителей
Управление коммуникаций	Рекомендации по коммуникационным стратегиям
Управление городского планирования	Рекомендации по планированию
Управление внешней торговли	Инкорпорирование представлений внешней аудитории
Ведомство туризма	Рекомендации по внутреннему и международному туризму
Управление городского строительства	Контроль реализации плана строительства

Поиск вдохновения в прошлом

Местность, где расположен Чунцин, важна также с исторической точки зрения. Самые ранние упоминания о жившей здесь народности *ба* встречаются в памятниках культуры династий *Шань* (1600–1100 годы до н. э.) и *Жу* (110–771 годы до н. э.). Затем, в эпоху Трех Королевств, в этой области находилось королевство *Жу*. Эффективным способом найти вдохновение стало посещение местно-го музея и важных исторических мест.

В культуре *ба* тигр имел важное значение, и в поддерживающую графику были включены другие мотивы из ранних образцов каллиграфии. Наличие разнообразных изображений позволило применять дизайн с большей гибкостью.



Окончательный дизайн

Многие города используют архитектурные и другие достопримечательности, чтобы представить себя, например Эйфелева башня в Париже, Оперный театр в Сиднее. Тем не менее следует рассматривать и другие источники вдохновения.

Абстрактные или иные символы также помогают воплотить дух города. За два года работы и сбора информации по линии обратной связи было проведено десять дискуссионных встреч, множество переговоров с чиновниками высокого ранга, экспатриантами и представителями консульств, предложено более 80 дизайнерских идей. В опросах, проводимых через СМИ и интернет, более 80 тыс. человек проголосовали за понравившийся им дизайн. Окончательный вариант (рис. 28.1) отражал идею «двойного празднования» (дословный перевод названия «Чунцин») и представлял собой изображение двух человечков (напоминающих иероглиф «празднование» в составе названия города). Были выбраны яркие, насыщенные цвета, демонстрирующие, как местные жители рука об руку с правительством строят счастливое будущее.

Рис. 28.1. Дизайн Чунцина



■ Вывод

Графический дизайн должен быть неотъемлемым компонентом любой общей бренд-стратегии города. Способность графического дизайна влиять на восприятие, эмоции, отношение людей представляет собой основной ресурс, который лица, принимающие решения, могут использовать для того, чтобы создать крепкую, характерную для города идентичность бренда. Мы рассмотрели, как китайский город Чунцин использовал силу графического дизайна, чтобы создать свой обновленный бренд, обращенный к полному спектру целевых аудиторий бренда, как внутренних, так и международных. Совместное участие государственного и частного секторов, объединенное со стратегически используемым высококачественным графическим дизайном, представляет собой надежную основу для построения сильного бренда города.



Глава 29

Эдинбург: вдохновляющая столица Шотландии

Кеннет Уордроп

Введение

Эдинбург — столица Шотландии и ворота в страну для людей, приезжающих сюда из-за границы. Этот город — второй в Великобритании по посещаемости туристами после Лондона и ведущий мировой центр фестивалей. Его исторический центр входит в список Всемирного наследия ЮНЕСКО, это первый мировой литературный город ЮНЕСКО (благодаря ему и появилось само определение). В Великобритании за него постоянно голосуют как за популярное направление для туризма выходного дня. В 2009 году Эдинбург занял 28-е место в рейтинге Международной ассоциации конгрессов и конференций, в нем бронируют 13,5 млн ночей проживания в год, а в сфере обслуживания, бюджет которой составляет £2,1 млрд в год, работает 25 тыс. человек.

Это направление постоянно демонстрирует свою успешность и перекрывает предполагаемые возможности, доступные городу подобного размера (население региона составляет 1,3 млн) и географического положения на северо-западной окраине Европы. Тем не менее город признал, что в условиях постоянной мировой конкуренции он не должен стоять на месте. Эдинбург также согласился с утверждением, что высокую узнаваемость и распространенность его туристического бренда можно употребить на пользу собственного маркетинга, сосредоточенного на привлечении внутренних инвестиций и талантов. Бренд «Эдинбург — вдохновляющая столица» (Edinburgh Inspiring Capital) можно также использовать как рекламное сообщение для посетителей, инвесторов, потенциальных жителей, работников и студентов.



Репозиционирование бренда Эдинбурга

Анализ примера продвижения этого направления отражает перепозиционирование бренда Эдинбурга, проводящегося с 2005 года, когда был внедрен бренд «Эдинбург — вдохновляющая столица», продвигавший город как место для посещения, инвестиций, жизни, работы и учебы. Он также демонстрирует недавнюю эволюцию маркетинга города при помощи созданного 1 апреля 2009 года Маркетингового альянса Эдинбурга как направления (Destination Edinburgh Marketing Alliance (DEMA)) — организации для продвижения города (и государственно-частного партнерства). Согласно описаниям, она должна внедрить третье измерение бренда, перевести его из пассивного состояния в активный инструмент для продвижения.

В конце 2002 года городской совет Эдинбурга начал проведение первичных исследований по созданию бренда региона. Исследования проходили при содействии межведомственной группы высшего руководства, партнерства Эдинбурга (Edinburgh Partnership), и представителей Инициативной группы по туризму в Эдинбурге (Edinburgh Tourism Action Group). Задача последней заключалась в разработке бренд-стратегии города. За период с 2003 по 2005 год из бюджета шотландского правительства было выделено £800 тыс. на создание бренда на основе этой стратегии. Рабочая группа по бренду в феврале 2004 года наняла менеджера проекта. В июне 2004 года ей удалось организовать консультативную поддержку международных бренд-консультантов Interbrand. Бренд «Эдинбург — вдохновляющая столица» был запущен в мае 2005 года. В период с 2006 по 2008 год шотландским правительством было выделено дополнительное финансирование в размере £1 млн.

Задача начального этапа проекта по брендингу направления состояла в разработке бренда или семейства брендов, которые представляли бы общий маркетинговый имидж городского региона. Бренд был обозначен как инструмент развития и улучшения репутации Эдинбурга в качестве успешного и энергичного городского региона мирового класса. Требовалось усилить привлекательность городского округа как места для жизни, работы, посещения или ведения бизнеса, а также для улучшения экономического и социального благополучия региона.

Если говорить более конкретно, бренд укрепил позиции Эдинбургского региона как:



- места, где компании могут обосноваться и развивать бизнес;
- города, который привлекает таланты, соответствующие рекрутинговым потребностям ключевых отраслей и организаций, например таких, как финансовые услуги, электроника и биотехнологии, высшее образование и исследовательская деятельность;
- магнита для исследований и образования мирового уровня, региона инноваций;
- города с высоким качеством жизни;
- туристического направления высокого класса;
- надежного и современного городского региона с интересной историей и богатым наследием.

В целом бренд предоставил возможность создать общее четкое видение городского региона, обеспечив комплексный и эффективный подход к продвижению городского округа, что, в свою очередь, способствовало лучшему использованию ресурсов. Бренд городского региона стал ключевым компонентом стратегии и планов действий для Местного экономического форума Эдинбурга (Local Economic Forum for Edinburgh) и Инициативной группы по туризму в Эдинбурге. Сущность, индивидуальность и ценности бренда «Эдинбург — вдохновляющая столица» удачнее всего отражены в пирамиде бренда на рис. 29.1.

Рис. 29.1. Пирамида бренда Эдинбурга



Графическое представление бренда приведено на рис. 29.2.

Рис. 29.2. Графическое представление бренда Эдинбурга



Бренд-менеджер и небольшая команда специалистов, сотрудничающие с управляющей брендом группой (которая состоит из лидеров делового сообщества и государственных организаций), с момента запуска бренда в мае 2005 года активно работали над его повсеместным использованием, поощряя к этому все городские организации.

Важным компонентом бренда стало создание двух сайтов: B2B (www.edinburghbrand.com) с задачей сформировать сообщество людей и компаний, принимающих бренд, и сайта для потребителей (www.edinburgh-inspiringcapital.com). Ему предстояло стать единственным официальным сайтом города, предоставляющим полную и доступную информацию потребителям, и служить образцом и оболочкой для похожих потребительских сайтов, посвященных посещению, инвестициям, жизни, работе и обучению. Ожидалось, что в 2009–2010 годах количество его уникальных посетителей составит 350 тыс. человек в год, а в 2010–2011 годах это число удвоится.

Сотрудничество с ключевыми стейкхолдерами

Организационная структура туристического продвижения в Шотландии значительно изменилась в 2005 году. Это было связано с созданием новой объединенной организации национального туризма и последовавшего слияния местных советов по туризму (в том числе совета по туризму Эдинбурга и Лотиана) в новую компанию VisitScotland Integrated Network. Городской совет Эдинбурга совместно с представителями частного бизнеса и VisitScotland принял решение об организации Конгресс-бюро (Edinburgh Convention Bureau (ECB)) — нового городского партнерства по деловому туризму. Создание ECB основывалось на следующем предположении: учитывая конкурентную



природу рынка делового туризма, полезнее всего будет работа сильного городского органа по маркетингу конференций, размещенного в самом городе и сосредоточенного на участии в тендерах, продаже и послепродажной поддержке в сфере проведения мероприятий, сотрудничающего с национальными организациями по туризму, основная задача которых — формирование более широкой осведомленности о Шотландии как о направлении для делового туризма.

В процессе работы с расположенными в городе организациями над расширением охвата бренда «Эдинбург — вдохновляющая столица» в 2005 и 2006 годах деловые круги высказали убеждение, что у города есть потребность увеличить свою конкурентоспособность. Это мнение возникло с учетом конкурентоспособной среды глобального маркетинга, в которой действовал Эдинбург, привлекая посетителей, внутренние инвестиции и таланты. В мае 2007 года группой городских партнеров, в том числе Торговой палатой, Конгресс-бюро и городским советом был проведен саммит, на котором обсуждались конкурентоспособное позиционирование города и вопрос, существуют ли структурные проблемы, связанные с продвижением города. В результате было принято решение о невозможности сохранения текущего положения дел. Городу требовалось повысить конкурентоспособность, усовершенствовать деятельность по своему продвижению, сформировать общую цель, связанную с подходом к этой деятельности и сильным лидерством. Участники саммита сформировали целевую группу, которая должна была проанализировать три области: туризм, таланты и стимулирование сферы торговли.

Для консультирования целевой группы назначили Коммуникационную группу, которая в феврале 2008 года сформировала финальный отчет «Продвижение Эдинбурга как направления». В отчете рекомендовались:

- сосредоточенный на потребителях подход к поиску лучших организационных и структурных решений и, соответственно, необходимость подготовки городской стратегии продвижения направления;
- получение выгоды от активов направления и конкурентного преимущества путем перекрестных продаж в области туризма,

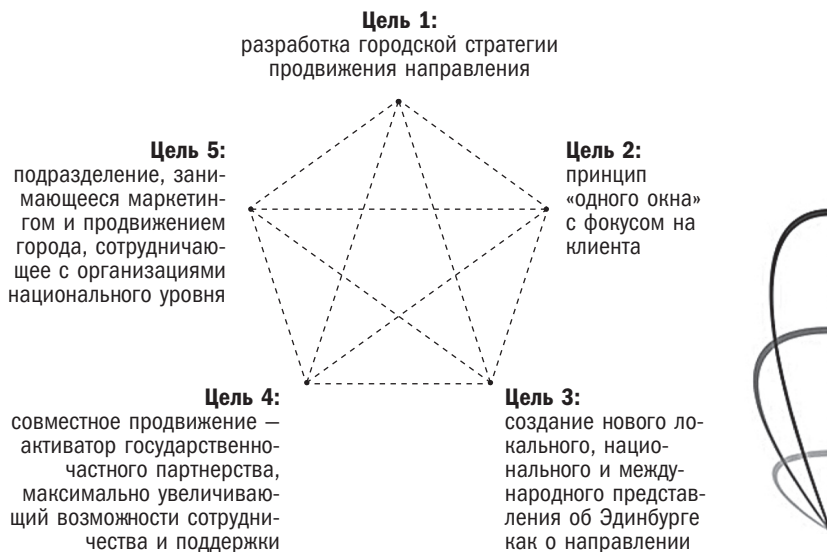


привлечения талантов и торговли (или посещения, инвестиций, жизни, работы и обучения);

- лидер, объединяющий стороны, вовлеченные в продвижение города, разговор «единым голосом» и вытекающее из этого формирование общей цели и решение вопросов, связанных с повторением, дублированием действий и фрагментацией.

Основываясь на этом отчете, целевая группа решила, что существует потребность в новом структурном или организационном подходе к деятельности, и использовала рекомендации коммуникационной группы для продолжения работ по созданию Альянса по продвижению города (Alliance for City promotion). Было определено пять целей DEMA (рис. 29.3).

Рис. 29.3. Пять целей DEMA



Последовавшая за этим в начале 2008 года институциональная консолидация национальных правительственных организаций Шотландии, в частности реструктуризация VisitScotland и EventScotland, Scotland Development International (национальной организации продвижения внутренних инвестиций) и Scottish Enterprise (национальной организации экономического развития),

усилила централизацию, которая привела к тому, что именно городской совет Эдинбурга возглавил работу целевой группы.

Среди партнеров, вовлеченных в этот стратегический анализ, велись важные дискуссии о том, какая модель или способ представления услуг больше всего подходит новому органу продвижения города. Позиции национальных и городских организаций разделились. Последние были настроены на создание сильного независимого ведущего центра, в то время как национальные органы отдавали предпочтение не полноценной компании по маркетингу направления, а формализованному альянсу. Городские стороны влияния придерживались мнения, что Эдинбург — «атакующий бренд» Шотландии, и столица по сравнению с рядом городов-конкурентов находилась в необычном положении, не имея независимого органа по маркетингу направления. Озабоченность государственных организаций была связана с потенциальным дублированием деятельности, менее эффективным и рациональным использованием ресурсов.

Такая двойственность просуществовала до апреля 2009 года — момента создания новой компании. Тем не менее партнеры пришли к консенсусу относительно преимуществ перекрестной деятельности в сфере посещений, инвестиций, жизни, работы и обучения. Все это в сочетании с точкой зрения, согласно которой городу необходимо сформировать более современный имидж и использовать существующую сильную культурную основу, перекликалось с развернутой в то же время деятельностью правительства Шотландии по маркетингу территории.

DEMA — организация для продвижения города

В мае 2008 года появился орган управления проектом, в который вошли городские государственные и частные компании, а также национальные правительственные учреждения. Этот орган должен был создать обновленную организацию DEMA с ориентировочной датой начала работ 1 апреля 2009 года. В том же мае 2008 года автор данной главы был командирован возглавить работы по созданию этого нового городского учреждения по продвижению.



Работа правительства над ДЕМА привела к созданию товарищества с ограниченной ответственностью, окончательно сформированного к 15 июля 2009 года. ДЕМА — это деловое государственно-частное партнерство, цель которого — коммуницирование статуса Эдинбурга как места мирового класса для посещения, инвестиций, жизни, работы и обучения при помощи сильного лидерства и управления в соответствии со стратегией продвижения города как направления и с использованием бренда «Эдинбург — вдохновляющая столица». Совет директоров состоит из 12 человек: один из них — представитель городского совета, второй — главный управляющий компании, остальные десять — представители частного бизнеса, которые приносят в ее деятельность свои навыки и опыт в ключевых отраслях бизнеса для развития туризма, торговли и поиска талантов.

При отборе организаций и лиц — участников ДЕМА основными критериями были приверженность, страсть, вовлеченность в продвижение Эдинбурга как направления.

ДЕМА обеспечивает:

- «Единый голос» Эдинбурга: лидерство, поддержку и сотрудничество людей и городских организаций, мыслящих одинаково.
- Послание последовательных и всеобъемлющих рекламных сообщений, поощряющее перекрестные продажи.
- Коммуницирование сильных сторон города в глобальном масштабе.
- Единую стратегию продвижения направления.
- Координирование действий партнеров для обеспечения их слаженности и максимально эффективного использования ресурсов, расширяющих активы Эдинбурга при помощи общих маркетинговых кампаний, и для принятия решения о том, кто больше всего подходит для транслирования сообщения отдельным целевым аудиториям.
- Поддержку бренда «Эдинбург — вдохновляющая столица».
- Знания потребителей: предоставление ясного, сконцентрированного на теме, соответствующего текущей ситуации анализа рынка.



- Расширение применения веб-инструментов для создания баз данных пользователей, отношений и коммуникации.
- Сообщения о городе в СМИ («открытый для бизнеса», репутационный менеджмент, управление восприятием).
- Рекламу: работу в партнерстве с представителями бизнеса и государственными структурами.

ДЕМА планирует получить в городе поддержку и определила четыре группы партнеров, отношения с которыми будет развивать:

- сторонники;
- участники;
- помощники;
- поборники (или бренд-амбассадоры).

Организация зависит от своих участников. Через определенный промежуток времени совет директоров и представители первоначального состава пригласят дополнительных представителей к формальному участию в руководстве компанией. В первоначальный состав вошли десять организаций:

- Городской совет Эдинбурга.
- Деловая ассамблея Эдинбурга.
- Торговая палата Эдинбурга.
- Конгресс-бюро Эдинбурга.
- Edinburgh, Lothian and Scottish Borders Screen Industries Office, представляющая киноиндустрию.
- Инициативная группа по туризму в Эдинбурге.
- «Особенный Эдинбург».
- «Фестивали Эдинбурга».
- «Научный треугольник Эдинбурга».
- Эдинбургский университет.

В декабре 2009 года VisitScotland и Гостиничная ассоциация Эдинбурга рассмотрели предложение о вступлении в ДЕМА. Со временем приглашения получают и другие компании. В 2010–2011 годах



последовало предложение о слиянии DEMA с ECB и Edinburgh Film Focus (EFF), организации по рекламе мест съемки фильмов.

В фонде DEMA сейчас £1 млн пожертвований наличными. Еще £0,45 млн составляет поддержка от городского совета Эдинбурга, выраженная в натуральной форме. Это позволяет обеспечить работу восьми сотрудников, содержать офис и оплачивать соответствующие накладные расходы. DEMA планирует получить от партнерских организаций не меньшую сумму благодаря рекламным проектам, прямым пожертвованиям и спонсорству. В июле 2009 года совет директоров утвердил первый трехгодичный бизнес-план на период с 2009 по 2012 год.

Первая стратегия продвижения направления Эдинбурга была опубликована в сентябре 2009 года. В ней определен последовательный и всеобъемлющий набор перекрестных сообщений о посещении, инвестициях, жизни, работе и обучении, а также ключевые целевые городские аудитории, чтобы продвинуть новую программу действий по маркетингу города. DEMA отвечает за соответствие предлагаемого продукта рынку, следит, чтобы знания аудитории и желания потребителей переводились в такие продуктовые новации, которые объединяли бы опыт от посещения города с ценностями, пропагандируемыми его брендом.

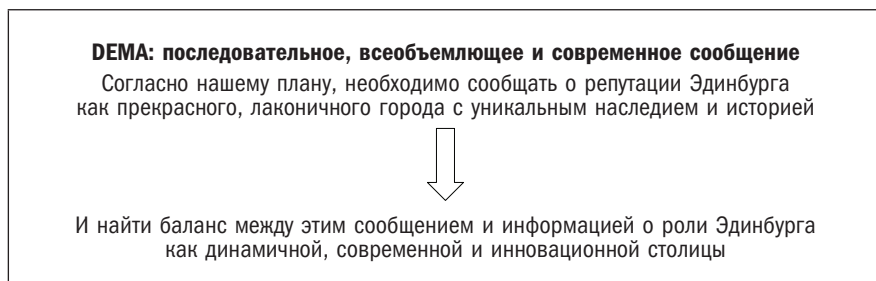
Отслеживание представлений о бренде Эдинбурга и управление ими

Как часть постоянного анализа влияния и выгод бренда «Эдинбург — вдохновляющая столица» можно воспринимать нашу подписку на рейтинг брендов городов Анхольда. Сейчас Эдинбург занимает 22-е из 50 мест в этом рейтинге. В последнем рейтинге об Эдинбурге сказано: «Очевидно, что Эдинбургу нужно добиться лучшего понимания своих современных активов и достижений. Не похоже, что привычное положение дел выльется в какое-либо значительное улучшение международного статуса Эдинбурга... Если он будет конкурировать в статусе с другими мировыми городами, занимающими в списке более высокие позиции, потребуется пошаговое изменение масштаба и значимости его деятельности: спортивной, культурной, политической или экономической» [12].



Областями, в которых деятельность города была недостаточной с точки зрения пользователей, стали «современный внешний вид и ритм». В исследовании Анхольта высказано такое предположение об Эдинбурге: если город планирует максимально раскрыть свой потенциал, необходима пошаговая трансформация в масштабе и значимости спортивной, культурной, политической и экономической деятельности. Следовательно, одна из основных задач ДЕМА — изменение восприятия Эдинбурга потребителями (рис. 29.4). Сюда входят соответствие реалиям XXI века, создание на основе сильных сторон узнаваемости бренда образа города с богатым наследием, историей, великолепной архитектурой и традиционной культурой и наложение этого сообщения на информацию о космополитичном, современном, инновационном, энергичном и высококультурном характере столицы Шотландии.

Рис. 29.4. Управление восприятием бренда Эдинбурга



Стратегия продвижения направления также определяет тактические сообщения, необходимые городу, чтобы убедиться: восприятие пользователей удалось переключить на современное состояние города и на то, что репутацией направления по-прежнему руководят. Эти тактические сообщения приведены на рис. 29.5.

Роль ДЕМА в управлении репутацией осталась неизменной, несмотря на сложные времена, когда сфера финансовых услуг (одна из главных сфер экономики города, в которой работают около 60 тыс. человек) подверглась серьезным потрясениям. Это достигнуто благодаря взаимодействию со СМИ и использованию возможностей Web 2.0, куда входят, в частности, блоги, Twitter и Facebook, которые транслировали позитивные, противостоящие беспорядкам сообщения.



DEMA продолжает оценивать успех города в области управления репутацией и восприятием, отслеживая рейтинговые исследования и отчеты о мировых городах и наблюдая за деятельностью и методами ряда городов-конкурентов. К примеру, Конгресс-бюро Эдинбурга является также членом «Всемирного альянса лучших городов» (BestCities Global Alliance, www.bestcities.net) — консорциума ведущих мировых направлений делового туризма.

Рис. 29.5. Тактические сообщения бренда Эдинбурга

<p>Посещение</p> <ul style="list-style-type: none"> — Лучшая площадка мира для проведения выдающихся мировых фестивалей — Город-бутик: высококлассный, независимый, созданный для человека — Вы никогда не испытаете одних и тех же ощущений дважды — Самобытные люди и места 	<p>Инвестиции</p> <ul style="list-style-type: none"> — Глобальный финансовый центр — Знания, научные исследования и разработки + инновационная столица — «В хорошем окружении» (с самыми успешными компаниями мира) — Креативный, конкурентоспособный и «на связи» — Профессиональный и талантливый персонал
<p>Жизнь и работа</p> <ul style="list-style-type: none"> — Динамичная карьера в одном из самых приспособленных для жизни городов мира — Активный город, сочетающий наследие мирового значения, культуру и спорт — Компактный и космополитичный — С множеством зеленых зон и возможностью легко попасть в сельскую местность — Место для любви и создания семьи 	<p>Обучение</p> <ul style="list-style-type: none"> — Научные традиции мирового класса — Возможности для работы выпускников в различных сферах экономики знаний — Активная студенческая жизнь, дружелюбная атмосфера — Компактный и доступный — Культурное разнообразие

План работ DEMA на первый операционный сезон (2009–2010) содержал следующие пункты:

- «Повсеместное использование бренда» — увеличение поддержки и использования бренда «Эдинбург — вдохновляющая столица».
- «Узнай нашего потребителя» — анализ рынка.



- Максимальное использование цифровых платформ для создания баз данных пользователей, отношений и коммуникации.
- PR-сообщение («открыто для бизнеса» — управление репутацией и восприятием).
- Координация и ведение кросс-продаж и генерация основных сообщений бренда.
- Разработка эффективного сотрудничества, помощи и координации.

Сотрудничество между DEMA и организацией «Фестивали Эдинбурга» (представляющей 12 крупнейших фестивалей Эдинбурга) — это удачный пример того, как можно организовать перекрестные продажи. Летние фестивали (в том числе Fringe, международный фестиваль, фестиваль татуировок и международный книжный фестиваль) привлекают ключевую целевую аудиторию сообщения города о поиске талантов. На них приезжают жители крупнейших мегаполисов Великобритании, и многие из них — квалифицированные молодые специалисты. Немало и тех, кто посещает Эдинбург впервые. Исследования показали, что у людей, посетивших город, возрастает интерес к нему как к месту для жизни, работы и учебы. Они готовы рассмотреть возможность переезда. DEMA готов помочь в этом, рассказывая фестивальной аудитории о конкурентоспособных возможностях жизни, работы и учебы в Эдинбурге. Делегаты конгрессов также представляют собой значимую целевую аудиторию для схожих сообщений, поскольку сильные стороны делового туризма Эдинбурга тесно связаны с его основными областями бизнеса и центрами научных разработок.

Роль DEMA можно четко определить как лидерскую. В то же время организация действует как координатор и фасилитатор взаимоотношений между городскими партнерами. В процессе обсуждения находится новое название, которое бы лучше отражало лидерскую роль органа. Наиболее вероятный вариант — «Маркетинг Эдинбурга» (Marketing Edinburgh). Чтобы расширить стратегию продвижения направления и привнести в нее совместный подход, DEMA недавно подписано соглашение об обязательствах с различными стратегическими партнерами.



■ Вывод

Развитие подхода Эдинбурга к маркетингу города, все чаще действующего как «бренд-атаки» Шотландии (более употребительный бренд, чем бренд самой Шотландии), продемонстрировало значительные изменения в сторону проактивности и высокого статуса, произошедшее за последние пять лет. Эдинбург продолжает оставаться отличным объектом для анализа, когда речь идет о новых веяниях маркетинга территорий. Сильное государственно-частное партнерство, формирующееся коллективное видение и четкое сообщение о том, что город не может позволить себе стоять на месте в условиях высокой мировой конкуренции, привели к созданию нового управления по продвижению города – DEMA.

Эта организация, отвечающая за бренд «Эдинбург – вдохновляющая столица», основывается на утверждении, что конкурентные преимущества в сфере маркетинга территорий можно получить только в результате использования перекрестных возможностей посещения, инвестиций, жизни, работы и обучения (или туризма, талантов и торговли). Основываясь на новой стратегии продвижения направления, DEMA разрабатывает ряд новых современных сообщений о городе, подчеркивающих его живую культуру, качество жизни, инновационный подход к превращению городского интеллектуального капитала и экономики знаний в прибыль.

DEMA создает новый взгляд на конкретные целевые аудитории, вкладывая ресурсы в изучение своих потребителей, например, поколение Y (приверженцев социальных медиа и социальных сетей в возрасте 18–35 лет), использует цифровые платформы и рекламные сообщения в социальных СМИ, основанные на технологии Web 2.0, которые позволяют общаться с этой и другими целевыми аудиториями. Главная цель – в условиях все более динамичного рынка сохранить сильные рыночные позиции города и высокую международную оценку бренда, его узнаваемость и положительный статус, таким образом гарантируя, что город сохранит свое глобальное конкурентное позиционирование как «Вдохновляющая столица Шотландии».



Благодарности

Редактирование книги «Брендинг территорий. Лучшие мировые практики» очень увлекло меня. Я с удовольствием работал с талантливыми авторами — участниками этого проекта. Они поделились своими наблюдениями и взглядами на брендинг территорий. Их мнения отражали результаты исследований, размышлений и профессиональной деятельности в этой области за несколько десятилетий. Я очень благодарен этим людям и надеюсь на дальнейшую совместную работу.

Хочу выразить благодарность команде Palgrave Macmillan, которая с увлечением помогала нам создавать эту книгу. Особенно я признателен Стивену Ратту и Элеанор Дэви Корриган за интерес к проекту и немедленную реакцию на все запросы, которые я направлял им в процессе подготовки работы к публикации. Огромное спасибо также Бренде Роуз. Все они оказали большую поддержку проекту и сыграли немалую роль в развитии брендинга территорий, участвуя в издании журналов, посвященных бренд-менеджменту, — *Journal of Brand Management*, и брендингу территорий и публичной дипломатии — *Place Branding and Public Diplomacy*.



Об авторах

Билл Бейкер — президент компании Total Destination Management, живет в Портленде, США. Более 30 лет проработал в сфере брендинга и маркетинга направлений в 25 странах. Известен во всем мире благодаря своим новаторским идеям в области стратегии бренда для направлений различной величины, начиная от наций и заканчивая маленькими городами. Его команда разрабатывала стратегии для более чем 100 территорий в США и Австралии, чтобы повысить их туристическую привлекательность и ускорить экономическое развитие. Рекомендациями Бейкера воспользовались несколько государств, в том числе Гонконг, Индия, Макао и Саудовская Аравия. Его часто приглашают выступать на конференциях по брендингу направлений в США, Европе и Азии. Билл — автор популярной книги *Destination Branding for Small Cities* [21] (www.destinationbranding.com).

Хуан Карлос Беллозо — эксперт по стратегии развития и брендингу корпораций и территорий. Имеет богатый опыт работы с компаниями и территориальными образованиями (городами, регионами и странами) в области стратегии, брендинга, развития, маркетинга и международного продвижения. Советник муниципалитета Барселоны по вопросам брендинга города, маркетинга и развития, а также советник частной некоммерческой ассоциации *Strategic Metropolitan Plan of Barcelona* (РЕМВ), поддерживаемой муниципалитетом Барселоны. Советник различных компаний по вопросам корпоративного брендинга и коммуникаций. Окончил факультет экономики и бизнес-администрирования Университета Барселоны и специализировался на международном маркетинге в Нью-Йоркском университете. Был директором по стратегии бренда в компании *Futurebrand* (Мадрид), директором по стратегическому консультированию в *Coopers & Lybrand* и *KMPG* и директором агентства по международному продвижению



Каталонии Catalan International Promotion Agency в Нью-Йорке. Часто выступает на конференциях, автор статей по стратегии бренда и брендингу территорий в различных журналах. Контактная информация: juanbellosa@valor-demarca.es

Пегги Бендел — международный эксперт по маркетингу путешествий, кризисным коммуникациям и брендингу направлений. Работала с клиентами в самых разных регионах: от Австралии до Аризоны, от Калифорнии до Чили, от ЮАР до Швеции. Организовала в 2009 году компанию Bendel Communications International (www.BendelCommunicationsIntl.com), а до этого с 1985 года возглавляла направление «Туризм» в компании Development Counsellors International. Руководила кампанией «Я люблю Нью-Йорк» и получила премию за прижизненные достижения от Международной ассоциации продаж и маркетинга гостиничного бизнеса. Член правления Ассоциации топ-менеджеров в сфере маркетинга путешествий и отделения по путешествиям и туризму Американского общества связей с общественностью, состоит в обществе американских писателей, культивирующих тему путешествий. Часто выступает с докладами по брендингу, кризисным коммуникациям, маркетингу и связям с общественностью, опытный медиакоуч. Окончила Георгианский придворный колледж (сейчас университет) и обучалась в Высшей школе общественного управления Нью-Йоркского университета. Живет в Туксоне и Нью-Йорке.

Джаред Брайтерман — доктор наук, дизайн-антрополог и создатель «Зеленого пространства Токио» (Tokyo Green Space). Сейчас изучает влияние природы на городскую среду и горожан. С 2009 по 2011 год занимался исследованиями при Сельскохозяйственном университете Токио благодаря грантам, предоставленным ему компанией Hitachi и Советом по международным отношениям. Доктор Брайтерман помогает правительствам, компаниям по недвижимости, архитекторам и корпорациям создавать новые зоны озеленения. Его публикации часто появляются в СМИ; он выступает с докладами по ландшафтному, компьютерному и городскому дизайну, ведет блог на сайте: www.tokyogreenspace.com. Жил в Кремниевой долине, где консультировал транснациональные корпорации,



производственные компании и дизайн-агентства по вопросам бизнес-инноваций. Его работа представлена в Центре Помпиду в Париже. Сотрудничал с фондом Фулбрайта и Национальным научным фондом. Получил степень доктора наук по культурной антропологии в Стэнфорде и степень бакалавра в Гарварде.

Сикко ван Гельдер — один из ведущих специалистов по стратегии бренда в мире. Автор книг по глобальной стратегии бренда и брендингу территорий, опубликовал множество статей в сборниках и журналах. Внес особый вклад в развитие теории и практики брендинга территорий. Основатель Placebrands (www.placebrands.net) — международной консалтинговой компании, помогающей городам, регионам и странам разрабатывать и внедрять собственные стратегии бренда. Работал в этой сфере, сотрудничая с международными партнерствами по всему миру.

Джон Глин — доктор наук, декан Университета Вуллонгонга, определяющий стратегию и планы факультета торговли и Сиднейской школы бизнеса. Обладает большим опытом работы на международной арене и как ученый, и как консультант по менеджменту. Его исследования и лекции посвящены в основном сферам финансового и общественного менеджмента, реорганизации бизнеса и внедрения инновационных стратегий. Имеет более 80 публикаций — это книги или отдельные главы в них, статьи в журналах и сборниках материалов конференций.

Роберт Говерс — адъюнкт-профессор кафедры туристического менеджмента в Консорциум-университете Лувена (Бельгия), менеджер проектов Фламандского центра исследований стратегии туризма. Преподает в Школе гостиничного бизнеса в Гааге, Роттердамской школе менеджмента, Миланском университете коммуникаций и лингвистики, Туринском университете и ряде институтов в Дубае. Соавтор многочисленных публикаций по вопросам брендинга и имиджа территорий, туризма, гостиничного бизнеса и менеджмента качества. В качестве менеджера проектов Говерс участвовал во многих консультативных проектах для таких организаций, как Международная ассоциация воздушного транспорта (IATA), Европейская комиссия,



фламандское правительство и Совет по развитию туризма Голландии. Читает лекции по брендингу территорий, маркетингу, стратегическому менеджменту и методам исследований (www.rgovers.com).

Кейт Динни — доктор наук, доцент Университета Темпл (Токио) по специальности «управление бизнесом». Директор Центра брендинга городов (www.centreforcitybranding.com), автор первого в мире учебника по брендингу наций *Nation Branding — Concepts, Issues, Practice* [64], научный редактор журнала *Place Branding and Public Diplomacy*. Получил степень специалиста по коммерческой терминологии на французском и немецком языках в Университете Эдинбурга, степень магистра по маркетингу в Университете Стратклайда и степень доктора наук в Каледонском университете Глазго. Сфера его исследований охватывает брендинг городов, регионов и наций. Статьи Динни публикуются в различных журналах, включая *International Marketing Review*, *Journal of Services Marketing*, *Place Branding and Public Diplomacy*. Автор проводит семинары, презентации и лекции, выступает на конференциях в США, Великобритании, Франции, Германии, Португалии, Греции, Исландии, Малайзии, Китае, Корее и Японии. Контактная информация: keith.dinnie@centreforcitybranding.com

Кай Зинь — преподаватель Восточно-китайского педагогического университета в Шанхае. Читает лекции по вопросам корпоративных коммуникаций, рекламы и маркетинга в Колледже коммуникаций. В 2006 году окончила Университет Сучжоу (Китай) по специальности «Реклама». Затем получила степень магистра в сфере рекламы и маркетинга в Бизнес-школе Лидского университета (Великобритания). В сфере ее профессиональных интересов корпоративная благотворительность, корпоративная социальная ответственность и комбинированные маркетинговые коммуникации. Читает лекции в Шанхайском правительственном благотворительном тренинговом центре, работала волонтером на EXPO-2010 в Шанхае.

Гиорги Зонди — доктор наук, старший преподаватель по связям с общественностью в Школе бизнеса Лидса (Великобритания), где также ведет магистерскую программу по международным коммуникациям. В сфере его профессиональных интересов — международные связи



с общественностью, управление коммуникациями, брендинг территорий, публичная дипломатия и кризисные коммуникации. Его статьи и главы из книг печатались в таких изданиях, как *Journal of Public Affairs*, *Place Branding and Public Diplomacy*, *The Routledge Handbook of Public Diplomacy*, *The Handbook of Global Public Relations*. Создал и вел курсы и семинары по стратегическим коммуникациям для Правительственной школы в Великобритании, Правительства и Министерства по экономическим и социальным вопросам Эстонии, а также ряда других правительственных и благотворительных организаций в Восточной Европе. До начала научной карьеры работал в международной PR-консалтинговой компании Hill and Knowlton в Будапеште и в ее штаб-квартире в Лондоне. Недавно вошел в число 50 ведущих европейских научных экспертов в области коммуникаций. Его родной язык — венгерский, но он свободно владеет английским и итальянским, знает немецкий, французский, польский и эстонский языки. Контактная информация: G.Szondi@leedsmet.ac.uk

Андреа Инш — доктор наук, старший преподаватель и исследователь в Университете Отаго (Новая Зеландия). Получила степень доктора наук в сфере международного бизнеса и исследований Азии в Университете Гриффита. Ее исследования в основном посвящены маркетингу территорий и влиянию их особенностей на ценность для стейкхолдеров. Статьи публиковались в таких научных журналах, как *British Food Journal*, *Journal of Marketing Communications*, *International Journal of Retail & Distribution Management* и *Journal of Place Management and Development*. Автор отдельных глав в нескольких книгах, сборниках материалов конференции и лекций.

Жан-Ноэль Капферер — международный эксперт по бренд-менеджменту, профессор Университета НЕС (Париж). Получил степень доктора в Школе менеджмента Келлог (США), автор книги *The New Strategic Brand Management Creating and Sustaining Brand Equity LongTerm** [137], используемой в программах MBA и выдержавшей пять изданий. Первым указал на важность идентичности бренда в бренд-менеджменте. Недавно издал книгу *The Luxury Strategy: Break*

* Издана на русском языке: Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда. Создание, развитие, поддержка, ценности бренда. М. : Вершина, 2007. Прим. ред.



the Rules of Marketing to Build Luxury Brands, его часто приглашают выступать на конференциях по всему миру. Проводит семинары для руководителей в Великобритании, Японии, Китае и Корее.

Роланд Келтс — американский писатель, редактор и лектор, японец по происхождению, живет в Нью-Йорке и Токио. Автор книги *Japanamerica: How Japanese Pop Culture has Invaded the U. S.* [146], скоро выйдет в свет его роман *Access*. Пишет и редактирует статьи для журнала *Adbusters* и литературного журнала *A Public Space*, работает колумнистом в *The Daily Yomiuri*. Преподавал в Нью-Йоркском, Токийском и Софийском университетах, читал лекции по современной японской культуре в США, Японии, Австралии и Великобритании. Публиковал статьи в изданиях *Psychology Today*, *Vogue*, *The Japan Times*, *Animation Magazine*, *Bookforum*, *The Village Voice*, а также в антологиях и сборниках *A Wild Haruki Chase*, *Playboy Fiction*, *Gamers*, *Kuhaku*, *Art Space Tokyo*, *Zoetrope: All Stories* и т. д. Главный редактор сериала *Anime Masterpieces*, часто выступает в радиопрограммах *National Public Radio*.

Грег Керр — имеет научную степень по бизнес-администрированию, опыт руководящей работы в местном правительстве Нового Южного Уэльса. Занимается исследованиями экономического развития и туризма, а также маркетинга территорий. Его докторская диссертация посвящена процессу внедрения амбициозных трендов территорий. Читает лекции по маркетингу и менеджменту в Университете Вуллонгонга, ранее занимал руководящие посты в этом университете, в том числе на кафедре маркетинга. Член Академического сената, кафедры торговли, выпускник Сиднейской школы бизнеса.

Питер Еунг-Пио Ким — бренд-менеджер в столичном муниципалитете Сеула. Отвечает за международные брендинговые стратегии, медиапланирование и рекламу. Разработал современную структуру международного брендинга Сеула и систему исполнения постановлений. Специализируется на стратегии международного брендинга городов и международном медиапланировании. До работы в муниципалитете Сеула был менеджером по маркетингу в онлайн-СМИ и корейских компаниях. Получил степень бакалавра и магистра



по деловому администрированию в Университете Соганга (Корея). Занимается исследованиями в области международного брендинга направлений и стран.

Ю Кюнъ Ким — профессор Ханкукского университета зарубежных исследований в Сеуле. Преподает маркетинг, коммуникации, рекламу и брендинг. Получил степень доктора в Школе общественных коммуникаций Нью-Хауса при Сиракузском университете (США). Написал несколько книг и статей, посвященных маркетинговым коммуникациям, бренд-менеджменту, мировым бренд-коммуникациям и рекламе. Советник многих ведущих корейских компаний как в государственном, так и в частном секторах по вопросам стратегии бренда, мирового бренд-менеджмента, брендинга наций и городов. Бывший президент Корейского общества рекламы (2008), сейчас член президентского совета по брендингу корейской нации.

Фримен Лау — известный гонконгский дизайнер. Один из его ключевых проектов — разработка дизайна бутылки для воды Watson, получившей международную премию Bottled Water World Design Awards в 2004 году. Созданная Лау модель отразила элементы искусства, культуры и дизайна, а также продемонстрировала деловую хватку, что существенно увеличило долю рынка данного продукта. Кроме дизайнерских работ, Фримен создает произведения монументального искусства и скульптуры, которые охотно включают в свои коллекции музеи всего мира. Последние десять лет занимается также рекламой искусства. Занимает руководящие позиции во многих благотворительных организациях, в настоящее время является вице-председателем совета директоров Гонконгского центра дизайна и директором Пекинского креативного центра. В 2006 году получил Бронзовую звезду Баугинии от муниципалитета Гонконгского специального административного региона в знак признания его усилий по развитию гонконгской индустрии дизайна, искусства и образования в сфере дизайна. Контактная информация: lau@kanandlau.com

Анжелика Леюнь — жила в Канаде, Франции, Сингапуре и Тайване и работала во многих отраслях, в том числе в сфере маркетинговых исследований, воздушного транспорта, дизайна и стратегии



бренда. Страстно увлечена традиционным искусством и ремеслами, ее часто можно встретить на семинарах по медитации или китайским духовным учениям, таких как буддизм, таоизм и легализм. Анжелика — искренний и увлеченный человек, она часто выступает в качестве ведущей или организатора различных мероприятий, в том числе посвященных формированию синергии общения разных людей. Сейчас живет в Гонконге, в рабочее время занимается рекламой своего любимого города, а свободные часы посвящает разнообразным творческим занятиям. Контактная информация: angelica.leung@gmail.com

Грейс Лоо — независимый репортер, живет в Гонконге. Ее специализация — маркетинг в бизнесе и индустрии моды. Создает обучающие программы для университетов Гонконга и Китая. Получила в США степень бакалавра по международным отношениям и магистра по журналистике. В 2001 году была стипендиаткой Reuters в Оксфордском университете.

Тереза Лоо — доктор наук, национальный директор по стратегическому планированию, анализу и исследованиям в MEC China — медиаагентстве, принадлежащем WPP. Начала рекламную карьеру в агентствах JWT и O&M. Работала в Китае в сфере маркетинга и исследований рынка. Получила степень PhD в области маркетинга в Манчестерской бизнес-школе и MBA в Ротмановской школе менеджмента при Университете Торонто. Была консультантом в Восточно-китайском педагогическом университете и Шанхайском университете международных исследований. Читает лекции о поведении потребителей, интегрированных маркетинговых коммуникациях и новых СМИ, интересуется брендингом территорий, сельским маркетингом и цифровыми СМИ.

Т. С. Мелевар — бакалавр, имеет степень MBA, доктор наук, профессор по маркетингу и стратегии в Школе менеджмента и права при Цюрихском университете прикладных наук (Швейцария). Один из главных редакторов издания Journal of Brand Management. Ранее работал в Великобритании, в Брюнельском университете, Уорвикской школе бизнеса, университетах Лонгборо и Де Монфор, а также



в Технологическом институте MARA в Малайзии. Редактор двух книг: *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation* и *Contemporary Thoughts on Corporate Branding and Corporate Identity Management*. В сферу его интересов входят корпоративный брендинг и идентичность, маркетинговые коммуникации и международные маркетинговые стратегии. Опубликовал более 50 статей в таких журналах, как *Journal of International Business Studies*, *International Marketing Review* и *European Journal of Marketing*. Преподает в рамках аспирантских программ в Швеции, Германии, России, Грузии, Молдове, Франции, Малайзии и Индонезии.

Алан Миддлтон — доктор наук, исполнительный директор Шулихского центра образования для менеджеров высшего звена и младший преподаватель маркетинга в Шулихской школе бизнеса при Йоркском университете в Торонто (Канада). Участвует в разработке брендов и как ученый, и как практик. На протяжении 25 лет занимался маркетингом и рекламой в Великобритании, США, Норвегии, Канаде и Японии, был президентом и CEO компании *J. Walter Thompson Japan* в Японии, исполнительным вице-президентом и членом совета директоров *JWT Worldwide*. В 90-е годы начал научную карьеру и преподавал в Рутгерской высшей школе бизнеса в США, бизнес-школах в Аргентине, Китае, России и Таиланде, а затем в Шулихской школе бизнеса. Соавтор книг *Advertising Works II* и *Ikonica — A Field Guide to Canada's Brandscape*. Создавал отдельные главы книг и статьи по бренд-менеджменту, интегрированным маркетинговым коммуникациям, окупаемости маркетинговых коммуникаций, отношениям «клиент — агентство» и компенсационным стратегиям «клиент — агентство». В 2005 году его имя добавлено в Канадский маркетинговый зал легенд в категорию «наставник».

Газали Муса — доктор медицинских наук и доктор наук в области туризма, доцент факультета бизнеса и бухгалтерского дела в Университете Малайя (Куала-Лумпур, Малайзия). Круг его интересов в области исследования туризма очень широк — это и погружение с аквалангом, и туризм для здоровья, и туризм для лиц с ограниченными возможностями, и туризм для пожилых людей, а также социокультурное



влияние туризма, экотуризм, высокогорный туризм, туризм с проживанием в семье и пеший туризм.

Сатих Наир — доцент Института менеджмента при Нирманском университете (Ахмадабад). Магистр физики и выпускник программы MBA (управление маркетингом), имеет девятилетний опыт в области работы с клиентами, логистических операций и ретейл-менеджмента. В 1998 году начал преподавательскую карьеру. В сферу профессиональных интересов входят стратегический менеджмент, конкурентоспособность (особенно применительно к предприятиям малого и среднего бизнеса), стратегический бренд-менеджмент и стратегический маркетинг. В Институте менеджмента занимается стратегическим менеджментом и предпринимательством, а также маркетингом. Вскоре после прихода в 2005 году в этот институт последовательно занимал ряд постов в администрации, в том числе руководителя направления маркетинга, руководителя направления стратегического менеджмента и предпринимательства, руководителя направления программы MBA (семейный бизнес и предпринимательство), организовал международную конференцию и создал три Совета по предпринимательству.

Гэри Нобл — доктор наук, доцент, декан Сиднейской школы бизнеса и факультета торговли Университета Вуллонгонга. Преподает и проводит исследования в области маркетинга, уделяя основное внимание международному маркетингу и маркетингу защиты окружающей среды. До того как стать ученым, занимал руководящие позиции по маркетингу в различных транснациональных компаниях по всему миру. Автор нескольких учебников по международному маркетингу, его работы публикуются в ведущих журналах по маркетингу и менеджменту.

Кан-Сень Оой — доктор наук, доцент Копенгагенской школы бизнеса. Социолог по образованию, свои исследовательские проекты организует по принципу сравнительной методологии, особое внимание уделяя брендингу территорий, туристическим стратегиям и миру искусства. Его теории применяются в Сингапуре, Германии и Китае. При поддержке Датского совета стратегических исследований он во главе



команды исследователей анализирует комплексные взаимоотношения между брендингом территорий, искусством и культурой. Его исследования опубликованы во многих научных журналах и сборниках, в том числе Place Branding and Public Diplomacy, International Journal of Cultural Policy и Annals of Tourism Research. Автор книги Cultural Tourism and Tourism Cultures. Более подробная информация о нем на сайте www.ooi.dk

Джофф Парментер — в феврале 2008 года избран CEO компании Events NSW, цель которой — развитие и управление программой мероприятий для Сиднея (а также всего региона Ньюкасла, Сиднея и Вуллонгонга), нацеленных на повышение экономической и бренд-маркетинговой отдачи. Уже 20 лет занимается организацией крупных мероприятий, разработкой стратегии и маркетинга. Значительный вклад в его профессиональное развитие внесло участие в международных мероприятиях в Великобритании и Европе, работа на Кубке мира по регби в 1991 и 1995 годах, чемпионате Европы по футболу в 1996 году, а также работа на Олимпийских и Паралимпийских играх в Австралии в 2000 году. Сразу после этого вошел в Австралийский союз по регби (ARU) сначала как CEO Кубка мира по регби в 2003 году, а затем как глава нового департамента маркетинга и стратегического развития. В 2004 году стал директором по маркетингу, коммуникациям и стратегическому развитию в новой Федерации футбола Австралии (FFA), где отвечал за разработку и внедрение интегрированных корпоративных и бренд-стратегий для FFA, сборной Австралии по футболу, Премьер-лиги и т. д. Член проектной команды Brand Sydney, директор Сиднейского совета по бизнес-мероприятиям и Сиднейского регионального совета деловой палаты.

Саумья Синдхвани — получила степень магистра в Лондонской школе экономики и политики, степень доктора наук — в Манчестерском университете в Великобритании. Сейчас курирует направление «Индия и Ближний Восток» в компании Hewitt Associates в Индии, ранее работала над проектами по брендингу и повышению привлекательности территорий в странах Южноазиатской ассоциации по региональному сотрудничеству, в Северной Америке и на Ближнем Востоке. Недавно получила премию «Лидер идей» от Hewitt Associates,



Индия. Занимает должность доцента в Ланкастерском университете в Индии. Интересы — музыка, путешествия и трекинг.

Энтони Эбоу Спиро — преподаватель отделения бизнес-администрирования в Университете Ашези (Гана). Преподает маркетинг, маркетинг услуг и стратегический бренд-менеджмент на младших и старших курсах. Окончил Университет Стратклайда в Шотландии, получив степень магистра по международному маркетингу в 1999 году. Ранее, в 1987 году, получил степень бакалавра по экономике (окончил программу с отличием) в Университете Ганы. Член Королевского британского института маркетинга (Гана и Великобритания). Более 19 лет занимается проблемами прогрессивного и социально ответственного маркетинга, коммуникаций и управления бизнесом. Был CEO компании DiscoveryTel Ghana, предоставляющей интернет- и сетевые решения коммерческим предприятиям Ганы. Шестнадцать лет сотрудничал с транснациональной компанией Unilever в Гане и Нигерии. В сферу его научных интересов входят брендинг территорий, бизнес-этика, предпринимательство и международный бизнес.

Эндрю Стивенс — заместитель главного редактора сайта City Mayors (www.citymayors.com), пишет статьи об урбанизации и местных обычаях в печатных и электронных СМИ. Автор нескольких книг, публиковался в ряде сборников. Дает консультации местным властям, консалтинговым компаниям и посольствам.

Ричард Телльстрём — доктор наук, исследователь на кафедре ресторанного бизнеса и кулинарии в Университете Оребро (Швеция). В своей диссертации анализировал коммерциализацию и политизацию наследия культуры питания в Швеции и Скандинавских странах с точки зрения этнологии. Одна из важнейших тем этого исследования — почему отдельные части культуры питания рассматриваются как полезные, в то время как другие игнорируются или «забываются». Читает лекции в различных университетах Швеции, консультирует руководящие органы и компании по вопросам использования культуры питания как средства развития страдающих от экономического упадка регионов, разработки продуктов питания и по гастрономическому туризму.



Кеннет Уордроп — обладатель степеней бакалавра (окончил программу с отличием), MBA, магистра теологии, диплома Королевского британского института маркетинга, специалист в области экономического развития и туризма с 25-летним опытом. В настоящее время исполнительный директор Маркетингового альянса Эдинбурга как направления (DEMA) — новой организации по продвижению города на международной арене как отличного места для посещения, инвестиций, проживания, работы и учебы. Среди его проектов — празднование Рождества и Нового года в Эдинбурге, восстановление Монумента Уоллеса, обновление старой части Стерлинга, создание туристических центров в Стерлинге и Троссачсе, а также церемония вручения музыкальной премии MTV в Эдинбурге в 2003 году. Он директор эдинбургского Конгресс-бюро, исследователь в Эдинбургском университете Непера, где занимается анализом поколения Y как потребителя туристических услуг. Его статьи публиковались в таких сборниках, как *Festival & Special Event Management* (2008) и *Festival and Events Management: An International Arts and Cultural Perspective* (2004). Входит в совет редакторов журнала *International Journal for Festival and Event Management*.

Магдалена Флорек — доцент Познаньского университета экономики (Польша), имеет степень Phd в области маркетинга. В 2006–2007 годах работала старшим преподавателем по маркетингу в Университете От-аго (Новая Зеландия). Автор и соавтор нескольких изданных в Польше книг и статей по маркетингу территорий различной величины. Ее статьи выходили в журналах *Place Branding and Public Diplomacy*, *Journal of Place Management and Development* и *Journal of Sport & Tourism*. Член редакционного совета журнала по городскому менеджменту *Journal of Town and City Management*. Получила большой опыт в брендинге и маркетинге городов и регионов, участвуя в исследовательских проектах в США, Италии, Польше и Новой Зеландии. Младший научный сотрудник Института маркетинга территорий, основатель консалтинговой компании Place+ и сооснователь Европейского института маркетинга территорий Best Place — The European Place Marketing Institute.

Мария Фола (<http://mariafola.clogspot.com>) — эксперт в области коммуникаций. В 2001–2005 годах входила в команду стратегических



коммуникаций «Афины-2004» и работала над созданием плана стратегического развития Олимпийских игр, принимала участие в обширном исследовании общественного мнения и разработке плана кризисной коммуникации для Олимпийских игр. Изучала коммуникации и СМИ в Афинах (Греция), получила степень магистра в области СМИ и коммуникаций в Лондонской школе экономики. Сейчас пишет докторскую диссертацию в Университете Крита по теории брендинга наций и ее практическому применению. В прошлом — советник по коммуникациям в Брюсселе, также консультировала множество крупных компаний в своей родной стране, Греции, по вопросам их коммуникационной деятельности. В настоящее время директор филиала Burson-Marstellers в Афинах и адвокат по вопросам корпоративной репутации.

Жоао Рикардо Фрейре — доктор наук, живет в Лиссабоне, работает консультантом по бренду в компании Brandia Central. Главное увлечение Жоао — брендинг, а точнее брендинг территорий. После многолетних исследований создал новые методики формирования идентичности бренда территорий. Его исследования описаны в нескольких международных сборниках. Сейчас работает региональным редактором по странам Европы, Ближнего Востока и Африки в журнале Place Branding and Public Diplomacy. Не так давно разработал инновационный проект для Комитета по туризму Португалии, внедрив новый метод, позволяющий измерить привлекательность 11 туристических регионов этой страны. Экономист по образованию, Жоао работал в области финансов и маркетинга в нескольких транснациональных компаниях, в том числе в Xerox, Saint-Gobain и Cabot Corporation в Бразилии, Португалии и Великобритании. Сооснователь двух компаний, Ecoterra и Epicuspicu, специализирующихся на маркетинге и брендинге продуктов питания. Контактная информация: freire@ecoterra.co.uk

Пабло Хартманн — профессор по бренд-менеджменту в Университете Орт в Монтевидео (Уругвай), преподает маркетинг и рекламу. Ранее был младшим преподавателем бухгалтерского дела и аудита на факультете экономики Республиканского университета в Уругвае, получил диплом о послевузовском образовании в сфере



международного маркетинга в Согесте (Италия) и в сфере корпоративной социальной ответственности в Университете Буэнос-Айреса (Аргентина). СЕО* и основатель компании Marketing Metrix and Associates (www.metrix.com.uy), уругвайской консультационной фирмы по вопросам маркетинга и корпоративной социальной ответственности, обслуживающей компании в Уругвае, Аргентине, Бразилии и Эквадоре. До того как создал свою фирму, работал менеджером по маркетингу в компаниях Seagram's, Coca-Cola и Santander Funds в Уругвае, а также в ряде других местных компаний.

Герт-Ян Хосперс — профессор по городскому и региональному маркетингу в Университете Радбоуд (Неймеген), преподает экономическую географию в Университете Твенте (Нидерланды). Область его профессиональных интересов — внешний вид, особенности и развитие старых промышленных зон и применение немаркетинговых теорий (например, бихевиористской географии и городского планирования) в сфере маркетинга территорий. Регулярно публикует свои исследования в международных журналах, включая *European Planning Studies*, *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie* и *Place Branding and Public Diplomacy*. Вместе с Полом Бенневортом редактировал книгу *The Role of Culture in the Economic Development of Old Industrial Regions*.

Джон Хоутон — писатель и советник по городскому строительству, жилищным условиям и восстановлению территорий, главный консультант компании *Shared Intelligence*. Сотрудничает с бизнесменами, государственным сектором и частными заказчиками, разрабатывая стратегии и программы по борьбе с бедностью и обновлению городских районов. Совместно с профессором Энн Пауэр написал книгу *Jigsaw Cities*, автор ряда публикаций. Получил степень бакалавра в Оксфорде и степень магистра в Лондонском университете, а также стипендию фонда Фулбрайта в Институте связей с общественностью Хамфри для проведения исследования смешанных сообществ. Узнать подробнее о работе Джона и ознакомиться с некоторыми его статьями можно на сайте: www.metropolitanlines.co.uk

* Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*



Бенгт-Арне Хуллеман — магистр, референт по протоколу в международном уголовном суде. Получил степень бакалавра в Школе гостиничного бизнеса в Гааге в 2001 году, стал магистром гостиничного бизнеса в 2009 году в Университете имени Эразма Роттердамского (Школе гостиничного бизнеса Гааги). Тема его диссертации — «Гаага — международный город мира и справедливости, взаимосвязанный сетевой бренд». В 2002–2008 годах был помощником Гранд-мастера и Мастера церемоний Ее Величества Королевы Нидерландов. Член президиума Клуба менеджмента гостиничного бизнеса и член судейской коллегии Gilbert Monod de Froideville Price.



Библиография

1. Aaker, D. (1996), *Building Strong Brands*, The Free Press, New York, United States.
2. Aaker, D. and Joachimsthalen, E. (2000), *Brand Leadership*, The Free Press, New York, United States.
3. *Accra Metropolitan Assembly (2007)*, Medium Term Development Plan 2006–2009.
4. *Accra Metropolitan Assembly (2009)*, A New Accra for a Better Ghana: Medium Term Development Plan 2010–2013.
5. Advisory Council on the Environment (2008), Brand Hong Kong Review, ACE Paper 20/2008, available at: http://www.epd.gov.hk/epd/english/boards/advisory_council/files/ACE_Paper_20_2008.pdf (accessed 6 February 2010).
6. *Ahmedabad Mirror* (2010), A word worth thousand pictures: Amdavad, 3 January, p. 10.
7. AIIIMalaysia (2010), Strictly Malaysian — Malaysia Boleh!, available at: http://allmalaysia.info/msiaknow/malaysiana/malaysia_boleh.asp (accessed 28 January 2010).
8. Andersen, V., Prentice, R. and Guerin, S. (1997), Imagery of Denmark among visitors to Danish fine arts exhibitions in Scotland, *Tourism Management*, Vol. 18, No. 7, pp. 453–464.
9. Anholt, S. (2004), *Brand New Justice*, Second edition, Batten/vorth-Heinemann, Oxford, United Kingdom.
10. Anholt, S. (2006a), The Anholt-GMI City Brands Index: How the world sees the world's cities, *Place Branding*, Vol. 2, No. 1, pp. 18–31.
11. Anholt, S. (2006b), Public diplomacy and place branding: Where's the link?, *Place Branding*, Vol. 2, No. 4, pp. 271–275.



12. Anholt, S. (2007), *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, Palgrave Macmillan, London, United Kingdom.
13. Anholt, S. (2008), Place branding: Is it marketing, or isn't it?, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 4, No. 1, pp. 1–6.
14. Anholt-GfK Roper City Brands Index (2009), www.gfkamerica.com
15. Anon (2010), Absolutely, positively Wellington, *Business Today*, Issue 41 (Dec. 2009 — Jan. 2010), p. 53.
16. Ariffin, A.A.M. and Hasim, M.S. (2009), Marketing Malaysia to the Middle East tourists: Towards a preferred inter-regional destinations, *International Journal of West Asian Studies*, Vol. 1, No. 1, pp. 43–58.
17. Ashworth, G. (2009), The instruments of place branding: How is it done?, *European Spatial Research and Policy*, Vol. 16, No. 1, pp. 9–22.
18. Askegaard, S. and Gen G, (1998), Product-country images: Towards a contextualized approach, *European Advances in Consumer Research*, Vol. 3, pp. 50–58.
19. Astrup, S. (2009), Politiken.dk, febenhavns ry vinder på topmade [Copenhagen's reputation wins at summit], *Politiken.dk*, 19 December; available at: http://politiken.dk/klima/Topmode_i_Kobenhavn/article864489.ece (accessed 5 February 2010).
20. Avraham, E. and Ketter, E. (2008), Media Strategies for Marketing Places in Crisis: Improving the Image of Cities, Countries and Tourist Destinations, *Butten/vorth-Heinemann, Oxford, United Kingdom*.
21. Baker, B. (2007), Destination Branding for Small Cities: The Essentials for Successful Place Branding, *Creative Leap Books, Portland, Oregon, United States*.
22. Balibrea, M. (2001), Urbanism, culture and the post-industrial city: Challenging the 'Barcelona Model', *Journal of Spanish Cultural Studies*, Vol. 2, No. 2, pp. 187–210.



23. Balmer, J.M.I. and Greysen, S.A. (2003), *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate Branding*, Routledge, London, United Kingdom.
24. Bayliss, D. (2007), The rise of the creative city: Culture and creativity in Copenhagen, *European Planning Studies*, Vol. 15, No. 7, pp. 889–903.
25. Bell, D. and Valentine, G. (1997), *Consuming Geographies: We are Where We Eat*, Routledge, London, United Kingdom.
26. Bentil, N.L. (2010), Accra declared Millennium City, *Daily Graphic (Metro News)*, 16 January, p. 18.
27. Beracs, J. (2005), Opinion pieces: How has place branding developed during the year that *Place Branding* has been in publication?, *Place Branding*, Vol. 2, No. 1, pp. 6–17.
28. Bickford-Smith, V. (2009), Creating a city of the tourist imagination: The case of Cape Town, The Fairest Cape of Them All, *Urban Studies*, Vol. 46, No. 9, pp. 1763–1785.
29. Biel, A.L. (1993), Converting image into equity, in Aaker; D. and Biel, A.L. (eds), *Brand Equity and Advertising — Advertising's Role in Building Strong Brands*, Psychology Press, United States, pp. 67–82.
30. Black, R. (2009), Why did Copenhagen fail to deliver a climate deal?, *BBC News*, 22 December 2009, available at: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/science/nature/8426835.stm> (accessed 5 February 2010).
31. Boer, J.D. (2009), Top 20 of the world's best city icons, *The Pop-Up City*, online, available at: <http://popupcity.net/2009/05/top-20-of-the-worlds-best-city-icons/> (accessed 7 January 2010).
32. Boissevain, J. (1992), Introduction, in Boissevain, J. (ed.), *Revitalizing European Rituals*, Routledge, London, United Kingdom, pp. 1–19.
33. Braiterman, J. and Takahashi, Y. (2010), Urban biodiversity identification and tracking system, paper presented at Urban Biodiversity & Design — URBIO 2010 International Conference, 18–22 May, Nagoya, Japan.



34. Brown, A. (2010), Just Enough: Lessons in Green Living from Traditional Japan, *Kodansha International, Tokyo, Japan*.
35. Brown, G., Chalip, L., Jago, L. and Mules, T. (2002), The Sydney Olympics and brand Australia, in Morgan, N., Pritchard, A. and Pride, R. (eds), *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, Butterworth-Heinemann, Oxford, United Kingdom, pp. 163–185.
36. Buchan Consulting (2003), Wollongong Economic Development Road Map, available at: http://www.wollongong.nsw.gov.au/documents/Wollongong_Economic_Development_Roadmap.pdf (accessed 15 May 2010).
37. Burgan, B. and Mules, T. (1992), Economic impact of sporting events, *Annals of Tourism Research*, Vol. 19, No. 4, pp. 700–710.
38. *Business Week* (2009a), The Madrid region concentrated 82% of foreign direct investment into Spain during 2008. Do you want to know why?, 28 December, p. 23.
39. *Business Week* (2009b), Japan regional initiative — Food industry Saitama-Shizuoka: A mouthwatering opportunity, 28 December, p. 77.
40. *Business Week* (2009c), The Kyrgyz Republic looks ahead, 28 December; pp. 85–91.
41. Carn, J. and Servon, L. (2009), Vernacular culture and urban economic development: Thinking outside the (big) box, *Journal of the American Planning Association*, Vol. 75, No. 1, pp. 28–40.
42. CEOs for Cities (2010), New York city's \$19b green dividend, April 21, available at: <http://www.ceosforcities.org/> (accessed 30 May 2010).
43. Chalip, L. and Costa, C.A. (2005), Sport event tourism and the destination brand: Towards a general theory, *Sport in Society*, Vol. 8, No. 2, pp. 218–237.
44. Chang, T.C. (2000), Renaissance revisited: Singapore as a 'Global City for the Arts', *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 24, No. 4, pp. 818–831.



45. Chesshyre, T. (2009), Copenhagen: Europe's greenest city, *The Times*, 5 December; available at: http://www.timesonline.co.uk/tol/travel/holiday_type/green_travel/article6941259.ece (accessed 5 February 2010).
46. Chinese Academy of Social Sciences (2009), *Blue Book of Cities in China*, Urban Development and Environment Research Center; Beijing, China.
47. Choe, S.-H. (2010), In Seoul, green transit is mayor's pet project, *New York Times*, 27 March.
48. Clark, G. (2007), Report to the Economic Development Committee, City of Toronto, a Presentation to The City of Toronto, *January 24*.
49. Cohen, E. (1988), Authenticity and commoditization in tourism, *Annals of Tourism Research*, Vol. 15, No. 3, pp. 371–386.
50. Commission on Strategic Development (2000), Bringing the vision to life: Hong Kong's long-term development needs and goals, available at: <http://www.info.gov.hk/gia/general/200002/21/0221082.htm> (accessed 12 January 2010).
51. Crandall, D., Backstrom, L., Huttenlochen, D. and Kleinberg, J. (2009), Mapping the world's photos, Working Paper of the International World Wide Web Conference Committee, 20–24 April, Madrid, Spain, available at: <http://www2009.eprints.org/77/1/p761.pdf> (accessed 5 June 2010).
52. Cushman & Wakefield (2009), *European Cities Monitor 2009*, www.cushwake.com
53. *Daily Express, East Malaysia* (2009), Najib explains 'One Malaysia' concept, 3 April, available at: <http://www.dailyexpress.com.my/news.cfm?NewsID=63970> (accessed 7 January 2010).
54. DBKL (2008), Research on creating various tourism products in Kuala Lumpur, prepared by the Consultation Unit of the University of Malaya for Kuala Lumpur City Hall.
55. De Carlo, M., Canali, S., Pritchard, A. and Morgan, N. (2009), Moving Milan towards Expo 2015: Designing culture into a city brand, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 2, No. 1, pp. 8–22.



56. de Chernatony, L. (1999), Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation, *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, Nos 1–3, pp. 157–179.
57. de Chernatony, L. and Christodoulides, G. (2004), Taking the brand promise online: Challenges and opportunities, *Interactive Marketing*, Vol. 5, No. 3, pp. 238–251.
58. Delaney, K., and Eckstein, R. (2007), Urban power structures and publicly financed stadiums, *Sociological Forum*, Vol. 22, No. 3, pp. 331–353.
59. Delanty, G. (1998), Redefining political culture in Europe today: From ideology to the politics of identity and beyond, in Hedentoft, U. (ed.), *Political Symbols, Symbolic Politics: European Identities in Transformation*, Ashgate Publishing Company, Hampshire, United Kingdom, pp. 23–43.
60. Demos (2003), Manchester is favourite with the ‘new bohemians’, available at: [http:// www.demos.co.uk/press_releases/bohobritain](http://www.demos.co.uk/press_releases/bohobritain) (accessed 10 January 2010).
61. Destination Edinburgh marketing alliance: A step change for Edinburgh, September 2009, DEMA (prepared on their behalf by Leithal Thinking), Available at: <http://www.edinburgh-brand.com/PDF/DEMA%20General%20Presentation%20Decemberpdf> (accessed 5 February 2010).
62. Devlin, J.F. and McKechnie, S. (2008), Consumer perceptions of brand architecture in financial services, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 5/6, pp. 654–666.
63. Dickinson, S. (2006), Urban regeneration: UK practice, in Diamond, J., Liddle, J., Southern, A. and Townsend, A. (eds), *Managing the City*, Routledge, United Kingdom, pp. 16–31.
64. Dinnie, K. (2008), *Nation Branding — Concepts, Issues, Practice*, Butterworth-Heinemann, Oxford, United Kingdom.
65. Dooley, G. and Bowie, D. (2005), Place brand architecture: Strategic management of the brand portfolio, *Place Branding*, Vol. 1, No. 4, pp. 402–419.



66. dottourism.com (2010), Case study — Monaco, available at: <http://www.dottourism.com/case-study-monaco-tourism-email-marketing.php> (accessed 5 January 2010).
67. Dutch Ministry of Foreign Affairs (2008), *Be Our Guests: Policy Review on Hosting International Organisations in the Netherlands*, No. 316, The Hague: Inspectie Ontwikkelingssamenwerking en Beleidsevaluatie.
68. Echtner, C.M, and Ritchie, J.R.B. (2003), The meaning and measurement of destination image: [Reprint of original article published in Vol. 2, No. 2, 1991: 2–12.], *Journal of Tourism Studies*, Vol. 14, No. 1, pp. 37–48.
69. *Economist* (2009), Go north... or go south, 8 June, available at: http://www.economist.com/markets/rankings/displaystory.cfm?storyJd=EI_TPRDJSSD (accessed 5 February 2010).
70. *Ecorys Research and Consulting* (2008), *The City and Region Success Carrier*, available at: <http://www.ecorys.com/news-items-press-releases/the-ecorys-approach-to-place-market-ing.html> (accessed 2 May 2008).
71. Education Malaysia (2009), International student statistics, available at: <http://educationmalaysia.gov.my/studentpass2008.php> (accessed 27 January 2010).
72. Edvinsson, L. (2006), Aspects on the city as a knowledge tool, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10, No. 5, pp. 6–13.
73. *Ernst & Young* (2008), Baromed 2008, The Next European Frontien www.ey.com
74. *Ernst & Young* (2009), *Globalization Index 2009*, available at: <http://www.ey.com/GL/en/Issues/Business-environment/Redrawing-the-map-globalization-and-the-changing-world-of-business—The-Globalization-Index-2009> (accessed 2 June 2010).
75. Evans, G. (2003), Hard-branding the cultural city — From Prado to Prada, *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 27, No. 2, pp. 417–440.
76. *Finfacts* (2008), Dublin fourth most expensive city of 71 global cites — Kuala Lumpur cheapest according to UBS report,



- available at: http://www.finfacts.com/irishfinancenews/article_1012932.shtml (accessed 21 January 2010).
77. Florek, M. and Conejo, F. (2007), Export flagships in branding small developing countries: The cases of Costa Rica and Moldova, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 3, No. 1, pp. 53–72.
 78. Florek, M., Insch, A. and Gnoth, J. (2006), City Council websites as a means of place brand identity communication, *Place Branding*, Vol. 2, No. 4, pp. 276–296.
 79. Florida, R. (2003), *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, Basic Books, New York, United States.
 80. Florida, R. (2005), *The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent*, Harper Business, New York, United States.
 81. Fola, M. (2007), The international image of Greece. An analysis on the occasion of the Athens 2004 Olympic Games, Hellenic Observatory 3rd PhD Symposium on Contemporary Greece, 14–15 June, available at: http://www.lse.ac.uk/collections/hellenicObservatory/pdf/3rd_Symposium/PAPERS/FOLA_MARIA.pdf (accessed 12 April 2010).
 82. Forbes.com (2009), City blogs, available at: <http://autos.forbes.com/bow/b2c/category.jhtml?id=23> (accessed 3 January 2010).
 83. *Foreign Policy* (2009), The 2008 Global Cities Index, Nov./Dec., Issue I 69, pp. 68–76.
 84. *Fortune* (2009), Jalisco — Mexico's innovation capital, 21 December, p. 57.
 85. Freire, J.R. (2005), Geo-branding, are we talking nonsense? A theoretical reflection on brands applied to places, *Place Branding*, Vol. 1, No. 4, pp. 347–362.
 86. Freire, J. (2009), Local People a critical dimension for place brands, *Journal of Brand Management*, Vol. 16, No. 7, pp. 420–438.
 87. Futurebuzz.com (2009), 49 amazing social media, Web 2.0 and Internet stats, available at: <http://thefuturebuzz.com/2009/01/12/social-media-web-20-internet-numbers-stats/> (accessed 10 January 2010).



88. Gaggiotti, H., Cheng, R.L.C. and Yunak, O. (2008), City brand management (CBM): The case of Khazakstan, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 4, No. 2, pp. 115–123.
89. Garrett-Jones, S., Gross, M., Kerr, G., Kotevski, S. and Zaeemdan, S. (2007), Cities of innovation: Exploring the role of local community organisations in ‘constructing advantage’, paper presented at the Australian and New Zealand Academy of Management Conference, 4–7 December Sydney, Australia.
90. *Gemeente Den Haag (Municipality of The Hague) (2008)*, Economische betekenis Internationale bedrijven en organisaties in Haaglanden (Economic impact of international corporations and organisations in Haaglanden region of Greater The Hague), *The Hague: Decisio BV and Bureau Louter*.
91. Gerhardt, W. (2008), Prosumers: A new growth opportunity, Cisco Internet Business Solutions Group, available at: http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/wp/Prosumer_VS2_POV_0404_FINAL.pdf (accessed 5 January 2010).
92. Gilmore, F. (2002), A country — Can it be repositioned? Spain — The success story of country branding, *Journal of Brand Management*, Vol. 9, Nos 4–5, pp. 281–293.
93. Govers, R. and Go, F.M. (2009), Place Branding: Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced, *Palgrave Macmillan, Basingstoke, United Kingdom*.
94. Grabow, B. (1998), *Stadtmarketing: Eine Kritische Zwischenbilanz*, Deutsches Institut für Urbanistik Berlin, Germany.
95. Green, B.C. and Chalip, L. (1998), Sport tourism as the celebration of subculture, *Annals of Tourism Research*, Vol. 25, No. 2, pp. 275–291.
96. Greenberg, M. (2000), Branding cities: A social history of the urban lifestyle magazine, *Urban Affairs Review*, Vol. 36, No. 2, pp. 228–263.
97. Greenley, G.E. and Foxall, G.R. (1997), Multiple stakeholder orientation in UK companies and the implications for company performance, *Journal of Management Studies*, Vol. 34, No. 2, pp. 259–284.



98. Guhathakurta, S. and Stimson, R.J. (2007), What is driving the growth of new 'sunbelt' metropolises? Quality of life and urban regimes in Greater Phoenix and Brisbane-South East Queensland Region, *International Planning Studies*, Vol. 12, No. 2, pp. 129–152.
99. Hall, C.M., Sharpies, L., Mitchell, R., Macionis, N. and Cambourne, B. (eds) (2003), *Food Tourism Around the World: Development, Management and Markets*, Butterworth-Heinemann, Oxford, United Kingdom.
100. Hankinson, G. (2001), Location branding: A study of the branding practices of 12 English cities, *Journal of Brand Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 127–142.
101. Hankinson, G. (2004), Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands, *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 10, No. 2, pp. 109–121.
102. Hankinson, G. (2005), Destination brand images: A business tourism perspective, *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, No. 1, pp. 24–32.
103. Hankinson, G. (2007), The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory, *Journal of Brand Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 240–254.
104. Hankinson, G. (2009), Managing destination brands: Establishing a theoretical foundation, *Journal of Marketing Management*, Vol. 25, Nos I–2, pp. 97–115.
105. Hankinson, G. and Cowking, R. (1995), What do you really mean by a brand?, *Journal of Brand Management*, Vol. 3, No. 1, pp. 43–50.
106. Harmaakorpi, V., Kari, K. and Parjanen, S. (2008), City design management as a local competitiveness factor, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 4, No. 2, pp. 169–181.
107. Harrisinteractive.com (2009), Internet users now spending an average of 13 hours a week online, available at: <http://news.harrisinteractive.com/profiles/investor/ResLibraryView.asp?BzID=1963&Category=1777&ResLibraryID=35164> (accessed 2 January 2010).



108. Hatch, M. and Schultz, M. (1997), Relations between organisational culture, identity and image, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 5, pp. 356–365.
109. Hayden, D. (1997), *The Power of Place: Urban Landscapes as Public History*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts, United States.
110. Healey, R. (2004), Creativity and urban governance, *Policy Studies*, Vol. 25, No. 2, pp. 87–102.
111. Heldt-Cassel, S. (2003), Att tillaga en region (In English: The taste of the Archipelago. Representations and practises in regional food projects), *Geografiska Regionstudier*, Vol. 56. Uppsala: Uppsala University.
112. Heritage Foundation (2010), *Index of Economic Freedom*, available at: <http://www.heritage.org/Index/> (accessed 2 June 2010).
113. Hernandez, J. (2008), Car-free streets, a Colombian export, inspire debate, *New York Times*, June 24, p. 6.
114. Heston R. (2006), *Design for Ecological Democracy*, MIT Press, Cambridge, United States,
115. Holman, N. (2008), Community participation: Using social network analysis to improve developmental benefits, *Environment and Planning C: Government and Policy*, Vol. 26, No. 3, pp. 525–543.
116. Hong Kong General Chamber of Commerce (2003), Developing Hong Kong's creative industries — An action-oriented strategy, available at: http://www.chambenorg.hk/member-area/chamber_view/others/Creative_industries.pdf (accessed 18 February 2010).
117. Hong Kong Information Services Department (2008), Asia's world city, available at: <http://www.info.gov.hk/info/sar5/easia.htm> (accessed 3 February 2010).
118. Hong Kong Information Services Department (2009), Hong Kong: The facts (tourism), available at: <http://www.gov.hk/en/about/abouthk/factsheets/docs/tourism.pdf> (accessed 17 January 2010).
119. Hooi, N.S. (2009), Air Asia named world's best low-cost carrier by Skytrax, 4 April, available at: <http://thestarcom.my/>



- news/story.asp?file=/2009/4/4/nation/20090404163724&sec=nation (accessed 27 January 2010).
120. Hospers, G.J. (2003), Creative cities: Breeding places in the knowledge economy, *Knowledge, Technology, & Policy*, Vol. 16, No. 3, pp. 143–162.
 121. Hospers, G.J. (2009a), *Citymarketing in Perspectief* (in Dutch), IVIO, Lelystad. The Netherlands.
 122. Hospers, G.J. (2009b), Lynch, Urry and city marketing: Taking advantage of the city as a built and graphic image, *Place branding and Public Diplomacy*, Vol. 5, No. 3, pp. 226–233.
 123. Hurme, R. (2001), Online PR: Emerging organisational practice, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6, No. 2, pp. 71–75.
 124. Ilbery, B. and Kneafsey, M. (2000), Producer construction of quality in regional speciality food production: A case study from South West England, *Journal of Rural Studies*, Vol. 16, No. 2, pp. 217–230.
 125. Illroots (2008), Sean ‘Diddy’ Combs featured in NYC’s Tourism Campaign ‘Just Ask The Locals’, available at: <http://illroots.com/2008/04/28/sean-diddy-combs-featured-in-nycs-tourism-campaign-just-ask-the-locals> (accessed 24 January 2010).
 126. Ind, N. and Riondino, C.M. (2001), Branding on the web: A real revolution?, *Journal of Brand Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 8–19.
 127. Insch, A. (in press), Managing residents’ expectations and satisfaction with city life: Application of importance-satisfaction analysis, *Journal of Town and City Management*, Vol. 1, No. 2.
 128. Insch, A. and Florek, M. (2008), A great place to live, work and play: Conceptualising place satisfaction in the case of a city’s residents, *Journal of Place Management and Development*, Vol. I, No. 2, pp. 138–149.
 129. Insch, A. and Florek, M. (2010), Place satisfaction of city residents: Findings and implications for city branding, in Ashworth, G. and Kavaratzis, M. (eds), *Towards Effective Place Brand Management:*



- branding European Cities and Regions*, Edward Elgan Cheltenham, United Kingdom.
130. Interbrand (2009), *Allost Valuable Global Brands*, available at: <http://www.interbrand.com> (accessed 30 September 2009).
 131. International Congress and Convention Association (2008), www.iccaworld.com
 132. IRIS Research (2004), *Wollongong Image Study, 2004: Measuring External Perceptions of Wollongong*, Innovation Campus, University of Wollongong, Australia.
 133. Jain, K. (1988), Wooden houses, in Michell, G. and Shah, S. (eds), *Ahmadabad*, Marg Publications, Mumbai, India.
 134. Jansson, J. and Power, D. (2006), *Image of the City: Urban Branding as Constructed Capabilities in Nordic City Regions*, Research Report, Nordic Innovation Centre, Oslo, Norway, available at: http://www.nordicinnovation.net/Jmg/image_of_the_city_-_web.pdf (accessed 2 June 2010).
 135. Jinnai, H. (1995), *Tokyo: A Spatial Anthropology*, University of California Press, Berkeley, United States.
 136. Kajikawa, A., Masuda, Y., Sato, M., Takahashi, N. and Ojima, T. (2005), A field study on revival conditions of covered rivers in Tokyo's 23 wards, *Journal of Asian Architecture and Building Engineering*, Vol. 4, No. 2, pp. 489–494.
 137. Kapferer, J.-N. (2008), *The New Strategic Brand Management Creating and Sustaining Brand Equity LongTerm, Fourth edition*, Kogan Page, London, United Kingdom.
 138. Kavaratzis, M. (2004), From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands, *Place Branding*, Vol. 1, No. 1, pp. 58–73.
 139. Kavaratzis, M. (2009a), Cities and their brands: Lessons from corporate branding, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 5, No. 1, pp. 26–37.
 140. Kavaratzis, M. (2009b), What can we learn from city marketing practice?, *European Spatial Research and Policy*, Vol. 16, No. 1, pp. 41–58.



141. Kavaratzis, M. and Ashworth, G.J. (2006), City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?, *Place Branding*, Vol. 2, No. 3, pp. 183–194.
142. Kavaratzis, M. and Ashworth, G.J. (2007), Partners in coffeeshops, canals and commerce: Marketing the city of Amsterdam, *Cities*, Vol. 24, No. 1, pp. 16–25.
143. Kazis, N. (2010), Picturing a car-free seine. The new vision for the Paris waterfront, *Streetsblog*, 7 May, available at: <http://www.streetsblog.org/2010/05/07/picturing-a-car-free-seine-the-new-vision-for-the-paris-waterfront/> (accessed 24 May 2010).
144. Keith, V. (2010), Clip-on architecture: Reforesting cities, *Urban Omnibus*, 13 January, available at: <http://urbanomnibus.net/2010/01/clip-on-architecture-reforesting-cities/> (accessed 28 May 2010).
145. Kelts, R. (1999), 'Hiropon my heroine', *Zoetrope All-Story*, Vol. 3, No. 4, available at: http://www.all-story.com/issues.cgi?action=show_story&story_id=55 (accessed 5 June 2010).
146. Kelts, R. (2007), *Japanamerica: How Japanese Pop Culture Has Invaded The U.S.*, Palgrave Macmillan, New York, United States.
147. Khera, M. (2009), Ahmedabad: The entrepreneurship capital of India, *The Times of India*, Ahmedabad edition, 13 August, Special Supplement, p. 6.
148. Kleppe, I.A., Iversen, N.M. and Stensaker, I.G. (2002), Country images in marketing strategies: Conceptual issues and an empirical Asian illustration, *Journal of Brand Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 61–74.
149. Kneafsey, M. (2000), Tourism, place identities and social relations in the European rural periphery, *European Urban and Regional Studies*, Vol. 7, No. 1, pp. 19–33.
150. Kotler R., Asplund, C., Rein, I. and Haider, D.H. (1999), Marketing Places Europe: How to Attract. Investments, Industries, Residents and Visitors to Cities, Communities, Regions and Nations in Europe, *Financial Times Management*, London, United Kingdom.
151. Kotler R., Haider, D. and Rein, I. (1993), Marketing Places: Attracting Investment Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations, *Free Press*, New York, United States.



152. Kuala Lumpur City Hall (2008), *Draft Kuala Lumpur City Plan 2020*, available at: <http://klcity-plan2020.dbkl.gov.my/eis/?pagejd=280> (accessed 7 January 2010).
153. Kumagai, Y and Yamada, Y. (2008), Green space relations with residential values in downtown Tokyo: Implications for urban biodiversity conservation, *Local Environment. The International Journal of justice and Sustainability*, Vol. 13, No. 2, pp. 141–157.
154. Lanfant, M.-F. (1995), International tourism, internalization and the challenge to identity, in Lanfant, M.-F., Allcock, J.B. and Bruner, E.M. (eds), *International Tourism: Identity and Change*, Sage Publications, London, United Kingdom, pp. 24–43.
155. Leonard, M. (1997), *Britain™ Renewing Our Identity*, Demos, London, United Kingdom.
156. Lindstrom, M. (2001), Corporate branding and the Web: A global/local challenge, *Journal of Brand Management*, Vol. 8, No. 4/5, pp. 365–368.
157. Long, L. (ed.) (2004), *Culinary Tourism*, University Press of Kentucky, Lexington, Kentucky, United States.
158. Lynch, K. (1960), *The Image of the City*, The MIT Press, Cambridge, United States.
159. MacCannell, D. (1999), *The Tourist: A New Theory of the Leisure Class*, University of California Press, Berkeley, United States.
160. Markusen, A. (2006), Urban development and the politics of a creative class: Evidence from a study of artists, *Environment and Planning*, Vol. 38, No. 10, pp. 1921–1940.
161. Markusen, A. and Schrock, G. (2006), The distinctive city: Divergent patterns in growth, hierarchy and specialization, *Urban Studies*, Vol. 43, No. 8, pp. 1301–1323.
162. Marshall, T. (ed.) (2004), *Transforming Barcelona*, Routledge, London, United Kingdom.
163. Martinez, J.G. (2007), Selling avant-garde: How Antwerp became a fashion capital (1990–2002), *Urban Studies*, Vol. 44, No. 12, pp. 2449–2464.



164. McCleary, K.W. and Whitney, D.L. (1994), Projecting Western consumer attitudes toward travel to six Eastern European countries, in Uysal, M. (ed.), *Global Tourist Behaviour*, International Business Press, New York, United States, pp. 239–256,
165. McWilliam, G. (2000), Building stronger brands through online communities, *Sloan Management Review*, Vol. 41, No. 3, pp. 43–54.
166. Mehta, H. (2010), Vibrant Gujarat 2011 attempts a Davos, *The Times of India*, Ahmedabad edition, 5 February, p. I.
167. Mehta, R.N. and Jamindar, R. (1988), Urban context, in Michell, G. and Shah, S. (eds), *Ahmadabad*, Marg Publications, Mumbai, India.
168. Melissen, J. (2005), Wielding soft power: The new public diplomacy, Netherlands Institute of International Relations Clingendael, available at: http://www.clingendael.nl/publications/2005/20050500_cdsp_paper_diplomacy_2_melissen.pdf (accessed 5 June 2010).
169. Mercer Human Resource Consulting (2008), *Quality of Living Global City Rankings 2008*, available at: <http://www.mercercom/summary.htm?idContent=1307990> (accessed 25 May 2010).
170. Merton, R. (1968), The Matthew effect in science, *Science*, Vol. 159, No. 3810, pp. 56–63.
171. Metzger, J. (2005), I Kottbullslandet: Konstruktionen av svenskt och utlandskt pa det kulinariska faltet (In the land of meatballs: The historical construction of Swedishness and foreignness in the culinary field), *Stockholm Studies in Economic History* 42, Stockholm University, Sweden.
172. Miele, M. and Murdoch, J. (2002), The practical aesthetics of traditional cuisines: Slow food in Tuscany, *Sociologia Ruralis*, Vol. 42, No. 4, pp. 312–328.
173. Miguens, J., Baggio, R. and Costa, C. (2008), Social media and tourism destinations: TripAdvisor case study, *Advances in Tourism Research*, Aveiro, Portugal, 26–28 May.
174. Mishima, Y., Shikanai, K., Hayashi, M. and Ishikawa, M. (2010), Revitalization of the Kyobashi River in Tokyo, paper presented



- at 15th Inter-University Symposium on Asian Mega-Cities (IUSAM), 11–12 March, University of Tokyo, Japan.
175. Mitchell, R.K., Agle, B.R. and Wood, D.J. (1997), Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 853–886.
176. Miyazaki, H. (1991), *Totoro no sumu ie* [The place where Totoro lives], Asahi Shinbunsha, Tokyo, Japan.
177. Moilanen T. and Rainisto, S. (2008), How to Brand Nations, Cities and Destinations: A Planning Book for Place Branding, *Palgrave Macmillan, London, United Kingdom*.
178. Morgan, N. (2004), Problematizing place promotion, in Lew, A., Hall, C. and Williams, A. (eds), *A Companion to Tourism*, Blackwell, Oxford, United Kingdom, pp. 173–183.
179. Morgan, N., Pritchard, A. and Pride, R. (2002), *Destination Branding — Creating the Unique Destination Proposition*, Butterworth-Heinemann, Oxford, United Kingdom.
180. Morgan, N., Pritchard, A. and Pride, R. (2004), *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, Second edition, Elsevier; Butterworth-Heinemann, Oxford, United Kingdom.
181. Morton, L.W., Chen, Y.C. and Morse, R. (2008), Small town civic structure and interlocal collaboration for public services, *City & Community*, Vol. 7, No. 1, pp. 45–60.
182. Moscardo, G. (1996), Mindful visitors: Heritage and tourism, *Annals of Tourism Research*, Vol. 23, No. 2, pp. 376–397.
183. Mossberg, L. and Getz, D. (2006), Stakeholder influences on the ownership and management of festival brands, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 6, No. 4, pp. 308–326.
184. Muniz, A.M. and O’Guinn, T.C. (2001), Brand community, *Journal of Consumer Research*, Vol. 27, No. 4, pp. 412–432.
185. Muntal, J. (2009), Propuesta de Plan Estrategico Conglomerado de Turismo en Montevideo [Competitiveness reinforcement



- plan], available at: <http://www.diprode.opp.gub.uy/pacc/mvd/planestrategico.pdf> (accessed 2 June 2010).
186. Musa, G. (2000), Tourism in Malaysia, in Hall, C.M. and Page, S. (eds), *Tourism in South and South East Asia: Issues and Cases*, Butterworth-Heinemann, Oxford, United Kingdom, pp. 144–156.
 187. New Economics Foundation (NEF) (2004), Clone town Britain, New Economics Foundation, United Kingdom.
 188. *New Straits Times* (2010), Putrajaya, Cyberberjaya aim low, 22 January, p. 12.
 189. Nilsson, P.A. (2007), Stakeholder theory: The need for a convenor The case of Billund, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol.7, No. 2, pp. 171–184.
 190. Nordic Council (2005), *The Nordic Council Declaration in Aarhus on a New Nordic Cuisine*, signed 30 June 2005, Nordic Council, Copenhagen, Denmark.
 191. O’Flaherty, B. (2005), *City Economics*, Harvard University Press, Cambridge, United States.
 192. O’Keefe, K. (2008), 75% of journalists use blogs for story ideas: New survey, available at: <http://kevin.lexblog.com/2008/01/articles/public-relations/75-of-journalists-use-blogs-for-story-ideas-new-survey/> (accessed 15 January 2010).
 193. Oakes, T.S. (1993), The cultural space of modernity: Ethnic tourism and place identity in China, *Society and Space*, Vol. 11, No. 1, pp. 47–66.
 194. Obama, B. (2009), Speech to the Parliament of Republic of Ghana, 11 July.
 195. OECD (1995), *Niche Markets as a Rural Development Strategy*, Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris, France.
 196. OECD (2005), *Culture and Local Development*, OECD, Paris, France.
 197. Ooi, C.-S. (2005), State-civil society relations and tourism: Singaporeanizing tourists, touristify-ing Singapore, *Sojourn — Journal of Social Issues in Southeast Asia*, Vol. 20, No. 2, pp. 249–272.



198. Ooi, C.-S. (2007), The creative industries and tourism in Singapore, in Richards, G. and Wilson, J. (eds), *Tourism, Creativity and Development*, Routledge, London, United Kingdom, pp. 240–251.
199. Ooi, C.-S. (2008), Reimagining Singapore as a creative nation: The politics of place branding, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 4, No. 4, pp. 287–302.
200. Ooi, C.-S. and Stoben B. (2010), Authenticity and place branding: The arts and culture in branding Berlin and Singapore, in *Re-Investing Authenticity: Tourism, Places and Emotions*, Knudsen, B.T. and Waade, A.M. (eds), Channel View Publications, Bristol, United Kingdom, pp. 66–79.
201. Osborne, R. (2000), *Travelling Light: Photography, Travel and Visual Culture*, Manchester University Press, Manchester; United Kingdom.
202. Paddison, R. (1993), City marketing, image reconstruction and urban regeneration, *Urban Studies*, Vol. 30, No. 2, pp. 339–350.
203. Palmer, A. (2002), Destination branding and the Web, in Morgan, N., Pritchard, A. and Pride, R. (eds), *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, Butten/vorth-Heinemann, Oxford, United Kingdom, pp. 186–197.
204. Papadopoulos, N. and Heslop, L.A. (1993), *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*, International Business Press, New York, United States.
205. Parent, M.M. and Deephouse, D.L. (2007), A case study of stakeholder identification and prioritization by managers, *Journal of Business Ethics*, Vol. 75, No. 1, pp. 1–23.
206. Parkerson, B. and Saunders, J. (2005), City branding: Can goods and services branding models be used to brand cities?, *Place Branding*, Vol. 1, No. 3, pp. 242–264.
207. Parmar, V. (2008), Here, farmers welcome Nano, *Sunday Times*, Ahmedabad edition, 5 October; p. 1.
208. Peck, J. (2005), Struggling with the creative class, *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 29, No. 4, pp. 740–770.



209. Peel, D. and Lloyd, G. (2008), New communicative challenges: Dundee, place branding and the reconstruction of a city image, *Town Planning Review*, Vol. 79, No. 5, pp. 507–532.
210. Pesek, W. (2006), Our future up in the air, *The Standard*, 8 December; available at: http://www.thestandard.com.hk/news_detail.asp?pp_cat=15&art_id=33647&sid=11224813&con_type=1&d_str=20061208&sear_year=2006 (accessed 20 May 2010).
211. Peterson, R.A. and Jolibert, A.J.R. (1995), A meta-analysis of country-of-origin effects, *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, No. 4, pp. 883–900.
212. Pine, J. and Gilmore, J. (1999), *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston, United States.
213. Prashanth, B. (2009), Ahmedabad: The city of the future, *The Times of India*, Ahmedabad edition, 10 October; Special Supplement, p. 1.
214. Prentice, R. and Andersen, V. (2007), Interpreting heritage essentialisms: Familiarity and felt history, *Tourism Management*, Vol. 28, No. 3, pp. 661–676.
215. Promoting Edinburgh as a destination: Investigating the future promotion of Edinburgh as a place to live, invest and visit. February 2008, The Communication Group. Available at: http://www.edinburgh.gov.uk/internet/Attachments/Intemet/Business/Economic_development/Promoting_Edinburgh_as_a_Destination.pdf (accessed 12 February 2010).
216. Puczko, L., Ratz, T. and Smith, M. (2007), Old city, new image: Perception, positioning and promotion of Budapest, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Vol. 22, No. 3, pp. 21–34.
217. Puntigam, M., Braiterman, J. and Suzuki, M. (2010), Biodiversity and new urbanism in Tokyo: The role of the Kanda River, paper presented at the International Federation of Landscape Architects 47th World Congress, 28–30 May, Suzhou, China.
218. Reader, I. (2004), *Cities*, Atlantic Monthly Press, New York, United States.



219. Richards, B. (1992), How to Market Tourist Attractions, Festivals, and Special Events, *Longman, Essex*.
220. Robertson, S. (2008), Malaysia education: Strategic branding leads to growth in international student numbers 2006-8, *GlobalHigherEd*, available at: <http://globalhighered.wordpress.com/2008/03/16/malysias-international-student-numbers-increase-by-30-between-2006-8/> (accessed 27 January 2010).
221. Rowley, J. (2004), Online branding, *Online Information Review*, Vol. 28, No. 2, pp. 131–138.
222. Russell, D., Mort, G.S. and Hume, M. (2009), Analysis of management narrative to understand social marketing strategy: The case of Branding Logan City. *Australasian Marketing Journal*, Vol. 17, No. 4, pp. 232–237.
223. Saffron Brand Consultants (2008), *The City Brand Barometer 2008*, www.saffron-consultants.com
224. Salomonsson, A. (1984), Some thoughts on the concept of revitalization, *Ethnologia Scandinavica*, Vol. 1, pp. 34–47.
225. Sauer A. (2006), Las Vegas cashes in, Brandchannel, available at: http://www.brandchannel.com/features_profile.asp?pr_id=292 (accessed 10 July 2009).
226. Scott, A.J. (2006), Creative cities: Conceptual issues and policy questions, *Journal of Urban Aprs*, Vol. 28, No. 1, pp. 1–17.
227. Selby, M. (2004), Understanding Urban Tourism: Image, Culture and Experience, *I. B. Taurus & Co., London, United Kingdom*.
228. Seno, A. (2009), Art wars: Hong Kong vs Singapore, *Wall Street Journal* [online], 30 October; available at: <http://online.wsj.com/article/S125678376301415081.html> (accessed 24 November).
229. Sesser, S. (2006), The cheapest city on earth, *The Wall Street Journal* [online], 21 October; available at: <http://online.wsj.com/article/SBI16137824861399313.html> (accessed 21 January)
230. Shah, R. (2008), Nano will be made in Ahmedabad, *Sunday Times*, Ahmedabad edition, 5 October, p. I.
231. Shah, R. and Shukla, N. (2009), Liquidity flows into ‘dry’ Gujarat, *The Times of India*, Ahmedabad edition, 12 January, p. I.



232. Sharp, L. (2001), Positive response action: The ultimate goal of website communication, *Journal of Communication Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 41–52.
233. Sheth, J. and Sisodia, R. (2005), A dangerous divergence: Marketing and society, *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 24, No. 1, pp. 160–162.
234. Skinner, H. (2005), Wish you were here? Some problems associated with integrating marketing communications when promoting place brands, *Place Branding*, Vol. 1, No. 3, pp. 299–315.
235. Smith, A. (2005), Conceptualizing city image change: The ‘re-imaging’ of Barcelona, *Tourism Geographies*, Vol. 7, No. 4, pp. 398–423.
236. Smith, M.F. (2004), Brand Philadelphia: The power of spotlight events, in Morgan, N., Pritchard, A. and Pride, R. (eds), *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, Second edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, United Kingdom, pp. 261–278.
237. Sterne, J. (1999), *World Wide Web Marketing*, Second edition, Wiley, New York, United States.
238. Svenska Livsmedel (2009), Det nya matlandet: Att gora naringspolitik av gastronomi (In English: The new food land: Making economic policies of gastronomy), *Svenska Livsmedel*, No. 6, pp. 20–22.
239. Sya, L.S. (2005), *Branding Malaysia*, Oak Enterprise, Petaling Jaya, Malaysia.
240. Tatevossian, A.R. (2008), Domestic society’s (often-neglected) role in nation branding, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 4, No. 2, pp. 182–190.
241. Tellstrom, R., Gustafsson, I.B. and Mossberg, L. (2005), Local food cultures in the Swedish rural economy, *Sociologia Ruralis*, Vol. 45, No. 4, pp. 346–360.
242. Tellstrom, R., Gustafsson, I.B. and Mossberg, L. (2006), Origin as brand: Converting anonymous food products into symbols of place



- using regional food cultural heritage, *Place Branding*, Vol. 2, No. 2, pp. 130–143.
243. Temporal, R. (2001), *Branding in Asia*, John Wiley and Sons, Singapore.
244. *The Economist* (2008), The rivals — London and Paris, 15 March, p. 35.
245. *The Globe and Mail* (1987), Peter Ustinov Interview with John Bentley Mays, 1 August 1987.
246. *The Governor's Residence Cookery Book — Food from the West for Everyday and Festive Meals* (1999). In Swedish: Residensets kokbok: Mat frin vast till vardag och fest., Nordbok International, Gothenburg, Sweden.
247. *The Star Online* (2008), Highlights of Budget 2009, 29 August, available at: <http://thestar.com.my/news/story.asp?file=/2008/8/29/budget/2009/20080829161149&sec=budget2009> (accessed 11 January 2010).
248. *The Times of India* (2009), Apco to market Vibrant Guj, Ahmedabad edition, 15 October, p. 1.
249. *The Times of India* (2010a), One more feather in the cap for city BRTS, 29 May, p. 2.
250. *The Times of India* (2010b), At 50, ready to rival Mumbai, Ahmedabad edition, 1 May, p. 1.
251. Therkelsen, A. and Halkier, H. (2008), Contemplating place branding umbrellas. The case of coordinated national tourism and business promotion in Denmark, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 8, No. 2, pp. 159–175.
252. *thetourismcompany.com* (2009), Twitter and its use by tourism destinations, available at: <http://www.thetourismcompany.com/topic.asp?topicid=21> (accessed 12 January 2010).
253. *Tourismireland.com* (2007), Tourism Ireland launches the world's first tourism marketing drive in 'Second Life', available at: <http://www.tourismireland.com/Horne/about-us/press-releases/2007/Tourism-Ireland-Launches-the-World%E2%80%99s-First-Tourism.aspx> (accessed 6 January 2010).



254. Travolution.co.uk (2009), Case study — WAYN-Joburg tourism, available at: <http://www.travolution.co.uk/articles/2009/02/23/2258/case-study-wayn-joburg-tourism.html> (accessed 5 January 2010).
255. Tregear, A. (1998), Artisan producers in the UK food system: Attributes and implications, paper presented at the Agricultural Economics Society Annual Conference, University of Reading, 26 March 1998.
256. Tregear, A. (2003), From Stilton to Vimto: Using food history to re-think typical products in rural development, *Sociologia Ruralis*, Vol. 43, No. 2, pp. 91–108.
257. Trubek, A. (2008), *The Taste of a Place: A Cultural Journey into Terror*, University of California Press, Berkeley, United States.
258. Trueman, M., Cook, D. and Cornelius, N. (2008), Creative dimensions for branding and regeneration: Overcoming negative perceptions of a city, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 4, No. 1, pp. 29–44.
259. Trueman, M., Klemm, M. and Giroud, A. (2004), Can a city communicate? Bradford as a corporate brand, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 9, No. 4, pp. 317–330.
260. United Nations (2005), *World Urbanization Prospects: The 2005 Revision*, Population Division, Department of Economic and Social Affairs, United Nations, available at: <http://www.un.org/esa/population/publications/WUP2005/2005wup.htm>
261. United Nations Population Fund (2007), *State of World Population 2007: Unleashing the Potential of Urban Growth*, available at: <http://www.unfpa.org/swp/2007/english/introduction.html> (accessed 15 May 2010).
262. Urry, J. (1990), *The Tourist Gaze: Leisure and Travel in Contemporary Societies*, Sage, London, United Kingdom.
263. Urry, J. (1995), *Consuming Places*, Routledge, London, United Kingdom.
264. Urry, J. (2002 [1990]), *The Tourist Gaze: Leisure and Travel in Contemporary Societies*, Second edition, Sage Publications, London, United Kingdom.



265. Valerio, R., Baker B. and Gulloch, G. (1999), *Wollongong Image Strategy*, Report to Wollongong City Council, Wollongong, Australia.
266. Vallaster, C. and de Chernatony, L. (2006), Internal brand building and structuration: The role of leadership, *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 7/8, pp. 761–784.
267. van Gelder, S. (2008), An introduction to city branding, available at: www.placebrands.net/files/An_Introduction_to_City_Branding.pdf (accessed 20 January 2010).
268. Vanolo, A. (2008), Internationalization in the Helsinki metropolitan area: Images, discourses and metaphors, *European Planning Studies*, Vol. 16, No. 2, pp. 229–252.
269. Vastu-Shilpa Foundation (2002), *The Ahmedabad Chronicle: Imprints of a Millennium*, Vastu Shilpa Foundation for Studies and Research in Environmental Design, Ahmedabad, India.
270. Vasudevan, S. (2008), The role of internal stakeholders in destination branding: Observations from Kerala tourism, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 4, No. 4, pp. 331–335.
271. Verlegh, R.W.J. and Steenkamp, J-B.E.M. (1999), A review and meta-analysis of country-of-origin research, *Journal of Economic Psychology*, Vol. 20, No. 5, pp. 521–546.
272. Visit Aarhus (2010), *Frontpage*, available at: <http://www.visitaarhus.com/international/en-gb/menu/turist/turist-maalgruppe-forside.htm> (accessed 5 February 2010).
273. Waller, J. and Lea, S.E.G. (1999), Seeking the real Spain? Authenticity in Motivation, *Annals of Tourism Research*, Vol. 26, No. 1, pp. 110–129.
274. Watson, S. (1991), Gilding the smokestacks: The new symbolic representations of de-industrialised regions, *Environment and Planning D: Society and Space*, Vol. 9, No. 1, pp. 59–70.
275. Weisman, A. (2007), *The World Without Us*, St Martin Press, New York, United States.
276. White, C. and Raman, N. (1999), The World Wide Web as a public relations medium: The use of research, planning and evaluation



- in website development, *Public Relations Review*, Vol. 25, No. 4, pp. 405–513.
277. Williams, A., Kitchen, R., Randall, J. and Muhajarine, N. (2008), Changes in quality of life perceptions in Saskatoon, Saskatchewan: Comparing survey results from 2001 and 2004, *Social Indicators Research*, Vol. 85, No. 1, pp. 5–22.
278. Winn, M. (2008), *Central Park in the Dark: More Mysteries of Urban Wildlife*, Farrar, Straus and Giroux, New York, United States.
279. Winter, C. (2009), *Branding Finland on the Internet: Images and Stereotypes in Finland's Tourism Marketing*, Master's Thesis, University of Jyväskylä, Jyväskylä, Finland, available at: https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/21829/URN_NBN_fi_jyu-200910073971.pdf?sequence=1 (accessed 28 May 2010).
280. Wolf, E. (2006), *Culinary Tourism: The Hidden Harvest*, Kendall/Hunt Publishing Company, United States.
281. Wollongong City Council (2010a), *Community Profile*, available at: <http://profile.id.com.au/Default.aspx?id=302> (accessed 15 January 2010).
282. Wollongong City Council (2010b), *City of Innovation*, available at: <http://www.wollongong.nsw.gov.au/> (accessed 15 January 2010).
283. Wong, A. (2008), Heritage and ecology may become part of Hong Kong branding, *South China Morning Post*, 29 September p. 5.
284. Yale Center for Environmental Law and Policy, and Center for International Earth Science Information Network, Columbia University (2010), *2010 Environmental Performance Index*, Yale University, Yale, available at: http://epi.yale.edu/file_columns/0000/0008/epi-2010.pdf (accessed 5 February 2010).
285. Yoder, D. (1981), The sausage culture of the Pennsylvania Germans, in Fenton, A. and Owen, T.M. (eds), *Food in Perspective: Proceedings of the Third International Conference on Ethnological Food Research*, Cardiff Wales, 1977, J. Donald Publishers Ltd, Edinburgh, United Kingdom, pp. 409–425.
286. Zanina, R. (2010), We're tops in tourism, *Travel Times /New Straits Times* [online], available at: <http://travel.nst.com.my/>



- article/FeatureStory/20100105100226/Article/print_html
(accessed 29 January 2010).
287. Zeller, Jr. T. (2009), Bloomberg eyes Danish offshore wind farm and sees New York's future, *New York Times*, 14 December, available at: <http://greeninc.blogs.nytimes.com/2009/12/14/bloomberg-eyes-danish-offshore-wind-farm-and-sees-new-yorks-future/?scp=3&sq=copenhagen%20wind&st=cse> (accessed 5 February 2010).
288. Zenker, S. (2009), Who's your target? The creative class as a target group for place branding, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 2, No. 1, pp. 23–32.
289. Zhang, L. and Zhao, S.X. (2009), City branding and the Olympic effect: A case study of Beijing, *Cities*, Vol. 26, No. 5, pp. 245–254.
290. Baker, B. (2007), *Destination Branding for Small Cities: The Essentials for Successful Place Branding*, Creative Leap Books, Portland Oregon, USA. Succinct and compelling, an easy-read recipe for branding success from one of today's top destination marketers and an architect of the Australian Tourism Commission's 'Shrimp on the Barbie' campaign.
291. Greenberg, M. (2008), *Branding New York City: How a City in Crisis Was Sold to the World*, Routledge, London and New York. Meticulously researched, this study is written by a sociologist rather than a marketer; and provides an interesting perspective on New York City's woes during the 1970s as the campaign was developing.





**Максимально полезные
книги от издательства
«Манн, Иванов и Фербер»**



Об издательстве

Как все начиналось

Мы стартовали в июне 2005 года с двумя книгами. Первой стала «Клиенты на всю жизнь» Карла Сьюэлла, второй — «Маркетинг на 100%: ремикс». «Доброжелатели» сразу же завертели пальцами у виска: зачем вы выходите на этот рынок? Вам же придется бороться с большими и сильными конкурентами!

Отвечаем. Мы создали издательство, чтобы перестать переживать по поводу того, что отличные книги по бизнесу не попадают к российским читателям (или попадают, но не ко всем и зачастую в недостойном виде). Весь наш опыт общения с другими издательствами привел нас к мысли о том, что эти книги будет проще выпустить самим.

И с самого начала мы решили, что это будет самое необычное издательство деловой литературы — начиная с названия (мы дали ему наши три фамилии и готовы отвечать за все, что мы делаем) и заканчивая самими книгами.

Как мы работаем

- Мы издаем только те книги, которые считаем самыми полезными и самыми лучшими в своей области.
- Мы тщательно отбираем книги, тщательно их переводим, редактируем, публикуем и активно продвигаем (подробнее о том, как это делается, вы можете прочитать на сайте нашего издательства mann-ivanov-ferber.ru в разделе «Как мы издаем книги»).
- Дизайн для наших первых книг мы заказывали у Артемия Лебедева. Это дорого, но красиво и очень профессионально. Сейчас мы делаем обложки с другими дизайнерами, но планка, поднятая Лебедевым, как нам кажется, не опускается.

Мы знаем: наши книги помогают делать вашу карьеру быстрее, а бизнес — лучше.

Для этого мы и работаем.

С уважением,
Игорь Манн,
Михаил Иванов,
Михаил Фербер



Предложите нам книгу!

Когда я не умел читать на английском бегло, я часто думал: «Как много я пропускаю! Какое количество книг выходит на английском языке и как ничтожно мало издается на русском!»

Потом я научился читать на английском, но проблемы мои не закончились. Я не умел читать на немецком, японском, китайском, итальянском, французском языках... И мимо меня проходило (и проходит) огромное количество хороших деловых книг, изданных на этих и других языках. И точно так же они проходят мимо вас — я не думаю, что среди нас много полиглотов.

Потом вышла моя книга «Маркетинг на 100%», где в одном из приложений были опубликованы рецензии на более чем 60 лучших, на мой взгляд, книг из тех 300, которые я прочитал на английском. Издательства деловой литературы начали издавать их одну за другой — и ни слова благодарности ни устно, ни письменно.

Теперь я сам немного издатель. Поэтому хочу обратиться к таким же активным читателям, как я. Предложите нам хорошую книгу для издания или переиздания!

Мы вам твердо обещаем три вещи

- Во-первых, если книга стоящая — деловая и максимально полезная, то мы обязательно издадим или переиздадим ее (если права на нее свободны).
- Во-вторых, мы обязательно укажем в самой книге и на ее странице на нашем сайте, кем она была рекомендована. Читатели должны знать, кому они обязаны тем, что у них в руках отличная книга.
- В-третьих, мы подарим вам три экземпляра этой книги, и один будет с нашими словами благодарности.

Мы внимательно читаем все письма. Если предложенная вами книга заинтересует нас, мы обязательно свяжемся с вами.

И если вы хотите проверить твердость наших обещаний, то заполните, пожалуйста, специальную форму на нашем сайте mann-ivanov-ferber.ru

Мы ждем!

Игорь Манн



Где купить наши книги

Специальное предложение для компаний

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например, для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам: (495) 792-43-72, b2b@mann-ivanov-ferber.ru

Книготорговым организациям

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру — Торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации.

142701, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное, Белокаменное ш., д. 1,
(495) 411-50-74, reception@eksmo-sale.ru

Санкт-Петербург

ООО «СЗКО», 193029, г. Санкт-Петербург, пр-т Обуховской обороны,
д. 84, лит. «Е»; +7 (812) 365-46-03 / 04, server@szko.ru

Нижний Новгород

Филиал ТД «Эксмо» в Нижнем Новгороде
603074, г. Нижний Новгород, ул. Маршала Воронова, д. 3;
+7 (831) 272-36-70, 243-00-20, 275-30-02, reception@eksmonn.ru

Ростов-на-Дону

ООО «РДЦ Ростов-на-Дону», 344091, г. Ростов-на-Дону, пр-т Стачки,
д. 243 А; +7 (863) 220-1934, 218-4821, 218-4822, info@rnd.eksmo.ru

Самара

ООО «РДЦ Самара», 443052, г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»;
+7 (846) 269-66-70 (71...79), RDC@samara.eksmo.ru

Екатеринбург

ООО «РДЦ Екатеринбург», 620007, г. Екатеринбург, ул. Прибалтийская,
д. 24 А; +7 (343) 378-49-45 (46... 49)



Новосибирск

ООО «РДЦ Новосибирск», 630105, г. Новосибирск, ул. Линейная, 114;
+7 (383) 289-91-42; eksmo-nsk@yandex.ru

Хабаровск

Филиал РДЦ Новосибирск в Хабаровске,
680000, г. Хабаровск, пер. Дзержинского, д. 24, литера Б, оф. 1;
+7 (4212) 21-83-81, eksmo-khv@mail.ru

Казахстан

«РДЦ Алматы», 050039, г. Алматы, ул. Домбровского, 3а,
+7 (727) 251-58-12, 251-59-90 (91, 92, 99), RDC-Almaty@mail.ru



Мы в Facebook!

Присоединяйтесь к нам в Facebook! Все самое интересное из первых рук:
facebook.com/mifbooks

The screenshot shows the Facebook profile of the publisher 'МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР'. The page header includes the Facebook logo, a search bar, and navigation links. The main content area features a cover photo with illustrations of a 'Хороший начальник' (Good boss) and two books: 'ДЭН РОЭМ БЛА БЛА' and 'Блестящие совещания'. Below the cover is a profile picture of a woman and the name 'Манн, Иванов и Фербер' with 24,065 likes and 2,412 discussions. The bio states: 'Издатель. Мы издаем книги, которые нравятся нам самим. И делаем это на совесть.' Navigation buttons for 'Нравится', 'Сообщение', 'Фотографии', 'Twitter', and 'Email Signup' are visible. The left sidebar contains a 'Публикация' (Post) section with a text input field and a recent post from 'Манн, Иванов и Фербер' about a book reprint. The right sidebar shows '3 друзьям нравится' (3 friends like) and a list of recent posts from other users.



Маркетинг мест

Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы

Филип Котлер, Кристер Асплунд и Ирвинг Рейн

Marketing Places Europe

How to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe

Philip Kotler, Christer Asplund, Irving Rein



Тематика

Маркетинг территорий

О книге

Единая Европа становится крупнейшим рынком в мире, и еще никогда вопрос достижения превосходства на европейском и глобальном рынке не стоял так остро. Для чувствующего ситуацию места конкурентные силы оживят и породят новые партнерства и звездных игроков. Чтобы создать больше возможностей, коммуны и города должны уметь привлекать инвесторов, предприятия, жителей и туристов. Места, подобно товарам и услугам, нуждаются в мастерском и точном маркетинге.

«Маркетинг мест» — первая книга, предлагающая систематический анализ причин, по которым многие европейские места попали в трудное положение, и дающая полезные рекомендации, как возродиться в новом тысячелетии. Книга изобилует примерами европейских мест, реализующих различные стратегии решения проблемы конкуренции. Здесь есть и большие успехи, к которым привело применение принципов маркетинга места, и затруднения и ошибки в попытках мест конкурировать за ресурсы. Книга предлагает пути выхода из целого ряда разнообразных сложных ситуаций, в которых оказываются места.

«Маркетинг мест» помогает ответственным за принятие решений людям в Европе принять стратегический маркетинговый план, нацеленный на построение лучшего будущего и процветание их территорий, в то время как места, которые вверяют свое будущее воле случая и инерции, оказываются позади.

Об авторах

Филип Котлер, один из признанных мировых авторитетов в области современного маркетинга, почетный профессор знаменитой Kellogg Graduate School of Management в Northwestern University, автор 17 книг, в том числе используемого в программах MBA учебника «Маркетинг-менеджмент», и более 100 статей. Консультирует ведущие компании, работающие на потребительском, промышленном и финансовом рынках.

Кристер Асплунд, один из основателей и старший консультант EuroFutures — расположенной в Стокгольме исследовательско-консалтинговой фирмы. Автор книг и статей на тему регионального развития, промышленной политики, информационных технологий и маркетинга. Один из ведущих европейских специалистов, консультирующих рекламные агентства по вопросу привлечения инвестиций и разработки стратегии маркетинга мест. В прошлом руководил агентством регионального развития, сотрудничавшим как с частным, так и с общественным сектором.

Ирвинг Рейн, профессор, преподает коммуникации в Northwestern University, признанный эксперт в сфере общественных коммуникаций и имиджмейкерства. Советник по вопросам коммуникации многих очень известных мест, компаний и частных лиц. Автор восьми книг, в том числе «Путь к вершине» — новаторского основательного труда по имиджмейкерству, и множества статей, посвященных коммуникациям. Читал лекции по маркетингу мест в США и Европе.



Кейт Динни

Брендинг территорий
Лучшие мировые практики

Ответственный редактор *Ирина Миронова*

Научный редактор *Михаил Старов*

Редактор *Марина Лейко*

Дизайн *Виктор Гольев, Сергей Лемешко*

Макет и верстка *Екатерина Матусовская*

Корректоры *Юлия Молокова, Лариса Николина*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»,

www.mann-ivanov-ferber.ru

www.facebook.com/mifbooks

ivanov@mann-ivanov-ferber.ru

Издано при содействии ОАО АКБ «ПРОБИЗНЕСБАНК»,
Финансовой группы «Лайф»

