

маркетингова стратегія в бізнес-об'єднаннях малих і середніх підприємств

ОЛЕНА МАЛЬЦЕВА



**Маркетингова стратегія в бізнес-об'єднаннях малих і середніх підприємств /
Олена Мальцева – Київ: 2017 – 100 с.**

Публікацію підготовлено Києво-Могилянською Бізнес Школою (kmbs) в рамках проекту Програми розвитку ООН в Україні «Зміцнення бізнес-об'єднань малих і середніх підприємств», що впроваджується за фінансової підтримки Державного секретаріату Швейцарії з економічних питань (SECO).

Думки, висновки чи рекомендації належать авторам та упорядникам видання і не обов'язково відображають погляди ПРООН, інших агенцій ООН та Державного секретаріату Швейцарії з економічних питань.

Матеріал, наведений у цій публікації, є об'єктом авторського права. Оскільки ПРООН вітає поширення своїх знань, цю публікацію можна відтворювати, повністю або частково, в некомерційних цілях і за умови наведення повного посилання на неї.

Програма розвитку ООН в Україні
Кловський узвіз, 1. Київ 01021, Україна
Тел.: +380 (44) 253-9363
www.undp.org



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER,
State Secretariat for Economic Affairs SECO



ЗМІСТ

Маркетингова стратегія:
від розроблення до впровадження

3

Життєвий цикл членства

19

Ціннісна клієнтська
пропозиція: дизайн

28

Бренд бізнес-об'єднання

39

Стратегія маркетингової комунікації

51

Чинники успішного розвитку
бізнес-об'єднань

93

Інформаційні джерела

100

Маркетингова

стратегія:

від розроблення

до впровадження

Аналіз внутрішнього контексту охоплює культуру, структуру та бренд-капітал БО, структуру членства, програму та завдання управління, людські та фінансові ресурси, матеріально-технічну базу БО, а також визначення кореневих складових його компетенції та уточнення стратегічних пріоритетів.

Загальний підхід до стратегічного планування **внутрішнього контексту** базується на розумінні культури БО та полягає у вивченні його сильних і слабких сторін у п'яти сферах:

- адміністрація
- програми
- людські ресурси
- інфраструктура
- розвиток

Аналіз зовнішнього контексту охоплює зазвичай п'ять груп зовнішніх факторів, що містять як можливості, так і загрози для БО:

- демографічні
- економічні
- політичні
- технологічні
- соціальні

*Проведемо такий аналіз на прикладі
Асоціації фермерських господарств США (АФГ)*

Демографічні фактори.

Якими є основні групи, які можуть отримати переваги від АФГ?

Це окремі особи та організації, задіяні в сільському господарстві,
а також ті, що хочуть його підтримувати та сприяти його розвитку.

*Чи є зміни в чисельності та складі спільнот АФГ? Якщо так, то що це означає?
Якщо ні, то чи є це приводом для занепокоєння?*

Відбулася зміна складу АФГ і продовжується її старіння. За останні три роки членство в асоціації значно скоротилось. Стало важче залучати молодих людей, і це є причиною для занепокоєння. АФГ запропонувала колегіальне членство і намагається залучати людей, які не є фермерами, але хочуть бути причетними до сільськогосподарської справи. Відповідно, треба продовжувати комунікацію з потенційними учасниками серед молодих фермерів, а також людей та організацій, діяльність яких так чи інакше стосується сільського господарства.

Економічні фактори.

Які джерела доходів є в АФГ? Чи достатньо вони диверсифіковані?

Асоціація отримує доходи за рахунок здавання в оренду нерухомості, членських внесків і відсотків від членства у Каліфорнійській сільськогосподарській асоціації. Джерела доходів є диверсифікованими.

Як члени АФГ сприймають асоціацію, і що це означає для її фінансового майбутнього? Чи можуть зміни в економіці сприяти зростанню або спричиняти падіння попиту на послуги з боку аудиторій, які асоціація обслуговує?

Криза негативно вплинула на АФГ у багатьох сферах її діяльності, але незалежно від економічних чинників члени асоціації завжди зіштовхуватимуться з політичними викликами, які вона зможе розв'язувати. Послуги асоціації завжди будуть потрібні. Проблема полягає лише в тому, чи будуть фермери платити за ці послуги своїми членськими внесками. Асоціація має послідовників, які не сплачують внески, але працюють з такими самими проблемами і будуть зацікавлені у їх розв'язанні незалежно від того, є вони членами асоціації чи ні.

Технологічні фактори.

Які останні тенденції в бізнес-технологіях можуть допомогти асоціації стати більш ефективною?

Які новітні продукти і тренди у сфері онлайн-технологій можуть вплинути на розроблення програм технічної допомоги, навчання, освіти, на відбір волонтерів тощо?

Яким чином новітні комунікаційні технології можуть вплинути на асоціацію?

Чи потрібно їй удосконалювати свої технології для створення кращого продукту, покращення послуг? Чи є потреба у проведенні більш економних заходів?

Розвиток соціальних мереж (особливо Facebook), беззаперечно, вплине на асоціацію. Вісник «Нотатки Асоціації фермерських господарств» проходить технологічне удосконалення. АФГ ретельно визначає тих, хто отримуватиме оновлення. На сайті зараз можна побачити, скільки людей відкривають «Нотатки», а скільки – ні. Також цей ресурс використовуються як інструмент для залучення нових членів асоціації та поновлення тих, які припинили членство і не сплачували внески в останні місяці / роки. Асоціація відправляє їм посилання на «Нотатки», але вони не можуть читати оновлення. Натомість вони бачать повідомлення про те, що для отримання всього документа їм потрібно поновити членство. АФГ оновлює свій веб-сайт, щоб зробити його зручнішим для користувачів. Є також інші сфери, в яких асоціації необхідно вдосконалювати свої технології.

Політичні чинники.

Як поточні політичні пріоритети впливають на асоціацію?

На що спрямовуватимуться цього року нормативно-правові акти щодо сільського господарства на державному та місцевому рівнях? Чи може це вплинути на роботу асоціації або клієнтів, що користуються її послугами?

Уся платформа АФГ пов'язана з боротьбою із політичними проблемами в сільськогосподарській сфері. Головною проблемою є відмова влади фермерам у використанні води для зрошування.

SWOT-аналіз, спрямований на визначення сильних і слабких сторін асоціації, можливостей і загроз.

Якими є сильні сторони асоціації?

- АФГ є основною організацією, керованою її членами.
- Має підтримку на державному рівні та на рівні штату.
- Багато років працює над забезпеченням її визнання та довіри до неї.
- В асоціації діє сильний виконавчий комітет, до якого входять лояльні, освічені, компетентні, талановиті працівники.

Якими є слабкі сторони асоціації?

- У складі АФГ багато учасників літнього віку.
- Її фонди часто є обмеженими. Вагомою є залежність від економіки країни.
- Існують серйозні проблеми із різноманітністю членства. Важко виробляти позицію, яка задовольняла б усіх членів асоціації, тому що її діяльність спрямовується на сприяння розвитку сільськогосподарської галузі в цілому.
- Не всі працівники / члени ради добре розуміються на технологіях.
- Члени ради – це чоловіки старшого віку, самовпевненість яких часто призводить до невеликих відкритих суперечок.

Які є можливості на наступні 18 місяців?

- Існує велика зацікавленість орендою майна, все може бути здане в оренду в найближчі декілька місяців.

Які можуть виникнути загрози протягом наступних 18 місяців?

- Невідомо, чи продовжуватиметься спад економіки.

Ще одним важливим питанням в аналізі зовнішнього середовища є рівень конкуренції. В контексті БО конкуренція може не мати такого сильного впливу на діяльність організації, як у бізнес-середовищі. Одна й та сама людина може бути членом не одного БО. І такі організації швидше мають кооперуватись задля потужного суспільного впливу, ніж конкурувати між собою. Але питання конкуренції не можна не брати до уваги, оскільки БО конкурують на рівні активного залучення представників, за їхні сили, час та енергію. Потенційні конкуренти БО діють на трьох рівнях:

1-й рівень – організації, які задовольняють однакові потреби однаковими способами. Це можуть бути галузеві асоціації, які мають схожі місії та звертаються до одних і тих самих потенційних учасників. Завдання БО – уникати лобової конкуренції завдяки чітко визначеній диференціації, об'єднувати зусилля задля розвитку галузі в цілому, підвищення її конкурентоспроможності на національному чи міжнародному рівні та, відповідно, успішності всіх гравців (у тому числі кінцевих споживачів);

2-й – організації, які задовольняють однакові потреби іншими способами. На цьому рівні вони конкурують за особистий ресурс активних людей, які є членами декількох БО. Конкуренцію тут варто переводити в активне партнерство, в досягнення спільних результатів і посилення загального суспільного впливу;

3-й – організації, які задовольняють інші потреби іншими способами. Найбільшими ризиками тут є небажання потенційних учасників долучатись до роботи БО або їхня невіра в силу таких БО. Побороги існуючий скепсис і збільшити інтерес до таких організацій допоможе формування правильного іміджу, демонстрування реальних результатів і позитивних змін.

СТРАТЕГІЧНІ МАРКЕТИНГОВІ РІШЕННЯ

Для досягнення стратегічних цілей БО з урахуванням актуальних контекстів (внутрішнього та зовнішнього), необхідно прийняти три важливі стратегічні рішення:

- позиціювання БО (хто ми є?);
- цільовий сегмент / сегменти (зادля чийого успіху працюємо?);
- точки диференціації (що вирізняє нас серед інших об'єднань і забезпечує наше позиціювання та є важливим для цільового сегменту?)

Позиціювання – це велика ставка, яку БО робить на великий період. Воно є основою для кожного рішення, яке БО приймає упродовж цього періоду. Для визначення позиціювання потрібно чітко визначити щось одне, що БО робить дуже добре, є оригінальним, захищеним і точно потрібним його клієнтам.

Цільовий сегмент має бути чітко визначеним насамперед з позиції його ефективності для БО, тобто, з одного боку, відповідати місії, завданням і ресурсам об'єднання, а з іншого – мати перспективи росту, бути доступним і досяжним.

У бізнес-об'єднаннях часто застосовується внутрішня сегментація членства, яка визначається статусом, правами, обов'язками та відповідними перевагами учасників. У галузевих асоціаціях зазвичай виділяються категорії компаній-виробників, компаній-постачальників та інших зацікавлених сторін (консалтингові, логістичні чи виставкові організації, ЗМІ). Останні, як правило, мають статус афілійованого членства без права голосу і значно менший членський пакет.

Сегментація можлива також за видами членства (корпоративного чи індивідуального), розмірами обороту компанії, кількістю років у бізнесі на певних позиціях, чисельністю персоналу та за іншими критеріями.

Підхід до визначення критеріїв сегментації і типів членства визначається кожним БО самостійно виходячи з його місії, візії, цінностей та з урахуванням особливостей діяльності. Стрижневим критерієм для вибору потенційних членів і партнерів БО є спільні цінності, на основі яких можна будувати та розвивати ефективні й довгострокові відносини.

Диференціація. Позиціювання потрібно вибудовувати на реальних точках диференціації БО, які мають забезпечувати йому суттєві переваги й бути важливими для цільового сегменту – потенційних і дійсних членів об'єднання, а також для всіх, хто може долучитись до реалізації його місії через партнерство, спонсорство, волонтерство та інші форми взаємодії.

Основними складовими платформи позиціювання є:

- цільовий сегмент;
- система координат (сфера діяльності та взаємодії);
- точки диференціації (чим саме БО вигідно вирізняється серед конкурентів);
- доказ (чому клієнт має в це повірити);
- емоційний гачок (як БО допомагає клієнту реалізувати його конкретну ціль).

Розглянемо визначені вище позиції на прикладі американської Національної асоціації жінок – бізнес-власників (NAWBO)

NAWBO заснована в 1975 році. Вона є спільним голосом понад 10 мільйонів жінок-підприємців – представників економічного сегменту, який швидко зростає. Існує винятково на членські внески, представляє інтереси всіх жінок-підприємців у всіх галузях промисловості. Це єдиний організаційний ресурс, який допомагає жінкам-підприємцям виходити на вищі рівні в економічній, соціальній і політичній сферах у всьому світі. Є визнаним і шанованим ЗМІ та урядовими структурами лідером у сфері жіночого підприємництва.

NAWBO – провідне жіноче БО в країні. Багато пройдених ним важливих етапів та отриманих вагомих нагород протягом десятиліть є прикладом великої історії успіху, то якої долучилися тисячі учасників.

Місія NAWBO – допомагати жінкам ставати успішнішими.

Для кого існує це БО? Хто є його цільовим сегментом?

NAWBO відкрита:

- для індивідуальних власників бізнесу, які володіють усім його акціонерним капіталом або певною частиною;
- керуючих партнерів;
- незалежних підрядників;
- міноритарних власників з 5 та більше відсотками акцій корпорації, зацікавлених в участі у процесах розроблення політик БО та готових безпосередньо займатися його операційним менеджментом.

Інвестиція в членство NAWBO забезпечує портфель переваг, що сприяють розвитку бізнесу та є потенціалом для професійного та особистісного зростання.

ТАКТИКА.

Стратегічні маркетингові рішення стосуються тих підходів, методик і дій, які БО розробляє для досягнення маркетингових цілей. Тактика в маркетингу визначається комплексом інструментів, які мають назву **4P**:

- Product (продукт);
- Price (ціна);
- Place (місце);
- Promotion (просування),

що переходять у відчуття та враження клієнтів – **4C**:

- Customer value (цінність для споживача);
- Cost (вартість);
- Convenience (зручність);
- Communication (комунікація)

(рис. 1)

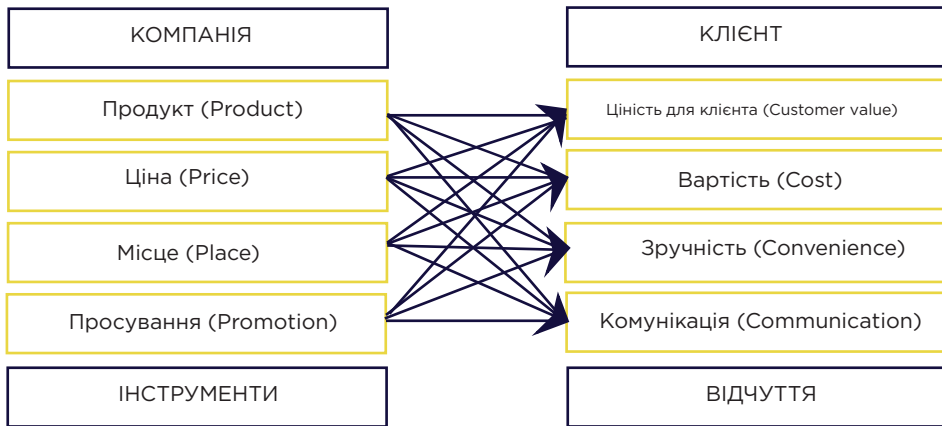


Рис. 1. Комплекс тактичних маркетингових інструментів у контексті впливу на клієнта

Продуктом (Product) для бізнес-об'єднання можуть бути:

- пропозиція членства (різні членські пакети відповідно до типу членства);
- сервіси;
- події (конференції, навчальні семінари, зустрічі);
- ідеї;
- товари (книги, фільми, інформаційні навчальні матеріали, виставкове обладнання);
- рейтинги та винагороди;
- прозора фінансова звітність.

Ціна (Price) – це те, що клієнт має оплатити. Насамперед це сума членського внеску, яка визначатиметься можливостями цільового сегменту БО, його позиціюванням, наявною диференціацією та наповненням членського пакета. Ціна може встановлюватись окремо на ті послуги, події, сервіси БО, які не входять до складу членського пакета. Необхідно стежити за тим, щоб ціна на послуги для членів БО завжди була привабливішою, ніж для зовнішніх клієнтів.

Місце (Place) – це майданчик, територія, локація, де БО пропонує продукт для своїх членів та інших зацікавлених аудиторій. Місцем може бути безпосередньо офіс БО, територія проведення заходів, сайт компанії, на якому розміщується інформація щодо продукції та послуг (аналітичні записки, рекомендації тощо).

Просування (Promotion) – це способи, за допомогою яких об'єднання інформує свої аудиторії про себе та про свої продукти (реклама, паблісіті, прямий продаж, рекомендації членів БО). Зокрема, рекомендації є важливим тригером для прийняття потенційними учасниками рішень щодо членства в БО.

Інструменти 4C є емпіричним протиставленням інструментам 4P. Тобто інструменти маркетингу (4P) потрібно доповнювати комплексом, який базується на відчуттях споживача (4C).

Згідно з підходом 4C об'єднанню потрібно думати про клієнтську цінність, яка створюється за допомогою його продукту.

Про вартість, а не про ціну.

Про зручність, а не про місце.

При цьому зручність дає більше можливостей для реалізації, наприклад – через зручність варіантів і способів оплати членських внесків або через зручність каналів отримання інформації від БО.

Дизайн маркетингової стратегії не є сталим документом БО. Він містить ті рішення, які залежать від змін зовнішнього і внутрішнього контексту об'єднання і спрямовуються на реалізацію його місії.

Життєвий цикл членства

Розділ 2

Управління членством у бізнес-об'єднанні спрямовується на пошук і залучення до його діяльності нових організацій, закладів, установ, осіб, підвищення статусу та поновлення членства, що є його стрижневими маркетинговими завданнями. Розуміння життєвого циклу членства та якісне управління кожним його етапом забезпечують успішний розвиток БО.

Життєвим циклом членства (**Membership Life Cycle**) згідно з підходом компанії Marketing General Incorporated (MGI) передбачено 2 стрижневі завдання:

- залучення
- утримування

і 5 основних етапів:

- обізнаність,
- набір,
- активна участь,
- поновлення,
- відновлення.

(Рис.2)



Рис.2 Життєвий цикл членства в БО

Залучення учасників. Зростання членства у БО суттєво залежить від успішного поновлення, але спирається на залучення. Щоб забезпечити стабільне зростання, залучення нових учасників має стати постійним його завданням.

Залучення нових учасників передбачає два кроки у життєвому циклі членства: **обізнаність** і **набір**.

Обізнаність *(потенційні учасники вперше про вас дізнаються).*

Це перший крок у життєвому циклі членства. Він означає ідентифікацію (упізнавання) БО сегментом або фахівцями, у яких воно викликає зацікавленість. Важливим фактором успішного **залучення** нових учасників є чіткість ідентифікації (із розрахунком, що вона є позитивною), яка сприяє спрощенню та продуктивності цього процесу.

Набір (потенційні учасники вирішили долучитись до роботи БО).

Успішність набору залежить від його ретельної підготовки та чіткого сфокусування. При цьому треба пам'ятати про фактори, урахування яких сприятиме отриманню бажаного результату, а неврахування може його зруйнувати:

- **Розуміння** цільового сегменту (хто, де, коли, завдяки чому і як чином забезпечуватиме досягнення бажаних результатів). Це найважливіший компонент у пошуку та залученню нових членів БО.
- **Стратегічне повідомлення.** Ґрунтується на позиціюванні БО як організації, яка робить щось набагато краще, ніж будь-хто інший. І це «щось» важко скопіювати. Це те, що є реальною перевагою саме цього БО, а не просто його особливістю чи характерною рисою.
- **Креативний дизайн.** Призначений для підвищення зацікавленості потенційної аудиторії та покращення сприйняття повідомлення.
- **Пропозиція.** Спрямовується на встановлення балансу між тим, що потенційні учасники мають віддати (зобов'язання, внески), і тим, що вони будуть отримувати в обмін на членство в БО (пільги). Зазвичай саме пропозиція є остаточною і найбільш вагомою перешкодою в процесі прийняття рішення потенційним учасником.

Утримування членів БО передбачає три кроки в життєвому циклі членства: активна участь, поновлення та відновлення.

Якщо метою БО є зростання членства, програми залучення повинні підкріплюватись програмами утримування та відновлення.

Якщо коефіцієнт утримування членства є низьким, особливо у перший рік відносин, список потенційних учасників може скоротитись. Якщо залучені до БО учасники після кількох спроб взаємодії з об'єднанням прийняли рішення припинити членство, зацікавити та залучити їх удруге може бути важко.

Активна участь (нові учасники відчують, що є частиною організації). Підґрунтя успішного продовження членства формують продуктивні програми залучення, які допомагають новим учасникам стати активними членами БО.

Проведені MGI тестування показали, що у членів БО, які не роблять постійних внесків, шанси на продовження членства дуже великі, а узгоджена щомісячна фінансова взаємодія та регулярне спілкування можуть істотно підвищити рівень утримування членства в організації.

Поновлення (*члени бізнес-об'єднання, у яких закінчується термін участі, вирішують, чи варто продовжувати членство*). Це дуже вагома умова організаційного зростання. Прийняття рішення відновити або припинити членство – це голос довіри або недовіри учасників. Цей етап є надзвичайно важливим у життєвому циклі членства.

Для забезпечення його автоматичності процес активного залучення учасників до роботи БО має бути одним із його пріоритетів. Постійний розвиток об'єднання, реалізація ухваленої місії, виконання завдань та обіцянок – все це сприятиме якісному поновленню членства.

Технічно процес поновлення учасників потрібно продовжувати до тих пір, доки вартість нагадувань щодо продовження членства не почне перевищувати величину їхнього внеску. Багато успішних організації йдуть далі, відправляючи повідомлення про поновлення до тих пір, поки вартість не починає перевищувати розміру платежів протягом усього можливого життєвого циклу членства конкретного учасника.

Відновлення *(колишні члени БО погоджуються повернутись)*. Це постійний компонент програм зростання членства будь-якої організації. Найбільш вірогідним є повернення до БО тих учасників, які пішли з нього зовсім недавно.

До того ж зробити це набагато легше та дешевше, ніж переконувати колишніх членів БО у вигодах повторного долучення чи шукати й залучати нових потенційних учасників.

Програми відновлення членства мають містити поточні стратегічні повідомлення, а також нові пропозиції колишнім учасникам щодо перегляду своїх рішень або приєднання ще раз, якщо вони просто забули або не відновили членство в БО випадково.

ЦІННІСНА КЛІЄНТСЬКА ПРОПОЗИЦІЯ: ДИЗАЙН

Знаючи, чого хочуть від членства в БО потенційні та дійсні учасники (які завдання реалізувати, який результат отримати, яких точок болю уникнути) можна створити для них ціннісну пропозицію для розв'язання їхніх проблем найкращим чином і зняття точок болю [4].

Завдання клієнта (потенційного чи дійсного члена БО) можуть стосуватись як професійної сфери, так і особистого життя. Це проекти, які він планує реалізувати, бажання, які хоче задовольнити, проблеми, які йому потрібно розв'язати, тощо. Можна виділити три типи основних завдань клієнта і три типи додаткових.

До основних завдань належать:

функціональні:

- отримати економію за умови спільної покупки (сировини, комунікаційних матеріалів, виставкового стенду тощо);
- підвищити ефективність бізнесу та конкурентоспроможність компанії;
- підвищити свою кваліфікацію та продуктивність;
- знайти бізнес-партнерів;
- інше;

соціальні:

- спілкуватися з однодумцями;
- відчувати приналежність до великої справи;
- допомагати іншим учасникам досягати успіху;
- бути успішним та активним в очах релевантної аудиторії;
- інше;

особистісні/емоційні:

- реалізувати свої амбіції;
- продуктивно використовувати час;
- отримувати емоційну підтримку;
- інше.

Додаткові завдання зазвичай спрямовуються на придбання та використання цінностей і пов'язані з такими ролями (позиціями):

- **покупець цінності** (придбання цінності, порівняння пропозицій від різних чи схожих за призначенням БО, прийняття рішення щодо членства чи сплати внеску, покупка чи отримання навчальних програм тощо);
- **партнер зі створення цінності** (участь у створенні цінності БО, наприклад, безпосередня активна робота в БО, виступи на конференціях та інших бізнес-зустрічах, дописи в ЗМІ, публікація власних кейсів чи аналітичних оглядів, участь у розробленні комплексу послуг чи плану подій об'єднання тощо). БО не зможе бути успішним без активного залучення учасників до процесу його життєдіяльності. Тому необхідно забезпечувати умови для реалізації цього важливого для учасника завдання;
- **передавач цінності** (виконує завдання, пов'язані з кінцевим етапом життєвого циклу ціннісної пропозиції – щодо скасування членства, передання його іншим особам тощо).

Контекст завдань. Часто завдання клієнта залежать від контексту, в якому вони виконуються. Контекст може створювати додаткові обмеження або сприятливі можливості. У складних економічних умовах за несприятливого зовнішнього контексту, зниження конкурентоспроможності, недостатності фінансів чи знань справитись як з індивідуальними, так і схожими завданнями завдяки об'єднанню швидше та ефективніше, ніж самотужки.

Важливість завдань. Не всі завдання є однаково важливими і для клієнта, і для споживача послуг. Одні мають для когось дуже велике значення (для особистого життя чи професійної діяльності), і їх невиконання може спричинити серйозні наслідки, інші є важливими ще для когось. Іноді клієнти можуть вважати завдання важливим лише тому, що їм доводиться часто його виконувати, або тому, що воно приносить бажаний чи небажаний результат.

Отже, завдання клієнта можуть бути для нього **важливими або неважливими**.



Тому увагу потрібно спрямовувати насамперед на створення цінності, яка допомагатиме виконувати важливі завдання потенційних членів БО. А за умови невисоких затрат (фінансових, часових) можна зосереджуватись і на менш важливих завданнях, якщо вони впливатимуть на підвищення привабливості ціннісної пропозиції або зроблять її унікальною.

Проблеми (точки болю / обмеження) клієнта. Це все, що хвилює клієнта до, під час та після виконання завдання чи просто заважає його виконанню. Проблемами також вважаються ризики, тобто фактори можливого невдалого виконання або невиконання завдання.

Виділяють три типи проблем, серйозність яких може бути різною:

Небажані результати і характеристики. Можуть бути функціональними (рішення, яке не працює, працює погано або дає негативні побічні ефекти), соціальними («коли я це роблю, то у знайомих і колег про мене складається не найкраще враження»), емоційними («коли я це роблю, то почуваюся некомфортно», «я не можу вплинути на рішення») або супутніми («мене дратує, що це голосування не можна провести в онлайн-форматі»);

Обмеження. Це те, що заважає клієнту розпочати або сповільнює виконання завдання (занадто висока сума членського внеску, не вистачає часу на активну участь в житті БО, незручні місце або час зустрічей);

Ризики. Це різні фактори впливу, які можуть призвести до небажаних результатів і виникнення негативних наслідків.

Проблеми (точки болю / обмеження) можуть бути також **серйозними** або **помірними**.



Тому потрібно точно їх визначати. Головне – зняти серйозні точки болю / обмеження потенційних та дійсних членів БО, щоб покращити пропозицію цінності, залучити нових членів чи не втратити дійсних.

Важливо чітко описувати такі точки. Наприклад, якщо потенційні члени БО кажуть, що для них членський внесок є занадто великим, дізнайтесь, що це для них означає і яка сума є для них прийнятною. Подумайте, чи можна розділити внесок на кілька траншів, і проаналізуйте, чи не буде це привабливою пропозицією. Неприйняття суми членського внеску може бути пов'язане з тим, що потенційні члени БО не знають, куди ці внески витрачаються. Тоді це питання стосується ефективнішої комунікації з членами БО, подання якісних звітів і побудови більш тісних стосунків, оскільки точка болю такого рівня може призвести до втрати довіри всередині об'єднання.

Помірнішими проблемами можуть бути незручний час зустрічей, нерелевантні канали комунікації, надмірні обсяги інформації, що надходить від БО, незручний сайт.

Краще розуміння проблем потенційних та дійсних членів БО допоможе сформулювати кращу пропозицію цінності.

Вигоди. Це результати й переваги, які хоче отримати член БО чи інший його стейкхолдер. Це підтвердження того, що завдання виконано належним чином. Вигоди клієнта з точки зору результатів і переваг бувають бажаними та необхідними, а також очікуваними чи неочікуваними.

Необхідними вигодами є ті, без яких рішення не буде працювати. Наприклад, створене БО має виконувати певні завдання та розв'язувати конкретні проблеми його членів, а не існувати на папері як зареєстрована організація.

Очікувані вигоди – це суттєві переваги, які член БО хоче отримати, хоча, в принципі, може без них обійтись. Прикладами тут можуть бути послуги членам БО за нижчими цінами, додаткові аналітичні матеріали, практичні семінари чи конференції, суттєва економія у разі спільної покупки матеріалів, сировини чи бізнес-послуг у сторонніх організацій.

Бажаними є ті вигоди, від яких член БО не відмовиться, хоча, можливо, й не розраховував на них. Це можуть бути послуги ментора, який особисто допомагає йому підвищувати бізнес-ефективність, бізнес-коуча, який допомагає досягнути бажаних результатів, нові бізнес-партнери.

Бажані переваги можуть бути функціональними (нові знання), соціальними (спілкування в колі однодумців). Також це можуть бути позитивні емоції (гарно та плідно провели час), скорочення витрат (спільний бюджет допоміг істотно зменшити витрати на реалізацію певного завдання та забезпечив економічний ефект для всіх і кожного конкретного учасника).

Неочікуваними вигодами можуть бути контракти, укладені з новими клієнтами завдяки членству в БО, різні додаткові вигоди, не внесені в пропозицію членства, але надані під час його дії.

Вигоди можуть оцінюватись клієнтами як серйозні та помірні, а результати – як важливі (**необхідні**) чи менш важливі (ті, що **не завадять**).



Вигоди для потенційного члена БО чи для того, який перебуває на стадії поновлення членства, треба описати максимально конкретно й чітко викласти в пропозиції. Зрозумівши, як учасник приміряє для себе результат ефективного членства в БО, можна зазначити в пропозиції цінності найбільш привабливі для нього фактори вигоди.



БРЕНД БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАННЯ



Управління брендом є важливим завданням БО, оскільки сильний бренд дає змогу потенційним клієнтам і цільовим аудиторіям чітко зрозуміти його переваги порівняно з іншими ринковими гравцями та, відповідно, швидше й легше прийняти рішення щодо пропозиції продукту. Сильний бренд пропонує приналежність до бажаної спільноти, допомагає об'єднати учасників навколо спільних завдань і спільних цінностей, швидше досягати поставлених цілей і реалізувати місію.

Якщо продукт виробляється для функціонування та існує в реальності, то бренд – це щось поза функціональністю, це те, що існує в думках і відчуттях клієнтів. А брендинг – це процес налаштування та розвитку постійного емоційного зв'язку з клієнтами БО та зацікавленими аудиторіями.

Бренд (за К. Л. Келлером) – це унікальна допоміжна властивість або сукупність таких властивостей, що виділяють організацію серед інших, діяльність яких спрямовується на задоволення аналогічних потреб.

Щоб створити сильний бренд, необхідно розробити його унікальне позиціонування, яке поєднає в собі відповіді на такі три запитання:

- Що є важливим для вашої аудиторії?
- Що ваша організація робить найкраще?
- Що ви робите такого, чого не робить ніхто інший?

Стрижневими в розробленні бренда є такі елементи:

- **бренд-ідентичність** (кореневі цінності; суть бренда; асоціації, атрибути й переваги організації; структура знання бренда);
- **пропозиція цінності**;
- **бренд-особистість** (характер бренда, стиль спілкування в організації та із зовнішніми аудиторіями);
- **система візуалізації** (лого, слоган, шрифт, кольори, імідж).

Бренд-ідентичність БО вибудовується на його цінностях. Ефективне управління брендом має спрямовуватись на те, щоб внутрішня бренд-ідентичність співпадала з його зовнішнім іміджем.

Ще одне важливе питання стосується суті БО. **Суть – це дуже коротко.** Суть БО витікає із його стратегічного маркетингового позиціювання, і це те, що визначатиме рішення, дії, вибір потенційних учасників, партнерів, волонтерів, донорів, продуктів, проектів, засобів комунікації тощо. Це дуже коротке пояснення того, ким/чим є БО, що воно робить (розкриває експортний або персональний потенціал учасника, підвищує конкурентоспроможність галузі через продукти з високою доданою цінністю тощо. Наприклад, суть NAWBO – це сестринство малого бізнесу.

Сила бренда повністю залежить від ставлення до нього внутрішньої та зовнішньої аудиторій.

Знання бренда (рис.3) є важливою передумовою накопичення його позитивного капіталу і формується на основі бренд-обізнаності та бренд-іміджу. Бренд-обізнаність проявляється в здатності аудиторій впізнавати та пригадувати бренд у різних ситуаціях. Сформуванати бренд-обізнаність набагато легше, ніж бренд-імідж. У бренд-іміджі має відображатись бренд-ідентичність. Визначається бренд-імідж через сприйняття, виражене в асоціаціях, закріплених у пам'яті важливих для БО аудиторій.

Для вибудовування бренда із суттєвим капіталом потрібен високий рівень обізнаності клієнтів і зацікавлених аудиторій і наявність у них сильних, привабливих та унікальних асоціацій. Потрібно від трьох до п'яти років на те, щоб сформувалася чітка асоціація з конкретним БО. Наприклад, БО є лідером думки у своїй галузі, найкраще розуміється на малому підприємстві, точно знає, як підвищити конкурентоспроможність галузі та працює над цим. Асоціації бренда, у свою чергу, мають бути підсилені атрибутами (головними характеристиками продуктів і сервісів БО) та перевагами бренда. Відповідно, бренд-імідж організації будується довше, тому що необхідно перевірити його обіцянки, в тому числі атрибути й переваги, в процесі взаємодії з об'єднанням.

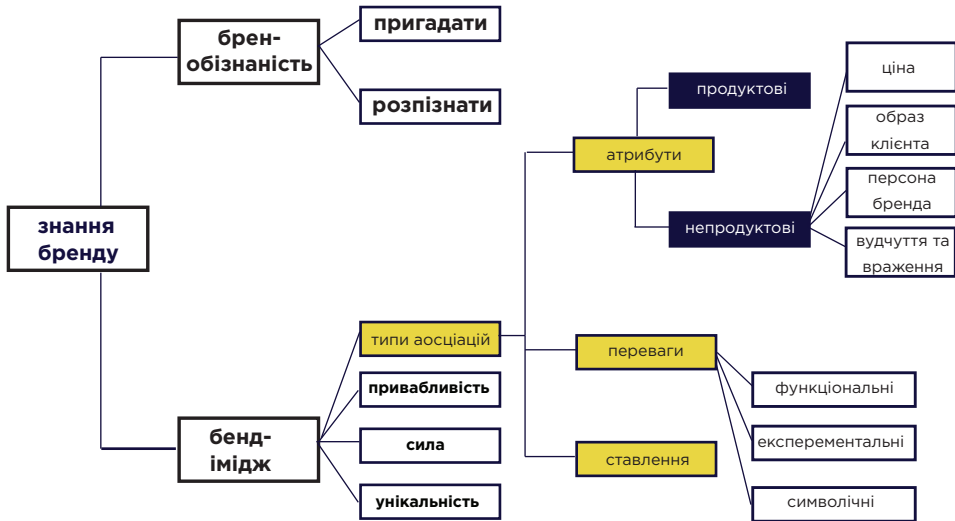


Рисунок 3. Структура знання бренду (за К. Л. Келлером)

Правильно сформована **бренд-ідентичність** допомагає дійсним і потенційним членам БО чітко усвідомлювати його індивідуальність (ким / чим є БО), значимість (для чого воно функціонує і чому вигідно взаємодіяти саме з ним) і бажане ставлення (які думки та відчуття воно хоче викликати).

Формування **бренд-обізнаності** та **бренд-іміджу** організації є двома етапами, критично необхідними для того, щоб зацікавлені аудиторії зробили бажану для БО дію. Наприклад: залучення потенційних учасників до членства у БО, потенційних донорів або волонтерів – до підтримки конкретного проекту буде можливим лише за умови, що вони не лише обізнані з діяльністю БО, але й мають до нього сформоване позитивне ставлення (відповідний імідж). Іншими словами, наявність тільки обізнаності без сформованого ставлення або наявність негативного іміджу не приводить до необхідних дій з боку зацікавлених аудиторій.

«Я знаю про таке БО» – це бренд-обізнаність.

«Я знаю цю організацію як найвпливовішу, найпотужнішу в галузі» – це бренд-імідж.

«Я хочу долучитись до БО на основі повного чи афілійованого членства» – це готовність до дії.

Для ефективного управління брендом БО варто використовувати **платформу BRAND IDEA** (запропонована Nathalie Laider-Kylander, Julia Shepard Stenzel [7]), сформовану на основі дослідження підходів до побудови брендів неприбутковими організаціями. Згідно з цим підходом у побудові бренда БО потрібно дотримуватись таких принципів:

- Фокусування на місії та цінностях, а не на клієнтах.
- У підтримці та розвитку співпраці задля досягнення спільних цілей бренд є більше ніж конкурентною перевагою.
- Бренд-повідомлення розробляються у тісній співпраці членів БО.

Отже, управління брендом не визначається розмірами БО, його фінансовими та людськими ресурсами. І, відповідно, вимагає не значних матеріальних затрат і професійної експертизи, а готовності прийняти ці принципи, виділити час, докласти зусиль, затратити енергію на обговорення бренд-ідентичності разом із членами БО. Хочете ви цього чи ні, але у вашого БО бренд є у будь-якому разі. Те, на що ви можете і повинні впливати (зовнішній імідж бренда) має збігатись із бренд-ідентичністю.

Платформа **BRAND IDEA** базується на трьох принципах: **I** (бренд-integrity – інтеграція), **DE** (бренд-democracy – демократія) та **A** (бренд-affinity – спорідненість).

Згідно з принципом інтеграції суть БО визначається через втілення цінностей та місії (ким / чим ми є, що ми робимо і чому).

Саме місія та цінності БО мають бути в центрі побудови бренда, в результаті чого місія, візія та бренд-ідентичність, з одного боку, мають узгоджуватись із бренд-ідентичністю та зовнішнім іміджем – з іншого. Що це означає? Якщо місія, цінності та зовнішній імідж БО постійно відповідають його бренд-ідентичності, то БО може встановити чітке, зрозуміле, послідовне та достовірне позиціонування для внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Бренд із високим ступенем інтеграції між місією та ідентичністю БО дає всім його учасникам, працівникам, членам правління, волонтерам спільне розуміння суті БО, того, що воно робить і чому це важливо. А також формує єдине сприйняття бренда як внутрішніми, так і зовнішніми аудиторіями, забезпечуючи при цьому згуртованість і довіру в організації.

Чітка бренд-ідентичність допомагає лаконічно викласти суть БО, демонструвати його диференціювання, ухвалювати правильні рішення та спрямовувати свої дії на основі цих знань. Наскільки бренд-ідентичність є чітко розробленою та донесеною до зацікавлених аудиторій, настільки бренд БО буде спроможним максимізувати його вплив на реалізацію місії. Бренд-імідж відображає ті відчуття та сприйняття, які виникають у зовнішніх стейкхолдерів, коли вони думають про БО. Єдність між тим, чим є БО (ідентичність) і тим, як його сприймають (імідж), створює потужний бренд, якому довіряють, і є суттю принципу бренд-інтеграції.

Щоб забезпечити таку єдність та відповідність, не потрібно великих бюджетів. Для того щоб створити бренд-інтеграцію, потрібно дотримуватись принципу бренд-демократії (Brand Democracy), який полягає в активному залученні внутрішньої та зовнішньої аудиторій до визначення та комунікації бренда БО. В результаті чого всі його стейкхолдери стають його бренд-амбасадорами.

Brand Democracy – це процес залучення внутрішніх і зовнішніх аудиторій до реалізації цілей, визначених на основі принципу Brand Integrity. Коли всі зацікавлені в результатах роботи БО стейкхолдери залучені в процеси визначення, розроблення, вдосконалення, транслявання та комунікації його бренд-ідентичності, тоді всі мають чітке розуміння суті бренда і можуть бути його ефективними адвокатами. Дотримання цього принципу допомагає членам БО та зовнішнім аудиторіям невимушено пройти всі етапи – від обізнаності (я знаю) до розуміння (я знаю, чому), а далі – до прийняття (я знаю, як) та до інтерналізації (я вірю).

У часи значного впливу соціальних медіа контроль бренда стає надскладним завданням, яке інколи неможливо виконати. У таких ситуаціях допомагає саме принцип бренд-демократії, дотримання якого дає змогу вийти за внутрішні межі й побудувати відкриту систему, яка сприятиме віднайденню та застосуванню більш ефективних способів реалізації місії та підсиленню соціального впливу.

Принцип Brand Affinity (спорідненість) означає, що сила бренда БО використовується для підтримки співпраці та партнерства з іншими організаціями зі спільними цілями швидше для максимізації загального соціального впливу, ніж для досягнення цілей лише однієї організації. Такий підхід спонукає об'єднуватися з тими партнерами, співпраця з якими забезпечує швидший рух у напрямі реалізації місії та потужний соціальний вплив.

Лідерство бренда БО великою мірою залежить від дотримання таких вимог:

- Створіть емоційний бренд. Бренд об'єднання, частиною якого приємно бути.
- Формуйте взаємозалежність. Членам БО потрібен сильний бренд так само, як сильному бренду потрібні сильні прихильники. Важливий для клієнта бренд БО має забезпечувати:
 - економію часу на прийнятті рішення;
 - проектування правильних повідомлень;
 - приналежність до БО.
- Забезпечуйте вербальну та візуальну диференціацію.
- Дотримуйтесь послідовності у побудові бренда БО. Ринки можуть змінюватись, а бренди – ні. Вони можуть набувати нових рис, але їхні початкові характеристики (ті, що залишились у пам'яті клієнта) не можна змінювати ніколи.
- Бренд-ідентичність має бути чіткою та простою. Спілкуйтесь зі своїми аудиторіями зрозумілою для них мовою.
- Чітко фокусуйтеся. Нічого не спрацьовує в брендингу ефективніше за чітке фокусування. Краще робити щось одне, але на відмінно.
- Бренд – це відповідальність усіх членів БО. Кожен член об'єднання має бути його бренд-адвокатом. Якщо бренд побудовано правильно, зовнішні аудиторії стають активними бренд-амбасадорами, допомагають БО формувати правильний імідж та реалізувати визначену БО місію.

СТРАТЕГІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ.

ЧИННИКИ УСПІШНОГО РОЗВИТКУ

БІЗНЕС ОБ'ЄДНАНЬ

Стратегія комунікації – це поєднання планів, цілей, методів та інструментів, за допомогою яких БО транслює послідовні повідомлення про свою місію, цінності та досягнення. Різноманітні заходи, які реалізуються в БО тією чи іншою мірою (освіта учасників, суспільна освіта, захист інтересів учасників і галузі, програми та сервіси, збір коштів) стосуються сфери стратегії комунікації.

Стратегія маркетингової комунікації має охоплювати насамперед брендинг БО, події, послуги та сервіси, а також комунікаційні інструменти для залучення та утримування учасників.

Роботу з комунікаціями потрібно спрямовувати на донесення до всіх зацікавлених груп інформації не лише про те, що відбувається чи відбулося в БО, але й про те, що для БО є бажаним і чому.

Стратегічна комунікація мотивує і переконує цільові аудиторії та направляє на допомогу БО в досягненні його місії. Тому ефективні форми комунікації прямо впливають на досягнення стратегічних цілей БО, реалізацію місії та візії через донесення цінностей і переконань об'єднання до аудиторій.

Виділяють три складові стратегічної комунікаційної:

- **маркетингову** (є основою будь-якої комунікаційної стратегії; при її створенні чітко визначають цільові сегменти, позиціонування, диференціацію та бренд-ідентичність);
- **креативну** (на етапі її розроблення формується образ бренда, розробляються моделі сприйняття та елементи його наповнення: знаходиться і розвивається стрижнева креативна ідея, яка буде привабливою і близькою для цільової аудиторії і стане основою діалогу бренда з членами БО та іншими зацікавленими сторонами);
- **медійну** (у її межах робиться вибір носіїв, за допомогою яких комунікаційне повідомлення доносиметься до цільових аудиторій, визначаються способи використання ЗМІ та оптимізується бюджет комунікаційної кампанії; потім проводиться відбір комунікаційних носіїв і визначається роль кожного з них; далі йде виробничо-підготовчий етап, на якому готуються рекламні сюжети, текстові повідомлення тощо залежно від затвердженого медіа-міксу).

Успішна стратегія комунікації допомагає БО:

- 1.** в установленні пріоритетів та уточненні напрямів подальшого розвитку (якщо стратегія комунікації буде комплексною, працівники керуватимуться в роботі такими питаннями: «до кого ми намагаємось донести цінності БО, чого ми хочемо від цих людей і як дізнаємося, чи досягли ми цього?»; члени ради матимуть базу для оцінювання прогресу БО та визначення можливостей і способів інтегрування своїх зусиль);
- 2.** у підвищенні продуктивності та стимулюванні творчого мислення (фокусуватись на плануванні та визначенні загальних цілей легше, коли працівники, правління та члени БО розуміють, чому певна аудиторія є важливою і яких дій вона очікує від БО).

- 3.** у побудові командної роботи та обміні досвідом (забезпечується синергія комунікаційної активності БО в усіх аспектах його діяльності, комунікація між працівниками, членами БО, учасниками програм, їхніми розробниками; усі сторони співпрацюють і діляться інформацією новими способами: шукають шляхи визначення пріоритетів, координують розподіл ресурсів, намагаються покращувати внутрішню комунікацію);
- 4.** в ефективному використанні обмежених ресурсів (завдяки розробленню чітких і послідовних повідомлень до запуску проектів, визначенню пріоритетних аудиторій та стратегічних підходів працівники максимально ефективно використовуватимуть усі можливості; це спонукатиме до підготовки простих і прозорих фінансових звітів, а не до витрачання обмежених ресурсів на гляцеві альбоми із яскравими ілюстраціями результатів; замість виготовлення комплектів брошур БО зможе направляти волонтерів до потенційних партнерів чи донорів, спроможних опікуватись певними проектами; всю інформацію про свої можливості, проекти та повідомлення БО може публікувати в одному буклеті, на одному сайті).

План стратегічних комунікацій – це чітко визначені дії, які допомагають БО досягати своїх цілей. Він будується на основі місії, візії, цінностей, цілей і завдань, визначених програмою та маркетинговим планом об'єднання. У процесі планування комунікації встановлюються вимірні цілі, інформуються та мотивуються аудиторії, які можуть відіграти вагомую роль у реалізації місії БО.

Розглянемо модель розроблення стратегії комунікації для БО (6 кроків) за Петтерсоном і Редке [8].

Крок 1. Підготовка плану стратегії комунікації (основні елементи).

Ефективність плану стратегії комунікації залежить від самого БО – від готовності його правління та учасників до активних дій, уважного ставлення до розподілу ресурсів, готовності займатись пошуками донорів і партнерів серед громадськості для підтримки БО, від наполегливості в реалізації, перевірці та оцінюванні плану. Перш ніж розпочати планування стратегії комунікації, БО має встановити чіткі цілі планування, визначити ролі та обов'язки правління, директора, членів правління чи ради, а також вирішити, які зовнішні партнери можуть брати у цьому участь.

У стратегічному плані комунікації БО використовуються такі терміни:

- Місія – навіщо існує БО.
- Візія – ким / чим воно хоче бути.
- Мета – чого прагне досягти.
- Аналіз ситуації – що впливає на діяльність БО.
- Цілі та завдання – що робитиме БО для реалізації своєї місії.
- Комунікація – хто, чому та яким чином має діяти.

Створення ініціативної комунікаційної групи сприятиме процесу планування (забезпечить його неперервність).

Завдання 1. Формулювання місії. План стратегії комунікації БО має ґрунтуватись на його базових цінностях. У кожній організації є своя місія, мета і свій сенс існування. Місія чітко визначає найважливіші напрями діяльності організації і є основою для планування стратегічної комунікації. (Детально підходи до розроблення місії, візії та цінностей БО описано в посібнику Дмитра Ієвлева «Стратегія для бізнес-об'єднань»).

Завдання 2. Перегляд програмних та операційних цілей і фінансових пріоритетів БО.

Для розробки плану стратегії комунікації необхідні наступні ключові компоненти, які забезпечать його важливою інформацією:

- Фінансовий план, включаючи стратегію об'єднання на найближчі 5 років
- Програма і операційний план
- Технічний план для обслуговування бізнес-пріоритетів
- Плани розвитку
- Організаційний розвиток і план людських ресурсів
- Плани по розширенню ради і наступництву в керівництві

Завдання 3. Аудит комунікації.

У межах цього завдання проводяться:

- безпосередні бесіди з членами БО, донорами, спонсорами, партнерами, політиками та іншими зацікавленими сторонами, щоб визначити, чи є комунікаційні канали БО успішними в їх інформуванні та залученні;
- аналіз існуючих комунікацій (їхнього контенту, ефективності повідомлень і дизайну);
- аналіз засобів поточної комунікації, щоб зрозуміти, наскільки вони відповідають потребам аудиторій;
- аналіз економічної ефективності використовуваних засобів комунікації.

Результати аудиту комунікації зручно оформити, наприклад, так, як показано в таблиці 1. Висновки, зроблені на основі цих результатів дадуть змогу:

- вирішити, ефективно чи неефективно БО виконувало кожен із комунікативних функцій, побачити сильні місця в комунікації (на які потрібно опиратись) і слабкі (які потрібно підсилити).
- визначити кроки, необхідні для підвищення ефективності стратегічного плану та комунікаційного процесу в БО.

Таблиця 1. Результати аудиту комунікації БО

Категорія	Неефективно	Ефективно	Оцінка
Комунікаційна політика			
Чітка місія, цілі та стратегічний план	1,2,3	4,5	
Сильний бренд і фірмовий стиль	1,2,3	4,5	
Чіткі повідомлення та принципи інформування	1,2,3	4,5	
Чіткі та зрозумілі логотип, образи (зображення), візуальні ефекти	1,2,3	4,5	
План ефективних відносин зі ЗМІ	1,2,3	4,5	
Потужний веб-сайт	1,2,3	4,5	
Ефективна стратегія членства	1,2,3	4,5	
Чітко визначені аудиторії, в тому числі їхні інформаційні потреби	1,2,3	4,5	
Комунікаційна практика			
Підтримка комунікації радою БО	1,2,3	4,5	
Підтримка комунікації членами БО	1,2,3	4,5	
Окупність: достатність фінансових ресурсів	1,2,3	4,5	
Система комунікації повністю інтегрована в усі програми, проекти і стратегії	1,2,3	4,5	
Більшість працівників знають про комунікаційні програми та беруть у них участь	1,2,3	4,5	
Чітка редакційна політика, у тому числі щодо ролей та обов'язків тих, хто пише, хто редагує і хто має остаточно затвердити зміст	1,2,3	4,5	
Комунікаційні можливості / розроблення системи комунікації			
Досвідчений і надійний персонал	1,2,3	4,5	
Компетентні продавці	1,2,3	4,5	
Сильна команда-розробник	1,2,3	4,5	
Чіткі принципи розроблення	1,2,3	4,5	
Керівництво із візуального стилю (style guide)	1,2,3	4,5	
Дизайн сайту, орієнтований на користувача	1,2,3	4,5	

Крок 2. Фундамент плану: аналіз контексту.

План стратегії комунікації БО повинен відображати стан середовища, яке його оточує, у тому числі внутрішніх і зовнішніх сил, що на нього впливають. Внутрішній аналіз спрямовується на вивчення діяльності БО, його сильних і слабких сторін. Зовнішній – на сторонні дії, які впливають на БО в цілому та кожного з його членів, на виявлення поточних можливостей і загроз стосовно досягнення комунікаційних цілей (детально – в розділі «Маркетингова стратегія»).

Крок 3. Фокусування: цільові аудиторії.

Ймовірність успішності стратегії комунікації буде набагато більшою, якщо БО вважає свою аудиторію потенціалом для досягнення мети. Тому необхідно зосередити увагу на групах і людях, які швидше за інших допоможуть виконати місію БО. В цій аудиторії можна виділити такі групи:

- **активні учасники** (вже беруть участь в роботі БО);
- **залучені особи** (розглядають питання участі, але ще не є лояльними до БО);
- **обізнані особи** (ті, що стурбовані конкретно проблемою, і ті, кого можна легко мотивувати до участі у її розв'язанні. Це волонтери, студенти, партнери, співпраця з якими може бути успішною).

Активна аудиторія формується тоді, коли люди:

- а) зіштовхнулися з подібною проблемою;
- б) визнають, що проблема існує;
- в) організовують дії для її розв'язання.

У цій спільноті зазвичай є люди, які вже працюють над таким питанням. Вони можуть бути членами БО, експертної організації або волонтерами. Активісти – це аудиторія, яка схильна шукати інформацію і діяти. Вона і має бути основою для БО та її комунікаційної діяльності, бо саме з такими учасниками БО матиме найбільшу віддачу від інвестицій у комунікацію.

При роботі із залученою цільовою групою стратегічне повідомлення повинно перетворити обізнаність людей на заклик до дій, спрямованих на розв'язання чи усунення проблеми. Додаткова інформація, яка мотивуватиме їх до активної участі, може виявитися важелем для реалізації значних змін. Ця група не може бути задіяна так, як активна аудиторія, але її допомога буде вагомою в моменти, коли потрібні не швидкі дії, а додаткові зусилля.

Пам'ятайте: незалежно від того, наскільки важливою є місія, або нагальною – потреба, кожна організація з великою кількістю проблем і викликів конкурує за увагу аудиторії. Досягнувши успіху в мобілізації активістів і зацікавленої аудиторії, можна розв'язувати проблеми шляхом залучення тих, хто цими проблемами стурбований, але не бере участі в роботі над їх усуненням. Збільшення чисельності зацікавлених аудиторій, пов'язаних зі сферою БО та його завданнями, забезпечує більші можливості для досягнення успіху.

Як зрозуміти свою аудиторію? Зацікавлені особи, клієнти, активісти, члени ради, волонтери, політики та донори є частиною великої групи підтримки БО та його місії. Інтереси кожної з цих аудиторій, рівні їхньої обізнаності та ступені готовності будуть відрізнятися. Наприклад, серед донорів є такі, що жертвують великі суми, і такі, що дають символічні кошти. Вони діють по-різному, але фінансово підтримують БО та його місію. Розуміння мотивів кожного сегмента аудиторії дає змогу БО розробити індивідуальний підхід з урахуванням конкретних потреб і бажань аудиторії.

Важливим критерій в налагодженні та розвитку ефективної комунікації БО із різними сегментами аудиторії є лідерський потенціал, який допомагає відрізнити аудиторії за здатністю досягати результатів і за впливовістю. Можливості зацікавлених сторін із лідерським потенціалом потрібно враховувати при розробленні стратегії комунікації. Такі учасники можуть бути задіяні як спікери, забезпечувати інформаційно-пропагандистську підтримку для тих груп, з якими вони мають зв'язки.

Вивчаючи ці аудиторії, треба оцінювати, зокрема, такі аспекти:

- завуальована влада (повноваження впливати на прийняття рішень, інколи – неочікуваним способом);
- положення (вплив, пов'язаний зі статусом в організації або в суспільстві; це керівники компаній, громадські лідери, виборні посадові особи);
- репутація (визнання компетентності та впливу у межах певної спільноти, сфери або з конкретного питання);
- членство (здатність впливати завдяки пов'язаності з роботою організації, та зацікавленості у розв'язанні конкретних питань. Активне залучення внутрішньої аудиторії БО може відкривати додаткові можливості для комунікаційних повідомлень БО і стимулювання до дій).

Пам'ятайте: стратегія комунікації БО ставить на перше місце його аудиторію.

Крок 4. Визначення цілей і завдань стратегії комунікації.

БО потрібно визначати цілі та завдання, щоб правильно оцінювати досягнення та успіхи.

Найважливішою вимогою до цілі є реальна дата досягнення. Щоб не виникало проблем у досягненні основних цілей, необхідно розкласти їх на завдання. Наприклад, Асоціація фермерів хоче, щоб її члени були присутніми на більшості засідань та обговорень. Щоб забезпечити це, можна встановити певне число учасників на таких зустрічах.

Комунікаційні цілі мають бути конкретними (чого саме потрібно досягти, у який термін, з якими результатами – у вимірних одиницях, відсотках тощо).

У розробленні та оцінюванні комунікаційних цілей БО допоможе формула тесту **SMART**, відповідно до якої кожна ціль має бути конкретно(Specific), вимірюваною (Measurable), досяжною (Achievable), відповідною (Relevant) та визначеною за часом (Time bound).

Specific (конкретність). Сформулювати конкретну ціль допоможуть відповіді на такі запитання:

- Який результат ми хочемо отримати й чому?
- Хто залучений до реалізації цілі?
- Чи існують обмеження або додаткові умови досягнення цілі?

Завжди діє правило: одна ціль – один результат. Якщо при встановленні цілі з'ясувалося, що для її досягнення потрібно отримати декілька результатів, ціль потрібно розділити на відповідну кількість завдань.

Measurable (вимірюваність). Установити вимірювану ціль допоможуть відповіді на такі запитання:

- Коли буде вважатися, що ціль досягнута?
- Який показник про це свідчитиме?
- Яким має бути значення цього показника, щоб ціль вважалася досягнутою?

Achievable or Attainable (досяжність). Досяжність цілі визначається на основі власного досвіду з урахуванням усіх наявних ресурсів та обмежень. Обмеженнями можуть бути тимчасові ресурси чи інвестиції, недостатність знань, досвіду, доступу до інформації та ресурсів, можливостей приймати рішення та управлінських важелів у виконавців.

Relevant (відповідність). Для визначення значущості цілі важливо розуміти, що дасть виконання конкретного завдання для досягнення стратегічних цілей БО. Установити таку мету допоможе відповідь на таке запитання: Які вигоди принесе БО виконання цього завдання?

Time bound (визначеність за часом). Установлення часових меж для досягнення цілі сприятиме контролюваності процесу управління її реалізацією.

Розглянемо розроблення комунікаційних цілей за формулою SMART на прикладі Асоціації фермерських господарств США.

Асоціація установила для себе дві основні цілі:

- мотивувати членів асоціації до згуртування для протидії рішенню влади про заборону використання систем зрошування;
- постійно підтримувати зв'язок із членами асоціації.

Мета комунікації № 1: мотивувати членів асоціації до участі в мітингу проти заборони зрошувального землеробства.

Цільова аудиторія: члени асоціації (900 осіб).

Обрати одного:

- поінформований;
- залучений;
- **мотивований**;
- підтримує.

Бажаний результат: стати поінформованим через електронний вісник «Нотатки фермерської асоціації» і долучатися до боротьби із заборonoю зрошувального землеробства. Більш активно брати участь у зібраннях, слуханнях та інформуванні громадськості про факти, які стоять за цією заборonoю.

Намічена дата: 3 травня. У віснику «Нотатки фермерської асоціації» буде опубліковано детальну інформацію щодо прийнятих рішень, які обговорюватимуться. Такі публікації робитимуться регулярно, поки триватимуть слухання та дискусії.

Формулювання цілі: Асоціація фермерських господарств хоче донести до них свої повідомлення за допомогою «Нотаток фермерської асоціації», інформуючи своїх членів про результати кожного засідання. Асоціація також налаштована заохочувати своїх членів до активної участі у більш важливих зустрічах із правом висловлення своїх думок і позицій.

Мета комунікації № 2: постійно підтримувати зв'язок з асоційованими членами.
Цільова аудиторія: асоційовані члени (900 осіб).

Обрати одного:

- **поінформований;**
- залучений;
- мотивований;
- підтримує.

Бажаний результат: стати активними учасниками асоціації, незалежно від зайнятості чи незайнятості в сільському господарстві. Журнал «Сан Луїс Обіспо» стане джерелом інформації для широкої аудиторії, щоб люди знали проблеми сільського господарства та розуміли їхню сутність.

Намічена дата: постійно.

Формулювання цілі: забезпечувати поінформованість асоційованих членів; інформувати їх за допомогою журналу «Сан Луїс Обіспо» та забезпечувати різноманітними ресурсами, які висвітлюють те, що відбувається в сільському господарстві.

Крок 5. Просування БО:

структурування проблеми та розроблення повідомлення. Розроблення повідомлень є тим компонентом стратегічного планування комунікації, який гарантує, що цільова аудиторія буде вмотивована підтримувати місію БО. Ефективні та переконливі повідомлення повинні інформувати, мотивувати й залучати аудиторію. Вони мають бути керовані місією, сфокусовані на конкретній аудиторії та орієнтовані на дію.

Процес розроблення повідомлень не є лінійним, і немає єдино правильного способу розроблення ефективних повідомлень. Чотирма головними кроками в цьому процесі для ініціативної групи з комунікацій є:

- визначення трьох або чотирьох стрижневих тем;
- прийняття рішення про структуру повідомлення;
- підготовка загального опису організації або «парасолькового повідомлення» для БО;
- розроблення переконливих повідомлень для пріоритетних аудиторій з використанням трикутника повідомлення (рис. 4).

Щоб повідомлення БО впливали на його цільову аудиторію, потрібно, щоб вони були:

- **простими** (фокусуйтеся на головному, не піддаючись спокусі вмістити в повідомленні всі нюанси ваших ідей і думок; вилучайте все зайве до тих пір, поки не залишиться тільки найнеобхідніше);
- **несподіваними** (це допомагає привернути увагу до вашого повідомлення; цікавість народжується в ситуації, коли людина не знає, але хоче знати; вкажіть на прогалини в знаннях вашої аудиторії, а потім задовольніть її цікавість);
- **компактними** (це допоможе людям зберегти цікавість до вашого повідомлення; не теоретизуйте – одразу переходьте до суті справи).

Не менш важливими є такі вимоги до повідомлень:

достовірність. Жодне повідомлення не здатне вплинути на аудиторію, якщо в нього не вірять. У вас є два шляхи збільшити довіру до вашого повідомлення: задіяти способи зовнішньої та внутрішньої достовірності. Зовнішні джерела достовірності повідомлення – це думки експертів, лідерів галузі, успішних підприємців. Внутрішні способи забезпечити достовірність: переконливі деталі, керування принципом «якщо ми змогли це тут, то зможемо всюди», створення ситуації, в якій аудиторія самостійно тестуватиме дієвість вашого повідомлення;

емоційність. Емоції діють на людей сильніше від раціональних доказів, тому конкретне прохання про підтримку конкретного заходу спрацює краще від загального прохання про долучення до розв'язання проблеми в цілому. Людину спонукають дві рушійні сили: особиста зацікавленість і бажання відповідати тій соціальній і професійній ідентичності, яку вона вибрала для себе як найважливішу. Особиста зацікавленість у повазі, самореалізації і допомозі в самореалізації іншим можуть бути дуже потужними стимулами. Мотивація на базі ідентичності не менш дієва, це насамперед локальний патріотизм, скажімо, любов до свого регіону, країни, професійний патріотизм, наприклад віра в галузь та її конкурентоспроможність на глобальному рівні, бажання відповідати ідеалам успішного бізнесу;

використання історій. Чи не найкращим із відомих людству способів зробити інформацію такою, що залишиться в пам'яті на довгий час, є викладення її у формі цікавої історії. Пов'язані з конкретною ситуацією історії виконують дві важливі функції: демонстрування реального досвіду і мотивація.

Одним із принципів розроблення повідомлень є **формування першого враження, яке запам'ятається.**

Першим викликом при створенні повідомлення для ініціативної групи з комунікації буде визначення того, як описати бізнес-об'єднання. Часто інформація про це замінюється місією організації. Але це не одне й те саме. Місію зазвичай викладають лаконічно та формально. Опис БО має містити не більше ніж 20 слів, бути конкретним й абсолютно зрозумілим, відображати цінності, на яких базується діяльність БО, щоб люди могли швидко визначити, чи зможуть вони належати до цього об'єднання на ціннісному рівні та чи готові з ним співпрацювати.

Опис організації може бути, наприклад, таким: «Українська асоціація видавців періодичної преси (УАВПП) – це добровільна, неприбуткова організація, яка прагне успішного розвитку ринку друкованих ЗМІ».

А такий виклад інформації про організацію сприймається як місія: “Українська асоціація видавців періодичної преси (УАВПП) є добровільною неприбутковою організацією – асоціацією видавців, які об'єднали зусилля для того, щоб сприяти розвитку ринку друкованих ЗМІ, збільшення його рекламної ємності, спрощення правил і регулювань, покращення умов для ведення бізнесу, підвищення його інвестиційної привабливості”

Забезпечити переконливість інформації про БО можна за допомогою трикутника повідомлення (рис. 4), застосування якого передбачає такий алгоритм:

- 1)** визначте проблему (одна сторона трикутника містить інформацію про проблему чи питання, що вирішується, і забезпечує зв'язок між БО та цільовою аудиторією; у формулюванні мають бути відображені загальні цінності БО та аудиторії);
- 2)** вкажіть, чому аудиторія повинна думати над розв'язанням цієї проблеми (друга сторона містить пояснення, чому це важливо для аудиторії);
- 3)** поясніть своє бажання щодо того, що ваша аудиторія має робити, думати або відчувати (третя сторона інформує цільову аудиторію про те, яке конкретне зобов'язання щодо проблеми потрібно прийняти на себе або які дії виконати).

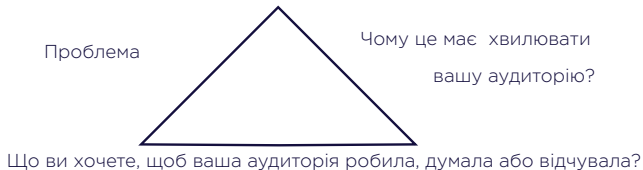


Рис.4. Трикутник повідомлення

Розглянемо принцип дії трикутника повідомлення на прикладі Асоціації фермерських господарств (США).

Цільова аудиторія: для широкого загалу.

Бажана зміна: важливо, щоб громадськість зрозуміла, що фермери не використовують дуже багато води і не впливають на зниження її рівня у водосховищі Пасо-Роблес.

Сторона 1. Проблема: кількість води в Сан-Луїс-Обіспо. Вважається, що у водосховищі Пасо-Роблес рівень води падає у зв'язку з її надмірним використанням на потреби сільського господарства.

Сторона 2. Чому це має хвилювати вашу аудиторію?

Якщо громадськість хоче «купувати місцеве», вона повинна зрозуміти, що фермерські господарства потребують води в достатній кількості, щоб вирощувати ту кількість овочів і фруктів, яка потрібна споживачам. Без використання фермерами цієї води мешканці Сан-Луїс-Обіспо будуть купувати продукцію з інших регіонів.

Сторона 3. Що ви хочете, щоб ваша аудиторія робила, думала, відчувала?

На різних публічних слуханнях з цього питання аудиторія зможе отримати інформацію про готовність Асоціації фермерських господарств довести, що в поточному році ними була використана така сама кількість води, як і в минулі роки, що з використанням такої ж кількості води фермери застосовують методи точної агротехніки для отримання більшої кількості врожаю, а також про те, що фермери стають все більш екологічно свідомими і з кожним днем все активніше застосовують методики рециркуляції води та крапельного зрошення.

Об'єднавши контент із трьох сторін трикутника, пишемо повідомлення (простою розмовною мовою):

«Проблема кількості води в окрузі Сан-Луїс-Обіспо засмучує багатьох людей тим, що у водосховищі Пасо-Роблес падає рівень води, і багато хто вважає, що фермери використовують її найбільше. Купувати фрукти та овочі місцевого виробництва можна буде тільки за умови, що в окрузі Сан-Луїс-Обіспо працюватимуть свої ферми. Участь у різних громадських слуханнях з цього питання допоможе отримати цінну інформацію про те, як фермери використовують методи точної агротехніки для отримання більшого врожаю, не збільшуючи обсягів використання води.

Крок 6. Реалізація плану стратегії комунікації: засоби та канали просування. Ефективний план комунікації ґрунтується на скоординованих стратегіях поширення інформації із використанням візуальних, друкованих, аудіо-, відео- та електронних форм. План повинен посилити місію, цінності та повідомлення в різних форматах для максимального впливу на кожну цільову аудиторію. Кожен із засобів комунікації орієнтується на певну аудиторію і кожне його використання є кроком до реалізації мети.

Цілі комунікації, швидше за все, вимагатимуть застосування кількох стратегій і різних засобів. Розглянемо найбільш поширені форми.

Особисті зустрічі (інтерв'ю, формальні та неформальні бесіди) передбачають безпосереднє спілкування з цільовою аудиторією з метою донесення до неї повідомлення або суті проблеми в режимі реального часу. Стратегії особистих зустрічей можуть одночасно впливати на дві різні аудиторії: учасників і спостерігачів. Наприклад, БО скликає саміт, на якому експерти представляють та обговорюють останні тенденції. Завдяки такому заходу преса, політики, громадські лідери та інші зацікавлені особи, які приймають рішення, отримують більше інформації щодо проблеми.

Недоліки:

- затрати на організаційне забезпечення (відповідне місце зустрічі, хороше освітлення, доступність тощо)
- необхідність розроблення правил взаємодії (буде запис зустрічі чи ні, кому дозволено виступати, чи буде час для запитань і відповідей);
- зустрічі вимагають виділення часу: формального (структурованого) і неформального (неструктурованого);
- при плануванні заходів ініціативна група з комунікації повинна враховувати, чи це буде захід за запрошеннями чи відкрита подія (чи є потреба у визначенні груп людей, таких, наприклад, як представники преси або опозиційних кіл, які не повинні брати участь в заході).

Переваги:

- налагодження стосунків через прямий контакт; можливість бачити ситуацію через фізичну реакцію (вираз обличчя, жести тощо);
- найкраще підходять в критичних ситуаціях, коли є потреба в досягненні консенсусу або розв'язанні конфліктів;
- можливість (і необхідність) застосовування інших засобів комунікації (таких, як друковані матеріали, відео, PowerPoint, аудіо).

Друковані матеріали (публікації в галузевих, місцевих чи національних виданнях, листівки, брошури, звіти, бюлетені, каталоги, карти лояльності, постери, флаєри тощо). Для ефективного їх використання варто враховувати дані спостережень щодо того, як більшість громадян на них реагує.

Зокрема:

- листівка має привернути увагу читача не більше ніж за 3 секунди;
- пряма розсилка – за 11 секунд;
- субтитри з картинками читають на 70 % частіше, ніж звичайний текст;
- більшість читачів відразу дивляться на початок тексту, потім – на кінець, перш ніж звернути увагу на решту друкованого матеріалу.

Переваги:

- доступність для більшості людей;
- простота використання у спілкуванні з аудиторіями.

Недоліки:

- люди не можуть безпосередньо дати відповідь;
- вартість таких матеріалів може бути високою.

Засоби аудіокомунікації. Вони відносно недорогі та, як правило, прості у використанні, портативні та знайомі майже кожному. Найкраще працюють у ситуаціях із простими повідомленнями.

Переваги:

- добре передають емоції;
- ефективні в спілкуванні з людьми, які не люблять читати;
- можуть бути інтерактивними;
- забезпечують відчуття особистого контакту;
- сприяють швидкому охопленню великої аудиторії;
- сумісні з іншими засобами.

Недоліки:

- можуть бути ефективними упродовж обмеженого часу, якщо вони комунікують конкретну подію або можливість;
- можуть виникати труднощі з трансляванням складної інформації;
- деякі способи поширення інформації можуть вимагати оплати;
- використання деяких аудіозасобів може вимагати навчання.

Засоби відеокомунікації вважаються одними із найбільш потужних.

Переваги:

- позитивне сприйняття аудиторіями;
- можливість продемонструвати, як працює програма, і показати, як робота БО впливає на реальних людей, на ефективність їхнього бізнесу;
- більшість людей керовані візуальними ефектами;
- за короткий проміжок часу можна передати багато інформації;
- можливість портативності.

Недоліки:

- можливість великих витрат на виробництво контенту;
- очікування людьми високих стандартів якості;
- необхідність досвіду і часу для виробництва контенту.

Електронна комунікація (пряма розсилка, розсилка прес-релізів). Електронна пошта - бюджетний спосіб донесення повідомлень до цільової аудиторії.

Переваги:

- швидкий спосіб доставки інформації; придатність для відправки документів
- і зображень у різних форматах; мала затратність відправлення та отримання;
- легка керованість і доступність.

Недоліки:

- різні рівні доступу аудиторій до інтернет-мережі;
- іноді сприймається як безособова комунікація.

Онлайн-комунікація (сайт БО, сайти міністерств, спонсорів, профільних урядових та інших компетентних установ, посилання на інших профільних сайтах, сторінки в соціальних мережах). Онлайн-комунікація є випереджувальним, інтерактивним і безперервним способом інформування аудиторій.

Переваги:

- людям легко знайти інформацію про БО;
- цілодобовий доступ для клієнтів та аудиторій;
- гіперпосилання дають змогу швидко отримати потрібну інформацію;
- легкість копіювання та оброблювання текстів і зображень;
- можливість аудіо- та відеоінтегрування; автоматизація деяких функцій персоналу (підготовка запитів, відповідей);
- достатньо високий рівень інтерактивності.

Недоліки:

- затратність у розвитку та підтримці; погано розроблений контент може
- принести більше шкоди, ніж користі; веб-сайти є переважно пасивними (люди самі повинні прийти до вас).

Для забезпечення ефективності сайту організації треба враховувати 10 необхідних речей (must haves) :

- 1) професійний дизайн (останнє, чого б ви хотіли, це те, щоб відвідувачі поцікавились, коли був розроблений ваш сайт);
- 2) інтуїтивна навігація (ваше навігаційне меню має допомагати відвідувачам швидше знаходити те, що їм потрібно);
- 3) менше варіантів (ця ідея схожа на оптимізацію вашого меню навігації, але вона пов'язана із мотивацією до дій) ;
- 4) хороша переадресація (неминуче, що хтось натисне на погане посилання, якщо воно буде на вашому сайті);
- 5) важливо, щоб досвід користувачів, набутий за допомогою вашого сайту, був позитивним і безболісним;
- 6) узгоджені макети сторінок (якщо бічні панелі вашого сайту відскакують назад і вперед, та зліва направо, коли відвідувачі натискають на якісь позиції, зростає ймовірність того, що вони сюди більше не заходитимуть);
- 7) фотографії людей (загальновідомо, що зображення викликають емоційні реакції більше, ніж текст);
- 8) мобільні версії (дизайн сайту варто адаптувати до мобільних пристроїв);
- 9) відповіді на загальні питання (на вашому сайті мають бути відповіді на найпоширеніші питання про ваше БО: чим ви займаєтесь? хто ви? у чому полягає важливість вашої діяльності? як люди можуть допомагати вам?);
- 10) сильний SEO (один із найшвидших способів збільшити кількість відвідувачів вашого сайту – оптимізувати ваші сторінки на основі ключових слів для пошуку).

Спільний контент (Sharable Content). Якщо ви даєте користувачам можливість ділитись контентом або його значним обсягом, ваше БО отримує можливість зацікавлення великої кількості потенційних учасників. Багато організацій змогли збільшити трафік своїх сайтів утричі, реалізуючи стратегію ведення блогів.

Фактично усі компанії, у тому числі БО, використовують соціальні медіа (Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, Pinterest), щоб розширити свій вплив на аудиторії.

Присутність в соціальних мережах дає змогу залучати нових членів та інформувати дійсних.

Основні переваги соціальних мереж:

- збільшення обізнаності про БО;
- залучення нових членів;
- розвиток відносини з дійсними та потенційними членами (беручи участь в діалозі у режимі реального часу, відповідаючи на запитання, поширюючи інформацію, БО будує повноцінні зв'язки та довгострокову лояльність);
- спонукання до дій (активна присутність у соціальних мережах надихає людей на дії та участь: членство, пожертвування, іншу допомога. Це сприяє підвищенню рівня підтримки БО та збільшенню кількості членських заявок).

При використанні соціальних медіа організації треба дотримуватись таких основних правил:

- **Не займайтесь рекламуванням** у соціальних мережах, розповідаючи про себе та свою організацію. Використовуйте ці канали для обговорення спільних проблем, актуальних тем і просування членів спільноти та галузі в цілому.
- **Відстежуйте всі згадки** про вашу галузь та спільноту за допомогою Google Alerts і Social Mention, беріть участь в усіх дискусіях, в яких зацікавлене ваше БО. Обмінюйтесь результатами досліджень, поширюйте посилання на аналітичні дані, презентації – щоб постійні та потенційні члени БО усвідомлювали, що ви прикладаєте зусилля для задоволення їхніх потреб і цінуєте їхню думку.
- Присутність в соціальній мережі дає БО **можливість спілкуватися з дійсними членами і тими, хто може ними стати**. Останні становлять велику цінність для організації. Після того, як ви налагодили з ними зв'язок та довели свою компетентність і турботу, можна відправляти їм особисті повідомлення про те, що ви зацікавлені у їх присутності на наступній події, яку проводитиме БО. Пам'ятайте, що ви знайшли цих клієнтів, обговорюючи теми, які цікавили їх.

Альтернативні медіа та різноманітні події (пов'язані з певними проектами). Деякі ідеї можуть реалізуватись із використанням спеціально розроблених товарів, творів вуличного мистецтва, фірмового одягу, наліпок на споживчих товарах, спеціальних нагород, статусів і рейтингів БО тощо.

Важливо визначити, які конкретно засоби комунікації будуть релевантними та ефективними для різних цільових аудиторій, враховуючи обмежені ресурси БО.

Для оцінювання комунікаційних засобів і стратегій можна скористатись таким алгоритмом (табл. 2):

- 1) складіть перелік існуючих засобів комунікації, що використовуються в БО;
- 2) визначте пріоритетні аудиторії, які можна зацікавити за допомогою цих засобів;
- 3) переконайтесь, що кожен засіб комунікації доносить правильне повідомлення;
- 4) переконайтесь, що кожен засіб комунікації ефективно впливає на аудиторію.

Табл.2 Алгоритм оцінювання комунікаційних засобів і стратегій

засоби комунікації	1	2	3
	основна аудиторія	передає наше повідомлення	впливає на аудиторію ефективно
безпосередні			
1. інформаційно-просвітницькі програми (семінари, конференц. для членів БО) 2.	члени БО	ТАК/НІ	ТАК/НІ
друковані			
1. журнали 2. ...	члени БО / асоційовані члени / широкий загал	ТАК/НІ	ТАК/НІ
відео			
аудіо			
сайт , електронна пошта			
1. сайт БО 2. розсилка новин ел.поштою 3. щомісячний ел.випуск	широкий загал постійні та асоційовані члени БО постійні та асоційовані члени БО	ДЕЩО ТАК/НІ ТАК/НІ	МОЖЛИВО ТАК/НІ ТАК/НІ

Для забезпечення успішного розвитку БО необхідно оцінити результати виконання комунікаційного плану.

Чітко сформульовані цілі та очікувані результати, встановлені на початку процесу планування, полегшують визначення того, що працює, що потрібно змінити, від чого можна відмовитись. Окрім внутрішніх засобів оцінювання ступенів досягнення комунікаційних цілей, можна використовувати такі зовнішні засоби, як аналіз тематичної преси, посилення та цитування у соціальних мережах, вибіркові опитування провідних аудиторій для отримання зворотного зв'язку. Все це тільки додасть обґрунтованості звіту про отримані результати.

**ЧИННИКИ
УСПІШНОГО
РОЗВИТКУ
БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАНЬ**

Розділ 6

1. Чітко визначте свій шлях. Візія, місія, цінності, цілі та завдання є стрижневими засадами успішного розвитку БО. Сформулюйте свою стратегію і переконайтесь, що члени БО, партнери та працівники розуміють її суть і свою роль у досягненні цілей об'єднання.

2. Створіть цінність для членів БО. Зростання кількості членів БО та їхня лояльність можливі лише за умови реалізації правильно розробленої стратегії залучення. Фокусуйтеся на створенні цінності, яку можна реалізувати завдяки наданню високоякісного контенту та високого рівня сервісу, кампаній, спрямованих на активне залучення членів БО до його діяльності, створенню можливостей для співпраці учасників і клієнтській підтримці з боку працівників. Переконайтесь, що ваше БО сприймається на ринку насправді та дійсно є драйвером, що допомагає своїм членам досягати успіху завдяки навчанню, інформуванню, колаборації та іншим послугам.

3. Добре розумійте членів свого БО. Необхідно постійно вимірювати «рівень здоров'я» членської бази БО. Приділяйте увагу питанням утримування та рівню внесків. З'ясовуйте, чи зручно членам БО проводити оплату, чи немає в них проблем з отриманням необхідних документів тощо. Проводьте аналіз матеріалів, тем і розсилок, які викликають найбільший інтерес, і вибудовуйте навколо них свої комунікаційні рішення, навчальні програми, конференції.

4. Вибирайте релевантні канали подання інформації. Члени вашого БО щодня отримують великі обсяги інформації через багато каналів. Переконайтесь, що ваша інформація є саме в тих каналах, що релевантні для вашої дійсної та потенційної аудиторій, що ви публікуєте та надаєте її у той час, який для цих аудиторій є найбільш прийнятним, що в цих каналах ваша інформація відображається відповідним чином. За останніми дослідженнями, близько 70 % інформації (в тому числі робочі листи) люди отримують через мобільні пристрої.

5. Розробіть маркетинговий план. Він має містити детальну інформацію та завдання щодо клієнтів БО (учасників, партнерів, волонтерів, спонсорів, донорів), продуктів, сервісів, конкурентів, стратегічної диференціації БО, позиціювання, залучення нових членів БО та утримування дійсних, комунікації, в тому числі щодо активності в соціальних медіа. Переконайтесь, що всі форми маркетингової активності є спланованими, релевантними, досяжними, вимірюваними та доступними з точки зору фінансових можливостей і професійної спроможності.

6. Онлайн-навчання. Окрім семінарів, майстер-класів, подій і конференцій, особливу увагу варто приділяти онлайн- навчанню. Завдяки його забезпеченню для БО в цілому досягається економія коштів і високий рівень поінформованості усіх його членів. Головне – передбачити доступ до такого навчання з усіх можливих, релевантних пристроїв.

7. Сегментуйте учасників і відправляйте їм релевантну інформацію. Навіть якщо здається, що в усіх членів БО цілі та завдання однакові, їхня зацікавленість всередині різних груп (сегментів) може відрізнятись. Забезпеченням чіткої сегментації створюються можливості для персоналізації контенту з урахуванням специфічних інтересів різних груп. Тому при розробленні та розсилці різноманітної інформації (інформаційних бюлетенів, аналітичних матеріалів, листів, запрошень на події тощо) необхідно враховувати такі критерії якісної сегментації, як позиція, роль в організації, інтереси, рівень чи статус членства, участь в аналогічних заходах, щоб забезпечувати високий рівень залученості учасників і їхнє позитивне реагування на повідомлення. Оскільки саме нерелевантна інформація сприймається як спам, складно розраховувати на належну увагу, хоча ви і надсилаєте справді цікаву та важливу для учасників інформацію.

8. Персоналізуйте БО та його бренд. Станьте голосом своєї галузі. Для успішного розвитку бренда об'єднання важливо його персоналізувати. Тобто цілі, завдання та цінності БО повинні постійно комунікуватись персонами, які серйозно уболівають за досягнення цілей організації та добре володіють комунікаційними навичками. Необхідно досягати присутності цих персон у всіх релевантних каналах комунікації, щоб вони стали лідерами думки у сфері інтересів БО. Завдяки активній залученості таких осіб БО зможе швидко персоналізуватись. З точки зору побудови бренда це суттєва перевага, якщо бренд-персону обрано правильно.

9. Створюйте можливості для співпраці. Важливо формувати віртуальні та реальні хаби для спілкування членів БО. Простір, де вони зможуть висловлювати свою думку, обмінюватись досвідом, разом шукати рішення для спільних чи аналогічних завдань й отримувати переваги завдяки такому спілкуванню як для себе, так і для всієї спільноти. Аккаунт БО в соціальних медіа може стати для нього і для його членів не лише інформаційним каналом, а й місцем для швидкого обговорення актуальних питань і розв'язування спільних проблем.

10. **Активно презентуйте БО всім потенційним клієнтам.** Оцінюючи потенційних учасників вашого БО, варто звертати увагу й на тих, кого ви не бачите напряду своєю потенційною аудиторією. Це можуть бути студенти, підприємці, які лише розпочинають бізнес-діяльність, фрилансери. З одного боку, ефективне БО може допомогти їм активніше розвиватись, зрозуміти краще своє призначення. З іншого – їх можна залучати до роботи як волонтерів або пропонувати їм менший вступний внесок чи особливі умови та розроблені для них продукти.

11. **Активно використовуйте PR.** Важливою складовою роботи кожного БО є вибудовування та розвиток PR-функцій і якісних стосунків зі ЗМІ у сфері ваших інтересів чи з фокусуванням на галузевій спеціалізації. Більшість організацій мають свої історії, які ЗМІ раді будуть розмістити на безоплатній основі. Створюйте контент, який буде для них цікавим (матеріали про конференції, аналітичні записки, галузеві рейтинги, які можуть бути високо оцінені не лише членами БО, але й зацікавленими третіми сторонами).

12. **Швидко реагуйте на запити.** У членів вашого БО, як і в усіх людей, високі вимоги до швидкості реагування на їхні запити. Розміщуйте вичерпні відповіді на запитання, що повторюються, на вашому сайті (у розділах Q & A чи FAQs) і постійно відстежуйте актуалізацію. Якщо запит вимагає ретельної підготовки, повідомляйте відповідним листом, коли можна очікувати на відповідь, і звісно, надати її в обіцяні терміни.

13. **Будьте послідовними.** Найважливіший закон успішного брендингу – послідовність. Усі форми маркетингової активності та всі маркетингові платформи БО мають супроводжуватись чітко узгодженими між собою послідовними повідомленнями, які відображають його бренд-позиціювання. Критично важливо сформувати цілісну та зрозумілу картину сприйняття БО (чим воно є, для чого та для кого функціонує) незалежно від каналів чи суб'єктів комунікації та визначити для членів БО чіткі правила використання атрибутів бренда у їхній особистій комунікації.

ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

1. www.membershipmarketing.com
2. www.marketinggeneral.com/solutions/the-membership-lifecycle/
3. Бюргерс У. Откровения маркетинга. – CG, 2009
4. Остервальдер А., Пинье И., Бернарда Г., Смит А. Разработка ценностных предложений. Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители. – Альпина Паблишер, 2015
5. Clayton M. Christensen, Teddy Hall, Karen Dillon. Know Your Customers «Jobs to be done». – HBR. – September, 2016
6. Anthony Ulwick, Alexander Osterwalder. Jobs to be done. Theory to Practice. – E.: Idea Bites Press, 2016
7. Nathalie Laider-Kylander, Julia Shepard Stenzel. The Brand IDEA: Managing Nonprofit Brand with Integrity, Democracy and Affinity. – Jossey-Bass, 2013
8. Patterson, Sally J., Janel M. Radtke. Strategic Communications for Nonprofit Organizations: Seven Steps to Creating a Successful Plan: NJ: Wiley, 2009
9. 7 Secrets to Branding in the Nonprofit Organizations. – BrandXcellence, 2005
10. Кевин Л. Келлер. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005.