

## ВОВЛЕЧЕНИЕ ЖИТЕЛЕЙ В РАЗРАБОТКУ БРЕНДА ГОРОДА: КЛАССИФИКАЦИЯ МЕХАНИЗМОВ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ

**Дубейковский В.А.\***

### Аннотация

*Необходимость вовлечения жителей в разработку бренда города обуславливает актуальность поиска новых подходов оценки вовлечения жителей в процесс разработки бренда. Цель статьи – разработать и апробировать на примере российского города классификацию механизмов и общие принципы вовлечения жителей. В первой части статьи предлагается классификация механизмов его реализации и разрабатывается система количественной и качественной оценки. Во второй части статьи разработанные механизмы и методы апробируются на примере разработки бренда города Добрянки. Успех разработки бренда Добрянки, выраженный в явном принятии жителями разработанного бренда, позволил на основе эмпирических данных описать новые подходы к измерению принятия бренда. Апробация разработанной классификации механизмов вовлечения и продемонстрированная возможность многогранного измерения уровня вовлечения на примере Добрянки являются примером научного подхода к брендингу города, который может привести к успеху. Результаты, описанные в статье, будут полезны как в практической работе с городами, так и при дальнейшем развитии теоретической основы территориального брендинга.*

**Ключевые слова:** брендинг города; территориальный брендинг; разработка бренда; вовлечение жителей; принятие бренда; стейкхолдеры; механизмы вовлечения, оценка вовлечения; активная вовлеченность.

Одним из наименее изученных и при этом важнейших вопросов брендинга городов является вовлечение жителей в процесс его разработки. В основе брендинга городов лежит идентичность места. Предполагается, что каждый город обладает своей идентичностью, выраженной в мыслях и чувствах его жителей, которые, по сути, являются одновременно и носителями, и владельцами бренда своего города. Именно поэто-

\* Дубейковский Василий Александрович – аспирант Московской международной школы бизнеса МИРБИС, Генеральный директор Общества с ограниченной ответственностью «СитиБрендинг». Адрес: 123022, Москва, Большой Трехгорный пер., 1/26, стр.1, кв. 2.  
E-mail: v@citybranding.ru

му стандартные методики по изучению мнения потребителей, принятые в маркетинге товаров и услуг, не всегда подходят для брендинга города. Это иной случай, нежели опрос потребителей, корректнее его сравнивать с опросом работников и владельцев компании. Главная сложность заключается в том, что владелец бренда здесь – население города. Искусство вовлечения жителей высоко ценится потому, что это сложно, это настоящий вызов: приходится сталкиваться с возражениями и вступать в дебаты. Избежать столкновения интересов невозможно, но уважение различных взглядов жителей города и их привлечение в проект с самого начала в формате свободной, но структурированной дискуссии помогут убедиться в том, что процесс вовлечения будет креативным и продуктивным (Dinnie, 2011).

Многие специалисты считают, что использование опыта корпоративного брендинга наиболее уместно при брендинге городов. Ключ к долгосрочному успеху бренда города, как и в случае с крупной корпорацией, заключается во всеобщей вовлеченности и движении к единой цели. При этом важно понимать, что, будучи сходными с точки зрения организации, в эмоциональном плане город и корпорация являются совершенно разными объектами, а потому методы корпоративного брендинга если и применимы к городам, то после тщательной адаптации. В связи с вышеизложенным разработка методологической базы для процесса вовлечения жителей в брендинг города – актуальная научная задача.

Данная работа состоит из трех взаимосвязанных исследований: анализа литературных источников и терминологии по вовлечению жителей в процесс брендинга города, адаптации наработок корпоративного брендинга к брендингу города и апробации теоретических подходов на примере брендинга российского города Добрянка. Исследование проходит от теоретического осмысления предмета к апробации и оценке его практического применения.

В теоретической части статьи исследуются литературные источники и адаптируются методики корпоративного брендинга к брендингу города. При анализе литературы и терминологии особое внимание уделяется зарубежным источникам, где исследуемая тема раскрыта значительно шире, чем в российских трудах. Адаптация опыта корпораций к городам происходит в сопоставлении широко используемого отраслевого стандарта вовлечения работников «AA1000 STAKEHOLDER ENGAGEMENT STANDARD» (AA 1000) с реалиями разработки бренда города с учетом принципов вовлечения, сформулированных в научных источниках.

В практической части статьи апробация и оценка получившихся механизмов и методик вовлечения делаются на примере успешно завершившейся разработки бренда города Добрянка. По итогам апробации предлагаются выводы по теоретическим аспектам и практическому потенциалу разработанных механизмов и методик. В рамках исследования предлагаются авторская классификация механизмов вовлечения и методы анализа результатов вовлечения жителей в процесс брендинга города.

## Обзор литературы и терминологии по вовлечению жителей

Вопрос вовлечения жителей в процесс брендинга слабо изучен в российской науке, но рассмотрен в ряде зарубежных источников. С развитием новой отрасли многие исследователи (K. Dennie, S. van Gelder, J.P. Houghton, A. Stevens etc.) поднимают вопрос о важности работы с жителями, а в последнее время в научных работах наметилась тенденция включать вовлечение жителей в обязательные условия брендинга города (Kavaratzis, 2012; Baker, 2012). Новые дискуссии во многом строятся на обсуждении значимости вовлечения жителей города. Это связано с новыми аргументами за участие жителей в процессе брендинга, основанными на политическом характере брендинга мест, концепции «партиципаторного брендинга» и изменениях, которые привнесли онлайн-коммуникации (Kavaratzis, 2012). В англоязычной литературе по брендингу городов принято обозначать жителей города как «stakeholders», а их вовлечение как «stakeholders engagement» либо как «stakeholders involvement». Если с «вовлечением» («engagement», «involvement») все более или менее понятно, то по поводу значения слова «стейкхолдер» в научных кругах идут споры. Само понятие «stakeholder» ввел в 1984 г. Э. Фримен, опубликовав работу под названием «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон». Выдвинутая им идея о представлении фирмы и ее окружения как набора заинтересованных в ее деятельности сторон, интересы и требования которых должны приниматься во внимание и удовлетворяться менеджерами как официальными представителями фирмы, получила широкую поддержку в академических кругах. Английский термин «stakeholder» буквально переводится как «держатель интереса». В русскоязычной литературе он наиболее часто понимается как «заинтересованная сторона», «заинтересованная группа», «группа интересов», «группа влияния» или просто «стейкхолдер» (Петров, 2004). Соответственно, понятие «stakeholders engagement» возникло и получило наибольшее распространение в корпоративной сфере, в том числе в корпоративном брендинге. Для брендинга города «заинтересованные лица» – это прежде всего его жители, которые одновременно являются и носителями, и владельцами, и потребителями бренда, как если бы им принадлежала небольшая часть акций компании, продуктами которой они сами пользуются.

Дискуссии по уточнению термина продолжаются: кто-то называет «стейкхолдерами» экономические и политические группы влияния города, кто-то подразумевает лидеров различных городских сообществ (бизнес, образование, культура и т.п.). К примеру, S. van Gelder так описывает «стейкхолдеров» применительно к городу: «Это не обычное общественное движение или комитет с представительством людей разных взглядов. Это формальный или неформальный организм, в котором наиболее уважаемые жители города совместно создают, развивают и воплощают бренд города, неся коллективную ответственность за принятые решения» (Van Gelder, 2008). В данной статье под термином «stakeholders engagement» понимается вовлечение жителей города и предполагается, что участие в разработке бренда не обусловлено авторитетом жителя в той или иной области и отражает право каждого высказаться.

## Необходимость вовлечения жителей в разработку бренда города

Среди некоторых исследователей бытует мнение, что роль жителей в брендировании города ограничивается лишь их опросом, а решения и идея бренда должны разрабатываться и приниматься экспертами. Такое мнение не подкреплено ни солидными научными изысканиями, ни успешными примерами брендирования территорий. Наоборот, зачастую именно недостаточная коммуникация с жителями города на этапе разработки становится причиной проблем, с которыми бренд сталкивается на этапе развития, как это произошло при брендировании Перми и Омской области (Ян, 2012).

Если исходить из того, что бренд города принадлежит городу в лице всех его жителей, то принятие идеи бренда становится ключевой задачей на этапе его разработки. Если бренд разработан группой экспертов без широкого вовлечения жителей, то добиться принятия значительно сложнее, а на практике невозможно. Причиной критичности вопроса вовлечения жителей в процесс брендинга является наличие городской идентичности, которая выражена в мыслях и чувствах, испытываемых жителями по отношению к своему городу. Еще одна важная причина того, что вовлечение жителей имеет значение, – тот факт, что оно помогает противодействовать скептицизму вокруг идеи брендинга города как таковой. В отличие от товарного и корпоративного брендинга, жителю практически невозможно навязать мнение о городе, так как оно уже есть – собственное представление, сформировавшиеся за долгие годы контактов с объектом. Долгосрочным преимуществом вовлечения жителей в процесс является то, что сам процесс вовлечения помогает создать группу жителей – «адвокатов», которые будут продвигать идею бренда в будущем (Dinnie, 2011).

Таким образом, можно заключить, что вовлечение жителей города в процесс разработки бренда важно по трем основным причинам:

- во-первых, вовлечение помогает определить идентичность города, на основе которой разрабатывается идея бренда;
- во-вторых, вовлечение важно для противодействия скептицизму и последующего принятия результатов создания бренда города его жителями, которые становятся не просто наблюдателями, а соучастниками;
- в-третьих, вовлечение позволяет на этапе разработки бренда сформировать группу сторонников проекта, которая сможет его поддерживать на этапе продвижения.

## Принципы вовлечения жителей в процесс брендинга города

Известные специалисты по брендингу города, соавторы книги «Брендинг города» Дж. Хоутон и Э. Стивенс, предложили четыре принципа успешного вовлечения жителей в процесс брендинга города. Во-первых, важно понять разнообразие жителей города и работать со всеми. Во-вторых, вовлечение жителей необходимо с самого начала процесса брендинга. В-третьих, вовлечение должно происходить в формате аргументированного диалога. Брендинг городов не начинается с чистого листа. Каждый город, можно сказать, уже забрендирован в умах горожан, и невероятно трудно стереть или изме-

нить имеющиеся у них ассоциации и представления. В-четвертых, процесс брендинга – это вызов, а значит, и вовлечение должно происходить в напряженной, но продуктивной обстановке, когда в рамках открытого диалога возможно столкновение различных интересов. Задача бренд-команды – сглаживать поляризацию взглядов, сохраняя при этом атмосферу вызова.

Дж. Хоутон и Э. Стивенс отмечают также, что вовлечение жителей должно быть не просто добровольным, а проактивным. В городе всегда есть группы «трудных жителей», которые по той или иной причине плохо идут на контакт. Для вовлечения подобных горожан требуется больше усилий, но они обязательны, так как в идеале в процесс брендинга должны быть вовлечены все сообщества города (Dinnie, 2011). Перечисленные принципы будут использоваться в исследовании для оценки различных механизмов вовлечения населения в процесс брендинга территории.

## Механизмы вовлечения жителей в процесс брендинга города

### *Классификация механизмов вовлечения*

Существует множество механизмов вовлечения жителей в брендинг города. Для удобства исследования предлагаем классифицировать механизмы по следующим параметрам:

- по количеству вовлекаемых: групповые / индивидуальные;
- по источнику создания: существующие в городе / новые.

Кроме того, необходимо понимать, что один механизм вовлечения, например фокус-группа, может иметь различную эффективность на разных этапах брендинга: разработки, продвижения и оценки бренда. Поэтому вопрос применения того или иного механизма необходимо рассматривать в динамике. Согласно цели данного исследования, будет рассмотрен вопрос применения различных механизмов лишь на этапе разработки бренда.

Рассмотрим набор механизмов вовлечения по критерию одновременного количества вовлекаемых.

Таблица 1

### **Классификация механизмов вовлечения жителей в разработку бренда города по количеству вовлекаемых**

Индивидуальные	Групповые
<ul style="list-style-type: none"> <li>– СМИ</li> <li>– социальные медиа</li> <li>– опрос</li> <li>– глубинное интервью</li> <li>– механизмы обратной связи (отзывы, комментарии, советы)</li> <li>– рассылка по электронной почте</li> <li>– беседа</li> <li>– конкурс</li> <li>– сарафанное радио</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– фокус-группа</li> <li>– публичные слушания</li> <li>– круглые столы</li> <li>– дискуссии</li> <li>– аукцион концепций</li> <li>– совет</li> <li>– гамбургский счет</li> <li>– мозговой штурм</li> <li>– конкурс</li> <li>– презентация</li> <li>– городские клубы</li> </ul>

*Источники:* Здесь и далее все таблицы составлены автором.

Групповые механизмы позволяют вовлечь большее количество жителей и получить коллективную оценку. При этом результаты групповых взаимодействий могут быть искажены ролевыми аспектами поведения представителей городских сообществ. Проблема использования групповых форм вовлечения особенно сильна, если брендируемый город небольшой и все друг друга знают. Кроме того, для вовлечения так называемых «трудных жителей» групповые формы подходят не всегда. Индивидуальные механизмы требуют больших организационных усилий для сбора необходимого объема мнений, но снижают риск навязывания коллективного мнения. При этом, по сравнению с механизмами групповыми, большинство индивидуальных механизмов при должном использовании позволяют глубже вовлечь каждого жителя.

С точки зрения вовлечения жителей разработку бренда можно условно поделить на два этапа: сбор информации и принятие решения по концепции бренда. Индивидуальные и групповые механизмы подходят для обоих этапов. Однако для сбора идей лучше использовать индивидуальные механизмы ввиду обозначенных рисков и ограничений, связанных в первую очередь с ролевыми моделями поведения в обществе. Для принятия решения по концепции бренда лучше подходят групповые механизмы вовлечения, так как верификацию решения, которое должно отражать мнение большинства, априори лучше проводить в условиях коллективной дискуссии.

Рассмотрим набор механизмов вовлечения по критерию времени их возникновения.

Таблица 2

### Классификация механизмов вовлечения жителей в разработку бренда города по источнику создания

Существующие	Новые
<ul style="list-style-type: none"> <li>– классические СМИ</li> <li>– группы в социальных сетях</li> <li>– городские клубы</li> <li>– сарафанное радио</li> <li>– городские клубы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рассылка по электронной почте</li> <li>– группа о брендинге в социальных сетях</li> <li>– опрос</li> <li>– глубинное интервью</li> <li>– механизмы обратной связи (отзывы, комментарии, советы)</li> <li>– публичные слушания</li> <li>– круглые столы</li> <li>– дискуссия</li> <li>– аукцион концепций</li> <li>– совет</li> <li>– гамбургский счет</li> <li>– мозговой шторм</li> <li>– конкурс</li> </ul>

Существующие механизмы обычно привязаны к привычкам и интересам жителей, например кружок поэтов или читателей городской газеты. С одной стороны, наличие устоявшихся механизмов вовлечения жителей

в дискуссию облегчает разработчикам бренда задачу. С другой стороны, существующие в городе институты, в рамках которых можно осуществить вовлечение жителей, исторически возникают вокруг деятельности, напрямую не относящейся к брендингу. Новые же механизмы, созданные в рамках разработки бренда, нацелены изначально на брендинг, а потому зачастую эффективнее в применении по сравнению с механизмами существующими. С точки зрения сочетания существующих и новых механизмов вовлечения с делением на групповые и индивидуальные стоит отметить следующие два момента. Во-первых, исходя из сложившихся особенностей российского менталитета и истории, существующие в городе гражданские институты традиционно основаны на групповом взаимодействии, т.е. в большинстве своем репрезентируют механизмы скорее группового вовлечения, чем индивидуального. Во-вторых, для работы над новым эмоциональным пространством города (бренд), вне зависимости от состояния существующих механизмов вовлечения, необходимо разрабатывать новые институты хотя бы для того, чтобы верифицировать новизну процесса среди горожан. Таким образом, при подготовке программы работы с жителями следует как провести ревизию существующих механизмов вовлечения, так и разработать новые механизмы исходя из конкретной ситуации.

Таблица 3

**Матрица для классификации механизмов вовлечения жителей  
в разработку бренда города**

Механизмы вовлечения	Существующие	Новые
Индивидуальные		
Групповые		

### Оценка вовлеченности жителей в процесс брендинга города

Кого можно считать вовлеченным и как измерить степень вовлеченности?

В самом общем смысле, вовлеченными можно считать всех, кто знает о проекте брендинга города. Назовем это условием пассивной вовлеченности. Тогда активным вовлеченным жителем можно считать того, кто каким-либо образом участвует в брендинге города – от участия в простом опросе до участия в проектировании концепции города с бренд-командой.

Оценку вовлеченности жителей можно проводить как количественными, так и качественными методами. Исходя из особенностей изучаемого предмета, представляется целесообразным разделить возможные показатели вовлеченности на две группы: общие показатели вовлеченности, эксплуатирующие в большей степени количественные методы, и показатели активности вовлечения, которые скорее относятся к оценке качества вовлечения. Опишем обе группы предлагаемых показателей.

### **Общие показатели вовлеченности жителей**

*Пассивная вовлеченность* – известность проекта брендинга среди горожан (соотношение числа жителей, знающих о проекте брендинга, и всех жителей города в возрасте старше дошкольного). Важно отметить, что при расчете данного показателя под известностью проекта брендинга стоит рассматривать не только положительный ответ на вопрос «Знаете ли вы о проекте брендинга?», но и все возможные, в том числе неосознанные контакты с бренд-проектом, включая знание о проводимых исследованиях и другой деятельности. Термин «бренд» для большинства жителей российских городов не понятен, а потому оценка показателя только через знание «проекта брендинга» может привести к искажению реальной ситуации по пассивной вовлеченности населения.

*Активная вовлеченность* – доля активных вовлеченных от всех жителей города (соотношение числа жителей, знающих о проекте брендинга и принявших в нем любое участие, и всех жителей города в возрасте старше дошкольного).

*Отзывчивость вовлеченных* – доля активных вовлеченных среди всех вовлеченных (соотношение активной вовлеченности и пассивной вовлеченности).

*Репрезентативность вовлеченных* – количество горожан из различных городских сообществ в общем числе вовлеченных. Данный показатель следует рассматривать отдельно для пассивных и активных вовлеченных. Показатель скорее стоит рассматривать как качественный ввиду сложности точного определения городских сообществ. Сообщества могут быть выделены как по профессиональному признаку (например, учителя, работники здравоохранения, чиновники и др.), так и по интересам и социальному статусу (кружок поэтов, клуб моржей, пенсионеры и др.). Поэтому предлагается простая качественная шкала оценки репрезентативности вовлеченных по городским сообществам: высокий, средний и низкий уровни.

*Точки контакта* – количественная оценка всех механизмов вовлечения, учитывающая статистику как пассивного, так и активного вовлечения. Помимо количества точек контакта важна диверсификация вовлечения по различным пространствам города, которые условно можно поделить на четыре зоны: интернет, традиционные СМИ, городская среда и живое общение.

*Принятие бренда жителями* – (самый простой вариант оценки) результаты социологических опросов, направленные на выяснение принятия итогов проекта брендинга среди горожан. Данный показатель сложно точно замерить ввиду длительности процесса принятия бренда и изменчивости отношения жителей к проекту. Лучше всего проводить оценку по данному показателю в динамике, учитывая специфику конкретного города. В рамках данного исследования ставится задача разработать альтернативные социологическому опросу методы оценки принятия бренда жителями на основании практического опыта по разработке бренда города Добрянка.

### Показатели глубины вовлечения

Для проведения качественной оценки вовлечения жителей города в процесс брендинга предлагается воспользоваться опытом корпоративного брендинга (AA 1000). Основываясь на подходе, принятом в популярном корпоративном стандарте AA1000SES, создадим уровни вовлеченности стейкхолдеров исходя из особенностей изучаемого объекта, а также опишем подходящие для каждого уровня механизмы вовлечения.

Таблица 4

### Соответствие механизмов вовлечения классификации уровней вовлеченности жителей

Уровень вовлеченности	Механизмы вовлечения
Консультанты. Простейшая форма общения: разработчики бренда города спрашивают – жители города отвечают, разработчик фиксирует полученные данные	Опросы, фокус-группы, встречи, публичные слушания, глубинные интервью, механизмы обратной связи (отзывы, комментарии, советы)
Оппоненты. Общение между разработчиками бренда и жителями города, включающее в себя элемент дискуссии	Круглые столы, групповая работа, дискуссии
Советники. Многочисленное разностороннее дискуссионное общение, но при этом жители города не являются частью команды разработчиков	Аукцион концепций, фокус-группы, постоянно действующий консультационный орган
Соучастники. Постоянное общение между отдельными жителями города и разработчиками бренда, включающее в себя принятие и реализацию совместных решений	Совместные проекты, рассылка, принятие коллегиальных решений
Вдохновители. Жители города сами становятся полноценными разработчиками бренда, самостоятельно могут принимать решение и подключать новых жителей к процессу, вдохновляя их своим примером	Внедрение в муниципальное управление: бренд-совет, комитет по развитию бренда и т.п.

Важно отметить, что качество вовлечения разное не только по шкале уровня вовлеченности, но и по механизмам вовлечения. К примеру, трехчасовое глубинное интервью с большей вероятностью, чем пятиминутное заполнение анкеты о городе, приведет к тому, что вовлекаемый будет принимать активное участие в последующих этапах проекта. Хотя и тот и другой механизмы изначально представляют первый уровень вовлечения.

Таким образом, в рамках первой теоретической части статьи на основе опыта корпоративного брендинга и особенностей исследуемого объекта были разработаны и описаны классификации механизмов и методик оценки вовлечения жителей в процесс брендинга города. Рассмотрим практическую значимость разработанных теоретических концептов на примере практической разработки бренда города.

## Апробация механизмов вовлечения и методов его оценки

С января по июль 2012 г. в городе Добрянка (Пермский край) проходила разработка бренда города с широким вовлечением жителей. Добрянка – малый город России с четырехвековой историей и населением чуть более 36 тыс. человек, располагается в 60 км от краевого центра. Рассмотрим и оценим процесс вовлечения жителей в разработку бренда города, используя классификацию механизмов и методы оценки, описанные в теоретической части статьи.

### *Вовлечение жителей Добрянки: общие итоги*

В рамках проекта в Добрянке удалось реализовать четыре принципа вовлечения жителей в процесс разработки, сформулированные Дж. Хоутонем и Э. Стивенсом:

- во-первых, было применено множество как существующих, так и новых механизмов, что позволило вовлечь самых разных жителей города;
- во-вторых, вовлечение жителей стало основным методом всей разработки, о чем разработчики договорились с заказчиком (администрация города) перед началом работы;
- в-третьих, вовлечение стало методом исследования идентичности города, на основе которой, в свою очередь, были разработаны концепции бренда, т.е. вовлечение использовалось не для навязывания мнения свыше, а для создания базы знаний, на основе которой продолжалась дальнейшая работа;
- в-четвертых, в рамках разработки бренда Добрянки разработчику удалось стать связующим звеном, объединяющим вокруг идеи брендинга людей и сообщества с разными взглядами и ценностями, в том числе стать «мостиком» между властью и активистами города.

Вследствие грамотной работы по вовлечению жителей выбранная в результате многих дискуссий и исследований концепция бренда «Добрянка – столица доброты» была принята большинством жителей Добрянки, что является крайне редким случаем в практике брендинга российских городов.

### *Механизмы вовлечения жителей Добрянки*

Вовлечение жителей города происходило по нескольким каналам. Условно все каналы можно поделить на два: СМИ и другие. К СМИ относятся две городские еженедельные газеты с общим тиражом около 12 тыс. экземпляров, сайт администрации города, крупнейшая группа Добрянки в социальной сети «ВКонтакте», насчитывавшая в то время более 4 тыс. подписчиков, рассылка проекта брендинга по электронной почте. В качестве других использовалось следующее: коробочки для добровольного анкетирования, глубинные интервью, сарафанное радио, городской форум, мини-интервью, мозговой штурм, аукцион концепций, конкурс идей, городские профессиональные и любительские клубы. Классифицируем использованные при разработке бренда Добрянки методы вовлечения согласно предложенной в теоретической части работы матрице.

Таблица 5

**Матрица механизмов вовлечения жителей, использованных при разработке бренда г. Добрянка**

Механизмы вовлечения	Существующие	Новые
Индивидуальные	<ul style="list-style-type: none"> <li>– местные газеты</li> <li>– городской форум</li> <li>– сайт администрации города</li> <li>– сарафанное радио</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– глубинное интервью</li> <li>– короткое интервью</li> <li>– рассылка по электронной почте</li> <li>– добровольное анкетирование</li> <li>– онлайн-опрос</li> <li>– конкурс идей</li> </ul>
Групповые	<ul style="list-style-type: none"> <li>– группа города «ВКонтакте»</li> <li>– депутатские слушания</li> <li>– творческие коллективы</li> <li>– городские клубы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– мозговой штурм</li> <li>– группы в соц. сетях по бренд-проекту</li> <li>– аукцион концепций</li> <li>– презентация бренда</li> </ul>

Как видно из таблицы 5, при разработке бренда Добрянки был использован комбинированный подход в рамках выбора механизмов вовлечения жителей. Интересен пример того, как на базе имеющегося гражданского института был реализован новый механизм вовлечения – аукцион концепций, который прошел в рамках клуба читателей газеты «Зори Плюс» (Широких, 2012). Разработчики использовали структуру и аудиторию клуба, предложив свою повестку и проведя мероприятие в новой игровой форме. Таким образом, деление на новые и существующие механизмы вовлечения можно признать условным, так как возможен их симбиоз. Тем не менее данное деление способствует комплексной оценке ситуации и принятию решений по использованию того или иного типа механизма для решения конкретной задачи.

### Оценка вовлечения жителей Добрянки

Количественную оценку вовлеченности добрянцев в процесс разработки бренда можно было бы получить, используя репрезентативные социологические опросы, однако такая возможность не может быть реализована в виду организационных и финансовых ограничений. Оценка можно получить на основе вторичных данных в ходе разработки бренда и обоснованных предположений. Для этого воспользуемся шестью показателями вовлеченности жителей, разработанными в теоретической части работы.

*Пассивная вовлеченность* равняется 82%. Согласно расчетам, 28 096 добрянцев так или иначе соприкоснулись с проектом брендинга города. Расчет произведен на основе оценки осведомленности о проекте среди читателей городских газет и оценки количества контактов жителей с проектом через различные механизмы вовлечения (подробнее см.: табл. 1, Приложение). Стоит отметить, что получившийся уровень пассивной вовлеченности, по мнению исследователя, является нормальным для малого города, в то время как для городов с населением более 50 тыс. человек уровень данного показателя может быть значительно ниже.

*Активная вовлеченность* составила 2,3%. Согласно расчетам, активное участие в разработке бренда приняли 777 добрянцев. Расчет произведен на основе предположений о пересечении аудиторий различных механизмов вовлечения, которые были применены при разработке бренда Добрянки (подробнее см.: там же). Обычно при оценке потенциала активного вовлечения эксперты называют 1–3% жителей. Эти оценки до сих пор носили теоретический характер, так как не было практически реализованных проектов, на основе которых проводились бы соответствующие расчеты. Таким образом, показатель, достигнутый в Добрянке, укладывается в интуитивно предлагаемую экспертами шкалу.

*Отзывчивость вовлеченных* – 2,8%. 777 активно вовлеченных в проект разработки бренда Добрянки составляют 2,8% от общего числа вовлеченных жителей (пассивная вовлеченность). При использовании данного показателя, в том числе для сопоставления различных проектов по территориальному брендингу, важно понимать существенную роль показателя пассивной вовлеченности. Если разработка бренда происходит в камерном режиме без превращения проекта в общегородское движение, например в рамках городского клуба лидеров численностью 10 человек, то отзывчивость вовлеченных может быть близка к 100%. Таким образом, показатель «отзывчивость вовлеченных», в отличие от пассивной и активной вовлеченности, некорректно использовать для общей оценки качества всего проекта разработки бренда города.

*Высокая репрезентативность вовлеченных.* Ввиду отсутствия репрезентативных социологических исследований по итогам разработки бренда города точно оценить репрезентативность пассивно вовлеченных не представляется возможным. Можно лишь предположить, что показатель в 82% пассивно вовлеченных жителей позволяет говорить с большой долей вероятности, что представители большинства городских сообществ знали о проекте.

Наибольший интерес представляет репрезентативность активно вовлеченных, так как именно они оказывали прямое влияние на принятие решений по проекту. Оценку репрезентативности активно вовлеченных можно произвести на основе итогов добровольного социологического опроса, проведенного в городе. В исследовании приняли участие 474 респондента, что составляет 1,3% от проживающего в городе населения. Средний возраст респондента составил 35,5 лет, при этом самому младшему участнику опроса 9 лет, самому старшему – 78 лет. В исследовании приняли участие люди различных занятий и профессий. Наибольшее число респондентов учатся (96 респондентов), 39 опрошенных относятся к пенсионному возрасту. Значительное количество опрошенных занимаются воспитательной работой и работают в образовательной сфере. Прочие профессии (журналист, технический работник, служащий МВД и др.) представлены менее чем двумя людьми. Опрос был организован на 21-м участке в городе таким образом, чтобы участвовать в исследовании могли жители разных районов Добрянки. Таким образом, выборка может считаться репрезентативной по возрасту, профессиям и географии города (Подведены итоги, 2012).

*Точки контакта* – 20. В малом городе качество каждого контакта работчи́ка с жителями играет более значимую роль, чем их количество,

ввиду камерности городских сообществ и функционирования сарафанного радио. Подсчет общего числа контактов осложняется ввиду того, что при разработке не ставилось такой задачи, а потому последующая оценка может быть осуществлена только при использовании предположений об эффекте каждого контакта, включая его дистрибуцию через сарафанное радио. На основании вышеизложенного предлагается рассмотреть общее количество итераций общения разработчиков с жителями, где за точку контакта берется конкретный вид вовлечения.

Таблица 6

### Классификация точек контакта жителей с разработкой бренда г. Добрянка

Точки контакта	Количество	Доля, %
Живое общение	8	40
Интернет	7	35
Традиционные СМИ	2	10
Городская среда	3	15

Согласно таблице 6, всего в рамках разработки бренда Добрянки функционировали 20 точек контакта с жителями: 40% точек контакта осуществилось в рамках живого общения разработчика с жителями, что соответствует принципам разработки бренда города, описанным в теоретической части работы. Стоит отметить, что больше всего контактов проекта разработки бренда с добрянцами обеспечили две городские газеты общим тиражом 11 950 экземпляров. Что касается качества контактов, то наиболее продуктивные контакты в рамках разработки бренда Добрянки были получены благодаря восьми механизмам вовлечения, осуществленным в формате живого общения. Количественная оценка по каждому виду вовлечения описана (см.: табл. 2, Приложение).

Оценка эффективности применения той или иной точки контакта затрудняется ввиду нехватки информации для анализа, в том числе открытых источников по другим проектам разработки брендов городов. Тем не менее оценить эффективность использования существующего в городе до разработки механизма вовлечения жителей возможно. Показательным примером повышенного интереса жителей Добрянки к брендингу города может служить сравнительная характеристика интереса горожан к материалам местной газеты.

На основе статистики просмотров и комментариев девяти статей о разработке бренда города, опубликованных на сайте «Зори Плюс» в период февраль–июль 2012 г., и статистики по средним просмотрам и комментариям статей на сайте «Зори Плюс» в период июнь–август 2012 г. оценим интерес добрянцев к теме разработки бренда города. Важно отметить, что среди девяти опубликованных статей о брендинге наряду с большими материалами, было несколько небольших информационных заметок, которые набрали просмотров и комментариев значительно меньше, чем набирает статья

в среднем. В связи с этим, за неимением более подробной статистики, полагаем корректным сравнение средних параметров всех статей со средними показателями статей, посвященных разработке бренда Добрянки.

Таблица 7

**Сравнение интереса жителей к статьям о разработке бренда со средними показателями материалов газеты «Зори Плюс»**

Показатели газеты «Зори Плюс»	Просмотры в среднем	Комментарии в среднем	Просмотров на один комментарий
9 статей о разработке бренда	868	31	28
Все статьи за три месяца	260	8	31
Коэффициент интереса к проекту брендинга	3,3	3,9	0,9

Рассмотрим значение получившихся коэффициентов. Статья, посвященная разработке бренда города, в среднем привлекла в 3,3 раза больше читателей «Зори Плюс», чем любая другая статья. При этом в среднем каждой статье про разработку был посвящен 31 комментарий, что почти в четыре раза больше общего среднего показателя. Коэффициент 0,9 при сравнении показателя числа просмотров на один комментарий подтверждает предположение, что сама тема брендинга города не провоцирует на активное обсуждение большее число читателей. По опыту Добрянки можно заключить, что на сайте газеты статьи о разработке бренда комментируют в основном те же, кто комментируют и другие материалы. При этом они делают это гораздо активнее, чем обычно.

**Высокое принятие бренда жителями**

Как было отмечено в теоретической части работы, оценка принятия бренда жителями города является крайне сложным методологическим вопросом. Рассмотрим вопрос принятия добрянцами идеи бренда «Добрянка – столица доброты», воспользовавшись различными подходами, которые были разработаны по итогам проекта. Рассмотрим последовательно такие методики оценки, как социологический опрос, публичная презентация бренда, начало функционирования бренда, самоуправление брендом, отзывы жителей и заказчика, доказательство принятия от противного. По результатам анализа попробуем прийти к агрегированной оценке.

*Социологический опрос.*

Самый явный способ оценки принятия – результаты опросов, направленные на выяснение принятия итогов проекта брендинга среди горожан. В распоряжении исследователя имеются социологические опросы, проведенные в июле–августе 2012 г. крупнейшей группой Добрянки в социальной сети «ВКонтакте» «Добрянка Сити» и газетой «Зори Плюс». Оба опроса проводились без привлечения разработчика бренда (компания CityBranding),

т.е. по инициативе руководителей группы «ВКонтакте» «Добрянка Сити» и газеты «Зори Плюс». Это, с одной стороны, обеспечило беспристрастность оценки, с другой – стало причиной не совсем корректной, на взгляд исследователя, постановки вопроса.

Таблица 8

### Опрос № 1. Удовлетворены ли вы результатом работы специалистов над брендом города?

Вариант ответа	Количество опрошенных	%
Да, наконец-то у Добрянки появился свой отличительный знак	20	29
Задумка интересная, но узнаваемость Добрянки созданный бренд не повысит	9	13
Представленным брендом не удовлетворен. Считаю, что деньги потрачены зря	12	17
Рано говорить о результатах. Посмотрим, как бренд поможет в продвижении города, в привлечении туристов	25	36
Я ничего не слышал о бренде	4	6
<b>Всего</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

С учетом отсутствия информации по половозрастной структуре участников данного опроса, а также относительно небольшого числа участников (70 человек) данные результаты (Опрос, 2012) не могут быть приняты как полностью обоснованные. Тем не менее, исходя из общего портрета читателя газеты «Зори Плюс», можно сделать предположение, что участниками опроса стали люди преимущественно в возрасте старше студенческого с активной гражданской позицией. Сам вопрос посвящен не принятию идеи бренда, а оценке работы разработчика бренда. Можно предположить, что большинство респондентов воспринимают суть вопросов одинаково. Не забывая об описанных ограничениях, проанализируем итоги опроса.

Во-первых, всего 6% респондентов ничего не слышали о разработке бренда. Эта цифра подтверждает высокий уровень пассивной вовлеченности жителей (82%), который был ранее рассчитан в исследовании.

Во-вторых, лишь 17% респондентов высказались негативно о проекте, что, по наблюдениям исследователя, является крайне низким уровнем для российской практики разработки территориальных брендов.

В-третьих, 36% респондентов выбрали варианты ответов, которые предполагают возможность позитивной оценки результативности продвижения бренда в будущем, притом что речь в опросе шла только о разработке бренда.

В-четвертых, 29% респондентов высказались однозначно за удачную работу разработчиков, согласившись с тем, что у Добрянки появился «отличительный знак», в то время как под «знаком» авторы опроса, скорее всего, имели в виду идею. Таким образом, можно сказать, что почти каждый третий участник опроса принял идею бренда города уже на этапе разработки без необходимости верификации ее жизнеспособности в дальнейшем.

В-пятых, 77% респондентов (все, кроме тех, кто не в курсе, и тех, кто не удовлетворен) оценивают работу по созданию бренда скорее положительно, что является очень хорошим результатом, учитывая множество провальных кампаний по брендингу в России за последние годы.

Таблица 9

**Опрос № 2. Нравится ли вам концепция «Добрянка – столица доброты»?**

Вариант ответа	Количество опрошенных	%
Да, очень нравится	117	53
Нет, не нравится	57	26
Мне все равно	48	22
<b>Всего</b>	<b>222</b>	<b>100</b>

Опрос проводился в августе 2012 г., после презентации бренда, т.е. по первым итогам разработки и внедрения бренда в крупнейшей группе (более 4 тыс. тыс. пользователей) Добрянки в социальной сети «ВКонтакте» (Добрянка, 2013). Согласно данным, предоставленным руководителем группы «Добрянка Сити», среди принявших участие в опросе 83% – респонденты в возрасте до 27 лет. Руководитель группы «Добрянка Сити» поддержал гипотезу исследователя о том, что аудитория газеты «Зори Плюс» более возрастная и редко пересекается с аудиторией крупнейшей группы города в социальной сети. Таким образом, можно предположить, что результаты данного опроса некорректно напрямую сопоставлять с результатами опроса в «Зори Плюс» не только из-за различных формулировок, но и по причине разного профиля респондентов по возрастному признаку. Тем не менее оба опроса, при всех их методологических недостатках и отсутствии иной статистической информации, позволяют сделать предположение, что жители различных возрастных категорий принимают бренд. Рассмотрим подробнее итоги опроса в группе «Добрянка Сити», в котором участвовало 222 респондента.

Во-первых, 22% респондентов выбрали вариант «мне все равно», что, по мнению исследователя, не столько характеризует пассивность некоторых добрянцев, сколько отражает в целом развлекательный характер группы «Добрянка Сити». Тем не менее 22% респондентов как минимум не высказались против идеи бренда, а значит, потенциально могут ее принять.

Во-вторых, концепция бренда не нравится 26% респондентов, т.е. примерно каждый четвертый участник опроса ее не принял.

В-третьих, больше половины респондентов (53%) проголосовали за вариант «да, очень нравится». Вместе с вариантом «мне все равно» не негативное отношение к бренду измеряется 75% респондентов. Именно столько респондентов принимают или потенциально примут идею бренда в ближайшем будущем.

Таким образом, на основе двух опросов, методологические погрешности которых были описаны, уровень неотторжения проекта у различных возрастных групп достигает 75–77%. Уровень чистого принятия в опросе «Зори Плюс» составляет 29%, в опросе «Добрянка Сити» – 53%. Данные цифры значительно превышают фактический уровень принятия разработанного бренда во многих городских проектах на территории России. Для подтверждения гипотезы в данный момент не хватает статистической информации по другим проектам. Предлагая свою оценку, автор пользуется косвенными данными, в первую очередь обсуждением проектов территориального брендинга на профессиональных площадках, включая группы в социальных сетях и конференции.

**Публичная презентация бренда.** Последним событием в рамках проекта разработки бренда Добрянки стала его публичная презентация 14 июля 2012 г. в самом большом концертном зале города. Вход на мероприятие был свободным, в качестве приглашенных гостей собралась элита города: представители власти, бизнеса, почетные жители, лидеры различных городских сообществ – всего около 250 человек. Данное мероприятие с точки зрения методологии разработки рассматривалось как возможность совершения акта коллективного принятия/непринятия бренда. Собравшиеся репрезентировали наиболее активную часть жителей города, от реакции которых зависела дальнейшая судьба его бренда. В начале презентации был представлен бренд-менеджер города – жительница Добрянки, которая стала ведущей мероприятия. В течение презентации демонстрировались итоги шестимесячной разработки бренда города, в том числе подводились итоги международного конкурса идей в поддержку бренда «Добрянка – столица доброты», впервые демонстрировались шесть видеороликов столицы доброты, шла речь о будущем созданного бренда. Почетные гости один за другим выходили на сцену, поддерживая инициативу и итоги разработки бренда. Стоит отметить, что на сцене выступали лидеры различных сообществ города, в том числе противостоящих политических сил, и именно бренд города в тот вечер стал идеей, которая объединяла, казалось бы, необъединяемых людей. По аплодисментам, выступлениям на сцене, а главное, по исключительно положительной обратной связи еще недавних антагонистов брендинга можно было смело утверждать, что бренд зрителями презентации принят.

Данная оценка принятия является скорее качественной. При желании в рамках публичной презентации бренда можно организовывать анкетирование с целью количественного измерения отношения к разработке бренда. Ввиду того что брендинг города – явление во многом социальное, его нельзя рассматривать исключительно в прагматичной плоскости, качественная оценка принятия представляется не менее важной, чем количественная. Хороший бренд города жители не просто поддерживают, но верят в него. Именно такое впечатление осталось от презентации бренда «Добрянка – столица доброты» 14 июля 2012 г.

**Начало функционирования бренда.** Насколько бренд как идея принят жителями города, можно судить по первым признакам его использования в разных сферах: начиная от речи горожан и заканчивая городской средой.

Если принятия бренда не происходит, то, вероятно, возможны различные явления, высмеивающие разработанный бренд, представляющие его в плохом свете. И наоборот, при принятии бренда его идея может быть использована по назначению в самых неожиданных проявлениях городской жизни. В Добрянке уже в течение нескольких месяцев после презентации разработки стало понятно, что бренд не является объектом насмешек и способен быть источником вдохновения для добрянцев.

Несколько примеров того, как был осознан данный эффект. В местной прессе и комментариях в социальных сетях «столица доброты» стала активно использоваться в качестве синонима к названию города. Группа «Добрянка Сити» в рамках открытого голосования выбрала из десяти вариантов слоган «Сделано в столице доброты». Местные мастера по мыловарению и шитью стали активно использовать логотип столицы доброты, а фото на фоне крупного баннера «Добрянка – столица доброты» стало обязательным пунктом презентации города.

Интересно также наблюдать, как эксплуатируется идея бренда в связи с криминальными новостями из города. С одной стороны, возникает скепсис в отношении правдивости заявления «столица доброты», с другой – появляется дополнительный стимул к искоренению не соответствующих бренду явлений. Анализ данного направления скорее подходит для исследования продвижения бренда, тем не менее наличие первых весточек в изменении эмоционального восприятия своего города в лучшую сторону говорит о принятии жителями идеи бренда.

**Самоуправление брендом.** Если разработчики не являются жителями города, то неминуемо возникает проблема передачи полномочий по управлению брендом после его разработки. Многие проекты брендинга городов России, к сожалению, закончились сразу после разработки просто потому, что никто не стал отвечать за бренд, заниматься его развитием. При условии, когда идея бренда принята жителями, в том числе активными жителями, риск остановки проекта минимизируется. Так произошло в Добрянке. Несмотря на проблемы в построении официальной организационной структуры вокруг бренда, связанные в основном с финансовым вопросом, в городе самоорганизовался бренд-совет во главе с бренд-менеджером Добрянки, который на общественных началах планирует и реализует инициативы, связанные с поддержкой бренда. С точки зрения принятия самое главное в данном процессе то, что это происходит уже по инициативе и под контролем самих жителей, а не разработчиков.

**Отзывы жителей и заказчика.** Одним из возможных способов качественной оценки разработки бренда, а значит, и его принятия могут быть отзывы жителей и власти о проекте. Важно понимать, что такой способ оценки уместно использовать при интервьюировании жителей, активно вовлеченных в проект, иначе такая категория как «разработка бренда» может быть не до конца понятна интервьюируемым. Данный способ оценки может репрезентировать жителей по возрасту, занятости и другим формальным признакам, однако самые важные отзывы – это отзывы от лидеров городских сообществ, их авторитетные мнения. По результатам разработки

бренда Добрянки разработчик обратился за обратной связью к шести добрянцам, активно проявившим себя в работе над проектом. На основании их отзывов можно сделать вывод, что добрянцы, к которым разработчик обратился за обратной связью, бренд приняли, и скорее всего, бренд приняли добрянцы, которые уважают мнение опрошенных жителей.

**Доказательство принятия от противного.** Если предположить, что бренд не принят большей частью населения, то, согласно практике попыток разработки бренда городами России, велика вероятность возникновения следующих явлений: заметной оппозиции по отношению к проекту и альтернативных бренд-проектов города. Здесь важно условиться, что речь идет лишь о тех проектах, в которых высок уровень пассивной вовлеченности населения, иначе никому не известный проект мог бы считаться принятым из-за отсутствия критики. Измеряя уровень оппозиции к проекту, а также предлагаемые альтернативы, можно сделать вывод, что бренд жителями города принят. В Добрянке отсутствует заметная оппозиция бренду; лишь в незначительном количестве комментариев относительно проекта на сайтах газет и в социальных сетях присутствует яркая критика проекта, основанная на подозрениях в непорядочности инициаторов и разработчиков. Таким образом, существующая критика идеи бренда «Добрянка – столица доброты» внутри города носит не массовый и не организованный характер. Этим и обуславливается отсутствие как в процессе разработки, так и после его завершения альтернативных бренд-проектов. Таким образом, при пассивной вовлеченности жителей на уровне 82% в отсутствие существенной критики и альтернативных проектов можно заключить, что бренд «Добрянка – столица доброты» принят жителями как идея.

По мнению вдохновителей бренда из числа жителей, властей города и разработчиков бренда Добрянки, можно говорить в целом о принятии жителями итогов разработки, т.е. идеи бренда. При этом стоит подчеркнуть, что большинство жителей в оценке брендинга города не разделяют этапы разработки и продвижения бренда. Таким образом, окончательное принятие бренда большинством жителей Добрянки, выраженное в том числе и тем, что жители станут носителями бренда, можно будет оценить лишь после продолжительного внедрения бренда в жизнь города и его коммуникации с внешним миром. По мнению исследователя, данную оценку актуально будет проводить через три года после разработки бренда.

**Оценка активной вовлеченности добрянцев в разработку бренда.** Одним из главных итогов шестимесячной разработки бренда Добрянки стало появление вдохновителей бренда города, т.е. жителей, которые сами стали вовлекать новых горожан в процесс и продолжают это делать после завершения разработки. В данном анализе фиксируются итоговые показатели активной вовлеченности добрянцев. Как было описано в теоретической части статьи, данная шкала является прогрессивной, т.е. отражает путь жителя от простого консультанта проекта (первый уровень активной вовлеченности) до вдохновителя бренда (наивысший уровень активной вовлеченности). Важно отметить, что в данной оценке один человек не может быть одновременно и вдохновителем и консультантом. В связи с этим необ-

ходимо понимать, что количество консультантов, оппонентов, советников и участников отражает состояние проекта разработки бренда на финальной стадии, в то время как количество активно вовлеченных каждой категории менялось с течением времени. Также необходимо упомянуть, что в рамках данной оценки исследуется лишь вовлечение жителей в проект, при этом игнорируется оценка вовлечения в проект не жителей Добрянки.

*Консультанты – 475, добрянцы – 61,1%.* По определению, данному в теоретической части работы, численность консультантов должна быть равна количеству активных вовлеченных. Однако, так как в рамках данного расчета статусная оценка является прогрессивной и в Добрянке наблюдался процесс роста глубины вовлечения, в нашем случае число консультантов равно общему числу активных вовлеченных за вычетом вдохновителей, участников, советников и оппонентов. Таким образом, изначально количество консультантов проекта равнялось 777 жителям, в то время как к концу разработки у 39% активных жителей глубина вовлечения увеличилась вплоть до уровня «вдохновители бренда». Основная группа консультантов – участники добровольного социологического опроса, жители Добрянки всех возрастов, а также школьники, вовлеченные в рамках мероприятий по бренду, проведенных в трех школах Добрянки.

*Оппоненты – 237, добрянцы – 30,5%.* Среди оппонентов жители, которые участвовали в групповых мероприятиях либо не единожды давали обратную связь проекту в форме дискуссии. Данную группу представляют жители, различные по возрасту и статусу.

*Советники – 46, добрянцы – 5,9%.* Среди тех, кто активно давал советы в рамках различных форматов общения разработчиков с жителями, в основном лидеры различных городских сообществ, руководители организаций, известные горожане и участники конкурса идей в поддержку бренда.

*Соучастники – 10, добрянцы – 1,3%.* К соучастникам относятся жители Добрянки, которые многократно поддерживали проект во время разработки, принимали активное участие в ее ключевых событиях и были на прямой связи с командой разработчиков. Среди соучастников почетные жители города, активная молодежь и представители власти. При дальнейшем внедрении и развитии бренда эта группа добрянцев близка к тому, чтобы перейти в категорию вдохновителей.

*Вдохновители – 9, добрянцы – 1,2%.* Для того чтобы стать вдохновителем бренда города, помимо веры в проект, понимания его сути и желания поддержать необходимо обладать еще лидерскими качествами и готовностью брать на себя ответственность. По итогам разработки бренда Добрянки к числу вдохновителей бренда можно причислить девять добрянцев, которые сформировали костяк бренд-совета города. Примечательно, что девять вдохновителей, среди которых школьница, студенты, депутат думы, почетный житель и учитель, ранее не объединялись в такой группе. Таким образом, группа вдохновителей бренда Добрянки – наглядный пример интерпретации бренда города как идеи, которая объединяет разных жителей.

**Выводы по оценке активной вовлеченности.** Ввиду отсутствия сходной оценки вовлеченности жителей в других проектах по разработке брен-

да города невозможно сопоставить полученные результаты с подходящими данными. Стоит отметить, что пропорция вовлеченности жителей в проект брендинга Добрянки будет меняться и далее, причем как по общему количеству вовлеченных (в условиях внедрения бренда в жизнь города оно должно увеличиваться), так и по глубине вовлечения (в абсолютных значениях ожидается рост по всем группам вовлечения). Хотя численность ключевых групп вовлечения незначительна (вдохновители и соучастники составляют 19 человек), важно отметить, что общий итог разработки в виде принятия большинством жителей самой идеи бренда был бы невозможен без активного вовлечения еще 758 добрянцев и пассивного вовлечения всего населения на уровне 82%. Пример разработки бренда Добрянки подтверждает, что изменения в социальном поведении группы наступают постепенно в результате изменения в поведении отдельных индивидов. Процесс глубокого вовлечения многих жителей в разработку бренда города обеспечивает не только изменения в поведении индивидов-лидеров сообществ, но и обеспечивает условия для принятия предлагаемых изменений всеми остальными.

## Заключение и рекомендации

По мнению большинства экспертов в области брендинга городов, вовлечение жителей является не просто инструментарием, необходимым для репрезентативности и иных технических моментов процесса разработки. Вовлечение жителей – это ключевой аспект создания и последующего развития бренда города, так как во многом именно жители являются объектом брендинга. Известный специалист по брендингу городов Б. Бейкер по этому поводу дает показательную аналогию: «Так же как и в Средние века, когда вся деревня участвовала в строительстве собора, сегодня необходима поддержка всех горожан в строительстве и поддержке бренда города» (Baker, 2012). Процесс вовлечения жителей в разработку бренда сложен во многих аспектах: это и обширность и разноплановость аудитории, и межличностные отношения, и отсутствие общепризнанных подходов к данному вопросу.

Разработанные подходы к классификации механизмов вовлечения и их оценки представляются важным шагом в создании общей технологической платформы разработки бренда города. К разработанным и успешно апробированным на примере Добрянки классификациям и методикам оценки вовлечения по итогам работы можно отнести следующие.

1. Описание общих принципов вовлечения жителей на основе анализа и синтеза научной литературы.
2. Классификации механизмов вовлечения по количеству вовлекаемых (групповые/индивидуальные) и источнику создания (существующие в городе/новые). Также предложена матрица для общей классификации механизмов вовлечения, которая использует ранжирование и по количеству вовлекаемых, и по новизне механизма.
3. Набор шести общих показателей вовлеченности жителей, включая пассивную вовлеченность, активную вовлеченность, отзывчивость вовлеченных, репрезентативность вовлеченных, точки контакта, принятие

идеи бренда. По мнению исследователя, данные показатели претендуют на то, чтобы стать стандартом оценки проектов территориального брендинга.

4. Описание и апробация альтернативных социологическому опросу методов качественной оценки принятия бренда жителями города: публичная презентация бренда, начало функционирования бренда, самоуправление брендом, отзывы жителей и заказчика, доказательство принятия от противного.
5. Разработка параметров оценки активной вовлеченности в виде пятиуровневой шкалы роли жителей: консультанты, оппоненты, советники, участники, вдохновители.

Успешная разработка бренда Добрянки верифицирует саму возможность применения научного подхода к вовлечению жителей на практике. В рамках апробации разработанных методик получены количественные показатели, опираясь на которые можно делать оценку в рамках сходных проектов по территориальному брендингу. С точки зрения практики вовлечения жителей в разработку бренда города на основе исследования можно дать следующие рекомендации.

1. С первого дня разработки стараться привлекать всевозможные городские сообщества, включая сообщества в интернете, читателей, слушателей и зрителей СМИ, профессиональные и любительские сообщества. Важно не ограничивать вовлечение лишь теми жителями, которые готовы активно включиться в проект. Для общего принятия разработанного бренда крайне важен и уровень пассивной вовлеченности.
2. Замерять количественный и качественный уровни вовлечения жителей непосредственно во время применения соответствующих механизмов для последующего оперативного принятия решений по использованию дополнительных итераций вовлечения.
3. Применять различные по характеристикам механизмы вовлечения, не делая ставку лишь на избранные подходы. В этом может помочь разработанная в рамках исследования матрица механизмов вовлечения. При этом стоит продумывать использование каждого из них, исходя из решения конкретной задачи на определенном отрезке проекта.
4. Наиболее эффективным механизмом вовлечения в рамках разработки бренда малого города стоит признать глубинные интервью с лидерами городских сообществ. Они позволяют не только конвертировать значимых для города людей из консультантов во вдохновителей проекта, но и обеспечить большую степень пассивной вовлеченности в проект за счет механизма каскадного распространения мнения от лидеров ко всему населению.
5. Помимо правильной технологии вовлечения важную роль играет исполнитель, и прежде всего его лидерские качества. Исходя из этого, отдельным советом для практики вовлечения жителей может стать необходимость подбора разработчика с качествами харизматичного лидера, который своим влиянием мог бы обеспечить исполнение тех принципов и правил, которые описаны в первой части исследования.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

Таблица

## Количественная оценка точек контакта с жителями при разработке бренда Добрянки

Точки контакта с жителями		Пояснение	Характеристика
<b>Живое общение</b>		Используются как имеющиеся, так и новые механизмы вовлечения	<b>Самые сильные точки контакта</b>
1	Телефон лидера разработки	Был опубликован в СМИ, на визитках и во всех материалах проекта	117 телефонных номеров добрянцев
2	Глубинные интервью	С лидерами городских сообществ	15 интервью
3	Уроки в школах	Сочинения в школе № 2 и мастер-классы в школах № 3 и № 5	151 школьник
4	Аукцион концепций	Игра на читательском совете «Зори Плюс» 6 апреля 2012 г.	21 участник
5	Городские клубы	Общение с коллективами «Ирис», «Прикамье» и Народным театром	42 человека
6	Депутатские слушания	Общение разработчиков с депутатами городской думы на ключевых этапах проекта	20 депутатов
7	Советания с активистами	Общение с будущими вдохновителями бренда города	8 человек
8	Презентация бренда	Общегородское мероприятие в КДЦ «Орфей» 14 июля 2012 г.	250 человек
<b>Интернет</b>		По оценке исследователей большинство семей Добрянки имеют доступ к сети	<b>Дистанционная обратная связь</b>
1	Интернет-адрес проекта разработки	В том числе для Интернет-рассылки новостей проекта, которые получали 105 добрянцев	1112 входящих / 1375 отправленных
2	Онлайн-опросы	Внутри города всего проведено 4 онлайн-опроса по разным темам	386 участников
3	Городская группа «ВКонтакте»	Крупнейшее сообщество добрянцев, основанное на общественных началах	>4000 участников
4	Городской форум	На базе сайта газеты «Зори Плюс»	384 пользователя
5	Сайт администрации города	Публиковались новости проекта, далее появился раздел «бренд города»	>100 пользователей в день
6	Конкурс идей в поддержку бренда	Заявки подавались через Интернет-коллектор или по почте на адрес администрации	32 заявки (от добрянцев)
7	Группа столицы доброты «ВКонтакте»	Была открыта ближе к концу разработки бренда	>1000 участников
<b>Классические СМИ</b>		Местные телевидение и радио не используются большой популярностью	<b>Самые массовые точки контакта</b>
1	Газета «Зори Плюс»	В рамках разработки бренда опубликовано 9 специализированных статей	6350 экземпляров (тираж)
2	Газета «Камские Зори»	В рамках разработки бренда опубликовано 4 специализированные статьи	5600 экземпляров (тираж)
<b>Городская среда</b>		Более активное использование было ограничено финансами и временем проекта	<b>Внедрением бренда в среду</b>
1	Добровольное анкетирование	21 опросная коробка в общественных местах города с повышенной проходимостью	399 респондентов
2	Баннер с логотипом бренда	Размещен за день до презентации бренда на центральной площади	13*7,5 метров (размер полотна)
3	Афиши конкурса идей в поддержку бренда и презентации бренда	Расклеивались по городу в рамках разработки бренда	120 афиш
<b>Итого</b>		<b>40% – живое общение, 35% – Интернет, 15% – городская среда, 10% – СМИ</b>	<b>20 точек контакта</b>

## ЛИТЕРАТУРА

1. Добрянка – столица доброты // Добрянка Сити [Электронный ресурс]. URL: [http://vk.com/topic-18197814\\_26445274](http://vk.com/topic-18197814_26445274) (дата обращения: 18.07.2013).
2. Комплексная программа социально-экономического развития муниципального образования «Добрянское городское поселение на 2011–2015 годы» // Добрянское городское поселение [Электронный ресурс]. URL: [http://dobryankacity.ru/upload/versions/14582/16264/programma\\_rasvitiya\\_2010\\_2015.doc](http://dobryankacity.ru/upload/versions/14582/16264/programma_rasvitiya_2010_2015.doc) (дата обращения: 18.07.2013).
3. Опрос. Удовлетворены ли Вы результатом работы специалистов над брендом города? // Зори Плюс. 2012. 02.08. С. 12–18.
4. Петров М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // Вестник СПбГУ. 2004. Сер. 8. Вып. 2 (№ 16). С. 48–54.
5. Подведены итоги первого этапа разработки бренда города Добрянки // Добрянское городское поселение [Электронный ресурс]. URL: [http://dobryankacity-dokument.ru/novosti/obyavleniya/2012/podvedenyi\\_itogi\\_pervogo\\_etapa\\_razrabotki\\_brenda\\_goroda\\_dobryanki.html](http://dobryankacity-dokument.ru/novosti/obyavleniya/2012/podvedenyi_itogi_pervogo_etapa_razrabotki_brenda_goroda_dobryanki.html) (дата обращения: 18.07.2013).
6. Широких Л. Чем Добрянка не столица доброты? // Зори Плюс. 2012. 16.04. С. 2–5.
7. Ян А. Брендинг вне и внутри Бурятии // Информ Полис. [Электронный ресурс]. URL: <http://ulanude.bezformata.ru/listnews/brending-vne-i-vnutri-buryatii/6607055> (дата обращения: 18.09.2012).
8. AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) // AccountAbility [Электронный ресурс]. URL: <http://www.accountability.org/standards/aa1000ses/index.html> (дата обращения: 18.07.2013).
9. Baker B. Destination branding for small cities. Second edition. Portland: Creative Leap Books, 2012.
10. Dinnie K. City Branding. Theory and Cases // New York: Palgrave Macmillan, 2011.
11. Kavaratzis M. From «necessary evil» to necessity: stakeholders' involvement in place branding // Journal of Place Management and Development. 2012. Vol. 5. P. 7–19.
12. Van Gelder S. An introduction to city branding [Электронный ресурс]. URL: [http://www.placebrands.net/\\_files/An\\_Introduction\\_to\\_City\\_Branding.pdf](http://www.placebrands.net/_files/An_Introduction_to_City_Branding.pdf) (дата обращения: 20.01.2010).

# STAKEHOLDERS' ENGAGEMENT IN CITY BRAND DEVELOPMENT: MECHANISMS CLASSIFICATION AND METHODS OF ESTIMATION

**Dubeykovskiy Vasily A.**

Postgraduate at Moscow International Higher Business School MIRBIS,  
general manager of "CityBranding" limited liability company.  
Address: 123022, Moscow, Bolshoy Trehgorny per, 1/26, ap. 2.  
E-mail: v@citybranding.ru

## Abstract

Stakeholders' engagement is one of the most urgent issues in city branding today. Over the last few years this new part of marketing has made a great way from being optional to becoming obligatory in developing a place brand. Engaging stakeholders is already a well investigated issue in the corporate branding, but the city is a thing of a different nature, so the methods of engagement are also different if compared to business. The city branding needs new approaches relevant to its peculiar features. This work contributes to the new field of branding expertise by proposing the classification of techniques and methods of engaging city brand stakeholders, as well as the ways of estimating their efficiency.

The theoretical part of the article briefly reviews relevant literature on the issue and formulates the basic stakeholders' engagement principles. Then the author proposes some new theoretical approaches to the topic, develops the classification of engagement methods and their estimation, including quantitative and qualitative indicators that might become the standard for place branding efficiency assessment in case of a wide and successful empirical verification.

The practical part contains a case-study and describes the above-mentioned principles that were applied while developing a city brand for Dobryanka. The determined parameters of engagement classification and evaluation can be used to estimate other cities' brands, especially the ones of small cities. Besides, the success of Dobryanka branding project allows to develop new approaches of brand acceptance estimation among stakeholders, basing on empirical data.

Verification of the proposed methods by the example of Dobryanka case reveals the possibility of a scientific approach to stakeholders' engagement in city branding. It also shows the depth and complexity of its implementation. The derived conclusions will be useful for city brand developers and researchers of place branding issues.

**Keywords:** city branding; place branding; brand development; brand acceptance; stakeholders engagement; stakeholders involvement; engagement mechanisms; engagement estimation; active engagement.

**Citation:** Dubeykovskiy, V.A. (2014). Vovlechenie zhiteli v razrabotku brenda goroda: Klassifikatsiya mekhanizmov i metody otsenki [Stakeholders' engagement in city brand development: mechanisms classification and methods of estimation]. *Public Administration Issues*, n. 4, pp. 153–178.

## REFERENCES

1. Dobryanka – stolitsa dobroty. *Dobryanka Siti* [Dobryanka – the capital of kindness]. Available: [http://vk.com/topic-18197814\\_26445274](http://vk.com/topic-18197814_26445274) (accessed: July 18, 2013).
2. Kompleksnaya programma sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya munitsipalnogo obrazovaniya «Dobryanskoe gorodskoe poselenie v 2011–2015 gody [A comprehensive program of socio-economic development of the municipality «Dobryansky urban settlement in 2011–2015]. *Dobryanskoe gorodskoe poselenie*. Available: [http://dobryanka-city.ru/upload/versions/14582/16264/programma\\_rasvitiya\\_2010\\_2015.doc](http://dobryanka-city.ru/upload/versions/14582/16264/programma_rasvitiya_2010_2015.doc) (accessed: July 18, 2013).
3. Opros. Udovletvoreny li Vy rezultatom raboty spetsialistov nad brendom goroda? [Poll. Are you satisfied with the result of the city branding specialists work? //]. *Zori Plus*. August 2, 2012, pp. 12–18.
4. Petrov, M.A. (2004). Teoriya zainteresovannykh storon: puti prakticheskogo primeneniya [Stakeholder theory: the practical application]. *Vestnik SPbGU*, ser. 8, vol. 2, n. 16, pp. 48–54.
5. Podvedeny itogi pervogo etapa razrabotki brenda goroda Dobryanki [The results of the first phase of Dobryanka city brand development]. *Dobryanskoe gorodskoe poselenie*. Available: [http://dobryanka-city-dokument.ru/novosti/obyavleniya/2012/podvedenyi\\_itogi\\_pervogo\\_etapa\\_razrabotki\\_brenda\\_goroda\\_dobryanki.html](http://dobryanka-city-dokument.ru/novosti/obyavleniya/2012/podvedenyi_itogi_pervogo_etapa_razrabotki_brenda_goroda_dobryanki.html) (accessed: July 18, 2013).
6. Shirokikh, L. (2012). Chem Dobryanka ne stolitsa dobroty? [Dobryanka is the capital of kindness, why not?]. *Zori Plus*, April 4, pp. 2–5.
7. Jan, A. (2012). Brending vne i vnutri Buryatii [Branding inside and outside Buryatia]. *Inform Polis*, September 18. Available: <http://ulanude.bezformata.ru/listnews/brending-vne-i-vnutri-buryatii/6607055/> (accessed: July 18, 2013).
8. *AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES)*. *AccountAbility* Available: <http://www.accountability.org/standards/aa1000ses/index.html> (accessed: July 18, 2013).
9. Baker, B. (2012). *Destination branding for small cities*. Second edition. Portland: Creative Leap Books.
10. Dinnie, K. (2011). *City Branding. Theory and Cases*. New York: Palgrave Macmillan.
11. Kavaratzis, M. (2012). From «necessary evil» to necessity: stakeholders' involvement in place branding. *Journal of Place Management and Development*, n. 5, pp. 7–19.
12. Van Gelder, S. (2008). *An introduction to city branding*. Available: [www.placebrands.net/\\_files/An\\_Introduction\\_to\\_City\\_Branding.pdf](http://www.placebrands.net/_files/An_Introduction_to_City_Branding.pdf) (accessed: July 18, 2013).