

БРЕНДИНГ МОСКВЫ: С ЧЕГО НАЧАТЬ?

Доклад на IX международном симпозиуме по имиджологии «Развитие и продвижение территорий», 2011 год Москва, ч. I, опубликован в книге «Александр Панкрухин – Ученый и Человек»

8 апреля 2011 г. в московской мэрии в департаменте экономической политики и развития прошла неформальная встреча экспертов по брендингу родной столицы, специалистов по урбанистике, маркетингу территорий и стратегиям городского развития под условным названием «Москва. Точки прорыва». В перечне основных задач департамента присутствует разработка стратегии развития города, а брендинг не значится, но именно в связи с этим проведение такого мероприятия можно считать знаковым.

СЛАБАЯ СТРУКТУРИРОВАННОСТЬ КАК ОСОЗНАННЫЙ ВЫБОР

Известно, что эксперты очень не любят разного рода рамки и ограничители. Встречу открыл и вел заместитель Мэра Москвы по вопросам экономической политики Андрей Шаронов. Он сразу же обозначил



возможность широкого диспута как по вопросам методологии брендинга, так и по конкретным проектам и предложениям по тематике «Что делать». Из его выступления эксперты узнали, что хотелось бы, конечно, иметь стратегию развития Москвы лет на 25 вперед, но в ближайшее время рассчитывать на ее разработку и принятие пока не приходится. Отсюда возникла еще большая свобода выбора, вплоть до отрицания своевременности постановки вопроса о бренде и брендинге Москвы. Но на такую «провокацию» эксперты не поддались: раз уж в кои-то веки мэрия собралась их послушать, то и отказываться от возможности высказаться они не собирались. Правда, А.Шаронов сразу предупредил присутствующих, что времена, когда любую проблему Москвы пытались закидать лопатами денег, уже прошли, и экспертам надо рассчитывать в основном на свою же искреннюю заинтересованность и желание помочь Москве; судя по всему, на материальную компенсацию своих усилий профессионалам рассчитывать не стоит.

Спектр профессионалов на встрече был довольно широк: здесь собрались топ-менеджеры инвестиционной компании «Тройка Диалог» (в числе которых до недавнего времени был и сам А.Шаронов), профессора-экономисты и стратеги, географы, историки, культурологи, маркетологи, политологи, активисты некоторых общественных движений, авторы интернет-проектов, в том числе – разработчики и консультанты ряда практических проектов городских и региональных стратегий, брендов. И конкурировали они друг с другом достаточно бойко – за право захватить

микрофон и внимание высокого чиновничества, за возможность самовыразиться, принести пользу.

ЛУЧШАЯ СТРАТЕГИЯ – ЭТО ТАКТИКА?

Немного посожалев об отсутствии новой городской стратегии, эксперты грустили недолго. А чтобы такой негрустный настрой «узаконить», была озвучена известная версия: времена, мол, изменились, и заниматься стратегией, а тем более следовать ей не позволяет возросшая изменчивость среды и необходимость быстро реагировать на ее изменения. Все это сильно напомнило ситуацию с мышцей, «освобожденной» от связки с позвоночником: она начинает «весело» трепыхаться, но что-либо сделать абсолютно не в силах именно потому, что оказалась вне связи с ним, – без принципов, установок, долгосрочных целей. На место стратегии оказался вознесенным принцип Quick-Win, «квик-вин» – принцип быстрых выигрышей, который выглядит весьма симпатичным для практиков (а как же, так можно хорошую премию получить), но на деле часто превращается в элементарную экономическую и социальную близорукость. А пока что известный жесткий слоган «Москва слезам не верит» уточнился другим, корявым и не по-российски глобалистским: «Москва верит «квик-винам».

Одним из проявлений такой близорукости стала попытка представить маркетинг города как его продвижение, а вершиной маркетинга объявить брендинг. Категорически не согласен! И хотя у позиции отождествления маркетинга с продвижением есть весьма высокопоставленные сегодняшние руководители страны, включая министра Э.Набиуллину, вряд ли с такой позицией согласится хотя бы один вдумчивый современный маркетолог. Да и как согласится с этим профессионал, которому хоть раз в жизни удалось сформировать спрос, найти или создать «голубой океан» без конкуренции, заполучить в партнеры производителю товара его потребителей. К примеру, по принципу краудсорсинга – передачи полномочий по управлению товаром самим потребителям!

А потом поступило предложение немедленно и на месте реализовать принцип «быстрого выигрыша», проведя мозговой штурм по главной проблеме: каким должен быть бренд Москвы и что, собственно, нужно в нем нарисовать и провозгласить. Заклеймили позором «матрешки», предложили убрать дорожный знак «кирпич» с улицы Красина, где проживает один из экспертов... Или вот например, каток, который стали заливать на Красной площади, – это ведь типичный галопирующий «квик-вин», быстро меняющий облик и главной площади в сторону демократичности, и московских властей – в сторону динамичности и лояльности к инновациям. Но ведь это еще и безвкусица на фоне мирового архитектурного шедевра...

ВЛАСТЬ КАК ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

И тут произошло чудо! Эксперты начали искать, кому это все надо, стали называть целевые аудитории и черты, от которых надо избавиться Москву.

Целевых аудиторий первоначально было предложено в основном две: «свои» и «чужие». В чужие сгоряча записали федеральную власть, предложив выселить ее представителей за пределы столицы – не то в новую «рублевку», не то за 101-й километр. Тут я предложил быть «логичными» до конца, продолжить эту замечательную идею и от имени Центрального административного округа г. Москвы выселить с Тверской мэрию (тоже как вышестоящую власть), из муниципалитетов – префектуры, а из домов – всех муниципальных чиновников. А что? Кутить так кутить! Но тут же привел и противоположный пример: как переселение в квартиру в нашем подъезде одного из руководителей муниципалитета привело к асфальтированию дорожки к автобусной остановке, благоустройству скверов, – сначала перед нашим подъездом, потом – перед остальными подъездами нашего дома, а чуть позже - и перед другими домами.

И пошло обсуждение вопроса: а должна ли Москва нравиться самим властям, и не есть ли власть – главная целевая аудитория (ЦА) в маркетинге столицы? Но нашлась и на это благолепие ложка дегтя: эксперты вспомнили, что городскую власть теперь выбирают не жители, так что и главной ЦА для самой власти является только вышестоящая власть, как единственная инстанция отчета, а значит, и точка отсчета.

Постепенно среди экспертов утвердилось понимание, что ЦА в Москве – не две и не три, а гораздо больше. Жителей, например, в силу целого ряда причин нужно разделить на постоянно живущих и недавно приехавших, на молодежь и пенсионеров и т.п. Среди бизнес-ЦА от потенциальных инвесторов надо отличать собственно предпринимателей. Да и туристы в Москве могут быть самые разные: с ориентацией на музыку и спорт, на архитектуру и живопись, на традиции и экстрим. И пора Москве самой решить: кому она хочет понравиться в первую очередь, а кому – в последнюю, и что у нее есть из не востребуемых преимуществ, как и из незначимых недостатков.

Тут ведущий объявил благу ю весть: как раз в день встречи экспертов мэрией было решено, что в Москве должно появиться тридцать километров велосипедных дорожек. Это ведь очень знаковая весть: то, что дорожки будут, означает, что их отсутствие воспринимается как слабость Москвы, а то, что их будет так немного – что эта слабость кажется незначительной.

БЛАГА И АНТИБЛАГА СТОЛИЦЫ

Эксперты очень хотели найти Москве интересные и эффективные конкурентные преимущества. Но как люди осторожные, они сразу предупредили власти о возможных негативных последствиях даже самых, на первый взгляд, безобидных особых черт. Кто-то даже процитировал сетования властей города Великий Устюг: мол, во всех городах, как осень наступает, власти готовятся к отопительному сезону, а на «родине Деда Мороза» главная забота – ежегодный 15%-ного роста туристов, - и деть их некуда, и отказать невозможно. Вот ведь как набрендили!

Или возьмем становление Москвы как мирового города, а заодно и как международного финансового центра – тоже ведь на самом деле не подарок. Во-первых, для этого сначала надо однозначно и эффективно решить проблему личной и бизнес-безопасности; во-вторых – разобраться с автомобильными пробками и обеспечить транспортную доступность; в целом городу предстоит принять немало явно непопулярных решений. А горожане и так слишком много чего в Москве активно ненавидят, считают антиблагами, антипродуктами: тут и плохая экология, и просто уличная грязь и мусор, и детям поиграть негде. Ну прямо-таки жить нельзя здесь, не хочется! Детей мечтают в Лондон отправить... А почему тогда все-таки живут-то здесь?

Причина была найдена почти сразу: считают москвичи, что больше жить негде. Куда там регионам до Москвы! Не случайно же, вспомнил один эксперт, Москву в России видят этаким гламурным стервом с дорогими аксессуарами, стремящейся себя продать многократно и обязательно дорого! А кто же это конкретно такая стерва? Да все мы! – прозвучал в ответ нестройный хор. И вообще-то духовность и столичность – это старый бренд Москвы, а новый должен быть совсем иным, его-то и надо разыскать и оформить. Неуверенно высказанная мысль о том, что регионы – это тоже ЦА Москвы, почти не была услышана. А в междусобойчиках шепотком прозвучали констатации, что Москва – это ведь не Россия, и Питер – тоже не Россия, разве что Сибирь – пока Россия!...

И вот тут неприятные звоночки превратились в моих ушах в нестерпимый вой сирены. На ум пришла хлесткая фраза-слоган: «Москва – это европейский город-государство, со всех сторон окруженный Россией»... И с радостью вспомнил я, что всего полтора месяца назад был в Красноярске, что через неделю буду в Новосибирске, а через две – в Омске. С радостью потому, что мне как коренному столичному российскому жителю, главный смысл столичности видится в том, чтобы быть востребованным в российских регионах. Не нужен мне ребрендинг с отстройкой от этой ценности, потому что эта ценность имеет стратегический характер и для всех моих мышц и их усилий выступает позвоночником.

Конечно, бренд Москвы должен обновиться, но не за счет отказа от «столичности», пусть и в пользу «инновационности и динамичности», а через ощущение любви города к своим горожанам. Ау, москвичи! Вы чувствуете любовь города к вам, заботу о вас? И как часто это ощущение вас посещает?

Кстати, о столичности в маркетинге. Я-таки проинформировал собравшееся экспертное сообщество о создании два месяца назад Российской ассоциации маркетинга территорий. Но практически никого из присутствовавших это не заинтересовало. Отреагировал только ведущий А. Шаронов, но узнав, что это произошло в Сибири, быстро перешел к другим вопросам. Так что не ревнуйте, омичи и новосибирцы: Москва на звание столицы маркетинга территорий пока явно не претендует. Хотя еще в конце прошлого века именно благодаря ведущей роли московского правительства был рожден и неплохо заработал проект Системы межрегиональных

маркетинговых центров (Система ММЦ), объединяющий сегодня 63 российских региона и ряд зарубежных стран.

Забавный факт: иностранцы гораздо чаще обожают и хвалят Москву, чем сами москвичи и в целом россияне. Кто-то из иноземцев видит в ней крутой и услужливый европейский город; другие (видимо, повдумчивее и поопытнее) говорят, что здесь хорошо отдохнуть от западной цивилизации; бывавшие в ней раньше с удовольствием видят и уже знакомые им нюансы, и перемены; а кое-кто, благодаря рейтингу агентства Mercer, непрочь подкопить деньжат из компенсационных выплат, которые причитаются иностранным топ-менеджерам за длительное проживание в Москве.

АВАНГАРД – ЭТО ЗДОРОВО!

Эксперты от художественной и архитектурной общественности обратили внимание на отсутствие в сегодняшнем образе Москвы стильности, модности. Одно из действенных решений, как ни оригинально это выглядит, – в активном использовании художественного наследия. В обсуждение включились специалисты, работавшие над проектом стратегии «Новая Москва». Местом проведения мероприятий в этом проекте стали памятники русского авангарда 1900-1930-х годов. Среди таких мест – объекты архитектуры в стиле конструктивизма, первые станции метро и др. На этих объектах проводятся пленарные заседания конференций, презентации художественных проектов, лекции, концерты, приемы и вечеринки, удачно дополняемое экскурсиями по объектам. Инновационное, яркое содержание встреч полноценно раскрывается благодаря фоновой поддержке со стороны новаторской архитектуры Константина Мельникова, Алексея Душкина, братьев Леонида, Виктора и Александра Весниных, а также других мастеров. Так интегрированно оформляется и проявляется новый стиль, в т.ч. и как новый стиль общения и взаимодействия. Отдельный разговор – о новом использовании для арт-проектов зданий бывших заводов и фабрик вроде «Флакона», «Красного Октября», других бывших промышленных объектов, сооружений.

Авангардное русское искусство всегда было интересно иностранным специалистам и любителям. Стратегия «Новая Москва» пропагандирует историческое и культурное наследие XX века. Пока она реализуется в отношении тех людей, которые уже предъявляют спрос на такой подход. Это мировая и российская бизнес-элита, администрация города, культурное сообщество, создающее эмоциональный и культурный тонус жизни столицы. Последующие фазы реализации стратегии обращены к более широким аудиториям, ориентированы на внешний и, конечно же, на внутренний туризм.

ИНТЕРНЕТ-АКТИВНОСТЬ: ВОВЛЕКАЕМ ЖИТЕЛЕЙ

Не секрет: сегодня Москва почти отсутствует в виртуальном пространстве. Мне не раз приходилось демонстрировать в самых разных аудиториях, в т.ч. с участием депутатов Мосгордумы и руководства мэрии

убогость официального портала правительства Москвы www.mos.ru. Если следовать его логике, то самая важная информация о нашем городе, в которой нуждаются пользователи интернет (а это уже почти все цивилизованное человечество) – это информация о символике Москвы, городских наградах и почетных гражданах Москвы. Между тем, достаточно посетить портал Нью-Йорка или даже нашего российского Пскова, чтобы понять: информацию нужно структурировать и подавать совсем другим образом: для жителей, гостей города, представителей бизнеса и т.п. Но официальная Москва до сих пор, какие бы новые информационные технологии ни применялись на ее портале, демонстрирует миру почти абсолютную дремучесть в маркетинге.

Кстати, само слово «маркетинг» встречается на портале только в самом непривлекательном словосочетании «многоуровневый маркетинг». Да и то речь идет о постановлении мэра Москвы, датированном... 1998 годом. На портале есть версия «для слабовидящих», но она всего лишь представляет меньше информации. А вот английской или других иноязычных версий портала вообще нет, так что для иностранцев он практически отсутствует. Как такой динозавр может существовать в сети и представлять столицу России с ее-то претензиями – просто диву даешься!



А вот портал The Village (городская интернет-газета) в весьма качественном исполнении рассказывает о современных проектах как официальных, так и неформальных. Наверное, так и надо, если мы не хотим наращивать пропасть между

властью и народом, если рассчитываем на потенциал конкуренции проектов.

На портале можно познакомиться с жизненно важными проектами на ближайшие пять лет объединенные в серию «Москва – Петушки: 7 транспортных решений, объединяющих столицу и область». Серия включает «Запуск пассажирского движения на малом кольце МЖД», «91 пересадочный узел и полторы тысячи новых дорог в области»; «Двухэтажные пригородные электрички (даблдекеры)» и др., и это безусловно интересно и москвичам, и другим посетителям портала.

Шесть московских дизайнеров представили на портале свои проекты визуальной символики Москвы под общим названием «Перестройка: бренд города». И хотя результаты разработок далеки от идеала, они могут послужить не только для тренировки критиков, но и как стимул для поиска новых решений.

Неподалеку на этом же портале разместились проекты «Детское время: 12 московских кафе, в которые приятно ходить с детьми», «Добро пожаловать в арт: современное городское искусство» и другие. Довольно обстоятельно представлены и обсуждаются проекты современных художников, которые не



выставляются в галереях, а используют для своих работ улицы и городскую среду, и каждый проект для них – социальное, гражданское высказывание. И ведь что интересно: хотя не все проекты выдержаны в соответствии с ограничениями классической морали, именно здесь нашлось достаточно много места для представления проектов регионов и городов: Санкт-Петербурга, Екатеринбурга, Новосибирска и других. Оказалось, что неформалы – чуть ли не единственные, кто представил московский продукт именно как столичный, т.е. в тесной связи с регионами, с Россией.

Настрой экспертов на творчество воплотился в идею создать в правительстве города должность креативного сити-менеджера или даже целый креативный департамент. Только думаю, что если все остальные будут не-креативными, из такой инновации большого прока не получится.

И тут мне пришла в голову немного другая идея: а что если бы удалось на портале типа Village, а еще лучше – на официальном портале московского правительства создать игру под условным названием «Дострой свой город» с реальными объемными картами наших муниципальных образований, реальными бюджетами и возможностями улучшать ситуацию, воплощать хотя бы виртуально свои проекты. Вот бы краудсорсинг получился! И как это бывает в результате вовлечения потребителей в совершенствование товара, и любовь бы к городу возросла и окрепла, и брендинг его перестал бы существовать как мучительная и отстраненная от жителей проблема.

Что в сухом остатке

Эксперты дружно отметили общую уверенность в том, что дело не столько в знаке и слогане-приказке к нему, сколько в том продукте, в конкретных благах, которые может предоставить город своим целевым аудиториям, группам потребителей. Иными словами, продуктовый, ценностный подход одержал победу над продвигенческо-пиаровским.

Дружно говорили эксперты и о необходимости выработки общего языка как собственно среди экспертов, так в отношениях с властью, бизнесом, общественностью. Ведь только так можно наладить реальное взаимопонимание. А за общим языком следует необходимость поиска и определения ЦА, их ранжирования по значимости для города и для его развития. Отсюда, в свою очередь, уже недалеко и до такого положения дел, когда активисты маркетинга и брендинга не будут ждать новую стратегию развития Москвы, чтобы потом встроить в нее маркетинг и расцветить брендингом, а станут ее активно создавать и реализовывать.

Разумеется, поддержали эксперты и идею проведения системных маркетинговых исследований, с конкурсами на циклы исследовательских работ, но тут уже без «продуктовых» требований в стиле «квик-вин». И нужно помнить о том, что маркетинг города явно отличается от маркетинга любого товара прежде всего своим мультипотребностным характером: ведь любой город не едят, не пьют, не носят как одежду и даже не читают как книгу, – в нем живут, а это гораздо сложнее и многоаспектнее. Поэтому попытка «засветить» в бренде какое-то одно броское преимущество,

частично уместная для малых городов, для мегаполиса может стать просто убийственной.

А еще наряду с традиционными серьезными вещами, эксперты всерьез поддержали идею о юморе как большом ресурсе для построения нового бренда Москвы, действенного для ее жителей и не только для них. Конечно, специфика культур разных стран такова, что влечет за собой разное понимание и отношение к юмору, но уж мы-то свой юмор чувствуем практически все! С юмором проще отнестись к разным неудобным для нас рейтингам. А с длиной автомобильных пробок на МКАДе, с выбоинами в асфальте и опасностью быстро запачкать одежду и обувь на улице мы легко можем войти в список Гиннесс-рекордов, хотя бы юмористических. Хотя здесь, конечно, надо бы действовать поосторожнее, чтобы не впасть в контр-маркетинг, осуществляемый к тому же собственными силами и средствами.

Очень хочется надеяться, что и я этим материалом не впал в контр-маркетинг Москвы, и что его, этот материал, можно использовать для вполне конструктивных и позитивных решений.

P.S. Главный позитив появился неожиданно и, как водится, в последний момент, когда материал готовился к печати. Из пресс-службы А.В.Шаронова экспертам разослано письмо с предложениями поучаствовать в «выработке технического задания по формированию новой идеологии позиционирования Москвы». Нельзя не отметить: основные задачи ТЗ сформулированы вполне профессионально, в оптимальной последовательности. Эксперты – люди увлекающиеся: очень хочется верить, что Москва и здесь сможет стать лидером среди российских регионов. Лидером-партнером, лидером-тренером. Обсудить техническое задание по ребрендингу Москвы было бы очень уместно на площадке Российской ассоциации маркетинга территорий 17 мая в «Доме русского зарубежья», где начнется IX Международный симпозиум «Имиджелогия-2011».

Выработка технического задания по формированию новой идеологии позиционирования Москвы

Главная цель – гармоничная интеграция работы по ребрендингу Москвы в Стратегию развития города, взаимоувязывание задач и инструментов.

Задачи:

- определение стратегических задач территории, сценариев развития, определение приоритетов;
- социологические исследования;
- определение задач маркетинга в соответствии со стратегией города;
- определение целевой аудитории;
- выбор маркетинговой стратегии
- выбор методов коммуникации
- организация событий
- поддержка низовых инициатив

- механизмы частно-государственного и частно-общественного партнерства

- постановка задач подразделениям администрации, переход от отраслевого принципа к проектному, мониторинг и оценка реализации программы.