

Ценность бренда и стратегическое
позиционирование. Эффективное
управление отношениями с
основными стейкхолдерами

СТРУКТУРА

- 3.1. Брендинг в НКО. Определения и смыслы
- 3.2. Российская практика брендинга НКО
- 3.3. Роль брендинга в НКО. Составляющие бренда
- 3.4. Тенденции в области брендинга НКО
- 3.5. Связь бренда с миссией, стратегий и ценностями НКО
- 3.6. IDEA для определения характеристик бренда НКО
- 3.7. Рекомендации по укреплению бренда НКО
- 3.8. Управление отношениями со стейкхолдерами

Брендинг в НКО.

Определения и смыслы

- И в международной, и в российской практике, бренд является **«комплексом представлений клиента/партнера об организации в виде определенных ассоциаций, эмоций, ценностных характеристик, часто выражаемых в виде символов, включающих имя, логотип, слоган»**.

Важно для НКО!

- Доверие является одной из главных ценностных характеристик, которую может создать бренд НКО в сознании своих стейкхолдеров.

Известные бренды НКО

- Amnesty International
- WorldWildlife Fund
- American Cancer Society
- American Red Cross



Справочно

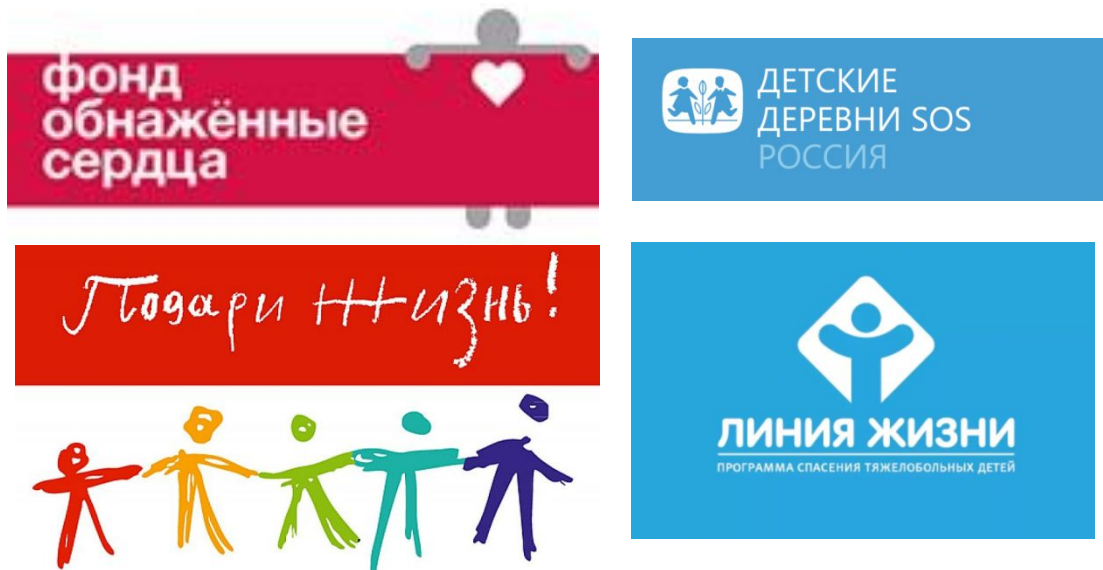
- Согласно международному исследованию 2015 г. **среди стран мира, НКО находится на первом месте по уровню доверия – 63% (снижение с результатов прошлогоднего исследования на 3%).**
- Для сравнения **доверие к медиа** декларируют лишь 40% стран. А к правительствам – 30%. При этом общий процент доверия к правительствам даже немного вырос за счет таких стран как Индия, Россия и Индонезия. Уровень доверия к бизнесу составляет всего лишь 50%.

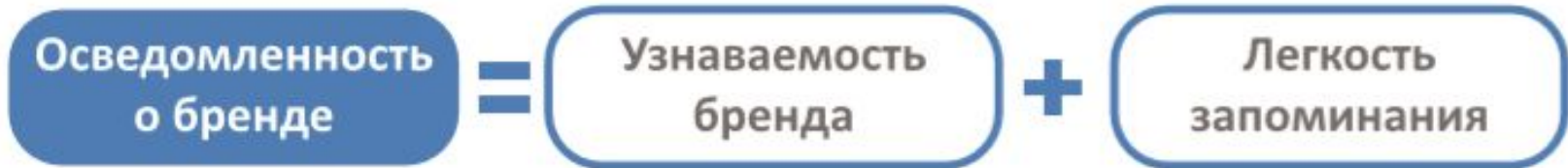
Международный кейс

- Первый офис WWF был создан в 1961 году в Швейцарии и чуть позже в этом же году - в США.
- Изначально, главный фокус WWF был направлен на сохранение исчезающих видов животных. Но с течением времени деятельность WWF была расширена на сохранение среды обитания и снижение загрязнения. Учитывая это, глобальная организация в 1986 году поменяла свое название на «World Wide Fund for Nature».
- При этом офисы в США и Канаде сохранили свое первоначальное название, и в 2001 глобальная сеть WWF утвердила аббревиатуру «WWF» как единое глобальное название организации. Эта аббревиатура, как собственно, и изображение панды и являются брендом организации, которому доверяют во всем мире и, который символизирует широкий спектр целей организации по сохранению природы. Более того, руководство WWF постоянно работает над тем, чтобы имидж панды создавал ассоциации со сложными историями и побуждал к действию по сохранению окружающей среды на планете.
- Главный операционный директор WWF (COF) Марсия Марш (Marcia Marsh), отмечает что «Сегодня бренд WWF воплощает в себе ценности организации и результаты работы за 50 лет. Наш бренд, это отдельный важный актив, который имеет сеть WWF и который объединяет нас».

Российская практика брендинга НКО

- «Бренд – это бизнес-термин и к высокой социальной миссии НКО он отношения не имеет»





- **Узнаваемость бренда (brand recognition)** — способность стейкхолдера идентифицировать и узнать проект, продукт НКО по отдельным характеристикам и атрибутам. Другими словами, данный термин отвечает за то, как быстро и легко стейкхолдер может узнать НКО, ее проект, продукт по каким-то внешним характеристикам. Атрибутам, элементам дизайна.
- **Легкость запоминания (brand recall)** — способность стейкхолдеров вспомнить НКО, проект, продукт в момент возникновения определенной потребности, ситуации.

Бренды социальных проектов, акций

- «Весенняя неделя добра»,
- «Благотворительный бал»,
- «Так просто»,
- «Душевный базар»



Кейс

- Известная в России организация «Даунсайд Ап» является одной из самых успешных НКО по части проведения фандрайзинговых мероприятий. Один из ключевых проектов данной организации – проведение массовых спортивных мероприятий в разные сезоны. Однако началось все с лыжной гонки. Далее, когда проект стал более-менее известным, расширилось количество участников, он был зарегистрирован как отдельный бренд «СПОРТ ВО БЛАГО». Это показало серьезность подхода «Даунсайд Ап» к таким мероприятиям и их готовность и дальше развивать проект, соответственно повысило и его устойчивость и привлекло внимание еще больших неравнодушных людей.

Кейс

- Далее «Даунсайд Ап» объединил под брендом «СПОРТ ВО БЛАГО» целую серию своих регулярных спортивных мероприятий, проходящих в разное время года. Теперь это не только зимняя лыжная гонка, но и велопробеги, и футбольные матчи. Объединение позволило работать гораздо эффективней с партнерами³. Более того, гарантированное качество организации спортивных мероприятий в программе «СПОРТ ВО БЛАГО» стало ключевым элементом бренда самого Фонда, его визитной карточкой.
- Другой пример развития брендинга для НКО в России – инициатива Сибирского Центра поддержки общественных инициатив, который организовал конкурс брендов НКО, для формирования положительного имиджа НКО среди жителей Новосибирска. В задачи конкурса вошло повышение узнаваемости НКО в регионе; анализ популярности НКО среди широкой общественности; поддержка НКО, занимающихся позиционированием своей деятельности.

Роль брендинга в НКО. Составляющие бренда

- Общее эмоциональное восприятие, которое участники и партнеры ощущают в отношении программ и услуг, реализуемых НКО.
- Цепочка ценностей, которая соединяет миссию организации с результатами, которые руководство, сотрудники и волонтеры создают для участников и партнеров.
- Обещание обществу, что организация владеет определенными особенностями или будет вести себя определенным образом.
- Дифференциация брендов в НКО секторе очень слабая. Доноры воспринимают НКО как массу благонамеренных, но схожих организаций, что осложняет установление эмоциональной и финансовой связи.
- Бренд объединяет рабочую силу вокруг общей цели, работает как катализатор изменения и вкладывает в профессионализм сектора.
- Внутренний бренд должен работать в тандеме с внешним брендом.

Тенденции в области брендинга НКО

- Бренд-менеджмент – это работа по управлению психологическими ассоциациями. В бизнес среде говорят про «создание бренд experience», в некоммерческой – о глобальной идентичности бренда, что и почему он означает для своей организации. Но и в том и в другом случае, бренд сейчас, как было отмечено, выходит далеко за рамки просто логотипа.

Связь бренда с миссией, стратегий и ценностями НКО

- Роль бренда в некоммерческих организациях - «Роль цикла бренда»:



IDEA для определения характеристик бренда НКО

- integrity (целостность),
- brand democracy (независимость бренда),
- brand ethics (этика бренда),
- brand affinity (сопоставимость бренда).

Целостность (INTEGRITY)

- Означает, что внутренняя идентичность организации со-настроена с ее внешним имиджем и вместе эти две составляющие со-настроены с миссией организации.
- Внутренне, бренд с высокой степенью структурной идентичности соединяет миссию и идентичность организации, способствуя, таким образом, созданию общего понимания среди руководства, сотрудников, волонтеров того, почему организация делает то, что она делает, и почему это важно для мира.
- Внешне, бренд с высокой степенью структурной интеграции позволяет ассоциировать деятельность организации с ее миссией на каждом этапе ее стратегического развития.
- В организации «Action Aid», например, идентичность позволила создать такие внутренние отношения с людьми, «без которых организация, просто не смогла бы работать».

Демократия (DEMOCRACY)

- Означает, что некоммерческая организация доверяет своим членам, персоналу и волонтерам в выражении мнения об их собственном восприятии целостности организации и в представлении интересов бренда организации.
- Интерес к «демократичности бренда» вызван ростом вовлеченности в социальные медиа, что существенно снизило объем описанных политик по управлению брендом.
- Каждый сотрудник и волонтер в данном случае становится эффективным представителем бренда.
- Алех Этингер из Центра социального предпринимательства Оксфордского Университета отмечает: «Принимая во внимание рост социальных медиа, было бы безумством пытаться единолично контролировать бренд».

Этика (ETHICS)

- Означает, что бренд сам по себе и то, как он преподносится, отражает основные ценности организации.
- Так же как и целостность бренда связывает бренд с миссией, этика бренда обеспечивает со-настроенность внутренней идентичности и внешнего имиджа с ценностями и внутренней культурой организации. В данном случае, разговор идет уже не просто об этичной организации, а об использовании данной организацией своего бренда, таким образом, что в нем выражаются ее ценности.
- Известно много неудачных примеров, характеризующих применение данного принципа, когда НКО используют жалостливые фотографии для мотивации доноров. Осуждая данные практики, Ясмينا Зайдман, директор по коммуникациям Фонда Акумен, приводит слоган Фонда «Видеть мир за пределами бедности».
- Фонд избегает фотографий, изображающих бедность, так как это, по их мнению, дегуманизирует людей. Вместо этого, продвигаются имиджи гордости и достоинства.

Совместимость (AFFINITY)

- Бренд – это командный игрок. Согласно этому принципу бренд НКО должен быть хорошо совместим с другими брендами, иметь хорошую репутацию, подвигать не только индивидуальные интересы, но и коллективные.
- Бренды такого типа позволяют привлекать партнеров и способствуют эффективному взаимодействию, так как они добавляют ценности партнерству, а не просто используют его возможности.

Рекомендации по укреплению бренда НКО

- Уверенность коллектива компании в значимости своего бренда (поддержка со стороны руководства, время сотрудников, инвестиции).
- Надёжность бренда по множеству параметров, включая правовые основы, дизайн, масштабы распространения или географический регион.
- Ясность (для всего коллектива) в отношении ценностей, аудиторий, интересов потребителей и стимулов для поддержки бренда.
- Способность чутко реагировать на изменения рынка и осваивать новые возможности.
- Тесная связь с практикой компании и опора на существующие компетенции.
- Учёт потребностей и ожиданий потребителей, представляющих разные категории населения и географические территории.
- Глубокое осознание задач бренда аудиторией потребителей.
- Согласованность действий по реализации задач бренда.
- Присутствие бренда не только на традиционных, но и на современных публичных / интерактивных площадках.
- Наличие уникальных характеристик, способных обеспечить узнаваемость бренда.

Управление отношениями со стейкхолдерами

Важность стейкхолдеров может проявляться:

- благополучатели могут получить позитивный и негативный эффект от деятельности НКО;
- вклад других участников может усилить или снизить социальное воздействие.

Рекомендации по эффективному взаимодействию со стейкхолдерами

- Поставленные НКО цели и задачи должны быть одобрены ключевыми стейкхолдерами (донорами, инвесторами, сотрудниками, НКО), чтобы их ожидания учитывались (контролировались) и их вклад был согласован с остальными действиями.
- Вовлечение ключевых стейкхолдеров должно проводиться сразу же, на самых ранних этапах.
- Важные изменения в поставленных задачах должны быть корректно согласованы со стейкхолдерами.
- Анализ стейкхолдеров должен проводиться на стадии юридической проверки потенциального получателя инвестиций. Далее рекомендуется регулярно возвращаться к списку стейкхолдеров для контроля, что их ожидания учитываются и достигаются.
- Необходимо договориться заранее, в каких случаях происходит возврат к анализу стейкхолдеров (например, изменения в достигнутых социальных результатах, появление значимых новых потоков финансирования, открытие новых направлений деятельности, изменение регламентирующих документов).

ГЛОССАРИЙ

- ▣ **Бренд** – комплекс представлений клиента/партнера об организации в виде определенных ассоциаций, эмоций, ценностных характеристик, часто выражаемое в виде символов, включающих имя, логотип, слоган.
- ▣ **Стейкхолдеры** некоммерческой организации – лица заинтересованные в деятельности некоммерческой организации, на которых оказывается влияние от ее деятельности, либо которые сами оказывают влияние на ее деятельность.
- ▣ **Узнаваемость бренда** (brand recognition) – способность стейкхолдера идентифицировать и узнать проект, продукт НКО по отдельным характеристикам и атрибутам. Другими словами, данный термин отвечает за то, как быстро и легко стейкхолдер может узнать НКО, ее проект, продукт по каким-то внешним характеристикам

ВОПРОСЫ

- 1. Что такое бренд?
- 2. Чем брендинг в НКО отличается от бизнеса?
- 3. Назовите ключевые составляющие бренда НКО?
- 4. Что значит узнаваемость бренда?
- 5. Объясните, что такое «Роль цикла бренда»?
- 6. Назовите и кратко объясните 4 принципа эффективного бренда?

ЗАДАНИЯ для проекта

- 1. Определите ключевые группы стейкхолдеров для вашей организации и сформулируйте их ожидания/потребности (не менее 3-х по каждой группе).
- 2. Оцените бренд вашей организации, проекта с точки зрения ключевых его составляющих: доверие, активность, партнерство, устойчивость.
- 3. Оцените бренд вашей организации или проекта/программы с точки зрения 4 принципов эффективного бренда.