

## Маркетинговое исследование в некоммерческой организации

В системе маркетинговой деятельности и несомненно в стратегическом планировании деятельности любой организации, независимо от целей ее деятельности, формы собственности, организационно-правовой формы, большое значение играют маркетинговые исследования. Их основная задача — содействие принятию управленческих решений на каждом этапе деятельности организации: от выбора стратегии до предложения конкретных тактических действий. Другими словами, их функция — оценить информационные потребности организации и обеспечить руководство компании информацией, точной, надежной, обоснованной, современной и относящейся к делу.

Поле для применения маркетинговых исследований весьма широко и разнообразно: все элементы комплекса маркетинга (продукт (товар/услуга), цена, каналы распределения, коммуникации), внутренняя среда организации (имеющиеся ресурсы, отношение сотрудников к деятельности организации и др.), внешняя среда организации (анализ рынка, конкурентов, партнеров, отношение общества к деятельности организации и др.) и др. Важно отметить, что основной принцип маркетинговых исследований — это непрерывный характер их проведения. Только постоянное наблюдение за ситуацией на рынке, за ситуацией внутри организации, за реакцией потребителей и их поведением может содействовать сбору более полной информации, быть своевременным ответом на изменения. Маркетинговые исследования предшествуют как стратегическому планированию — и тогда целесообразнее проводить комплекс исследований, — так и созданию тактического оперативного плана действий. Кроме того, отдельные виды исследований проводятся постоянно с целью наблюдения за ситуацией на рынке, реакцией потребителей и т.д.

Тем не менее, проводя маркетинговое исследование в организациях, чьи цели деятельности различны<sup>1</sup>, необходимо учитывать ряд специфических характеристик.

На основе анализа проведенных маркетинговых исследований в одной действующей российской некоммерческой негосударственной организации (далее НКО N), автору удалось выделить ряд особенностей, на которые следует обращать внимание и без учета которых, по мнению автора, практический результат исследований может быть искажен.

Сразу следует отметить, что по причине проведения исследований только в одной НКО, некоторые из выделенных особенностей могут быть характерны только для определенной категории организаций.

## Некоммерческий продукт

Маркетинговые исследования в НКО всегда воспринимаются и разрабатываются через призму предлагаемого некоммерческого продукта (далее НКП), а точнее через заложенную в него базовую идею.

Предлагая рынку НКП, организация, в качестве базовой идеи продукта, предлагает то «желаемое поведение»<sup>2</sup> целевой аудитории или отношение к социальной проблеме, которое общество считает благоприятным, приносящим пользу как целевой аудитории, так и обществу в целом. Эта особенность объясняется тем, что продукт предлагается именно некоммерческой организацией — организацией, основным отличием которой является нацеленность на получение «социального эффекта», а не «экономического эффекта». Исходя из этого, организация соответствующим образом строит свою продуктовую, ценовую, дистрибутивную (политику распределения НКП) политику, политику продвижения, а также комплекс приемов для привлечения средств в организацию, или фандрейзинг<sup>3</sup> (схема 1).

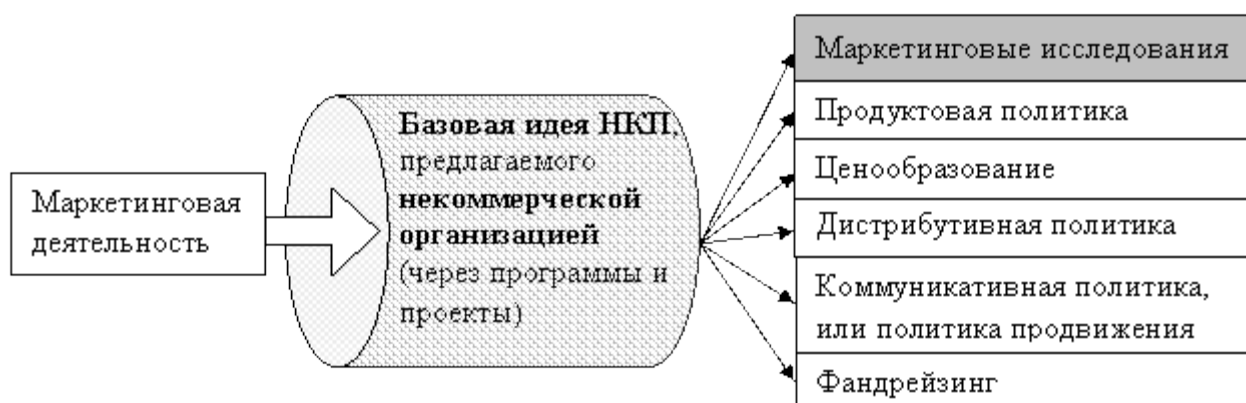


Схема 1. Маркетинговая деятельность в НКО через призму НКП

Некоммерческий продукт — это комплекс, состоящий из выгод, которые получит целевая аудитория и члены общества от реализации «желаемого поведения», самого «желаемого поведения» и товаров и услуг, служащих подкреплению в реализации поведения. Таким образом, когда исследователь формирует вопросы для респондентов, связанные с некоммерческим продуктом, он должен учитывать фактор многоуровневости продукта и в результате исследования получить информацию по каждому из уровней продукта.

В связи с вышесказанным, часто в НКО возникает ситуация, когда сотрудники считают, что изменять продукт не следует, так как эти изменения могут нарушить базовую идею, с которой он создавался. Тем не менее, необходимо понимать, что насколько не может изменяться базовая идея продукта, настолько выгоды, которые обеспечивает продукт, могут и должны быть адаптированы под нужды существующих и потенциальных бенефициаров. Таким образом, информация, которую организация

Ссылка на источник: <http://www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/nonprofit.html>

получает в связи с некоммерческим продуктом, должна отвечать на следующие два вопроса: на каком этапе развития находится каждый из уровней продукта в данный момент и какие изменения верхних двух уровней продукта необходимы, чтобы его базовая идея (иначе говоря, миссия организация) была реализована.

Представим НКП, который предлагает рынку НКО N в рамках основного направления деятельности, в соответствии с маркетинговой теорией о товаре (схема 2). Данная информация поможет нам лучше понять запрос руководства организации на тот материал, который следовало получить в ходе проведения маркетингового исследования<sup>4</sup>.

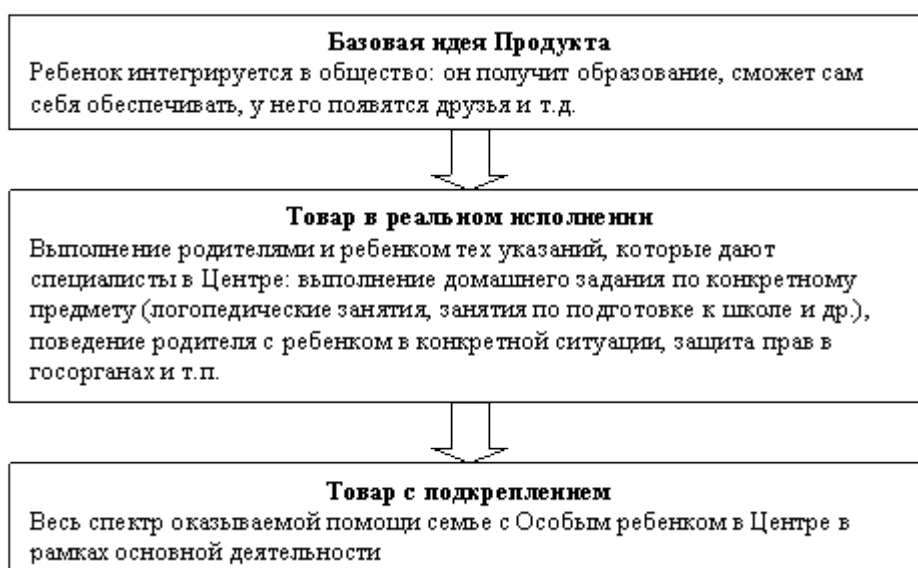


Схема 2. Уровни НКП, предлагаемого НКО N, в рамках основного направления деятельности

Основной вывод, который мы можем сделать из представленной схемы, — организация не может только заниматься с ребенком (например, многие государственные учреждения для детей с нарушениями развития предлагают услуги логопеда: занятие длится 30 минут, врач выполняет с ребенком определенные упражнения, задает домашнее задание и прощается до следующего раза; если занятие не приносит результата — с ребенком перестают заниматься). Весь спектр деятельности Центра направлен на то, чтобы ребенок постепенно входил в общество, принимал участие в жизни общества наравне с обычными детьми (имел собственное жилье, возможность получить образование, найти работу, путешествовать и т.п.). В реальности люди с особенностями развития проживают всю жизнь в закрытых интернатах вместе с такими же, как они, где их жизнью распоряжаются государственные служащие.

На основе вышесказанного, кратко были сформулированы цели маркетингового исследования: выявить, насколько все элементы комплекса маркетинга отвечают требованиям целевой аудитории (товар с подкреплением); определить степень

Ссылка на источник: <http://www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/nonprofit.html>

самостоятельного решения проблем целевой аудиторией при помощи и поддержке НКО N (товар в реальном исполнении); получить информацию о тех видах помощи, в которых еще нуждаются представители целевой аудитории, но которые не предоставляются в НКО N (базовая идея Продукта).

## **Целевая аудитория**

Предлагая рынку НКП, организация, в первую очередь, работает с определенной целевой аудиторией. В целом, целевая аудитория НКО — это люди, столкнувшиеся с разного рода социальными трудностями, и чаще всего это социально уязвимые категории населения. Данная аудитория требует от сотрудников организаций, решившим ей помочь, очень большой работы над собой: это и понимание, и терпение, и выдержка, и наличие определенных моральных принципов, неординарный (чаще и не общепринятый) взгляд на проблему и ее решение и многое другое.

Обычно миссия и цели деятельности НКО дают понимание того, кто является основной целевой аудиторией данной организации. Более глубокое знакомство с различными направлениями ее деятельности позволяет выявить сегменты бенефициаров. Если говорить языком социального маркетинга, целевая аудитория в широком смысле — это люди, чье поведение может оказывать отрицательное влияние на них самих, окружающих и общество в целом. Поэтому, с одной стороны, целевая группа НКО — это люди, которых коснулась та или иная социальная проблема<sup>5</sup>, с другой стороны, — это все члены общества, которые могут поддерживать организацию и содействовать решению конкретной социальной проблемы (люди данной категории могут становиться сторонниками или волонтерами организации), либо, наоборот, содействовать обострению социальной проблемы, кроме того быть соратниками, но неактивными, требующими дополнительной мотивации или быть просто равнодушными и др. Каждый сегмент целевой аудитории требует тщательного изучения, а именно: всевозможных мотивов, причин, стимулов, служащих основанием для определенного поведения представителей аудитории. При этом следует помнить, что чем больше людей организация желает охватить, тем больше методик ей придется узнать, чтобы «достучаться» до каждого бенефициара. Это связано, во-первых, с тем, что каждый человек — индивидуален, во-вторых, с тем, что социальные проблемы, с которыми сталкиваются люди, имеют различную степень тяжести (например, в семье ребенок не может адаптироваться к коллективу в школе или в семье родился ребенок-инвалид). Обратимся к примеру НКО N.

Основной целевой аудиторией НКО N являются люди с нарушениями развития, — интеллектуальными, эмоционально-волевыми, речевыми и двигательными, трудностями в общении, проблемами школьной адаптации и успеваемости — а также их семьи. Проблема инвалидности является достаточно серьезной в РФ, так как часто

Ссылка на источник: <http://www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/nonprofit.html>

детям с инвалидностью ставят диагноз «необучаемый» и не дают возможности интегрироваться в общество<sup>6</sup>. Когда возникла потребность в проведении исследования и получения от родителей «обратной связи», руководство уделяло большое внимание подготовке исследователя к сбору информации: первое время исследователь присутствовал на занятиях с родителями и детьми, тестировал вопросник в присутствии педагогов, вопросы анкеты обсуждались со многими специалистами, на основании их замечаний вносились коррективы, кроме того, за исследователем постоянно наблюдало руководство. Вся эта процедура необходима для того, чтобы понять, способен ли исследователь установить контакт с конкретной аудиторией. Следует также добавить, что изучение аудитории исследователем необходимо не только для установления с ней в дальнейшем контакта, но и для подготовки таких вопросов, ответы на которые позволяли бы получить желаемую информацию.

Характеристики определенной целевой аудитории играют также важную роль на этапе разработки методики сбора данных. Важно выбрать те методы сбора информации, которые являются наиболее комфортными для аудитории при взаимодействии с исследователем. Например, для проведения описываемого исследования в НКО N такой метод как телефонное интервью не мог быть использован, так как, с одной стороны, респонденты в домашних условиях имеют ограниченное количество времени, с другой стороны, не видя реакции бенефициара, нельзя получить достоверный ответ на некоторые вопросы. По этой же причине важно правильно отбирать респондентов для применения определенной методики: например, не все родители в НКО N готовы были беседовать, к тому же некоторые могли находиться в тяжелом положении в момент интервьюирования. В таком случае родителей спрашивали, готовы ли они принять участие в анкетировании.

Обычно большой объем информации, касающийся целевой аудитории сотрудники организации получают в ходе проведения социологических исследований. Отличие социологического исследования от маркетингового заключено в объекте изучения: объектом социологического исследования является какое-то социальное явление, например, изменение отношение родителей к рождению ребенка-инвалида, для маркетингового исследования целевая аудитория рассматривает в качестве получателя некоммерческого продукта. Информация, полученная в ходе проведения другого рода исследований, является существенной для понимания аудитории и нахождения других оптимальных путей принятия ею «желаемого поведения».

## **Цена**

Когда речь идет о ценообразовании в некоммерческом секторе, сотрудники организации сталкиваются с вопросом оценки не только денежных затрат, но и неденежных расходов, связанных с воплощением «желаемого поведения». К тому же,

Ссылка на источник: <http://www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/nonprofit.html>

подходящий уровень цены (их может быть несколько), который может установить организация, зависит от возможностей основной целевой аудитории. Например, если организация оказывает помощь детям с нарушениями развития, финансовые возможности семей могут варьировать от ниже среднего до высоких. Следовательно, цена на услуги может находиться в диапазоне от нуля (для представителя целевой аудитории) до суммы компенсации полных затрат (всех необходимых денежных расходов, связанных с оказанием данного вида услуг). Маркетинговые исследования служат цели сегментирования целевой аудитории с точки зрения их возможности оплачивать предоставляемые услуги, другими словами, они служат для проектирования кривой спроса.

Процесс ценообразования в НКО, так или иначе, связан с ее фандрейзинговой деятельностью. Если организация получает средства от бенефициаров, даже в небольшом объеме, это означает, что она в меньшей степени сталкивается с необходимостью привлечения средств извне.

Кроме того, в ходе маркетинговых исследований организация может обнаружить различные группы бенефициаров, которые могут оказывать помощь организации другими способами (кроме финансовой поддержки): помогать организовывать мероприятия, проводить семинары, участвовать в PR-кампаниях и т.д.

## **Каналы распределения**

Что касается каналов распределения продукта, на первый взгляд может показаться, что результатом маркетингового исследования может служить информация, относящаяся к внутреннему порядку в помещениях организации, удобству получения тех или иных товаров/услуг. Хотя данная информация является весьма полезной и может не всегда в полном объеме учитываться сотрудниками организации, однако чаще всего основные неудобства, с которыми сталкиваются представители целевой группы, известны руководству. Причины их существования лежат в отсутствие у организации возможности в данный момент их устранить. Однако те НКО, которые считают, что единственным критерием в выборе канала распределения является бюджет, допускают ошибку. Места для приобретения некоммерческого продукта должны быть подходящими для каждого представителя целевой аудитории. Это может быть помещение в родственной организации, с которой удалось договориться, или помещение, которое оказалось свободным и которое готов предоставить получатель продукта для реализации целей организации и т.п. Такого рода информация может быть получена путем целенаправленного проведения маркетинговых исследований с партнерами организации, с целевой аудиторией и т.д. Единственное правило — не ограничивать поле работы, темы для опросов исследователя, а также не упускать из внимания те варианты решения проблем, которые может предложить респондент.

## **Продвижение некоммерческого продукта**

Когда мы говорим о продвижении некоммерческого продукта, мы предполагаем, что основная цель работы специалиста по продвижению — убедиться в том, что целевая аудитория знает о предложении, хочет получить определенные выгоды и готова, «простимулирована» к действиям. Однако, каждый представитель целевой аудитории (в данном случае это может и бенефициар, и благотворитель, который раздумывает над вопросом финансирования организации) — это индивидуальность, поэтому задача организации заключается не просто в знакомстве с продуктом организации, а в поиске тех необходимых рычагов, которые, действуя на бенефициара, позволят ему увидеть продукт со стороны, способствующей добровольному изменению его отношения к продукту. Следовательно, в ходе разработки коммуникационного обращения и выбора канала его доведения, результаты маркетинговых исследований могут быть полезны в следующем:

- обращение к контрентной целевой категории должно заинтересовать ее;
- обращение должно содержать выгоду для контрентной целевой категории;
- обращение должно мотивировать конкретную целевую аудиторию к действиям (желательно указанным в сообщении);
- обращение должно содержать альтернативные варианты действий для конкретной целевой аудитории;
- канал доведения сообщения должен быть удобен для контрентной целевой аудитории (использоваться ею чаще всего).

## **Фандрейзинг и маркетинговые исследования**

Наконец, обратимся к фандрейзингу. Данная деятельность в России в основном свойственна некоммерческим негосударственным организациям. Как упоминалось выше, фандрейзинг — это деятельность по поиску и привлечению разнообразных необходимых ресурсов в организацию: трудовых, финансовых, материальных и др. Говоря о роли маркетинговых исследований в данной деятельности, автор выделила две группы ресурсов: партнеры и конкуренты, а также финансовые ресурсы организации.

### **Партнеры и конкуренты**

К партнерам в данном случае будем относить волонтеров, сторонников деятельности организации и непосредственно партнеров, или участников совместных действий. Перечислим некоторые задачи маркетинговых исследований в работе с партнерами организации:

Ссылка на источник: <http://www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/nonprofit.html>

- какое количество сторонников у организации, на какие действия в поддержку или помощь организации они готовы, каков их интерес в участии и мотивация, каким образом можно увеличить количество сторонников.
- причины, по которым люди идут работать добровольцами в данную НКО, каковы их ожидания от работы в организации, что может их удерживать в организации в качестве добровольцев или стимулировать войти в штат.
- какие организации могут быть партнерами с данной НКО в ее постоянной деятельности, при реализации отдельных проектов, мероприятий (т.е. какие организации имеют смежные интересы), каков интерес каждой из организаций.

Часто волонтеры и сторонники — это люди, которые могут оказывать организации помощь на разных этапах реализации ее проектов, так как обычно это люди разных профессий, с разным опытом, интересами, уровнем квалификации и различными деловыми связями. Важно определить, что, в какие сроки, при каких условиях может сделать для организации каждый из этой категории людей. С этой целью их необходимо разбивать на сегменты и собирать о них как можно более полную информацию (опрашивать, наблюдать за ними и т.п.).

Что касается конкурентов, независимо от того, о какой некоммерческой организации идет речь, цель маркетинговых исследований — изучить структуру рынка (в т.ч. и смежных рынков), на котором функционирует организация, и действия его участников. Конкурирующие организации могут служить полезным источником идей относительно некоммерческого продукта, установления цены, мест предоставления продукта, разработки коммуникационных обращений, организации мероприятий по привлечению средств и т.д. Успешные действия конкурентов могут быть адаптированы под цели собственной НКО.

Важно помнить, что работа как с партнерами, так и с конкурентами предполагает создание и ведение подробной базы данных, которая должна постоянно обновляться.

## **Финансовые ресурсы организации**

Границы выбора источников поступления средств в НКО определяются на этапе выбора организацией организационно-правовой формы. Обратимся к примеру НКО N. Данная организация является благотворительной общественной организацией. В соответствии с законом № 135-ФЗ (ст. 15)<sup>7</sup>, источниками формирования имущества благотворительной организации могут быть:

- Собственные средства организации: взносы учредителей благотворительной организации, членские взносы (для благотворительных организаций, основанных на членстве), доходы от внебюджетных операций, включая доходы от ценных бумаг, доходы от разрешенной законом предпринимательской деятельности, доходы



Ссылка на источник: <http://www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/nonprofit.html>

от деятельности хозяйственных обществ, учрежденных благотворительной организацией.

- Государственные средства: поступления из федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, местных бюджетов и внебюджетных фондов.
- Привлеченные средства: благотворительные пожертвования, в том числе носящие целевой характер (благотворительные гранты), предоставляемые гражданами и юридическими лицами в денежной или натуральной форме, поступления от деятельности по привлечению ресурсов (проведение кампаний по привлечению благотворителей и добровольцев, включая организацию развлекательных, культурных, спортивных и иных массовых мероприятий, проведение кампаний по сбору благотворительных пожертвований, проведение лотерей и аукционов в соответствии с законодательством Российской Федерации, реализацию имущества и пожертвований, поступивших от благотворителей, в соответствии с их пожеланиями) и иные не запрещенные законом источники.

Соответственно, каждый из допустимых источников финансирования деятельности организации — это потенциальная возможность поступления средств на реализацию ее миссии. Следовательно, каждую из трех групп источников следует рассматривать в качестве программы, целью которой является получение необходимого объема средств (данный показатель обычно задается стратегическим планом организации). Реализация программы представляется в виде плана, где указываются задачи, стратегии достижения, ряд мероприятий, необходимые ресурсы, сроки выполнения (если организация применяет сценарный подход, то план готовится, исходя из трех сценариев — оптимистического, реалистического, пессимистического — где основной критерий различия — вероятность достижения поставленных задач).

В данном случае, результаты маркетинговых исследований, с одной стороны, играют роль компаса — какой источник выбрать, с другой стороны — путеводителя — как получить запланированные объемы средств. Но главное, следует понимать, что каждый источник поступления средств — это своего рода целевая аудитория, с которой работают сотрудники НКО и у которой уже есть или может возникнуть определенный интерес в финансировании деятельности данной организации. Поэтому маркетинговые исследования — это еще и инструмент, который помогает понять, в чем заинтересован донор.

Ниже в таблице 1 приведены некоторые возможные виды маркетинговых исследований в зависимости от источников поступления средств.

*Таблица 1. Методы проведения маркетинговых исследований в зависимости от источника поступления средств в НКО*

<i>Источник поступления средств</i>	<i>Методы проведения маркетинговых исследований</i>
Регулярные и единовременные поступления от учредителей (участников, членов)	Цели увеличения количества членов организации: реализация миссии организации, увеличение финансирования за счет членских взносов. Методы: вторичные исследования, наблюдения, экспертные интервью (эксперты — учредители).
Государственные средства	Так как большую роль играют личные контакты, чаще используется метод вторичных исследований для создания единой базы данных контактов с государственными структурами.
Целевые средства зарубежных доноров	В основном используется метод вторичных исследований. Например, как часть процедуры создания информационного меморандума, где первой ступенью является подготовка базы потенциальных доноров.
Целевые средства российских доноров	Так как большую роль играют личные контакты, чаще используется метод вторичных исследований для создания единой базы данных контактов.
Добровольные имущественные взносы и пожертвования (юридических физических лиц)	Первичные и вторичные исследования. Методы выбираются в зависимости от целей и задач. Предполагаемые цели: каковы мотивы пожертвований доноров; каковы интересы и ожидания доноров в добровольном финансировании деятельности организации, каковы способы привлечения доноров (например, при помощи экспертный опрос) и т.д.
Доходы от предпринимательской деятельности	Первичные и вторичные исследования.

Ссылка на источник: <http://www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/nonprofit.html>

Следовательно, можно отметить, что в условиях российской действительности эффективное управление такими источниками поступлений, как добровольные пожертвования предполагает проведение регулярных маркетинговых исследований, с одной стороны, по причине существования жесткой конкуренции и необходимости поиска новых доноров, с другой стороны, из-за необходимости удержания имеющихся доноров, установления доверительных отношений и поддержания их лояльности. Практика показывает, что взаимодействие с государственными структурами и российскими грантодающими организациями, в основном, строится на личных контактах, поэтому маркетинговые исследования ограничиваются поиском вторичных данных, созданием и обновлением база данных, историй успеха организаций и т.д. В случае если НКО занимается собственной предпринимательской деятельностью, цели и характер маркетинговых исследований подобны проводимым исследованиям в коммерческой организации.

---

<sup>1</sup> Если полагать, что макроцель любой организации — удовлетворение определенных потребностей людей. На микроуровне организация может быть нацелена на получение наибольшей прибыли (коммерческое предприятие), на максимизацию социального эффекта (некоммерческая организация).

<sup>2</sup> Kotler Ph., Roberto N., Lee N. Social Marketing: Improving the Quality of Life, 2nd ed., 2002.

<sup>3</sup> Фандрейзинг — это процесс поиска и привлечения денежных средств и иных ресурсов организации с целью реализации как определенного социального проекта, так и серии проектов, объединенных одной общей идеей или же «вектором движения» // [ru.wikipedia.org](http://ru.wikipedia.org), [www.fundraising.ru](http://www.fundraising.ru).

<sup>4</sup> Краткая характеристика исследования, на которое автор ссылается в данной статье: 1. общая цель — выявить запросы представителей основной целевой аудитории НКО N (родители людей с нарушениями развития), понять, насколько та помощь, которую они получают в организации, соответствует их ожиданиям, определить, что родителям не нравится в оказываемой помощи; 2. Качественное исследование, работа с первичной и отчасти со вторичной информацией; 3. методы сбора данных — глубинное интервью, фокус-группа; 4. Количество опрошенных респондентов: 31 человек.

<sup>5</sup> Социальная проблема — это несоответствие между существующим и необходимым (желаемым) состоянием в массовом поведении и действиях людей, уровне удовлетворения их потребностей, затрудняющее жизнь социальных групп, общностей и общества в целом и требующее коллективных усилий по его преодолению //

Ссылка на источник: <http://www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/nonprofit.html>

Компьютерный практикум по методологии и методике социологического исследования, [http://msi.socio.msu.ru/txt\\_031.htm](http://msi.socio.msu.ru/txt_031.htm).

<sup>6</sup> По официальной статистике, из 590 тыс. российских детей-инвалидов образование получают лишь 250 тыс. (около 40%). В том числе школы посещают 140 тыс. детей, 70 тыс. ходят в специальные школы, а еще 40 тыс. учатся на дому. Более 200 тыс. детей-инвалидов не учатся совсем.

<sup>7</sup> Федеральный закон РФ № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» от 11.08.1995 г.