

ПРОЕКТ «ЦЕНТР РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РЦ СО НКО»



ОБЩЕСТВО РАЗВИТИЯ
ПРОДУКТИВНЫХ ИНИЦИАТИВ
межрегиональная общественная организация

СУБСТИТУТЫ: ПРОДУКТЫ-ЗАМЕНИТЕЛИ И КАК С НИМИ КОНКУРИРОВАТЬ

Было бы очень любопытно рассказать об импортозамещении, но сейчас не о нём. А о продуктах-заменителях, которые могут составить конкуренцию тем продуктам, которые производят СОНКО.

Мы уже договорились, что будем рассматривать некоммерческую деятельность как работу по производству линейки неких продуктов, у которых есть конечный потребитель, стоимость производства, выведения на рынок, постпродажного обслуживания и т.д.

В общем-то, и саму организацию можно представить как продукт: она так же проходит жизненные циклы, у неё есть благополучатели-”потребители” и т.д.

Почему мы хотим предложить вам поговорить о субститутах? Потому что субституты - это “не очевидные конкуренты”. Самый хрестоматийный пример субститутов - это апельсины и мандарины.

У товаров-субститутов (или услуг-субститутов) фактически одинаковая полезность. Например, вельвет и бархат одинаково полезны, чтобы сшить юбку или костюм, а чашка чая или кофе – чтобы взбодриться. Важно понимать, что субститут – это равноценный заменитель, то есть, потребитель не теряет в качестве и тратит примерно те же средства на покупку товара-субститута. Например, аспирантура в РГГУ может быть заменена на аспирантуру Европейском университете без потери полезности и престижа.

Применительно к СОНКО субститутами могут быть организации, предоставляющие подобные услуги: защита социально незащищённых групп, просвещение, обучение и консалтинг.

По деятельностному ряду понятно - субститутами по отношению к НКО могут быть, прежде всего, государственные и муниципальные учреждения, оказывающие социальные услуги. Во-вторых, это разные инициативы, которые занимаются новыми гуманитарными практиками, при этом не регистрируются как общественные организации, а сознательно существуют в виде неформальных сообществ. В-третьих, это те общественные организации, которые защищают интересы бизнеса, у них иная организационная культура, чем у СОНКО, но они тоже могут заниматься консалтингом (в том числе - в социальной сфере, потому что понимают, как устроено управление учреждением, например).

Например, вы оказываете СОНКО управленческие консультации, сопряжённые с обучением и разбором кейсов. Субститутом вашей услуги станет бесплатный онлайн-курс по управлению социальными проектами (или любой другой, тематически близкий к содержанию вашего обучающего пакета). В рамках онлайн-курсов обычно можно задать вопросы преподавателю, обсудить какие-то темы с сокурсниками (как на форуме, так и в формате скайп-конференции), разобрать кейсы из практики реально существующих организаций и т. д.

Если говорить о социальных услугах, то, например, организация досуга и отдыха воспитанников детских домов, организованная фондом по помощи детям-сиротам или предоставляемая государственным учреждением – это услуги субституты, так же, как обучение членов семьи получателя социальных услуг основам медико-психологических и социально-медицинских знаний для проведения реабилитационных мероприятий в домашних условиях (его могут предоставлять как специальные государственные учреждения, так и фонды помощи онкобольным). Или, например, социально-трудовые услуги, которые предоставляет специальный проект для выпускников детских домов или социальный предприниматель, по отношению друг к другу так же являются субститутами.

Необходимо рассматривать субституты в качестве угрозы в следующих случаях:

Во-первых, информированы ли ваши благополучатели о продуктах-субститутах, которые производят другие организации и станут ли они обращаться к ним за помощью? Будет ли это “разовой акцией” или они могут начать обращаться за услугой-субститутотом постоянно?

Скорее всего, им много известно о государственных и муниципальных учреждениях соцзащиты, но мало - об инициативных группах. С другой стороны, если ваши благополучатели нуждаются в какой-то специфической услуге, то они вполне могут быть “клиентами” инициативной группы (например, родители, которые занимались проблемой дефицита мест в детских садах Перми действовали самостоятельно как инициативная группа и помогали другим людям, у которых возникали трудности с получением места в детском саду).

Насколько “дорого” благополучателю обращаться за услугой-субститутотом? Возможно, к государственным учреждениям больше доверия, но у них не настроен сервис (или, например, в ближайшие несколько месяцев ремонт). Может ли он потратить у вас меньше времени, получить столько же “пользы”, а ещё - участие и заинтересованность? Или, наоборот, общественная приёмная переполнена, консультантов мало, время консультирования - всего 2 часа во время рабочего дня?

Третий немаловажный вопрос: привычки ваших благополучателей. Станут ли они менять привычное на новое? Какая новизна их привлечёт: другое место предоставления услуги (более близкое к остановке общественного транспорта), более квалифицированные сотрудники (но, например, при этом менее “душевные”), более технологичный процесс (взял талончик в терминале, почитал книжку в очереди - 10 минут на приёме и вопрос решён)? Почему им нравится ваш продукт? Потому что у них нет альтернативы? Потому что они мало информированы, не любят менять старые привычки и предпочитают “проверенные способы”?

Последнее, пожалуй, самое важное. Понимают ли благополучатели, что имея дело с вами, они имеют дело со специальной структурой, которая называется социально ориентированная некоммерческая организация? Они осознанно сделали выбор в пользу СОНКО (потому что важно разгосударствление сферы услуг, общественное участие в реформе социальной сферы и т.д.) - или им по большому счёту всё равно и ваш продукт для них привлекателен совсем не этим? Вообще, насколько для них важны те “бонусы”, которые вы стараетесь предоставить: отслеживание судьбы каждого обратившегося, работа с ними в неурочное время и т.д.? Или им просто необходимо “по факту” получать некий набор социальных услуг, неважно, от кого. не важно, в каком формате, “главное, чтобы было”.

Учитывая эти особенности, вы сможете вовремя распознать угрозу, исходящую от субститутотов.

Как вы, наверное, помните, субституты входят в теорию Майкла Портера о пяти силах, которые влияют на стратегию организации. Помимо субститутотов, значение имеет возможность появления новых игроков на рынке, власть поставщиков, потребителей и уровень конкурентной борьбы.