XXXVIII ГУБЕРНАТОРСКИЕ ЧТЕНИЯ ТЮМЕНЬ–МОСКВА, 11 ИЮНЯ 2021 Г.

СИБУР

ПОЛИТИЯ

XXXVIII ГУБЕРНАТОРСКИЕ ЧТЕНИЯ

Тюмень–Москва, 11 июня 2021 г.

БРЕНДИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

ГУБЕРНАТОРСКИЕ ЧТЕНИЯ

СИБУР

ПОЛИТИЯ

БРЕНДИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

XXXVIII
Губернаторские чтения

11 июня 2021 г.
Тюмень–Москва (online)

МОСКВА
2 0 2 1

Участники дискуссии:

АЛЕКСАНДР МООР — губернатор Тюменской области

СВЯТОСЛАВ КАСПЭ — модератор

КИРИЛЛ РОЖКОВ — Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ

ИРИНА КОСОГОРОВА — Школа гостеприимства и сервиса, Тюмень

АНДРЕЙ ПАНТЕЛЕЕВ — Правительство Тюменской области

ЭДУАРД ОМАРОВ — «Опора России», Тюменское региональное отделение

НИКОЛАЙ ПУРТОВ — Инвестиционное агентство Тюменской области

ВИКТОР РЕЙН — Тюменская областная дума

ДАНИЯ АПАСОВА — Студенческий совет Тюменской области

ОЛЬГА РОМАНЕЦ — Агентство инфраструктурного развития Тюменской области

СЕРГЕЙ ШЕСТАКОВ — газета «Тюменская область сегодня»

ИРИНА ЛЮТОЕВА — Тюменский медицинский университет

А.В.МООР, губернатор Тюменской области

К сегодняшней теме мы с разных сторон подходили давно — и на «**Губернаторских чтениях**», и в других форматах. Однако большой и специальный разговор откладывали. И правильно. Во-первых, потому, что именно теперь проблема разработки образа и бренда территории встала и перед нами, и перед многими другими российскими регионами и городами особенно остро. Во-вторых, потому, что нужно было еще отыскать такого эксперта, который совмещал бы глубокие теоретические знания и значительный практический опыт. Который, как это принято на наших Чтениях, был бы способен поделиться с нами не только широкими обобщениями, но и конкретными рекомендациями. Сегодня все сошлось.

Важно понимать, что бренд региона — это не только вопрос красивой упаковки некоего продукта (туристического, потребительского, инвестиционного и т.д.). Это еще и вопрос того, что там внутри, под оберткой. Это вопрос содержания. Чтобы быть успешными и конкурентоспособными, мы прежде всего должны осознать сами себя. Что такое Тюмень, тюменская земля? Кто такие тюменцы? В чем наш дух и наша сила? В чем заключаются наши особенности и отличия?

Помочь нам в этом самоосознании согласился **Кирилл Львович Рожков**, доктор экономических наук, профессор Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, консультант, эксперт и модератор многочисленных тренинговых программ, ориентированных на практику и практиков.

И, как всегда, с нами неизменный модератор «**Губернаторских чтений**» **Святослав Игоревич Каспэ**, которому я с удовольствием передаю слово.

С.И.КАСПЭ, доктор политических наук, главный редактор журнала «Полития», профессор Высшей школы экономики

Я хотел бы несколько развить мысль, высказанную **Александром Викторовичем**. Есть в Греции город Дельфы, который с древних времен обладал сильнейшим многосоставным брендом. В его состав входил, например, пуп земли. Он там до сих пор стоит — я его видел. Впечатляет. А еще там был знаменитый дельфийский оракул, без совета с которым греки не принимали ни одного важного решения. И у входа в храм **Аполлона**, где оракул давал свои пророчества, была надпись: «Познай самого себя». Понимаете? Не «Продай самого себя», не «Купи мощную экспертизу», а «Познай самого себя». И

только если тебе это удастся, ты поймешь, в чем состоит воля богов относительно тебя, и начинания твои будут успешными. Думаю, это хорошее подтверждение того, что без самопознания в том деле, о котором мы сегодня будем говорить, не обойтись. И нужно оно в первую очередь хозяевам, а не гостям Тюменской земли. Если получится, то и гости подтянутся.

Кроме того, я хотел бы привлечь ваше внимание к некоторым публикациям профессора **Рожкова**. Вот названия двух из них: «Удовлетворенность жителей как фактор привлекательности территории» и «Маркетинг территорий: факторы, влияющие на привлечение и удержание жителей территорий». Вот именно! Люди, деньги, другие ресурсы не идут туда, где плохо, где боль и страдание. Люди, деньги, другие ресурсы тянутся в те места, где хорошо самим их обитателям. За этим весь мир ездил, пока было можно, в Париж — за тем непередаваемым чувством, которое французы называют joi de vivre, «радость жить». Или в Венецию. Или в Вену. Да много куда. Между прочим, «удовлетворенность жителей» является еще и важнейшим критерием оценки эффективности губернаторов. Я уверен, что тут и обнаруживается политическое измерение проблемы брендинга территорий. То политическое

измерение, которое я ищу во всех проблемах, обсуждающихся на «**Губернаторских чтениях**», — и обычно нахожу. Вот и сейчас нашел.

Но это все, конечно, мнение дилетанта. А теперь послушаем профессионала. **Кирилл Львович**, прошу Вас.

К.Л.РОЖКОВ

Я начну с того, что поздравлю всю тюменскую команду и лично губернатора с успехом на недавнем Петербургском международном экономическом форуме. Кроме того, судя по последним сводкам, с которыми мне удалось ознакомиться, Тюмень заметно выросла в рейтинге качества жизни и инвестиционной привлекательности, поднявшись на третье место среди всех российских городов, а губернатор, в свою очередь, поднимается в медиа-рейтинге упоминаемости. **Святослав Игоревич** абсолютно правильно сказал, что люди, деньги и ресурсы тянутся туда, где есть что-то ценное. Интерес науки, с которой я связан, как раз заключается в изучении мест и людей, которые чего-то добились.

Тема сегодняшнего выступления — «Брендинг как инструмент развития региона». Начну с самого понятия *бренда*. Изначально оно появилось

в бизнес-среде и представляло собой исключительно часть бизнес-инструментария. Зачем же бренд так необходим бизнесу? Ответ на этот вопрос является отправной точкой нашего рассказа, в том числе чтобы понять, зачем бренд нужен территории.

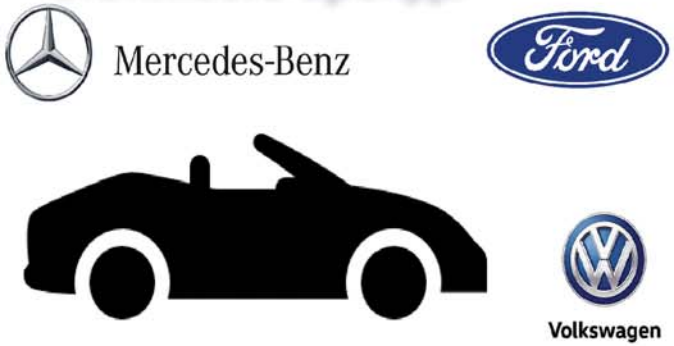
Однажды провели эксперимент. Людей рассадили в три разные комнаты в одинаковые по социально-демографическому положению группы, чтобы они представляли коллективный портрет среднестатистического покупателя товаров длительного пользования. Каждой группе показали автомобиль, который не относился ни к одному из известных брендов. Для каждой группы на него наклеивали один из трех логотипов — Mercedes-Benz, Ford и Volkswagen. Затем людей просили оценить, за какую сумму они готовы его купить. В итоге группа, которая видела логотип Mercedes-Benz, оценила автомобиль дороже, чем Volkswagen, а тот, в свою очередь, оказался оценен выше, чем Ford. Это значит, что люди выстраивают в своей голове определенный рейтинг ценности одного и того же продукта. За что люди готовы платить больше, если продукт одинаковый? За бренд. Причем, вопреки распространенному убеждению, люди платят не за метку. Они оценивают то, что *стоит* за каждой из этих меток, — *образ фирмы*, который является основной

составляющей частью бренда. Часто под брендом понимают только сам логотип. Дескать, есть логотип — есть бренд. Однако это далеко не так. За логотипом должна стоять *ассоциативная связь*, которая приведет людей к решению о покупке продукта или услуги и, что самое главное, переплате за них. Обратите внимание на правую часть представленного слайда, где показаны результаты исследования компании Nielsen. Она показывает, что почти половина покупок россиян основана на эмоциях — без четкой привязки к функциональным свойствам продукта. Именно эмоциональную составляющую эксплуатируют бренд-менеджеры и бизнес в целом.

Таким образом, мы можем согласиться, что Mercedes-Benz как компания имеет лучшую репутацию и более богатую историю по сравнению с другими представленными марками, что за ней стоит какая-то особая технология и мастерство отдельных личностей, отвечающих за создание автомобилей. Однако это все связано не конкретно с торговой маркой, а с *образом*, который был создан у аудитории. Именно этот образ является ключевым элементом любого брендинга. Иногда он отрывается от реальных свойств продукта. Здесь я хочу процитировать **Пастернака** — он писал о творчестве, а не о бизнесе, но слова все равно подходящие:

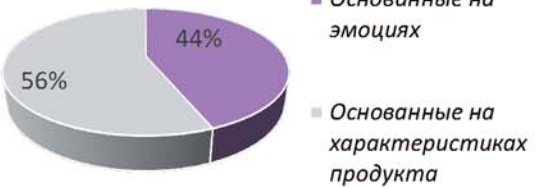
Бренд – это связанная с **символом (имя, логотип, слоган, дизайн и пр.)** коллекция образов в сознании потребителей, идентифицирующих товар или услугу как отличные от товаров или услуг других продавцов

Стоимость бренда



цена (**премия**), которую потребитель готов **заплатить** за конкретный бренд **сверх** базовой

Покупки россиянами товаров премиум класса



Бренд

Из чего состоит

Что отражает

Цель творчества — самоотдача,
А не шумиха и успех.
Позорно, ничего не знача,
Быть притчей на устах у всех.

В бизнесе все наоборот. «Ничего не знача, быть притчей на устах у всех» — это признак успеха. Человека, фирму и даже территорию всегда можно раскрутить с нуля, всегда можно создать образ, который впоследствии будет помогать зарабатывать деньги. Образ складывается не только из сущности и качества раскручиваемого объекта и даже не из символа, который он ментально связывает с сознанием аудитории, но и из того образа, который формируется благодаря символу. Видя символ, мы формируем в голове определенный образ, побуждающий нас что-то предпринять. Это и есть главные составляющие бренда — *объект*, *символ* и *образ*.

Если говорить о российских регионах, то мне бы хотелось начать с занятной и очень показательной ситуации трехлетней давности. Приехавшие в Россию на чемпионат мира по футболу аргентинские болельщики, пытаясь попасть на матч своей сборной в Нижнем Новгороде, перепутали города и приехали в Великий Новгород. Конечно, этот случай скорее исключение, но он демонстрирует суть

важной проблемы. Главная функция, которую должен отработать бренд для любой территории, — это создание узнаваемого образа, который ни с чем не спутаешь, даже если название не является уникальным. Это касается и стран. Так, до сих пор немалое количество туристов, особенно американских, путает Австралию и Австрию. Из-за этого в Австрии у многих киосков стоит предупреждение: «Это не страна кенгуру». Потому что действительно есть прецеденты, когда люди приезжали в Вену и начинали искать кенгуру.

Одного названия региона может быть недостаточно, чтобы люди его распознали и идентифицировали, поэтому и необходимо придумывать бренды. Тут стоит выделить понятие *имени* бренда, которое существует отдельно от географического и исторического названия. Как правило, это что-то придуманное специально для добавления к оригинальному имени с целью обеспечения узнаваемости. В нижней части слайда вы можете видеть примеры идентификаторов, которые я взял из официальной символики некоторых российских и зарубежных городов и регионов. Например, один из российских регионов называется «Душой русского Севера», другой — «Среднерусской гардарикой». А один из российских городов именуется «Столицей

Имя бренда – ТО, с чем бренд-менеджер связывает собственное имя объекта брендинга, чтобы обеспечить его узнаваемость

Поволжья». Ряд регионов напрямую связывает свою идентификацию с Россией. Города же любят идентифицироваться через основные специализации: пастила, арбуз, культура. Также часто встречается идентификатор «сделано в...»

Идентификация — это первая базовая функция брендинга. Как она происходит? Существует множество различных методов, самым наглядным из которых является создание *ассоциативного облака*. Примеры этого вы можете видеть на слайде. Перед вами ассоциативные облака двух регионов, названия которых вы наверняка сразу узнали. Наиболее распространенные ассоциации выделены крупным шрифтом. С этого и начинается брендирование региона.

Однако есть и обратная связь. Для примера возьмем слово «арбуз». Кто бы мог раскручиваться за счет него? Первое, что приходит в голову, — Астраханская область или сама Астрахань. Причем так считаю не только я, но и мои студенты, которые в подавляющем большинстве давали схожие ответы. Однако на деле «арбузной столицей» является город Камышин в Волгоградской области. Там даже проводится фестиваль арбузов. Но мы не можем распознать Камышин по этому идентификатору. Это значит, что необходимо выбирать такие идентификаторы, по которым можно сразу узнать регион или город. При выборе ассоциации важно учитывать, не встречается ли она в характеристиках других брендов. В противном случае наш объект попросту могут перепутать с другим. Это второе важное правило — дифференциация бренда, то есть создание *«точек отличия»* бренда, чтобы обеспечить его уникальность.

Необходимо сделать еще одно замечание. В правой части слайда мелким шрифтом отображено содержание типичной статьи Википедии с описанием одного из регионов. В нем перечислено много параметров. Каждый регион уникален по своей природе, у него свои неповторимые географические условия, природный ландшафт, история. Но при брендировании вы вынуждены упрощать картину. Из всего набора уникальных элементов необходимо выбрать одно свойство, которое и будет ключевой ассоциацией.

Однако, несмотря на то что идентификаторы крайне важны, только уникальности мало для создания успешного бренда. Здесь я хочу сослаться, наверное, на лучший пример брендирования в русской литературной классике — речь Остапа Бендера из «Двенадцати стульев». «Шахматы! — говорил Остап. — Знаете ли вы, что такое шахматы? Они

Дифференциация бренда - 1) создание **“точки различия”** бренда - обеспечение его уникальности

Содержание [скрыть]

1 История
2 География
2.1 Рельеф
2.2 Климат
2.3 Внутренние воды
2.4 Почвы, растительный и животный мир
3 Социальный портрет региона
4 Население
5 Власть и политика
6 Руководители области
7 Административно-территориальное деление
7.1 Городские округа и районы
7.2 Населённые пункты
8 Экономика
8.1 Промышленность
8.2 Сельское хозяйство
9 Образование
10 Транспорт
10.1 Автомобильный
10.2 Железнодорожный
10.3 Авиационный
10.4 Водный
10.5 Троллейбус
10.6 Трамвай
11 Связь

двигают вперед не только культуру, но и экономику! Знаете ли вы, что шахматный клуб четырех коней при правильной постановке дела сможет совершенно преобразить город Васюки?»

Как видите, с одной стороны, шахматы — это ассоциация с городом Васюки, с помощью которой его можно раскручивать, с другой — шахматы очень популярны в стране и мире. Помимо того, что мы должны выбрать какую-то одну характеристику и сделать ее уникальной с точки зрения экономики и бизнеса (но не культуры!), необходимо, чтобы эта характеристика была частью трендовой, популярной темы. Именно это позволит выстроить правильную идентификацию региона и города.

Именно поэтому в конце 1990-х — начале 2000-х годов происходило множество судебных разбирательств между городами за право стать родиной Деда Мороза. Великий Устюг, который в итоге победил, заполучил огромное конкурентное преимущество, поскольку Дед Мороз — это символ, который с советских времен и по сей день любят большое количество детей младшего возраста, а вместе с ними и их родители, тоже когда-то бывшие детьми. Умение уловить тренд — это очень важная составляющая брендинга, если мы хотим предельно расширить нашу аудиторию. Дед Мороз не имеет

никакого отношения ни к Великому Устюгу, ни к какому-либо другому городу в России. Он был придуман в советское время, чтобы заменить в головах людей святого **Николая Угодника**. Однако Дед Мороз стал крайне популярным и до сих пор занимает важное место в сознании людей. Здесь мы сталкиваемся с очень важным выбором: опираться на собственные характеристики или на те, что популярны у широкой публики? Дед Мороз не является аутентичным символом ни для одного города, но он очень популярен, что и делает его конкурентоспособным, и дарит Великому Устюгу *конкурентное преимущество*. В свою очередь конкурентное преимущество — это соответствие между отличительными компетенциями фирмы и факторами, критически важными для успеха в отрасли, что позволяет фирме превзойти своих конкурентов. Это определение справедливо и для территорий. В этом смысле Дед Мороз был важным конкурентным преимуществом на российском рынке городов, который формировался с конца 1990-х годов.

Существует еще одна важная составляющая брендинга. До сих пор я говорил о том, как бренду необходимо выделяться. Однако брендинг — это в том числе инструмент коммуникации, поскольку бренд создается прежде всего для людей, а его созда-

Дифференциация бренда - 2) обеспечение **конкурентоспособности бренда**

Шахматы! – говорил Остап. – Знаете ли вы, что такое шахматы? Они двигают вперед не только культуру, но и экономику! Знаете ли вы, что шахматный клуб четырех коней при правильной постановке дела сможет совершенно преобразить город Васюки?»

Конкурентное преимущество - существует тогда, когда существует соответствие между **отличительными компетенциями фирмы** и факторами, **критически важными для успеха в отрасли**, что позволяет **фирме** превзойти своих конкурентов.

тели работают на определенную аудиторию. Именно поэтому мы должны не только фиксировать элементы, популярные у публики, но и понимать язык, на котором она говорит. Приведу простой пример. Перед вами слова **Александра Сергеевича Пушкина** из «Евгения Онегина»:

Бразды пушистые взрывая,
Летит кибитка удалая.
Ямщик сидит на облучке
В тулупе, в красном кушаке.

Первоклассникам предложили нарисовать то, что они прочитали в этом отрывке. На слайде вы можете видеть пример одного из рисунков. Не могу не зачитать комментарий к нему, который я увидел в блоге организаторов данного эксперимента: «Кибитка в представлении детишек оказалась летательным аппаратом. Почему? Ну как, написано же “летит кибитка удалая”. У некоторых она оказалась еще и похожей на кубик (КУБитка). Летающая удалая ки(у)битка занимается весьма воинственным делом — она взрывает. Что или, вернее, кого? Бразды пушистые. Это зверьки такие (пушистые же!), помесь бобра с дроздом. То, что по правилам тогда должно было быть “браздов”, детей не смутило — и

на бедных пушистых браздов посыпались с кибитки гранаты и бомбы... В результате нету искрящегося под солнцем снега, несущейся в облаке кибитки с веселым бородатым дядькой в тулупе и кушаке на козлах. Вместо этого над землей несется кубическая летающая штуковина, под ее смертоносными ударами летят кровавые ошметки несчастных пушистых браздов, а за всем этим, балансируя на обруче на краю вырытой ямы, наблюдает люмпенская личность в тулупе и красном кушаке, с лопатой».

Это просто блестящий пример, который мы можем разобрать с разных сторон. Во-первых, дети не знают **Пушкина**. Их можно заставить выучить, но они все равно не поймут его, потому что лексика этого отрывка не совпадает с лексикой первого класса. Скорее всего, и значительная часть студентов понятия не имеет, что такое кибитка и тем более облучок. Я это знаю только потому, что мне об этом рассказывали в детстве. Не знаю, рассказывают ли сейчас. Необходимо учитывать, что язык аудитории всегда отличается от нашего собственного языка. На этом же рисунке я разместил три слова из лексикона тюменцев: «Зарека», «муравейник» и «плаха». Я понятия не имел, что стоит за этими словами, пока специально не спросил у студентов из Тюмени, есть ли у нее какой-то местный *культурный код*

Культу́рный код —
- ключ к пониманию данного типа культуры;
- неповторимые культурные **особенности**, доставшиеся народам от предков;
- закодированная в некой форме информация, позволяющая идентифицировать культуру
- набор **образов**, которые связаны с каким-либо **комплексом стереотипов в сознании**

Стереотип –
(1) уже сформировавшаяся (не требующая осознания, привычная),
(2) повторяющаяся (3) распространенная цепочку чувств, мыслей и действий,
которая упрощает восприятие и реакции человека

и особый язык. Это вроде тоже русский язык, но при этом весьма своеобразный — понятный для земляков и чуждый для других.

Если мы работаем на публику, мы должны знать ее культурный код, чтобы нас поняли. Смысл, который мы хотим донести, необходимо упаковать в свойственный аудитории язык. Обращаю ваше внимание на определение культурного кода, также представленное на слайде. Культурный код — это набор образов, связанных с каким-либо комплексом стереотипов. Именно поэтому мы можем наблюдать у тюменцев прочную связь между Зарекой и городом за рекой или «плахой» как площадью между зданиями Думы и правительства. Они понимают, о чем идет речь. Значит, если мы хотим работать на определенную аудиторию, нам необходимо знать ее культурный код и *стереотипы*.

Чем меньше ключевых идентификаторов, тем лучше. Любое упрощение облегчает восприятие и увеличивает запоминаемость. Нам необходимо закодировать наш идентификатор и отличительные свойства. В свою очередь публика должна раскодировать его так, как нам нужно. Она должна понять заложенный нами смысл, поэтому образ и символ как два элемента бренда связываются кодированием смысла.

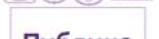
Здесь мы сталкиваемся с еще одной безумно интересной темой. Перед вами на слайде три рисунка, которые преследуют одну и ту же цель — заставить людей не мусорить. Этого можно попробовать добиться по-разному. Можно просто написать: «Соблюдайте чистоту». Возможно, кто-то среагирует. Можно написать: «Брошенный мусор будет передан бабке для наведения порчи». Как показало обсуждение этого объявления на березе одного садового товарищества, оно является достаточно эффективным средством очистки территории. А можно поставить на пляже инсталляцию в виде рыбки из сетки в металлическом каркасе и сообщить: она голодная, нужно ее покормить. Как показывает практика, дети сразу собирают и складывают в эту рыбку весь мусор с пляжа. Очень хороший способ управления поведением людей.

Обратите внимание: это три разных культурных кода, три разные возможные реакции и три разных стереотипа, на которые реагируют люди. Кто-то суеверен и будет бояться бабки с порчей. Кто-то законопослушен и будет соблюдать чистоту по прямому призыву. А кто-то любит креатив. Важно заметить, что дети любят креатив по определению. Они творческие по своей натуре, они будут сами собирать

Психологическая манипуляция —деятельность с целью изменить восприятие или поведение других людей при помощи скрытой тактики в интересах манипулятора.

Бренд-менеджер

Сообщение



Публика

«..**бессмысленная** чернь
Изменчива, мятежна, **суеверна**,
Легко пустой надежде предана.

Мгновенному **внушению послушна**,
Для **истины глуха** и равнодушна
А **баснями питается** она.»

мусор, если подойти к этому процессу неординарно и интересно.

На слайде также присутствует еще одна цитата из **Пушкина**, которая хорошо отражает свойства массового сознания, на которых строится любая манипуляция. Ведь все три примера — это манипулятивные техники, которые позволяют влиять на восприятие и поведение людей независимо от того, осознают ли они, что ими управляют:

...бессмысленная чернь
Изменчива, мятежна, суеверна,
Легко пустой надежде предана,
Мгновенному внушению послушна,
Для истины глуха и равнодушна,
А баснями питается она...

На этом и строятся маркетинг и брендинг, в том числе когда мы говорим о территориальной тематике. Хотя это примеры, не связанные прямо с брендированием, но они демонстрируют, как бренд можно заложить, опираясь на культурный код аудитории. При этом вас могут не просто узнать, но и сразу среагировать. В этом случае работает техника быстрого мышления, описанная недавним лауреатом Нобелевской премии по экономике **Даниэлем**

Канеманом в его книге «Думай медленно... решай быстро». Крайне рекомендую прочитать ее, это блестящее описание того, как можно влиять на человеческое поведение.

Все это находит отражение в символике территорий. Примеры вы можете видеть на слайде: «Казань — третья столица России», «Камышин — арбузная столица России», «Вологодская область — душа русского Севера», «Великий Устюг — Родина Деда Мороза», «Урюпинск — столица российской провинции», «Нижний Новгород — столица Поволжья». Слова «столица» и «Родина» обладают для русского человека сакральным смыслом. Поначалу я удивлялся, почему в попытках своего брендирования российские города так любят себя называть столицами. Теперь я понимаю и признаю, что это отражение российской ментальности. Москва всегда была местом, дальше которого отступать некуда, исторически главный город — это всегда стольный град, поэтому, чтобы быть в чем-то уникальным, надо стать столицей хоть чего-нибудь. Это как раз один из примеров использования стереотипов и культурных кодов.

Хочу вам также продемонстрировать занятный кейс пермского проекта, который настолько показателен, что на нем можно учиться самому и учить

Идентичность бренда -совокупность различных элементов бренда, которые обеспечивают уникальность, и то, **как они выглядят внешне** (на логотипе, в слогане, самом продукте, его упаковке или физической среде).

Шаблон - речевой или визуальный образец, используемых в сообщении и упрощающий его декодирование получателями.

студентов. Перед вами на слайде эволюция брендирования Перми. Два совершенно разных культурных кода зашиты в красную букву П и в «Пермь Великую», которая и сменила эту букву в качестве символики. Первый символ обращается к русскому авангарду и всем связанным с ним ассоциациям, а также к публике, которая его знает, любит и чтит. Второй нацелен на совершенно другое восприятие.

Помимо этого, в правой части слайда вы можете видеть герб Ямала — и обложку комикса Yamal Hero. Поскольку в последнем случае упоминается название региона, то это тоже волей-неволей работает на его брендирование. Действительно, брендирование региона может происходить не только при помощи символики, которую разрабатывает сам регион, но и благодаря любым упоминаниям его в других продуктах. И комикс Yamal Hero обращается к культурному коду молодежи, которая любит супергеройскую тематику.

Также на слайде представлены примеры брендирования при помощи выражения «I love»: I love Москва, I love Красноярск, I love Манчестер... Обратите внимание, что в таких логотипах исчезает смысл, который задается идентификатором. Ничто не указывает на уникальные признаки региона, но

присутствует обращение к аудитории, к ее сознанию. Логотип I love New York, с которого началась история разработки такого типа символики городов, регионов и территорий, эксплуатировал популярное изображение сердца, известное так же, как Дед Мороз. Его создатели просто воспользовались распространенным в мире стереотипом, но ничего про сам Нью-Йорк в этом логотипе не говорится.

При этом важно понимать, что за любым образом стоит история. В отличие от коммерческих брендов, у которых может быть богатая история и давняя репутация, но которые могут быть и совершенно новыми, у регионов изначально существует определенная история и сложившийся образ. А вот что делать с уже сложившимся образом — это еще один крайне важный вопрос, на который мы должны ответить в процессе брендирования. Здесь также присутствуют свои развилки. Например, Бремен, как и Великий Устюг с Дедом Морозом, раскручивается за счет «Бременских музыкантов». Ноттингем, в свою очередь, раскручивается за счет Робин Гуда. Поскольку в обоих случаях образ территории сложился еще до сознательного брендинга, они очень удачно использовали свою историю в качестве яркой и узнаваемой символики. Дракула и Трансильвания тоже неотделимы друг друга, поэ-

Публика не знает	*Независимо (стихийно, исторически и т.п.) сложившийся образ региона*	Управляемый сложившийся образ
Публика не знает	Регион «в себе»	Концепция бренда региона
	Менеджер не знает	**Менеджер знает**

тому невозможно было не воспользоваться этим для раскрутки этого румынского региона.

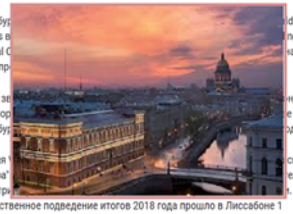
Другим примером является логотип I amsterdam, который возник как альтернатива кварталу красных фонарей, долго бывшего вместе с лозунгом «Sex, drugs and rock & roll» главной ассоциацией города. Чтобы сломать этот старый стереотип, был устроен ребрендинг и придуман новый слоган. Еще один пример — фавелы Рио-де-Жанейро, страшные трущобы. Они жестко ассоциируются с тем, что изображено на слайде, — оружием, бандитами, преступной средой и т.д. Однако власти города в 2014 г. решили перебрендировать его, попытаться сломать сложившийся образ.

На слайде представлена схема в виде треугольника, которая отражает сущность бренда. Мы должны решить, что делать со сложившимися стереотипами и образами, которые сформировались еще до того, как началось сознательное брендирование. Для этого есть несколько стратегий, отображенных в матрице, приведенной в левом нижнем углу. Вкратце: можно либо управлять сложившимся образом, либо конструировать совершенно новый. Это тоже выбор менеджеров бренда. Однако важно учитывать, что если нас интересует внешняя аудитория, то в любом случае недостаточно просто что-то

о себе знать и как-то изобразить. Необходимо стать частью общественного сознания. Бренд должен выйти из кабинетов дизайнеров и бренд-менеджеров на публику и стать частью ее сознания и подсознания. Стоит ли ломать уже сложившийся образ, пытаться радикально изменить репутацию? Вновь вопрос выбора. Не все готовы раскручиваться за счет негативных персонажей и явлений. С другой стороны, некоторых хоть горшком назови — ничего не изменится.

Мы, конечно, должны заботиться об образе как таковом. Но бренд подразумевает не просто любой образ, а конкретное позиционирование. Бренд необходим для победы в конкурентной борьбе, которая возникает в связи с тем, что разные регионы могут использовать очень похожие или даже одни и те же идентификаторы и при этом достигать успешного брендирования. Здесь я опровергаю самого себя и говорю, что мы вообще-то можем выбрать уже существующий, используемый кем-то идентификатор. Но тогда необходимо добавить еще одно важное условие, которое отражено в левой части представленного слайда. Мы знаем, что культурной столицей России является Петербург, это общеизвестно. И вдруг в 2011 г. Пермь заявляет, что займет место культурной столицы нашей страны и чуть ли

Петербург официально признали мировой культурной столицей. За это звание он боролся с Парижем, Римом и Лондоном



Торжественное подведение итогов 2018 года прошло в Лиссабоне 1 декабря.

VS

Новая точка на карте

Культурную столицу России переносят в Пермь

Добавить в «Мою Ленту»

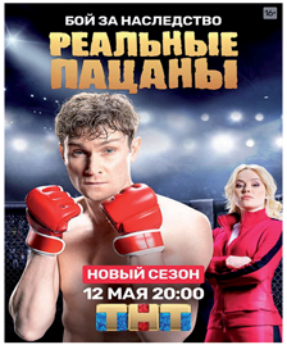
В последнее время в новостях культуры все чаще говорят про Пермь. Там и музей, и театр, и фестивали, и, что еще важнее, благодаря стараниям

VS

ПЕРМЬ ВЕЛИКАЯ

Край легенд

VS



не всей Европы. Пермь не боится вступить в прямую конкуренцию с Санкт-Петербургом. Причем она даже не проигрывает в этой конкуренции, а занимает свою определенную нишу, поскольку в отличие от Петербурга Пермь раскручивается за счет наследия русского авангарда. Этот пример демонстрирует, что благодаря одному и тому же идентификатору можно создать разные образы и отстроиться от конкурентов, что Пермь достаточно успешно и осуществила.

Однако нельзя сказать то же самое об итальянском городе Урбино. Родина **Рафаэля** так и не смогла раскрутиться за счет его фигуры — что бы ни делали власти города, **Рафаэль** по-прежнему устойчиво ассоциируется с Флоренцией и Римом, где он творил. Это говорит о том, что можно выбрать уже существующий у других городов идентификатор, но в этом случае придется предельно аккуратно заниматься собственным уникальным позиционированием. Позиционирование — это не то, что мы хотим, а то, что в итоге получается.

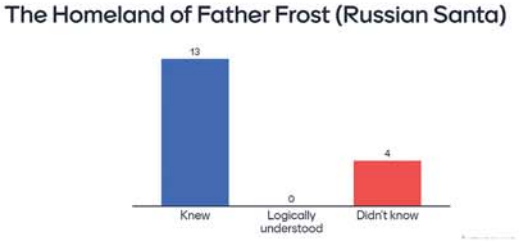
Приведу еще один пример с «Пермью Великой», которая пришла на смену «Перми как столице русского авангарда». Сегодня она перекрывается образом, который создал сериал «Реальные пацаны», хотя он совсем не является частью проекта по созданию бренда города. В молодежной среде Пермь сейчас ассоциируется и не с величием, и не с культурой авангарда, а с «Реальными пацанами» из телевизора. Такое давление на бренд со стороны информационного поля также необходимо учитывать.

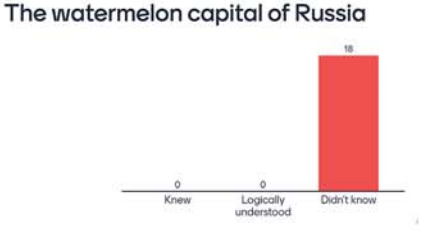
Однажды я решил заставить своих студентов опознать российские «столицы», основываясь на их символике. При этом для каждого города нужно было выбрать один из вариантов: «не знал об этом городе», «не знал о городе, но догадался», «не знал и не догадался». На слайде три показательных случая. Великий Устюг узнали, потому что он хорошо раскручен. Столицу Волги не все узнали, но многие догадались. А вот то, что Камышин — это, вновь напоминаю, «арбузная столица России», никто не знал и даже не думал в эту сторону.

Тут возникает проблема узнаваемости бренда и того объекта, который за ним стоит. Наша задача заключается в том, чтобы точно закодировать смысл и идею бренда, а также выбрать такой канал, через который их удастся донести до аудитории.

Приведу показательный кейс, с брендингом напрямую не связанный, но демонстрирующий важность таких каналов связи. В XIX веке на один из приморских японских городков, который специа-

Узнаваемость бренда - процент потенциальных клиентов или потребителей, которые узнают—или назовут—данный бренд.





лизировался на рыболовстве и вместе с тем на выращивании риса в горах, возвышающихся над прибрежной полосой, обрушилось цунами. Незадолго до этого почти все жители находились на пристани и ловили рыбу, однако мэр по каким-то своим причинам остался в горах. Увидев, что приближается цунами, он понял, что ему надо каким-то образом быстро предупредить и вывести всех людей из городка. Докричаться невозможно, никаких средств связи и звукоусиления нет. И он просто-напросто поджег рисовое поле. Когда люди увидели, как в горах горит рис, они кинулись вверх, в горы, что и спасло их от цунами. То есть высокая эффективность оповещения заключается в наибольшем охвате аудитории при минимальных усилиях.

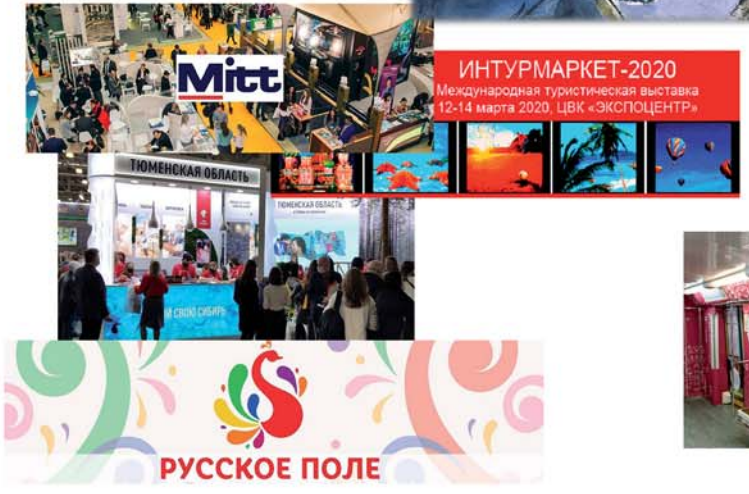
У каждой территории есть свои специфические каналы, которые они могут использовать. Например, сувенирная продукция. Это канал массовой коммуникации, потому что она пользуется широким спросом. Прежде всего я говорю о магнитиках на холодильники. В последние десятилетия мы стали активно ездить и за границу, и по России, тоннами привозя с собой эти символы различных городов и территорий. Причем они обеспечивают не только охват, но и частый, повторяющийся контакт: зашел на кухню — сразу вспомнил.

Очень важный канал — сетевые коммуникации. Тут работают так называемые «лидеры мнений». Фактически это то же самое хорошо известное «сарафанное радио», или, по-английски, «world of the mouth». В мире «сарафанного радио» всегда есть главные «сплетники». Их нужно уметь находить и через них передавать широкой публике информацию о своем бренде.

Но после того как мы создали образ, который произвел хорошее впечатление на публику, он должен быть подкреплен адекватным продуктом. Если человек, приехав в регион, увидит, что реальное положение дел не соответствует образу, это полностью разрушит весь процесс брендинга. На слайде вы можете видеть показательный пример. Ржавый автобус, застрявший в грязном снегу, и на нем надпись: «Область, в которой хочется жить». Это идеальный пример полного диссонанса между желанием создать образ и отсутствием продукта, который может его поддержать.

Если в регионе нечего делать, то у него нет продукта. Если о нем никто ничего не знает, у него нет бренда. Если люди приезжают, то их необходимо чем-то занять. На слайде вы видите еще одну цитату из «Двенадцати стульев» — о том, чем занимаются люди в уездном городе N. И тут же забавная альтер-

Канал - средство, через которое сообщение передается от отправителя к получателю.



нативная реклама английского городка Брекнелл, который предлагает посетителям погонять шары в боулинге, посмотреть новый фильм, а также получить удар ножом и последующее переливание крови.

При этом необходимо учитывать, что образ формируется не только трудом бренд-менеджеров, не только силами нанятых или добровольных лидеров мнений в социальных сетях, но и личным опытом клиентов и потребителей продукта. Необходимо поддерживать высокий уровень удовлетворенности, так сказать, «клиента региона». На следующем слайде — моя личная история поездки в Коломну. Мне было очень интересно, я получил важный для себя опыт, и степень моей удовлетворенности оказалась крайне высокой. Я даже зашел в Tripadvisor и прямо так и написал, причем совершенно искренне: «Коломна — это круто!»

Обратите внимание, что формирование бренда — это перманентный процесс, а не одноразовая работа. Необходимо постоянно отслеживать совокупность ответных реакций публики, причем не только узнаваемость, но и то, с чем нас ассоциируют, то, с кем нас сравнивают и как позиционируют, а также степень удовлетворенности нами при непосредственном контакте и то, что о нас рассказывают

после такого контакта. Этим и занимаются настоящие бренд-менеджеры. В принципе такую работу можно и стоило бы вписать в систему государственного и муниципального управления.

Другим важным моментом является долгосрочная основа брендирования. Для меня было удивительно и очень интересно узнать, что тюменские **«Губернаторские Чтения»** сохраняются при разных губернаторах. Это само по себе отличная характеристика региона — наличие долгоиграющего проекта. Плохо, когда бренд меняется с каждым новым губернатором. Тюмень этого риска успешно избегает, но вообще политические циклы могут серьезно повлиять на устойчивость бренда.

Наконец, я хотел бы поговорить о том, что брендинг может дать не внешней аудитории, а его хозяевам. Мы знаем немало примеров богатых регионов и стран, по каким-то причинам деградирующих. Существуют и примеры бедных, депрессивных регионов, которые возрождаются, несмотря на свое бедственное положение. Почему? Почему Советский Союз после войны сумел восстать из пепла? Почему Япония после той же войны также восстала из пепла? Совсем недавний пример — город Фукусима сумел очень быстро восстановиться после аварии на тамошней АЭС, случившейся в 2011 г.

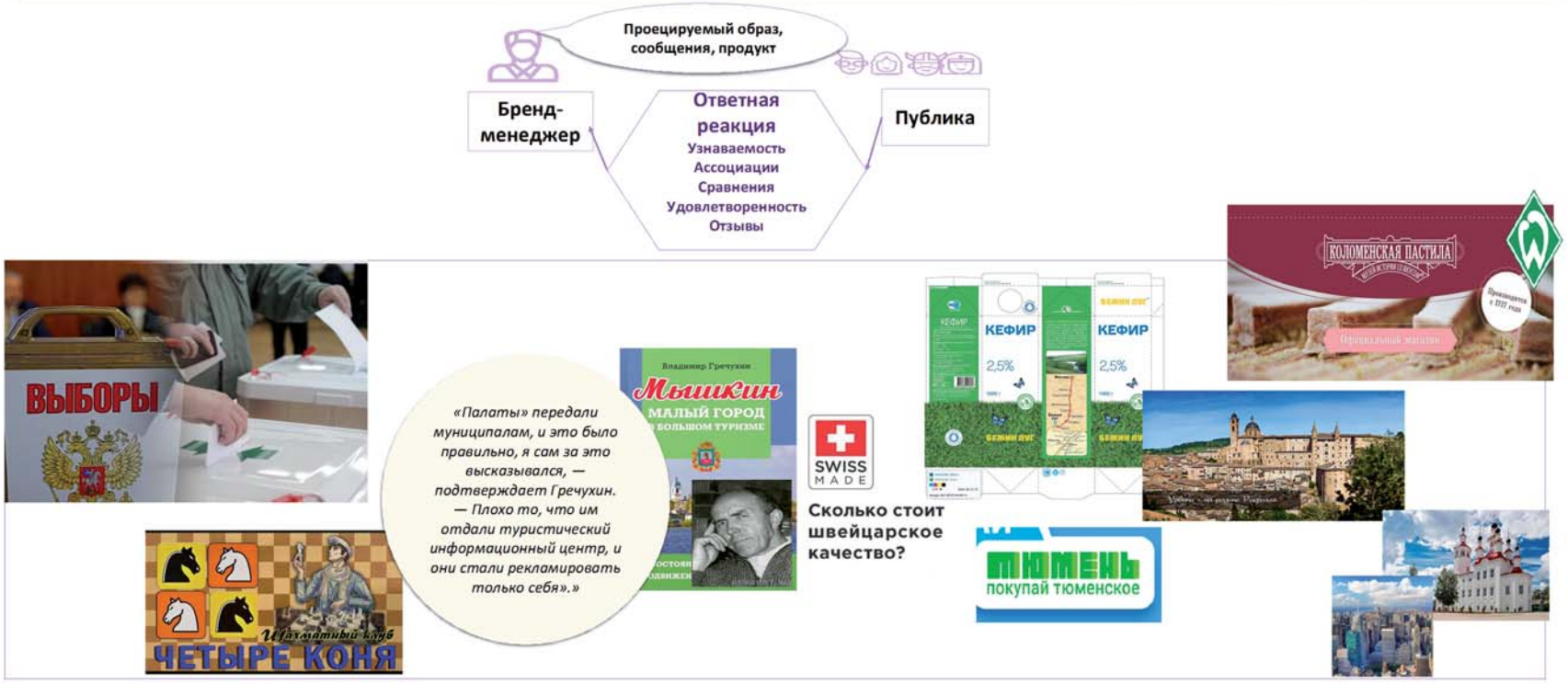
В уездном городе N было так много парикмахерских заведений и бюро похоронных процессий, что казалось, жители города рождаются лишь затем, чтобы побриться, остричься, освежить голову вежеталем и сразу же умереть. .

Воспринятый образ
vs
Результат контакта с продуктом

Брекнелл полон ночной жизни[...]
Рядом с Шаровым Фонтаном находится досуговый комплекс. Здесь под одной крышей находятся боулинг, десятиэкранный кинотеатр, два ночных клуба («Поножовщина» и «Токсины») и травмпункт.
Таким образом, в течение одного вечера возможно погонять шары, посмотреть новый фильм, получить удар ножом и переливание крови.
Все это – весьма популярное времяпрепровождение молодежи Брекнелла.

Опыт клиента региона – совокупность впечатлений, которую его клиенты (посетители) приобрели через контакты с его активами, людьми, организациями в процессе создания и использования его продукта.
Удовлетворенность клиентов региона – количественная оценка клиентами их клиентского опыта.

Бренд – «скоропортящийся» актив. Бренды не могут выживать и процветать «естественным образом». Ими нужно **активно управлять и в них нужно регулярно инвестировать**.



Почему? Потому что патриотичные японские предприниматели оперативно перенаправили инвестиции из-за рубежа в пострадавший регион своей страны. В конечном счете все определяют люди и те решения, которые они принимают. «А без меня, а без меня здесь ничего бы не стояло» — эта песня 1960-х годов в исполнении **Марка Бернеса** очень хорошо иллюстрирует роль человеческого духа и личности, да и человеческого сообщества в целом в развитии стран и регионов. А еще не могу не вспомнить строки **Окуджавы**:

Вселенский опыт говорит,
Что погибают царства
Не оттого, что тяжек быт
Или страшны мытарства.
А погибают оттого
(и тем больней, чем дольше),
Что люди царства своего
Не уважают больше.

Уважение к «царству» в широком смысле этого слова, то есть отношение к власти, политическому устройству, быту, культурному коду и истории, — это то, что помогает создать и развить бренд. Приведу самые простые примеры символов, которые

находят отклик у людей, при этом не имея никакого отношения ни к туристической, ни к коммерческой тематике. «Бессмертный полк» — и сразу отклик в миллионах сердец. Лозунг «Спасибо деду за победу» уже стал постепенно забываться, но это была сильная отсылка к определенной аудитории. Интересная история случилась с мгновенно изобретенным символом Санкт-Петербурга под названием «небесная линия», который и заставил не кого-нибудь, а «Газпром» строить свою циклопическую башню не в Охте, а в Лахте. Отличный пример силы сообщества.

Ну и несколько слов о Тюмени и ее бренде. Когда я собирал информацию о регионе, одним из главных источников для меня как профессора НИУ ВШЭ было общение с тюменскими студентами, которых в Вышке, между прочим, немало. Одно из проведенных мной интервью дало достаточно занятные результаты. Другим важным источником выступали официальные сообщения — губернаторские, а также поступающие через другие каналы. Я могу выделить ряд заинтересовавших меня элементов брендинга, причем именно того брендинга, о котором говорил во вступительном слове **Святослав Игоревич**, — не туристического, а направленного на повышение качества жизни внутри региона.

Общество, или социум — большая социальная группа, объединенная общими
- пространством
- культурой\ценностями
- формами отношений и **взаимодействий** людей.

Экономические цели VS **Социальные цели**

Солидарность Сплоченность Доверие Сотрудничество

Внутренние коммуникации региона – *охват, частота и теснота контактов* без экономического интереса

Упомянутые в прошлогоднем губернаторском послании весы «Тюмень» в качестве идентификатора — сильный символ, а «Лучший город Земли» — хороший идентификатор. Визуально весы «Тюмень» — известная ассоциация для большого числа жителей России, хотя и в основном старшего возраста, потому что сегодня они уже не являются частью массовых коммуникаций. При этом данный символ очень важен для самих тюменцев, что подтверждают слова губернатора: «Мы принимаем только взвешенные решения. Мы всегда... подсчитываем выгоды и издержки». Это находит отклик в сердцах жителей области.

Самое интересное, что создаваемый облик региона действительно существует в головах людей независимо от того, что говорит власть. Я не показывал никаких цитат из губернаторских посланий своей тюменской студентке. Тем не менее, когда я спросил, почему, собственно, «Тюмень — лучший город Земли», она ответила: «В этом слогане, конечно, есть легкая ирония, но там действительно комфортная и спокойная жизнь, это счастливое детство. Некоторые друзья даже спрашивают, что я забыла в Москве». Такое буквальное повторение слова посланного и слова полученного говорит о том, что здесь есть работающий элемент управления имиджем, поддерживаемый соответствующей символикой.

Каждый житель Тюмени многократно проходил мимо представленного на слайде визуального объекта, поэтому у большинства действительно засело в головах, что Тюмень — лучший город Земли. Совсем неважно, действительно ли это так; главное, что формула сработала. И все-таки за пределами Тюмени ее знают и ценят меньше. Впрочем, любопытно, что сегодняшний образ Тюмени поддержан сетевой коммуникацией. На слайде представлена цитата из известного блога **Ильи Варламова**, в котором он пишет: «Собянин не просто навел порядок — он из захолустного депрессивного райцентра сделал столицу! Он не просто закатал город в гранит — он дал возможность гордиться своим городом. Это раньше Тюмень была одной из. А сегодня она самая-самая». Сетевая коммуникация через этого лидера мнений поддерживает массовую коммуникацию и работает на подкрепление визуальной символики города.

Приведу еще одну цитату из губернатора **Моора**: «Мы должны вернуть в центр нашей повестки понятие конкурентоспособности... Тюменская область во многих отношениях является одним из передовых регионов Российской Федерации».

Об идентификаторах

Это весы «Тюмень» – помните?... универсальные, надежные и точные. Поэтому я и считаю их нашим символом – выражением тюменского стиля и характера.

Лучший город Земли

Об идентичности и массовых коммуникациях

О проецируемом имидже

«Мы принимаем только взвешенные решения. Мы всегда... подсчитываем выгоды и издержки. Не только в прямом финансовом смысле, но и, прежде всего, в плане ***качества, комфорта и безопасности человеческой жизни****»*

Об имидже

- Почему Тюмень – лучший город Земли?

«В этом есть легкая ирония, но там действительно **комфортная и спокойная жизнь**, это счастливое детство. Некоторые друзья даже спрашивают, что я забыла в Москве»

Об узнаваемости

Каждый житель проходил многократно мимо этого визуального объекта, он надолго засел у всех в головах

- Есть ли какие-стереотипы про область у студентов и других знакомых?

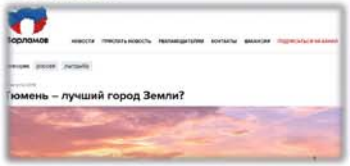
«Я бы ликбез по географии устроила. Еще два года назад многие не знали, где это и есть ли там аэропорт. Сейчас лучше стало. Соседи (Пермь. Екб) знают лучше...

«Передовой регион» — это хороший концепт для позиционирования области. Но вернемся к ответам моей студентки. Будучи спрошенной, чем жизнь в Москве отличается от жизни в Тюмени, она указала на следующие преимущества столицы: «Больше возможности найти работу, реализовать амбиции, проще с жильем, масса заведений высокого класса — рестораны, фитнесы, танцшколы». Нет ничего удивительного, что в этих сферах Тюмень пока не может на равных конкурировать с Москвой. Тем не менее, учитывая ее воспоминания о комфортном месте и счастливом детстве, я решил задать вопрос о желании вернуться и завести свой бизнес в Тюменской области. На это она ответила: «Во мне борются две противоречивые сущности. Все амбициозное во мне связано с Москвой. А регион хочется сохранить в своей жизни как тихий уголок, куда можно приехать отдохнуть. С другой стороны, мне бы что-то хотелось сделать для региона, где прошло мое детство. Для этого нужно было бы туда вернуться и сделать то, чему меня научили в Москве. Идеально было бы совместить это. В Тюменской области я бы открыла какой-то небольшой бизнес, который не требовал бы постоянного моего присутствия, но карьеру продолжила бы делать в Москве».

Этот ответ подтолкнул меня к формулированию следующей гипотезы. Тюменское сообщество, как и любое другое, — это не только постоянные жители региона, но и диаспора. Поддержание связи с диаспорой тоже может быть одной из стратегий развития бренда. Прошу обратить внимание еще на одно высказывание губернатора — об инструментах коммуникации и бренд-менеджмента, необходимых Тюменской области: «Раскрепостить, поддержать, а где надо, и подтолкнуть тюменскую предпринимательскую энергию. Да, мы будем убирать с дороги бизнеса всяческие административные рогатки и барьеры и вообще помогать ему изо всех сил». Это точно совпадает с запросом студентки на создание условий для ее потенциального бизнеса. Здесь стоит упомянуть недавнее соглашение Тюменской области с организацией «Россия — страна возможностей», а также интереснейшие проекты Школы перспективных исследований и тюменского технопарка. В целом вся инновационная составляющая жизни региона работает на создание в нем привлекательной среды, которая могла бы приблизить его к недосягаемой пока Москве, выигрывающей сегодня в ментальности любого молодого человека как место для реализации своих амбиций.

О сетевой коммуникации

*«Собянин не просто навёл порядок – он из захолустного депрессивного райцентра сделал **столицу**! Он не просто закатал город в гранит – он дал возможность жителям **гордиться своим городом**. Это раньше Тюмень была одной из. А сегодня **она самая-самая**...!»*



О проецируемом позиционировании

*Мы должны вернуть в центр нашей повестки понятие **конкурентоспособности**. И через эту призму рассматривать все наши действия и их результаты. Тюменская область во многих отношениях является одним из **передовых регионов** Российской Федерации. Конечно, это приятно. Но раз мы уже **вошли в "высшую лигу"**, давайте играть по ее правилам».*

О позиционировании

- Чем жизнь в Москве отличается от жизни в Тюменской области?

«Больше возможностей найти работу, реализовать амбиции, проще с жильем, масса заведений высокого класса – рестораны, фитнесы, танцшколы»

О возможном позиционировании

- А завести в области свой бизнес не хотели бы ?

*«Во мне борются две противоречивые сущности. Все **амбициозное** во мне **связано с Москвой**. А **регион** сохранить в своей жизни как **тихий уголок**, куда можно приехать **отдохнуть**. С другой, мне бы что-то хотелось **сделать для региона**, где прошло мое детство. Для этого нужно было бы туда **вернуться** и сделать то, чему меня научили в Москве». Идеально было бы совместить как-то. В Тюменской области я бы открыла как-то **небольшой бизнес**, который **не требовал бы постоянного** моего **присутствия** **Но карьеру продолжила бы делать в Москве.***

О прямых коммуникациях и бренд-менеджменте

*раскрепостить, **поддержать**, а где надо, и подтолкнуть **тюменскую предпринимательскую энергию**. Да, мы будем убирать с дороги бизнеса всяческие административные рогатки и барьеры и вообще помогать ему изо всех сил.*

Подводя итог, могу сказать, что у Тюмени уже довольно гармонично выстраиваются элементы общего бренда области. Однако брендирование региона сегодня в основном ориентировано на создание имиджа внутри и для областного сообщества. Надо бы развивать эту линию дальше, завоевывать новые аудитории.

ДИСКУССИЯ

И.Н.КОСОГОРОВА, генеральный директор тюменской «Школы гостеприимства и сервиса»: Безусловно, мы всем сердцем поддерживаем слоган «Тюмень — лучший город Земли». Но сейчас я хочу задать Вам вопрос о туризме. Совсем недавно Тюмень стала практически столицей термальных вод в России, однако выступавшая на одном из наших недавних мероприятий **Наталья Зубаревич**, известный эксперт по экономической географии, сказала буквально следующее: «Объясните, Христа ради, из-за чего живущие в основном в европейской части России туристы поедут в Тюмень? Казань раскрутилась. Так Казань — исторический город. Тюмень вышла из поговорки „Столица деревень“. Это нормальный региональный центр. Чем приманивать будете? Сколько можно петь про туристический паровоз? Где у вас Байкал, Волга с историческими территориями? Поэтому у меня очень большие сомнения, что проект покатит». Мы, жители Тюмени, не согласны с этим. Но Вы — эксперт. Скажите, можно ли изменить сложившуюся ситуацию?

К.Л.РОЖКОВ: Как я понимаю, **Наталья Васильевна** имела в виду, что удаленность Тюмени приводит к высокой стоимости транспортных услуг. Конечно, это значимый фактор для туристов, хотя цены на перелеты в Тюмень далеко не заоблачные, так что это вполне досягаемый из центра регион. Так что экономические основания этого вердикта мне непонятны. Но важно обратить внимание на те факторы, за счет которых раскручивается область. Если эта критика касается темы горячих источников, значит, нужно думать об эффективном позиционировании, потому что горячие источники есть много где — и в Исландии, и в Венгрии, и на Камчатке, и на Байкале, и в Краснодарском крае. Необходимо преподнести публике именно те элементы, которые бы отличали тюменские источники от аналогов. А еще нужны воля и талант бренд-менеджера — чтобы раскрутить продукт с нуля или с изначально невыгодных позиций. В этом случае возможны две логики. С одной сторо-

ны, деньги идут туда, где уже есть деньги, с другой — можно сделать что-то с нуля исключительно за счет воли. Израиль в 40—50-е годы прошлого века превратил пустыню в сад. Там не было ничего, вообще ничего, кроме людского духа, который может даже, казалось бы, совершенно нерациональный экономически проект превратить в рациональный.

Э.З.ОМАРОВ, вице-президент «Опоры России»: Когда мы говорим о бренде, важны три вещи: имена, места и события. Если говорить про имена Тюмени и Тюменской области, то у нас сразу всплывают в голове **Менделеев**, **Ершов**, **Салманов**, **Богомяков** и даже **Собянин**, из-за которого Тюмень в Москве сегодня и ругают, и хвалят за то, что дала столице такого мэра. Тем не менее все это пока не складывается в бренд Тюмени. А ведь существуют бренды как с позитивным содержанием, так и с отрицательным. Например, сериал «Бандитский Петербург» настолько сильно повлиял на образ города, что до сих пор при любом упоминании слова «Петербург» некоторые прибавляют к нему прилагательное «бандитский». Когда говорят про Тюмень, особенно в других регионах и даже других странах, большинство собеседников сразу ассоциируют ее с нефтью и газом и больше ни с чем. Однажды в зарубежной поездке

я выступал на некоем мероприятии и на вопрос о моем происхождении ответил, что родился и живу в Тюмени. Мои собеседники сразу начали расспрашивать про нефть. А я стал рассказывать о том, что Тюмень — это не только нефть, которую я даже никогда вживую не видел, но и огромное количество других возможностей. В конце моя дочь даже спросила: «Папа, а это ты правда про Тюмень рассказывал?» Как бы мы ни хотели чего-то другого, у Тюмени уже существует узнаваемый образ нефтяного региона. С именами и местами мы еще можем пытаться что-то изменить. Главный вопрос в том, какие события могут стать элементами нового бренда города Тюмени или Тюменской области?

К.Л.РОЖКОВ: Исходя из того немногого, что я успел узнать об области, новая тематизация должна быть инновационной и ориентированной на молодежь. Если мы хотим удержать умных, талантливых и предприимчивых ребят, а также привлечь хотя бы в виде капиталов и идей тех, кто успел уехать учиться или работать за пределы области, то я бы попытался затащить сюда, например, **Илона Маска** или еще какую-нибудь фигуру в этом роде.

Э.З.ОМАРОВ: В Тюмени есть, например, форум молодых предпринимателей России, уже ставший междуна-

родной площадкой. Может ли он стать элементом бренда?

К.Л.РОЖКОВ: Думаю, да. И города, и области. Слова «молодой» и «предприниматель» являются ключевыми.

Н.Ф.ПУРТОВ, генеральный директор Инвестиционного агентства Тюменской области: Вы начали свое выступление с рассказа об автомобильных брендах, о том, как логотип обещает качество и надежность. А в конце Вы рассказали, как бренд территории поддерживает статус региона в глазах как внешних наблюдателей, так и его жителей. На Ваш взгляд, что важнее — наличие у региона одного сильного бренда с согласованными символиками, только дополняющими и расширяющими его, или лучше иметь специфичные бренды и символы в отдельных сферах — в туризме, спорте, молодежной активности? И еще один вопрос. Вы упомянули, что Тюмень только что заняла третье место по инвестиционному климату среди российских городов. Является ли инвестиционный климат частью бренда региона, или это все же разные сферы?

К.Л.РОЖКОВ: Проблема выбора между множественностью брендов и единым, хотя и комплексным брендом упирается в вопрос: хотите ли вы иметь единую аудиторию, которая однозначно ассоциирует регион с каким-то определенным идентификатором, или вы обращаетесь к разным аудиториям одновременно? Если вам нужна максимально широкая публика, а не набор независимых аудиторий, то бренд должен быть единым. Но при этом под него должны подстраиваться все специфицированные бренды — например, спортивный, туристический, технологический и т.д. Каждый из них должен иметь свои черты, однако в качестве «зонтика» должен работать единый бренд. Повторюсь, решение о выборе бренда принимается при полном понимании структуры аудитории, на которую мы работаем, и того, что мы хотим от нее получить: быструю узнаваемость или глубокое проникновение. Если речь о втором, то это уже не тема брендинга, а скорее вопрос инвестиционного климата, о котором Вы как раз спрашивали. Инвестиции могут прийти вслед за другими раскрученными темами. Бывает, они приходят вслед за туризмом — но не всегда. При этом особенность брендинга заключается в том, что он ориентирован на массовую коммуникацию, которая предполагает в первую очередь монолог. Инвестиции же более сложный и комплексный предмет, тут много тихой кабинетной работы, длинных переговоров, экспертных оценок.

Там, где начинаются переговоры, заканчивается брендинг как массовая коммуникация. Завязать первый контакт с инвесторами действительно можно при помощи бренда, потому что они такие же люди, как и все остальные. Но потом волей-неволей приходится переходить в другую коммуникативную среду.

В.А.РЕЙН, заместитель председателя Тюменской областной думы: На повышение инвестиционного потенциала, на мой взгляд, сильно влияет качество национальной системы интеллектуальной собственности. И, как Вы знаете, сегодня существует общемировая тенденция увеличения конфликтов интересов в этой сфере. Как Вы считаете, нужно ли регионам предпринимать специальные шаги в этом направлении? Как вообще Вы оцениваете качество системы защиты интеллектуальной собственности в России?

К.Л.РОЖКОВ: Я полностью солидарен с Вами. Более того, скажу, что товарный знак является прямым предшественником бренда. При этом товарный знак обычно связан с технологией, которой обладает собственник и на которую он имеет исключительное право. Если интеллектуальная и инновационная составляющая как идентификатор и как элемент

символики будет выбрана в качестве основной для брендинга Тюменской области, если инновационные стартапы станут одним из главных компонентов ее бренда, то защита интеллектуальной собственности будет одним из ключевых условий эффективного брендирования. Но важно не допустить диссонанса между созданным образом региона и реальной ситуацией в сфере инновационного развития и защиты интеллектуальной собственности, чтобы не разочаровать потенциальных предпринимателей-инноваторов. Они же быстро поймут, что к чему.

О.Н.РОМАНЕЦ, генеральный директор Агентства инфраструктурного развития Тюменской области: В середине своего выступления Вы говорили, что бренд нужен для победы в конкурентной борьбе, в том числе за интерес инвесторов. А потом Вы приводили высказывания людей, которые жили или живут в Тюмени и Тюменской области. Так что все-таки является основной целью брендинга — конкурентная борьба или повышение уровня жизни и удовлетворенности жителей региона?

К.Л.РОЖКОВ: Этот вопрос все время мучает и меня, и других практиков и теоретиков. Здесь невозможно договориться, потому что дело в выборе стратегии.

Когда этот спор начинается, я всегда привожу одну цитату из «Властелина колец» **Толкина**. Маг Гэндальф говорил примерно так: «О хоббитах мало кто знает, и я этому, признаться, очень рад». Чего мы больше хотим — открыться всему миру или жить своей жизнью и быть самодостаточными? Есть множество примеров, когда территории не хотят открываться, а те, что открылись, прямо-таки жаждут закрыться обратно. Например, Барселона или Венеция с ее протестами против круизного туризма. Все это точки конфликта между коммерческими и социальными целями, особенно учитывая, что территория — это не просто фирма для зарабатывания денег, но и место для жизни. Как тут достичь баланса? Каждое сообщество делает это по-своему. Приведу пример, о котором не успел упомянуть во время лекции. Есть в Орловской области давно забытый всеми фестиваль то ли имени, то ли памяти **Тургенева** под названием, естественно, «Бежин луг». Я даю студентам задание придумать, как раскрутить Орловскую область через этот фестиваль. Они говорят, что поедут туда, но только если там будет тема... хоррора. Почему? Потому что в Википедии они прочитали, что в этом произведении дети рассказывают друг другу страшные рассказы. И если фестиваль и Орловщина в целом будут брендированы как «Родина русского хоррора», то они обязательно туда поедут. То есть можно что-то сделать вообще с нуля. Однако если удастся привлечь туда большое количество гостей, ближайший поселок, в котором сейчас не проживает и ста человек, просто не выдержит наплыва туристов. Он умрет. Так, в свое время самой красивой деревней в России был признан населенный пункт Кинерма в Карелии. Он попал в СМИ, и туда хлынул поток туристов, отчего местные жители пришли в крайнее недовольство — такое количество приезжих было элементарно негде разместить и нечем накормить, да и вообще их там никто не ждал и не желал. Этот вопрос решается сообществом и только сообществом.

Если же рассуждать о том, нужны ли городу или региону дополнительные деньги, то стоит учитывать, что любая территория имеет физические границы — в отличие от бизнеса, который может быть глобальным и расширяться куда угодно. Например, китайский бизнес проник уже всюду. Территория же — это место обитания людей. Так что чем больше туристов и денег к нам приходит, тем больше может возникнуть негативных эффектов. Ведь инвесторы прагматичны и отнюдь не озабочены социальными задачами. И туристы приезжают на ограниченное время, жить здесь они не будут. Они тоже не несут

никакой ответственности за состояние территории. Вопрос баланса интересов должен быть решен на стратегическом уровне. То или иное решение задаст рамочные условия для брендинга.

Д.Н.АПАСОВА, председатель Студенческого совета Тюменской области: Не секрет, что статус и успех региона во многом зависит от того, как он воспринимается федеральной властью и федеральными бизнес-структурами. Является ли это восприятие элементом бренда? Можно ли управлять этим восприятием?

К.Л.РОЖКОВ: Мой ответ будет похож на то, что я говорил об инвестициях. В отношениях с федеральной властью также многое решается в процессе закрытых переговоров. Применять инструменты брендинга в политике можно ровно в той степени, в которой политика открыта и публична. Ведь политики (как и инвесторы) остаются живыми людьми, они живут в том же обществе, у них есть те же самые психологические крючки, которые можно использовать, чтобы привлечь их внимание, зацепить какой-то определенной темой и вызвать эмоциональную реакцию. Но дальше все это переходит из публичной сферы в переговорные кулуары, и там работают другие ком-

муникативные техники, относящие скорее к сфере GR (Government Relations).

А.В.ПАНТЕЛЕЕВ, заместитель губернатора Тюменской области: Предположим, что человек в течение дня получает тысячу рекламных сообщений. Как в этом потоке сообщений к нему пробиться, Вы уже сказали, — нужно отстроиться от других. Но мой вопрос касается объема транслируемой информации. Сколько лет надо системно продвигаться под одним брендом, чтобы получить заметный экономический эффект?

К.Л.РОЖКОВ: Разные ситуации демонстрируют разные примеры. Скажем, Барселона начала полноценно заниматься брендингом примерно в 1988 г. В итоге ей удалось стать пионером брендинга в Европе, главным городом, на который все ориентировались, на основе опыта которого писали статьи и книги. Заметного эффекта ей удалось достичь к концу 1990-х годов и в значительной степени благодаря летним Олимпийским играм 1992 г. Это была очень серьезная работа. Иногда кажется, что можно нажать на волшебную кнопку и все заработает. Однако на деле успеху всегда предшествует длительный процесс стратегического планирования. В устоявшемся

информационном поле сложно пробиться, многое зависит от случайных факторов, темы, идентификатора, упаковки и каналов связи. Ускорить процесс можно за счет грамотной коммуникации. Должны быть привлечены все каналы коммуникации, которые выходят на вашу целевую аудиторию. Великий Устюг раскрутился очень быстро. Известна и история Мышкина, одного из успешных проектов провинциального брендинга, но она восходит аж к 1966 г., когда там был создан первый музей. А туристические потоки туда пошли только после того, как это сельское поселение в 1991 г. получило статус города. Я думаю, что с учетом наличия у вас определенных стратегических наработок, к тому же с таким губернатором и такой командой для Тюмени этот срок составляет примерно три-четыре года. Если все это время не расслабляться, то она имеет все шансы войти в высшую лигу.

А.В.ПАНТЕЛЕЕВ: А какие смыслы Вы порекомендовали бы включить в стратегию брендирования нашего региона?

К.Л.РОЖКОВ: Мне сложно что-то прямо рекомендовать, потому что стратегический выбор — это не вполне экспертная работа. Эксперты могут только содействовать выбору, но не совершать его. В целом к

бренд-менеджменту оказываются причастны люди с разной профессиональной подготовкой — дизайнеры, лингвисты, специалисты по коммуникациям, маркетологи. Эти функции могут быть и делегированы внешним экспертам, и исполняться изнутри структуры регионального управления. Однако все функции делегировать подрядчикам нельзя, тут есть своеобразные ключи без права передачи. Стратегия региона должна быть сформулирована его основными политическими акторами. Эксперты могут только помогать им, выступая в качестве модераторов, выясняя и согласовывая разные позиции. Если у вас есть подходящие стратегические площадки, их нужно развивать дальше. Насколько я понимаю, «**Губернаторские чтения**» как раз и являются одной из таких площадок. Так что привлекайте экспертов там и тогда, где и когда вы сами сочтете нужным.

И.Г.ЛЮТОЕВА, Тюменский медицинский университет: До того, как Вас пригласили участвовать в «**Губернаторских Чтениях**», что Вы знали о нашем городе и регионе? И как изменились Ваши представления после нашей встречи?

К.Л.РОЖКОВ: Мои знания о Тюмени расширялись постепенно. Изначально о Тюмени я что-то слышал от

своих студентов, причем начиная с 1990-х годов. Они рассказывали, что там очень неплохо жить — благодаря хорошей природе и комфортной городской среде. Конечно, из тех же времен и ассоциация с «большой нефтью». Потом на меня сильное впечатление произвел фильм «Сибириада», ставший еще одной из важных ассоциаций с регионом. Затем в Москве появился **Собянин**, и я узнал, что он превратил Тюмень в город столичного уровня. К сожалению, я еще ни разу не был в Тюмени, но при первой же возможности приеду, даже если не будете больше приглашать, — мне самому стало очень интересно. Главный же сдвиг в представлениях о Тюмени произошел у меня благодаря профессору **Каспэ** и тому массиву информации, который я получил из его рассказов и присланных им материалов. Теперь я убежден — в регионе есть сплоченная команда, работающая на достижение стратегической цели.

А.В.МООР: Прежде всего я хочу поддержать только что сказанное **Кириллом Львовичем** и лично поблагодарить всю команду Тюменской области за достигнутые в последнее время результаты, в первую очередь за третье место в Национальном рейтинге инвестиционного климата. Конечно, я благодарю и самого **Кирилла Львовича** за крайне интересный

разговор на очень живую тему. Лекция была в высокой степени ориентирована на практику, чего мы и добиваемся на «**Губернаторских Чтениях**». Мы действительно много думаем о брендинге территории как инструменте управления региональным развитием, но сегодня впервые нам удалось подойти к этому вопросу комплексно. Тема объемная и животрепещущая, поэтому мое заключительное слово будет немного более пространным, чем обычно.

Когда у нас появился слоган «Тюмень — лучший город Земли», он, естественно, вызывал в основном иронические улыбки и был скорее долгосрочной целью. Однако за прошедшие 20 лет, начиная с 2000 г., когда губернатором Тюменской области стал **Сергей Семенович Собянин**, в ней начались по-настоящему кардинальные изменения, продолженные **Владимиром Владимировичем Якушевым**. Надеюсь, и я как губернатор не испортил картину. Тюмень действительно стала меняться, что отмечали не только местные жители, но и гости нашего города. Эти изменения отражались в различных рейтингах и экспертных оценках, из которых видно, что Тюмень заметно приблизилась к заветному статусу лучшего города Земли. Такова объединяющая нас идея и цель — и важно не то, достигнута ли она уже, а то, что мы движемся в нуж-

ную сторону. Безусловно, уважаемая **Наталья Васильевна Зубаревич** выступила для нас серьезным раздражителем. Что ж, теперь мы точно сделаем все, чтобы доказать ее неправоту. Уже сейчас мы уделяем туризму огромное внимание, поскольку видим в этой сфере большой потенциал. Да, мы идем наперекор устоявшемуся порядку вещей — ведь, казалось бы, где Тюмень, а где туризм? Тем не менее мы ищем элементы нашей городской и региональной уникальности. А кроме Тюмени у нас есть Тобольск, куда мы Вас, **Кирилл Львович**, также приглашаем. Это первая и, что важно, духовная столица Сибири. Есть и еще одна изюминка, которая позволит успешно позиционировать нашу область, выделив ее среди российских регионов и других стран, — термальные источники. Вы говорили, что термальные источники есть много где. Я часто думаю, как продемонстрировать уникальность именно наших. Рассказы о минеральной структуре и целебных свойствах вряд ли сработают, ведь люди мыслят нерационально. Нужно заходить с эмоциональной стороны. Вы говорили, что сердце как символ узнают все, что Деда Мороза в России тоже знают все. И, конечно, все хотят быть здоровыми. Но еще больше все хотят быть молодыми — и желательно с минимальными усилиями и затратами, потому

что лень как элемент человеческой природы еще никто не отменил. И тут мы вспоминаем историю нашего города. **Петр Ершов**, наш земляк, написавший «Конька-горбунка», в конце книги раскрыл секрет вечной молодости. Помните три котла — с молоком, с горячей и холодной водой? Вот она, искомая формула. Кстати, молоко в Тюменской области самое вкусное, у нас действует крупнейшая в России молочная ферма, а качество тюменских молочных продуктов высоко оценивают все гости города.

Наша осмысленная деятельность по разработке туристического бренда началась несколько лет назад, и самым сильным, на мой взгляд, слоганом до сих пор остается тот, которые я впервые представил в выступлении перед студентами и преподавателями МГИМО, еще будучи мэром Тюмени: «В Сибирь по своей воле!». Когда я его произнес, сперва наступила пауза, но даже иностранные студенты поняли смысл. Затем раздались бурные и продолжительные аплодисменты. А теперь мы придумали второй слоган: «Холодное снаружи, горячее внутри». Ведь Сибирь всегда ассоциируется с холодом, а «горячее внутри» — это и есть те самые термальные источники, питаемые древним морем, которое располагается под нашей землей. Я думаю, что необходи-

мо рекламировать и продвигать наши термальные источники как один из трех котлов, искупавшись в котором можно приобрести вечную молодость — легко, быстро и недорого. Даже в тренажерный зал ходить не надо.

Я отметил для себя, что мы можем забрендировать ряд элементов, которые позволят нам в долгосрочной перспективе добиться определенных экономических выгод. Сегодня мы упоминали о СУПе — Слете успешных предпринимателей, который на самом деле должен быть Слетом успешных *молодых* предпринимателей. Он уже выходит на международный уровень, и **Кирилл Львович** подтвердил, что это действительно может быть нашим брендом.

Также мне кажется, что необходимо дальше разрабатывать стратегию развития Тюмени как города-университета. Мы сегодня много говорили о том, как важна привлекательность региона для молодых людей. Это связано и с развитием инновационной экономики, которую в основном делают именно молодые. Без большого университетского и студенческого сообщества, откуда и вырастают все стартапы, невозможно говорить об инновационной экономике. Здесь мы вновь принимаем решение вразрез традиции — Тюмень никогда не претендовала быть чем-то бóльшим, чем региональный студенческий центр. Теперь же мы собираемся конкурировать с Москвой, Санкт-Петербургом, Нижним Новгородом, Новосибирском, Томском, Екатеринбургом. Сейчас в стране будет реализовываться большая программа по строительству университетских кампусов. Под кампусом в России зачастую понимается закрытая, изолированная территория, а наш проект основан на концепции «Кампус в городе, город в кампусе». Все основные здания наших университетов расположены в центральной, исторической части города. Если получится полностью реализовать этот проект, то мы создадим комфортную, экологичную городскую среду, в которой молодые люди смогут свободно общаться между собой и вдобавок взаимодействовать с представителями малого и среднего предпринимательства. Хочу поставить перед нашей командой следующую задачу: разработать такой бренд, чтобы на современной университетской волне Тюменская область смогла выделиться в когорте больших и сильных университетских регионов. Нам нужно стать регионом и городом настолько привлекательным, чтобы наши талантливые молодые люди даже не думали уезжать. А если и будут уезжать, то пусть возвращаются! И, конечно, мы хотим, чтобы к нам приезжали та-

лантливые люди из других регионов — не только в гости, но и чтобы остаться.

Да и туристов мы все-таки будем стараться конвертировать в инвесторов. Сначала человек должен приехать, потом мы должны его влюбить в Тюменскую область, а затем он должен решить делать здесь бизнес. Это часть нашей комплексной инвестиционной стратегии. Согласен с тем, что инвестиции любят тишину, что переговоры о них ведутся в закрытых форматах. Но туризм, студенчество и молодые предприниматели — это те точки опоры, на которые мы очень рассчитываем и в плане экономического развития.

Спасибо — и до новых встреч на «**Губернаторских чтениях**»!

Издатель – АНО «Полития»

Ответственный редактор
Святослав Каспэ

Редакторы
Лидия Галкина,
Даниил Клестов

Корректор
Светлана Микоян

Дизайн, техническое редактирование и компьютерная верстка
Иван Филимонов

Распространяется свободно
при условии ссылки на первоисточник

Подписано в печать 18.08.2021.
Тираж 400 экз.
Отпечатано в ООО «ЭКОТАЙД»
109202, Москва, 1-я Фрезерная ул., д. 2/1, стр. 11