

Александр ПАНКРУХИН

МАРКЕТИНГ ТЕРРИТОРИЙ: СОГЛАСОВАНИЕ ПОЗИЦИЙ



Панкрухин Александр Павлович,
д. э. н., профессор, зам. зав. кафедрой
общего и специального менеджмента
Российской академии госслужбы при
Президенте РФ
a009pank@yandex.ru

Состоявшийся в Москве 28–29 апреля Международный *City Marketing & Development Congress* стал 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, руководителя комплекса градостроительной политики и строительства В. Ресина и руководителя департамента потребительского рынка и услуг В. Малышкова. Оба они говорили очень убедительно: 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. Кодина.

Небольшое замечание, предваряющее основную часть анализа содержания конгресса. Его англоязычное наименование и русскоязычный перевод (Конгресс по продвижению и развитию городов) разошлись друг с другом по сути. «City Marketing» — это гораз-

до шире, чем «продвижение», хотя бы на три из четырех частей классического комплекса «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 брэндинг. 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 товарную, ценовую и сбытовую политики, 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 впол-

не заиклен на технологиях того, как бы получше «показаться».

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 — Берндт Халлир, основатель и директор Европейского института торговли *EHI*, президент Европейской академии ретейла (г. Кельн, Германия), прирожденный оратор и артист сцены, — с ходу заговорил о глобализации как ведущей тенденции мировой торговли.

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.

Инструментами достижения цели взаимодействия западной и российской деловой среды могут стать и сам конгресс, как долгосрочная многоэтапная программа, и публикация его материалов, и дальнейшее развитие движения городов-побра-

тимов, 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 и, что весьма многообещающе, схемы технологии его оценки, этапов и алгоритма формирования и развития.

Моей 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 сто-

ит, — 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 уж как такие технологии нужны современной России, я 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 неугомонный активист, причем во многом успешный. 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»? Помните, это уже было описано у Гоголя, когда с центра лица сбежал нос... Стоит ли тут удивляться тяжести проблем налаживания сотрудничества бублика с дыркой?

Глава ЗАТО «Город Саров» (бывший Арзамас-16) Валерий Димитров подчеркнул, что 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 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.

Директор Регионального маркетингового агентства Лада Юрченко из Новосибирска философски заметила, что стратегия города состоит из суммы личных стратегий его жителей. В горо-

де 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 для включения 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. 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. От-

кликнувшие на их призывы «подбросить до Люблина» автолюбители получали сувениры и промоматериалы 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 недоказанным. 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 брэндирования 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 горнолыжном

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 промышленных 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 свыше 1 400 созданных рабочих мест в результате реализации проектов было заключено в минувшем году при участии регионального министерства эко-

номического развития. В области активно развиваются шесть проектов промышленных парков (Ворсино, Грабцево, Детчино, Росва, Калуга-ЮГ, Лемкон), общей площадью свыше 3 000 га промышленной застройки. А теперь уже и за рубежом слышаны 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 диверсификация экономики, которая является средством обеспечения стабильности, а прежде всего — приобретение экономикой нового качества не за счет накопления валовых инвестиций, а за счет привлечения компетенций.

МАЛЕНЬКИЕ РАДОСТИ

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

Ну как, например, не порадоваться тому, что мэр западно-немецкого города Брюль Микаэль Кройцберг за свои 52 года и за 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 специально 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). Кстати, как вы думаете, на каком же языке это происходило? Да-да, вы правы: на русском!

И ЧТО В ИТОГЕ?

Нет, никаких рекомендаций в адрес разнообразных «органов» конгресс не принял и не



Александр Панкрухин,
Диана Хустер, Анджей Шромник

пытался принять. Результат все-таки был в другом. В чем именно? Прежде всего в осмыслении проблем, которые я попытался здесь показать. Да еще в осознании сложности этой работы и нестерпимого дефицита партнерства. Ведь нельзя же всерьез воспринять «рекомендацию» одного из выступавших: чтобы «минусы» заменить на «плюсы», надо добавить к каждому из них по вертикальной черточке.

А о чем же говорил на конгрессе сам автор этого опуса? 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 задавать территориальные сообщества и власти маркетологам. Для начала перечислю пять из них:

♦ *Понимание ресурсов, уникальностей, особенностей региона и тех сил (спонсоры, власть, люди и т.д.), кому это может быть выгодно, понима-*

ние 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 брэнд-кода и брэнд-платформы города.*

♦ *Разработка серии PR-мероприятий, событий, кампаний по донесению ключевого послания в ЦА.*

А сейчас, уважаемые губернаторы, мэры, руководители министерств и департаментов экономического развития, скажите: вам нужно, чтобы маркетологи решили эти задачи? А вы, дорогие коллеги-маркетологи, готовы их решить? Может быть, научимся обходиться без верховных поручений? А то ведь иначе даже окончание кризиса может нас снова заставить врасплох. Особенно если тактика заставит отступить, а то и уйти стратегию, а практика — теорию.