

**Проект Программы развития ООН и МЧС России
«Поддержка многостороннего диалога по вопросам политики и новой стратегии
реабилитации регионов, пострадавших в результате Чернобыльской аварии»
Министерство труда, занятости и социальных выплат Калужской области
Российско-Белорусский информационный центр**

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ СОЦИАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА

**Информационные материалы тренинг-семинара для
управленческих кадров Калужской области
"Социальный маркетинг для развития регионов"
г. Калуга, апрель-май 2008**

**Составила:
Мельницкая Т.Б.,
к.пс.наук,
зав.лаб. ООО ОНИЦ «Прогноз»**

МОСКВА 2008

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА	4
2. ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ	9
3. РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНЫХ ПРОГРАММ	15
4. НАПИСАНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА	23
5. ПРИВЛЕЧЕНИЕ ЛЮДЕЙ И РЕСУРСОВ	27
6. КОММУНИКАЦИИ	38
7. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ	48

Введение

За годы, прошедшие после перестройки в странах бывшего социалистического лагеря произошли огромные перемены, затронувшие их политическую и экономическую систему. В большинстве этих стран наметилась тенденция к построению общества, в котором люди не являются пассивными объектами управления, а постепенно превращаются в активных участников этого процесса, а также играют все более действенную роль в преобразовании среды и условий своего существования.

Жизнь человека советского периода во многом была заранее заданной и predetermined. Это, с одной стороны, вселяло чувство стабильности и уверенности в будущем, спокойствие за судьбу детей, но, с другой стороны, отнюдь не стимулировало людей к проявлению инициативы в сфере улучшения среды и условий своего существования. Произошедший крах социалистической системы привел к тому, что государство в новых независимых странах перестало играть роль всеобщего жандарма. Сначала это было с необычайным подъемом воспринято большинством людей, опьяненных внезапно обретенной свободой, открытостью мира, кажущейся безграничностью новых возможностей. Оказалось, что реализовать эти новые возможности, воспользоваться свободой под силу далеко не каждому. 70 лет советского периода сформировали определенный тип сознания и поведенческие стереотипы, которые невозможно изменить в одночасье, без приложения длительных целенаправленных усилий.

Для многих понимание новых возможностей сводилось к перспективе открытия собственного дела, включения в бизнес. Однако очень быстро выяснилось, что ведение бизнеса под силу далеко не каждому, особенно в условиях дикого капитализма, когда работает формула "не обманешь – не продашь". Лишь единицы смогли стать успешными бизнесменами, большинство же либо оставило неудачные попытки продвинуться на пути предпринимательства, либо так и продолжало работать на еще не закрытых предприятиях, в школах и поликлиниках. В то же время, советский набор гарантированных жизненных благ на глазах таял. Людей приводило в полное недоумение и растерянность то, что теперь прохождение стандартных этапов жизненного пути вовсе не обязательно приводило к получению ожидаемых результатов. Можно десять лет проработать врачом в больнице, и в один прекрасный день прекратить получать зарплату просто потому, что у государства, нет денег. Привязанные к старым рабочим местам силой привычки, не представляющие себе иных возможностей трудоустройства люди начали впадать в отчаяние, терять жизненные ориентиры, прятаться от жестокой действительности в узком семейном кругу, пытаясь выживать лишь с помощью ведения "натурального хозяйства" - работы на огородах.

Понятно, что без нормального функционирования экономики невозможно добиться кардинальных изменений в повышении уровня жизни. Без построения гражданского общества, в котором люди сами активно участвуют как в преобразовании окружающей их действительности, так и в управлении государством, общественная апатия и накопившееся озлобление не будут преодолены, а значит, и не наступит перелома в экономическом развитии.

О важности построения гражданского общества в России говорится давно и много, но, к сожалению, утверждать, что оно уже существует, было бы преждевременно. Трудно сказать, построено ли такое общество в других странах бывшего социалистического блока, однако очевидно, что процессы, происходящие в этом направлении в России и Центральной и Восточной Европе, во многом схожи. С началом перестройки в них начался процесс зарождения общественных объединений, количество которых за прошедшие годы увеличилось в сотни раз. Становлению и развитию так называемого третьего сектора активно способствовали западные благотворительные фонды, благодаря поддержке которых многие некоммерческие организации получили столь

необходимые им ресурсы, значительно повысили свой профессиональный уровень. Кроме того, они становятся все более и более "видимыми", с ними уже не могут не считаться власти на местах, о них регулярно пишут в прессе. За последние годы в России сложилось сообщество организаций третьего сектора, объединенное информационными сетями, имеющее свое информационное агентство, печатные издания, тренерские группы, лоббирующие институты. Казалось бы, создан важнейший и мощнейший механизм формирования гражданского общества, но, к сожалению, пока не выполняющий одной из главных своих функций - воспитания граждан.

Как уже говорилось выше, человеку, находившемуся в течение десятилетий под тотальной опекой государственной власти, очень трудно без посторонней помощи превратиться в активного и ответственного гражданина своей страны, способного принимать самостоятельные решения. Помочь ему в этом могут и должны некоммерческие организации, привлекая к своей деятельности добровольцев, обучая граждан методам самоорганизации, участия в принятии решений, контроля за властью, а также формируя связи внутри российского общества.

Данные информационные материалы предназначены для людей стремящихся жить в устойчивом и развитом обществе Их целью является – ознакомить сотрудников государственных и некоммерческих организаций с концепцией социального маркетинга, его составными частями и основными сферами применения. Они разработаны по материалам пособия Кристофер Вудс Эбнер, Роман Дюкарев, Карен А.Фокс, Оливия Холмз «Социальный маркетинг для некоммерческих организаций» - М., Центр развития образования, 1998.

Информационные материалы состоят из следующих разделов:

1. Определение социального маркетинга
2. Процесс планирования
3. Разработка эффективных программ
4. Написание маркетингового плана
5. Привлечение людей и ресурсов
6. Коммуникации
7. Основные принципы организации работы с общественностью

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА

А. ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Один из признанных специалистов в области маркетинга, Филипп Котлер, профессор Келлогской школы менеджмента при Северо-западном Университете, так определяет социальный маркетинг:

«... процесс планирования и осуществления программ, направленных на создание, построение и поддержание отношений взаимовыгодного обмена с целевыми аудиториями, для удовлетворения индивидуальных и коллективных потребностей.»

Профессор Котлер добавляет к этому, что социальный маркетинг является составной частью международной маркетинговой практики, нацеленной на совершенствование социальной сферы. Несмотря на простоту данного определения, цели и направления деятельности, которые из него вытекают, являются новыми для многих российских организаций. Итак, Социальный маркетинг - это

Процесс, включающий управление организацией и всей ее деятельностью от того момента, когда возникает идея основного продукта организации до его производства и донесения до потребителя.

Большинство людей, знакомых с термином «маркетинг» в коммерческом контексте, ошибочно полагает, что это понятие означает исключительно рекламную или торговую

деятельность. На деле же социальный маркетинг охватывает буквально все аспекты деятельности компании.

Удовлетворение индивидуальных и коллективных потребностей

Негосударственные некоммерческие организации создаются для того, чтобы служить людям, удовлетворять общественные потребности. Использование социального маркетинга при подведении итогов работы организации или в процессе планирования всякий раз напоминает сотрудникам и руководителям организации, что им следует исходить не из того, какую пользу получили (могут получить) они сами, а что сделала или сделает их организация для людей, интересам которых она призвана служить.

Поддержание отношений

Социальный маркетинг утверждает, что «продолжительность жизни» организации зависит от способности ее сотрудников, членов и руководителей поддерживать позитивные отношения с людьми, в интересах которых организация была создана. Наличие таких отношений, во-первых, обеспечивает организации поддержку со стороны этих людей в сложные периоды ее существования; во-вторых, в целом укрепляет позиции организации в обществе.

Целевые аудитории

Ни одной организации не под силу заниматься проблемами всех без исключения членов общества. Какой бы крупной и известной ни была организация, она все равно обладает ограниченными человеческими и материальными ресурсами. Социальный маркетинг настраивает организацию на то, чтобы в соответствии с выбранными приоритетами она фокусировалась и оказывала эффективную помощь отдельным группам населения, так называемым целевым аудиториям.

Социальный маркетинг может быть применен в любой стране или культуре; во всем мире он помогает организациям осуществлять позитивные перемены в обществе. Социальный маркетинг является своего рода прикладной философией, согласно которой, организация становится более эффективной и устойчивой за счет реализации программ, направленных на удовлетворение потребностей конкретных людей. Чем лучше вы это делаете, тем больше людей будет нуждаться в ваших услугах. Чем шире круг людей, чьи потребности вы удовлетворяете, тем большим авторитетом будет пользоваться ваша организация в обществе. Таким образом, сила организации зависит не только от ее способности аккумулировать ресурсы, но и от способности удовлетворять потребности людей.

Откуда появился социальный маркетинг?

В первые послевоенные годы спрос на товары и услуги был чрезвычайно высок. Однако уже в начале 50-х годов бизнесмены стали замечать, что недостаточно просто создать продукт и выбросить его на рынок. Потребность в предметах первой необходимости постепенно иссякала, людям начинали требоваться продукты и услуги, выходящие за рамки этой категории. Коммерческие структуры были вынуждены отреагировать на падение спроса. В своей деятельности они попытались руководствоваться не только традицией производства, но и изучением отдельных сегментов потребительского рынка и пониманием их потребностей. Вскоре стало очевидно, что обращаясь непосредственно к людям, составляющим потребительский рынок, изучая их истинные ожидания, компания может гораздо более эффективно удовлетворять целый спектр потребностей своих клиентов. А большая степень удовлетворения потребностей клиентов приводит к увеличению объема продаж и в конечном счете - к увеличению прибыли. Идеи маркетинга постепенно захватывали все сферы производства и сбыта. Фармацевтическая промышленность и индустрия здравоохранения не составили исключения. Именно через них в конце 60-х годов к обществу пришло понимание того, что маркетинг может быть ценным инструментом для некоммерческих, благотворительных организаций. Если бы организации, призванные помогать людям, имели более точное представление о потребностях своих клиентов и обладали подходами к тем, кто в состоянии оказать им поддержку, то эти социально-

ориентированные организации стали бы гораздо более сильными и эффективными. Так возник социальный маркетинг, ориентированный на социальную сферу

Что означает процесс социального маркетинга?

Как уже говорилось, негосударственные некоммерческие организации создаются для решения различных социальных проблем. Процесс социального маркетинга начинается с того, что организация четко определяет, кому она будет помогать, то есть свою целевую группу. Затем руководители и сотрудники организации начинают изучать мнения, потребности и ожидания людей, составляющих их целевую группу, а также пути удовлетворения этих потребностей и ожиданий. Подобная оценка потребностей позволяет сформулировать конкретные цели организации, которые определяют содержание ее будущих программ. Для оценки идей программ вновь привлекаются представители целевой группы. Полученная от них «обратная связь» позволяет организации усовершенствовать свою деятельность. Как видите, процесс социального маркетинга достаточно прост. Всякий раз он начинается с ориентации на тех, чьим интересам организация призвана служить.

Для организаций, целью которых является отстаивание определенных позиций, например, экологических или правозащитных, процесс социального маркетинга остается практически неизменным. Просто в данном случае мы говорим не о производстве продукта или услуги, а об осуществлении взаимодействия с людьми, посредством которого организация пытается изменить мнение и поведение окружающих. Чтобы перекинуть мостик между вами и людьми, которых вы пытаетесь убедить, осуществляемые вашей организацией программы должны базироваться на понимании этих людей.

Б. СОСТАВНЫЕ ЧАСТИ СОЦИАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА

Социальный маркетинг направляет деятельность организации по четырем основным руслам: создание продукта, ценообразование, продвижение продукта на рынке и доведение продукта до потребителя. Кратко мы будем называть эти составляющие социального маркетинга: продукт, цена, продвижение, распространение.

Продукт

В качестве продукта может выступать товар, услуга или идея, которую вы хотите донести до общественности.

Цена

Эта составляющая включает оценку стоимости вашего продукта и определение платы, которую вы за него собираетесь брать.

Продвижение

Целью этой деятельности является повышение спроса на ваш продукт и/или увеличение потребности в его применении. Здесь особенно важен выбор оптимального способа передачи информации о вашем продукте.

Распространение

На этом этапе ваша главная задача - довести продукт до потребителя.

Социальный маркетинг наиболее эффективен, когда работа организации строится комплексно, включает все вышеперечисленные элементы, на каждом этапе исходит из реальных потребностей людей.

Продукт

Независимо от того, какой продукт предлагает ваша организация, будь то брошюра по вопросам проживания на территориях, пострадавших от Чернобыля или профессиональная переподготовка уволившихся из вооруженных сил, или идея о предотвращении загрязнения реки радиационными отходами, процесс социального маркетинга остается неизменным. После того как вы сфокусировались на определенной социальной проблеме и наметили пути ее разрешения, первым шагом в окончательном определении вашего продукта должны стать исследования. Мы отметим, что главная цель исследований заключается в сборе общественно доступной информации о ситуации и группах людей, которые она затрагивает. На основании полученной информации вы определяете ключевые проблемы и ваши целевые аудитории, то есть те группы людей, которые станут получателями вашего продукта или услуги. Затем необходимо проверить правильность ваших предположений, проведя опрос представителей целевой аудитории,

в ходе которых вы выясните, насколько ваши идеи отвечают их интересам. Завершением этапа сбора информации является итоговая оценка потребностей.

В результате перечисленных выше действий ваша организация сможет точно определить, какой продукт вы будете предлагать.

Цена

Некоторые организации продают свой продукт за деньги, и в этом случае встает вопрос цены. Ответить на него также помогает социальный маркетинг. Определив, какой продукт вы будете производить, оцените его себестоимость. Это можно сделать следующим образом. Добавьте к затратам на производство продукта накладные расходы по содержанию вашей организации и вы узнаете общую сумму своих расходов. Оценив количество производимых вами в месяц единиц продукции и поделив на него общую сумму расходов, вы получите ориентировочную стоимость единицы продукции.

Используйте исследования, чтобы выяснить, готовы ли ваши клиенты платить за ваш продукт такую сумму. При этом ориентируйтесь на людей, потенциально заинтересованных в покупке вашей идеи. Изучите цены, которые назначают другие организации за свою продукцию. Затем опросите потенциальных покупателей относительно идеи вашего будущего продукта и его цены. Из собранной информации организация, как правило, может сделать вывод о допустимом уровне цен.

До того, как вы начнете брать с людей деньги, необходимо задаться еще одним вопросом - насколько запрашиваемая вами цена может отразиться на имидже и восприятии вашего продукта. Например, если другие организации продают аналогичный продукт за 15 рублей, а вы - за 20 рублей, то это автоматически должно означать, что ваш продукт превосходит аналоги по качеству или потребительским свойствам. Нужно ли это вашим потенциальным покупателям? В состоянии ли они платить цену, которую вы просите? Насколько ваш продукт отвечает их ожиданиям? Люди как правило рассчитывают больше получить, если они больше платят. Если же вы просите за свой продукт 5 рублей, то не воспримут ли ваши потенциальные покупатели это как сигнал о низком качестве продукта?

А как повлияет на людей тот факт, что вы не берете денег за свой товар или услугу? В этом случае полезно учесть следующие соображения. Если вы предлагаете продукт бесплатно, будут ли люди его ценить и воспринимать как качественный? Вы сможете ответить на этот вопрос, если проанализируете то, что делают другие организации, ожидания вашей целевой аудитории и ее реакцию на предложение вашего продукта. Система скидок и бесплатных предложений всегда безупречна с этической точки зрения, но если вы прибегаете к ней, учтите, что она должна распространяться на все составные части вашего предложения.

Второй момент, на который следует обратить внимание, связан с тем, что в концепции ценообразования учитывается количество или объем вашей продукции. Так, в коммерческом мире за большой объем приходится больше платить, за меньший - меньше. Подумайте, какой «объем» продукта вы можете раздать бесплатно? Если ваша организация развивается чрезвычайно успешно или ей просто крупно повезло, то у нее, возможно, образуется избыток финансовых и человеческих ресурсов. В этом случае каждый клиент может получить от вас столько, сколько ему необходимо. Однако для большинства организаций подобная ситуация является не более, чем мечтой. Как правило, организации вынуждены прилагать большие усилия, чтобы хотя бы частично удовлетворить спрос. Таким образом, возникает вопрос: какой объем товара или услуги вы можете раздавать бесплатно каждому желающему и при этом максимально удовлетворять существующую потребность?

Наконец, вопрос ценообразования выходит на первый план, когда вы определяете, как и от кого ваша организация может получать поддержку, и что люди, оказывающие вам помощь, от вас ожидают. Многие некоммерческие организации собирают пожертвования на свои программы, обращаясь к частным лицам и корпоративным структурам. Кто входит в вашу целевую аудиторию? Что думают эти люди? Сколько вам нужно просить в качестве помощи? Что выгодней для вашей организации: создать широкую сеть сторонников или ограничиться узким кругом наиболее состоятельных людей? Если ваша организация основана на платном членстве, то какой должна быть эта плата? Достаточно ли 10 рублей или следует запрашивать больше? Или меньше? Подробнее речь об этом пойдет во 2 части руководства, посвященной привлечению ресурсов.

Продвижение (реклама)

Сегодня в России эта маркетинговая практика является наиболее заметной и широко используемой. Ее цель - установление контакта с социальным окружением для того, чтобы подвигнуть людей приобретать ваш продукт или оказывать поддержку вашей деятельности. Продвижение может осуществляться посредством прямой рекламы, сообщений в средствах массовой информации, печатной продукции, символики, телевизионных программ или компьютерных посланий. Именно эта сфера связывает вашу организацию с внешней средой.

Каждая организация сама выбирает тот баланс известности, который ей необходим. Некоторые предпочитают оставаться в тени и устанавливать контакты только со своими непосредственными клиентами, опасаясь что широкая известность приведет к «побочным эффектам» в виде особого интереса налоговых органов и криминальных структур. Однако в большинстве случаев кампании по продвижению способствуют укреплению организации: раскрывают доступ к большому количеству потенциальных клиентов, стимулируют государственные и корпоративные структуры оказывать организации поддержку укрепляют ее авторитет в обществе и увеличивают шансы на получение помощи от других организаций и граждан. Использование социального маркетинга поможет тем, кто стремится играть ключевую роль в обществе, повысить эффективность взаимодействия с внешней социальной средой.

Продвижение продукта строится по той же схеме, что и его определение. Используя имеющуюся в вашем распоряжении информацию, определите кому что и каким способом вы хотите сообщить. Составленное информационное послание протестируйте с помощью нескольких представителей вашей потенциальной аудитории и на основании полученной обратной связи усовершенствуйте его.

Кампании по продвижению также включает общественные мероприятия, которые стимулируют дополнительный интерес к деятельности организации и повышают активность населения. Подобные мероприятия должны быть детально продуманы, не хуже, чем телевизионные программы. Иными словами, вам необходимо ясно понимать, на какую целевую группу данное мероприятие рассчитано, и на какие действия вы хотите этих людей подвигнуть.

Распространение

Эта составляющая социального маркетинга относится к процессу доведения продукта организации до потребителя. Если вы распространяете свой продукт на обширной территории, вопросы доставки могут играть для вас ключевую роль. Как донести то, что вы производите, до всех потенциальных потребителей? Каковы при этом будут ваши расходы? Какой уровень сервиса можете вы предложить? Крупные компании платят организациям-посредникам за то, что они предоставляют складские помещения,) транспортные услуги и услуги по продаже.

Например, организация, распространяющая лекарственные средства, стремится расширить круг своих покупателей. Какую стратегию распространения ей следует избрать: продавать товар через крупные магазины, распространять через врачебные кабинеты в больницах и поликлиниках или раздавать на улице? Какой канал распространения продукции обеспечит наиболее полное удовлетворение потребности целевой аудитории?

Если вы прибегаете к услугам посредников, убедитесь, что они представляют вашу организацию и продукцию в соответствии с вашими целями и при непосредственном общении с покупателем поддерживают требуемый уровень сервиса. Большинство российских некоммерческих организаций не пользуются платной сетью распространения своей продукции. Однако любой организации полезно ответить на вопросы, связанные с географией распространения продукта и уровнем сервиса.

География

Где сосредоточены группы ваших потенциальных клиентов/покупателей? Достаточно ли у вас ресурсов, чтобы обеспечить своей продукцией всех сразу, или вам лучше начать с небольшого региона и увеличивать свой охват по мере роста ваших возможностей? Каким образом вы собираетесь расширять географию распространения вашей продукции: увеличивая собственный штат или создавая на местах сеть партнерских организаций? Важно ли вам, чтобы вас воспринимали как местную, городскую или общенациональную организацию?

Сервис

Каковы обязанности и квалификация персонала, вручающего ваш продукт непосредственно потребителю?

С чего начать?

Большинство российских некоммерческих организаций на сегодняшний день испытывают нехватку средств и сотрудников. Для некоторых первоочередным является вопрос элементарного выживания. В результате новые идеи приветствуются лишь до тех пор, пока они не влияют на стоимость текущих программ.

Использование социального маркетинга относится именно к новым идеям, и тем не менее мы предлагаем вам эту идею «на пробу». Мы говорим «на пробу», например, в тех случаях, когда в порядке эксперимента впервые приобретаем новый товар. Обычно организации-производители осознают, что для покупателя приобретение нового товара психологически связано с определенным риском. Поэтому многие производители стремятся упростить этот первый рискованный шаг, снижая цену (за счет производства небольших пробных партий товара) или организуя для покупателей специальные дополнительные услуги (например, информационные семинары).

Социальный маркетинг принесет вашей организации несомненную пользу, а опасения по поводу возможного риска вы сумеете легко преодолеть, если будете четко представлять результаты его применения. Так, например, с помощью социального маркетинга ваша организация может открыть для себя новые области деятельности, при этом не потребуются расширение штата или увеличение расходов. Для многих организаций привлечение к себе внимания средств массовой информации является важной, но невероятно сложной задачей. Социальный маркетинг поможет вам справиться с ней, если вы воспользуетесь рекомендациями по установлению связей с общественностью. Возможно, ваш опыт уже научил вас, как важно понимать потребности своих клиентов. Начните использовать социальный маркетинг и проведите самостоятельные исследования

2. ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ

Общественные организации создаются для того, чтобы выполнять какую-либо задачу - помогать нуждающимся, просвещать людей, развлекать их, воодушевлять на определенные действия, лечить и так далее. В настоящем разделе речь пойдет о важности планирования для достижения поставленных перед организацией целей и эффективного удовлетворения общественных потребностей.

А. ПОДХОДЫ К ПЛАНИРОВАНИЮ

Стратегическое и тактическое планирование

Эффективно работающие организации используют в своей работе два вида планирования. Первый известен как стратегическое планирование, поскольку он определяет общее направление деятельности организации или ее стратегию. Так, капитан корабля прежде, чем предпринять морское путешествие, определяет общую стратегию плавания: место назначения судна, дату его прибытия, основной маршрут. После этого капитан и его помощники изучают карты океанских течений, анализируют прогноз погоды и другую информацию, которая помогает им выработать в деталях маршрут путешествия. Этап планирования частных и конкретных деталей называют тактическим планированием. Естественно, тактические планы могут подвергаться изменениям в ходе плавания. Капитан может принять решение об изменении курса, чтобы избежать плохих погодных условий или, напротив, воспользоваться благоприятным направлением ветра. Но общая стратегия остается неизменной, и капитан по-прежнему стремится привести судно в порт назначения точно в запланированное время.

Молодой организации не всегда хватает опыта и времени для того, чтобы осуществить процесс планирования в полном объеме. Будьте реалистичны в оценке истинного положения дел в вашей организации. Используйте планирование лишь в той степени, в которой оно необходимо для вашего успешного функционирования и будьте готовы к тому, что вам не удастся распланировать всю деятельность заранее до мельчайших подробностей и необходимые изменения придется вносить по ходу дела.

Наиболее распространенный цикл планирования

Пять основных шагов, составляющих цикл планирования, перечислены ниже. Более подробно они будут рассмотрены далее в этом разделе.

Сформулируйте миссию и цели организации. Основные вопросы, которые может задать себе организация:

- Какова цель существования нашей организации?
- Чего мы пытаемся достичь через нашу деятельность?
- Организация должна четко заявить о своем главном предназначении или, другими словами, сформулировать миссию. На основании сформулированной миссии можно разработать разумное количество целей, определяющих общую стратегию организации. На достижение этих целей будут направлены усилия организации.

Проведите исследование по выявлению интересов, потребностей и нужд ваших клиентов, спонсоров, добровольных помощников и членов организации. Поскольку именно эти люди и группы людей являются источником ресурсов, с помощью которых организация будет осуществлять свою миссию, вы должны иметь четкое представление о своем нынешнем и потенциальном окружении и составе.

Осуществляйте деятельность по привлечению ресурсов, необходимых организации для осуществления ее миссии. Опираясь на результаты исследований, организации следует развивать специальную деятельность, чтобы получить необходимую помощь и поддержку от своего окружения. Подробное руководство по привлечению человеческих и других ресурсов приводится в седьмой главе.

Разрабатывайте программы, ориентированные на удовлетворение существующих потребностей. Используя имеющиеся ресурсы, организация может разрабатывать и осуществлять программы, направленные на удовлетворение насущных общественных потребностей. Для успешной их реализации потребуются навыки управления информацией, умение планировать, воображение и способность экспериментировать. Необходимо обеспечить доступность программ для клиентов как в отношении стоимости, так и в отношении географии. Следует также соответствующим образом проинформировать людей о ваших программах, их основных преимуществах и привлекательных сторонах.

Проведите оценку результатов. Все шаги, составляющие цикл планирования должны подвергаться постоянной и последовательной оценке с тем, чтобы организация могла совершенствовать свою деятельность в будущем.

Б. ФОРМУЛИРОВАНИЕ МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Один из ведущих специалистов в области управления, Питер Друкер, как-то сказал: «Лучше сделать что-нибудь одно хорошо, чем все как положено». Эти слова могут послужить хорошим советом организациям, стремящимся к эффективности: старайтесь фокусировать свои усилия на решении по-настоящему важных вопросов, а не стремиться к совершенству во всем, тратя на это огромное количество времени и усилий. Миссия должна четко определять те «по-настоящему важные вопросы», которыми занимается ваша организация. По мере того, как организация будет накапливать опыт, а сотрудники - совершенствовать свои навыки, умения и знания, эффективность ваших программ начнет возрастать.

Необходимость письменной формулировки миссии Сформулировать миссию организации именно в письменном виде важно по трем причинам. Прежде всего, в процессе написания миссии у руководителей организации формируется четкое понимание того, чем организация будет заниматься и почему она это будет делать. Во-вторых, письменная формулировка миссии потребуется для официальной регистрации организации государственными структурами. В-третьих, написанная миссия понадобится, чтобы донести всю основную информацию об организации до ее членов, сторонников и клиентов.

Шаги в подготовке миссии

Люди, создающие новую организацию, как правило стремятся достичь определенной цели. Эта цель, сформулированная как миссия организации, должна быть детально проработана, обсуждена, согласована и принята всеми структурами, составляющими основу организации.

Процесс формулирования миссии, возможно, потребует нескольких встреч инициативной группы (если организация только что создана) или совета директоров (если организация существует уже давно). Совет директоров также может назначить рабочий комитет для выполнения большей части работы, оставив за собой принятие окончательного решения.

Для того, чтобы подготовить качественную формулировку миссии, члены организации должны задать себе следующие вопросы:

- Для чего мы создаем организацию?
- Чего мы надеемся достичь, создавая организацию?
- На удовлетворении каких общественных/личностных потребностей будет делать упор наша организация?
- Каково число людей, имеющих данную потребность? Насколько она значима?
- Если бы не было нашей организации, как удовлетворялась бы эта потребность?
- Что изменится в лучшую сторону в нашем городе/регионе/стране/мире в результате деятельности нашей организации?
- Как долго сможет данная формулировка миссии оставаться руководящей и направляющей силой для нашей организации?

На эти вопросы не всегда легко ответить, поскольку людям свойственно считать, что проблемы, которые они пытаются решить, и их потребности очевидны для всех и не нуждаются в каком-либо дополнительном разъяснении. Чтобы адекватно определить общественную потребность, члены организации должны опираться на объективную информацию, а не полагаться на свои субъективные впечатления. Как проводить опрос с целью выявления потребностей подробно изложено во второй части.

В процессе выявления потребностей и оценки ситуации вы можете обнаружить, что другая организация уже удовлетворяет ту или иную существующую потребность и делает это на хорошем уровне. Также могут выявиться насущные общественные потребности, о существовании которых вы ранее не подозревали. Возможно, ресурсы и потенциал вашей организации будут использоваться наиболее эффективно, если вы сфокусируете свою деятельность на удовлетворении именно этих, неожиданно выявленных потребностей.

В качестве примера результативной деятельности организации, адекватно определившей насущную общественную потребность, можно привести историю организации Интерфейт Организэйшн (Interfaith Organization) из города Маунтин Вью, штат Калифорния.

Интерфейт Организэйшн была создана около десяти лет назад для разрешения проблемы бездомных и обеспечения малоимущих недорогим жильем. Чтобы разобраться в проблеме и наметить возможные пути ее решения, организация в течение длительного срока занималась тщательным изучением целого комплекса вопросов, связанных с жильем. Со временем все члены организации стали квалифицированными экспертами, хорошо разбирающимися в проблеме. Организация приобрела значительный авторитет и влияние, что позволило ей заставить местных политиков обратить внимание на проблему жилья для бездомных. Как сказала Рут Палата, одна из лидеров организации: «Никому до нас не доводилось делать что-либо подобное. Нам предстояло выполнить огромный объем просветительской работы по проблеме бездомных и жилья для малоимущих».

Организация создала свой собственный приют, где могли находиться бездомные, пока им помогали подыскать работу и постоянное жилье; обратила внимание общественности на проблему бездомных; эффективно лоббировала принятие решений городскими советами Маунтин Вью и соседнего города Лос Альтос в пользу строительства в этих двух городах недорогого жилья для малоимущих граждан.

3 февраля 1996 года лидеры Интерфейт Организэйшн объявили о том, что организация прекращает своё существование в качестве формальной структуры. Хотя проблема бездомных не была решена полностью, по мнению членов Интерфейт Организэйшн, организация реализовала свое предназначение и необходимость в ее существовании отпала.

Хорошо сформулированная миссия отвечает следующим критериям:

Направлена на удовлетворение важных потребностей

Миссия четко декларирует, что организация отвечает на насущные общественные потребности (причем это утверждение не является голословным, а подкреплено

соответствующей информацией и статистическими данными). Кроме того, миссия указывает на цель, которую организация стремится достичь в конечном итоге.

Реалистична

То есть может быть реализована силами данной организации (с учетом ее профессионального уровня и имеющихся ресурсов), но вместе с тем, стимулирует развитие организации.

Содержит мотивацию

Миссия является мощным мотивирующим стимулом для членов и сотрудников организации, отражает общие ценности и напоминает о важности той задачи, которая стоит перед организацией.

Предлагает то, что действительно необходимо; не дублирует деятельность других

Ваша организация и ее деятельность должны вносить вклад в решение какой-либо важной и насущной проблемы. Часто это означает, что вновь созданная организация должна стараться делать нечто новое и уникальное, чего не может предложить ни одна другая организация или группа. Стоит ли затевать работу которую помимо вас выполняют две (или десять, или сто) других организаций? В любой стране, в каждом регионе существуют насущные проблемы, решением которых может заняться ваша организация. Вы должны спросить себя: «Как наиболее эффективно распорядиться своими ресурсами и внести наибольший вклад в решение существующих проблем? Имеет ли смысл нам работать в одиночку дублируя усилия других организаций, или стоит рассмотреть возможность сотрудничества с ними? Может быть, нам следует приложить усилия к выявлению других потребностей и нужд?» Если сформулированная вами миссия идентична или схожа с миссиями других организаций, то вам целесообразно:

- а) объединить усилия или скоординировать свои действия с другими организациями;
- б) выбрать другой географический регион, где ваша деятельность более необходима;
- в) изменить свою миссию таким образом, чтобы ваша работа дополняла деятельность других организаций.

Приведем несколько примеров:

- Группы, занимающиеся организацией досуга на открытом воздухе для детей-инвалидов, могут:
 - действовать в различных районах города или региона;
 - специализироваться на различных видах инвалидности (умственно отсталые, больные ДЦП, слепые дети и т.д.);
 - проводить совместные мероприятия с другими организациями (например, совместно с другими группами арендовать летний детский лагерь для отдыха детей-инвалидов);
 - информировать друг друга о своих планах (например, через специальный координационный комитет), чтобы своевременно выявлять и реализовывать возникающие возможности для сотрудничества.
- Организации, занимающиеся проблемой загрязнения воды, могут концентрировать свое внимание на различных аспектах этой проблемы. Например одна организация может делать упор на формировании общественного мнения и попытках заставить правительство принять необходимые меры;
- другая группа может заниматься подготовкой учебных материалов для начальной школы и организовывать экскурсии школьников на природу с целью изучения негативных последствий загрязнения воды и возможных решений этой проблемы;
- третья группа может заниматься сбором средств для финансирования научных изысканий в области борьбы с загрязнением грунтовых вод и поиском технологических решений этой проблемы.
- Организации, делающие упор на предоставлении различных льгот для своих членов (в социальной, культурной, религиозной и других сферах), находятся в иной ситуации. В принципе, для подобных организаций всегда найдется «ниша» в обществе, но если ваша организация стремится к тому, чтобы оказывать серьезное влияние на общественное мнение и решать по-настоящему значимые социальные проблемы, то она должна быть крупной организацией или, по крайней мере, сотрудничать с другими подобными организациями.

Содержит руководство к действию

Миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы направлять деятельность организации в настоящем и в будущем. Формулировка миссии в своей

окончательной утвержденной редакции должна быть доведена до сведения членов и сотрудников организации, ее сторонников и общественности. Таким образом, она будет служить руководством к действию для организации на ближайшие три-пять и более лет. Создание организации требует значительных усилий и времени. Порой несколько лет уходит на то, чтобы завоевать доверие, авторитет и начать вносить весомый вклад в дело общественных преобразований. Лучше сформулировать миссию своей организации так, чтобы она служила вам в течение многих лет, нежели перескакивать с одной области деятельности на другую.

Доступна для понимания

Если миссия изложена туманно или не весь коллектив разделяет ее в полной мере, члены организации начинают действовать хаотично, по принципу «кто в лес, кто по дрова». И хотя организация при этом вносит определенный вклад в благосостояние общества, он мог бы быть гораздо значительнее, если бы миссия организации была понятна ее членам и всем окружающим. В худшем случае непонимание миссии членами организации приводит к полной утрате эффективности и даже ставит под вопрос само существование организации.

V. ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ

Для претворения в жизнь своей миссии организации необходимо определить свои главные цели, а затем перевести их на язык конкретных тактических задач. Наиболее общие цели, которые стремится достичь организация, называют стратегическими

Например, организация, занимающаяся проблемами детей-инвалидов, может преследовать следующие стратегические цели:

1. Повысить информированность общественности о численности детей-инвалидов, проживающих в данном городе (или на данной территории), и с тех потребностях, которые есть у этих детей.

2. Воздействовать на соответствующие образовательные структуры для улучшения качества услуг, предоставляемых детям-инвалидам.

3. Помогать родителям детей-инвалидов получать необходимую консультационную помощь и другие услуги для своих детей.

По возможности, стратегические цели должны быть трансформированы в конкретные тактические задачи, которые решает организация. Например, первая стратегическая цель вышеупомянутой организации может быть представлена в виде тактической задачи: «повысить осведомленность общественности относительно потребностей детей-инвалидов на 25%».

Вновь созданные и молодые организации зачастую не располагают необходимой информацией для того, чтобы четко сформулировать стратегические цели и точно определить эффект от своей деятельности. Так, для организации, о которой шла речь, выяснение «процента повышения осведомленности общественности относительно потребностей детей инвалидов» может оказаться слишком трудоемким и дорогостоящим процессом. Однако отсюда вовсе не следует, что организация не должна пытаться формулировать свои тактические задачи в максимально конкретной форме. Напротив, конкретика в постановке задач необходима, что бы оценить, насколько успешно организация справляется с их решением. Чем более опытной является организация, тем более конкретные цели и задачи она ставит, тем детальнее оценка результатов ее деятельности. Возвращаясь к организации, созданной для помощи детям-инвалидам приведем несколько примеров наиболее реалистичных задач, катары могут перед собой поставить ее члены.

1. Через три месяца после завершения процесса официальной регистрации мы создадим специальный комитет по развитию нашей организации, которых должен будет разработать план оповещения потенциальных членов и спонсоров о нашей деятельности.

2. В течение полугода мы создадим «Родительский клуб» с не менее, чем 25 членами, где будут обсуждаться потребности детей-инвалидов.

3. В течение 6 месяцев мы проведем оценку потребностей детей-инвалидов регионе с целью последующей выработки плана мероприятий и программ.

4. В течение первого года мы будем ежемесячно проводить презентации новых социальных программ, на которых специалисты будут делиться необходимой

информацией с родителями детей-инвалидов. Мы также будем использовать эти встречи для того, чтобы информировать общественность о целях деятельности нашей организации.

5. В течение первого года мы постараемся пополнять нашу организацию 20 новыми членами ежемесячно. Это будет достигнуто посредством контактов родителями, бабушками и дедушками детей-инвалидов; путем приглашений на массовых мероприятиях, а также за счет того, что каждый вновь вступивший будет приводить в организацию одного из своих знакомых.

Обратите внимание на то, что эта организация признает важность конкретных дел уже в самые первые месяцы своего существования. Уделяя слишком много времени «оргопросам» и забывая о своем главном предназначении, организация рискует растратить энтузиазм своих членов и потерять доверие и авторитет в глазах общественности. Принцип «меньше дела больше слов» порой бывает также разрушителен для организации, как и принцип «больше дела меньше слов (планирования)».

Г. ФАКТОРЫ, ОКАЗЫВАЮЩИЕ ВЛИЯНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИЮ

Ваша организация существует не в вакууме - множество факторов влияет на трудности, с которыми вы сталкиваетесь и на те возможности, которые перед вами раскрываются. Одна из основных задач руководителей организации состоит в том, чтобы постоянно «отслеживать изменения во внешней среде» и выявлять потенциальные угрозы и возможности. Что же во внешней среде должно привлечь ваше внимание?

Во-первых, - люди, которые могут оказать влияние на деятельность вашей организации. К ним относятся **представители средств массовой информации, правительственные и государственные чиновники, широкая общественность, ваши потенциальные члены, корпоративные спонсоры, добровольцы, сотрудники и клиенты**. Кто эти люди? Каково их отношение к вашей организации? Насколько хорошо они осведомлены о вашей деятельности? Что может подвигнуть вступить в вашу организацию или поддержать ее каким-либо другим способом?

Во-вторых, - это **другие организации, работающие в сферах, близких к вашей: «конкуренты» или потенциальные партнеры**. Сколько их? Каковы возможности для сотрудничества с ними? Существует ли необходимость в более узкой специализации этих групп, чтобы их усилия дополняли друг друга, а не дублировали? Вы должны быть хорошо осведомлены о деятельности этих организаций и стремиться установить с ними отношения конструктивного сотрудничества.

В-третьих, это **изменения в социальной, экономической, политической, законодательной сферах, в области технологий, в состоянии окружающей среды и так далее**. На эти факторы вы не в состоянии оказать прямого влияния, но отслеживать их необходимо, так как они для вас весьма существенны. Например, повышение рождаемости может повлечь за собой резкий рост потребности в социальных программах по уходу за детьми. Новое достижение в медицине способно привести к сокращению числа родовых травм и инвалидов детства. Падение продолжительности жизни является сигналом, указывающим на необходимость борьбы с косвенными причинами этого явления: депрессией, наркоманией, безработицей, семейными конфликтами. Дополнительные открытия, свидетельствующие о разрушении озонового слоя планеты, вероятно, приведут к усиленной поддержке экологических организаций и вступлению в них новых членов. Изменения в налоговом законодательстве могут отпугнуть потенциальных спонсоров, а экономический спад еще больше усилит эту тенденцию.

Чтобы отслеживать изменения во всех трех «сегментах» внешней среды, необходимо постоянно изучать соответствующую литературу и периодику, общаться со знающими людьми, посещать семинары и тематические мероприятия. Не только руководители организации, но также сотрудники и добровольные помощники должны понимать, как важно собирать и анализировать подобную информацию для прогнозирования потенциальных возможностей и угроз.

ВЫВОДЫ

Конечная цель организации, сформулированная в ее миссии, определяет и направляет деятельность организации. Определение этой конечной цели является одним

из ключевых компонентов стратегического планирования. Дополнением к стратегическому планированию служит тактическое планирование, в ходе которого определяются конкретные мероприятия.

Как правило, цикл планирования включает формулирование миссии организации, стратегических целей и тактических задач, исследование потребностей и мотивации членов, сотрудников и клиентов организации, ее спонсоров и добровольных помощников, проведение специальных мероприятий по привлечению новых членов и сбору средств, реализацию запланированных программ и регулярную оценку эффективности деятельности организации. Последний шаг является основой для того, чтобы совершенствовать программы организации в будущем.

Формулирование миссии - кропотливая, но важная работа. В ходе обсуждений руководство организации должно определить главную конечную цель деятельности организации и пути ее достижения. Миссия организации должна:

- быть реалистичной,
- нацеленной на удовлетворение насущных и значимых потребностей,
- быть притягательной и мотивировать людей,
- предлагать им нечто уникальное и нужное,
- служить эффективным руководством к действию.

Миссия не должна замыкаться на самой организации.

Миссию необходимо:

- сформулировать так, чтобы ее понимали все члены организации, ее сотрудники, добровольные помощники, спонсоры и широкая общественность,
- довести до сведения всех вышеперечисленных лиц.

Таким образом, формулировка миссии становится основой для определения стратегических целей организации, ее тактических задач и планирования будущей деятельности в целом.

Организация существует не в вакууме - различные факторы внешней среды создают дополнительные возможности или несут угрозу для вашей организации. Наиболее значимыми факторами являются:

- люди, способные оказывать влияние на вашу деятельность;
- организации-«конкуренты»;
- изменения в социальной, экономической, политической, законодательной сферах, в области технологий, в состоянии окружающей среды и т.д.

Руководители организации должны следить за основными процессами во внешней среде и учитывать их влияние на успешное функционирование организации.

3. РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНЫХ ПРОГРАММ

Разрабатывать эффективные и полезные программы легче, если имеется ясная миссия и вы четко знаете, на кого направлены ваши усилия. При ограниченных ресурсах (человеческих и финансовых), организации необходимо разрабатывать программы, которые будут наилучшим образом удовлетворять потребности ее целевой группы. В этом разделе описана поэтапная разработка программ организации.

А. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ШАГОВ В ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ

Под «программой» мы понимаем любую деятельность, информацию или идею, которую организация предлагает своей целевой группе. Программы могут включать концерты, уроки танцев, мероприятия по улучшению состояния окружающей среды, информацию по снижению загрязнения воздуха, лекции по организации собственного бизнеса, социально-психологическую помощь по адаптации населения к проживанию в радиационно-загрязненных районах, рекомендации по снижению высокого кровяного давления - этот перечень можно продолжать до бесконечности. Конкретное содержание программы зависит от миссии организации, ее целевой группы и оптимального использования ограниченных ресурсов, имеющихся в ее распоряжении.

Разрабатывая программы своей организации, придерживайтесь следующей последовательности шагов:

- Обратитесь к миссии организации, ее стратегическим целям и тактическим задачам. Какие программы вытекают из миссии, целей и задач организации?

- Проведите исследование с целью определения потребностей, которые организация может удовлетворить.
- Расставьте приоритеты среди выявленных потребностей, исходя из их важности, масштаба и соответствия вашей миссии и возможностям.
- Оцените программы, уже реализуемые вашей организацией с точки зрения их качества, эффективности удовлетворения насущных потребностей и стоимости. Насколько оправданно использование средств и ресурсов вашей организации для осуществления этих программ? Для их усовершенствования?
- Пересмотрите программы, требующие усовершенствования, с целью повышения их качества и отдачи.

Решая вопрос относительно новых программ, за осуществление которых могла бы взяться ваша организация, не поддавайтесь искушению ограничиться одной «гениальной идеей». Можно существенно повысить качество ваших будущих программ и эффективность использования ограниченных ресурсов, если вы:

- Предложите несколько идей будущих программ и рассмотрите их на предмет соответствия миссии организации, привлекательности для потенциальных клиентов/участников, возможного эффекта от их реализации и стоимости
- Проведите исследование с целью выбора лучших идей
- Протестируйте лучшие идеи в порядке эксперимента
- Определите наиболее удобное и доступное место проведения программы
- Определите наилучшие способы донесения информации до аудитории (если речь идет об информационных программах)
- Определите наиболее оптимальную стоимость участия в программе для вашей целевой группы
- Обеспечьте наиболее эффективное информирование целевой группы о вашей программе

На первый взгляд, список предложенных рекомендаций может показаться слишком пространным, но по мере их использования, последовательность шагов станет для вас привычной, и процесс планирования программ не будет вызывать затруднений.

Б. ИЗУЧЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Процесс изучения потребностей включает выявление общественных потребностей, удовлетворением которых могла бы заняться ваша организация, и последующую оценку их значимости, масштаба и соответствия вашей миссии и возможностям.

Для определения потребностей, удовлетворением которых может заняться ваша организация, необходимо провести исследование. Вероятно, вы уже проводили некоторые исследования на этапе формирования вашей организации, чтобы доказать себе и окружающим, что существование организации будет оправданным и полезным. Начав процесс планирования, вам придется еще раз вернуться к результатам оценки потребностей.

Представим себе, что ваша организация хочет повысить интерес детей к музыке. Один из членов организации предлагает организовать уроки музыки для детей 7-12 лет. Будет ли это наилучшим решением вопроса? Почему, собственно, дети не очень интересуются музыкой? Или это только кажется? Вы можете расспросить родителей, с какими проблемами они сталкиваются, давая детям музыкальное образование (высокая стоимость обучения? удаленность музыкальной школы? низкое качество преподавания?); выяснить, есть ли дети (и как их много), желающие получить музыкальное образование, но не имеющие такой возможности; почему у детей отсутствует эта возможность; сколько детей в данной возрастной группе уже получают музыкальное образование и т.д. В результате вашего опроса может выясниться, что нужно больше подготовленных преподавателей музыки. Возможно, вам станет ясно, что родители могли бы сами заняться музыкальным образованием своих детей, если бы знали некоторые приёмы и навыки. Или вы выявите потребность в обучении детей игре на музыкальных инструментах и организации специальных детских концертов.

Расстановка приоритетов в выявленных проблемах/потребностях с точки зрения их важности, масштаба и соответствия миссии организации и её возможностям. Собранная информация должна помочь вам оценить возможные общественные потребности. Несмотря на то, что у вас всего лишь одна миссия, вы можете выявить несколько потребностей и заняться их удовлетворением. Составьте список выявленных

проблем/потребностей и попробуйте оценить (например, с помощью словесных характеристик «небольшая/ое», «большая/ое», «средняя/ее») каждую в отношении ее важности, масштаба, соответствия вашей миссии и возможностям.

В таблице 1 приведен гипотетический рейтинг проблем/потребностей.

Таблица 1

Миссия: повышать интерес детей к музыке				
Проблемы/потребности	Важность	Масштабность	Соответствие миссии организации	Соответствие возможностям организации
1. Отсутствие у некоторых детей возможности посещать уроки музыки	средняя	небольшая	среднее	большое
2. Недостаточное число подготовленных преподавателей	небольшая	средняя	небольшое	небольшое
3. Нехватка денег у потенциальных преподавателей для организации уроков музыки	небольшая	небольшая	небольшое	среднее
4. Отсутствие у детей доступа к музыкальным инструментам	большая	большая	среднее	большое
5. Отсутствие у родителей специальных навыков для самостоятельного обучения детей музыке	нет данных	нет данных	среднее	небольшое
6. Отсутствие у детей возможности посещать концерты	большая	большая	большое	большое
7. Отсутствие в семьях музыкальных записей, которые бы нравились детям	средняя	средняя	среднее	средняя

После того, как вы самостоятельно оцените различные проблемы/потребности, убедитесь в правильности своих предположений, проконсультировавшись со знающими и опытными людьми относительно проставленных рейтинговых оценок. Очень важно точно определить рейтинг потребностей, поскольку по нему вы будете оценивать степень приоритетности идей ваших будущих программ.

Планирование каждой программы требует времени, сил и денег, поэтому вам следует выбрать из всех предложенных идей наилучшие, то есть те, которые отвечают удовлетворению самых насущных потребностей и наиболее соответствуют миссии и возможностям вашей организации.

Таблица 2

Миссия: повышать интерес детей к музыке	
Проблемы/потребности	Потенциальные программы
Отсутствие у некоторых детей возможности посещать уроки музыки	Организация уроков музыки для детей

Недостаточное число подготовленных преподавателей	Увеличение числа преподавателей музыки путём организации курсов подготовки
Нехватка денег у потенциальных преподавателей для организации уроков музыки	Сбор средств для дополнительной оплаты труда преподавателей
Отсутствие у детей доступа к музыкальным инструментам	Сбор бывших в употреблении инструментов и обеспечение доступа к ним детей
Отсутствие у родителей специальных навыков для самостоятельного обучения детей музыке	Обучение родителей навыкам и приёмам преподавания музыки
Отсутствие у детей возможности посещать концерты	Организация концертов для повышения интереса детей к музыке
Отсутствие в семьях музыкальных записей, которые бы нравились детям	Производство и продажа музыкальных записей, которые нравятся детям

Как же расставить приоритеты среди потенциальных программ? Давайте вновь обратимся к наиболее насущным потребностям, выявленным в ходе исследования, и составим таблицу 3, идентичную приведенной в начале раздела, с той только разницей, что словесные характеристики (небольшая, средняя, большая) заменены цифровыми (1,2, 3).

Таблица 4

Миссия: повышать интерес детей к музыке					
Проблемы/потребности	Важность	Масштабность	Соответствие миссии организации	Соответствие возможностям организации	Суммарное значение
1. Отсутствие у детей возможности посещать уроки музыки	средняя 2	небольшая 1	среднее 2	большое 3	8
2. Недостаточное число подготовленных преподавателей	небольшая 1	Средняя 2	небольшое 1	небольшое 1	5
3. Нехватка денег у потенциальных преподавателей для организации уроков музыки	небольшая 1	небольшая 1	небольшое 1	среднее 2	5
4. Отсутствие у детей доступа к музыкальным инструментам	большая 3	большая 3	среднее 2	большое 3	11
5. Отсутствие у родителей специальных навыков для самостоятельного обучения детей музыке	нет данных	нет данных	среднее 2	небольшое 1	3+
6. Отсутствие у детей возможности посещать концерты	большая 3	большая 3	большое 3	большое 3	12
7. Отсутствие в семьях музыкальных записей, которые бы нравились детям	средняя 2	средняя 2	среднее 2	средняя 2	8

Для каждой потребности просуммируем цифровые характеристики по всем категориям (важности, масштабности, соответствия миссии и возможностям организации) и запишем результат в дополнительной (крайней правой) колонке. При планировании программ организация должна в первую очередь обратить внимание на потребности с наибольшими суммарными значениями.

В данном способе оценки приоритетности той или иной потребности предполагается, что все четыре критерия (важность потребности, ее масштабность, соответствие миссии и соответствие возможностям организации) равнозначны, и мы делаем заключение на основе простой арифметической суммы их цифровых характеристик. Однако можно расставлять приоритеты, используя другие методы оценки, в которых эти критерии не являются равнозначными и равно важными. Например, - делать упор на важность и масштаб потребности.

Тогда, даже если ваша организация в данный момент не обладает достаточными возможностями для ее удовлетворения, вы можете принять решение изыскать дополнительные ресурсы и возможности. И все же в большинстве случаев организации уделяют особое внимание тем потребностям, которые в наибольшей степени соответствуют их миссии и возможностям.

Если для вас эти критерии являются наиболее важными, то можно действовать следующим способом. Составьте список потребностей, расположив их в порядке убывания степени соответствия миссии организации. Те потребности, которые хотя бы в некоторой степени не соответствуют вашей миссии, не включайте в список. Затем оцените, насколько вошедшие в список потребности соответствуют вашим возможностям. Очевидно, в фокусе вашего внимания должны оказаться наиболее соответствующие - остальные вам следует отбросить. Наконец, расположите потребности в порядке убывания их важности и масштабности. Наименее важные и масштабные отбросьте. В результате вы получите окончательный список, в котором потребности расположены в порядке убывания их приоритетности. Этот список станет для вас руководством при оценке текущих и будущих программ. Если ваша организация подает заявку на грант, обязательно включите в нее оценку потребностей. Тем самым вы продемонстрируете то, что ваши решения основываются на тщательном анализе, а ваши программы направлены на удовлетворение наиболее насущных потребностей.

В. ОЦЕНКА ТЕКУЩИХ ПРОГРАММ

Прежде, чем браться за новые программы, оцените те, которые вы уже реализуете. Для этого члены организации могут создать специальный комитет, задачей которого является подготовка рейтингового списка. На основе этого списка будет оцениваться каждая текущая программа. При подготовке рейтинговых списков следует использовать информацию, предоставленную людьми, задействованными в осуществлении программ, включая вашу целевую группу, а не опираться исключительно на впечатления членов и сотрудников организации.

В таблице 4 приведен гипотетический рейтинг четырех текущих программ. Таблица 4.

	Качество	Эффективность в удовлетворении потребности	Стоимость	Соответствие миссии организации	Итого
Программа А	Высокое=3	Слабая=1	Высокая=1	Высокое=3	8
Программа Б	Невысокое=1	Средняя=2	Средняя=2	Среднее=2	7
Программа В	Среднее=2	Средняя=2	Низкая=3	Высокое=3	10
Программа Г	Среднее=2	Слабая=1	Низкая=3	Среднее=2	8

Анализируя полученный рейтинговый список, вы можете прийти к выводу, что некоторые программы необходимо пересмотреть и обновить для повышения их качества и эффективности. Так, при анализе рейтинга, приведённого в таблице, напрашиваются следующие выводы:

Программа А должна быть продолжена, однако необходимо приложить усилия к повышению её эффективности с точки зрения удовлетворения существующей потребности.

Программа Б — слабая, её требуется существенно усилить, чтобы закрепить

положительный аспект (эффективность в удовлетворении потребности) и повысить качество.

Программу В необходимо продолжать в силу её высокой эффективности.

Программу Г также стоит поддерживать, но при этом уделять особое внимание тому, как повысить её эффективность в удовлетворении потребности.

Г. РАЗРАБОТКА НОВЫХ ПРОГРАММ

Чтобы развернуть новые программы, вам придется подключить воображение, а также затратить немало энергии. Всегда, начиная что-то новое, хочется иметь уверенность, что усилия будут потрачены не впустую, что энергия и другие ресурсы организации направлены в верное русло. Придерживаясь ряда шагов, описанных ниже, можно обрести эту уверенность.

Предложите несколько идей будущих программ и рассмотрите их на предмет соответствия миссии организации, привлекательности для потенциальных клиентов/участников, возможного эффекта от их реализации и стоимости. Нарботка идей хороших программ должна начинаться с тщательного изучения существующей ситуации и её причин. Естественно, вам придётся провести выявление и описанную выше оценку потребностей, чтобы определить наиболее насущные и важные. Основные трудности в процессе разработки новых программ начинаются, когда мы переходим от выявленных потребностей к практическим способам их удовлетворения.

Давайте вернемся к примеру, в котором организация хочет повысить интерес детей к музыке. Ниже приводятся проблемы/потребности, выявленные организацией, в порядке убывания их важности:

- 1. Отсутствие у детей возможности посещать концерты
- 2. Отсутствие у детей доступа к музыкальным инструментам
- 3. Отсутствие у некоторых детей возможности посещать уроки музыки
- 4. Отсутствие в семьях музыкальных записей, которые бы нравились детям
- 5. Недостаточное число подготовленных преподавателей
- 6. Нехватка денег у потенциальных преподавателей для организации уроков музыки
- 7. Отсутствие у родителей специальных навыков для самостоятельного обучения детей музыке

Программа организации, будет зависеть от того, какую потребность она решит удовлетворять, а также в чьих интересах она будет работать. Например, члены организации могут ориентироваться на детей 5-10 лет или же посвятить себя работе с детьми более старшего возраста. Специалисты в области маркетинга называют этот процесс «выбором целевого рынка». Этот термин означает определение той группы людей, которая впоследствии станет центром ваших усилий.

Имея ясное представление о своем целевом рынке, можно более подробно проанализировать сложившуюся ситуацию и попытаться понять ее причины. Уяснив внутренние, скрытые причины проблемы, вы, возможно, сумеете найти способы устранить некоторые из них. Например, почему у детей нет возможности посещать концерты? Может, билеты стоят слишком дорого? Или концерты проходят в неудобное для ребят время? Или концертные залы расположены в неудобных местах и детям сложно до них добираться? Может быть, родители слишком перегружены работой и домашними делами и не имеют времени водить своих детей на концерты? Это всего лишь несколько возможных объяснений сложившейся ситуации. Вам необходимо продумать максимальное количество возможных причин.

Определив ваш целевой рынок и его отдельные сегменты, а также тщательно проанализировав главную потребность выбранной целевой группы и ее причины, вы переходите к предложению различных действий по удовлетворению данной потребности. Иными словами, предлагаете идеи программ. В таблице 5 приведены несколько критериев, по которым можно оценивать идеи программ.

Проведите исследование с целью выбора лучших идей. Протестируйте лучшие идеи в порядке эксперимента. Судя по рейтинга все три приведенные в качестве примера идеи программ достаточно хороши. Организация может принять решение начать с осуществления какой-то одной программы и позднее добавить к ней остальные. Организация также может попробовать развивать несколько программ одновременно, но

в малом масштабе, а затем, основываясь на результатах эксперимента, выявить лучшую программу и сконцентрироваться на ней.

Таблица 6

Идея программы	Привлекательность для целевого рынка	Эффективность в удовлетворении потребности	Соответствие миссии организации	Простота реализации	Итого
1. Пригласить любительские коллективы для выступления перед детьми	Средняя 2	Высокая 3	Высокая 3	Средняя 2	10
2. Получить гранты для оплаты билетов и транспорта для детей	Средняя 2	Высокая 3	Высокая 3	Невысокая 1	9
3. Пригласить отдельных музыкантов для выступления перед детьми	Большая 3	Средняя 2	Высокая 3	Сравнительно высокая 3	11

Определите наиболее удобное и доступное место проведения программы. Место проведения программ или мероприятий должно быть подобрано так, чтобы наилучшим образом соответствовать характеру программы/мероприятия, а также предполагаемой аудитории. Например, программы для детей должны быть легко доступны, в особенности, если дети будут участвовать в них без присмотра родителей. Места проведения детских программ должны быть безопасны и удобны для детей. В конце концов ваша задача — познакомить с музыкой детей, которым она в настоящий момент недоступна, поэтому следует проводить концерты в таком месте, куда дети смогут легко добраться. При составлении графика концертов нужно будет учесть, чтобы они проходили в удобные для детей дни и время дня.

Существует как минимум два способа сделать концерты более доступными для детей. Первый способ — водить детей на концерты. Второй способ — приблизить концерты к детям. Например, ваша организация может договориться о выступлении музыкантов в местах скопления детей, таких как школы.

Не забудьте **проинформировать свою целевую группу о проводимой программе.** Будет большим разочарованием приложить огромные усилия к осуществлению ваших программ, а затем обнаружить, что никто из потенциальных участников не явился на запланированные мероприятия! Это может произойти, если вы заранее не продумали, как вы будете поддерживать связь со своим целевым рынком и приглашать представителей целевой группы принимать участие в ваших программах и мероприятиях. Кстати, членам вашей собственной организации тоже необходимо напоминать о предстоящих организационных мероприятиях и приглашать их к участию.

Ваши информационные послания, направленные представителям целевой группы, должны быть ясными, понятными и привлекательными. Будет полезно ответить на следующие вопросы:

1. Какую фактическую информацию мы должны сообщить? Вероятно, обязательно следует сообщить цель мероприятия, место, дату и время его проведения; указать, как добраться до места проведения мероприятия; возможно, приложить список приглашенных, список организаций-спонсоров и т.д.

2. Что нам необходимо сообщить своей целевой аудитории, чтобы заинтересовать ее в участии в нашей программе? Достаточно ли сообщить только «голые факты» или нужно привлечь внимание тщательно продуманным и эффектно оформленным

заголовком? Объясняем ли мы те выгоды, которые люди получают от участия в нашей программе?

3. К каким источникам информации имеет доступ наша целевая аудитория? Каким из них уделяет внимание? Если мы хотим, чтобы люди узнали о нашей программе, нам нужно разместить свои сообщения в тех средствах информации, которые они любят, включая газеты, плакаты, радио и так далее.

Более подробно об эффективных способах передачи информации сказано в третьей части. Необходимо помнить, что информирование общественности о своих программах является одной из важнейших составных частей планирования.

Установите доступные цены на участие в ваших программах. Если дети не посещают концертов, потому что их семьи не в состоянии купить билеты, что может предпринять ваша организация, чтобы сделать билеты для детей более дешевыми? Возможны следующие варианты:

1. Попросить оркестр бесплатно передать часть билетов для детей из наименее обеспеченных семей.

2. Попросить оркестр предоставить значительные скидки на приобретаемые вашей организацией билеты, которые вы впоследствии распространите среди детей из малообеспеченных семей.

3. Предложить свои услуги по распространению части билетов по полной стоимости взамен на скидку и бесплатное предоставление вам части билетов, которые вы впоследствии распространите среди детей.

4. Попросить музыкантов бесплатно выступить для детей.

5. Попросить у музыкантов разрешения для детей бесплатно присутствовать на их репетициях.

Список вариантов действий, к которым в состоянии прибегнуть организация, чтобы снизить стоимость посещения концертов для детей, можно продолжать. Некоторые из этих вариантов сулят прямые выгоды не только для детей, но и для самих музыкантов. Например, если ваша организация помогает оркестру распространить билеты на концерт, вполне уместно будет попросить музыкантов о взаимной услуге. Получив разрешение для детей присутствовать на репетициях оркестра, вы тем самым, готовите будущее поколение любителей музыки. В конце концов, оркестры тоже вынуждены думать о том, как завоевывать симпатии все новых слушателей.

Участие в вашей программе стоит людям не только денег, но еще времени и усилий, которые тоже необходимо учитывать при планировании программ. Например, если ребенок получил бесплатный билет на концерт, но из-за отсутствия общественного транспорта должен в одиночку пешком преодолеть 5 километров до дома культуры, а потом возвращаться затемно, то можно сказать, что участие ему обойдется «дороже», чем ребенку, которого родители довезут на машине. Вероятно, организация должна предусмотреть организацию транспорта для детей, чтобы снизить для них «стоимость участия».

Приступайте к осуществлению программ. После завершения процесса оценки потребностей и планирования программы, вы решаете, как конкретно будет осуществляться программа. Кто будет отвечать за ее организацию и проведение? Где и когда пройдет первый концерт? Кто будет сопровождать детей? Это лишь некоторые вопросы, на которые необходимо ответить. Главное - помнить о том, что успешному планированию должно сопутствовать успешное выполнение намеченного.

4. НАПИСАНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА

А. ВАЖНОСТЬ ПЛАНА

Обычно организациям, которые пытаются решать сложные социальные проблемы, не хватает сотрудников, денег и времени для осуществления хотя бы половины того, что им хотелось бы сделать. Стоит ли при таком дефиците ресурсов выполнять дополнительную работу по составлению маркетингового плана? Является ли маркетинговый план документом «для внутреннего пользования» или же его использование дает организации реальную возможность повысить эффективность своей работы? Мы можем привести четыре причины, по которым имеет прямой смысл заняться составлением маркетингового плана.

Написание маркетингового плана:

1. Заставляет Вас задуматься над тем, что вы собираетесь сделать

Обычно над концепцией какой-либо программы мы работаем в течении некоторого времени, обсуждаем ее с друзьями и коллегами и стараемся сделать все, от нас зависящее, чтобы программа получилась как можно более успешной. И все же, несмотря на «проговаривание» концепции вслух, множество мыслей посещает нас подспудно, словно мы пытаемся решить сугубо личные задачи. Изложение своих мыслей на бумаге вынуждает нас подвергать их критическому анализу, в результате чего отбираются самые лучшие идеи. Написание маркетингового плана дисциплинирует сознание и помогает нам мыслить более ясно и эффективно.

2. Помогает другим членам организации лучше понять вас

Независимо от того, сколько в вашей организации сотрудников - два или пятьдесят, - крайне важно, чтобы все они понимали, в чем заключается суть программы и чего вы стремитесь достичь. Знакомство с написанным вами планом значительно расширяет возможности понимания происходящего у ваших сотрудников, что безусловно сказывается на успешности совместной работы.

3. Упрощает работу с другими организациями

Возможно, в ходе решения важных общественных проблем, вы убедитесь в необходимости сотрудничества с другими организациями. Вполне вероятно, что в другом географическом регионе кто-то успешно занимается решением схожих проблем, имеет доступ к внешним источникам финансирования или сумел привлечь многочисленных добровольных помощников. Вы заинтересованы в том же, а следовательно - в сотрудничестве. Предоставление в распоряжение вашего потенциального партнера письменного документа, четко и ясно излагающего кто вы, и что вы делаете, значительно упростит понимание и сделает ваше взаимодействие более эффективным.

4. Может помочь в получении финансирования

Многие общественные организации обращаются за помощью и за финансовой поддержкой к благотворительным организациям и фондам. В этом случае письменный маркетинговый план не только позволит вам более четко изложить суть своих программ, но и продемонстрирует ваш профессионализм в вопросах управления и способность эффективно распоряжаться денежными средствами и другими ресурсами.

Попытка написать свой первый маркетинговый план для многих сопряжена с ощущением беспомощности и отчаянья. Несмотря на кажущуюся простоту, этот процесс может потребовать от новичков довольно много времени и упорства. Если вы столкнетесь с трудностями при написании маркетингового плана, мы призываем вас не отчаиваться и не бросать работу. Конечный результат с лихвой вознаградит вас за труды.

Существует несколько общих критериев, которым должен отвечать хороший маркетинговый план. Прежде всего, постарайтесь ответить на вопрос, кто будет читать ваш маркетинговый план, и изложить свои мысли так, чтобы они были понятны вашим читателям. Маркетинговый план должен представлять собой логически выстроенный и обоснованный документ, побуждающий читателя оказывать поддержку вашей программе. Поэтому первым делом вам следует обратить внимание на логику изложения. Убедитесь, что в вашем плане содержатся ответы на все возможные обоснованные вопросы, и не затрагивайте те вопросы, на которые вы не в состоянии ответить.

Маркетинговый план должен убедить читателя, что ваша организация является компетентной в затрагиваемых вопросах. Ваш анализ обстановки и предлагаемая программа действий должны сформировать у читателя уверенность в том, что вы действительно знаете, как решить поставленную проблему. Добивайтесь, чтобы вас воспринимали как профессионалов в своем деле; людей, которым можно доверять. Просите ли вы людей о финансовой поддержке, побуждаете ли их жертвовать вам безвозмездный труд - ваш маркетинговый план должен вызвать у читателей ощущение, что вы знаете, как распорядиться этими ресурсами, и сделаете это профессионально. Ваша программа должна быть рассчитана на конкретный период времени (как правило, маркетинговый план составляется сроком на один год).

Б. СОСТАВНЫЕ ЧАСТИ ПЛАНА

Составляя маркетинговый план, вы должны заострить внимание на тех подразделах, которые представляются вам особенно важными и, по вашему мнению, помогут читателям со всей ясностью вникнуть в вашу деятельность. В то же время маркетинговый план должен быть построен в соответствии со стандартной схемой и включать следующие разделы:

- ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ
- АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ
- СВOT АНАЛИЗ
- ЦЕЛИ
- СТРАТЕГИЯ
- ОПИСАНИЕ ПРОГРАММ
- УПРАВЛЕНИЕ И КОНТРОЛЬ
- ФИНАНСЫ

Общие положения

Этот раздел, объемом не более одной страницы, представляет собой описание всей маркетинговой программы. Он должен принципиально обосновывать то, что вы собираетесь сделать, сколько это будет стоить, сроки реализации программы и способы оценки эффективности вашей работы.

Разделы «Общие положения» и «Финансы» составляют наиболее важную часть маркетингового плана, поскольку лица, которые будут читать ваш план и принимать решения, обычно не располагают достаточным временем для детального изучения. Люди обычно знакомятся с «Общими положениями» плана, проглядывают цифры из раздела «Финансы» и на основании этой информации принимают принципиальное решение. Если их заинтересуют отдельные вопросы, они могут более подробно изучить соответствующие разделы или прочитать ваш план целиком. Но вам все же нужно исходить из того, что они ограничатся первой страницей. Поэтому раздел «Общие положения» должен быть написан ясно, убедительно и четко отражать все основные составляющие вашего плана. Даже люди, имеющие весьма смутное представление о ваших программах или о социальных проблемах, которыми вы занимаетесь, должны без труда понять из этого раздела, что вы планируете сделать. Мы рекомендуем браться за написание раздела «Общие положения» в последнюю очередь, после завершения работы над всеми остальными частями.

Анализ текущей ситуации

Этот раздел анализирует окружающую обстановку, в которой будет реализовываться ваша программа, и место вашей организацией во внешней среде. Раздел должен включать постановку проблемы и указывать, на каком уровне - международном, федеральном или местном - ваша организация планирует ее решать. В «Анализе текущей ситуации» необходимо включить описание вашей целевой группы и оценку ее потребностей. В этом разделе вам также следует отметить, как изменится состояние проблемы в результате вашей деятельности, иными словами - каковы ожидаемые результаты. Наконец, в «Анализе текущей ситуации» должна содержаться информация о том, что представляет собой ваша организация в контексте вашего социального окружения и всего общества в целом.

При написании данного раздела главная задача заключается в том, чтобы проанализировать состояние вопроса, на решение которого направлены ваши усилия, и влияние внешних условий на вашу деятельность. Сам раздел должен быть написан так, чтобы у читателя не возникло сомнений в вашей компетентности и способности разрабатывать и успешно реализовать эффективные программы в данной области.

Этот раздел должен отражать не только личный взгляд руководителя организации на текущую ситуацию (чтобы у читателя не возникло впечатление, что вся организация опирается на мнение лишь одного человека), но, по возможности, основываться на результатах первичных исследований. В «Анализе текущей ситуации» уместно процитировать высказывания признанных специалистов по данному вопросу привести выдержки из публикаций, сослаться на различные источники информации. Чем более обоснованно вы сумеете написать этот раздел, тем убедительнее будет звучать призыв признать важность вашей работы и поддержать вашу организацию.

СВОТ-анализ

Английская аббревиатура составлена из первых букв слов (сильные стороны), (слабые стороны), (возможности) и (угрозы). Данный раздел вашего плана описывает те факторы, которые воздействуют на процесс осуществления и конечный успех вашим программ. «СВОТ-анализ» должен точно отражать ваше понимание ситуации и при этом побуждать читателя согласиться с вашими выводами и, в конечном счете, признать вашу деятельность.

Сильные стороны - это присущие вашей организации черты, которые делают ее сильной. Например, вам удалось привлечь к работе группу хорошо подготовленных добровольных помощников; или у вас установлены хорошие контакты с местной администрацией; или вы обладаете опробованной на практике технологией решения стоящей перед вами проблемы.

Слабые стороны - это присущие вашей организации черты, которые ослабляют ее или ограничивают ее развитие. Например, вам может не хватать финансовой устойчивости; или у вас не получается сотрудничества с другими родственными организациями; или по той или иной причине вам сложно вступить в контакт с людьми, которым вы хотите помочь.

Возможности - это обстоятельства, выявленные вами в ходе анализа окружающей среды, которые ваша организация может использовать в перспективе для повышения собственной эффективности. Например, местная администрация собирается опубликовать обращение к населению с призывом помочь в решении той проблемы, над которой вы работаете; или планируется крупное массовое мероприятие, на котором ваша организация сможет представить свою работу широкой общественности; или западный благотворительный фонд начинает в вашем регионе новую программу по оказанию финансовой и технической помощи.

Угрозы - это факторы, способные в будущем негативно сказаться на вашей деятельности. Например, основное лечебное учреждение, оказывающее помощь населению по вашему профилю, будет закрыто из-за отсутствия бюджетных средств; или в результате смены руководства местная газета перестанет освещать ту социальную проблему, над которой вы работаете; или коммерческая фирма, ранее финансировавшая ваши проекты, примет решение более не выделять средств на благотворительные программы.

Данный раздел плана должен дать понять стороннему читателю, что вы в своей работе будете опираться на сильные стороны вашей организации, принимать во внимание ее слабости, предполагаете использовать возможности и учитываете потенциальные угрозы. Если вы сумеете донести до читателя вашу логику изложения, то весь документ в целом будет выглядеть для него более убедительным и заслуживающим доверия.

Цели

Следующий шаг заключается в том, чтобы объяснить, чего вы, собственно, хотите добиться в результате своей маркетинговой деятельности. В отличие от формулировки миссии постановка целей должна быть предельно конкретной и иметь непосредственное

отношение к сфере социального маркетинга. Например, маркетинговая цель может заключаться в том, чтобы повысить информированность общественности о той социальной проблеме, над решением которой вы работаете; или убедить группу наиболее влиятельных и авторитетных людей воздействовать на органы власти и побудить их к определенным действиям. Раздел «Цели» должен логически вытекать из «Анализа текущей ситуации» и «СВОТ - анализа».

Цели должны быть ясно сформулированы, чтобы их без труда могли понять и ваши коллеги и люди, не имеющие к вам никакого отношения. Важно иметь цели, написанные точным, конкретным языком и носящие измеримый характер, чтобы в процессе осуществления программы можно было оценивать ее эффективность. Например, утверждение «Сделать организацию более известной среди местной общественности», представляет собой расплывчатую формулировку цели. Гораздо лучше было бы написать так: «Повысить осведомленность общественности о нашей организации на 50% в течение года среди взрослого населения, имеющего детей школьного возраста». Данная формулировка включает не только четкое определение группы людей, на которую будет направлена деятельность организации, но также конкретные сроки и результаты этой деятельности.

Стратегия

Определив в разделе «Цели» то, чего ваша организация хотела бы достичь, вы переходите к разделу «Стратегия», где поясняете, как вы собираетесь это сделать. Если цель заключается в том, чтобы повысить информированность населения о деятельности организации на 50%, то стратегия должна сводиться к донесению соответствующей информации до общественности через средства массовой информации (СМИ). Если цель организации - охватить своей помощью большее число людей, то ваша стратегия может заключаться в предоставлении бесплатных услуг местному населению через различные учреждения (например, поликлиники, если речь идет о распространении контрацептивных средств), где люди смогут узнать больше о самой проблеме и о том, чем может помочь ваша организация в ее решении:

Для каждой цели существует по меньшей мере одна стратегия. Описание стратегии не должно быть пространным, сложным и чрезмерно детализированным. В этом разделе вы даете простой обзор того, что планируете сделать. Например, в качестве неудачно сформулированной стратегии можно привести следующее утверждение: «Провести кампанию по связям с общественностью в средствах массовой информации с привлечением ведущих редакторов и журналистов, чтобы убедить их в том, что стоящая перед нами проблема по-настоящему важна и должна быть включена в число вопросов, регулярно освещаемых СМИ, в особенности в течение трех месяцев, предшествующих местным выборам». В этой формулировке слишком много деталей; она перегружает читателя частностями еще до того как он сумел уловить общее направление мысли. Оставьте детали для следующего раздела и ограничьтесь более простой формулировкой типа: «Провести кампанию по связям с общественностью через СМИ в преддверии местных выборов».

Программа действий

Этот раздел, называемый также «тактикой» или «деятельностью», поясняет детали вашей программы и описывает конкретные мероприятия, которые вы собираетесь проводить. Так же как стратегия вытекает из целей, тактика вытекает из стратегии. В предыдущем разделе вы объяснили, что будет представлять собой программа в общих чертах, - теперь пришло время ее детализировать. Например, вы можете включить в свой план описание (объемом в полстраницы) мероприятий по связям с общественностью или программы по организации сети бесплатных поликлиник.

Вполне вероятно, что мероприятия, которые вы описываете в данном разделе, являются составной частью более масштабной общей работы и будут осуществляться в разное время в рамках обозначенного периода длительностью в один год. Поэтому здесь уместно привести график вашей деятельности, наглядно показывающий читателям, какие виды работ и в какие сроки вы планируете выполнить.

Управление и контроль

Ни один план не осуществляется в точности так, как было задумано. Меняются внешние условия, организация получает дополнительные ресурсы, отдельные направления работы не приносят ожидаемых результатов и так далее. В идеале вы должны осуществлять текущий мониторинг этих изменений и каждые 3-6 месяцев корректировать вашу программу. В данном разделе вам следует пояснить, каким образом вы собираетесь отслеживать изменения текущей ситуации и в соответствии с ними вносить коррективы в свою маркетинговую программу.

Этот раздел особенно важен в том случае, если ваша программа финансируется из внешних источников или осуществляется совместно с другой организацией. Руководителям этих структур необходимо убедиться, что вы профессионально подходите к вопросам управления, и ваши планы предусматривают дальнейшее совершенствование программы.

Финансы

В разделе «Финансы» вы подводите итог вашей программы с точки зрения ее стоимости. В зависимости от аудитории, на которую рассчитан маркетинговый план, этот раздел должен отвечать требованиям, предъявляемым благотворительным фондом, или может быть написан в соответствии с принятой в вашей организации системой бухгалтерской отчетности. Денежные суммы следует указывать в валюте, которой вы реально пользуетесь (однако, если вы предполагаете ознакомить с вашим планом представителей зарубежной организации, вам придется также привести цифры в валюте, к которой они привыкли).

Раздел «Финансы» должен следовать непосредственно за разделом «Программа действий». Читатель знакомится с вашей программой в соответствии с определенной логикой, чтобы облегчить ему понимание приводимых цифр, вы должны придерживаться строгого порядка в изложении. В разделе «Финансы» необходимо соблюдать принцип конкретности и детализации. Если в некоторых других разделах можно говорить об общих направлениях, то здесь вашего читателя интересуют конкретные статьи расходов, составляющие стоимость вашего проекта. Будьте детальны и не упускайте такие статьи как налоги, банковские проценты, внешние выплаты, а также не забудьте указать имеющиеся у вас собственные денежные средства или денежный эквивалент других ресурсов (например, оборудования, безвозмездного труда и т.д.), которые вы собираетесь использовать для реализации вашей маркетинговой программы.

5. ПРИВЛЕЧЕНИЕ ЛЮДЕЙ И РЕСУРСОВ

Общественная организация, как и любой другой живой организм, нуждается в привлечении ресурсов из внешней среды для своего развития, роста и реализации своих задач. Как правило, организациям необходимо привлекать людей, деньги и материальные пожертвования, а также формировать благоприятное общественное мнение о себе. В этой главе описаны различные виды ресурсов и шаги, которые необходимо предпринять для того, чтобы привлечь их.

Люди, как правило, поддерживают известные организации, выполняющие важную и полезную работу. Формулировка миссии вашей организации, подробно описанная в третьей главе, должна содержать важную цель, которую люди будут готовы поддержать. Вам необходимо заслужить репутацию организации, которая может умело распорядиться своими ресурсами и делает полезную работу. Если люди, которые ассоциируются в глазах окружающих с вашей организацией, обладают высоким профессионализмом и честностью, это укрепляет положительную репутацию всей организации.

А. ЛЮДИ И НАВЫКИ, КОТОРЫМИ ОНИ ОБЛАДАЮТ

Самым главным ресурсом организации являются люди.

Люди руководят работой организации, отдают ей свои навыки и знания, поддерживают ее своими пожертвованиями, выполняют необходимую работу в качестве сотрудников и добровольных помощников. Опрос, проведенный в России в 1995 году показал, что 4 процента респондентов уже являлись членами общественных организаций, а 13 процентов высказали свое желание принять участие в работе таких организаций.'

Лидеры

Каждой организации необходимы люди, обладающие навыками для управления ее деятельностью и желанием вкладывать свою энергию и время для достижения ею успеха. Скорее всего, в число лидеров вашей организации войдут члены совета директоров и, в случае если позволят средства, оплачиваемый исполнительный директор.

Исполнительный директор - это лицо, ответственное за каждодневную деятельность организации. Если организация ставит своей целью предоставление услуг населению в сфере планирования семьи, исполнительный директор будет отвечать за прием на работу соответствующих профессионалов (врачей, медсестер, технического персонала и т.д.) и разработку расписания рабочих часов; следить за тем, чтобы предоставляемые услуги отличались высоким качеством; работать с существующими и потенциальными спонсорами, стимулируя их оказывать поддержку деятельности организации; привлекать для работы в клинике добровольцев и пропагандировать миссию организации среди местной общественности.

Как видите, исполнительный директор большой или средней общественной организации должен быть гибким, ответственным и эффективным в работе с людьми.

Официально зарегистрированный устав организации может возлагать основную ответственность за управление ею на совет директоров. Совет директоров отвечает за то, чтобы исполнительный директор, штатные сотрудники и члены организации выполняли ее миссию и делали это разумно и с соблюдением этических норм. Совет несет ответственность за принятие ключевых решений, включая прием на работу исполнительного директора и других сотрудников, занимающих ответственные посты.

Члены совета директоров обычно избираются или назначаются на определенный срок, как правило на 3-5 лет. В организациях, имеющих институт членства, совет директоров избирается общим собранием членов из списка кандидатов. Общее собрание также может выбирать основных должностных лиц организации, таких как президент, вице-президент, секретарь, главный бухгалтер, которые также входят в совет директоров.

В отдельных случаях общее собрание избирает совет, а затем распределяет должности среди выбранных членов совета. В организациях, не имеющих членства, действующий совет директоров может назначать новых кандидатов на освобождающиеся в совете вакансии.

Кандидаты на занятие вакантных должностей в совете директоров часто определяются специально созданной комиссией, которая затем предлагает им выставить свои кандидатуры на выборы. Опытные организации отбирают для этих целей людей, не только изъявляющих готовность занять ту или иную должность, но и обладающих определенными знаниями и авторитетом, которые могут быть использованы на благо организации.

Например, в совет директоров организации могут входить профессиональные юристы и адвокаты, бухгалтеры, специалисты по маркетингу банкиры, врачи, известные активисты-общественники, активные члены организации и, конечно, люди, обладающие специальными навыками и опытом в той узкой области, в которой действует данная организация (например, если это экологическая группа, членом совета может стать специалист в области морской биологии).

Члены организации

Если вы взялись за создание новой организации, вам будет полезно задуматься в первую очередь о том, будет ли она иметь институт членства. Некоторые организации не имеют фиксированного членства.

Они опираются на группу добровольцев, которые руководят организацией и участвуют в сборе средств на уставные цели, но основной объем работы выполняется оплачиваемыми штатными сотрудниками иногда с помощью волонтеров.

Организации, основанные на членстве, напротив, опираются в своей деятельности на людей, имеющих к ней постоянное отношение, платящих взносы (как правило, ежегодное и получающих взамен определенные преимущества или информацию).

В соответствии с положениями устава рядовые члены могут непосредственно принимать участие в избрании руководства организации, обычно совета директоров. Некоторые организации создаются специально для защиты интересов и удовлетворения потребностей своих членов. Ниже приводятся некоторые примеры:

Художники могут объединиться в организацию, в рамках которой у них будет возможность обмениваться мнениями о своем творчестве, а также устраивать

совместные выставки и организовывать художественные курсы для желающих, включая детей.

Потребители могут создать собственный союз, который предоставит своим членам возможность приобретать определенные товары со скидкой, а также будет давать им рекомендации о том, как сделать наиболее выгодные покупки.

Родители могут создать организацию, которая будет обеспечивать коллективный уход за детьми и проводить различные семейные мероприятия для своих членов.

Как видно из приведенных примеров, некоторые организации с фиксированным членством делают упор исключительно или в значительной степени на предоставление услуг своим членам. Другие организации также имеют фиксированное членство, но при этом прежде всего работают на благо других людей. Роль членов таких организаций сводится, в основном, к лидерским функциям, предоставлению финансовой и иной помощи другим людям.

Какова же роль членов в обеспечении необходимой финансовой поддержки в этих двух типах организаций?

В тех случаях, когда члены организации получают все или большинство преимуществ от своей принадлежности к ней, именно они должны нести основное бремя расходов на ее содержание.

Ассоциация преподавателей вузов существует для защиты интересов своих членов от произвола и незаконных действий со стороны администрации учебных заведений. Членские взносы в данном случае поступают для поддержки организации, которая в нужный момент должна прийти на помощь своим членам.

Члены Ассоциации спасения рек ведут работу с целью прекращения загрязнения воды и защиты окружающей среды на благо всех людей. Если состояние рек и качество воды улучшатся, разве только члены организации получают от этого пользу? Нет. В данном случае понятие «члены организации» обозначает группу людей, которые особенно привержены этой организации и ее делу способствуют ее успешной деятельности, жертвуя свои средства и личное время.

Оба описанных типа организаций стремятся привлечь в свои ряды больше членов, поскольку их деятельность поддерживается за счет взносов этих членов, их бесплатного труда и энтузиазма. Деятельность крупных организаций зачастую лучше освещается средствами массовой информации (СМИ). Они более эффективно могут воздействовать через СМИ на общественное мнение и на правительственных чиновников.

Как правило, члены организации, имеют гораздо большую мотивацию выполнять ее миссию, чем люди, не являющиеся членами организации. Члены организации обычно исправно платят взносы, тем самым поддерживая финансовую стабильность организации.

По мере того как члены организации вникают в суть ее деятельности, они все больше вовлекаются в ее работу начинают играть в ней все более активную роль и постепенно становятся лидерами. Даже те из членов, кто не имеет возможности уделять работе в организации много времени, могут предлагать свои идеи, рекламировать организацию в кругу своих родственников, друзей и знакомых.

Как правило, первыми членами организации становятся ее основатели. Именно они определяют, кто может быть заинтересован во вступлении в организацию, будут ли другие члены активно участвовать в ее делах или просто ограничатся денежными пожертвованиями и т.д. Если потенциальные члены организации относятся к разным социальным, возрастным или иным группам, может быть принято решение о том, что им будут предложены различные условия членства и соответствующие этим условиям льготы.

Например, Ассоциация работников просвещения может иметь всего одну категорию членов и собирать членские взносы в размере 2 долларов в год. Она также может ввести различные категории членства и брать, например, со студентов и пенсионеров по 1 доллару, а с новых членов (первые три года в организации) - 1,5 доллара.

Дифференциация членских взносов в данном случае призвана привлечь в организацию наибольшее число членов (пониженные расценки для студентов и новых членов) в расчете на то, что если эти люди будут удовлетворены своим членством в организации, они впоследствии перейдут в категорию с более высокими членскими взносами. Сниженные расценки для пожилых людей должны стимулировать пенсионеров с невысоким уровнем доходов не покидать ряды организации.

Также благотворительная организация может предложить своим членами дифференцированную систему членских взносов и призвать их платить по максимально высоким расценкам, которые они могут себе позволить. Например Ассоциация спасения рек может установить следующие варианты членства:

- Разовое 1 доллар
- Ассоциативное 1,5 доллара
- Партнерское 2 доллара
- Специальное 3 доллара
- «Золотое» 5 долларов
- Пожизненное 50 долларов (единовременный взнос вместо ежегодных)

Различные категории членства позволяют потенциальным членам организации выбирать ту сумму, которую они могут позволить себе заплатить. Так же как и в предыдущем примере, по мере того, как они будут глубже вникать в деятельность организации, в дальнейшем они смогут перейти в более высокую категорию.

Ваша организация может предложить различные виды привилегий или льгот различным категориям своих членов. Например, все члены могут регулярно получать информационный бюллетень, в котором рассказывается о достижениях организации и ее планах на будущее, включая расписание мероприятий. Но только «действительные члены» могут принимать участие в выборах ответственных должностных лиц организации, а на специальные мероприятия приглашаются только члены наиболее высоких категорий. (Такие специальные мероприятия могут проводиться, в частности, для того, чтобы привлечь к организации внимание людей, которые могут внести достаточно крупные пожертвования помимо уплаты регулярных членских взносов.)

Почему люди вступают в организацию

Люди становятся членами организаций по разным причинам, например потому что: Они горячо поддерживают миссию именно этой организации и хотят помочь в ее реализации, вкладывая свое время, деньги или и то и другое одновременно.

Они хотят получать привилегии (льготы) или услуги, которые предлагает своим членам данная организация.

Они знают людей или имеют членов семьи, которым деятельность организации может принести пользу (например, специальные программы для незрячих и т.д.).

Они хотят знакомиться и общаться с людьми, имеющими схожие интересы.

Им предложил вступить в организацию знакомый или родственник, и они сочли разумным последовать этому совету

Они хотят заниматься общественно полезной деятельностью и считают, что членство в данной организации окажет положительное влияние на состояние всего общества.

Они считают, что могут повысить свой авторитет в глазах других, если будут принадлежать к организации, которая помогает улучшать жизнь людей или вызывает их уважение по какой-либо другой причине.

Поощрение людей к вступлению в организацию

Чтобы мероприятия, направленные на вовлечение новых членов в организацию, были максимально эффективными, необходимо учитывать мотивацию людей. Изучая и понимая ценности людей и различные причины их вступления в организацию, ее руководство выбирает именно те мотивы, которые в наибольшей степени соответствуют миссии организации. (В главе VI описаны методы исследований, которые могут помочь выявить эту мотивацию.)

На начальном этапе большинство новых членов вступает в организацию по приглашению людей, которые в ней уже состоят. Люди, работающие в организации, почти всегда являются самым главным источником притока новых членов. Лидеры организации должны всячески поощрять ее членов к привлечению новых сторонников.

Организация также должна вступать в партнерские отношения с другими организациями, отдельными лицами и группами людей, которые могут проявить интерес к ее деятельности. Например общество, которое объединяет людей, борющихся с раковыми заболеваниями, может привлекать в свои ряды тех, кто:

- сам перенес это заболевание;
- в настоящее время проходит курс лечения;

является родственником больного раком;
является медицинским работником, имеющим отношение к лечению этого заболевания;
заинтересован в облегчении человеческих страданий.

Эта организация должна входить в контакт с раковыми центрами, приглашать врачей и медсестер вступить в нее или просто прочесть лекцию для членов организации, а также просить этих людей информировать своих пациентов о существовании данной организации. Организация может проводить социальные программы «Как бороться с раком», «Как помочь члену семьи, заболевшему раком» и т.д. и приглашать вступить в организацию тех людей, которые принимают участие в программе.

Как удерживать членов организации в ее рядах

Удовлетворение ожиданий членов организации является ключом к поддержанию их интереса к деятельности организации и обеспечению ее финансовой поддержки. Люди, как правило, предпочитают иметь дело с организациями, которые заняты настоящим делом и стремятся к достижению значимых целей. Постоянное поддержание связи с этими людьми напоминает им о достижениях организации, стимулирует их активную включенность в ее деятельность.

Если общественная деятельность и общение представляют интерес для членов организации, надо сделать так, чтобы возможность неформально встречаться друг с другом стала одной из составляющих их работы (например, до или после проведения общих собраний или совещаний). Им также надо предоставлять возможность участвовать в развлекательных мероприятиях, таких, как обеды, вечеринки и т.д.

Потребность в новых членах

Практически любая организация постоянно ищет новых членов, которые должны прийти на смену тем, кто по той или иной причине покинул ряды. Новые члены могут быть нужны и просто для того, чтобы организация росла, увеличивая свой численный состав, финансовую и ресурсную базу, силу и эффективность своих программ. Вы можете учредить специальный комитет по членству на самом раннем этапе существования вашей организации, поручив ему выяснить ту мотивацию, которая приводит в организацию новых членов, разработать и внедрить специальные программы, рассчитанные на вовлечение новых людей.

Члены организации и целевая группа

Некоторые люди будут принимать участие в ваших программах, не становясь формальными членами организации. Заинтересованный человек может посетить мероприятие под названием «Как бороться с раком», совершенно не обязательно, что он при этом захочет лично вступить в организацию.

Некоторые организации ориентированы на то, чтобы предоставлять услуги тем, кто не входит в организацию. Например, специальный дом для несовершеннолетних беременных существует, прежде всего, для этих самых несовершеннолетних. Точно так же, как организациям с фиксированным членством необходимо изучать и удовлетворять потребности своих членов, организации, ориентированные на предоставление услуг нечленам организации, должны знать и понимать потребности своей целевой группы и предлагать услуги и программы самого высокого качества. Таким образом организация может реализовать свою миссию, сформировать положительный образ в глазах окружающих, усилить приверженность своих сторонников (членов и/или спонсоров), а также стимулировать других людей к поддержке ее деятельности.

Добровольные помощники

Самый драгоценный вклад, который люди могут внести в деятельность организации - это свое личное время и труд. В небольших организациях зачастую вообще не бывает штатных сотрудников она окладе».

Создание организации, разработка ее миссии и плана мероприятий, вовлечение новых членов, а также выполнение других важных задач осуществляется основателями организации на общественных началах.

Сама концепция добровольного и бесплатного труда довольно широко распространена в одних странах и практически неизвестна в других. Например, первые поселенцы на территории, известной сегодня как Соединенные Штаты Америки, чтобы выжить, часто вынуждены были полагаться на поддержку совершенно незнакомых людей.

Они собирались вместе, чтобы строить дома и сельскохозяйственные постройки, чтобы помогать пострадавшим от болезней, неурожая, пожаров или чтобы просто общаться.

Француз Алексис де Торквилль много путешествовал по Соединенным Штатам в тридцатых годах прошлого века, стремясь постичь американскую форму демократии, чтобы использовать этот опыт у себя на родине.

Де Торквилль был особенно потрясен склонностью американцев к созданию добровольных ассоциаций для решения коллективных задач. Он считал, что, вероятно, существует связь между этими добровольными ассоциациями граждан и свободными политическими ассоциациями. Принимая участие в ассоциациях, решающих социально-значимые задачи, люди вырабатывали навыки участия в управлении и проникались уважением к стремлению людей объединиться для коллективного решения важных вопросов.

Де Торквилль считал, что дух добровольчества способствовал становлению американской демократии. «Граждане, каждый из которых беспомощен по отдельности, не отдадут себе отчет в том, какую силу они могут обрести, если объединятся; чтобы они смогли это осознать, им необходимо наглядно это продемонстрировать», - писал он.

Во многих странах, включая страны Европы, роль правительства предполагала удовлетворение практически всех потребностей граждан. В этих странах концепция добровольчества не так известна и общепринята.

По мере того как правительствам приходится сворачивать социальные программы (и снижать налоги, необходимые для их осуществления), гражданам приходится самим заботиться о себе и создавать или вступать в организации, которые, по крайней мере, частично смогут восполнить образовавшиеся пробелы.

Как стимулировать людей к оказанию добровольной помощи, если добровольчество в новинку для вашей страны или традиции его давно утеряны? Прежде всего, необходимо разъяснять суть концепции добровольчества и его важность.

Добровольчество подразумевает участие отдельных граждан в общественно полезной деятельности и не предполагает какого-либо материального вознаграждения. Многие люди готовы помогать членам своей семьи; добровольчество предполагает расширение сферы этих усилий на более широкую группу людей, зачастую на тех, с кем лично вы не знакомы.

Организация, которая хочет использовать труд волонтеров, должна выяснить, что может побудить людей стать добровольными помощниками. Члены организации должны обсудить со своими коллегами причины, которые подтолкнули их к тому чтобы безвозмездно жертвовать свое время и силы во имя становления организации и ее успешной работы. При этом вы можете прийти к выводу что ваши мотивы окажутся достаточно значимыми и для других людей.

Исследования, проведенные в Соединенных Штатах в 1991 году показали, что 51 процент взрослого населения страны (18 лет и старше) безвозмездно трудился в качестве добровольцев в среднем 4,7 часа в неделю. Опрошенные приводили следующие причины своего участия в добровольческих программах:

«Я чувствую, что важно помогать другим».

«Я испытываю сочувствие к людям, попавшим в трудную ситуацию».

«Я могу внести вклад в дело, которое важно для меня».

«Я получаю удовольствие от этой работы».

«Добровольческая деятельность дает мне возможность почувствовать, что я нужен людям».

Другим преимуществом добровольчества является то, что помогать другим полезно для вашего собственного здоровья. По мнению Аллана Лакса, имеющего большой опыт руководства общественными организациями, существует прямая зависимость между помощью другим людям и физическим, моральным и духовным состоянием того, кто эту помощь оказывает

Добровольцы не получают материального вознаграждения за свой труд, но организация должна относиться к ним так же, как и к своим штатным сотрудникам. Добровольные помощники способствуют более успешной реализации миссии организации. Данные опроса, который мы упомянули выше, свидетельствуют, что в течение 1991 года добровольцы в США трудились на благо конкретных некоммерческих

организаций 15,2 миллиарда часов, что эквивалентно работе 9 миллионов штатных сотрудников, которую можно оценить в 176 миллиардов долларов.

Добровольцам следует поручать работу которую они могут выполнить, используя имеющиеся у них навыки, или сначала обучить их. Необходимо иметь целый спектр потенциальных заданий для добровольцев, предполагающих различную степень их вовлеченности, с тем, чтобы таланты и способности каждого могли быть использованы наиболее эффективно.

Организация должна распределить обязанности среди добровольцев и составить расписание их работы таким образом, чтобы оно их устраивало. Добровольцам может понадобиться помощь для выполнения своих обязанностей, поэтому необходимо учредить отдельную должность координатора. При необходимости можно включить ее в штатное расписание организации. Координатор осуществляет общее руководство работой добровольных помощников, всегда готов ответить на возникающие у них вопросы.

Очень важно регулярно выражать благодарность добровольцам и всячески поощрять их на специальных мероприятиях, в информационном бюллетене, награждая специальными значками или каким-либо другим образом. Часто в награду за свою работу люди получают знакомство и общение с другими такими же энтузиастами и выдающимися людьми, работающими на благо общества.

Сотрудники

Некоторые организации существуют исключительно «на общественных началах». Но по мере роста большинство из них сталкивается с необходимостью брать на работу оплачиваемых сотрудников для выполнения повседневной работы и предоставления услуг клиентам и членам организации.

бюллетень. Некоторые государственные структуры владеют помещениями, которые могут быть использованы для проведения различных мероприятий. В залах и аудиториях школ можно проводить встречи. Рестораны и другие предприятия общественного питания могут предложить еду чтобы поощрить добровольцев.

Чтобы получить натуральную материальную помощь, специальный представитель организации должен обратиться к спонсору обладающему необходимыми ресурсами. Но сначала надо установить определенные отношения со своими потенциальными спонсорами, познакомиться их с миссией и деятельностью организации и, по возможности, показать, каким образом работа организации отражается на жизни общества, а также то, как вклад компании может принести пользу самой компании или даже отразиться на ее репутации и объеме продаж.

Если в состав вашего совета директоров входят люди, представляющие местный бизнес, к ним можно обратиться за помощью в первую очередь, поскольку они уже имеют отношение к вашей организации и понимают точку зрения и психологию спонсоров.

Деньги

Деньги поступают в организацию из различных источников - это могут быть членские взносы, плата за оказанные услуги, добровольные пожертвования (подарки) и гранты. Мы уже говорили о членских взносах, отметив, что они представляют собой плату за те привилегии, которые дает людям их членство в той или иной организации. Плата взимается организацией также за предоставление услуг своим клиентам.

Если ваша организация предоставляет определенные услуги людям, которые могут себе позволить за них заплатить, нет ничего предосудительного в том, что вы будете брать с них эту плату. Например, клиника по планированию семьи может предоставлять платные услуги по диагностированию и осмотру пациентов.

Школа может брать плату за обучение, чтобы выплачивать зарплату учителям и обеспечивать учебный процесс. Плата за предоставляемые услуги может быть одинаковой для всех клиентов или различаться для разных категорий клиентов в зависимости от уровня их доходов и платежеспособности. Цены могут быть ниже себестоимости услуг Организации необходимо использовать и другие источники дохода, кроме взимания платы с клиентов.

Пожертвования

Молодым организациям свойственно считать, что все их усилия по сбору средств должны сводиться к поиску крупных пожертвований или дорогостоящих подарков от богатых спонсоров, и зачастую испытывают страх от того, что таких богатых спонсоров может не оказаться.

На самом деле, многие успешные организации в своей деятельности опираются на небольшие пожертвования, собранные от большого числа людей. Естественно, чтобы создать необходимую сеть дарителей нужно время. Каждой организации необходимо начинать этот процесс как можно раньше.

Почему люди делают пожертвования? Организациям необходимо исследовать и понимать причины, которые заставляют людей жертвовать. Люди часто делают пожертвования в пользу тех организаций, которые, с их точки зрения, выполняют важную работу и своим финансовым вкладом они хотят также участвовать в этой деятельности. Они могут дарить организации деньги в знак благодарности за услугу оказанную им или их родственникам, друзьям или знакомым.

В некоторых странах родственники умершего человека могут предложить своим друзьям и знакомым сделать пожертвования в фонд благотворительной организации, к которой испытывал симпатии покойный, вместо того чтобы тратить деньги на цветы и другие атрибуты похорон. Иногда люди жертвуют деньги и хотят, чтобы их публично отблагодарили, другие же, напротив, стараются оставаться неизвестными и предпочитают не привлекать к себе внимания.

Итак, общественной организации необходимо вести учет пожертвований и составлять списки потенциальных спонсоров, своевременно и достоверно информировать этих людей обо всех успехах организации, стараться вовлечь их в ее деятельность и стимулировать к дальнейшим пожертвованиям в ее пользу

Кто жертвует? Пожертвования могут быть получены от членов организации, от других частных лиц, от коммерческих структур. Некоторые пожертвования могут поступить от родственников или партнерских организаций в качестве помощи молодой организации в процессе ее становления. Необходимо принимать во внимание, кто из спонсоров сможет оказать поддержку организации уже в ближайшее время, а к кому следует обратиться в отдаленном будущем, ограничившись пока лишь информированием этих людей об успехах организации с целью вовлечения их в ее деятельность. Иногда полезно публиковать список с именами спонсоров и дарителей в вашем информационном бюллетене или годовом отчете, чтобы отблагодарить их за поддержку и стимулировать других потенциальных спонсоров.

В тех странах, где общественные организации являются относительно новым явлением, люди могут скептически относиться к денежным пожертвованиям, полагая, что государство обязано заботиться об удовлетворении общественных потребностей без привлечения частных средств граждан. Средства этих людей весьма ограничены и они считают, что их скромный вклад все равно не сможет изменить существующую ситуацию. Поэтому надо уметь разъяснять роль общественных организаций в целом и миссию вашей организации в частности, призывая людей вносить любой посильный для них вклад, каким бы скромным он ни был.

В некоторых странах организации, делающие благотворительные взносы, получают налоговые льготы. Взносы в пользу организаций, предоставляющих льготы исключительно для своих членов, не освобождаются от налогообложения. Но налоговые льготы - не единственная и не главная причина того, что организации жертвуют деньги на благотворительность.

Естественно, необходимо попросить разрешение у ваших спонсоров, прежде чем публично упоминать их имена

Люди жертвуют организациям, которые им нравятся и которым они доверяют. Поэтому вашей организации необходимо постоянно демонстрировать то, что она делает полезную работу достойную поддержки, и что ей можно доверять. Если вам удалось заручиться поддержкой авторитетных и уважаемых людей, вам будет легче завоевать доверие и поддержку других людей, которые будут опираться на их мнение.

Ежегодные кампании. Многие организации обращаются к людям с просьбой делать пожертвования один раз в году. Эти ежегодные кампании могут стать основным источником поступления финансовых средств для организации, поэтому их нужно тщательно планировать и осуществлять. В зависимости от размера пожертвований и доступности различных средств коммуникации, организация может послать добровольцев к каждому из потенциальных спонсоров, отправить им письмо по почте или позвонить по телефону

Необходимо вести скрупулезный учет всей информации о спонсорах, включая их полные имена, адреса, номера телефонов, размеры пожертвованных средств, с тем, чтобы каждого из них можно было отблагодарить, выразить признательность публично и обращаться за новыми пожертвованиями в будущем.

Гранты

Гранты представляют собой финансовые средства, безвозмездно предоставленные корпорациями, правительством или благотворительными фондами в ответ на формальное обращение (заявку) организации. Гранты - это один из немногих наиболее важных источников получения крупных сумм денег для осуществления организацией масштабных проектов. Как правило, гранты предоставляются тем организациям, которые хорошо известны грантодателю.

Грантодатели предпочитают давать гранты благотворительным организациям, имеющим схожую с ними миссию, специализацию или работающим в аналогичной области. Так, фирма, выпускающая оборудование для сельскохозяйственных работ, более охотно будет финансировать клуб юных фермеров, нежели балетную школу. Всемирный женский фонд предоставляет гранты женским организациям. Грантодатели также предпочитают не давать грантов организациям, предлагающим услуги исключительно для своих членов.

Гранты выделяются в основном на конкретные проекты, а не на общую поддержку или оплату текущих расходов организации. Группа, предлагающая создание новой спортивной секции для школьников, может обратиться в фонд с заявкой на получение гранта, чтобы покрыть расходы на закупку необходимого оборудования, обустройство спортивных площадок и стадиона, подготовку тренеров из числа добровольцев в течение первого года существования секции. Женская организация может обратиться с просьбой о предоставлении гранта на поездку двух своих руководителей для участия в международной конференции.

Организация должна выяснить интересы своих потенциальных спонсоров прежде, чем обращаться к ним с заявкой на грант. Об интересах компаний можно судить по товарам и услугам, которые они производят, обращая внимание на те из них, которые могут иметь какое-то отношение к ва

шей организации. У благотворительного фонда можно запросить информацию о том, какие направления и организации он поддерживает.

Часто сами фонды рассылают описание своей миссии и списки организаций, ставших в прошлом их грантополучателями. Они также предоставляют подробную информацию о правилах подачи заявок на гранты.

Некоторые грантодатели рассматривают заявки на гранты несколько раз в год, в то время как другие фонды рассматривают заявки по мере их поступления. Когда какой-либо фонд объявляет о конкурсе грантов, нужно внимательно следить за теми требованиями, которые заявлены в публикуемых условиях конкурса. Если данные требования отвечают целям и задачам вашей организации, целесообразно написать и подать заявку в рамках данного конкурса. Если же ваши цели отличаются от заявленных грантодателями, не тратьте свое время и силы и подайте заявку на другой конкурс, условия которого будут в большей степени им соответствовать.

Очень важно подать все необходимые документы и предоставить всю информацию именно в той форме, которая указана фондом. Обычно каждый фонд получает гораздо больше заявок, чем выдает грантов. Чтобы получить финансирование, ваша заявка должна максимально соответствовать интересам, которые преследует данный фонд, и с точки зрения предполагаемого расходования средств гранта, и с точки зрения формальных требований, предъявляемых к заявкам. Если вы одновременно обращаетесь в несколько фондов с заявками на грант, не забудьте упомянуть об этом в каждой из поданных заявок.

Организации, обращающейся за грантом, нужно обладать дальновидностью и запастись терпением: может пройти несколько месяцев прежде, чем вы получите ответ на поданную вами заявку.

Принцип диверсификации

Чтобы ваша организация могла развиваться и процветать, ей необходимо иметь постоянные источники поступления финансовых средств. Наилучшим способом обеспечения бесперебойного поступления средств в организацию является диверсификация самих ресурсов и источников их поступления. Приведем примеры двух

организаций, одна из которых не использует принцип диверсификации, а другая прибегает к различным источникам финансирования.

Организация «А» была создана для проведения обучающих семинаров для женщин, с целью помочь им организовать свой собственный малый бизнес. Организация получила грант от международного спонсора, средства которого пошли на выплату зарплаты, покупку оборудования и материалов для семинаров. Срок действия гранта был ограничен тремя годами. Организация полностью покрывала свои расходы из средств гранта. Только когда три года почти истекли, она начала задумываться над тем, как будет существовать после окончания гранта.

Организация «Б» является некоммерческим центром для женщин и создана для аналогичной миссии. Она также получила грант от международного спонсора, но сразу начала рассматривать возможности получения

дополнительных средств из других источников для поддержания своей деятельности после того, как средства гранта подойдут к концу Организация «Б» обращается к каждой участнице семинаров с просьбой внести небольшую сумму Женщины, у которых нет средств, имеют возможность посещать семинары бесплатно, но многие другие, признавая несомненную ценность семинаров, готовы заплатить небольшую сумму за свое участие.

Если женщина начинает свое дело и становится успешным предпринимателем, организация вновь обращается к ней с предложением стать членом центра и платить ежегодные членские взносы. Все, кому предложено войти в число «специальных» членов, также должны внести свой взнос, а кроме того их просят перечислить небольшую часть своих прибылей в фонд помощи другим женщинам, обращающимся в организацию.

Многие женщины рады таким образом выразить свою признательность за помощь, которая была в свое время оказана им. Некоторые из них начинают оказывать организации активную помощь в поиске альтернативных источников дохода. Например, организация «Б» обратилась к столичному профессиональному женскому клубу с просьбой предоставить средства для оплаты ведущего специального семинара по работе с компьютером.

Организация «Б» также содержит небольшой магазин, где женщины могут продать свои собственные изделия. Женщины-изготовители этой продукции получают 90 процентов прибыли от продаж, в то время как 10 процентов идут на содержание самого магазина.

Организация «Б» старается не зависеть от какого-либо одного источника средств, постоянно ищет альтернативные способы обеспечения своей деятельности и добивается в этом успеха.

Вам также следует стремиться к диверсификации ваших ресурсов с точки зрения числа спонсоров и добровольцев, поддерживающих вашу деятельность. Некоторые организации опираются на крупные пожертвования двух-трех мощных спонсоров, хотя они выиграли бы (с точки зрения большей диверсификации), если бы получали менее крупные пожертвования от 200-300 различных спонсоров, а тем более, если бы собрали членские взносы от 1000 членов.

Если в вашей организации трудится много добровольных помощников, их работу можно распределять более эффективно. Когда кто-либо из сотрудников заболел или ушел в отпуск, его смогут заменить другие. Если людей слишком мало, серьезные проблемы могут возникнуть из-за отсутствия даже одного сотрудника.

Важность разумного использования ресурсов

Как было отмечено в этой главе, для успешного роста и процветания организациям необходимы ресурсы. В странах, где общественные организации еще в новинку многим людям не нравится идея безвозмездного жертвования своего времени и денег Например, многие из этих людей могут опасаться, что лидеры общественных организаций будут использовать полученные средства для личного обогащения.

Опытные организации знают, что ресурсы всегда ограничены и что никогда не бывает достаточно времени и средств, чтобы реализовать все

то, что организация хотела бы сделать. Руководство организации должно ясно понимать, что все средства, которые поступают в ее распоряжение, будь то гранты, денежные, пожертвования или подарки, предназначаются для реализации миссии организации.

Поэтому любые средства должны использоваться на благородные цели и тратиться разумно. Организация должна разработать тщательную процедуру оприходования,

использования и отчетности по использованию всех поступающих в ее распоряжение средств. Все грантодатели (благотворительные фонды, коммерческие и государственные структуры) требуют от своих грантополучателей необходимую отчетность, включая описание того, как и на что были потрачены средства и каковы были результаты реализованных проектов. Финансовые документы организации должны проходить проверку специалистов-аудиторов.

Добрая репутация организации является одним из важнейших ресурсов и именно поэтому следует ее всячески беречь и поддерживать. Организация должна заслужить известность своей полезной и важной работой, а также разумным и хорошо документированным использованием ресурсов.

Выражение благодарности

Одним из важных и часто недооцениваемых этапов поиска финансовых средств является выражение благодарности. Нужно благодарить добровольных помощников в целом и каждого индивидуально как в процессе повседневной работы, так и на специальных мероприятиях. Благодарность - это не только полезная и разумная вещь, она подкрепляет энтузиазм и мотивацию спонсоров, усиливая их желание еще активнее поддерживать организацию в будущем.

Благотворительная организация в одном из крупных городов обратилась к горожанам с просьбой о пожертвованиях для создания летнего лагеря для детей из малоимущих семей. Часть необходимых средств была собрана в форме пожертвований от рабочих. Каждый такой взнос составил в среднем 15 долларов. Кроме того, один состоятельный бизнесмен, входящий в совет директоров этой благотворительной организации, стал инициатором проведения ежегодного мероприятия для самых богатых людей города, всем участникам которого предлагалось внести крупную сумму в качестве благотворительного взноса. Бизнесмены охотно делали свои взносы, поскольку считали это престижным, полагая, что таким образом они будут причислены к категории богатых и влиятельных спонсоров. Они также продолжали делать взносы и в будущем, поскольку организация предприняла еще один шаг: осенью, после возвращения детей из летнего лагеря, каждый из «крупных спонсоров» получил по десять писем от разных детей, посетивших лагерь, с выражением благодарности. Эти письма, адресованные лично спонсорам, напомнили им о том, что они изменили к лучшему жизнь реальных детей и укрепили их желание поддерживать данную организацию в дальнейшем.

ВЫВОДЫ

Для привлечения ресурсов организации необходимо иметь внятную миссию и хорошую репутацию. Без этого немногие согласятся жертвовать свое личное время и сбережения.

Для реализации своей миссии организации необходимы люди, натуральная материальная помощь и деньги. Людские ресурсы включают лидеров и рядовых членов организации, клиентов, спонсоров, добровольных помощников и сотрудников организации. Эти люди задают направление деятельности организации, предлагают свои навыки и знания, делают денежные пожертвования и участвуют в реализации программ и проектов.

Совет директоров организации, как правило, несет ответственность за ее деятельность, включая принятие ключевых решений и управление работой добровольцев и штатных сотрудников. Директор организации обычно назначается советом директоров или выбирается общим собранием членов.

Некоторые организации используют институт формального (фиксированного) членства. Одни из них делают упор на удовлетворении потребностей и интересов своих членов, в то время как другие привлекают своих членов к выполнению благотворительной или другой общественно-полезной миссии. В любом случае, люди вступают в те организации, деятельность которых является для них привлекательной.

Организации, опирающиеся на систему членства, как правило, могут рассчитывать на лояльность своих членов в вопросе предоставления своих личных средств, личного времени и моральной поддержки. Для вовлечения новых членов организации необходимо изучать, понимать и удовлетворять их ожидания. Можно установить различные размеры членских взносов, чтобы способствовать вовлечению наибольшего числа людей.

Организации могут предоставлять различные услуги не только своим членам, но и другим людям. Необходимо специально исследовать потребности целевой группы, на

которую направлена деятельность организации, в особенности, если ее миссия сводится к предоставлению определенных услуг именно этой группе.

Зачастую значительный объем работы в организации, включая управление ею, сбор средств, реализацию программ и проектов, работу с клиентами и многое другое, выполняется добровольцами. Работа в качестве добровольного помощника может быть в новинку в некоторых странах, где большинство социальных услуг традиционно предоставлялось государством.

Очень важно понимать, что движет людьми, которые становятся добровольцами, просвещать потенциальных добровольных помощников относительно важности их вклада, находить для них интересную работу давать возможность учиться, предоставлять помощь, выражать признание и регулярно благодарить.

По мере роста и становления организации увеличивается роль оплачиваемых сотрудников. Отбор и принятие на работу должны проводиться после тщательной оценки профессиональных качеств и навыков кандидатов, их понимания миссии организации и приверженности ей. Процесс отбора кандидатов должен носить открытый и справедливый характер с тем, чтобы укрепить веру членов организации и других людей в ее честность.

Получение натуральной материальной помощи, такой, как помещения, печатное и офисное оборудование, как правило, является следствием установления добрых отношений с потенциальными спонсорами. Возможно также и последующее обращение к ним с просьбой предоставить помощь в осуществлении программы, от выполнения которой будет получена взаимная выгода.

Деньги поступают в организацию в различной форме: в виде членских взносов, платы за предоставленные услуги, пожертвований и грантов. Организация должна понимать мотивы, движущие спонсорами, и строить свои программы таким образом, чтобы получить их поддержку. Несомненно польза крупных пожертвований, однако множество небольших пожертвований и подарков может составить финансовую основу организации. Для получения гранта необходимо подать официальную заявку, процесс рассмотрения которой иногда растягивается надолго.

Необходимо стремиться к диверсификации источников денежных и других ресурсов. Организация, опирающаяся на поддержку единственного спонсора, или использующая единственный вид ресурсов, более уязвима, чем та, которая черпает различные ресурсы из целого ряда источников.

Хорошая репутация организации является важнейшим из ее ресурсов, который следует всячески оберегать и поддерживать путем разумного и честного использования средств. Организации необходимо создать ясную и детальную систему отчетности по использованию своих ресурсов. Необходимо систематически благодарить тех, кто оказывает ей поддержку, и стимулировать спонсоров к предоставлению этой поддержки в будущем.

6. КОММУНИКАЦИИ

А. ПРОЦЕСС ПЕРЕДАЧИ И РАСПРОСТРАНЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ

Чтобы успешно работать, каждая общественная организация должна уметь доносить до людей свою информацию. О ком бы ни шла речь: о членах организации или ее клиентах, о государственных чиновниках или журналистах, - вам так или иначе приходится доказывать этим людям важность и значимость своей работы. Можно предположить возражения: «Зачем кому-то что-то доказывать, если мы сами ни на йоту не сомневаемся в том, что делаем важное и нужное дело?!» Ответ прост - не убедив других людей невозможно повлиять на их поведение или добиться их поддержки.

Многие общественные организации пытаются в том или ином аспекте изменить поведение людей. К примеру есть организации, которые стремятся к тому чтобы курильщики отказывались от своей вредной привычки, а окружающие оказывали бы им поддержку в борьбе против курения.

Другие побуждают местное население внести изменения в привычный образ жизни и тем самым сохранить природные ресурсы для будущих поколений. Достижение этих целей самым непосредственным образом связано с умением убеждать и эффективно передавать информацию. Прежде чем люди изменят свое поведение, необходимо чтобы изменилось определяющее поведение мышление.

Так, если курильщик убежден, что курение прибавляет ему привлекательности, следует, прежде всего, повлиять на эту установку доказать, что курение, напротив, делает его отталкивающим. Для этого организация, ведущая борьбу с курением, должна уметь предоставлять людям убедительную информацию и обосновывать необходимость перемен.

Вторая причина связана с желанием организации получить общественную поддержку. Ищите ли вы добровольцев, собираете ли пожертвования или стремитесь установить контакт с ключевыми фигурами в благотворительном фонде, вам следует четко объяснить людям, что представляет собой ваша организация, чего вы стремитесь достичь, и какую пользу они получают от вашей деятельности.

Без этого вы вряд ли можете рассчитывать на долговременную поддержку - как показывает опыт, люди помогают тем, чью миссию они понимают и чьи идеи разделяют. Поэтому как и в предыдущих примерах, чтобы добиться изменения поведения людей (выражающееся в данном случае в том, что они начинают оказывать вам поддержку), вы должны просвещать своих потенциальных сторонников, соответствующим образом влияя на их мышление.

Многие россияне относятся весьма скептически к возможности повлиять на мышление обширной аудитории небольшой группой людей. Однако давайте вспомним недалекое советское прошлое, когда вся система фактически держалась на массивной пропагандистской кампании. Тотальный контроль партийных органов за распространением информации обеспечивал им формирование общественного мнения в идеологически выверенном ключе. Подкрепленный системой наказания за несоответствующее поведение, этот механизм надежно обеспечивал подчинение советских граждан директивам партийных лидеров. У некоммерческих организаций, стремящихся к демократическим преобразованиям общества, совершенно иные цели. Тем не менее опыт прошлого может оказаться им полезен.

Среда, в которой происходит передача информации

Сегодняшнее поколение, с одной стороны, получает огромное количество информации (например, на среднего американца ежедневно обрушивается поток из 40.000 информационных сообщений), с другой стороны, эта информация удивительно поверхностна и ограничена.

Благодаря телевидению, радио и газетам, мы узнаем о происходящих в мире событиях практически мгновенно, однако получить по-настоящему глубокое и обстоятельное изложение тех или иных событий удается редко. В результате люди оказываются перегружены объемом информации, но не могут квалифицированно разобраться ни в одной из проблем, о которых их информируют.

Для некоммерческой организации, пытающейся воздействовать на общественное мнение, это означает, что большинству людей известно крайне мало и о самой организации и о проблеме, над которой она работает. Находясь где-то между поверхностной информированностью и реальным пониманием проблемы, люди делают выводы и принимают решения, не полностью отдавая себе отчет в том, что же они на самом деле решают.

Таким образом, чтобы выполнять свою миссию и программы более успешно, вам придется предоставлять людям полную информацию о волнующей вас проблеме, сознательно прилагать усилия к достижению взаимопонимания с другими людьми, а не надеяться на то, что они сами чудесным образом придут к тем же выводам, что и вы.

Люди сегодня живут в мире «конкурирующих шумов» - бесконечного потока информации, рекламы, развлечений, который создает постоянный, действующий на нервы фон. Поскольку в большинстве случаев человек подвергается информационной бомбардировке не по собственной воле, он научился защищаться, отгораживаясь от этого «шума». Пытаясь «достучаться» до человека, не забывайте, что вы вступаете в конкуренцию за его внимание и интерес, которые имеют пределы. Чтобы ваша информация достигла цели, она должна выделяться из общего потока, быть ясной и действенной.

Модель передачи и распространения информации

Прежде, чем обращаться к кому-либо, следует сформулировать, с какой целью вы собираетесь это сделать. Предположим, вы стремитесь изменить сознание человека, с

тем, чтобы он в дальнейшем изменил некоторые аспекты своего поведения. В этом случае модель передачи информации можно изобразить следующим образом:



Разумеется, на деле не все так просто. Чтобы осуществить по-настоящему эффективную передачу информации, необходимо принять во внимание множество факторов, включая особенности восприятия, характер и окружение человека, к которому вы обращаетесь.

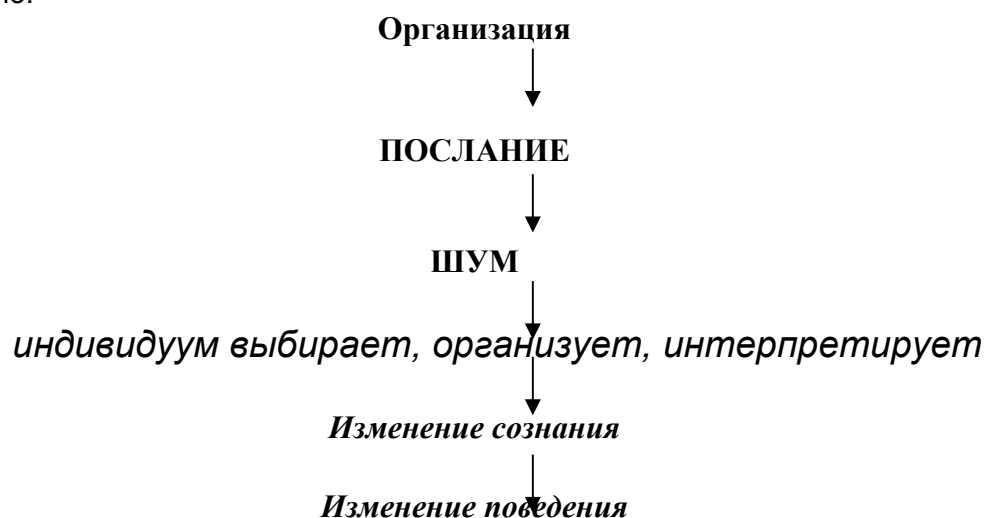
Защищаясь от агрессивного напора внешних раздражителей, люди в процессе восприятия информации, фильтруют ее посредством отбора классификации и интерпретации. На этапе **отбора** человек определяет на какие раздражители он будет реагировать, на какие - нет. На этапе **классификации** - организует и группирует информацию, чтобы сознание могло легче с ней справиться.

Только после этого поступающие извне идеи или внешние раздражители начинают обретать смысл, который расшифровывается сознанием на этапе **интерпретации**. Следовательно, для достижения требуемого эффекта нужно организовать процесс передачи таким образом, чтобы ваше сообщение было получателем отобрано, классифицировано и получило нужную интерпретацию.

Следует учитывать, что изменению человеческого сознания препятствуют защитные механизмы. в результате их действия происходит так называемое «селективное (выборочное) изменение» когда человек реагирует лишь на определенные внешние раздражители. Еще одним проявлением действия защитных механизмов является «селективное искажение». Другое проявление – «селективное удержание» заключается в том, что человек запоминает «удерживает в сознании» только те внешние импульсы, которые не противоречат имеющимся у него чувствам и убеждениям, все остальные импульсы он либо отвергает, либо игнорирует. Короче говоря, люди вовсе не склонны меняться лишь потому что мы что-то довели до их сведения.

С учетом всего вышесказанного наша модель стала выглядеть сложнее, но зато более реалистично:

С учетом всего вышесказанного наша модель стала выглядеть сложнее но зато более реалистично:



Итак, если вы стремитесь проинформировать людей относительно какой-то проблемы, побуждаете их изменить мнение или предпринять какие-либо действия,

передача информации приобретает ключевое значение. Сумеете убедить людей - получите их поддержку. Не сумеете - вас просто проигнорируют.

Существует множество способов передачи информации: газеты, радио, телевидение, академические и научные издания, личные беседы, публичные выступления, плакаты, лозунги, письма и т.д. Независимо от того, какой из них вы выбрали, процесс передачи информации потребует от вас неизменной дисциплины и вдумчивости. В этом отношении подготовка к важной деловой встрече с видным общественным деятелем ничем не отличается от написания информационного письма или выступления по радио. В каждом случае от вас требуется четкое понимание того, кто является вашей аудиторией и что вы хотите до нее донести.

Б. РАЗРАБОТКА ИНФОРМАЦИОННОГО СООБЩЕНИЯ ПО ШАГАМ

Прежде, чем приступить к подготовке информационного сообщения, постарайтесь ответить на вопросы: «чего мы пытаемся добиться?», «каким средством передачи информации воспользуемся?», «что люди должны понять/подумать в результате?» и «какие действия они должны предпринять?». Мы рекомендуем придерживаться следующей последовательности шагов:

- 1. Определите аудиторию**
- 2. Решите, что вы хотите донести до людей**
- 3. Выберите подходящие средства передачи**
- 4. Подготовьте сообщение**
- 5. Протестируйте его**
- 6. Передайте сообщение и оцените результаты**

1. Определение аудитории

Необходимо ясно понимать, до каких именно людей вы собираетесь донести ту или иную информацию. Как правило, по таким признакам как общие представления, убеждения или поведение можно выделить определенные группы людей, которые мы будем называть «целевыми аудиториями». Чтобы сделать процесс передачи информации эффективным, необходимо как можно более точно определить свои целевые аудитории и расположить их в порядке приоритетности.

При определении целевых аудиторий не следует допускать расплывчатости - чем более общую и абстрактную группу вы выделите, тем сложнее и дороже вам обойдется контакт с ней. Например, определив свою целевую аудиторию как «все взрослое население города», вы будете вынуждены в качестве средства передачи информации использовать столь дорогостоящий инструмент как телевидение. При этом тема и язык сообщения должны соответствовать средству передачи информации. Это значит, что в случае передачи сообщения по телевидению, оно должно быть понятно всем и каждому.

Вполне вероятно, что чрезмерная популяризация вашего послания может привести к снижению его качественного эффекта. Проявив же больше конкретности и определив свою целевую аудиторию, например, как «взрослое население пяти близлежащих микрорайонов, имеющее детей школьного возраста», вы сможете использовать в качестве средства передачи информации письменные объявления и листовки, что сэкономит вашей организации значительные средства. Кроме того ваше послание будет обращено непосредственно к родителям.

Определение целевой аудитории обычно строится на основании демографических, психографических и поведенческих характеристик. В ваших интересах раскрыть это характеристики по возможности более полно, основываясь на объективных, точных и непредвзятых данных исследований. Демографию определяют такие социально-экономические параметры как возраст, образование, род занятий, место жительства, уровень доходов и т.д.

К психографии относятся общественные настроения внутри той или иной группы людей, такие как консерватизм, независимость суждений, политизированность или социальная ответственность. Последняя характеристика определяется действиями или групповым поведением людей, которые могут оказаться существенными для вашей организации.

2. Определение того, что вы хотите донести до людей

Итак, вы определили целевую аудиторию. Пора переходить к общему содержанию вашего послания. Мы вам рекомендуем сфокусироваться на одной-единственной идее. Хотя некоторые средства передачи информации позволяют высказывать множество мыслей одновременно, люди обычно воспринимают за один раз только одну идею (называемую «остатком»).

Разумеется, вы не ограничены рамками единственной фразы в буквальном смысле слова, но должны стараться сделать так, чтобы ваша аудитория восприняла основную идею вашего послания.

Большинство людей, составляющих вашу аудиторию, слышит о волнующих вас проблемах впервые. Учитывая, что восприятие любых новых мыслей - дело сложное, вы должны стараться излагать их по возможности более просто и легко.

Очень важно понять степень осведомленности и образованности вашей аудитории, поскольку существует прямая связь между этими уровнями и готовностью принять решение. Вообще говоря, в процессе принятия решений человек проходит через пять последовательных стадий:

Признание проблемы.

Человек согласен с тем, что у него есть проблема или что ему необходимо предпринять определенные действия.

Поиск информации.

Человек целенаправленно (или неосознанно) собирает информацию по проблеме и способам ее разрешения.

Оценка и альтернативы.

Человек изучает альтернативную информацию и возможность альтернативных решений.

Решение.

Человек принимает решение.

Оценка последствий.

Человек еще раз оценивает альтернативы и принятое решение.

Необходимо варьировать содержание сообщения в зависимости от того уровня, на котором находятся в данный момент представители вашей целевой группы. Например, если вы хотите привлечь внимание людей к социальной проблеме, которая ими пока еще не осознана, ваше сообщение должно быть составлено так, чтобы люди, ознакомившись с ним, для начала просто признали наличие проблемы.

Если люди осведомлены, что проблема существует, ваша задача - донести до них информацию о ее возможных решениях, попутно убеждая их в том, что предлагаемый вами путь является самым лучшим. Если же люди находятся на стадии принятия решения, вам следует дополнительно усилить доводы в пользу вашего варианта решения проблемы.

Но как определить степень осведомленности вашей аудитории? Как узнать, с какими настроениями и мнениями вам предстоит иметь дело? Ответы на эти вопросы можно получить только в ходе исследований. Используя формальные социологические опросы или беседы в дружеском кругу дайте возможность вашей аудитории самой сказать, что она думает и как лучше всего довести до ее сведения определенную информацию.

3. Выбор подходящих средств распространения информации

Существуют четыре основных критерия, которыми следует руководствоваться при выборе средств распространения информации. Это:

Целевая аудитория

Правильный выбор времени

Характеристики средства распространения информации, отвечающие характеру вашего сообщения

Бюджет

На крупных предприятиях выбор подходящих средств распространения информации (например, для проведения рекламной кампании) зачастую возлагается на компьютер, который обрабатывает результаты текущих исследований отдельных средств массовой информации и их воздействия на различные целевые аудитории.

Большинство же некоммерческих организаций вынуждены полагаться на собственные оценки и логику (хотя если среди ваших знакомых есть люди, работающие в СМИ или имеющие доступ к подобным данным, постарайтесь получить у них профессиональную консультацию).

Целевая аудитория

Первым делом следует сопоставить, насколько различные средства распространения информации охватывают ваши целевые группы (еще раз обращаем ваше внимание на то, что целевые группы должны быть определены максимально конкретно и дискретно).

Не все население страны смотрит одну и ту же телепередачу и читает одну и ту же газету - каждое средство массовой информации ориентировано на вполне определенную категорию людей. Поэтому для начала изучите предпочтения вашей целевой аудитории.

Чему уделяют больше внимание руководители производств: спортивным телепередачам, статьям в серьезном журнале или сводкам новостей по радио? Что слушают и смотрят пенсионеры: рок-музыку, «мыльные оперы» или русскую классику? Анализ объективных результатов исследований поможет вам определить оптимальные способы достижения своей целевой аудитории. После этого вы переходите к остальным трем критериям.

По степени охвата аудитории средства массовой информации распределяются следующим образом: телевидение, радио, газеты, журналы, плакаты, листовки и т.д. Ниже приведены краткие характеристики этих средств и советы по их использованию.

Телевидение.

Телевидение является доминирующим средством массовой информации в России и охватывает большую аудиторию, чем какое-либо другое *СМИ*. Однако, зрительская аудитория сильно зависит от времени эфира и темы программы.

Передачи, выходящие в эфир после 19:00, охватывают самую широкую в демографическом отношении аудиторию. 96% семей в России имеют дома телевизор и большинство членов семьи смотрят его именно по вечерам. Дневные программы смотрят главным образом домохозяйки и пенсионеры, в то время как работающие мужчины отдают предпочтение спортивным репортажам в вечернее время и в выходные дни. Подростки любят спортивные и музыкальные передачи, а также художественные фильмы. Люди с более высоким уровнем образования и доходов предпочитают аналитические обзоры новостей и ток-шоу. Таким образом, чтобы эффективно использовать телевидение, полезно условно разделить телеэфир по времени дня и содержанию транслируемых программ.

Для населения большинства российских городов доступны три телевизионных канала: центральное телевидение, местное и кабельное. Передачи первого канала смотрят по всей стране, следовательно транслируемые по нему программы и реклама доступны практически всем россиянам. Первый канал охватывает большую аудиторию, чем любой другой? при этом он и самый дорогой. Если ваша организация не может себе позволить попасть на первый канал, то у вас всегда есть альтернатива – местное телевидение число его зрителей несравненно больше, чем число читателей местной газеты, или слушателей местной радиостанции. Сигнал кабельного телевидения передается непосредственно по кабелю, поэтому их зачастую можно принимать только в каком-нибудь одном микрорайоне. Передачи кабельных каналов часто бывают ориентированы к весьма узкому кругу людей. Кабельное телевидение может представлять значительный интерес для некоммерческой организации, в особенности, если она способна четко определить географическое положение своей целевой аудитории.

Постарайтесь, по возможности, ознакомиться с рейтинговыми показателями выбранного вами телевизионного канала и программы. *Эти* данные помогут вам количественно и демографически охарактеризовать ту группу людей, которая станет получателем вашего информационного сообщения. Не следует питать иллюзий, что любая теле- или радиостанция обладает таким же влиянием, как ОРТ. Радио и телевидение могут принести вашей организации ощутимую пользу, главное - ясно понимать, что конкретно вам дает использование того или иного *СМИ*.

Радио.

Радио, как и телевидение, охватывает значительную аудиторию, но в сравнении с последним обладает большим преимуществом в виде относительной дешевизны.

Существует несколько общенациональных радиостанций, но большинство вещания в России ведется местными радиостанциями. Географический охват аудитории радиостанциями практически аналогичен телевизионному так же как и способы использования этого СМИ: интервью, тематические радиопередачи или реклама (как правило, продолжительностью 60 секунд).

В зависимости от темы и характера каждая радиопередача имеет собственных слушателей. Так, лучший способ обратиться к молодым людям - через радиопередачу или радиостанцию, которая транслирует рок-музыку. Другие категории населения слушают другую музыку например, классическую.

Вряд ли пожилые люди придут в восторг, если их любимая радиостанция вдруг начнет передавать рок. Определив свою целевую аудиторию, выясните, какая передача/радиостанция отвечает ее вкусам и запросам.

Газеты.

В любом более или менее крупном населенном пункте вы можете найти как центральные, так и местные газеты. Подписчики и постоянные читатели газеты, как правило, долгое время сохраняют лояльность к стилю и позиции своего любимого периодического издания. Зачастую характер редакционных материалов того или иного издания полностью характеризует психографический профиль вашей целевой группы: консервативный, либеральный, коммунистический и т.д. Выбор газеты зависит от целей вашей информационной кампании. Если вы хотите обратиться к людям, принимающим важные решения, то вам больше подойдет газета, печатающая серьезные материалы. Если же для вас важно охватить более широкий круг «средних» людей, то вам подойдут менее элитарные, «желтые» издания.

Газеты обычно охотно печатают интервью и рекламные материалы. Объем газетной площади измеряется в полосах (*1/2, 1/4 полосы*) или колонках. Если у вас есть возможность выбора места для своего материала, отнеситесь к этому внимательно. Эффект от вашей статьи будет больше, если она размещена среди материалов на схожую тему. Так, обращаясь к женской аудитории, разумно разместить материал в разделе, посвященном кулинарным рецептам или домашнему хозяйству. Сообщения, адресованные мужчинам, лучше помещать поближе к спортивной страничке или к разделу о бизнесе. Если же вы хотите привлечь внимание ваших читателей на важную социальную проблему то лучше разместить ваш материал ближе к редакционной «передовице».

Журналы.

В целом, в отношении журналов можно руководствоваться теми же соображениями, что и в отношении газет. Журналы имеют более узкую тематическую направленность, поэтому круг их читателей обычно менее широк, но зато четче очерчен, чем круг читателей газет и слушателей радиостанции.

Разместить материал в журнале бывает сложнее, чем в газете, из-за того, что журнал выходит в свет гораздо реже. Под рекламу журналы обычно отводят одну полосу ее половину или четверть. Журнальные материалы, в отличие от газетных, чаще печатаются в цвете.

Однако, сама по себе цветная печать не даст вам большего охвата, хотя и будет стоить намного дороже. Платить дополнительные деньги за цветную печать разумно только в том случае, если вы абсолютно уверены, что использование цвета придаст вашему посланию большую убедительность.

Плакаты, объявления, листовки.

Данный вид распространения информации является весьма эффективным по двум причинам.

Во-первых, вы можете устанавливать рекламные щиты или расклеивать листовки непосредственно в местах проведения ваших мероприятий.

Во-вторых, поданная таким образом информация не конкурирует с огромным количеством «побочных» сообщений, как в газете, журнале или телеэфире. Недостатком этого способа является то, что он позволяет донести до вашей аудитории только одну простую идею - для объемных сообщений лучше прибегнуть к другому способу распространения информации. Для привлечения же внимания к одной важной проблеме или оповещения людей о готовящемся мероприятии данный способ может оказаться оптимальным.

Прямые рассылки.

Прямые рассылки - сравнительно новый способ распространения информации, который завоевывает все большую популярность во всем мире. Он заключается в том, что вы посылаете своему адресату по почте письменное обращение, в котором предлагаете ему приобрести ваш продукт или поддержать какую-то акцию. Такая рассылка называется «прямой», поскольку вы обращаетесь к своей аудитории напрямую, без участия посредников. Рассылки стали возможны с появлением почты, однако сегодня они осуществляются и по телевидению, и по теле-коммуникационным сетям, и через печатные издания.

Популярность прямых рассылок растет, поскольку этот способ распространения информации позволяет организации-заказчику контролировать процент откликов, оценивать результат (по числу откликнувшихся на призыв или просьбу) и вносить необходимые коррективы для достижения наибольшей эффективности. Однако для того, чтобы воспользоваться «прямой рассылкой», организации необходимо иметь список адресов.

В примере с Центром детского досуга прямая рассылка является оптимальным способом обращения к родителям учеников каждой из школ с призывом поддержать программы Центра или с приглашением посетить его ближайшее спортивное мероприятие. Использование телевидения, прессы или радио в этом случае совершенно неоправданно, поскольку сотрудники Центра потратят массу усилий и денег на обращения к людям, не входящим в их целевую группу

Связи с общественностью.

Использование связей с общественностью позволяет организации добиться бесплатного освещения своей деятельности или отдельных социальных проблем в средствах массовой информации. Можно с удовлетворением отметить, что в России за последние два года, наблюдается значительный прогресс в использовании этого подхода. На наш взгляд, данный подход является чрезвычайно эффективным способом формирования общественного мнения и информирования населения о деятельности общественных организаций. Мы подробно остановимся на нем в следующей главе.

Индивидуальные встречи.

Индивидуальные встречи приносят наиболее ощутимую пользу если речь идет небольшой целевой группе, состоящей, скажем, из влиятельных общественных или политических деятелей. Действительно, зачем прибегать к посредничеству средств массовой информации, если ваша целевая группа состоит из 10 или 20 человек?

Обратитесь к людям напрямую. Начните с ними диалог Мы рекомендуем готовиться к индивидуальным встречам не менее тщательно, чем к дорогостоящим выступлениям по телевидению или к подготовке не менее дорогостоящей рекламы в прессе. Помните, что собеседник - представитель вашей целевой группы и подходите к нему соответствующим образом. Не обрушивайте на него с порога поток своих идей, а учитывайте его интересы и мотивацию. Представляйте себя и свою организацию профессионально и будьте готовы отвечать на сложные, порою даже провокационные, вопросы.

Общественные мероприятия.

Проведение публичных мероприятий является одной из форм установления связей с общественностью. В зависимости от целей, вы можете использовать специальные мероприятия, чтобы обратиться к широким слоям населения или к более узкому кругу интересующих вас лиц. Хотя в самом мероприятии, как правило, участвует сравнительно немного людей, его освещение в СМИ позволяет добиться довольно

широкого охвата. Рекомендации по подготовке и проведению массовых мероприятий вы найдете в следующей главе.

Существуют еще три критерия, которыми следует руководствоваться при выборе средства передачи и распространения информации.

Выбор подходящего момента

Поставляя альтернативные способы распространения информации необходимо учитывать время, которым вы располагаете. Обычно информационная кампания бывает приурочена к какому-то действию или событию. Ваша задача - спланировать ее с таким расчетом, чтобы результаты, кампании непосредственно предваряли ожидаемое действие или событие.

Сроки распространения вашего сообщения напрямую зависят от того, каким средством передачи информации вы воспользуетесь. Если ваша программа по информированию населения ориентирована на долгосрочные результаты, вам прекрасно подойдут журналы или прямая рассылка. Эти средства позволяют передавать сложные и комплексные сообщения и при этом дают возможность обращаться к сравнительно узкой аудитории.

Однако, они не гарантируют быстрых результатов. Если же вы работаете над острой, животрепещущей проблемой, волнующей местную общественность, воспользуйтесь местным телевидением, радио или газетой - они являются самыми оперативными *СМИ* и охватывают наибольшую аудиторию.

Соответствие характеру вашего послания

Каждое средство распространения информации имеет свои уникальные особенности, которые следует по возможности использовать. Например, печатное слово позволяет донести до людей объемный и сложный для восприятия материал. Продемонстрировать катастрофические последствия какой-либо проблемы лучше всего с помощью телевидения. Хороший аудио материал логично разместить на радио.

Если вы можете лаконично сформулировать свое послание, используйте для его распространения плакаты или афиши. Вы с большей вероятностью добьетесь поддержки и признания авторитетных лиц, если опубликуете свой материал в серьезной газете или журнале, а не на страницах «желтой» прессы. Довести же какую-то информацию до сведения узкого круга людей разумнее всего в частном порядке.

Бюджет

Наконец, последним и самым существенным критерием является бюджет. Определив свою целевую аудиторию, сроки и характер сообщения, самое время оценить бюджет информационной кампании. Если вы в итоге приходите к выводу что вам хватит средств лишь на то, чтобы разместить в газете свой материал один-единственный раз, не бросайте деньги на ветер.

Постарайтесь обратиться к своей целевой аудитории каким-то другим способом, например, посредством кампании по связям с общественностью. Если у вас появилась возможность в течении полугода вести собственную программу по местному телевидению, подсчитайте, во сколько вам это обойдется. Вполне возможно, что на обращение лишь к одной из ваших целевых групп, уйдут все бюджетные средства - так не тратьте деньги впустую! Поищите другие способы, позволяющие обратиться ко всем вашим целевым аудиториям и соответствующие финансовым возможностям вашей организации.

Популярный еженедельник «Аргументы и Факта,» читает только 1% взрослого населения России, в то время как «Радио России» слушает около 46%. Если ваша организация решит обратиться к своей целевой аудитории посредством сообщений в *СМИ*, первым делом оцените выбранное средство массовой информации с точки зрения реального охвата аудитории в интересующем вас регионе.

4. Подготовка сообщения

Невозможно составить хорошее сообщение, руководствуясь только общими инструкциями. В процессе подготовки важнейшую роль играют понимание целевой аудитории, внимание к ее нуждам и эмоциям, изобретательность.

ПОМНИТЕ:

Вы готовите сообщение не для себя, а для того чтобы просветить и убедить других людей. В процессе подготовки сообщения прислушивайтесь и приглядывайтесь к вашей целевой аудитории.

Ниже приведены некоторые весьма общие рекомендации по составлению послания.

Выражайтесь ясно, даже если вам приходится говорить о сложных и эмоционально окрашенных предметах. Чем более «заумным» будет ваше послание, тем меньше людей поймет вас правильно. Выражайте свои мысли предельно просто и учитывайте психологию и особенности мышления тех, к кому вы обращаетесь.

Делайте упор на одной - единственной идее.

За более чем полувековые исследования в области восприятия информации, ученые установили, что люди способны усваивать за один раз только одну мысль. Поэтому исходите из того, что каждое ваше послание должно быть сконцентрировано вокруг одной

центральной идеи. Разумеется, вы можете включать какие-то второстепенные или вспомогательные идеи, но лишь для того, чтобы подкреплять и усиливать главную.

Печатное слово предоставляет прекрасную возможность развивать и углублять основную мысль, однако не рекомендуется дробить сообщение на слишком большое число подразделов.

Если же вы хотите довести до сведения аудитории более одной идеи, разработайте долгосрочную информационную программу. Выстройте ее поэтапно таким образом, чтобы каждое отдельное сообщение несло только одну центральную мысль. При этом последующее сообщение должно быть логически основано на предыдущем.

Сформулируйте призыв к действию.

В большинстве случаев ваша задача заключается в том, чтобы побудить людей к определенным действиям: сделать пожертвование, изменить какой-то аспект поведения, принять участие в программе или мероприятии. Чтобы процесс передачи информации протекал эффективно, прямо объясняйте людям, чего конкретно вы от них ждете. Не рассчитывайте, что люди догадаются об этом лишь потому, что вы «подразумевали» соответствующие действия в своем послании.

Повторяйтесь!

Во-первых, если вы хотите, чтобы ваша организация в массовом сознании ассоциировалась с какой-то основной идеей, добиться этого можно только путем постоянного повторения. Во-вторых, в каждом вашем послании должна иметься собственная центральная мысль. После того, как вы повторите ее несколько раз, она будет воспринята с большей вероятностью.

Например, если вы занимаетесь организацией детского досуга, завершайте каждое свое послание фразой «Безопасность и активный отдых для ваших детей!». В специальном послании, информирующем жителей города об открытии вашего Центра детского досуга, следует употребить фразу «новый Центр в центре города» как минимум дважды.

Выделяйтесь из общей массы.

Придерживайтесь благожелательного тона. Всегда помните о том, что люди перегружены информацией. Ваша задача-минимум заключается в том, чтобы они хотя бы запомнили сам факт вашего обращения к ним. Вы достигнете этой цели, если сумеете придать своему сообщению форму выделяющую его из общего информационного потока. Немножко юмора, эффектное изображение или запоминающаяся музыка помогут привлечь внимание окружающих к вашему посланию и усилят его эффект.

Однако не стоит злоупотреблять эффектными приемами, иначе они отвлекут людей от смысла вашего сообщения. Ваша главная задача заключается в том, чтобы люди прониклись вашими идеями и захотели предпринять те действия, которые вы от них ожидаете. Возможно, вы просите их измениться, а это дается человеку с наибольшим трудом и вызывает чудовищное внутреннее сопротивление. Постарайтесь встать на место людей, к которым вы обращаетесь. Будьте предельно логичны, выстраивая цепочку своих аргументов, и поощряйте те перемены или действия, к которым вы стремитесь.

Например, организация, которая борется с курением, может во всеуслышание заявить, что курильщики - просто идиоты, наносящие вред себе и окружающим. Такое агрессивное послание однозначно вызовет защитную реакцию у тех, кому оно адресовано.

Организация добьется гораздо большего эффекта, если будет придерживаться другого тона: продемонстрирует сочувствие к людям, которым трудно бросить курить, и сделает акцент на том, какие позитивные последствия будет иметь курильщик от сокращения количества ежедневно выкуриваемых сигарет.

5. Тестирование сообщения

Итак, вы подготовили послание и выбрали средства для его распространения. Прежде, чем потратить силы и деньги на осуществление своей информационной программы, рекомендуем вам предпринять еще один шаг - протестировать сообщение. Тестирование необходимо по двум причинам.

Во-первых, как бы тщательно ни было продумано и подготовлено ваше сообщение, его автор - вы, то есть человек, не входящий в вашу целевую аудиторию. Необходимо же изменить мышление и поведение именно целевой группы. Если в сообщении выбран

неверный тон, если оно навеивает скуку или слишком сложно для восприятия, вся ваша информационная кампания будет бесполезной тратой средств. Предупредить вас об этом может только представитель целевой аудитории.

Во-вторых, как очень часто бывает, одна хорошая идея рождает другую. Если ваше послание составлено достаточно грамотно, то в ходе его тестирования с помощью представителей вашей целевой аудитории, вам могут открыться еще более доходчивые и убедительные способы изложения ваших мыслей. Короче говоря, тестирование вашего послания непременно приведет к его дальнейшему совершенствованию.

Процесс тестирования может быть как весьма сложным, так и совершенно простым (можно просто попросить кого-то из коллег ознакомиться с вашим посланием и сообщить вам свое мнение). Главный его смысл заключается в получении непредвзятой обратной связи.

Крупные организации, располагающие значительными средствами и человеческими ресурсами, могут себе позволить тестирование с помощью фокус-групп и индивидуальных интервью с представителями своей целевой аудитории (необходимые методики подробно изложены в главе шестой).

Маленькие организации могут ознакомить со своим посланием человека, который не принимал непосредственного участия в работе над ним, но хорошо знает целевую аудиторию. Полученная обратная связь - это возможность усовершенствовать свою работу

Проведение массовой информационной кампании является для любой организации довольно дорогостоящим предприятием. Поэтому прежде, чем приступить к нему мы рекомендуем сделать еще один шаг. Убедившись после окончательной доработки, что ваше послание теперь верно передает смысл, который вы в него стремились вложить, протестируйте в малом масштабе всю вашу информационную кампанию. Это поможет вам узнать реакцию людей и понять, на какой эффект вы можете рассчитывать.

Давайте вернемся к нашему примеру с Центром детского досуга. Предположим, вы решили обратиться к родителям школьников с призывом вступать в члены вашей организации и вносить членские взносы, необходимые для поддержания работы Центра.

Прежде чем начать регулярную публикацию своих сообщений в газетах или заказывать серию выступлений по радио, дайте одно короткое объявление в газете. Подсчитайте, сколько людей на него откликнется, и изучите их реакцию. Готовы ли они платить членские взносы? Понятна ли им выгода, которую получают их дети от участия в мероприятиях Центра? Попробуйте оценить количество откликов после завершения массовой информационной кампании. Прикиньте, насколько результаты кампании оправдают расходы на ее проведение.

7. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

1.1. Определение термина «связи с общественностью»

Связи с общественностью в нашей стране понятие относительно новое. При серьезном отношении к делу любая организация рано или поздно ощутит потребность в развитии связей с общественностью.

Webster's New International Dictionary дает такое определение кампании по связям с общественностью: «Содействие установлению взаимопонимания и доброжелательности между личностью, организацией и другими людьми, группами людей или обществом в целом посредством распространения разъяснительных материалов, развития обмена информацией и оценки общественной реакции».

Французы определяют кампанию по связям с общественностью как «комплекс целенаправленных мероприятий по воздействию на общественное мнение, ориентированных на то, чтобы изменить в свою пользу установки и поведение людей».

Таким образом, можно сказать, что кампания по связям с общественностью связана с общественным мнением и воздействием на него. Что же такое общественное мнение и как организовать работу по связям с общественностью вашей организации? Ответы на эти вопросы вы найдете в данной главе.

1.2. Общественное мнение и его значение

Британская энциклопедия определяет общественное мнение как «совокупность индивидуальных взглядов, отношений, мнений относительно какого-либо конкретного вопроса, выражаемых значительной частью общества».

Общественное мнение складывается из мнений отдельных людей. Мнение может быть глубоко продуманным и твердым, основанным на предварительном изучении вопроса или на собственных убеждениях, рожденным в дискуссиях.

Мнение складывается под воздействием различных факторов, не все из которых объективны: образование, личные предпочтения, социальное окружение, влияние СМИ и так далее.

Мнение по общественно значимым вопросам складывается далеко не у всех, многие этими вопросами просто не интересуются, некоторые даже не слышали об их существовании.

До начала работы (ведения проекта, программы) общественное мнение можно сравнить с вакуумом. Но если вы приступаете к работе и не заполняете эту пустоту сами, не формируете активно общественное мнение, то оно складывается стихийно и может быть как положительным, так и отрицательным, основанным на неверных, ошибочных представлениях, слухах, а также на информации, распространяемой оппозиционными силами.

Здесь и начинает работать механизм кампании по связям с общественностью, нацеленной на пробуждение интереса к данной теме, выявление сторонников и сохранение сложившегося благоприятного мнения, информирование людей и убеждение тех, кто еще не определил свою позицию.

Работа по связям с общественностью должна быть направлена на информирование всех людей, которых затрагивает деятельность вашей организации, а также на анализ ситуаций и предвидение возможной реакции в ответ на ваши действия.

Эта работа может носить как внешний характер, то есть может быть направленной на общество в целом, на представителей власти, партнеров, прессу, посетителей, так и внутренний, если она направлена на ваших сотрудников, которые являются проводниками вашей политики. Без их убежденности в правильности деятельности организации и ваших действий любая работа по связям с общественностью обречена на провал.

В итоге мнение большинства сторонников идеи становится реальной силой, которая влияет на формирование законов и решений правительства. Руководители государств многим рискуют, если идут наперекор общественному мнению или игнорируют его. Оно, конечно же, не способно определить те или иные нюансы политики, но создает определенные рамки действий политических лидеров.

Задача всей работы по связям с общественностью - создать благоприятное общественное мнение об организации, проекте, программе, над которой вы работаете, привлечь внимание общественности, заставить людей говорить и думать об этом.

1.3. Два пути воздействия на общественное мнение

Связи с общественностью в сравнении с рекламой

Информировать СМИ, заинтересовывать своими проблемами

Это самый короткий путь ко всей вашей аудитории

Это дает кредит доверия к Вам

Это Вам по средствам

Реклама

За это надо платить

Этому меньше доверяют

Итак, деятельность по связям с общественностью - это создание благоприятного общественного мнения о вашей организации и ее работе и/ или привлечение внимания общественности к тому проекту или программе, над которыми вы сейчас работаете.

Прежде чем приступить к разработке стратегии кампании по связям с общественностью, необходимо сделать следующее:

1. Определить цели и объект воздействия.
2. Определить организационную структуру кампании.
3. Провести анализ аудитории.

4. Определить ресурсы кампании.
5. Определить продолжительность кампании.
6. Разработать форму сообщений.
7. Определить направления работы с СМИ.
8. Определить направления развития кампании. Ответы на поставленные ниже вопросы помогут вам при детальной разработке и проведении информационной кампании.

Цели кампании

Какие цели сформулированы?

На какую аудиторию они рассчитаны?

Каковы рамки/ограничения воздействия на данную аудиторию?

Какие цели не сформулированы?

Какие цели первичны, а какие вторичны?

Организационная структура

- Кто определяет стратегию и тактику кампании?
- Кто будет принимать решения?
- Есть ли необходимость в получении чьего-либо одобрения в ходе работы?
- Кто будет осуществлять принятые решения?
- Будет ли организационный орган временным или постоянным?
- Кто будет входить в состав рабочей группы?
- В каких направлениях будет проходить работа?

Анализ аудитории

- Существует ли целевая аудитория?
- Была ли попытка определения отношения аудитории к основной идее кампании?
- Была ли попытка характеризовать целевую и общую аудитории?
- Можно ли разделить аудитории на следующие категории: наемные работники, администрация, неформальные объединения, сфера обслуживания, учащиеся и т.д.?
- Какое влияние они могут оказать на нашу организацию?

Ресурсы кампании

Каковы финансовые ресурсы, навыки, знания и другие условия? Каковы источники поступления ресурсов? Как эти ресурсы могут быть использованы?

Продолжительность кампании

- Какова продолжительность кампании?
- Какие факторы влияют на продолжительность кампании?
- Каково расписание кампании?

Формы сообщений

- Каковы основные темы сообщений?
- Каким будет содержание сообщений?
- Какие аргументы будут использованы в сообщениях?
- Кто будет ответственным за составление сообщений?

Направления работы с СМИ

- Кто будет ответственным за распространение сообщений?
- Каковы возможности использования СМИ в рамках проводимой кампании?
- Какие СМИ могут быть использованы:

газеты, журналы и другие издания;

радио;

телевидение;

видеофильмы;

плакаты, брошюры, буклеты;

рекламные щиты, наклейки, растяжки;
другие печатные материалы, такие как календари, открытки.

Учтены ли следующие возможные каналы распространения информации:
диспуты и семинары;
митинги, демонстрации и шествия;
общественные форумы;
визиты в общественные центры;
ярмарки;
визиты домой;
другие формы индивидуальной и коллективной работы.

Направления развития кампании

- Каковы критерии успеха кампании?
- Каковы направления развития отдельных этапов кампании?
- Какой эффект должен быть достигнут по окончании кампании?
- Как можно развить кампанию в дальнейшем?

Возможные способы размещения и распространения информации

Если вам удалось найти ответы на помещенные выше вопросы, то вашим следующим шагом станет определение возможных способов размещения и распространения информации. Далее дается их краткое описание.

- Информация в электронных СМИ
- Информация в незлектронных СМИ
- Наружная реклама
- Дополнительные возможности для размещения информации
- Электронные СМИ:
 - Телевидение
 - Радио

Размещение информации в собственных помещениях или на своей рекламной продукции не требует или требует минимальных дополнительных затрат. Общественные организации могут использовать дополнительные возможности для размещения информации в целях усиления общего воздействия информационной кампании.