

Формирование имиджа места

О чем вы думаете, когда слышите название *Будапешт*? У венгерской столицы драматичная история, которая вынужденно обрела второе рождение после Второй мировой войны, когда Будапешт был городом в руинах и городом без мостов. После войны мрачный период коммунистического правления стал временем гражданского несогласия и оккупации. Будапешт приобрел негативный имидж, поскольку погряз в проблемах с загрязнением окружающей среды, его наводнили уродливые здания, а старые бесценные дома покрывались глубоко въевшейся грязью. Будапешт, когда-то считавшийся *восточным Парижем*, выглядел потрепанным и усталым.

Теперь, по мере движения в XXI век, город старается создать новый и позитивный имидж. Поскольку город состоит из двух разных частей – Буда и Пешта – сегодня существуют два отчетливых имиджа, связанных с Будапештом. Разделенные Дунаем, Буда представляет собой холмистый средневековый и исторический анклав, а Пешт, наоборот, является промышленной зоной с широкими бульварами и атмосферой городской суеты. Для создания нового имиджа градостроители протягивают мысленные мосты к романтическому и многоцветному докоммунистическому наследию Будапешта. Достопримечательности, построенные в XIX веке, заново открываются на знаменитом бульваре Андраши: центральное место принадлежит Венгерскому государственному оперному театру (построенному в 1857–1884), художественным руководителем которого был Малер; восстанавливаются многие особняки постройки 1870-х годов, а первая на континенте линия метро в процессе реставрации обретает свое очарование конца XIX века. Международный рынок соблазняют и двумя десятками теплых купален, включая термальную купальню Геллерт, одну из самых красивых в мире. Такие уникальные и исторические достопримечательности используются для формирования нового имиджа Будапешта, но для того, чтобы позитивный имидж полностью вытеснил негативный, потребуется время.

О чем вы думаете, когда слышите слово *Турция*? Для тех, кто видел фильм «Полуночный экспресс», имидж Турции – это имидж страны, где нарушаются права человека, а социальная несправедливость является частью повседневной жизни. Сегодня Совет Европы, а также Европейский парламент критикуют Турцию за нарушения прав человека. Улучшению имиджа не способствуют и курдский конфликт, и напряженная ситуация вокруг Кипра, и трущобы больших городов.

Турция заняла активную позицию, направленную на изменение неблагоприятного имиджа. В своем отчете за 1994 год Главное управление печати и информации правительства Турции обвиняло журналистов, приводя цитаты из их негативных отзывов, и отозвало разрешения на работу у провинившихся.¹ Более продуктивным подходом стало заключение контракта с фирмой, занимающейся связями с общественностью, на управление имиджем Турции. По мнению Эдварда Бикхэма, начальника отдела по связям с общественностью фирмы Hill and Knowlton (Великобритания), послание Турции заключается в том, чтобы позиционировать себя как страну «пленительную и многообещающую, потому что Турция – это крупная демократическая страна и союзник Запада в нестабильной части мира, которая получает намного худшие отзывы прессы, чем заслуживает».² Более того, огромный потенциал заложен в курортных регионах Турции, предлагающих впечатляющее сочетание хорошей погоды и исторических достопримечательностей. Туризм в Турции является крупнейшим источником иностранной валюты, с доходом \$8,1 млрд (1997), и правительство проводит крупномасштабную международную имиджевую кампанию, которая поощряет к участию местные регионы, отели и турагентства.³ Однако путешественник, ищущий солнца и древностей, все еще склонен сначала думать о Греции, которая превратила эти атрибуты в бренд. Имидж Турции продолжает быть размытым и напряженным.

Будапешт и Турция являются примерами мест, где предпринимаются усилия для репозиционирования с целью привлечения новых предприятий и отыскания путей в конкурентной борьбе за туристов.

Имидж места – решающий фактор, определяющий то, как жители и деловые круги будут реагировать на данное место. Следовательно, надо постараться управлять своим имиджем. Стратегическое управление имиджем (СУИ) требует рассмотрения следующих пяти вопросов:

1. Чем определяется имидж места?
2. Как можно измерить имидж места?
3. Чем нужно руководствоваться при формировании имиджа места?

4. Какие существуют инструменты популяризации имиджа?
5. Каким образом место может исправить негативный имидж?

ЧЕМ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ИМИДЖ МЕСТА?

Мы определяем имидж места как сумму убеждений, представлений и впечатлений людей в отношении этого места. Имидж – это упрощенное обобщение большого числа ассоциаций и кусков информации, связанных с данным местом. Он является продуктом ума, пытающегося обработать и выбрать существенную информацию из громадных объемов сведений о месте.

Имидж больше, чем просто убеждение. Убеждение, что Сицилия – остров мафиозных гангстеров, – лишь один элемент более обширного имиджа Сицилии; другие элементы включают в себя представление о живописном острове, о том, что здесь большую часть года тепло, и о том, что здесь есть уникальная кулинарная традиция. Имидж подразумевает целый набор убеждений.

С другой стороны, то, как люди воспринимают место, не обязательно раскрывает, как они к этому месту относятся. У двоих человек может сложиться одинаковый имидж теплого климата на Сицилии, и все же они могут по-разному к ней относиться, потому что они по-разному относятся к теплому климату.

Чем имидж отличается от стереотипа? Стереотип предполагает широко распространенный имидж, сильно искаженный и упрощенный и имеющий положительную или отрицательную окраску. Например, Европа, Польша, Бавария или Белград, все они генерируют целый ряд хорошо известных стереотипов. Имидж, с другой стороны, отражает более личное восприятие места и может различаться от человека к человеку.

У разных людей могут складываться разные имиджи одного и того же места. Один человек может видеть в конкретном месте город, где прошло его детство, в то время как другие могут видеть в нем суетливые, урбанистические джунгли или отличную возможность провести выходные. Следовательно, место, которое хочет построить привлекательный имидж, должно помочь продавцам мест открыть для себя этот имидж. Это похоже на ответы трех каменотесов, которым задали вопрос о том, что они делают.

Первый ответил: «Я делаю из камня блоки».

Второй ответил: «Я строю собор».

Третий ответил: «Я славлю Бога».

Таким образом, место должно выработать стратегию и иметь способность создать не просто блоки, а «собор», который будет видно и продавцам мест, и покупателям.

Проблема имиджа всегда интересовала и заботила маркетологов. Каков имидж нашего брэнда? Как потребители воспринимают наш продукт относительно продукта конкурента? Как мы можем идентифицировать, измерить и проконтролировать имидж нашего продукта, чтобы привлечь клиентов и завоевать долю рынка? Все эти вопросы тоже должны заботить тех, кто занимается маркетингом места. Сегодняшние участники маркетинга места должны рассматривать имидж как основной фактор влияния на выбор покупателя. В конце концов, как только покупатель обосновывается в каком-то определенном месте, оно становится частью его имиджа в глазах его клиентов. Например, Rolex и Женева, Chanel и Париж неразделимы в сознании людей.

Сходным образом покупатель места для проведения отпуска скорее выберет Грецию, чем Турцию, если имидж Греции более знаком и позитивен. Тот факт, что Греция принимает Олимпийские игры 2004 года, потенциально способен улучшить ее имидж. Победная позиция сама по себе является хорошей иллюстрацией того, чего могут достичь усилия по стратегическому управлению имиджем, осуществляемые на мировом уровне.

Стратегическое управление имиджем (СУИ) – это непрерывающийся процесс изучения, какой имидж места складывается у разных аудиторий, сегментирования и выявления целевых аудиторий, позиционирования достопримечательностей места таким образом, чтобы они поддерживали желаемый имидж, и распространения информации об этих достопримечательностях в целевых группах. Основная посылка СУИ заключается в том, что, поскольку имидж места поддается определению и меняется с течением времени, участник маркетинга места должен быть способным отслеживать и повлиять на имидж, существующий в глазах разных целевых групп. При естественном ходе событий имидж укрепляется в общественном сознании и существует там еще долго после того, как перестает соответствовать действительности. Некоторые люди до сих пор думают, что Кардифф в Уэльсе – это угольный район с огромными структурными проблемами, даже несмотря на то, что сегодня Кардифф сильно изменился. Порой имидж места может меняться более стремительно, поскольку средства массовой информации и народная молва распространяют важные известия о месте. В свое время Югославия воспринималась как своеобразная часть Европы, чей имидж складывался из самоуправляемых предприятий и социалистических методов Тито. За короткое время этот имидж исчез, поскольку

Тито умер, и на арену выступили новые силы. Теперь Хорватия (ранее часть Югославии) прикладывает все усилия к созданию нового имиджа. Москва – еще один город, где имиджевые изменения происходят быстро. Всего 10 лет назад имидж Москвы был весьма негативен: повсюду очереди и коммунистический упадок. Когда в 1997 году Москва отмечала свое 850-летие, нарождающийся имидж представлял ее как свободный город, где процветает предпринимательская инициатива, и который является лидером на пути России к экономическому возрождению. Существует опасность, что текущие экономические проблемы в России снова изменят имидж Москвы.

Управление имиджем – это непрекращающийся процесс изучения имиджевых изменений и попыток понять их движущие силы.

КАК МОЖНО ИЗМЕРИТЬ ИМИДЖ МЕСТА?

Разработчики планов применяют двухэтапный процесс для оценки имиджа места. Во-первых, они отбирают целевую аудиторию. Целевая аудитория должна легко описываться общими чертами, интересами или восприятиями. На втором этапе от составителей планов требуется измерить восприятия целевой аудитории по значимым параметрам. Рассмотрим эти два этапа.

Отбор аудитории

Первый этап в оценке имиджа места заключается в отборе сегмента аудитории, чье восприятие представляет интерес. Семь широких аудиторий могут быть заинтересованы в том, чтобы жить, путешествовать, работать или осуществлять инвестиции в каком-то месте, и у них могут существовать разные его имиджи. Эти аудитории:

1. *Местные жители.* Большинство мест хотят привлечь новых жителей, что способствовало бы росту местной базы налогообложения. Понимание того, о чем думают потенциальные жители, – это стратегическая информация в маркетинге места.
2. *Посетители.* Только несколько чересчур привлекательных мест не хотят увеличить число посетителей. Нужно знать, какой имидж конкретное место имеет в глазах посетителей.
3. *Менеджеры.* Места хотят знать, что о них знают и думают потенциальные целевые группы в области менеджмента.
4. *Инвесторы.* Места могут хотеть привлечь инвесторов, таких как застройщики и другие финансовые структуры, которые демонстрируют

уверенность в будущем места, осуществляя щедрое кредитование и инвестирование.

5. *Предприниматели.* Малые предприятия и индивидуальные предприниматели имеют большое значение, и надо знать, что они думают о данном городе как о возможном месте проживания и работы.
6. *Иностранные покупатели.* Товары и услуги – даже на глобальном рынке – могут увязываться с конкретным местом. Имидж этого места может стать источником дополнительной стоимости для иностранного покупателя.
7. *Специалисты по подбору месторасположений.* Они играют важные роли в процессе продажи и покупки места. Следует знать мнение этих специалистов на данный момент.

Даже в рамках каждой широкой аудитории имидж места часто сильно варьирует. Восприятие туристов зависит от того, являются ли они «искателями солнца» или «искателями дорожных впечатлений»; восприятие менеджеров зависит от того, являются ли они сторонниками развития тяжелых промышленных или более «мягких» отраслей.

Существуют разные способы разбивки рынка на небольшие сегменты (см. Пример 7.1). Исследователи должны определить характеристики, которые максимизируют различия между группами с разным восприятием имиджа. Эти характеристики включают простые объективные критерии (демографические, географические), сложные объективные критерии (социальный класс, цикл жизни семьи), поведенческие критерии (стиль жизни, ситуация покупки, интенсивность использования) или логически выводимые критерии (тип личности, потребности, искомые выгоды).

Сегментация наиболее полезна, если получившиеся сегменты обладают шестью свойствами и являются:

1. *Взаимно исключаящими:* различные выделенные сегменты не должны пересекаться.
2. *Исчерпывающими:* каждый потенциальный член целевой группы должен входить в какой-либо сегмент.
3. *Измеримыми:* размер, покупательная способность и параметры получившихся сегментов можно легко измерить.
4. *Доступными:* получившиеся сегменты могут легко достигаться и эффективно обслуживаться.
5. *Существенными:* получившиеся сегменты достаточно велики, чтобы оправдывать усилия по работе с ними.

Монте–Карло: колесо фортуны

Пример 7.1

Одно из наиболее четко определенных мест Европы – Монте-Карло. Целевая группа сведена к кругу богатых людей, которые выбирают место, где налоги низки или не существуют, конфиденциальность банковских операций высока, и где развлечения рассчитаны именно на них. Сосредоточив главное внимание на высшем классе и людях с высокими доходами, Монте-Карло направляет свои основные стратегические маркетинговые усилия на привлечение четко определенной группы населения. Продвижение на рынок имиджа роскоши наряду с атмосферой уважения к частной жизни и расслабленного отдыха позволяет Монте-Карло работать на специфическую аудиторию и удовлетворять ее потребности.

Цитаты из гламурного туристического путеводителя по Монако иллюстрируют такую специализацию:

- ♦ «Монте-Карло пробуждает к жизни другой, более волшебный мир, мир шика и мечты».
- ♦ «Никакое другое место в мире не может сравниться с шиком и великолепием отелей Монако».
- ♦ «Ваше впечатление от Монако не может быть полным без посещения самого известного в мире казино».
- ♦ «В Монте-Карло компании найдут не только роскошь и разнообразие для незабываемых поощрительных поездок, но и непревзойденные условия для деловых встреч».¹

Устоявшаяся репутация богатства и конфиденциальности позволяет Монте-Карло обслуживать потребности исключительно тех, кто богат и ценит неприкосновенность своей частной жизни. Социальный класс, стиль жизни, модель покупательского поведения, личные потребности открыто отражены в товарах и услугах, предлагаемых в Монте-Карло. Жестко управляемое княжество похоже на декорацию к фильму с муниципальными рабочими в розовых комбинезонах, выметающими остатки строительного мусора, идеальными садами с неувядающими

цветами, и кричаще экзотическими и дорогими магазинами и машинами. В княжестве, запруженном богачами, эффективный банковский сектор является бесценным активом. В этом четко определенном месте 1400 из 30 000 жителей работают в банках.

«По неофициальным оценкам, средний остаток на банковском счете в Монако составляет \$58 000».² Неудивительно, что это охраняемое, свободное от налогов место привлекло так много знаменитых личностей со всей Европы, включая Бьорна Борга, шведского теннисиста, и Мику Хаккинена, пилота Формулы 1 из Финляндии. Знаменитости из мира кино и бизнеса тоже перевозжат сюда, привлеченные великолепно поддерживаемой, обособленной и эксклюзивной репутацией Монте-Карло.

Однако Монте-Карло становится все труднее разрабатывать новые предложения для привлечения более требовательного рынка. Главная опасность, которой надо противостоять, заключается в растущем числе казино по всей Европе. Жак Дюбо, ныне живущий в Монте-Карло, а ранее работавший директором казино в Дьепе и Каннах, утверждает: «25 лет назад в Европе было 500 казино, теперь – больше 10000».³ Монте-Карло, осознавая свою уязвимость и защищая свои позиции на рынке, возводит и модернизирует новые объекты в ответ на такую угрозу. Так, в Монте-Карло решили развивать телекоммуникационный сектор и строят новый роскошный конференц-центр и первоклассный бизнес-центр. Поскольку последовательность является залогом успеха, Монте-Карло необходимо отслеживать свои конкурентные позиции и идти в ногу с меняющимися потребностями целевого рынка.

Источники:

1. «Монте-Карло», Управление по туризму и организации конгрессов Монако, 1997.
2. Charles Jacoby, «Full monte for the seriously rich» («Полный набор для настоящих богачей»), *The European*, 25-31 мая 1998, р. 3.
3. David Buchan, «A sting in the fairy tale» («Ложка дегтя в сказке»), *Financial Times*, 7 января 1997, р. 4.

6. *Дифференцированно реагирующими*: сегмент полезен, только если демонстрирует отличную от других сегментов реакцию на разные объемы, типы и временные графики маркетинговых стратегий.

Чтобы проиллюстрировать эти критерии, предположим, что некоторые гольф-клубы в коридоре Малага/Гибралтар совместно с компаниями, занимающимися развитием недвижимости, хотят прорекламировать свои предложения посредством прямой рассылки материалов перспективным потенциальным клиентам и инвесторам. Им будет нужно охарактеризовать людей, которые интересовались бы гольфом, иметь информацию, что они располагают достаточным доходом, необходимым для положительной реакции на предложение, узнать их адреса и язык общения, убедиться, что многие из них существуют, и предположить, что достаточное их число откроют свою почту и отреагируют положительно.

После осуществления сегментации всей аудитории в соответствии с нужными критериями и выделения интересующих групп ключевой задачей является определение качеств, по которым целевая аудитория оценивает место. Только изредка европейские места проводили такую сегментацию.

Измерение имиджа в конкретной аудитории

Для измерения имиджа предлагается множество методов. Мы опишем три подхода к проблеме.

Измерение по шкале знакомства-благосклонности

На первом этапе устанавливается, насколько хорошо целевая аудитория знакома с данным местом и насколько благосклонно ее члены к нему относятся. Чтобы установить степень осведомленности, респондентов просят отметить один из следующих вариантов ответа:

1. Никогда не слышал,
2. Что-то слышал,
3. Мало знаю,
4. Знаю довольно хорошо,
5. Знаю очень хорошо.

Результаты характеризуют осведомленность аудитории об этом месте. Если большинство респондентов выберет первые две или три категории, у места проблемы с осведомленностью.

Затем респондентов, обнаруживших какое-либо знакомство с местом, просят описать, насколько благосклонно они к нему относятся, отметив один из следующих вариантов ответа:

1. Очень плохо,
2. Не очень хорошо,

3. Безразлично,
4. Довольно благосклонно,
5. Очень благосклонно.

Если большинство респондентов выбирают первые две категории, у места большие проблемы с имиджем.

Семантический дифференциал

Участники процесса продвижения места на рынок должны сделать шаг дальше и исследовать содержательное наполнение имиджа места. Одним из наиболее популярных инструментов измерения имиджа является метод семантического дифференциала, предусматривающий прохождение следующих этапов:

1. *Разработка набора значимых параметров.* Исследователь просит назвать параметры, о которых они бы думали, имея в виду данное место. Можно спросить: «О чем вы думаете, когда планируете отпуск?» Респонденты могут ответить: о погоде, условиях для отдыха и оздоровления, исторических достопримечательностях и расходах. Каждый из этих параметров будет превращен в биполярную шкалу с антонимичными прилагательными на концах. Шкалы могут измеряться по пяти- или семи-балльной системе.
2. *Сокращение набора значимых параметров.* Количество параметров должно быть небольшим, чтобы избежать утомления респондента, от которого требуется оценить несколько мест для проведения отпуска. Исследователь должен удалить дублирующие шкалы, почти не дающие новой информации.
3. *Работа с выборкой респондентов.* Респондентов просят оценивать места последовательно. Биполярные шкалы должны быть представлены таким образом, чтобы негативные прилагательные не были сгруппированы на одной стороне. После выставления результатов шкалы могут быть реорганизованы, чтобы все положительные прилагательные оказались на одной стороне для удобства интерпретации.
4. *Выведение среднего значения.* По каждой шкале выводится среднее значение восприятия респондентов. Соединив средние значения, получают усредненный имидж, который данное место имеет в глазах данной аудитории.
5. *Проверка среднего отклонения имиджа.* Поскольку каждая имиджевая диаграмма – это лишь последовательность средних значений, она не отражает реальную устойчивость имиджа. Если среднее отклонение

велико, такой имидж теряет свое значение, и надо проводить дальнейшую сегментацию аудитории.

В Таблице 7.1 приводится набор биполярных шкал, использованных для измерения туристического имиджа Копенгагена. Линия, соединяющая средние значения, показывает, какой имидж Копенгагена сложился у конкретной группы респондентов. В данном случае респондентами были люди среднего возраста, живущие за пределами Дании, имеющие хорошие доходы и взрослых детей; восемь респондентов прекрасно знали город лично.

Оценочные карты

Один из способов измерения, каким жители видят город, – это инвентаризация их визуальных впечатлений. Эта техника подразумевает опрос жителей города и сбор информации об их впечатлениях и отношении к разным частям города. Затем слова и ответы структурируются в географическом отношении. Каждой части города, территории, региона или даже страны присваиваются определенные характеристики, например, самая популярная или наименее популярная.

Другой способ сбора данных, впечатлений или отношений, связанных с каким-то местом, – это получение экспертного мнения у группы людей, хорошо знающих данное место. На Рис. 7.1 приводится такой пример: оценочная карта европейских регионов.

Таблица 7.1. Имидж Копенгагена

	1	2	3	4	5	6	7	
Невинный						x		Грешный
Женственный				x				Мужественный
Дружелюбный	x							Холодный
Романтичный		x						Скучный
Старый		x						Новый
Безопасный			x					Опасный
Чистый				x				Грязный
Интересный	x							Скучный
Полный жизни	x							Застойный
Красивый		x						Некрасивый
Утонченный				x				Простой
Естественный				x				Искусственный
Гармоничный					x			Конфликтный

*The openness to change and the sense
of the future*

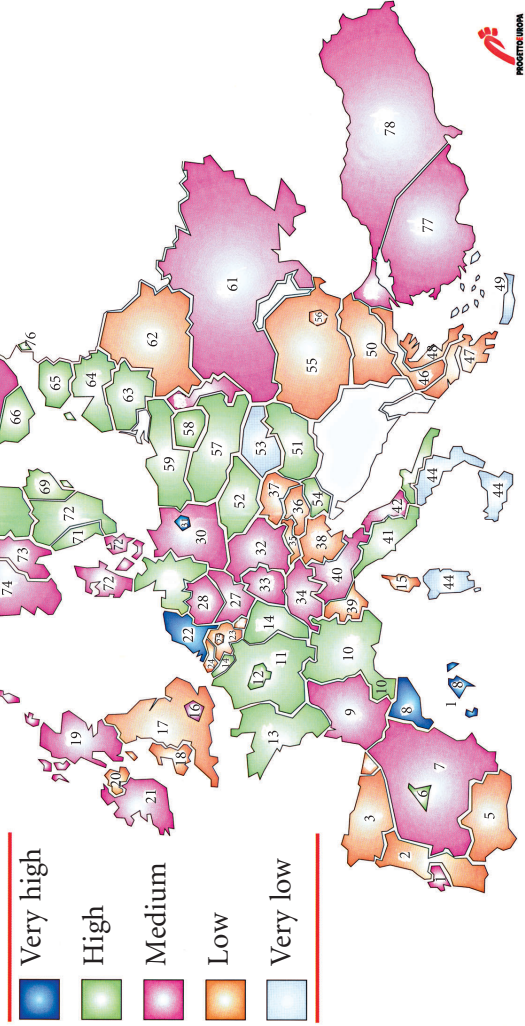


Рисунок 7.1. Оценочная карта регионов Европы: открытость переменам и виды на будущее

Открытость переменам и виды на будущее

Очень большие. Большие. Средние. Слабые. Очень слабые.

Источник: *European Strategic Atlas 1997* (Европейский стратегический атлас 1997), Progetto Europa, Rome and EuroFutures, 1997.

ЧЕМ НУЖНО РУКОВОДСТВОВАТЬСЯ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ИМИДЖА МЕСТА?

После того, как плановики поняли, каков существующий имидж места, они могут заняться обдумыванием того, какой имидж они могут построить. Одна из сложностей этой работы заключается в создании эффективного имиджа для каждой целевой группы. Чтобы имидж был эффективным, он должен удовлетворять следующим пяти критериям.

1. *Соответствовать действительности.* Если место продвигает имидж, слишком далекий от действительности, шансы на успех минимальны. Когда агентство содействия развитию Марселя рекламирует свой город как «оправу для любого проекта», это слишком большое преувеличение.
2. *Быть правдоподобным.* Даже если предлагаемый имидж соответствует действительности, он может еще не быть правдоподобным. Когда Фламандское агентство по привлечению зарубежных инвестиций рекламирует Фландрию как «лучшее в Европе место для бизнеса», это может быть правдой. Но дело в том, что покупатели мест могут быть не готовы в это поверить. Навязчивая реклама может оказаться опасной в долгосрочной перспективе.
3. *Быть простым.* Если место выносит на публику слишком много своих имиджей, может произойти путаница. Поскольку большинство мест не разработали никакой стратегии, они часто предлагают любой имидж, который кажется смутно позитивным. В таком сценарии нет приоритетов, и дело заканчивается тем, что рекламируется все подряд. Результатом является, в лучшем случае, неразбериха.
4. *Быть притягательным.* Имидж должен давать понять, почему людям захотелось бы жить, инвестировать, работать или путешествовать в данном месте. Связь между Зальцбургом и Моцартом рекламируется во множестве разных контекстов, что придает Зальцбургу постоянную неотразимую притягательность.
5. *Быть оригинальным.* Имидж приносит наибольшие плоды, когда он отличается от других общих тем. Наблюдается злоупотребление такими выражениями, как «дружественная атмосфера», или «в центре Европы» (вероятно, самое распространенное на данный момент), или «самый лучший климат для бизнеса». Европейские города и территории могут найти множество изобретательных способов применения реальных и оригинальных приемов.

Однако иногда само название места может вызывать споры (Пример 7.2).

Что в имени?

Пример 7.2

У Чешской Республики проблема с названием. Неуклюжее наименование, продукт компромисса начала 1990-х годов, находится под постоянным давлением со стороны критиков, призывающих найти что-нибудь более приемлемое. По мнению Жири Феликса, профессора языкознания Карлова университета в Праге, это «вопрос международного престижа для нашей страны. Кто говорит: «Я еду в отпуск в Королевство Испания?»^{*} Некоторые места унаследовали великие названия. Название волнующее (Милан), романтическое (Наварра) или полное достоинства (Женева) имеет преимущество в нашей чувствительной к имиджу глобальной экономике. Другие, подобно Чешской Республике, явились жертвами региональных конфликтов или этнических противоречий и носят имена, которые нравятся лишь единицам.

Лидирующие варианты смены названия сводятся к «Ческо» или, в английском переводе, «Чехия». Короткое название обладает преимуществом картографического удобства. Другие варианты, например, «Чехландия», «Чеховия» или, с аллюзией на пиво, «Лагерландия» практически не рассматриваются.

В индустрии развлечений актеры запросто меняют имена по целому ряду причин, связанных с мнением публики, и, в отличие от мест, здесь не требуется достижения консенсуса. У мест, которым не нравится их название и которые чувствуют необходимость сменить имидж, есть много возможностей: Испанию поменять на Буллэнд^{*}, Францию на Виновию, Португалию на Магеллен или Франкфурт на Хотдог. Если это кажется смешным, подумайте о

том, что американский штат Северная Дакота одно время рассматривал возможность отказа от слова Северная, потому что оно звучало холодно. То, как место называет себя, часто обуславливается историей, политическими воздействиями, названиями товаров или именами лидеров. Когда в Восточной Германии закончилась эпоха коммунизма, город Карл-Маркс-Штадт переименовали в Хемниц. В новую эру объединений, перенаселенных карт и поиска своеобразия названия подвергнутся хирургическому вмешательству. Семантически крутое место захочет защитить такое название, как Париж, но совершит обмен, чтобы избежать слова «Чехоморания». Нации совершенно не склонны менять названия своих брендов, но нарождающиеся регионы, складывающиеся на основе трансграничных отношений, разработки новых продуктов или туризма, являются кандидатами для изменений. В таких случаях определяющее значение имеют точность, потенциал привлекательности и концепции дифференциации.

Источники:

1. David Rocks, «After years, Czech Republic still searching for a short name» («Спустя годы Чешская Республика все еще находится в поисках короткого названия»), *Chicago Tribune*, 10 мая 1998 (Lexis Nexis); JJC, «Country's academic launch "Cesko" campaign» («Видный деятель науки страны начинает кампанию в поддержку названия «Ческо»), *Czech News Agency*, 23 марта 1998 (Lexis Nexis).

КАКИЕ СУЩЕСТВУЮТ ИНСТРУМЕНТЫ ПОПУЛЯРИЗАЦИИ ИМИДЖА?

Имиджмейкеры имеют в своем арсенале три инструмента для формирования эффективного имиджа места: (1) слоганы, темы и позиционирование; (2) визуальные символы и (3) события и действия. Каждое средство имеет свои правила и возможности.

* Bull Land – Страна быков (англ.).

Слоганы, темы и позиционирование

Как правило, имиджмейкеры вырабатывают слоган для придания единого стиля конкретной кампании и, в случае успеха, эта формула используется во многих кампаниях. Слоган – это короткая емкая фраза, которая выражает общее видение места. В Таблице 7.2 приводится список таких слоганов для конкретных мест. При интеграции в стратегический маркетинговый план слоганы могут быть полезными для подкрепления энтузиазма, придания импульса к развитию и появления свежих идей.

Хороший слоган создает *платформу*, опираясь на которую имидж места может быть в дальнейшем усилен. Таким образом, слоган, такой как испанское «Всё под солнцем», – это краткий, ясный и емкий образ теплого места; он еще и достаточно широк по смыслу, чтобы его могли использовать правительственные и бизнес-организации в своих маркетинговых проектах.

Вариантом использования всеобъемлющего слогана является формулирование *темы*, которая станет движителем специфических маркетинговых программ, направленных на конкретные целевые группы. Самые эффективные темы универсальны и гибки, но при этом опираются на реальность. Эстонское инвестиционное агентство выработало платформу на основе темы «Лидерство в период реформ». Страна подкрепила тему реальной работой, поскольку правительство быстро приняло меры по снижению торговых барьеров, прекращению искусственного фиксирования цен и стимулированию частного контроля в бизнесе. В данном случае тема – это основополагающая посылка для всех действий и изменений.

Другим инструментом является *имиджевое позиционирование*, когда место позиционирует себя на региональном, национальном и международном уровне как предназначенное для определенного вида деятельности, или как жизнеспособную альтернативу в качестве местоположения или достопримечательности другому месту, которое может занимать более

Таблица 7.2. Слоганы, использованные в кампаниях по продвижению мест

<i>Место</i>	<i>Слоган</i>
Испания	Всё под солнцем
Амстердам	Столица вдохновения
Санкт-Петербург	Город белых ночей
Копенгаген	Чудесный Копенгаген
Шотландия	Силиконовая горная долина
Будапешт	Город с тысячей лиц
Ганновер	Город международных ярмарок
Швейцария	Невероятно швейцарский. Невероятно международный.

сильную и солидную позицию. Сложность при имиджевом позиционировании состоит в том, чтобы создать имидж, который передает преимущества и уникальные качества, благодаря которым данное место выделяется на фоне других. Вот несколько формул имиджевого позиционирования с четкой европейской направленностью:

Берлин	<i>Столица новой Европы</i>
Фландрия	<i>Лучшее в Европе место для бизнеса</i>
Санкт-Петербург	<i>Окно в Европу</i>
Мюнхен	<i>Город номер один в европейском страховании</i>
Глазго	<i>Художественная столица Европы</i>
Люксембург	<i>Европейский медиапорт</i>
Словения	<i>Самая заветная тайна Европы</i>

Северная Венеция

В последние годы в Европе и России наблюдается интересный феномен использования рекламного лозунга «Северная Венеция». Беглый поиск по Интернету показывает, что как минимум пять городов рекламируют себя так, либо имеют репутацию Северной Венеции – Брюгге, Санкт-Петербург, Гамбург, Стокгольм и Амстердам.

Идея ассоциировать себя с другим городом или товаром не нова и давно используется в маркетинге. Городским маркетологам надлежит понять, что ассоциация с другим городом не только не позволяет создать собственный устойчивый брэнд, но и ставит город в зависимость от репутации оригинального брэнда.

Множество городов тратят большие деньги на создание ассоциаций с другими городами, как правило – известными туристическими центрами. Есть несколько причин, почему эта стратегия не является долговременной, но также понятна и ее притягательность. Ассоциация с Венецией вызывает в воображении романтические виды каналов и прекрасной архитектуры в окружении воды. Проблема в том, что такие ассоциации создают образ чего-то похожего на Венецию или «почти Венеции». Эта ситуация опасна для маркетолога, в основном потому, что теперь город выдвигается в качестве альтернативы или дубликата другого города. Ни один из упомянутых выше городов не нуждается в том, чтобы становиться дубликатом других городов, поскольку все они обладают яркой индивидуальностью и преимуществами, достойными продвижения. Вместо сравнения себя с Венецией, им следует полагаться на собственные достоинства, рассказывая миру, в чем именно состоит уникальность их предложения.

Второй опасностью является потенциальное снижение ценности оригинального брэнда. Венеция по-прежнему располагает хорошей репутацией, но существует вероятность, что катастрофа, скандал или другое непредвиденное событие выставит Венецию в невыгодном свете. Если нам кажется, что настоящая Венеция не слишком хороша, что тогда говорить о Венеции северной? Едва ли найдется маркетолог, обрадованный перспективой вести оборонительную кампанию в защиту своего города или региона.

К счастью, многочисленные северные Венеции Европы начинают понимать опасности подобных ассоциаций и фокусироваться на своей уникальности, а не схожести с другими местами.

Визуальные символы

Визуальные символы играют заметную роль в маркетинге мест. Многие характерные виды мест навсегда врезаны в сознание людей:

Красная площадь	Москва
Биг Бен	Лондон
Бранденбургские ворота	Берлин
Здания Европарламента	Брюссель / Страсбург
Корабль викингов	Осло

Эти визуальные символы постоянно появляются на официальных документах, брошюрах, рекламных щитах, видеоматериалах, значках и в десятках других мест.

Чтобы быть успешным, визуальный символ должен укреплять основную идею имиджа. Если визуальный образ не соответствует рекламному слогану, теме или позиционированию, он подрывает доверие к месту. Такие ситуации несоответствия происходят из-за отсутствия или непоследовательности стратегии маркетинга места. Это серьезная проблема, особенно для небольших мест, где сфокусированный подход даже более необходим для того, чтобы достучаться до рынка.

Вот четыре распространенные визуальные имиджевые стратегии.

1. *Диверсифицированный визуальный ряд.* В стратегии диверсификации зрителям представляется широкий диапазон визуальных образов, связанных с местом. Целью является разрушение представления о том, что данное место обладает единым характером. Многие крупные европейские города применяют стратегию диверсификации. С другой стороны, даже здесь существуют разные уровни визуальных образов. Два или три всемирно знаменитых образа обычно имеют приоритетное

значение. Они дополняются целым набором «малых» образов, при помощи которых строится полноценный и разносторонний образ. Исландия представляет себя как место с атмосферой таинственности, где все еще рассказывают саги. Во всех маркетинговых материалах упоминается огромное количество разнообразных связанных с сагами достопримечательностей, музеев, музыкальных и культурных объектов и таинственных геологических феноменов. Общий визуальный эффект – многообразие и законченность.⁴

2. *Последовательный визуальный ряд.* Это противоположность диверсифицированному визуальному ряду. Когда у места есть ясный и позитивный имидж, легче составить последовательный визуальный ряд. С другой стороны, могут возникнуть проблемы, если при помощи одного и того же визуального ряда обращаться к совершенно разным целевым группам. Единый визуальный образ, венский торт «Захер»*, может практически ничего не значить для определенных целевых групп, например, международных деловых кругов.
3. *Юмористический визуальный ряд.* Визуальный ряд представляет место в остроумном свете. Это особенно полезно при работе с негативными аспектами места. Когда Бредфорд в Великобритании пытался побороть свой негативный имидж покрытого сажей, индустриального ископаемого, городские власти организовали кампанию по привлечению первого туриста. После усиленного расхваливания обновленного центра города, очистки зданий и настойчивого распространения информации об исторических и литературных звездных фигурах они произвели незабываемый залп. Они сделали фильм о том, как «первый турист» выходит из поезда в гуще приветственной кутерьмы, в сопровождении оркестров и политических прокламаций. Сработало! Визуальный ряд передал всю историю: Бредфорд снова развивается, он недалеко, и он является городом, уверенным в себе настолько, чтобы быть способным сделать пародию на самого себя.
4. *Отрицающий визуальный ряд.* Еще один способ работы с негативным имиджем места состоит в том, чтобы обрушить на целевую аудиторию поток позитивных образов, некоторые из которых тонко отрицают негативные стороны. К отрицающему визуальному ряду прибегают многие места, но существуют некоторые риски. Отрицаемые негативные стороны могут проявиться, когда посетители столкнутся с реальностью.

* Знаменитый шоколадный торт обязательно круглой формы с начинкой из абрикосового джема и залитый шоколадной глазурью.

Визуальный ряд может создавать образ романтического и живописного центра города со средневековыми традициями, а в действительности это место с современными пробками на дорогах и отсутствием какой-либо архитектурно-планировочной поддержки визуального образа. Многие приезжающие в Брюссель жалуются на автомобильные пробки и недостаток градостроительной организации. Обычный вопрос касается того, как может «столица Европы» быть настолько испорчена? В то же время городские власти Брюсселя продолжают популяризовать картинку живописного городского центра с Гран Плас в качестве знаменитого на весь мир символа, полностью свободного от машин. Этот отрицающий видеоряд может стать причиной разочарования.

События и действия

Большинство имиджевых кампаний включают в себя броские слоганы, публикации, брошюры, проспекты и видеofilмы. Но имидж может распространяться и при помощи событий и действий. Успешно реализованное усилие может создать месту брэнд и имидж навсегда. Мероприятия могут быть дерзкими, но могут быть и тихими, тонко воздействующими на аудиторию с течением времени. Годами Советский Союз и Восточная Германия демонстрировали своих спортсменов и деятелей культуры другим странам. Целью было сформировать имидж качества за границей и внутри страны. Конечно, многие места до сих пор этим занимаются. Отличие в том, что Советский Союз и Восточная Германия систематически использовали этот прием как средство для достижения политических и экономических целей.

Индустрия организации выставок и фестивалей – это константа в исторической части Европы. Такие устоявшиеся мероприятия, как фестивали в Гластонбери в Великобритании и в Роскилле в Дании, каждый год проходят с аншлагом. Когда высшие должностные лица Лейпцига решили превратить его в туристический центр, они с нуля организовали летний фестиваль, посвященный родному сыну города Иоганну Себастьяну Баху. А такой городок, как Экс-ан-Прованс во Франции, вернув своему фестивалю качество и изобретательность, может пожинать плоды в виде грандиозной доброй славы.

КАКИМ ОБРАЗОМ МОЖЕТ МЕСТО ИСПРАВИТЬ НЕГАТИВНЫЙ ИМИДЖ?

На формирование имиджа влияют многие внешние силы, которые место контролировать не может. Когда в Италии происходит землетрясение, или в Англии разливается нефть, или Бильбао становится жертвой очередного террористического акта, за этим может последовать гигантская волна недоброй славы. Это может быть следствием хронически плачевного состояния экономики или плохой работы местного руководства. В таких обстоятельствах месту приходится решать проблему своего негативного имиджа. Пример 7.3 рассказывает о стратегиях изживания имиджа насилия.

Превращение негативного в позитивное

Один из очевидных вариантов решения заключается в том, чтобы признать наличие проблемы и обратить негатив в позитив. Годами множество европейских мест жаловались на отсутствие туристического потенциала в климате, поскольку темнота и холод начинаются в октябре и продолжаются до апреля. Этот экстремальный климат сегодня используется как возможность и агрессивно рекламируется. Расположенные на севере Норвегия, Швеция, Финляндия, а теперь и Россия, пытаются обратить негативные стороны в позитивные имиджи. *Вершина Европы* – это не только географическое положение, но и великолепные результаты работы по многим направлениям. И вот, разные страны все чаще прибегают к климату как к позитивному аргументу в отношениях с различными целевыми группами. Город Кируна в Швеции организует ежегодный фестиваль снега, во время которого посетители могут полюбоваться результатами конкурса на лучшую снежную скульптуру. Зимой темнота освещается северным сиянием, а туристов будят среди ночи, чтобы они смогли полюбоваться сияющими звездами. Эту невероятную достопримечательность продают всему миру, особенно Японии. Все вместе, эти примеры из северной специфики показывают, как в контексте международной экономики регион может превратить ряд сторон, традиционно рассматриваемых как слабые, в возможности мирового уровня.

Другая техника построения имиджа заключается в трансформации изначально негативно воспринимаемого места в нечто позитивное. Вторая мировая война вывела несколько пострадавших мест на особые позиции на туристической карте: *Дюнкерк*, французский порт, откуда в мае 1940 года производилась эвакуация в Англию 338 000 отступающих солдат союзных войск; *Арденны*, иногда называемые *франко-бельгийско-люксембургским*

Победа над имиджем

Пример 7.3

Реальной угрозой имиджу страны является угроза насилия. Репутация английских футбольных хулиганов вызвала переоценку восприятия Англии в мире. Совсем не редкое наблюдение взято из статьи, зловецом озглавленной: «Позор игры: хулиганы», и рассказывает о побоище, произошедшем в Марселе во время мирового чемпионата 1998 года. «Хозяева магазинов и другие жители были охвачены ужасом ... мужчины и женщины дрожали и плакали».¹ Рассказы о грабежах, наркотиках и драках были главной темой новостей во всем мире. Ущерб имиджу места может быть причинен моментально, и контролировать проблему просто необходимо.

Проблема английских хулиганов постоянно возникала в связи с футбольными матчами с того момента, как 39 человек погибли перед финальной игрой Европейского кубка 1985 года между «Ливерпулем» и «Ювентусом». С того времени Англия ввела в действие ряд механизмов контроля над толпой, нацеленных на обуздание разгула бесчинств. Эти меры включают присутствие больших сил полиции на стадионах, выявление зачинщиков и использование на местах камер скрытого наблюдения. Результаты были налицо, когда чемпионат Европы 1996 года стал образцом благопристойности. Проблема возникла снова, когда хулиганы поехали во Францию, где не принимались такие же меры по охране общественного порядка. Во время чемпионата мира 1998 года немецкие хулиганы тоже устраивали погромы в городке Ланс, что побудило бывшего канцлера Германии Гельмута Коля выразить сожаление по этому поводу: «Это позор, настоящий позор для нашей страны».² Потенциальный имиджевый урон ясен, но в чем решение?

Правила реагирования на угрозу имиджу должны выполняться автоматически:

1. Часто действенным оказывается ясное, быстрое и волевое устное или письменное обращение в ответ на акт насилия. Выступление Коля было решительным и вдобавок дало понять, что он выступал за быстрое судебное разбирательство.
2. Любая путаница в СМИ по поводу произошедших событий или мер реагирования должна быть улажена как можно быстрее.
3. Любая информация или объявления рекламного характера, способствующие распространению негативного имиджа, должны быть приостановлены до разрешения ситуации.
4. Следует как можно скорее предложить набор мер по разрешению конфликта. Как только введены в действие меры реагирования, они должны получить подробное и яркое освещение посредством всех коммуникационных каналов – телевидения, радио, печатных изданий, Интернета.

Проблема английских футбольных хулиганов обычно циклична и не столь остра в своем постоянстве, как проблема преступности в городах или застарелые проблемы с экологическим имиджем. Относительно незначительная имиджевая проблема может свидетельствовать о недостатке контроля, укоренившейся враждебности или трещинах в ЕС. В конкурентных войнах между местами турагенты могут переориентировать своих клиентов и компании и заняться поисками более спокойных направлений.

Источники:

1. William Gildea, «The shame of the game: hooligans», *Washington Post*, 1998 (Lexis Nexis).
2. *Deutsche Presse-Agentur*, 22 июня 1998 (Lexis Nexis).

лесом, в декабре 1944 года стали свидетелями арденнской наступательной операции; в феврале 1945 года бомбы союзников упали на Дрезден и оставили город в руинах и разрушили церковь Богородицы (*Die Frauenkirche*) которая была названа «одной из величайших архитектурных утрат Второй мировой войны». Такие негативные события сделали эти места очень заметными с исторической точки зрения, и европейцы легко признают их значение для прошлого. Музеи и другие мемориальные сооружения, построенные для того, чтобы история не умерла для новых поколений,

привлекают большое число посетителей. Во многих случаях к реставрационным работам и другой деятельности, направленной на то, чтобы сделать историю более живой, привлекаются компании. Например, в случае с Дрезденем компания IBM активно подчеркивает свой вклад в «возрождение церкви Богородицы из пепла Второй мировой войны».

Маркетинг знаковых фигур

Еще одна стратегия исправления негативного имиджа – это маркетинг знаковых фигур. Подумаем об имидже Советского Союза, который до недавнего времени производил шокирующее впечатление огромной закрытой страны–тюрьмы. Этот имидж навевал картины сибирских трудовых лагерей; ужасающей нехватки продуктов питания и других товаров; жителей, живущих в плохо обставленных и холодных квартирах; неуклюжих русских автомобилей, строящихся на основе модели тридцатипятилетней давности; и молчаливых, скрытных советских лидеров. В общем, складывалось впечатление темноты и контроля, места, которое не многие хотели посетить.

Затем появляется фигура Михаила Горбачева, советского премьера и международного политического деятеля нового типа. Успешно демонстрируя управление производимым впечатлением, Горбачев использовал свои собственные «теплые личностные качества» для содействия формированию нового имиджа страны в глазах мировой общественности. Вместе со своей умной женой Раисой Горбачев ввел понятие новой открытости – *гласности*, которое создало стране новый имидж. Постепенно знаменитый железный занавес поднялся, явив миру нового, готового к сотрудничеству партнера. Пока рано судить, какое влияние на имидж страны оказали его последователи – сначала Борис Ельцин и нынче Владимир Путин – в роли маркетинговых символов. Очевидно, что в России понимают важность маркетинга мест как на местном, так и на национальном уровне. Как часто бывает в маркетинге, негативные стороны человека-символа могут легко перевесить достоинства. Позиция Путина в деле преследования Кремлем нефтяной компании ЮКОС создала для маркетологов мест в России краткосрочные проблемы. Негативный оттенок, который, справедливо или нет, имеет освещение дела ЮКОСа в международных СМИ, обеспокоил некоторых потенциальных инвесторов. Несмотря на это, в России хватает популярных личностей, способных помочь в деле продвижения страны и ее городов (см. Пример 7.4).

Кумир Москвы

Пример 7.4

Популярный мэр Москвы Юрий Лужков, решительный политический руководитель с инженерным образованием – живая знаковая фигура, являющаяся символом огромных улучшений в жизни Москвы. Лужков стал мэром Москвы в 1992 году, когда город представлял собой плохо освещенную, с облупившейся краской, финансовую развалину. Он выбрал для себя стиль и имидж неутомимого деятеля – гигантских масштабов строительство, инвестирование правительственных средств и полномочий в частные предприятия и принуждение частных компаний к сотрудничеству. Он достиг всего этого, реализуя агрессивный стиль руководства, одновременно производя впечатление и наводя ужас на своих оппонентов.

Стиль Лужкова нашел наилучшее выражение в двух честолюбивых проектах: воссоздании Собора Христа Спасителя, снесенного Сталиным в 1931 году, и решении превратить дышащий на ладан автомобильный завод ЗИЛ в жизнеспособное предприятие. Строительство собора осуществлялось под личным контролем мэра и было приурочено к празд-

нованию 850-летия Москвы. Он возвышается как памятник решимости мэра и его убежденности в необходимости и возможности возрождения города. В случае с ЗИЛОМ он заставил подразделения своего правительства закупать продукцию этого завода вместо более надежных и современных автомобилей западного производства. Его долгосрочной целью является стать строителем нового будущего для России, а его энергичный стиль приковывает к нему самому и его городу большое внимание средств массовой информации.

В 1996 году во время перевыборов Лужков получил 90% голосов. Избиратели по-прежнему находятся под впечатлением от своего харизматического лидера, переизбрав его на пост мэра в 1999 и 2003 году.

Источники: Inga Saffron, «Moscow mayor painting the town red» («Московский мэр красит город в красный цвет»), *Philadelphia Inquirer*, 31 августа 1997 (Lexis Nexis); Valerie Korchagina, «Luzhkov orders city to buy ZIL's woes» («Лужков велит городу покупать проблемы ЗИЛа»), <http://www.spb.vu/times/203-204@bc2.html>.

Избавление от негатива

Улучшение имиджа, вместо исправления реальной ситуации слишком часто используется местом в качестве панацеи или быстрого решения проблем. Местные руководители, осажденные прогорающими бизнесменами, или под влиянием снижения объемов туризма, обычно сразу требуют создания нового имиджа. Однако в большинстве случаев это не приносит плодов, если место не начало работать над решением застарелых проблем.

Рассмотрим пример Глазго в Шотландии. Когда европейцы готовили список больших городов, находящихся в самом плачевном состоянии, Глазго неизбежно должен был туда попасть. Место, где уровень безработицы превышает 21%, напряженная ситуация с преступностью, а дома почернели от угольной пыли, Глазго вполне заслужил свою репутацию. Один из городских политиков охарактеризовал город как «адскую смесь бедности, пьянства и насилия».⁵

И все же сегодня Глазго, пусть и не решивший все проблемы, – это город с улучшающейся ситуацией, считающийся *художественной столицей Европы*. Какие шаги он предпринял? Во-первых, городские власти привлекли правительственные гранты из Лондона и Эдинбурга, а также собственный

городской совет к ремонту жилья и переустройству общественных зон. Одним из проектов была реконструкция Музея Баррела, который входит в число лучших художественных галерей Великобритании. Разные политические силы впервые объединили усилия во имя улучшения обстановки в городе. Один из городских чиновников назвал начало такой совместной работы «изменением отношения со стороны людей, управляющих городом».⁶ Когда жители Глазго стали замечать, что город становится чище, создаются новые рабочие места, их отношение начало меняться. Они стали следить за порядком, содействовать инновациям и переменам и контролировать работу собственных политических, экономических и образовательных учреждений.

Во-вторых, городские имиджмейкеры начали увязывать воедино разные аспекты меняющейся действительности Глазго. Они выдвинули слоган: «Глазго стал намного лучше». Они выпустили глянцевого брошюры, наглядно демонстрирующие и описывающие, как изменился город. В газетах и журналах появились статьи, приветствующие появление нового гиганта на арене искусств. В Глазго имидж соотносился с действительностью. Приезжающие в город видели изменения и ощущали возрождение художественной жизни. Глазго действительно стал «намного лучше».

ВЫВОДЫ

Создание влиятельного имиджа – часть полноценного маркетинга. Для этого требуется хороший стратегический маркетинговый аудит, решительное совершенствование продукта и творческий подход к созданию символов. Следующая задача заключается в донесении нового имиджа до целевых групп.

Глава 8 исследует эффективные методы распространения сообщений и имиджа места.