

А.А. Иудин, А.В. Киселев,
С.Б. Подкар, М.М. Серафимов

БОРСКИЙ РАЙОН: ТЕРРИТОРИЯ УСПЕХА

В мае 2007 г. в городе Бор было осуществлено измерение пространства архетипов, в котором приняли участие 59 экспертов, в т.ч. сотрудники Борского стекольного техникума, работники администрации и депутаты Земского Собрания Борского района.¹ Измерение осуществлялось на основе тестов, отражающих различные аспекты имеющихся архетипов. Прежде всего, каждому эксперту было предложено оценить место бренда города Бор на осях мотивации и стадий, то есть совершить укрупненный анализ позиционирования территории в пространстве архетипов.

На оси мотиваций лидирует представление о необходимости стабильности и контроля: этот мотив выбрали 19 экспертов из 59-ти (рис. 1). Забегая вперед, отметим, что реально по мотивации стабильности лидирует только один архетип – Власти.

На оси стадий лидируют архетипы пути (архетипы превращений и изменений) – эту стадию выдвигают по двум тестам 48 оценок – заметно больше, чем по другим стадиям. На этой стадии лидирует архетип Поиска.

Архетип Творчества, находящийся на пересечении этих двух осей довольно активно отторгается экспертами (рис. 1). Таким образом, речь идет о двух самостоятельных архетипах, не связанным между собой некими промежуточными, связующими сюжетами.

Кроме того, эксперты оценивали 108 тезисов (по 9 тестов на каждый архетип), которые они должны были признать соответствующими бренду города Бор или противоречащими ему. Следует отметить, что эксперты обычно по-разному

относятся к разным тестам: есть тезисы, которые вызывают их дружное, активное принятие или отторжение, а есть тесты, по которым они высказываются не очень активно. Эти тесты чаще других не оценивались совсем и/или по ним примерно одинаковое число экспертов дали положительное и отрицательное заключение. Поэтому мы рассматриваем не только всю совокупность оценок, но и активные оценки, по которым эксперты дают преимущественно согласованную оценку принятия или отторжения.

Наиболее приемлемыми для бренда города Бор, по мнению экспертов, оказались архетипы Поиска и Власти (табл. 2, рис. 3). Наиболее четко этот выбор просматривается на разности долей принятых и отвергнутых архетипов показывает (рис. 4). Причем, если выделять только активно принимаемые тезисы, то наиболее устойчивым является архетип Искателя: он не утрачивает ни одного тезиса, все они называются экспертами весьма активно. Правитель обозначен более пассивно: в активной части оценок утрачено 25 упоминаний тестов.

Наименее согласованной и устойчивой является оценка архетипа Заботы: в активной части утрачивается 117 оценок принятия этого архетипа и 120 оценок отторжения. Неустойчивым архетипом является также архетип Бунта, который наиболее активно отторгается экспертами, причем более согласованное отторжение наблюдается преимущественно именно в активной части. Устойчивым, но не столь активным отторжением характеризуется также архетипы Мудрости и Простоты.

Существенным является то, что эксперты достаточно единодушно выбрали два несовпадающих архетипа – Поиска и Власти. Остальные архетипы или активно отторгаются или эксперты предлагают брать некоторые черты отдельных архетипов.

¹ По результатам этой работы была опубликована брошюра: Борский район: территория успеха. Позиционирование бренда местности на основе архетипов. Нижний Новгород, НИСОЦ, 2007. С. 34.

Рассмотрим подробнее содержание принятых и признанных архетипов города Бор.

Районная администрация: компетентный Правитель, осуществляющий заботу

Чтобы представить себе архетип Власти, достаточно вспомнить короля, королеву, председателя совета директоров крупной корпорации, президента страны

– любого человека со своей командной или свитой и с авторитарной манерой поведения. Правитель знает, что лучший способ избежать хаоса – взять все под свой контроль. Для Правителя это – лучший способ обеспечить безопасность себе и тем, за кого он несет ответственность. Правитель, как архетип, помогает людям достичь благосостояния, власти и утвердиться в своей сфере деятельности и в своем сообществе.

		Ось стадий		
		Подготовка	Путь	Возвращение
Ось мотиваций	Стабильность и контроль	Забота	Творчество	Власть
	Риск и мастерство	Героизм	Бунт	Магия
	Принадлежность и обладание	Верность	Любовь	Карнавал
	Независимость и самореализация	Простота	Поиск	Мудрость

Рис. 1. Принятые экспертами группы архетипов города Бор по осям

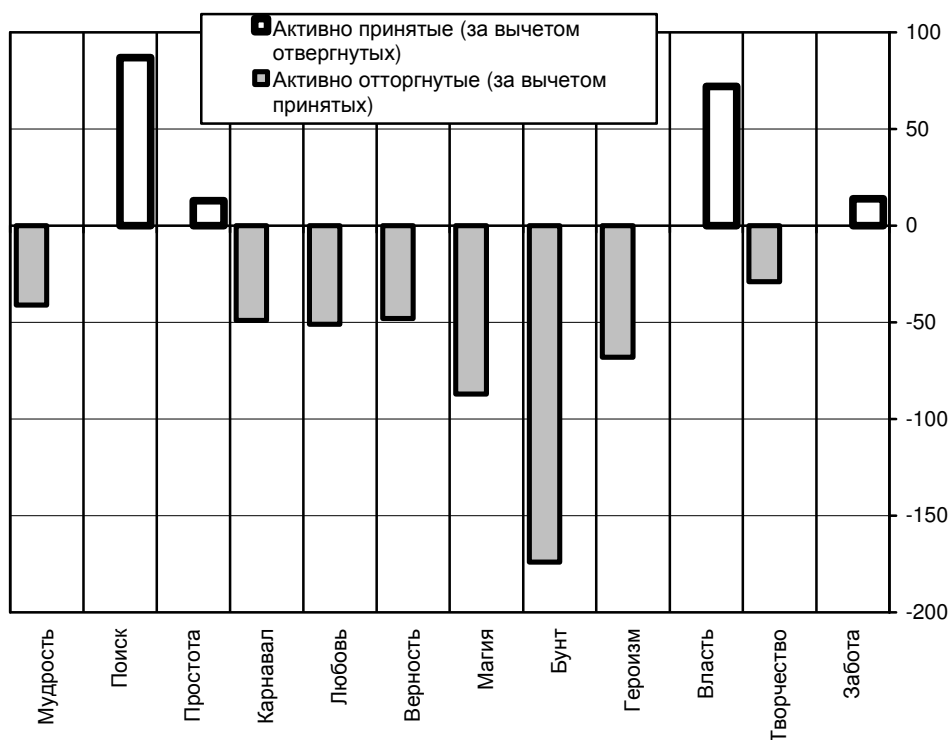


Рис. 2. Разность долей принятых и отторгнутых архетипов

Содержание архетипов бренда города Бор

Люди и организации, у которых сильно выражен архетип Власти, склонны беспокоиться о вопросах имиджа, стату-

са и престижа не в силу своей поверхностности, а потому, что они прекрасно понимают, как важно для усиления вла-

сти внешнее воздействие. Они обладают природной харизмой, которая способствует тому, что люди охотно следуют за ними. В лучших своих проявлениях Правителями движет желание помочь миру. В худшем случае они просто желают господства и: контроля.

Но архетип Власти не так прост и однозначен, как может показаться на первый взгляд. Он может быть наполнен разными нюансами.

Архетип Правителя для города Бор более всего насыщен форматом *властной ответственности*. Так, чаще всего эксперты подчеркивали тезис: «Власть для него – это способ помочь людям навести порядок» 37 экспертов согласились с тем, что этот тезис соответствует облику г. Бор и 16 отвергли это (+37–16). Он «готов взять на себя ответственность, готов к руководству» (+28–16). Кроме того, он «склонен к высокому статусу, союзу и взаимодействию с могущественными людьми» (+31–17). Последний тезис говорит более всего о том, что этот архетип в значительной степени связан с процессами управления городом (и районом) и очевидно в большей мере относится не ко всему городу, а к органу управления им – к администрации. В этом же контексте просматриваются еще два тезиса, которые, однако, вызвали некоторую поляризацию – «помогает людям стать более организованными» (+26–21) и «способен помочь созданию процветающего, успешного сообщества» (+27–22). Полярные оценки эксперты дали и в отношении тезиса, формулирующего принципы стабильности, надежности – «связан с предоставлением услуг, которые могут предложить надежные гарантии» (+26–22) и «опасается хаоса, считает его своим врагом, борется с ним» (+25–23).

Совокупность этих тезисов формирует образ ответственного Руководителя, помогающего людям существовать в привычной и стабильной обстановке. Именно, помогающий, а не заставляющий людей делать что-то нужное для них, но то, чего они пока могут не понимать. При этом Правитель берет на себя риски, связанные с управлением – эксперты довольно активно отторгали тезис «Действует в стабильной обстановке, обеспечивает безопасность и предска-

зуемость» (+23–27). Это довольно демократичный Правитель, обладающий мягким стилем руководства, ибо эксперты довольно активно отторгали тезис, подчеркивающий авторитарный подход в управлении: «Решает наши проблемы, управляет нами» (+22–29).

Бор-Правитель имеет некоторые черты архетипа Заботливого, он «Сочувствует больным и несчастным» (+30–16), «Оказывает поддержку дружным семьям, коллективам» (+30–19). Но все же – это правитель, а не служитель, поэтому эксперты весьма дружно отвергают такие центральные тезисы Заботливого, как «Предвосхищает наши желания и потребности» (+15–33) и «Готов к благотворительности и склонен к самопожертвованию» (+23–25).

Важной чертой Борского Правителя является то, он обладает чертами Мудреца. Этот правитель «Делится опытом или информацией» (+34–10), «В своей деятельности базируется на новых научных разработках» (+32–17). Он обладает «Умением развивать проекты и претворять их в жизнь» (+42–13), он «Создает новые или очень своевременные товары, продукты, услуги» (+31–18). Это *компетентный Правитель*.

Правитель все контролирует и за все отвечает. Обычно его рисуют как чрезвычайно ответственного человека, взвалившего на свои плечи многочисленные обязанности. Он накапливает власть благодаря объединению, кооперации. Он способен делать решающие шаги. Очень часто реклама Правителя делает акцент не столько на статусе, сколько на сохранении контроля и способности взять на себя ответственность.

У Правителя есть природная склонность к патриотизму. Мы любим родную страну, потому что гордимся ее обычаями и традициями. Если говорить об эмоциональном аспекте, то чем более мы привержены правилам нашего общества и культуры (писаным или неписаным), тем больше мы разделяем ответственность наших руководителей.

Компетентный Правитель «способен помочь созданию процветающего, успешного сообщества», он «умеет развивать проекты и претворять их в жизнь», «создает очень своевременные услуги», «в своей деятельности базируется на но-

вых научных разработках» – это ли не путь к клиентоориентации? Учет потребностей и максимальное внимание к нуждам населения и бизнеса (как источника возможных благ и налогов) не как статистика, а как руководство к действию способно породить только ответное, позитивное действие бизнеса и миграцию трудоспособного населения на территорию. Управление инвестиционным климатом и трудовой миграцией на территории должно стать осознанным и планируемым действием, равно и как безопасность населения, на основе проработки стандартных ситуаций и подготовленных сценариев. Компетентный Правитель – конкурентоспособный Правитель!

Ответственность Администрации Правителя может быть выстроена на основе *Стандартов Менеджмента Качества (СМК) Муниципального Управления*. Конкуренция в промышленности, особенно в автопроме, вынудила искать пути выживания этой отрасли. Одно из самых сильных решений последнего времени – внедрение СМК на базе ISO и других стандартов качества. Предприятия в сфере услуг пока еще отстают в области внедрения СМК. Муниципальные образования в России этим вообще практически не занимаются.

Внедрение принципов Менеджмента Качества – путь к снижению издержек, улучшения управляемости территории. Для этого целесообразно использовать опыт управления на основе СМК в промышленности, приспособивая его для нужд управления муниципалитетом. Сертификация милиции и ГИБДД – еще одно решение к снижению коррупции и улучшению открытости правоохранительной системы, путь к гражданскому контролю (полиция Чикаго сертифицирована по ISO).

Сертификация по ISO муниципальных служб – путь повышения качества услуг в муниципии, ведущее к снижению затрат на логистику, сокращению сроков обработки заявок и принятия решений – это ли не мечта глав администраций и их помощников!

Архетип Власти призван прежде всего обеспечить стабильность, предсказуемость, контроль над ситуацией. Предсказуемость легче и дешевле обеспечить на основе стандартов. На основе стандартов

качества управления, качества принятия решений и контроля. Ответственность (как и риски) можно измерить и прописать в стандарте. Перенос действий в центры ответственности при всеобщем внедрении СМК будет приводить к снижению издержек, уменьшению жалоб и рекламаций со стороны населения и предпринимателей.

Другой, не менее важный путь – снижение информационного цифрового разрыва – интернетизация территории, муниципальных служб и населения. Образ современного муниципального служащего – *чиновник на выезде*: компьютер и беспроводной Интернет – условие своевременности принятия решений и сокращения затрат на управление.

В обеспечении лидерства территории огромное значение приобретает обслуживающая инфраструктура и качество жизни населения. Образование, досуг, транспорт, дороги, энергообеспечение, санитария, вода, канализация, уборка улиц и дворов, и многое другое требуют современной и очень изощренной логистики, компетентного обслуживающего персонала, который, к тому же готовить надо. В конкуренции территорий компетенции муниципального персонала становятся еще одним важнейшим фактором. *Компетенция муниципальных работников начинает рассматриваться как функция конкурентоспособности территории*.

Подобные решения высвободят ресурсы для наращивания успеха и обеспечения лидерства территории по качеству жизни и созданию лучших условий для привлечения бизнеса. Сам бизнес, активно внедряющий передовые управленческие технологии, по достоинству оценит инновационные решения в управлении территорией и бережливость властей. Показателем здесь может служить объем привлеченных инвестиций и рост бюджета территории в расчете на одного муниципального служащего, а также снижение издержек на управление и муниципальное обслуживание. Удовлетворенность жителей территории качеством муниципального управления может оцениваться не только по прямым оценкам, но и по характеристикам снижения тревожности, а также неудовлетворенности качеством своей жизни.

Слегка Простодушный Искатель

Архетип поиска не просто ориентирован на поиски лучшего мира, его поиски являются внутренним содержанием Искателя, так как мотивированы желанием отыскать то, что во внешнем мире совпадает с его внутренними потребностями, предпочтениями, мечтами и надеждами. Эти мечты и надежды находят свое воплощение в популярной приключенческой литературе от «Приключений Гекльберри Финна» Марка Твена, до «Одиссеи» Гомера. Классический искатель советской литературы – роман В.А.Каверина «Два капитана». Этот список может быть дополнен многими произведениями детективного жанра.

Искатели, как правило, любят спорт, но не потому, что любят соревноваться; они предпочтут индивидуальные или одиночные виды, такие как байдарка, лыжи, велосипед или марафонский забег – занятия, которые зовут на природу и дают возможность проветрить мозги. Проселочные дороги – вот что может привлечь Искателя в каждом из нас. Искатель – это странник, путешественник.

Чтобы создать сильные бренды в духе Искателя, необходимо проникнуться его историей – живо представить соответствующую ему обстановку, интерьер помещений, стиль одежды. Искатель историчен, он помнит историю своих приключений и дорожит ею. Даже если путешествия в буквальном смысле нет, продукты в духе Искателя помогут создать ощущение бескрайних просторов. Чтобы эффективно продавать бренд в духе Искателя, лучший способ – проникнуться историей Поиска с помощью собственного внутреннего мира, воображения. Искатель – это также и мечтатель. Искатели ценят индивидуальность, не придают особого значения правилам и иерархическому принципу принятия решений и склонны обеспечивать равенство возможностей, насколько это осуществимо.

Мнение экспертов о родном городе проникнуто духом поиска. Наиболее активно выдвигаемый тезис, связанный с архетипом города-Искателя, «Хочет быть новатором» (согласны с тезисом 33 эксперта, не согласны – 13), показывает, что нынешний Бор находится в постоянном поиске, он «находится в поиске, преодо-

левает препятствия» (+32–15), и этот поиск – «Поиск собственной индивидуальности, стремление к самореализации» (+31–15). При этом Бор-Искатель «имеет потребность жить естественной, полной жизнью» (+35–16). Поиск собственной индивидуальности – важный момент идентичности городского бренда, основанного на этом архетипе, для которого важно «Выражение своей индивидуальности и уникальности» (+27–20), и отчасти, поэтому, он «Испытывает желание выйти на широкую дорогу, в природу, в познание мира» (+27–22).

Черты, наиболее ярко выражающие собственно Искателя, странника, пилигрима не очень характерны для Бора, который их скорее отторгает: он не очень «хочет путешествовать, искать и переживать новое» (+17–22), и не «удовлетворяет жажду самостоятельности» (+17–24) и совсем уж не «ищет и находит приключения» (+16–28). В этом смысле ему более близки черты Простодушного, который имеет общую с искателем мотивацию независимости и самореализации и который «хочет чистоты, совершенства и простоты» (+36–14), «предпочитает быть самим собой» (+29–14), «удовлетворяет потребность в обновлении, положительном настрое» (+25–17) и, в известной мере, «Вызывает чувство доверия» (+28–22).

Как уже упоминалось, Искатель принадлежит к мотивации независимости и самореализации, однако готов принять на себя элементы мотивации принадлежности и (как архетип Любовника) «стремится быть постоянно привлекательным во всех отношениях» (+37–14), а «в качестве награды ожидает благодарности, восхищения, преданности людей» (+29–16).

Любой архетип может проявляться в человеке в любом возрасте. Однако Искатель – молодежный архетип. Он близок подросткам и людям двадцати с небольшим, потому, что именно перед юными стоит задача понять, кто они и чего хотят в жизни. Это свойство практически любой культуры. Но молодость – понятие не возрастное. Молодость – состояние души, оптимистичное ожидание изменений и открытий. Когда в потребителях активизируется архетип Искателя, они слышат призыв посмотреть на мир и

найти себя, узнать, кто они в этом мире, найти свое место в нем.

Искатель ищет идентичность, поэтому эксперты выделяют в анкетах явно пассионарные тезисы («Хочет быть новатором», «находится в поиске, преодолевает препятствия», «поиск собственной индивидуальности, стремление к самореализации», «имеет потребность жить естественной, полной жизнью», «испытывает желание выйти на широкую дорогу, в природу, в познание мира»). Это тезисы освоения окружающего пространства, которому, как известно, нет пределов! Это пространство деловой активности и личного развития жителей территории.

Для бренда города Бор может быть использован девиз, проникнутый духом Искателя: *«У нас еще все впереди!»* (*«Это только начало!»*). Архетип поиска призывает «найти себя, осознать кто мы в этом мире». Бор – молодой город и ему еще только предстоит сформировать свою территориальную идентичность. Территории крайне важно выделиться, чтобы отстроиться от конкурентов и создать новую привлекательность. Хотя надо отметить, что уже немало сделано. Но нужна более целенаправленная территориальная маркетинговая программа. И это только начало! Необходимо использовать привлекательность города как способ поднять капитализацию территории, как способ улучшить лояльность и сформировать *позитивное отношение к бренду территории*.

Искатель находится на путях обновления и познания мира и среди задач, которые он может поставить перед собой, могут быть:

- *повысить капитализацию территории;*
- *увеличить стоимость трудовых ресурсов территории;*
- *улучшить привлекательность рекреационных активов района;*
- *повысить известность бренда территории и лояльность (как со стороны населения, так и с внешней стороны).*

Задача Искателя – понять свою особенность, свои преимущества и суметь воспользоваться этим.

Работа по развитию бренда: ответов больше, чем вопросов

Практика современного менеджмента и маркетинга накопила огромное множество решений и кейсов, которые можно адаптировать к деятельности муниципального управления в диапазоне от коммунальных служб до молодежной политики. Накоплено множество стандартных управленческих процедур и решений для огромного количества ситуаций. Эффективность подхода с точки зрения маркетинга территорий доказала свою состоятельность во всем мире. Если мы признаем это, то перестанем бояться действовать. Хорошие аналитики перестанут бояться потерять свои рабочие места, хорошие руководители перестанут бояться плохих консультантов. Мы перестанем бояться *«имплантации чужой культуры»*, потому что все давно уже имплантировано, наше дело использовать это, по возможности, и извлекать из этого выгоду.

Исследования по измерению пространства архетипов и последующий качественный анализ формируют почву для построения сильного бренда города Бор, выявления основных ценностей, преимуществ и выгод этого бренда, которые в свою очередь будут использованы в целях коммуницирования с целевыми группами потребителей на каждом этапе жизненного цикла проекта. Важно найти ту особенность Бора, ту его специфику, которая могла бы лечь в сюжетную основу брендинга и приносить городу значимые дивиденды. Необходимо, чтобы исследования были использованы для наращивания капитализации бренда борской территории, что даст ему неоспоримые преимущества в конкуренции территорий за инвестиции, трудовые ресурсы, знания и компетенции, за создание лучших условий для бизнеса и жизненного комфорта населения города Бор и Борского района.

Что составляет капитал борской территории сегодня? Несомненные успехи – создание имиджа инвестиционно привлекательного района, экономические успехи района и улучшения в городской инфраструктуре. Отличные активы для бренда сегодня. Что будет завтра?

Как нарастить капитал бренда борской территории? Какие активы форми-

ровать и использовать для обеспечения успеха в будущем, в конкурентной гонке городов.

Маркетинг территории – стратегически важный ответ на сегодняшние вызовы, в обостряющейся конкуренции территорий за ресурсы. Активы борского бренда призваны сыграть здесь основную роль и в них нужно вкладываться, формировать и развивать новые. Помимо систематических исследований необходимы немедленные вложения в мощный территориальный сайт (портал), который должен иметь рейтинг (пейджеранг) не менее пяти, по классификации Google. Во всем мире сайт является сегодня главным средством коммуникации и в ближайшие 3-5 лет он станет главным средством коммуникации в России.

Нужно вкладываться и в традиционные off-line коммуникации и инструменты: рекламу, DVD, телевидение, праздничные акции, способные вызвать интерес центральных СМИ. Необходимо светиться на центральных телевизионных каналах (свято место пусто не бывает,

иначе там появятся конкуренты с черным пиаром). Надо создавать поводы, новостные прецеденты, пиарить территорию, события, людей, составляющих славу города. Нужны события и подготовленные кадры, создающие эти события. Нужны свои бренд-менеджеры, режиссеры массовых действий, событийные маркетологи, PR-специалисты, журналисты.

Очень велика роль в формировании территориальной идентичности местных музеев, городских праздников и акций, местных СМИ, местных деятелей культуры и учреждений образования.

Все это – ответы на незаданные вопросы.

Идентичность сильного бренда территории, поддержанная мощными коммуникационными инструментами способна эффективно позиционировать территорию и вступать в глобальные коммуникации на конкурентных рынках территорий и ресурсов. Отдача не замедлит сказаться. Европейские города уже прошли этот путь активного позиционирования.