Maria Janina Broniewska

Instrumentarium marketingowe organizacji trzeciego sektora

Ekonomiczne Problemy Usług nr 74, 623-636

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 662 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 74 2011

mgr MARIA JANINA BRONIEWSKA
Uniwersytet Łódzki

INSTRUMENTARIUM MARKETINGOWE ORGANIZACJI TRZECIEGO SEKTORA

Streszczenie

Wśród wielu zagadnień związanych z działalnością organizacji pozarządowych, zwanych też organizacjami non profit lub trzeciego sektora, pojawia się pytanie o zastosowanie w zarządzaniu nimi działań i instrumentów marketingowych. Jeszcze do niedawna zastosowanie koncepcji marketingowych w organizacjach non profit budziło kontrowersje. Jednak nasilająca się konkurencja, również na tym rynku, spowodowała konieczność poszukiwania nowych, skutecznych sposobów utrzymania i wyróżnienia się. Dlatego też w artykule podjęto próbę charakterystyki działań marketingowych w organizacjach non profit oraz wskazania, które narzędzia znajdują tu szczególne zastosowanie. Poszerzonej analizie poddano instrumenty promocji, których zadaniem jest nie tylko informować czy przekonywać, ale również wzmocnić organizację poprzez utrzymanie właściwego wizerunku. W podsumowaniu wskazano na korzyści i utrudnienia w stosowaniu działań marketingowych w organizacjach trzeciego sektora.

Wprowadzenie

Organizacje non profit odgrywają coraz większą rolę w różnych dziedzinach życia, a to oznacza odejście od historycznego postrzegania gospodarki jako dwusektorowej na rzecz trójpodziału na sektor publiczny, rynkowy i pozarządowy. Współcześnie mowa o podziale sfer życia społecznego na: państwo, gospodarkę i społeczeństwo obywatelskie, czyli tzw. trzeci sektor, w którym lokujemy organizacje pozarządowe, nazywane również organizacjami non profit. Organizacje trzeciego sektora nie doczekały się w literaturze jednolitego określenia. Wynika to głównie z rozmaicie tłumaczonych angielskich zwrotów: *Non Governmental Organization* (NGO – organizacja pozarządowa) lub *non profit organization* (organizacja niedochodowa, organizacja niezyskowna, organizacja niekomercyjna, organizacja niezarobkowa).

Wśród wielu zagadnień związanych z zarządzaniem tymi organizacjami pojawia się pytanie o zastosowanie działań marketingowych. Jeszcze do niedawna

zastosowanie instrumentów marketingowych w organizacjach non profit budziło kontrowersje. Jednak nasilająca się konkurencja, również na tym rynku, spowodowała konieczność poszukiwania nowych, skutecznych sposobów utrzymania i wyróżnienia się. Dyskusja w tej materii rozpoczęła się na świecie pod koniec lat sześćdziesiątych, gdy Ph. Kotler i A. Levy definiując marketing jako „zaspakajanie potrzeb ludzkich dokonane z wyczuciem", wskazali, że marketing zdolny jest wyjść poza swą wąsko postrzeganą rolę odgrywaną w organizacjach komercyjnych i nabrać szerszego, społecznego znaczenia[1]. Dlatego też organizacje trzeciego sektora, chociaż nie są zorientowane na zysk, powinny mieć świadomość, że w warunkach gospodarki rynkowej zasięg oraz jakość prowadzonych przez nie działań w dużym stopniu zależą od możliwości i umiejętności pozyskania zarówno wolontariuszy, jak i środków materialnych. W poniższych rozważaniach podjęto więc próbę analizy zastosowania i przydatności instrumentów marketingowych w organizacjach trzeciego sektora.

Charakterystyka trzeciego sektora w Polsce

W Polsce działalność organizacji pozarządowych została uregulowana w ustawie o działalności pożytku publicznego i wolontariacie z 2003 r., gdzie stwierdzono, że „organizacjami pozarządowymi są niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu przepisów o finansach publicznych, i niedziałające w celu osiągnięcia zysku, osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej utworzone na podstawie przepisów ustawy, w tym fundacje i stowarzyszenia"[2]. Z kolei w Karcie Zasad Organizacji Pozarządowych znajduje się zapis, że „organizacje pozarządowe przeznaczają całe wypracowane dochody na realizację zadań statutowych oraz w rozsądnych granicach – na rozwój organizacji"[3]. Podążając za A. Sargeantem, można też powiedzieć, że współcześnie za organizację non profit „uważa się taką organizację, która służy poprawie ogólnego poziomu życia społecznego, dzięki zebraniu i redystrybucji odpowiednich zasobów oraz dostarczeniu dóbr fizycznych i usług"[4].

---

[1] Ph. Kotler, S. Levy, *Broadening the Concept of Marketing,*, „Journal of Marketing" 1969, Vol. 33, January, s. 10–15; za: A. Sargeant, *Marketing w organizacjach non profit*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 31.

[2] Ustawa z 24.04.2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, DzU nr 96, poz. 873. Definicję zawarto w art.3, pkt. 2 ustawy dodając zastrzeżenie zawarte w ust. 4. Ustęp 4 wskazuje, że przepisów ustawy nie stosuje się do: partii politycznych, związków zawodowych i organizacji pracodawców, samorządów zawodowych, fundacji, których fundatorem jest Skarb Państwa lub jednostka samorządu terytorialnego, fundacji utworzonych przez partie polityczne i spółek działających na podstawie przepisów o kulturze fizycznej.

[3] *Karta Zasad Organizacji Pozarządowych*, www.fip.ngo.pl/x/69529.

[4] A. Sargeant, *Marketing w organizacjach…*, s. 17.

Trzeciego sektora w Polsce, podobnie jak w innych rozwiniętych krajach, nie można już uznawać za sferę marginalną, chociaż na tle innych krajów europejskich polskie organizacje zatrudniają w tej sferze nieznaczną ilość osób[5]. W rejestrze REGON we wrześniu 2009 r. zarejestrowanych było 74,6 tys. podmiotów, w tym 64,5 tysiąca stowarzyszeń (bez Ochotniczych Straży Pożarnych) oraz 10,1 tys. fundacji[6].

Spoglądając na statystyki, wydawać by się mogło, że sytuacja w tej mierze, począwszy od transformacji ustrojowej rozpoczętej w 1989 r., jest w Polsce coraz lepsza. Jednak gdyby wziąć pod uwagę udział trzeciego sektora w krajowym zatrudnieniu najemnym, polskie zasoby okazałyby się dość skromne (wynoszą one bowiem jedynie ok. 1,1%). Tymczasem z badań przeprowadzonych przez GUS w 2006 r. wynika, że w krajach europejskich udział non profit w ogólnym zatrudnieniu waha się od 6% (w Wielkiej Brytanii) do 9,2% (w Holandii)[7]. Pomimo ciągłego wzrostu powyższe dane ukazują więc wciąż słabą pozycję trzeciego sektora w Polsce.

Instrumenty marketingu w organizacjach non profit

Aby dogłębniej zrozumieć rolę organizacji non profit w demokratycznym społeczeństwie obywatelskim, należy poznać ich istotę i różnorodność form, zrozumieć zasady funkcjonowania w otoczeniu ekonomicznym, prześledzić sposoby zarządzania nimi i przyjrzeć się bliżej metodom, jakie wykorzystują w celu promocji swoich działań. Oznacza to m.in. konieczność spojrzenia na przydatność działań i narzędzi marketingowych w tych organizacjach[8]. W literaturze często podkreśla się, że przy charakterystyce narzędzi marketingowych w organizacji non profit, której usługi stanowią większą część oferty produkto-

[5] Pod koniec XX w. szacowano, że w Wielkiej Brytanii jest ponad 500 tys. organizacji nienastawionych na zysk, a 175 tys. z nich, zarejestrowanych jako instytucje dobroczynne, wykazywało roczne obroty rzędu 17 miliardów funtów. W jednym z pierwszych badań, przeprowadzonych w siedmiu krajach (USA, Wielka Brytania, Francja, Włochy, Niemcy, Węgry i Japonia) pod nazwą John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, stwierdzono, że sektor non profit generował niemal 5% łącznego PKB tych krajów i dawał zatrudnienie niemal 11,8 mln pracowników. Zob. A. Sargeant, *Marketing w organizacjach*..., s. 21.

[6] Gdyby jednak chcieć szerzej spojrzeć na trzeci sektor i dodać do niego jednostki Ochotniczych Straży Pożarnych (mających formę prawną stowarzyszenia, lecz działających na innych zasadach), a także organizacje społeczne, takie jak komitety rodzicielskie czy komitety społeczne oraz związki zawodowe czy też jednostki Kościoła Katolickiego i innych związków wyznaniowych liczba zarejestrowanych podmiotów wzrosłaby do 130 tys. (www.civipedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/raporty/podstawowe_fakty_2008_calosc_popr_FIN.pdf).

[7] *Sektor non profit w Polsce,* www.odlew.agh.edu.pl/fundacja/non profit.pdf.

[8] M. Załuska, W. Toczyski, E. Leś, J. Boczoń, *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*, Biblioteka Pracownika Socjalnego, Katowice 1998, s. 11.

wej, adekwatne wydaje się być stosowanie siedmioelementowej koncepcji marketingu mix[9]. Jednak, jak zauważają A. Limański i I. Drabik, pomimo że nie ma wątpliwości co do słuszności stosowania wszystkich elementów poszerzonej koncepcji, jest ona jedynie efektem uszczegółowienia poszczególnych elementów klasycznej koncepcji „4P": produkt, cena, dystrybucja, promocja[10]. Marketing mix, zwany mieszanką lub kompozycją marketingową, to zbiór instrumentów lub narzędzi marketingowych, czyli instrumentarium, które stosuje organizacja, by zrealizować zamierzone cele marketingowe na docelowym rynku działania[11]. W zależności od potrzeb i specyfiki prowadzonej działalności kierownictwo dokonuje wyboru odpowiedniej dla siebie kompozycji marketingowej, bowiem marketing nie może być organizacji narzucony.

Dla scharakteryzowania specyfiki narzędzi marketingowych stosowanych w organizacjach non profit przyjęto kompozycję siedmioskładnikową:

1. Produkt *(product)* – to zarówno fizyczny produkt, jak i usługa oferowana klientowi. W organizacjach non profit produktem może być osoba (np. polityk), idea (np. szkodliwość nałogów) lub organizacja.
2. Cena *(price)* – jest jedynym narzędziem marketingu mix, który zarówno w organizacjach tradycyjnych (biznesowych), jak i non profit finansuje działalność. Kluczowym elementem w organizacjach non profit jest tzw. *fundrising,* czyli pozyskiwanie funduszy na działalność. Formami wspierania organizacji może być sponsoring, mecenat, wolontariat albo np. zakup gadżetów organizacji.
3. Dystrybucja *(place)* – to decyzje dotyczące kanałów wykorzystywanych w celu dotarcia do klienta. W przypadku organizacji non profit kanały dystrybucji są z reguły znacznie krótsze, dystrybucja jest bezpośrednia lub poprzez nie więcej niż jednego pośrednika. Bardzo ważnym elementem dystrybucji jest też lokalizacja jak najbliższa miejsca, gdzie znajdują się nabywcy – beneficjenci oferowanych usług.
4. Promocja *(promotion)* – to decyzje związane z komunikowaniem się, sprzedażą i oddziaływaniem na nabywców. Ważne jest, by organizacja nie tylko wysyłała informacje, ale także je odbierała, interpretowała i redagowała. W skład działań promocyjnych wchodzą zróżnicowane środki, które

[9] A. Payne, *Marketing usług,* PWE, Warszawa 1996, s. 44.

[10] A. Limański, I. Drabik, *Marketing w organizacjach non profit,* Diffin, Warszawa 2007, s. 70–73.

[11] Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola,* Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 89.

po połączeniu tworzą mieszankę promocyjną – *promotion-mix.* Szersza ich charakterystyka dokonana zostanie dalej.

5. Ludzie *(people)* – są bardzo ważnym czynnikiem różnicującym jakość usług, tworzą korzyść dodatkową i są źródłem przewagi konkurencyjnej. Dla organizacji usługowej i non profit oznacza to przede wszystkim personel świadczący usługi – kontaktujący się bezpośrednio z klientem. Wymaga się od nich właściwego zachowania wobec klientów, odpowiedniego wyglądu, kompetencji i przede wszystkim zaangażowania. Kierowanie ludźmi wymaga od kadry organizacji umiejętności interpersonalnych, a w tym znajomości podstawowych wskazówek psychologii. W sferze działań non profit, podobnie zresztą jak w usługach, uważa się, że odpowiednio dobrani, wykształceni i właściwie motywowani do pracy ludzie są wartością ważną, wręcz bezcenną, która często decyduje o sukcesie bądź porażce. W organizacjach non profit są to w dużej mierze wolontariusze.
6. Proces *(process)* – obejmuje wszystkie procedury, mechanizmy i czynności, w wyniku których usługi są wytwarzane i dostarczane klientom oraz strategiczne decyzje dotyczące klientów i personelu.
7. Siódmy element określany jest w literaturze dwojako:
   a) fizyczne dowody działalności (*physical evidence)* zwane też wyposażeniem (*physical environment)*[12] – co oznacza namacalne rezultaty i korzyści wynikające z zastosowania marketingu mix, zgodnie z przygotowaną prognozą,
   b) obsługa klienta – (*proactive customer service)*[13], stanowiąca ważny element marketingu-mix usług, wskazujący na wzrost wymagań klientów żądających wysokiej jakości usług oraz konieczności budowania więzi z nimi.

Trzeba jednak zaznaczyć, że duże zróżnicowanie funkcjonujących na rynku organizacji oraz ich odmienny charakter mogą mieć wpływ na wprowadzanie innych elementów i tworzenie najbardziej odpowiedniej wieloelementowej kompozycji marketingowej dostosowanej do charakteru i wielkości danej jednostki.

Kompozycja instrumentów promocji w organizacjach trzeciego sektora

Działania promocyjne, zwane też oddziaływaniem na rynek, to aktywność polegająca na informowaniu wybranych grup adresatów o produktach oferowa-

[12] *Zarządzanie marketingiem organizacji usługowych,* red. K. Stala, A. Widawska-Stanisz, Wyd. Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2008, s. 28.
[13] A. Payne, *Marketing usług…*, s. 44.

nych przez danego dostawcę, jak i o samej firmie, i nakłanianiu ich do zakupu[14]. Zadaniem promocji jest nie tylko informować czy przekonywać. Powinna ona również – co w organizacjach non profit jest bardzo istotne – wzmacniać jednostkę poprzez zdobywanie zaufania opartego na dobrej reputacji i wiarygodności.

Instrumenty promocji są w literaturze nazywane i klasyfikowane rozmaicie. Ich zestaw tworzy tzw. system lub kompozycję promocji – *promotion-mix*. Występujące w praktyce zróżnicowane nazewnictwo i podział elementów promocji powoduje pewne zamieszanie terminologiczne. Dlatego też warto podkreślić różnice, jakie występują między jej podstawowymi elementami, na co wskazano w tabeli 1, charakteryzując elementy mieszanki promocyjnej opisanej w odniesieniu do organizacji non profit. Omawiając działania marketingowe tej samej sfery organizacji niedochodowych, K. Łazorko-Stala proponuje jeszcze inny zestaw *promotion-mix*, a mianowicie: zewnętrzne public relations, tworzenie tożsamości organizacji (*CI – corporate identity),* wewnętrzny PR, relacje z mediami (*media relations),* lobbing, zarządzanie sytuacją kryzysową, redagowanie wydawnictw własnych oraz niektóre formy reklamy tworzące obraz całej organizacji oraz sponsoring[15].

Tabela 1

Instrumenty mieszanki promocyjnej w organizacji non profit

Forma	Charakterystyka
Reklama	Każda płatna forma prezentacji i promocji
Public relations	Relacje z otoczeniem służące wytworzeniu pozytywnego wizerunku i pozytywnej postawy wobec organizacji
Publicity	Informacje o organizacji i jej produktach ukazujące się nieodpłatnie w mediach
Promocja dodatkowa (ekonomiczna, sprzedaży)	Bodźce ekonomiczne (oraz wskazanie na dodatkowe korzyści w określonym czasie), poprzez które organizacja wpływa na swych klientów
Promocja (prezentacja, sprzedaż) osobista	Bezpośrednia (osobista) prezentacja produktów organizacji przez wytypowane osoby

Źródło: opracowanie na podstawie: K. Niedużak, *Marketing stowarzyszeń,* BOSIF, Warszawa 1995.

Analizując przydatność kolejnych form (zwanych również instrumentami lub narzędziami) promocji, warto zwrócić uwagę na fakt, że instytucje niekomercyjne nie mogą korzystać ze wszystkich form reklamy. Ich wybór zależy

[14] J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług,* Wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 221.

[15] K. Łazorko-Stala, *Kreacja wizerunku za pośrednictwem public relations,* w: *Środki i formy marketingowego oddziaływania na konsumentów,* red. A. Pabian, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008, s. 193.

m.in. od celów działania oraz odbiorców działań usługowych. Jeśli jednak reklama jest stosowana, dotyczy często nie produktu, lecz służy tworzeniu obrazu całej organizacji. Mając poza tym na uwadze cele społeczne, niektóre formy reklamy są świadomie wykluczane jako nieefektywne i zbyt drogie. Organizacje non profit korzystają jednak dość często z koncepcji tzw. reklamy społecznej, która jest szczególnym narzędziem marketingu społecznego. Marketing społeczny określany jest jako zaprojektowanie, wdrożenie i kontrola programów mających na celu lepsze przyswojenie idei społecznych. Programy te obejmują planowanie produktu (czyli idei), ustalanie cen, komunikację, dystrybucję i badania marketingowe[16]. Cel reklamy społecznej nie ma finansowego charakteru, nie zachęca też ona do zakupu określonego produktu, ale skupia się na tworzeniu pewnych wzorców i zachowań społecznych[17].

Obecnie, coraz większą rolę w promowaniu organizacji non profit odgrywa Internet. Jest to medium stosunkowo tanie i dające możliwość dotarcia do szerokiego grona odbiorców. Poprzez Internet informacja o działaniach organizacji, o jej misji i celach działania dociera nie tylko do społeczności lokalnej czy krajowej, ale również do zainteresowanych na całym świecie. Dlatego organizacje non profit zamieszczają w Internecie swoje strony www, informując o jednostce, jej osiągnięciach, bieżących działaniach i planach. Coraz częściej też tworzą grupy dyskusyjne.

Ze względu na usługowy charakter działań szczególne znaczenie ma promocja osobista. Umożliwia ona m.in. wyjaśnianie nabywcom istoty i kosztów oferty oraz wzmacnia motywację i zadowolenie z decyzji[18]. Do celów promocyjnych organizacji non profit służy również promocja dodatkowa. Przyczynia się ona do nagłaśniania jednostki i zdobywania dla niej poparcia. Powinna być jednak stosowana w krótkich okresach. Dodatkowa wartość dodawana do usługi zwiększa jej atrakcyjność, zaś dodawana w długim okresie przestałaby być czymś wyjątkowym[19].

---

[16] Ph. Kotler, G. Zaltman, *Social Marketing. An Approach to Planned Social Change,* „Journal of Marketing" 1971, No. 2, Vol. 35, s. 5; za: A. Sargeant, *Marketing w organizacjach…*, s. 348.

[17] *Zarządzanie marketingiem w sferze usług*, red. A. Styś, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001, s. 159.

[18] M. Krzyżanowska, *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 116.

[19] M. Huczek, *Marketing organizacji non profit*, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, Sosnowiec 2003, s. 103.

Instrumenty PR w organizacjach non profit

Sytuacja gospodarcza, w Polsce i na świecie stawia przed organizacjami non profit trudne zadanie, stwarzając konieczność wyróżnienia się spośród ogromnej liczby organizacji, aby móc efektywniej zrealizować swoje cele statutowe. Powinny wobec tego ciągle udoskonalać swą ofertę w taki sposób, aby integrowała środowisko w procesie zaspokajania ważnych potrzeb społecznych. Oznacza to, że aby utrzymać się na wolnym rynku, organizacje te muszą przede wszystkim zostać zauważone przez potencjalnych klientów (zarówno wolontariuszy działających w ich ramach, jak donatorów – sponsorów), ale sam fakt zauważenia nie wystarcza, organizacje te winny jeszcze wyróżniać się spośród innych, prowadzących podobną działalność. Dla zrealizowania tego celu najbardziej pomocne są instrumenty public relations (PR). Działania te można określić jako planowane i ciągłe wysiłki mające na celu stworzenie i utrzymanie wzajemnego zrozumienia między daną organizacją a społeczeństwem. Powinny one wzmocnić organizację poprzez zdobycie zaufania i utrzymanie właściwego wizerunku organizacji. Mowa jest tu więc nie o promowaniu sprzedaży konkretnego produktu, ale o stworzeniu zaufania do organizacji jako całości. Organizacje niekomercyjne (dobroczynne) często wykorzystują tę formę, co wynika głównie z uzależnienia od zewnętrznych podmiotów i donatorów, których dobra opinia o organizacji może mieć kluczowe znaczenie dla jej rozwoju i pozyskiwania funduszy.

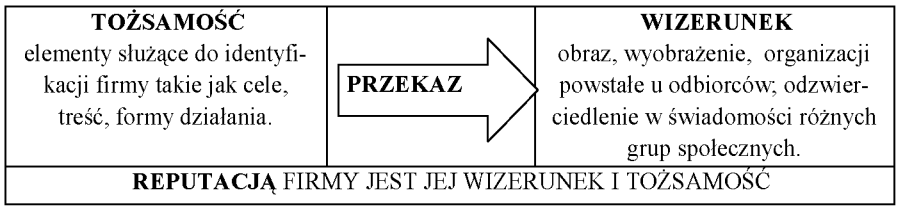
Najważniejszym elementem PR jest działalność informacyjna na rzecz otoczenia[20]. Organizacje, prezentując pełnioną rolę społeczną, dążą bowiem do budowania jak najlepszego wizerunku i przychylności otoczenia, co warunkuje w dużej mierze urzeczywistnianie przyjętej misji[21]. Warto również zauważyć, że przygotowanie skutecznych działań PR nie wymaga tak dużych nakładów finansowych jak przygotowanie i emisja reklam, co stanowi istotny argument w przypadku organizacji non profit, które pozyskane fundusze kierują na realizację społecznych celów statutowych. Sukces organizacji niedochodowej na polu PR zależy wobec tego głównie od kreatywności i zaangażowania jej członków z kierownictwem na czele.

Aby działania PR wspomagały realizację celów organizacji w ściśle wyznaczonym zakresie, ich przedmiotem powinno być przede wszystkim kształtowanie wizerunku odbieranego przez opinię publiczną oraz właściwa komunikacja, integracja w relacjach wewnątrzorganizacyjnych i relacjach zewnętrznych,

[20] A. Limański, I. Drabik, *Marketing w organizacjach…*, s. 219.
[21] M. Krzyżanowska, *Marketing usług organizacji…*, s. 117.

wspomaganie marketingu w promocji produktów organizacji i w końcu przygotowanie do działań kryzysowych[22]. W literaturze spotyka się wiele różnych definicji, które oddają istotę wizerunku i dokładniej opisują jego rolę. Najczęściej wizerunek określany jest jako image, obraz, reputacja. Nazywany jest jednak także jako: portret, subiektywne wyobrażenie zjawisk, przedmiotów, ludzi, państw, firm, produktów materialnych i usług, zjawisk przyrodniczych, społecznych i gospodarczych.

Nie należy utożsamiać wizerunku z tożsamością (rys. 1). Tożsamość to samoświadomość organizacji, zaś wizerunek to jej widziany z zewnątrz obraz. Wizerunek (*image)* stanowi więc wyobrażenie o organizacji powstałe u odbiorców na podstawie świadomych lub nieświadomych działań firmy, inaczej mówiąc jest to odbicie tożsamości organizacji w świadomości odbiorców.



Rys. 1. Tożsamość i wizerunek a reputacja

Źródło: opracowanie na podstawie: W. Budzyński, *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Wyd. Poltext, Warszawa 2001; T.J. Dąbrowski, *Tożsamość przedsiębiorstwa jako czynnik kształtujący jego reputację,* „Przegląd Organizacji" 2010, nr 1; I. Pycio, *ABC public relations,* Wyd. euroPR, Łódź 2003, www.opoka.org.pl/biblioteka/X/XB/wizerunek.html.

Najogólniej wizerunek można określić jako to, co ludzie sądzą o firmie. Ponieważ pojęcie to bywa często mylone lub traktowane równoznacznie z tożsamością firmy, warto więc jeszcze raz podkreślić, że wizerunek i tożsamość to dwa silnie powiązane ze sobą elementy, jednakże zachodzą pomiędzy nimi podstawowe różnice. Wizerunek jest tym, co ludzie myślą o firmie, jest określonym sposobem widzenia danej instytucji przez otoczenie; natomiast tożsamość – za pomocą czego ją rozpoznają[23]. Podsumowując tożsamość organizacji jest czymś wewnętrznym, natomiast wizerunek – zewnętrznym.

[22] J. Zawadzki, *Zarządzanie organizacjami non profit,* Wyd. Forum Naukowe, Poznań 2007, s. 92.

[23] A. Talik-Orłowska, *Rola wizerunku w dążeniu przedsiębiorstwa do sukcesu,* „Świat Marketingu" 2003, nr 3, www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=975894.

Analiza wizerunku organizacji non profit może być dokonywana wielowymiarowo, istotne jest ujednolicenie wizerunku na wszystkich poziomach (tab. 2).

Tabela 2

Trzy wymiary kreowania wizerunku organizacji non profit

Wymiar wewnętrzny (personel, wolontariusze)		**Wymiar rynkowy (klienci)**
Obejmuje personel organizacji i jej wolontariuszy. Stwarza możliwości szkolenia w dziedzinach kontaktów z otoczeniem, kreuje postawy dumy i zadowolenia z zaangażowania w sprawy społeczne.		Upowszechnianie informacji o produktach organizacji Zachęcanie do pozytywnych zmian postaw wobec produktów
Wymiar ogólnospołeczny (darczyńcy, publiczność, społeczeństwo)		
Jest najszerszy. Obejmuje nie tylko zadania związane z produktami organizacji (wymiar rynkowy). Upowszechnia również informacje o planach i zamierzeniach organizacji, które mogą przyczynić się do lepszego zaspokojenia potrzeb społecznych. Informuje o zmianach w obszarze zarządzania organizacją, trudnościach występujących w codziennej działalności, a w tym o koniecznych nakładach finansowych.		

Źródło: opracowanie na podstawie: A. Limański, I. Drabik, *Marketing w organizacjach non profit,* Difin, Warszawa 2007, s. 218–219.

Wizerunek organizacji tworzy się pod wpływem własnych doświadczeń konsumenta, uznanych za wiarygodne opinii innych konsumentów czy oddziaływania środków masowego przekazu. Wyróżnia się kilka typów wizerunku organizacji [24]:

- zwykły (postrzeganie firmy przez otoczenie);
- lustrzany (postrzeganie organizacji przez nią samą);
- pożądany (jak firma chce być postrzegana przez otoczenie);
- optymalny (kompromis możliwy do osiągnięcia).

Działania organizacji, tworząc relacje z otoczeniem, w naturalny sposób kreują wizerunek. Winien on być budowany w oparciu o konkretny punkt odniesienia, który można uwypuklić i rozwijać w kierowanych na zewnątrz i wewnątrz organizacji komunikatach. Takim punktem odniesienia często staje się misja organizacji, czyli zestaw względnie trwałych wartości, do których zmierza organizacja, który można też nazwać filozofią lub istotą działalności organizacji. W trzecim sektorze, który budowany jest na podwalinach wartości i podporządkowuje wszystkie działania organizacji służbie tym wartościom, wydaje się być rzeczą niesłychanie istotną, by deklaracja misji korespondowała z rzeczywistą działalnością organizacji. Chodzi tu również o odczuwanie przez

[24] I. Pycio, *ABC public relations,* Wyd. euroPR, Łódź 2003, www.opoka.org.pl/biblioteka/X/XB/wizerunek.html.

wszystkich członków organizacji pozarządowej dumy z powodu osobistego wkładu w przekuwanie misji w konkretne działania („oto mój wkład w osiągnięcie wspólnego celu"). Taka sytuacja może oferować pracownikom trzeciego sektora poczucie samorealizacji pełniejsze niż najbardziej wyszukane systemy motywacyjne biznesu[25]. Bazową sprawą jest jednak zgodność między oficjalnym a rzeczywistym charakterem organizacji non profit. M. Bielski wprowadza tu rozróżnienie między[26]:

- kartą organizacji, która jest wyrazem interesu ogólnospołecznego i oczekiwań społeczeństwa wobec tej organizacji,
- a misją, która jest wyrazem interesów grupy decydującej o rzeczywistych celach organizacji.

Rozbieżność między kartą a misją oznacza, że cele organizacji są źle przekładane na system sygnałów i bodźców płynących z otoczenia. W tym przypadku, bez względu na to, czego dotyczy promocja – będzie ona nieskuteczna.

Zachęty i problemy działań marketingowych w trzecim sektorze

W świetle powyższych rozważań wydaje się, że dzisiejszym problemem dla organizacji non profit nie jest samo stosowanie działań i narzędzi marketingowych, lecz takie ich stosowanie, aby osiągać określone, pożądane korzyści. Sporej skuteczności marketingu stosowanego przez organizacje non profit można upatrywać w postrzeganiu go przez konsumentów w inny sposób niż w przypadku marketingu stosowanego przez przedsiębiorstwa czy firmy. Wydaje się bowiem, że cele, które wytyczają organizacje trzeciego sektora, czynią marketing bardziej przyjaznym i wiarygodnym. Przykładem mogą być billboardy, reklamy zorientowane społecznie, akcje na rzecz podniesienia poziomu wiedzy czy też apele o zbiórkę pieniędzy dla ofiar katastrof. Korzyści ze stosowania marketingu w organizacjach niedochodowych wydają się więc być oczywiste. A. Sargeant formułuje je następująco[27]:

- podniesienie poziomu zadowolenia odbiorcy poprzez lepsze zaspokojenie jego potrzeb i oczekiwań,
- pomoc w pozyskiwaniu funduszy ze źródeł zewnętrznych, dzięki czemu organizacje mają większe możliwości wypełniania swojej misji,

[25] A. Brzezińska, *Przejrzystość w komunikacji organizacji pozarządowych z otoczeniem – rola Public relations w zarządzaniu organizacjami trzeciego sektora,* Materiały Informacyjne Centrum Edukacji Obywatelskiej – CEO, Warszawa 2006, www.ceo.org.pl/binary/file.action?id =77604.

[26] M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktura, procesy,* Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992, s. 90.

[27] A. Sargeant, *Marketing w organizacjach...*, s. 33–34.

- pomoc w określeniu wyróżniających cech i kompetencji, których nie posiadają inne organizacje,
- usystematyzowane podejście do badań marketingowych, wyznaczenie celów i realizacja tych zadań, które przybliżają organizacje do ich osiągnięcia, co przyczynia się do minimalizacji marnotrawstwa cennych zasobów organizacji.

Do wymienionych wyżej elementów można jeszcze dodać[28]:

- pozyskanie umiejętności kreowania prawidłowego wizerunku organizacji,
- organizowanie przedsięwzięć opartych na ograniczeniu spontaniczności (amatorszczyzny).

Jednak nie można nie zauważyć utrudnień, które przeszkadzają w adaptacji koncepcji marketingowej w organizacjach non profit oraz w osiąganiu korzyści z jej stosowania. Trzeba też wziąć pod uwagę fakt, że proces adaptacji reguł ekonomicznych, a wraz z nimi orientacji marketingowej w różnych organizacjach non profit może różnić się między sobą. Główne przyczyny tych utrudnień i tego zróżnicowania to[29]:

a) inflacja, która powoduje ograniczenie pomocy finansowej i osłabia kondycję finansową organizacji non profit,
b) zmiana polityki wielu rządów, polegająca na zmniejszaniu dotacji i finansowania sfery usług publicznych i społecznych,
c) tendencja do zmniejszania się potencjalnej liczby wolontariuszy wspomagających organizacje,
d) problemy rynkowe i potrzeba prowadzenia kampanii marketingu społecznego.

Można jeszcze znaleźć inne ograniczenia, które wpływają na mało skuteczne działania marketingowe organizacji trzeciego sektora. Oto niektóre z nich[30]:

- niewielka ilość kompleksowych danych wtórnych dotyczących charakterystyk odbiorców, ich zachowań, preferencji i opinii w kontekście działań organizacji non profit,
- trudności w pozyskiwaniu w procesie badań marketingowych wiarygodnych danych pierwotnych na tematy kontrowersyjne lub stanowiące

[28] B. Iwankiewicz-Rak, *Narzędzia marketingu w organizacji non profit na przykładzie wyższych uczelni* , w: *Public relations w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej organizacji,* red. S. Ślusarczyk, J. Świda, D. Tworzydło, tom. I, Wyd. WSIiZ, Rzeszów 2001, s. 213.

[29] A. Limański, I. Drabik, *Marketing w organizacjach…*, s. 53.

[30] Ph. Kotler, A.R. Andreasen, *Strategic Marketing for Nonprofit Organization,* Prentice Hall, New Jersey 1996, s. 26–28, za: A. Limański, I. Drabik, *Marketing w organizacjach…*, s. 114.

tabu w danej społeczności, które mogłyby stanowić podstawę decyzji marketingowych,
- brak świadomości istnienia określonych problemów po stronie konsumentów lub niedocenianie istnienia zagrożeń, co powoduje dodatkowe wymierne koszty marketingowe, wynikające m.in. z konieczności wzmożonego i złożonego komunikowania społecznego,
- trudności z oddziaływaniem na zmianę lub zaprzestanie niewłaściwych – w świetle celów statutowych – postaw i opinii oraz zachowań.

Uwagi końcowe

Podsumowując, należy stwierdzić, że w Polsce – mimo wskazanych wyżej trudności – instrumenty marketingowe wydają się być coraz bardziej doceniane przez zarządzających organizacjami non profit. Nieaktualne stają się wobec tego poglądy, że skoro organizacja niedochodowa prowadzi (w swoim mniemaniu) użyteczną działalność, to nie potrzebuje wsparcia, sugerującego interesariuszom, że jest ona niepewna swojej wartości[31]. Zaakceptowanie działań marketingowych w trzecim sektorze wynika zarówno z urynkowienia kraju po okresie rozpoczętej w 1989 r. transformacji, ale przede wszystkim z zauważalnej potrzeby bycia wyjątkowym i zauważonym dla potrzeb właściwej realizacji celów statutowych. Jednak promocja tych celów nie będzie skuteczna, gdy organizacje będą lansować własne wartości, lekceważąc potrzeby społeczne. Przy zachowaniu powyższego warunku marketing staje się pakietem inicjatyw, przy pomocy którego organizacja non profit dąży do realizacji swojego przesłania, proponując wymianę usług czy inicjatyw za akceptację swojego celu (przesłania).

MARKETING INSTRUMENTATION IN THE THIRD SECTOR ORGANIZATIONS

Summary

The question about the application of marketing instruments in NGO (Non Governmental Organizations), called also non-profit organizations or organizations of the third sector, was put and analyzed in the paper as well as any issues related to ever-wider activities of these organizations. Until recently, the application of marketing concepts in the third sector has been questioned and controversy. However, increasing competition, also on this market, made it necessary to seek new and effective ways to differentiate themselves. There, both – the test performance of marketing activities in non- profit organizations and indications, which tools are particularly relevant

[31] M.W. Nowak, *Heterogeniczność rynków docelowych jako przesłanka koncentracji działań marketingowych uczelni wyższej*, Zeszyty Naukowe WSOWL nr 3 (153), Wrocław 2009, s. 137.

here – are made in the paper. Extended analysis of promotion instruments are also performed, because the aim of promotion is not only to inform or persuade, but also strengthen the organizations keeping appropriate image. In conclusion, the advantages and difficulties in applying the marketing activities in the third sector organizations are pointed out.