

Дефицит партнерства

(опубликовано в журнале «Корпоративная имиджология» 8 ноября 2010)

Как власти, бизнес и специалисты маркетинга территорий согласовывают позиции

Александр Панкрухин

профессор Российской академии государственной службы при Президенте РФ, вице-президент Академии имиджологии, научный руководитель Гильдии маркетологов, доктор экономических наук

Состоявшийся в Москве 28-29 апреля Международный конгресс «City Marketing & Development Congress» стал довольно представительной площадкой обмена информацией и согласования позиций между властями, девелоперским бизнесом и экспертами по маркетингу.

Своим вниманием конгресс почтили московские власти в лице первого вице-мэра, на тот момент руководителя комплекса градостроительной политики и строительства В.И.Ресина и ныне уже бывшего руководителя департамента потребительского рынка и услуг В.И.Малышкова. Оба они говорили очень убедительно и живо: первый – о необходимости обеспечить комфорт проживающим в городе москвичам и о решающих эту проблему успехах в жилищном строительстве, второй – о том, что в новостройках зачастую не хватает торговых и других нужных для комфортного проживания площадей, закон о торговле не работает на потребителей, а также о том, что и в этих условиях возглавляемый им департамент с честью справляется с ответственной задачей – обеспечить москвичей и гостей столицы всем необходимым. В качестве представителя Министерства регионального развития РФ выступила и.о. директора департамента проектов развития федеративных отношений и местного самоуправления Е.А.Кодина.

Небольшое замечание, предваряющее основную часть анализа содержания конгресса. Его англоязычное наименование и русскоязычный перевод разошлись друг с другом по сути. «City Marketing» – это гораздо шире, чем «продвижение», хотя бы на три из четырех частей классического комплекса 4P («4 Пи»), а именно на проблематику собственно товара, ценообразования и продаж. С другой стороны понятие «development» тоже далеко не тождественно «развитию».

Эти, казалось бы, мелкие рассогласования почти никто из участников и организаторов не заметил, но они довольно сильно сказались на программе и работе конгресса. К большому сожалению, многие участники действительно отождествили маркетинг и «промоушн», маркетинг и брендинг. Здесь они – не первые. В выступлениях и презентациях министра экономического развития РФ Э.Набиуллиной уже примерно год встречается словосочетание «маркетинг территорий», и это ободряет. Но в контексте оно используется как синоним значительно более узкого понятия «продвижение территорий», а это уже тревожно. Хотя бы потому, что, пропуская сбоку товарную, ценовую и сбытовую политику, оставляет шанс «брендмейстерам» пускать мыльные пузыри имиджей, оторванных от реальной жизни. А судьба мыльных пузырей известна, да и окружающие не всегда довольны непредсказуемостью траекторий падения хлопьев пены. Вот и в ходе

конгресса выявились как те, кто озабочен в первую очередь бытием территории как «товара» и ее услугами, так и те, кто вполне зациклен на технологиях того, как бы лучше «показаться».

«Партнероспособность» территорий

Приглашенные на конгресс иностранцы почти единодушно говорили о партнерстве. И с ними можно согласиться: ведь современная конкурентоспособность городов и других территорий, как и фирм, действительно определяется прежде всего не мощью кулаков, а «партнероспособностью», готовностью к взаимовыгодному сотрудничеству.

Один из инициаторов проведения конгресса – Бернд Халлир, основатель и директор Европейского института торговли (ЕИТ), президент Европейской академии ритейла (г. Кельн, Германия), прирожденный оратор и артист сцены, брызжащий энергией, – с ходу заговорил о глобализации как ведущей тенденции мировой торговли. Эта тенденция стала ощущаться в Европе начиная с 1990 г., а к 1998 г. и особенно в 2007-2008 гг – и в России. Понятно, что такой временной разрыв не мог не сказаться, особенно в кризисных условиях дефицита финансовых средств.

Российские регионы, кроме Москвы и Санкт-Петербурга, до сих пор неизвестны западным банкам и инвесторам, – налицо дефицит информации, дефицит связей с общественностью. В России до сих пор доминирует атомистический стиль деятельности: каждая территория, каждый город, каждый субъект действует исключительно сам за себя, отсутствует системная страновая работа.

Общероссийское стимулирование взаимодействия западной и российской деловой среды – это и есть ситуация «win-win» и для России, и для Европы. Инструментами достижения такой цели могут стать и сам конгресс, как долгосрочная многоэтапная программа, и публикация его материалов, и дальнейшее развитие движения городов-побратимов, другие формы взаимодействия ученых-экспертов и менеджеров-практиков развития городов. В этом же ряду, отметил профессор Б.Халлир, – и взаимодействия педагогов, студентов и аспирантов разных стран.

Ведущий польский специалист по маркетингу территорий, заведующий кафедрой торговли и рыночных институтов Краковского экономического университета, профессор Анджей Шромник посвятил свое выступление проблеме партнерства в маркетинговой стратегии городов и регионов. Он напомнил тезис Ф.Котлера о том, что партнерские отношения – это самое ценное, что есть у фирмы, и рассмотрел пирамиду этих отношений в зависимости от того, на чем они основаны – на поручении (уровень I), на договорах (уровень II) и на общности интересов (уровень III) и разновидности партнерства. Далее была представлена классификация отношений партнерства в зависимости от выраженности внутренней и внешней ориентации на партнерство и, что весьма многообещающе, схемы технологии его оценки, этапов и алгоритма формирования и развития.

Моей первой и во многом непреходящей реакцией на эти профессорские выступления была искренняя благодарность. Действительно, как же не хватает современной России готовности «партнерствовать»! Но что удивительно: во многом унитарные США уже свыше двадцати лет пестуют и распространяют реальные технологии партнерства. Одна только гарвардская школа Роджера Фишера чего стоит, – мне просто посчастливилось убедиться в этом не по книге или статьям, а прямо там, в возглавляемой Р.Фишером Conflict Management Group. А вот взявшие партнерство на знамя своей континентальной

политики европейцы до сих пор то ли не имеют, то ли скрывают собственно технологии становления и развития партнерства, а особенно технологии, эффективные в сложных ситуациях, при застарелых стереотипах восприятия социальной реальности и т.п. А уж как такие технологии нужны современной России, я в очередной раз убедился за неделю до конгресса, пытаясь выстроить партнерство производителей продуктов питания в Оренбуржье. Но вернемся к самому конгрессу.

О чем тревожатся в муниципалитетах

Юрий Кудрявцев – вроде бы не «теоретик», но и называть его сугубым практиком я бы не рискнул. Он – практик-мечтатель и неутомимый активист, причем во многом успешный, хотя и несколько разочарованный.



Полтора десятка лет он ведет реальную маркетинговую работу в мэрии Ржева – города в Тверской области – небольшого, но с характером, историей и перспективами. Выстраивает туристические маршруты, выигрывает гранты, представляет город и свою работу на разных маркетинговых мероприятиях. И очень за него, за свой Ржев переживает. Свое выступление на Конгрессе он посвятил борьбе с удельностью и раздробленностью в оргструктурах управления российскими территориями, прежде

всего – во взаимоотношениях города и окружающих его территорий. Город без района – это, конечно, центр, но вот только центр чего? А продемонстрированная Ю.Кудрявцевым карта муниципального самоуправления Тверской области произвела особо тягостное впечатление тем, что венозно взбухшие границы многочисленных «муниципальных образований» своей густой сетью поймали и сделали почти невидимой саму территорию области...

А вы слышали, что Московскую область уже стали называть «территорией вокруг Москвы»? Как вам такое «лица необщее выражение»? Помнится, это уже было описано у Гоголя, когда с центра лица сбежал нос... Стоит ли тут удивляться тяжести проблем налаживания сотрудничества бублика с дыркой?

«Наша задача – однозначное позиционирование закрытых административно-территориальных образований (ЗАТО), оптимальное разграничение полномочий органов местного самоуправления, области и федерации, корректировка системы формирования бюджетов, – подчеркнул глава ЗАТО «Город Саров» (бывший Арзамас-16) Валерий Димитров, – тогда Саров сможет стать российским национальным эталоном малого города». Бренд города нужен мэру не только для привлечения инвесторов, но и во многом для того, чтобы город увереннее смотрелся в глазах региональных и федеральных властей, чтобы легче было муниципалитету решать свои задачи во взаимодействии с властями более высоких уровней управления. А таковых немало: это Правительство области, областное Законодательное собрание, Росатом, другие федеральные и региональные структуры. По действующему законодательству, пока город не распрощался со статусом ЗАТО, он не имеет шансов стать даже наукоградом. Остается только завидовать финансированию пока безлюдного Сколковского «иннограда», поскольку реально

живущему атомному иннограду Сарову пока достается только роль донора в своем регионе, а никак не федеральная забота.

А что показали практики маркетинга?

Некоторые практики не побоялись продемонстрировать попытки синтеза теории с реальной жизнью. Так, об опыте: опыт сотрудничества девелопера и города в совместном развитии инвестиционного потенциала региона рассказал руководитель центрального офиса ООО «Самара-центр» Эдуард Матушкин. «Условия» для этого сотрудничества – вполне в стиле национальных особенностей российского партнерства, т.е. весьма тяжелые:

- отсутствие преемственности при смене власти в городе;
- высокий уровень конфликтности в отношениях города и области;
- сильные локальные девелоперы, «закрывающие» город для внешних инвесторов;
- отсутствие единого нормативного поля и разнообразие делового и правового опыта локальных девелоперов.
- недостаток в городе качественных проектов при кажущемся перенасыщении рынка недвижимости.

Пришлось «Самара-центру» создавать концепцию «многофункционального проекта «город в городе» в российском городе-миллионнике» и максимально четко распределять функции: кто что делает или обеспечивает, включая коллектив-исполнитель, привлеченных им внешних консультантов, чем в проекте занимаются власти и граждане.

Директор Регионального маркетингового агентства Лада Юрченко из Новосибирска, для начала напомнив аудитории и особенно представителю Самары, что Россия состоит не только из ее европейской части, и центр России едва ли может находиться в Самаре, философски заметила, что стратегия города состоит из суммы личных стратегий его жителей. В городе принята Хартия, начинающаяся ответственными словами: «Мы, жители Новосибирска... культурного, научного, промышленного центра страны, центра Сибири». Делать что-то для людей надо вместе с людьми, иначе это будет делаться для кого-то другого. Отсюда – важная роль прямых коммуникаций, создания сети коммуникационных площадок по включению населения в разработку и реализацию стратегии и планов развития; именно такой подход заложен в городе в основу понимания понятия «социальный маркетинг». Подобран адекватный комплекс маркетинговых инструментов: маркетинг мест, маркетинг событий, маркетинг продукции – информационных технологий. Создан и получил признание блог-фотопроект о малых местожительствах Новосибирской области «Родинки на карте». В кадре – человеческая жизнь вне больших городов, в ее простой красоте и будничном величии.

Блестящие примеры партизанского уличного (а еще точнее, автодорожного, площадного и пейзажного) маркетинга показал Адам Миколайчик, уже десять лет практикующий в сфере создания брендов и продвижения городов Польши. В стране многое за последние годы происходило впервые: в 2004 г. Краков стал первым польским городом, реализующим брендовую стратегию; в 2006 прошел первый национальный фестиваль по продвижению городов и регионов; в 2007 г. Силезия стала первым польским регионом со своей стратегией регионального бренда.



Адам уверен: в мировом супермаркете городов выбором потребителя правят бренды. 350-тысячный польский город Люблин в середине августа прошлого года выставил десанты активистов, переодетых любителями путешествовать автостопом на дорогах, ведущих к Люблину из семи других крупных городов страны. Откликнувшиеся на их призывы «подбросить до Люблина» автолюбители получали сувениры и промо-материалы о городе. Акция «автостопщиков» была поддержана также средствами радио и других социальных медиа.

И вот здесь снова не откажу себе в возможности вмешаться. Кейс-пример Адама Миколайчика красив? Да, безусловно! Это креативно? Вполне. А вот эффективны ли такие акции – осталось не доказано. И тут теория начинает активно сопротивляться марширующей практике. Ведь кого стимулировали? Автолюбителей, которые согласились «подбросить до Люблина». Но ведь скорее всего они и так туда ехали. А тогда в чем результат акции?

Но у Адама был заготовлен не один, а целая батарея «кейсов» партизанского маркетинга территорий. Вот город Радом с населением в 224 тыс. жителей пригласил горожан поделиться своими идеями и комментариями о городе и путях его продвижения, поставив перед мэрией специальную кабину, где происходила запись высказываний жителей. Полученный массив идей стал частью стратегии брендирования города.

А вот Поморское воеводство, которое, как и любая другая «пляжная» территория, испытывает зимний дефицит туристов, «спартизанило» не по-малому, поручив группе симпатичных девушек демонстрировать прелести своей бикини-униформы на заснеженном горно-лыжном пейзаже. Так и бегали гордые полячки – то на снегу позагорать, то в палатку отогреться, то опять на снег, и все с одной целью – оправдать самобытный новый местный слоган «Baltic beach in the mountains».

Кстати, помнится мне, еще лет двадцать пять назад в Казахстане на высокогорном катке Медео я тоже загорал на снегу, только вместо удобного шезлонга пришлось бросить на снег собственное пальто. Загорал и даже не думал вместе с группой незнакомых товарищей, что мы занимались тогда партизанским маркетингом территории будущей братской страны. Но это и здорово, что маркетинг не все придумывает сам, а многое берет из обычной жизни.

Не могу не сказать о еще одном выступлении, которое вызвало у многих участников конгресса буквально слюноотделение. Начальник управления государственного планирования министерства экономического развития Калужской области Виталий Еремеев рассказал о маркетинговых стратегиях индустриальных парков и о получении кредитов ВЭБ на их формирование и развитие. 12 соглашений о сотрудничестве в сфере реализации инвестиционных проектов на территории Калужской области с общим объемом инвестиций порядка 31,9 млрд. рублей и с количеством созданных рабочих мест в результате реализации проектов свыше 1411 человек было заключено в минувшем году при участии регионального министерства экономического развития. В области активно развиваются 6 проектов индустриальных парков (Ворсино, Грабцево, Детчино, Росва, Калуга-ЮГ, Лемкон), общей площадью свыше 3000 га промышленной застройки. А теперь уже и за рубежом наслышаны о сотрудничестве калужан с признанными зарубежными фирмами, прежде всего по развитию автомобильного производства. Здесь министерству явно есть, что представлять и продвигать, и оно это делает весьма убедительно, обозначая кластеры, создание которых будет идти с привлечением максимального количества ресурсов. Это кластеры автомобилестроения, биотехнологий и фармацевтики, а также ядерной медицины. Они и станут основными драйверами роста

региональной экономики. Впрочем, не будут забыты и другие не менее важные кластеры: туристско-рекреационный, образовательный, электроники и приборостроения. И важно, что сам министр хорошо понимает: именно кластерный подход – это не только диверсификации экономики, которая является средством обеспечения стабильности, когда есть несколько точек опоры, а прежде всего – приобретение экономикой нового качества не за счет накопления валовых инвестиций, а за счет привлечения компетенций. Это уже – новая задача для маркетологов. И еще теперь Калуга готова к усилению активности в маркетинге событий, включая проведение международных инновационных форумов.

Маленькие радости

Были на конгрессе и они. Сейчас ведь модно говорить: не читайте книг, ищите лучше блестящие примеры, интересные находки в реальной жизни!

Ну как, например, не порадоваться тому, что мэр западно-немецкого города Брюль Микаэль Кройцберг за свои 52 года и 12 лет своего градоначальничества аж семь раз удостоивался награды в области продвижения городов от правительства федеральной земли Северный Рейн – Вестфалия: в 1999, 2001, 2004, 2006-2008 и 2010 годах. Учитесь, мэры! Учитесь, региональные правительства!

Очень интересной показалась мне формулировка специальности, по которой окончил университет города Лодзь главный редактор и генеральный директор журнала Brief for Poland Адам Миколайчик. Специальность называется «Развитие городов и регионов». Не правда ли, достойно во всех отношениях! По крайней мере, не сравнить с нашим «Государственным и муниципальным управлением»: ведь управление – не самоцель, а только средство все для того же развития территорий.



Или вот еще такая показательная сценка вечером первого дня конгресса, когда за одним столиком общались на тему маркетинга территорий белорус Анатолий Акантинов, немка Диана Хустер, поляк Анджей Шромник и русский (ваш покорный слуга Александр Панкрухин). Кстати, как вы думаете, на каком же языке это происходило? Да-да, вы правы: на русском! Господи, как же это было здорово!

И что в итоге?

Нет, никаких рекомендаций в адрес разнообразных «органов» конгресс не принял и не пытался принять. Результат все-таки был в другом. В чем именно? Да прежде всего в осмыслении этих проблем, которые я и попытался здесь показать. Да еще в осознании сложности этой работы и нестерпимого дефицита партнерства. Ведь нельзя же всерьез воспринять «рекомендацию» (будем надеяться, ироничную) одного из выступавших: чтобы «минусы» заменить на «плюсы», надо добавить к каждому из них по вертикальной черточке. И все...

А о чем же говорил на конгрессе сам автор этой статьи? Да все о том же: о вреде упрощенчества, о необходимости связи теории и практики, о роли и балансе информации и эмоций, о технологиях исследований и действий, особенно в нашем стремительно виртуализирующемся мире, который тем не менее остается вполне реалистичен.

А еще – о тех задачах, которые могут и должны задать территориальные сообщества и власти маркетологам. Для примера перечислю пять из них:

- Понимание ресурсов, уникальностей, особенностей региона и тех сил (спонсоры, власть, люди и т.д.), кому это может быть выгодно, понимание восприятия города внешней средой.
- Выявление и формализация целевых аудиторий (ЦА), как среди инвесторов, государственных и общественных организаций (международных и российских), так и среди граждан РФ и других стран.
- Разработка позиции, которую мы хотим и можем занять в головах наших ЦА. Обоснование (прежде всего через товарную и ценовую политику), почему это возможно, достижимо и выгодно всем участникам проекта, всем выявленным ЦА.
- Разработка аргументов (ясных, выгодных, дифференцирующих, безапелляционных), тех в которые поверят наши ЦА. Разработка бренд-кода и бренд-платформы города.
- Разработка серии PR мероприятий, событий, кампаний по донесению ключевого послания в ЦА.

© www.ci-journal.ru

(заглавное фото: Andrew Bossi, flickr.com; рисунок и фотографии предоставлены автором)

8 ноября 2010