

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

Joanna Hernik

**ZARZĄDZANIE MARKETINGOWE
ORGANIZACJAMI POZARZĄDOWYMI –
– UWARUNKOWANIA I REKOMENDACJE**

Szczecin 2016

Recenzenci
BARBARA IWANKIEWICZ-RAK
GRAŻYNA ROSA

Opracowanie redakcyjne
Alicja Berner

WYDANO ZA ZGODĄ
Rektora Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie

ISBN 978-83-7663-225-4

Wydawnictwo Uczelniane Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie
al. Piastów 48, 70-311 Szczecin, tel. 91 449 47 60, e-mail: wydawnictwo@zut.edu.pl
Druk Zapol Sobczyk Sp.j.

Spis treści

Wstęp.....	5
1. Organizacje pozarządowe jako rodzaj podmiotów rynkowych	11
1.1. Specyfika organizacji pozarządowych	11
1.2. Typologia organizacji pozarządowych.....	24
1.2.1. Organizacje rejestrowe i zwykłe	24
1.2.2. Stowarzyszenia i fundacje jako formy organizacyjno-prawne działalności.....	26
1.2.3. Organizacje działające na podstawie wyodrębnionych przepisów	28
1.3. Miejsce organizacji pozarządowych w sferze usług	30
1.3.1. Specyfika działalności usługowej.....	30
1.3.2. Charakterystyka działalności organizacji pozarządowych	33
2. Problemy zarządzania organizacjami niekomercyjnymi.....	37
2.1. Organizacje non profit i pozarządowe w literaturze nauk o zarządzaniu.....	37
2.1.1. Podstawowe pojęcia w sferze zarządzania marketingowego	37
2.1.2. Zarządzanie organizacjami niekomercyjnymi. Przegląd koncepcji	43
2.2. Rozwój idei marketingowego zarządzania organizacjami niekomercyjnymi	51
2.2.1. Ewolucja działań marketingowych w kierunku zarządzania marketingowego.....	51
2.2.2. Cele organizacji i sposoby ich osiągania poprzez zarządzanie marketingowe	54
2.3. Elementy zarządzania marketingowego w działalności organizacji pozarządowych	58
2.4. Istota współczesnego zarządzania marketingowego organizacjami.....	63
3. Nowe podejście do zarządzania marketingowego organizacjami pozarządowymi	69
3.1. Planowanie marketingowe.....	69
3.1.1. Projektowanie przyszłości organizacji	69
3.1.2. Badania marketingowe	75
3.2. Kształtowanie elementów marketingu mix	79
3.2.1. Oferta organizacji	79
3.2.2. Reputacja organizacji	83
3.2.3. Dystrybucja a proces świadczenia usługi	85
3.2.4. Cena w działalności organizacji	86
3.2.5. Działania w zakresie promocji	87
3.3. Efekty działań marketingowych – kontrola i ocena	103
3.3.1. Typy efektów działań marketingowych	103
3.3.2. Kontrola i ocena działań	105
3.3.3. Strategiczna karta wyników	108
4. Wewnętrzne determinanty zarządzania marketingowego organizacjami pozarządowymi	113
4.1. Orientacja organizacji	113

4.2. Formułowanie celów i strategii	120
4.3. Zasoby organizacji jako determinanta wyboru koncepcji zarządzania	127
4.4. Alianse strategiczne organizacji	129
4.5. Propozycja kształtowania wewnętrznych determinant zarządzania marketingowego organizacjami.....	133
5. Zewnętrzne determinanty zarządzania marketingowego organizacjami pozarządowymi.....	137
5.1. Wiedza o organizacjach i ich percepcja w otoczeniu.....	137
5.2. Konkurencja w sektorze organizacji pozarządowych	140
5.3. Wpływ kontaktów ze sferą biznesu na zarządzanie organizacjami.....	144
5.4. Uwarunkowania społeczno-polityczne.....	149
5.5. Otoczenie organizacji a zarządzanie marketingowe.....	152
Podsumowanie	155
Załącznik 1	159
Załącznik 2	161
Bibliografia.....	163
Abstract	179
Zusammenfassung	183

Wstęp

Organizacje pozarządowe, do których zalicza się przede wszystkim stowarzyszenia i fundacje, w każdym społeczeństwie świadczą o jego rozwoju, swobodach obywatelskich, roli państwa. Ich zadania widoczne są szczególnie w gospodarkach konkurencyjnych, w których reguły rynku wykluczają osoby niedostosowane społecznie lub chcące realizować niekomercyjne idee, przy czym państwo, jako regulator procesów, nie jest w stanie ich problemów rozwiązać.

Z taką sytuacją spotykają się także społeczności naszego kraju, w którym organizacje pozarządowe zaczęły się rozwijać po 1989 r. w odpowiedzi na rozwój rynku i równoczesne perturbacje w sferze społecznej. Obecnie sfera działalności obywatelskiej w Polsce zwiększa się systematycznie, co odzwierciedla się w liczbie funkcjonujących organizacji oraz we wprowadzanych regulacjach. Wydaje się, że za ilościowym rozwojem organizacji pozarządowych nie nadąża jednak rozwój jakościowy, w praktyce przejawiający się na przykład w kompetentnym zarządzaniu.

Metod sprawnego zarządzania, dostosowanych do specyfiki organizacji, nie przedstawia też literatura przedmiotu, w której bardzo często podkreśla się, że zarządzanie (w tym marketingowe) nie jest dostosowane do działalności stowarzyszeń i fundacji i na tym się poprzestaje. Ponadto autorzy wielu prac przeoczyli fakt, że gros organizacji pozarządowych ma bardzo ograniczone kontakty (albo nie ma żadnych kontaktów) z rynkiem, rozumianym jako miejsce wymiany, a mimo to wszystkie omawiane są tak jak organizacje komercyjne.

Nie stawia się pytań: Dlaczego one funkcjonują, jeśli nie dla wymiany z rynkiem? Dla kogo działają? Jakimi dysponują środkami? Jak są zarządzane? Czy do przejścia na wyższy (tzn. bliższy rynkowi) poziom działania wystarczą klasyczne działania z zakresu marketingu? Dotychczasowe prace jasno na takie pytania nie odpowiadają. Co więcej, różni autorzy różnorodnie opisują zarówno produkt organizacji pozarządowej, jak i pozostałe elementy marketingu. Okazuje się więc, że ani praktyka nie wypracowała pewnych sprawdzonych modeli, ani teoria zarządzania organizacjami niekomercyjnymi, w tym pozarządowymi, nie jest pełna. Stwierdzić także trzeba, że w sytuacji nasilającej się konkurencji organizacje stoją przed nowymi wyzwaniami: jak pozyskiwać zasoby, jak aktywować do działań członków i wolontariuszy, jak współpracować z innymi podmiotami rynku i wreszcie, jak komunikować się z otoczeniem, aby skuteczniej realizować przyjętą misję. Wydaje się, że pewne rozwiązania w tym zakresie niesie zarządzanie marketingowe, jednakże w kilku aspektach jest ono odmienne od zarządzania w sferze biznesu.

Przedmiotem rozważań w niniejszej pracy są zatem podmioty działające na rynku, ale kierujące się innymi przesłankami niż podmioty komercyjne.

Uczestnictwo autorki pracy w działalności organizacji oraz przeprowadzone badania pozwoliły na sformułowanie problemu badawczego, określającego luki w obecnej wiedzy naukowej. Problem ten został sformułowany następująco: Zarządzanie marketingowe przyjęte przez sferę biznesu musi być zmodyfikowane, aby można je było zastosować w działalności organizacji pozarządowych. Cel taki można nazwać postulatywnym, ponieważ w jego efekcie zbudowany będzie model zarządzania marketingowego organizacją – odmienny od przyjętego w działalności komercyjnej. W wyniku realizacji celu ustalone zostaną elementy i obszary zarządzania marketingowego, które należy zmodyfikować.

Do tak sformułowanego problemu badawczego opracowano hipotezę główną oraz 6 hipotez pomocniczych. Hipoteza główna mówi, że klasyczna koncepcja marketingu mix (4P) nie może być zastosowana w działalności organizacji pozarządowych.

Hipotezy pomocnicze natomiast zakładają, że:

- wiedza o organizacji i jej działaniach warunkuje chęć jej wsparcia – H1;
- podstawowym zasobem, o który konkurują organizacje, są ludzie – H2;
- w działalności organizacji dominuje planowanie krótkookresowe – H3;
- transparentność organizacji ma istotne znaczenie dla jej pozytywnego wizerunku i uzyskania wsparcia od interesariuszy – H4;
- komunikaty kierowane do otoczenia powinny obejmować trzy elementy: cechę wyróżniającą organizację, wyraźnie sformułowane oczekiwania oraz gwarancję korzyści w przypadku odpowiedzi na apel – H5;
- segmentacja otoczenia organizacji dotyczyć powinna różnych interesariuszy, a nie tylko beneficjentów – H6.

Oprócz celu głównego, dotyczącego wskazania działań marketingowych, które muszą być zmodyfikowane na potrzeby działalności niekomercyjnej, wyznaczono także cele dodatkowe: uporządkowanie wiedzy dotyczącej zarządzania organizacjami pozarządowymi (cel zrealizowany w rozdz. 2), określenie barier zarządzania marketingowego (cel zrealizowany w rozdz. 4 i rozdz. 5), a także stworzenie modelu komunikacji pozwalającego na budowanie społecznej akceptacji (cel zrealizowany w rozdz. 3). Pierwszy z wymienionych celów nazwany być może porządkującym, kolejne zaś cele to cele postulatywne.

W celu rozwiązania problemu badawczego przeprowadzono analizę literatury przedmiotu oraz zrealizowano projekt badawczy dotyczący zarządzania marketingowego stosowanego w działalności organizacji (Projekt badawczy MNiSW nr 1333/B/H03/2008/34). W latach 2008–2009 objął on 566 organizacji pozarządowych (respondentami byli ich liderzy) oraz 1560 respondentów indywidualnych. Wyniki badań zostały zaprezentowane we wszystkich rozdziałach, w zależności od poruszanych w nich zagadnień, zaś kwestionariusze ankiet zamieszczono na końcu pracy. Oprócz tego przeprowadzono test komunikatów, omówiony w rozdz. 3, analizę logo organizacji pozarządowych, analizę wybranych misji oraz zbadano etyczne zachowania przedsiębiorców.

Przyjęta metodyka badań objęła następujące etapy:

- przegląd prac naukowych dotyczących organizacji niekomercyjnych i pozarządowych;
- wybór metody badawczej oraz opracowanie i testowanie kwestionariuszy ankietowych;

- dobór jednostek do badania (dobór losowy respondentów, dobór organizacji metodą losowania systematycznego);
- rozesłanie ankiet do respondentów (uzyskano 1560 ankiet od badanych respondentów indywidualnych; w przypadku organizacji wysłano częściowo pocztą, częściowo za pomocą internetu ok. 1800 kwestionariuszy, z czego uzyskano 566 ankiet);
- agregację danych i analizę statystyczną (wykorzystano miary: chi kwadrat Pearsona, współczynnik kontyngencji, test t Studenta, test Kruskala-Wallisa, współczynnik korelacji rang Spearmana);
- opisową analizę danych;
- wnioskowanie indukcyjne.

Badanie organizacji pozarządowych objęło 489 stowarzyszeń oraz 77 fundacji działających w całej Polsce. Respondentami, jak wspomniano, byli liderzy organizacji (głównie prezesi), wśród których kobiety stanowiły 44%. Średnia wieku liderów wyniosła nieco ponad 48 lat, przy minimum 19 i maksimum 81 lat. Organizacje działają średnio od 13 lat, przy czym najdłużej działająca istnieje od ponad 125 lat. Badane organizacje cechują się bardzo zróżnicowaną liczbą członków – średnio jest to 1318 osób, chociaż najwięcej (47%) organizacji ma jedynie 15–30 członków, natomiast 100 i więcej członków ma nieco ponad 16% organizacji (uwaga ta dotyczy tylko stowarzyszeń, ponieważ fundacje nie są organizacjami członkowskimi).

Niemalże 87% organizacji zlokalizowanych jest w miastach, a główne dziedziny, w których działają, to kultura i sztuka, opieka nad chorymi oraz bezdomnymi, opieka nad dziećmi i młodzieżą, edukacja oraz sport. Organizacje cechuje też różnorodna sytuacja finansowa – ponad 13% nie ma żadnych dochodów, duża grupa (30%) wykazuje dochody w granicach 1000–10 000 zł, natomiast ponad 1 mln zł dochodu rocznie deklaruje ok. 3% organizacji.

Badanie indywidualnych respondentów objęło 1560 osób, wśród których 62,7% stanowiły kobiety. Średni wiek respondenta wyniósł 32 lata, przy czym najmłodsza osoba miała 15 lat, a najstarsza – 82 lata. 21% badanych mieszka na wsi, ok. 25% – w małych miastach, natomiast ponad 32% – w miastach liczących ponad 200 tys. mieszkańców. Wśród respondentów jedynie 13,6% zadeklarowało przynależność do jakiejś świeckiej organizacji, natomiast ponad 77% podało, że należy do grupy religijnej lub organizacji kościelnej.

Założone cele i hipotezy przedstawiono w pięciu rozdziałach. Rozdział pierwszy przedstawia organizacje pozarządowe na tle podmiotów komercyjnych i organizacji publicznych. Podkreślono, że to, co, między innymi, odróżnia organizacje pozarządowe od pozostałych, to sposób pozyskiwania środków na działalność. Ponadto w przypadku organizacji pozarządowych konieczna wydaje się umiejętność kierowania się misją zawartą w statucie, a więc kompetencje liderów bardziej wiążą się z etycznym zachowaniem. Natomiast w przypadku biznesu wymagana jest efektywna realizacja zadań i dążenie do rozwoju zasobów firmy, w związku z czym zachowania podmiotu wynikają z komercyjnego celu. Można jeszcze nadmienić, iż organizacje pozarządowe prowadzą działalność o charakterze usługowym i często zaangażowane są w realizowanie funkcji o charakterze publicznym. Realizują zatem takie zadania, jak poprawa jakości poziomu życia społeczeństwa; reprezentowanie opinii różnych grup społecznych; promowanie idei, zachowań, wartości i zasad pożądaných społecznie; także realizacja indywidualnych zainteresowań członków. Organizacje pozarządowe mogą być rozpatrywane zarówno od strony przedmiotu (sfery) działalności, jaki i od strony prawnej (formy aktywności). W każdym z wymienionych przypadków można mówić o dużej

różnorodności, ale także o braku jednej obowiązującej kategoryzacji czy sposobu definiowania, dlatego w rozdziale tym przedstawiono podstawowe typologie organizacji.

Rozdział drugi poświęcony został dotychczasowej literaturze dotyczącej zarządzania organizacjami w ogóle oraz marketingu. Prace z lat 60. czy 70. XX w., a więc z okresu formułowania teorii marketingu, najczęściej dotyczyły porządkowania dziedziny, szczególnie redefiniowania koncepcji i reguł (Christopher i in. 1968; Kotler i Levy 1969; Urbanowska-Sojkin 2004). Już wówczas autorzy, tacy jak Kotler i Levy, stanowczo podkreślali, że marketing jest działalnością społeczną i wychodzi daleko poza sprzedaż powszednich produktów. Mimo to jednak nie opracowali specyficznych założeń dla organizacji niekomercyjnych. W tej części pracy przedstawiono także podstawowe pojęcia związane z funkcjonowaniem organizacji (takich jak beneficjent), a także klasyczne koncepcje zarządzania. Ważną częścią rozdziału jest analiza rozwoju idei zarządzania marketingowego organizacjami oraz ewolucja koncepcji elementów marketingu pozostających w dyspozycji podmiotów. Ponieważ nie zawsze odpowiadają one specyfice organizacji pozarządowych, przedstawiono krytykę niektórych aspektów teorii marketingu, szczególnie w zakresie kompozycji marketingu mix (4P): rozumienia produktu, oraz znaczenia ceny i dystrybucji, a także procesu segmentacji rynku.

Zasadniczym problemem w niniejszym opracowaniu jest zdefiniowanie odpowiedniego modelu zarządzania marketingowego organizacją, czego dotyczy rozdział trzeci. Przedstawiono w nim te zagadnienia, które są dla organizacji kluczowe, oraz wskazano na obiegowe opinie, które w przypadku organizacji pozarządowych są nieprawdziwe (szczególnie w zakresie paradygmatu 4Pi 7P) i które należy zmienić. Podkreślono, że organizacje często funkcjonują bez żadnego planowania, a chcąc zapewnić sobie sukces, muszą zacząć od opracowania strategii. Ponieważ żaden podmiot nie może ignorować tego, że większość decyzji dotyczy właśnie przyszłości i konkurujących ze sobą celów, i że logiczne i uporządkowane działania pomagają w racjonalnym podejmowaniu decyzji (Stocki 2003). Prócz tego udowodniono, że działalność organizacji musi być transparentna, o czym świadczą wyniki przeprowadzonych badań. W rozdziale tym przedstawiono także weryfikację zaproponowanej koncepcji komunikacji, będącej częścią zarządzania marketingowego, a ponadto skonstruowano wskaźniki pozwalające na ocenę marketingowej aktywności organizacji oraz opracowano strategiczną kartę wyników.

Ostatnie części monografii dotyczą uwarunkowań funkcjonowania organizacji pozarządowych i determinant wdrażania zarządzania marketingowego. W rozdziale czwartym przedstawiono determinanty wewnętrzne, warunkujące marketing, takie jak przyjęta przez liderów orientacja, charakter obieranych celów, a także możliwości wdrażania nowych strategii wynikające z posiadanych zasobów i zawieranych aliansów strategicznych. Podkreślono, że organizacje pozarządowe działają w warunkach konkurencji na wejściu, a więc zabiegają o te same, co inne organizacje, zasoby, których sposób wykorzystania wpływa na ich konkurencyjność. W przypadku organizacji pozarządowych okazuje się jednak, że mogą być one niekonkurencyjne, a mimo to mogą istnieć i działać. Taki rodzaj podmiotów może być nazwany autopoietycznym, czyli czerpiącym z wewnętrznych, niemierzalnych często, zasobów.

W ostatnim, piątym, rozdziale pracy przedstawiono zewnętrzne uwarunkowania zachowań organizacji pozarządowych. Zaliczyć do nich trzeba tradycję funkcjonowania tego typu podmiotów w danym społeczeństwie, a także obecną percepcję ich działalności. Badania własne autorki wskazują, że głównym czynnikiem skłaniającym do wsparcia jest duża wiedza

o działalności organizacji (szczególnie o przeznaczeniu pozyskanych pieniędzy) i przekonanie, że robi się coś dobrego. Potwierdza to założenie o potrzebie innego, niż dotychczas, formułowania komunikatów. Zaprezentowano także możliwości i zagrożenia, jakie niesie ze sobą konkurencja, na przykład ze strony silnych fundacji korporacyjnych, oraz pokazano wpływ współpracy ze sferą biznesu i sferą publiczną na działalność organizacji. Stwierdzono, że w ostatnich dwudziestu kilku latach sektor organizacji pozarządowych rozwija się dynamicznie, czemu nie towarzyszy jednak równie intensywny rozwój współpracy z podmiotami biznesu. Intensywnie rozwija się natomiast współpraca organizacji z samorządami lokalnymi, co wynika z obowiązujących unormowań prawnych i z istotnej społecznej roli organizacji. Okazuje się jednak, że ze współpracy z samorządami korzystają tylko te organizacje, które działają na rzecz osób w wieku emerytalnym, pomocy społecznej, na rzecz osób niepełnosprawnych, przeciwdziałania uzależnieniom i patologiom społecznym czy wspierania i upowszechniania kultury fizycznej, a więc organizacje realizujące zadania własne samorządów. Pozostałe muszą odnaleźć swoje miejsce na rynku.

Pracę zakończono Podsumowaniem, w którym zaproponowano zestaw działań marketingowych, nową koncepcję formułowania komunikatów, usystematyzowano determinanty warunkujące wsparcie organizacji. Podkreślono także najistotniejsze uwarunkowania stosowania zarządzania marketingowego organizacjami. Z przeprowadzonego procesu badawczego wynika bowiem, że organizacje pozarządowe mogą wykorzystywać w swojej działalności zarządzanie marketingowe, jednakże na podstawie zmodyfikowanego modelu, szczególnie w zakresie identyfikowania oferty oraz koncepcji komunikacji. Opracowanie takiego modelu może mieć istotne znaczenie dla praktyki, ponieważ umożliwia sprawniejsze funkcjonowanie organizacji na rynku. Dokonana analiza dotychczasowego dorobku z tego zakresu pozwala też na stwierdzenie, że niniejsza praca (dzięki modyfikacji znanych twierdzeń i wskazaniu nowych rozwiązań) może być próbą uzupełnienia luki w teorii zarządzania marketingowego w sferze niekomercyjnej.

Wyniki badań własnych dotyczą głównie narzędzi marketingu oraz planowania marketingowego; przedstawiono także autorskie badania na temat morfologii logo organizacji, etyki w działalności przedsiębiorstw oraz skuteczności komunikacji. Natomiast dla pełnego ukazania problemów i zadań, z jakimi muszą zmierzyć się organizacje pozarządowe, rozważania uzupełniono o wyniki analiz przeprowadzonych przez GUS oraz Stowarzyszenie Klon/Jawor, a także o zagadnienia komplementarne, takie jak ewolucja marketingu, jego współczesne rodzaje i funkcje.

1. Organizacje pozarządowe jako rodzaj podmiotów rynkowych

1.1. Specyfika organizacji pozarządowych

Z rynkowego punktu widzenia głównym celem funkcjonowania organizacji jest trwanie na rynku dzięki osiąganiu pozytywnych efektów ekonomicznych, wyrażanych w postaci zysku, dochodów, ogólnej wartości firmy czy dywidendy dla akcjonariuszy. Na podmioty rynkowe można spojrzeć jednak inaczej i uznać, że ich celem może być również zaspokajanie rozmaitych potrzeb społecznych, takich jak zapewnienie zatrudnienia, poczucie bezpieczeństwa socjalnego, zachowanie środowiska naturalnego, satysfakcja z wykonywanej pracy, zadowolenie klientów i interesariuszy, a także zaspokojenie potrzeb estetycznych i kulturalnych (Gomółka 2009). W działalności różnego rodzaju podmiotów kryją się zatem złożone aspekty funkcjonowania w otoczeniu i dla niego.

Organizacje działające na rynku często zaliczane są do jednego z trzech sektorów; podmioty biznesu tworzą sektor I, administracja publiczna – sektor II, a organizacje – sektor III. Taką klasyfikacją sektorów posługuje się m.in. Departament Pożytku Publicznego w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej (MPiPS) (*Polski Związek Łowiecki*, <http://www.pzlow.pl/palio/>); jest ona także obecna w literaturze międzynarodowej (Nutt i Backoff 1992; Lewis 2002; Andreasen i Kotler 2007). Specyfika poszczególnych sektorów wynika głównie z warunków, na jakich podmioty oferują swoje produkty na rynku. Instytucje biznesu robią to na podstawie rachunku ekonomicznego, instytucje publiczne – na podstawie prowadzonej polityki rządu, z jednej strony, i zgłaszanych potrzeby danych społeczności – z drugiej strony, natomiast organizacje pozarządowe – na podstawie niekomercyjnych celów, jakie przyświecały zakładaniu organizacji i jakie zostały zapisane w statutach.

Dbanie o dobrobyt swój i najbliższych jest naturalną potrzebą człowieka, w związku z czym gros przedsięwzięć rynkowych ma charakter komercyjny. Do najbardziej dynamicznych sfer w ostatnich latach zaliczono handel elektroniczny, usługi prawne oraz usługi medyczne. Niezależnie od sfery każdy przedsiębiorca prowadzi swoją firmę na własny rachunek i ryzyko, angażując najczęściej prywatne środki. Osobą zarządzającą jest więc albo właściciel tychże środków, albo wskazany przez niego menedżer, a celem działalności są produkcja i dystrybucja dóbr rynkowych, które nabywają instytucje i osoby indywidualne. Jednakże ludzie przedsiębiorczy, prowadząc działalność rynkową, kierują się różnymi motywami, preferencjami, postawami, nie zawsze ukierunkowanym na zyski (Sutherland i Sylvester 2003). Mogą różnie podchodzić do sensu działalności rynkowej i widzieć swoją w niej rolę, dlatego we współczesnych koncepcjach zarządzania człowiek (pracownik) staje się zasobem, a nie kosztem przedsiębiorstwa.

Często zauważa się też, że ludzie mogą realizować swoje różnorodne cele, tworząc zarówno organizacje komercyjne, jak i organizacje nie dla korzyści materialnych.

Wśród organizacji nienastawionych na gromadzenie majątku wyróżnia się organizacje publiczne i pozarządowe (Kowalczewski 2008; Wygański 2009). Pierwsze ze wspomnianych tworzone są z inicjatywy administracji państwowej lub samorządowej i świadczą usługi zdefiniowane przez organy założycielskie. W tej grupie znajdują się więc zarówno podmioty samej administracji (na przykład urzędy miejskie), jak i instytucje kultury, ochrony zdrowia, szkolnictwa, nauki, pomocy społecznej, wymiaru sprawiedliwości, bezpieczeństwa, a także obrony narodowej (Kowalczewski 2008). W 2013 r. w sektorze publicznym działało ponad 121 tys. podmiotów (*Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych*, <http://www.ngo.pl>); jednostki samorządu prowadzą na przykład większość instytucji kultury – w Polsce do samorządów należy 100% bibliotek, 85% muzeów, 67,9% kin oraz 55,1% galerii i salonów sztuki (*Działalność instytucji kultury w Polsce w 2010 r.*, <http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus>). Sfera usług publicznych jest też przedmiotem zainteresowania podmiotów prywatnych, często pozarządowych. Przykładem są teatry – w 2012 r. działały w Polsce 174 teatry publiczne (*Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej GUS* 2013), równocześnie funkcjonowało też 150–180 teatrów prywatnych (brak dokładnych danych) – *Przemiany organizacyjne teatru w Polsce* (<http://www.kongreskultury.pl>).

Specyfika podmiotów publicznych polega głównie na tym, że za główny cel działania przyjmują one zaspokajanie zbiorowych potrzeb danej społeczności, co uwarunkowane jest – jak wspomniano – polityką państwa i władz lokalnych. Inne wyróżniki wynikają z bieżących relacji z otoczeniem (przy dużej wrażliwości na jego wpływ). Istotne jest także to, że dobra dostarczane przez te podmioty muszą być udostępnione w tej samej ilości wszystkim odbiorcom, na obszarze działania danego podmiotu (Kozuch 2004), konsumpcja więc nie ma konkurencyjnego charakteru. W odróżnieniu od podmiotów komercyjnych, które najczęściej definiują konkretny segment klientów, usługi publiczne odnoszą się do różnych dziedzin i świadczone są bardzo różnym odbiorcom (Opolski 2004). Prawdopodobnie z powodu rosnącego snobistycznego konsumpcjonizmu (w którym najważniejsze staje się indywidualne zaspokajanie potrzeb) sfera usług publicznych będzie się stopniowo kurczyła na rzecz usług osobistych (Rogoziński 2000; Kozuch i Kozuch 2008).

Ponieważ organizacje pozarządowe prowadzą często działalność użyteczną społecznie, współpracują z administracją lokalną, odpowiedzialną za rozwój kultury, pomoc społeczną czy ochronę zdrowia. W celu lepszej koordynacji działań strony publicznej i strony pozarządowej administracja rządowa i samorządowa tworzy programy współpracy z III sektorem. W urzędach miast i gmin, a także na innych szczeblach administracji publicznej powstały biura ds. organizacji pozarządowych, których zadaniem jest na przykład opiniowanie wniosków o rejestrację stowarzyszeń i fundacji w Krajowym Rejestrze Sądowym, prowadzenie baz danych o organizacjach, ale przede wszystkim kształtowanie modelu współpracy samorządu z organizacjami. Współpraca organizacji z administracją dotyczy często realizowania zadań publicznych, ale też starania się o różnego rodzaju wsparcie związane z własnymi działaniami organizacji (np. ubiegania się o przyznanie lokalu na działalność). Na dofinansowanie organizacji aktywnych w sferze usług użytecznych społecznie przeznaczanych jest od 0,5 do 2% budżetów miast i gmin (Hernik 2008). Współpraca z organami administracji to nie tylko realizacja zadań zleconych, ale także wzajemne informowanie o planowanych

przedsięwzięciach i potrzebach, konsultowanie aktów prawnych, a także współpraca nad rozwiązywaniem problemów społecznych (Iwankiewicz-Rak 2006).

Tym, co między innymi odróżnia organizacje pozarządowe od komercyjnych i publicznych, jest sposób pozyskiwania środków na działalność. W przypadku przedsiębiorstw są to na początku głównie zasoby własne przedsiębiorcy, a następnie zysk z bieżącej działalności; w przypadku organizacji niekomercyjnych publicznych są to dotacje z budżetu państwa lub źródeł określanych jako dochody własne samorządów (takich jak podatki lokalne), zaś w przypadku organizacji pozarządowych są to głównie działalność gospodarcza przewidziana w statucie (*Podstawowe dane o stowarzyszeniach, fundacjach...* 2010) oraz składki członkowskie, zbiórki publiczne i darowizny od osób prywatnych bądź instytucji. Dość często – co wydaje się jednak sprzeczne z ideą organizacji pozarządowej – są to także środki publiczne.

Organizacje pozarządowe mogą współpracować zarówno z podmiotami publicznymi, jak i z podmiotami biznesu, tworząc zbieżne programy w ramach sponsoringu, filantropii, a także poprzez działania *cause related marketing*, czyli marketing dla sprawy (Iwankiewicz-Rak 2006). Wspólne działania mogą dotyczyć bardzo wielu dziedzin, przy czym podmiot biznesu poprzez zaangażowanie buduje swój pozytywny wizerunek, a organizacja uzyskuje środki niezbędne do realizacji jakiegoś celu. W odróżnieniu od filantropii jednak, w przypadku której darczyńca decyduje o sposobie i zakresie wsparcia, w przypadku marketingu *cause* obie strony są partnerami na równych prawach.

Poszukując cech wyróżniających funkcjonowanie podmiotów w sferze non profit, można powiedzieć, że (Hernik 2011):

- 1) w przypadku organizacji pozarządowych konieczna jest umiejętność kierowania się kwestiami dobra innych, co oznacza, że kompetencje bardziej wiążą się z etycznym zachowaniem; w przypadku biznesu natomiast wymagana jest efektywna realizacja zadań i dążenie do rozwoju zasobów firmy, a więc zachowania podmiotu wynikają z komercyjnego celu istnienia, co potwierdzają badania polskich przedsiębiorców opublikowane w 2011 r. (Hernik i Gębarowski 2011);
- 2) nawet jeśli organizacja pozarządowa będzie bardzo skuteczna w świadczeniu usług, to nie może być pewna swoich przychodów, bowiem najczęściej efekt jej działalności jest dostępny bezpłatnie lub za niewielką opłatą; skuteczne działania organizacji nie gwarantują zatem powiększenia kapitału;
- 3) członkowie organizacji pozarządowych zdobywają swoje kompetencje w miejscu pracy zarobkowej oraz w ramach działalności niekomercyjnej, co sugeruje, że ich doświadczenia, a więc i umiejętności, mogą być bogatsze;
- 4) organizacje pozarządowe – jak dalej zostanie wykazane – czasami działają bez żadnych środków finansowych bądź przy budżecie o minimalnych zasobach, co oznacza, że mogą istnieć mimo braku środków i różnych trudności.

Funkcjonowanie mimo braku źródeł finansowania jest czymś w działalności gospodarczej nietypowym. Organizacja istniejąca dzięki niemierzalnym wewnętrznym zasobom, takim jak siła liderów organizacji i ich wola działania, może być nazwana autopoietyczną. Wydaje się więc, że umiejętność „czekania” w warunkach braku środków może być kluczowym atutem organizacji pozarządowych, którego nie mają inne podmioty rynkowe. Niektórzy sądzą, że owa autopoietyczność powinna być nazwana ukrytą porażką (Samuelson 2009), co oznacza,

że organizacje przechodzą w stan pewnego uśpienia, gdy bieżąca działalność nie przynosi zakładanych efektów, co nie zmienia faktu, że formalnie nadal istnieją.

Okoliczności, w których współcześnie działają podmioty rynkowe, zmuszają do konkurencji i do kooperacji. Z punktu widzenia podmiotów biznesu podstawą ich działalności jest konkurencja, natomiast współdziałanie pojawia się wówczas, gdy dostrzegane są płynące z niej korzyści, tak jak w przypadku *cause related* marketingu. Dla organizacji publicznych i pozarządowych bardziej typowe jest współdziałanie, które umożliwia lepsze zaspokajanie potrzeb odbiorców, przy czym bycie konkurencyjnym nie jest warunkiem przetrwania na rynku (Kożuch 2011), chociaż wydaje się, że w jakimś zakresie będzie to ulegało zmianie na rzecz większej profesjonalizacji działań.

Organizacje pozarządowe – jak można by wywnioskować z nazwy – z założenia powstają w oderwaniu od sfery rządowej w celu wytwarzania dóbr lub usług, których rząd nie zapewnia (*Handbook on non-profit institutions...*, <http://unstats.un.org/unsd/publication>). Warto dodać, że o organizacjach pozarządowych w oficjalnych dokumentach europejskich po raz pierwszy wspomniano w 1945 r. podczas konstruowania *Statutu Organizacji Narodów Zjednoczonych*. Artykuł 71 tego aktu mówi, iż odpowiednie organy ONZ mogą organizować spotkania z organizacjami pozarządowymi NGO (*nongovernmental organizations*), aby konsultować się z nimi w kwestiach będących w polu zainteresowania danych stowarzyszeń czy fundacji (Tokarski 1980; Martens 2002). Nie ma tu bardziej szczegółowych objaśnień dotyczących specyfiki czy definicji organizacji, ale jest stwierdzenie, że istnieją one i działają.

Obecnie w literaturze spotkać można różnorodne definicje organizacji pozarządowych, na przykład mówiąc o tym, że są to organizacje skoncentrowane na wprowadzaniu zmian społecznych oraz realizowaniu pomocy potrzebującym (Doh i Teegen 2004). Ale gdzie w takim razie jest miejsce dla stowarzyszeń hobbystów, organizacji sportowych czy fundacji na rzecz badań naukowych? W dotychczasowej literaturze nie ma na to pytanie jednoznacznej odpowiedzi, ale wydaje się, że nie należy ograniczać działalności tych organizacji do sfery usług społecznych. Organizacje pozarządowe działają bowiem w tych sferach, w których widzą potrzebę swojej aktywności ich członkowie; czasami działalność będzie zatem polegała na realizowaniu własnego hobby, a czasami będzie miała na celu poprawę ogólnego poziomu życia ludzi w ogóle czy pewnych grup będących w trudnej sytuacji.

Obecnie w Polsce najczęściej podawana definicja organizacji pozarządowej pochodzi z *Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie*, chociaż nie do końca jest to definicja, bowiem art. 3 ustawy mówi, że organizacją pozarządową może być podmiot niebędący jednostką sektora finansów publicznych i niedziałający dla zysku (*Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych*). Podobnie organizacje definiuje Departament Pożytku Publicznego w Ministerstwie Pracy i Polityki Socjalnej, podając, że organizacjami pozarządowymi są niebędące jednostkami sektora finansów publicznych i niedziałające w celu osiągnięcia zysku osoby prawne, utworzone na podstawie przepisów ustaw, w tym fundacje i stowarzyszenia, z wyłączeniem niektórych typów organizacji, takich jak partie polityczne. W badaniach Departamentu Badań Społecznych GUS przyjęto natomiast, że organizacja pozarządowa jest to niebędąca jednostką sektora finansów publicznych, w rozumieniu przepisów o finansach publicznych, i niedziałająca w celu osiągnięcia zysku osoba prawna lub jednostka nieposiadająca osobowości prawnej, której odrębna ustawa przyznaje zdolność

prawną, utworzona na podstawie odpowiednich przepisów, w tym fundacja i stowarzyszenie (*Podstawowe dane o stowarzyszeniach, fundacjach...* 2010). W praktyce często zamiennie mówi się o organizacjach pozarządowych, o podmiotach non profit, a nawet o organizacjach ekonomii społecznej, co wynika z genezy samych organizacji (Iwankiewicz-Rak 2006; Wygański 2009).

Wydaje się jednak, że powyższe definicje ciągle nie odzwierciedlają specyfiki organizacji pozarządowych; w celu pełnego zrozumienia ich istoty należy podać więcej cech, takich jak samorządność czy dobrowolność pracy członków. Dlatego w niniejszej pracy za organizacje pozarządowe będzie uznawany ogół podmiotów, które powstały z woli obywateli, chcących rozwiązywać problemy określonych grup społecznych bądź działać dla wspólnego dobra, które przy tym są zorganizowane i niezależne od władzy publicznej (jest to szerokie ujęcie organizacji). Powinny one spełniać też jeszcze inne założenia, przedstawione na ryc. 1. Często podaje się również, jakie organizacje nie są pozarządowe; nie należy ich utożsamiać z instytucjami rządowymi i samorządowymi, nie działają one dla zysku, a także nie są organizacjami przestępczymi i nie stosują przemocy.

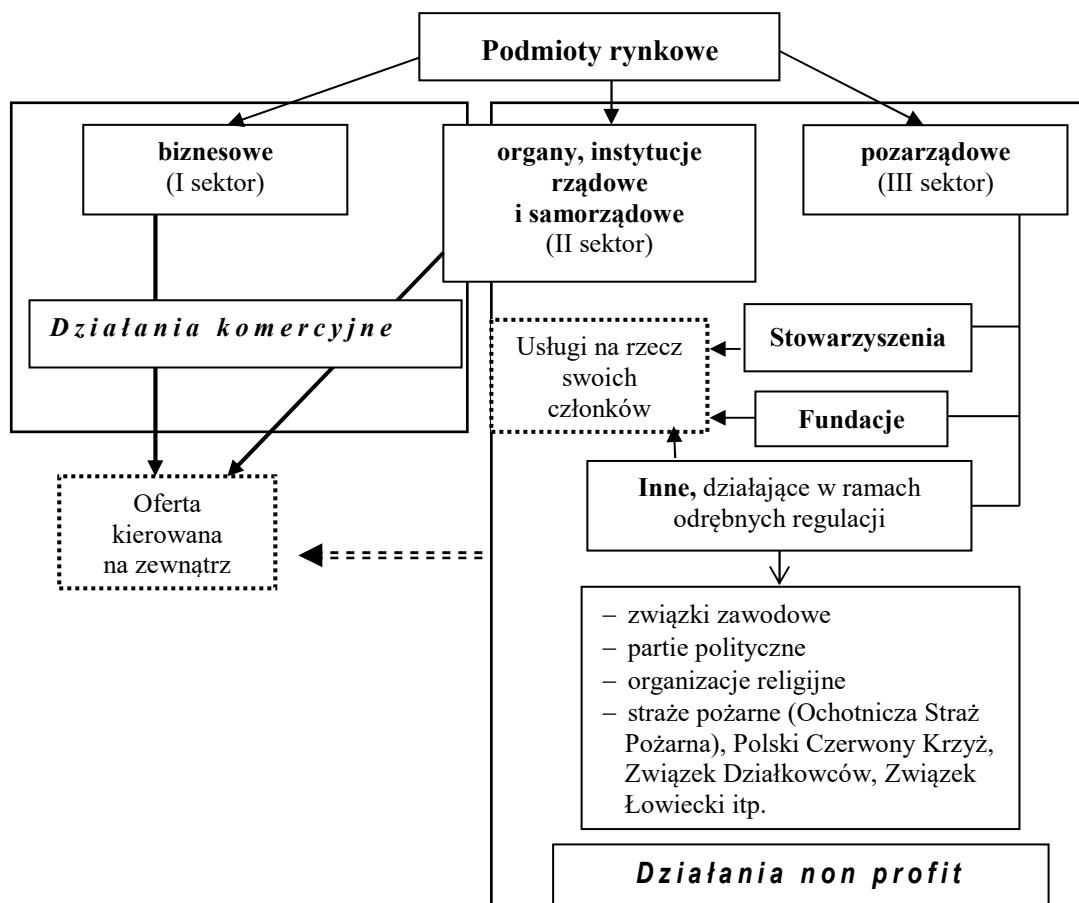


Ryc. 1. Cechy wyznaczające organizację pozarządową

Źródło: opracowano na podstawie: *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych...* (2013).

Znamienne jest to, że działalność organizacji ocenia się w odniesieniu do przyszłych korzyści i zmian, które mogą one wprowadzić, a nie do bieżących profitów (Iwankiewicz-Rak 2010). Można jeszcze nadmienić, że organizacje pozarządowe cechuje prowadzenie działalności o charakterze usługowym, zaangażowanie w realizację o charakterze publicznym, a także duże uzależnienie od zewnętrznych źródeł finansowania (Limański i Drabik 2007). Jednakże organizacje te mogą być użyteczne dzięki temu, że zebrały i że mogą redystrybuować między potrzebującymi określone zasoby (Salamon i in. 2003). Mogą to być środki żywnościowe zebrane w bankach żywności, może być to finansowanie opieki nad bezdomnymi czy chorymi dzięki wsparciu darczyńców i dotacji ze środków publicznych. Mimo że większość organizacji nie dokonuje wymiany na rynku – według danych GUS 75%

organizacji prowadzi nieodpłatną działalność statutową (*Wstępne wyniki badania społecznej i ekonomicznej kondycji...*, <http://civicpedia.ngo.pl/files/wiadomosci.ngo.pl>), a więc świadczy usługi jedynie dla swoich członków – jednak formalnie działa i jest jego częścią; dlatego wszystkie one powinny być umieszczone – na podstawie podziału gospodarki na trzy sektory, stosowanego przez Departament Pożytku Publicznego w Ministerstwie Pracy i Polityki Socjalnej – w III sektorze (ryc. 2).



Ryc. 2. Podział podmiotów rynkowych ze względu na charakter działań

Na ryc. 2 zaznaczono sferę usług niekomercyjnych związanych z wymienionymi wyżej sferami działalności organizacji pozarządowych (bardziej szczegółowo działalność organizacji omówiono w rozdz. 1.3.2) – znajdują się tu wszystkie stowarzyszenia i fundacje, nawet jeśli prowadzą działalność gospodarczą, a także instytucje funkcjonujące na podstawie specjalnych przepisów. Do organizacji działających na ich podstawie zalicza się na przykład wspomniane ochotnicze straże pożarne, które wprawdzie są stowarzyszeniami, ale funkcjonują też w ramach przepisów *Ustawy z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej* i są finansowane ze środków publicznych, a także Polski Czerwony Krzyż – oddział Międzynarodowego Ruchu Czerwonego Krzyża i Czerwonego Półksiężyca, obecnie działający na podstawie *Ustawy z dnia 16 listopada 1964 r. o Polskim Czerwonym Krzyżu*.

Kotler (1979) twierdzi, że organizacje zajmują się świadczeniem usług, które sfery biznesu i administracji publicznej zaniedbały, i w tym ujawnia się siła ich istnienia. Organizacje mogą świadczyć usługi w wielu dziedzinach, ich działalność rynkowa może także polegać na wytwarzaniu i sprzedaży różnych dóbr, jeśli przewiduje to statut danej organizacji. Taką działalność określić należałoby działalnością gospodarczą, ale według danych GUS prowadzi ją jedynie 7% organizacji (*Wstępne wyniki badania społecznej i ekonomicznej kondycji*, <http://civicpedia.ngo.pl>). Wymiana rynkowa może być też traktowana szerzej – jako proces cyrkulacji wartości między darczyńcami, organizacjami, wolontariuszami a beneficjentami (Iwankiewicz-Rak 2006), jednakże nie jest wówczas prowadzona na podstawie zasad rachunku ekonomicznego. Znamienne ponadto jest to, że jeżeli w gospodarce rynkowej przedsiębiorcy mają trudności raczej ze zbytem towarów, to organizacje mają je w pozyskiwaniu środków na działalność.

Z jednej strony organizacje pozarządowe zajmują się więc działalnością, którą zlecają im organy administracji lokalnej (zadania z zakresu usług publicznych i opieki społecznej), a z drugiej strony zajmują się też działalnością, która dotyczy praw człowieka, wspomaga lokalne społeczności albo rozwija zainteresowania członków organizacji. Funkcje organizacji pozarządowych wynikają więc bezpośrednio z ich specyfiki i sfery działania; w związku z tym realizują one takie zadania, jak:

- 1) wpływanie na poprawę jakości życia społeczeństwa poprzez zebranie, a następnie redystrybucję środków o rzeczowym lub finansowym charakterze;
- 2) reprezentowanie opinii różnych grup społecznych;
- 3) promowanie idei, zachowań, wartości i zasad pożądaných społecznie;
- 4) realizacja indywidualnych zainteresowań, zamierzeń członków poprzez budowanie grup wsparcia czy tworzenie platformy umożliwiającej aktywność w danej sferze.

W pierwszym przypadku są to organizacje działające na przykład w zakresie opieki społecznej; w drugim – działające w ramach różnego rodzaju hobby, ale także nauki i ochrony dóbr kultury, a także grup optujących za lub przeciw różnym rozwiązaniom (na przykład budowa elektrowni atomowej); w trzecim – wskazujące na społecznie korzystne zachowania, takie jak bezpieczeństwo na drodze, także organizacje religijne; w czwartym przypadku są to organizacje, których działalność związana jest z różnymi sferami ludzkich zainteresowań, takimi jak filatelistyka, astronomia czy po prostu wspólne spędzanie wolnego czasu. Ogólnie można stwierdzić, że organizacje strzegą wyższych wartości w życiu społecznym i świadczą usługi o charakterze niekomercyjnym (Anheier 2000).

Nieco szerzej do zadań organizacji pozarządowych podchodzi Herbst (2005), który dzieli je na funkcje ekonomiczne i społeczne. Wśród ekonomicznych wymienia kształtowanie oferty, tworzenie miejsc pracy, redystrybucję dochodów czy łagodzenie niesprawności rynku. Wśród społecznych natomiast znalazły się: integrowanie społeczeństwa wokół ważnych celów, reprezentowanie interesów grup społecznych, wyrażanie opinii, wprowadzanie zmian społecznych, aktywizowanie społeczeństwa do działań czy uzupełnianie zadań państwa.

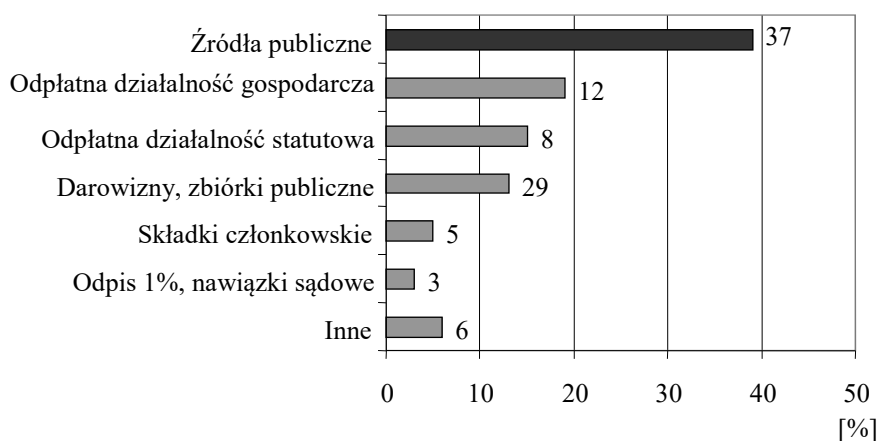
Opierając się na cytowanej już *Ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie*, stwierdzić można, że organizacje pozarządowe z zasady mogą prowadzić działalność pożytku publicznego. Mogą, ale nie muszą, bowiem ustawodawca art. 3 zaczął od wyjaśnienia, że działalność pożytku publicznego to aktywność społecznie użyteczna prowadzona przez organizacje pozarządowe w sferze zadań publicznych, ale nie ograniczył działalności organizacji do wymienionych przypadków. Nie wyklucza to w takim razie takiej

sytuacji, w której organizacja pozarządowa będzie działać w zakresie innym niż przewidziana działalność pożytku publicznego. W przepisach ustawy wskazano wiele dziedzin, które są do tej działalności zaliczane, takich jak: pomoc społeczna, działalność charytatywna, podtrzymywanie tradycji narodowej, działalność na rzecz mniejszości narodowych, ochrona i promocja zdrowia, działalność na rzecz równych praw kobiet i mężczyzn, wspomaganie rozwoju społeczności lokalnych, działanie w sferze nauki, oświaty i wychowania, w sferze kultury fizycznej i sportu, ekologii i ochrony dziedzictwa przyrodniczego. Przykładami organizacji działających w innych obszarach, niż pożytek publiczny, mogą być wspomniane związki pracodawców czy związki zawodowe, które spełniają warunki organizacji pozarządowych (są tworzone oddolnie, nie są finansowane z budżetu państwa i nie działają dla zysku), jednakże mocą ustawy zostały wykluczone z grupy organizacji pożytku publicznego właśnie z powodu braku aktywności w sferach społecznie użytecznych.

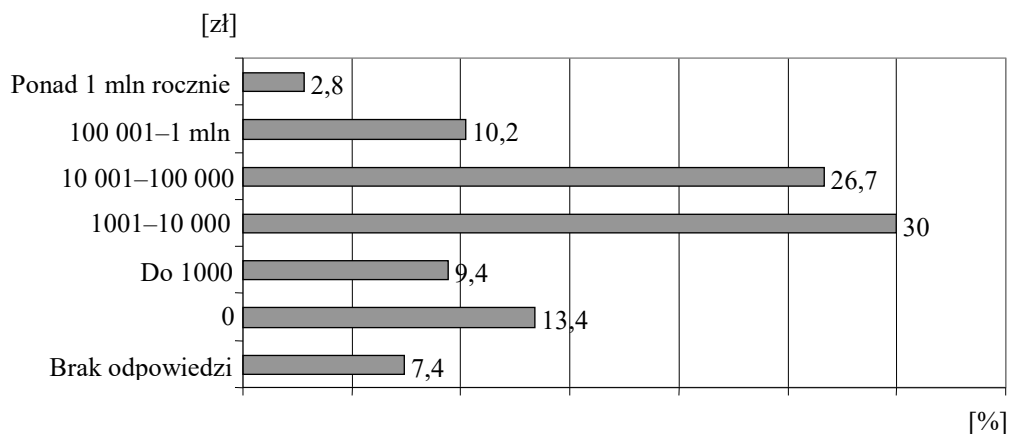
Większość działających w Polsce organizacji to stowarzyszenia. Według danych Stowarzyszenia Klon/Jawor, prowadzącego badania nad III sektorem, w 2012 roku w Polsce działało ok. 100 000 organizacji pozarządowych, do których zalicza się stowarzyszenia (72 tys.), a także ochotnicze straże pożarne (ponad 15 tys.) oraz fundacje (11 tys.) (*Polska w liczbach 2010*, <http://www.stat.gov.pl>). Rocznie liczba organizacji wzrasta o ok. 3 tys.; w sumie zrzeszają one ok. 10 mln członków (*Podstawowe dane o stowarzyszeniach, fundacjach...* 2010) oraz 1 mln wolontariuszy (*Polska w liczbach 2010*, <http://www.stat.gov.pl>).

Organizacje pozarządowe mają swobodę w sposobach pozyskiwania środków na działalność (choćby sposoby te muszą być wskazane w statucie). Okazuje się jednak, że nawet 43% organizacji bazuje głównie na środkach publicznych, a raport NIK, dotyczący fundacji należących do Skarbu Państwa, wykazuje, że ponad 90%, zamiast pozyskiwać fundusze ze sfery biznesu i od indywidualnych darczyńców, funkcjonowało wyłącznie dzięki środkom z budżetu centralnego (*Polska w liczbach 2010*, <http://www.stat.gov.pl>). Zgodzić się trzeba z Iwankiewicz-Rak (2003), że dotacje państwa kierowane do organizacji prywatnych, aby to one rozwiązywały problemy społeczne, osłabiają poczucie odpowiedzialności społeczeństwa jako takiego i pojedynczych osób, które mogłyby coś zrobić z własnej inicjatywy. Inaczej mówiąc, środki publiczne ubezwłasnowolniają organizacje, przyzwyczajając je do jednego w miarę stałego źródła funduszy i w pewnym sensie „zwalniają” z osobistego zaangażowania pozostałych obywateli (ryc. 3).

Jak wynika z badań GUS (*Podstawowe dane o stowarzyszeniach, fundacjach...* 2010), przeciętny budżet organizacji pozarządowej to 237 tys. zł, ale z badań Stowarzyszenia Klon/Jawor wynika, że jest to zaledwie 18 tys. zł (Przewłocka i in. 2012). Rezultaty badań własnych autorki z kolei wskazują, że ponad 13% organizacji nie posiada żadnych dochodów, natomiast posiada do swojej dyspozycji ponadmilionowe budżety ok. 3% badanych podmiotów (ryc. 4). Podobne dane znaleźć można w publikacjach wspomnianego Stowarzyszenia Klon/Jawor, według którego w 2013 roku brak jakichkolwiek przychodów deklarowało 12% organizacji, zaś ok. 4% miało w swoich budżetach ponad 1 mln zł rocznie (*Życie codzienne organizacji w Polsce. Raport z badań*, <http://www.org.pl>).



Ryc. 3. Źródła dochodów polskich organizacji pozarządowych
Źródło: *Podstawowe dane o stowarzyszeniach, fundacjach...* (2010).



Ryc. 4. Dochody organizacji pozarządowych

Dochody organizacji zależą od wielu czynników – z jednej strony jest to dziedzina funkcjonowania (są bowiem takie sfery, które dość szybko zdobywają zaangażowanie ludzi, takie jak leczenie chorych dzieci) i aktywność członków organizacji, z drugiej strony – nastawienie i świadomość społeczeństwa. Zmiany w tym obszarze wskazuje analiza liczby polskich podatników, którzy odpisali 1% podatku na wybraną organizację – odkąd wprowadzono możliwość odpisu na rzecz organizacji, obserwuje się wyraźną tendencję rosnącą (tab. 1).

Tabela 1. Odpisy 1% podatku na rzecz organizacji pozarządowych

	Za rok									
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Podatnicy [%]	0,03	0,25	2,85	4,85	21,7	28,2	33	38	43	44
Kwota przekazanych środków [mln zł]	10	42	62	105	296	382	357	404	457	480

Źródło: opracowano na podstawie: *Filantropia* (<http://civicpedia.ngo.pl>); *10 134 625 osób przekazało 1% podatku* (<http://jedenprocent.pl>); *Podatki* (www.mf.gov.pl/podatki/statystyki).

Gros polskich organizacji twierdzi, że bez odpisu 1% nie mogłoby działać, na przykład Fundacja Dzieciom „Zdążyć z Pomocą” (z odpisów za 2011 r., a więc ze środków przekazanych w 2012 r. otrzymała ok. 108 708 000 zł), Fundacja Pomocy Osobom Niepełnosprawnym „Słoneczko” (13 365 964 zł) czy Fundacja Anny Dymnej „Mimo Wszystko” (7 522 072 zł). Ogółem za 2011 r. 10,4 mln podatników przekazało organizacjom pozarządowym ponad 457 mln zł (*10 134 625 osób przekazało 1% podatku*, <http://jedenprocent.pl>). W roku 2013 za rok 2012 organizacje otrzymały w sumie 480 mln zł, jednak liczba uprawnionych podatników przekazujących 1% dochodów wzrosła nieznacznie, a przeciętna kwota przekazywana organizacjom przez jednego podatnika utrzymała się na poziomie 41 zł (*Informacje dotyczące rozliczenia podatku dochodowego*, www.mf.gov.pl). Należy wspomnieć, że odpisy od podatku w żadnym kraju nie stanowią głównych dochodów organizacji, ale fakt, że podatnicy muszą najpierw zdecydować, na którą organizację zechcą przekazać środki, sprawia, że dowiadują się, czym te organizacje się zajmują. Kampanie na temat 1% pełnią więc istotną funkcję promocyjną (Makowski 2003).

Środki pozyskiwane przez organizacje pozarządowe są głównie przeznaczane na koszty bieżącej aktywności i pomoc bezpośrednim beneficjentom. Niewiele podmiotów prowadzi poważne inwestycje, takie jak Fundacja „Akogo”, która w 2013 r. oddała do użytku klinikę na potrzeby rehabilitacji i hospitalizacji dzieci w śpiączce (*Klinika BUDZIK*, <http://www.akogo.pl/nowa/klinika.php>). Struktura wydatków zależy oczywiście od rodzaju działalności, źródła wcześniejszych i aktualnych dotacji (dotacje celowe muszą być wykorzystane na konkretne projekty), planów na przyszłą działalność. Przykładowe zestawienie głównych kosztów organizacji podano w tab. 2, w której wskazano wydatki na działalność administracyjno-organizacyjną i na działalność statutową.

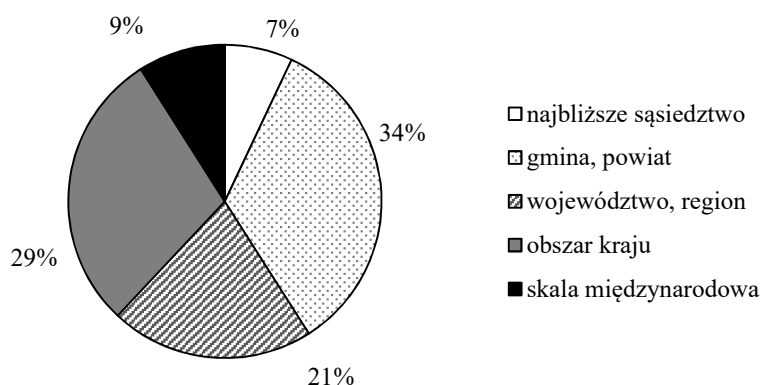
Tabela 2. Wydatki Stowarzyszenia Polski Związek Krótkofalowców poniesione w 2010 roku

Kategoria kosztów	Przykładowe wydatki	Wydane środki [zł]
Koszty personelu (z ZUS)	księgowa, sekretariat	101 400
Koszty administracyjne	czynsz, usługi informatyczne, materiały biurowe, konserwacja sprzętu, opłaty pocztowe, krajowe podróże służbowe	113 000
Działalność sportowa	zakupy sprzętu, nagrody, materiały biurowe	42 300
Działalność organizacyjna	posiedzenia zarządu, prezydium, obsługa prawna	96 000
Działalność promocyjna i propagandowa	gadżety promocyjne, organizacja imprez integracyjnych, działalność wydawnicza	26 000
Działalność międzynarodowa	członkostwo w Międzynarodowym Związku Radiowców-Amatorów (składki), podróże zagraniczne	23 500
Działalność z dotacji celowych	organizacja obozów (dotacja MON)	20 000
Inne	refundacja wydatków w oddziałach	21 500
	refundacja wydatków statutowych	75 000
	ubezpieczenia AC i OC	16 000
	rezerwa	23 500

Źródło: *Wydatki PZK w roku 2010* (<http://ssr.org.pl/news>).

Po analizie struktury kosztów zestawionych w tab. 2 trudno zgodzić się z opiniami, że prywatne organizacje niedochodowe są przystosowane do świadczenia usług społecznych (profesjonalizacja działań) i że są optymalnym miejscem pod względem wielkości zaangażowanych środków (w domyśle: racjonalności ich wykorzystania). W powyższym zestawieniu bowiem wydatki na cele statutowe to ok. 110–125 tys. zł, przy ponad 500 tys. zł w budżecie rocznym, co oznacza, że na działalność stricte statutową wydaje się ok. 25% funduszy. Oczywiście na przykładzie jednego przypadku nie można dokonywać uogólnień, ale w literaturze przedmiotu można znaleźć wyniki badań potwierdzających tezę, że organizacje często nie zajmują się problemem efektywności i racjonalności wydawanych pieniędzy (Dolnicar i in. 2008). Potwierdzają to także własne obserwacje autorki tej pracy, która jest członkiem kilku organizacji pozarządowych. Warto jednak w tym miejscu zauważyć, że w ich działalności ważniejsza od efektywności jest skuteczność i możliwość prowadzenia aktywności w ogóle, co także często jest podkreślane (Liao i in. 2000).

Wspomniano już, że sytuacja organizacji związana jest z obszarem działania – jeśli organizacje działają lokalnie, to trudno im pozyskać darczyńców i wolontariuszy. A więc im większy obszar organizacja obejmuje faktyczną działalnością, tym łatwiej może się promować i pozyskiwać środki. Chociaż można spotkać także spostrzeżenia przeciwne, z których wynika, że im bardziej stowarzyszenie czy fundacja obecna jest w najbliższym otoczeniu, tym bardziej jest wiarygodna i chce je wspierać. Obecnie ok. 40% polskich organizacji ze swoją działalnością nie wychodzi poza obszar najbliższego otoczenia, gminy czy powiatu, a 55% działa na obszarze nieco większym (województwo, region czy kraj; ryc. 5).

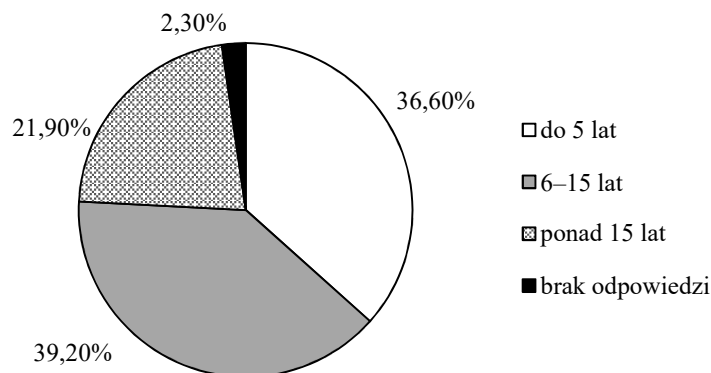


Ryc. 5. Deklarowane obszary działalności polskich organizacji

Źródło: *Podstawowe dane o stowarzyszeniach, fundacjach...* (2010).

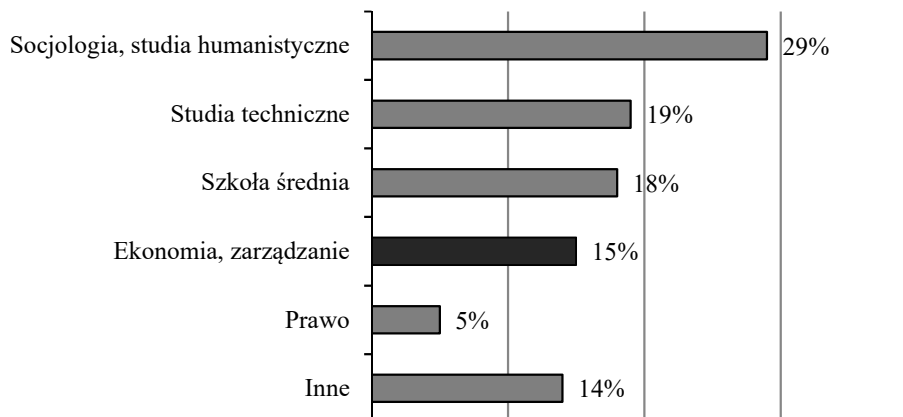
Na obecne i przyszłe działania organizacji bezpośredni wpływ ma jej zarząd, którego członkowie powinni być nazywani menedżerami, bowiem to oni właśnie są odpowiedzialni za realizację misji, bieżące planowanie i strategię, a także za kontakty z otoczeniem. Z niniejszych badań nad organizacjami pozarządowymi wynika, iż ich liderami są częściej mężczyźni, niż kobiety (56–44%), z wyższym wykształceniem, przeciętnie w wieku ok. 50 lat. Same organizacje natomiast działają średnio lat 13, chociaż są i takie, które mają ponad 120-letnią tradycję. Jak wiadomo, dzięki transformacji społeczno-gospodarczej organizacje w Polsce po roku 1989 mogły się swobodnie rozwijać; 75–80% obecnie działających stowarzyszeń i fundacji

powstało w latach 90. XX w. i później (ryc. 6). Warto zauważyć, że przedstawiona struktura odpowiada wynikom badań prowadzonych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor (*Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych*, <http://www.ngo.pl>). W raporcie Stowarzyszenia, omawiającym kondycję III sektora w roku 2012 i latach wcześniejszych, przeczytać można, że w 2010 roku 38% organizacji działało krócej niż 5 lat, a ok. 20% funkcjonowało ponad 15 lat. W roku 2012 w strukturze organizacji zauważyć można zwiększenie się liczby podmiotów najstarszych i nieznaczne zmniejszenie liczby organizacji młodych.



Ryc. 6. Czas działania organizacji na rynku

Można stwierdzić, że liderzy polskich organizacji są wykształceni – 2% z nich ma doktorat, a 70% ukończyło studia wyższe (Hernik 2009). Co ciekawe, przeciętny polski biznesmen to osoba, która zaczynała swój biznes po ukończeniu szkoły zawodowej lub liceum (Iwankiewicz-Rak 2008). To, czy sam poziom i specyfika wykształcenia wystarczą do prowadzenia organizacji, będzie przedmiotem dyskusji w ostatnim rozdziale pracy. Symptomatyczne jest jednak to, jeśli chodzi o kierunek ukończonych studiów, że socjologowie i humaniści stanowią największą grupę liderów, a więc wydaje się, że rozumienie przemian społecznych wsparte odpowiednią wiedzą stymuluje chęć działania na rzecz wspólnego dobra (ryc. 7).



Ryc. 7. Wykształcenie liderów polskich organizacji

Organizacje pozarządowe działają dzięki woli ich członków i społecznemu wsparciu. Trzeba zauważyć, że obecnie do najważniejszych problemów, z jakimi borykają się liderzy organizacji, należą właśnie kwestie zaangażowania członków organizacji w jej pracę, brak środków na rozwój działalności, brak czasu samych liderów, aby lepiej zarządzać organizacją, a także biurokracja, która przytłacza osoby chcące zająć się samą ideą, a nie administrowaniem. Wspomnieć tu trzeba, że podobne problemy mają nie tylko polskie organizacje pozarządowe (Gilley i in. 2008).

Niezależnie od obszaru działania (sfery aktywności organizacji bardziej szczegółowo zostaną opisane w rozdz. 1.3.2) komunikowanie się organizacji z otoczeniem jest kluczową dla nich kwestią, bowiem od tego zależy, jak będą postrzegane i wspierane (Laidler-Kylander i in. 2007; Hernik 2010). Obecnie połowa Polaków nie zauważa działalności organizacji w najbliższym otoczeniu, ponad 21% nie potrafi podać żadnej nazwy organizacji (lokalnej czy ogólnopolskiej), a 68% nie miało nigdy bezpośredniego kontaktu z przedstawicielem takiej organizacji. Jednakże badanie zespołu Przewłockiej (*Podstawowe dane o stowarzyszeniach, fundacjach...* 2010) wskazuje, że w ostatnich latach sytuacja ulega poprawie – organizacje mają coraz lepszy wizerunek społeczny, dlatego też więcej z nich pozyskuje wolontariuszy i donatorów, a liderzy bardziej optymistycznie patrzą w przyszłość.

Wydać się, że cechą wyróżniającą działalność organizacji pozarządowych jest odwoływanie się do poczucia odpowiedzialności ludzi, z jednej strony, i opieranie działalności na budowaniu reputacji i pozytywnego wizerunku, z drugiej strony. To ostatnie mieści się w problematyce zarządzania organizacjami; zostanie bardziej szczegółowo omówione w dalszej części pracy. Znaczenie pozytywnego wizerunku i zaufania dla przyszłości organizacji sprawia, że muszą one być transparentne w swoich działaniach, a w przypadku sytuacji kryzysowych muszą umieć zarządzać kryzysem (Kippenberger 1999). Jak wskazuje praktyka, nie wszystkim podmiotom to się udaje czy może nie wszystkie starają się tak do swojej działalności podchodzić, tymczasem skutki braku transparentności obserwować można w wielu wymiarach, także w wymiarze finansowym (widać to na przykład w zmianach kwot przekazywanych organizacjom w ramach 1% podatku).

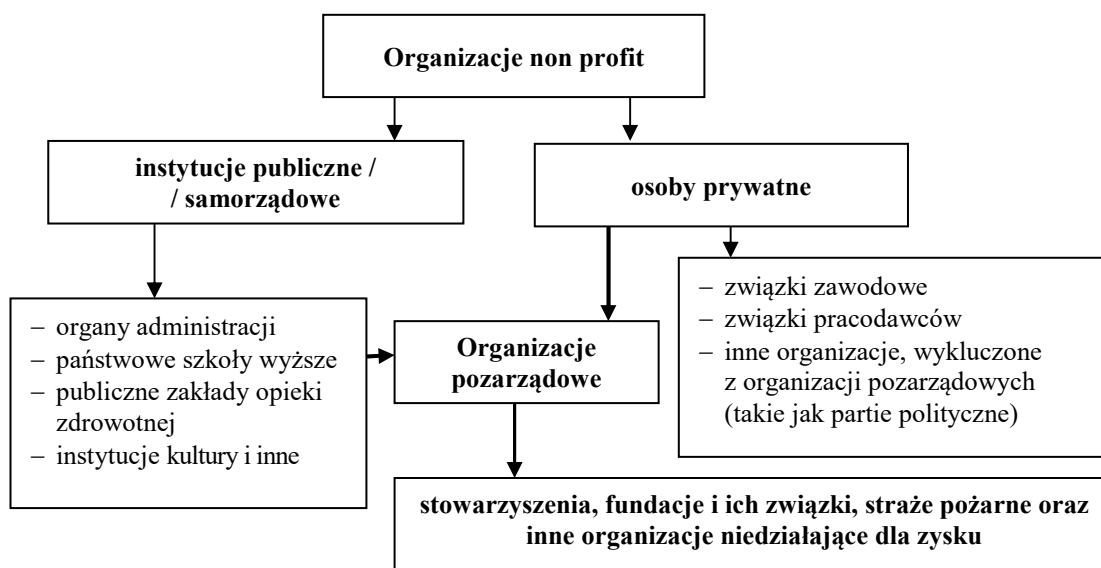
Funkcjonowanie na dynamicznym rynku napotyka na wiele barier (Bogacz-Wojtanowska 2006), dlatego założyć można, że wdrożenie marketingowej filozofii działania mogłoby być pewnym panaceum poprawiającym sytuację organizacji pozarządowych. Andreasen i Kotler (2007) twierdzą nawet, że marketing jest obecnie kluczowym czynnikiem warunkującym ich sukces. Próbę aplikacji takiego marketingu zacząć należy od analizy zasobów organizacji, które są przecież podstawą oferty zaspokajającej oczekiwania usługobiorców. Jeśli podmioty niekomercyjne zechcą wdrożyć zarządzanie marketingowe, to z pewnością może być to także metodą na ekonomizację ich działalności, pozwalającą na poprawienie sytuacji finansowej, bez konieczności wdrażania działań komercyjnych przynoszących stałe dochody. Ekonomizacja zatem może być rozumiana jako pewne urynkowienie, jednakże bazujące nie na działalności gospodarczej, ale na racjonalnym wykorzystaniu posiadanych możliwości.

1.2. Typologia organizacji pozarządowych

1.2.1. Organizacje rejestrowe i zwykłe

Organizacje pozarządowe mogą być rozpatrywane zarówno od strony przedmiotu (sfery działalności), jaki i od strony organizacyjno-prawnej (formy aktywności). W każdym w wymienionych przypadkach można mówić o dużej różnorodności, ale także o braku jednej obowiązującej kategoryzacji czy sposobu definiowania. Organizacje nazwane organizacjami pozarządowymi w Polsce zaczęły się dynamicznie rozwijać po 1989 r., kiedy przywrócono możliwość swobodnego zakładania stowarzyszeń i fundacji, a także innych podmiotów, na przykład kościelnych osób prawnych. Jak już wspomniano, organizacje pozarządowe są to podmioty powstające z woli obywateli, a nie z inicjatywy organów państwa, realizujące działania dla wspólnego dobra i działające nie dla zysku (Iwankiewicz-Rak 2006). Można zauważyć, że zarówno w stosowanej terminologii, jak i w systematyce organizacji działających w sferze non profit są luki (Iwankiewicz-Rak 2006; Torjman 1998), dlatego niniejszy rozdział jest próbą dokonania pewnej typologii organizacji pozarządowych.

Organizacje mogą być rozpatrywane w wąskim znaczeniu – ujmując się w tym wypadku tylko stowarzyszenia i fundacje albo w szerokim znaczeniu – wszystkie podmioty, które są niezależne od państwa i działają dla celów użytecznych społecznie, przy czym wypracowany zysk przekazują na wypełnienie postanowień statutowych. W niniejszym rozdziale przyjęta została koncepcja klasyfikowania organizacji pozarządowych w szerokim znaczeniu, do czego odnosi się ryc. 8, przedstawiająca podział organizacji non profit z punktu widzenia ich założycieli oraz miejsce wśród nich organizacji pozarządowych.



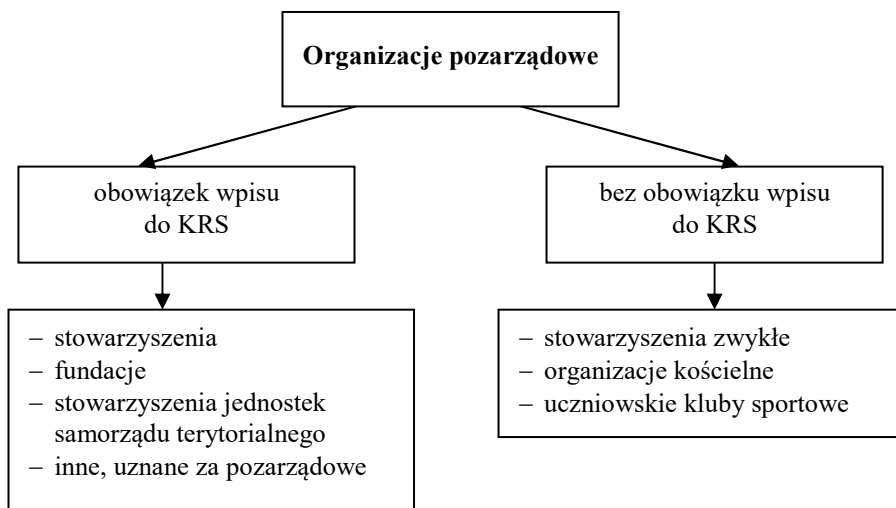
Ryc. 8. Miejsce organizacji pozarządowych wśród organizacji non profit – podział według ich założycieli

Oczywiście przedstawiona na ryc. 8 systematyka ma charakter nieco uproszczony, bowiem dyskusyjne jest na przykład miejsce fundacji zakładanych przez organy publiczne, o czym już była mowa. Czy w ogóle fundacja powinna być traktowana jako pozarządowa, jeżeli ma właściciela jednoosobowo regulującego zasady jej działania? Wątpliwości związane

z przynależnością fundacji do grupy organizacji pozarządowych wynikają też z założenia, że może ona prowadzić działalność gospodarczą niezwiązaną z celem jej utworzenia (co „rozmywa” intencję jej powołania), a ponadto z faktu, że takie organizacje mogą być tworzone przez organy publiczne, w związku z czym pod znakiem zapytania pozostaje wówczas ich „pozarządowość”. Nie są to jedyne nieścisłości, jeśli chodzi o porządkowanie sfery podmiotów niekomercyjnych, ponieważ nie wszyscy są zgodni, że należy tu włączyć organizacje kościelne i religijne czy organizacje działające na podstawie specjalnych aktów prawnych, takie jak Związek Działkowców (Leś i in. 2000). Warto nadmienić, że od 2010 r. na mocy zmiany *Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego* za organizacje pozarządowe można uznać także spółdzielnie socjalne oraz spółki akcyjne i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, jeśli nie działają dla zysku i jeśli całość dochodu przeznaczają na realizację celów statutowych (*Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach*).

Jeśli organizacja pozarządowa chce działać jako pełnoprawny podmiot rynkowy, musi posiadać osobowość prawną. Może ją uzyskać po złożeniu właściwych dokumentów w Krajowym Rejestrze Sądowym (KRS). Wśród organizacji pozarządowych są takie organizacje, które obligatoryjnie muszą dokonać takiego wpisu i takie, które do tego nie są zobowiązane (zob. ryc. 9).

Do pierwszej grupy (z obowiązkiem wpisu) zalicza się stowarzyszenia i fundacje, do drugiej grupy – stowarzyszenia zwykłe (które wymagają jedynie 3 członków), organizacje kościelne oraz uczniowskie kluby sportowe. W przypadku, gdy organizacje nie mają obowiązku dokonania wpisu, a robią to z własnej inicjatywy, fakt nieposiadania przez nie osobowości prawnej jest w rejestrze wyraźnie zapisany.



Ryc. 9. Podział organizacji pozarządowych według obowiązku rejestracji w KRS

Jeśli organizacja działa w sferach wymienionych w *Ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie* i równocześnie spełnia warunki określone w art. 20 (na przykład nie jest finansowana z budżetu państwa), może ubiegać się o specjalny status organizacji pożytku publicznego (opp), przy czym słowem kluczowym jest tu słowo *status*, które odróżnia *zwykle* organizacje od organizacji zakwalifikowanych do organizacji będących swego rodzaju elitą. Aby organizacja mogła być zakwalifikowana do opp, powinna: 1) prowadzić działalność statutową na rzecz społeczeństwa lub grupy będącej w trudnej sytuacji,

w odniesieniu do pozostałych ludzi; 2) nie prowadzić działalności gospodarczej, a jeśli już ją prowadzi, to tylko w zakresie odpowiadającym realizacji celów, dla których powstała; 3) cały dochód przeznaczać na działalność statutową; 4) mieć uchwalony statut i inne akty wewnętrzne organizacji, które przewidują istnienie kolegialnego organu kontroli i nadzoru (np. walne zgromadzenie, komisja rewizyjna) (*Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach*). Jeśli więc organizacja nie przeznacza całego dochodu na działalność statutową, formalnie nie może być uznana za organizację pożytku publicznego. Natomiast jeśli nadal będzie działać nie dla zysku i jeśli będzie finansować działalność ze źródeł innych, niż budżet państwa, ciągle może być nazywana organizacją pozarządową.

Aby uzyskać status opp – jak już wspomniano – należy nie tylko spełnić założenia art. 20 *Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie*, ale także od jakiegoś czasu działać w sferze społecznie użytecznej (trzeba udowodnić faktyczną działalność przez min. 2 lata) i złożyć odpowiedni wniosek do sądu rejestrowego. KRS wpisuje do rejestru stowarzyszeń, innych organizacji społecznych i zawodowych, fundacji oraz publicznych zakładów opieki zdrowotnej: 1) organizacje pożytku publicznego (opp) nieposiadające osobowości prawnej, 2) opp będące osobami prawnymi, 3) kościelne osoby prawne będące opp oraz 4) organizacje kościelne bez osobowości prawnej o charakterze opp. Według kryterium uznania organizacji za opp wyróżnić można zatem 4 ich grupy. Warto zaznaczyć, że rejestracja w KRS i uzyskanie statusu organizacji pożytku publicznego są bardzo istotne, ponieważ tylko takie podmioty mogą pozyskiwać środki z odpisu 1% podatku, a także mieć kilka innych przywilejów, takich jak zwolnienia z opłat od zajmowanych nieruchomości. W 2009 r. w Polsce funkcjonowało 7969 organizacji ze statusem opp, w roku 2012 funkcjonowały 7293 organizacje (Styś i Styś 2003). Każdorazowo kwestie problematyczne dotyczące organizacji pożytku publicznego rozstrzyga sąd rejestrowy. Ponieważ powinność rejestracji wynika z określonej postaci organizacji, warto scharakteryzować specyfikę poszczególnych instytucji pozarządowych, w zależności od przyjętej formy organizacyjno-prawnej.

1.2.2. Stowarzyszenia i fundacje jako formy organizacyjno-prawne działalności

Jak już wspomniano, organizacje pozarządowe mogą działać jako stowarzyszenia oraz związki stowarzyszeń, a także jako fundacje. Należy dodać, że specyficzną postacią stowarzyszeń i ich związków są organizacje działające w sferze kultury fizycznej, które zostaną omówione osobno. Oddzielnie należy także rozpatrzeć organizacje kościelne działające w sferze zadań publicznych, o czym jeszcze będzie mowa.

Głównym rodzajem organizacji są stowarzyszenia, generalnie nazywane organizacjami członkowskimi, bowiem mogą zrzeszać od kilku do nawet wielu tysięcy osób, np. Polski Związek Łowiecki, który w ponad 2 500 kołach ma 105 tys. członków (*Podstawowe pojęcia*, <http://www.pozytek.gov.pl>). Ich aktywność reguluje przede wszystkim prawo o stowarzyszeniach, z którego wynika, że stowarzyszenie jest dobrowolnym, samorządnym, trwałym zrzeszeniem o celach niezarobkowych, które opiera swoją działalność głównie na społecznej pracy członków. Ten sam akt prawny wyodrębnia dwa rodzaje stowarzyszeń – rejestrowe i zwykłe. Pierwsze musi założyć przynajmniej 15 osób, które na początku wybierają komitet założycielski i uchwalają statut. W tym głównym akcie założycielskim należy podać nazwę stowarzyszenia, obszar działania i siedzibę, procedurę nabywania i utraty członkostwa w stowarzyszeniu, sposoby reprezentowania organizacji oraz przyjmowania zobowiązań,

a także metody uzyskiwania środków finansowych. Stowarzyszenia rejestrowe mogą tworzyć związki. Aby taki związek powstał, wolę powołania muszą wyrazić przynajmniej 3 organizacje. Drugie z wymienionych – stowarzyszenie zwykle jest uproszczoną formą tego typu organizacji; do jego utworzenia wystarczy chęć 3 osób. Jednakże stowarzyszenie nie ma wówczas osobowości prawnej, nie może więc prowadzić działalności gospodarczej, nie może także przyjmować spadków ani darowizn, a jego działalność może być finansowana wyłącznie ze składek członków. Stowarzyszenia zwykle działają często pod nazwą komitetu, np. Komitetu do spraw Budowy Pomnika X albo Komitetu do spraw Budowy Drogi. Nazwa ta stosowana jest w przypadku związków stowarzyszeń działających w sferze sportu, np. Komitet Olimpijski. Najbardziej znane stowarzyszenia to MONAR (*Stowarzyszenie MONAR*, <http://monar.org/>), Stowarzyszenie Poszkodowanych przez Wielkie Sieci Handlowe Biedronka; (*Stowarzyszenie Stop Wyzyskowi – BIEDRONKA*, <http://www.stowarzyszenie-biedronka.pl/>) i Polski Związek Wędkarski.

Na potrzeby realizacji celów społecznie użytecznych może być także powołana fundacja, którą może ustanowić osoba fizyczna albo prawna. Aktywność tego typu organizacji reguluje *Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach*, która mówi m.in., że podlegają one wpisowi do KRS i że w momencie wpisu uzyskują osobowość prawną. Mogą realizować określone w statucie cele, a także prowadzić działalność gospodarczą. Ponieważ fundacja ma osobowość prawną, może otrzymywać spadki, darowizny, prawa majątkowe czy rzeczy ruchome.

Fundator swoją deklarację woli o ustanowieniu fundacji musi potwierdzić aktem notarialnym albo testamentem (czego nie ma w przypadku stowarzyszeń). Założyciel określa także statut, w którym zawarty być powinien cel działania fundacji, jej struktura oraz źródło funduszy, na które składać się mogą pieniądze, papiery wartościowe, dobra ruchome i nieruchomości. W razie osiągnięcia celu, dla którego fundacja została powołana, lub w przypadku wyczerpania środków przeznaczonych na jej działalność ulega ona likwidacji w sposób określony w statucie. Fundacje, jak wspomniano, nie są organizacjami członkowskimi, co oznacza, że jej działaczami są jedynie członkowie organów kolegialnych, na przykład zarządu. Do znanych fundacji należą Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy, Polska Akcja Humanitarna (*Polska Akcja Humanitarna*, <http://www.pah.org.pl/>) czy Fundacja Ewy Błaszczyk Akogo? (*Fundacja Ewy Błaszczyk – Akogo?*, <http://www.akogo.pl/>).

W Polsce od początku lat 90. XX w. rozwijają się fundacje korporacyjne, a więc organizacje należące do dużych podmiotów komercyjnych, takich jak banki, instytucje medialne czy firmy paliwowe (*Fundacje korporacyjne w Polsce...*, www.forumdarczyncow.pl/docs/). Przykładami są: Fundacja Bankowa im. Leopolda Kronenberga, Fundacja BGŻ, Fundacja ORANGE (dawniej Grupy TP), Fundacja TVN, Fundacja ORLEN Dar Serca. Fundacje korporacyjne są zakładane, by uporządkować działalność dobroczynną instytucji, odciążyć pracowników, którzy powinni zajmować się innymi zadaniami, i wpisać działalność non profit (Corporate Social Responsibility) w strategię firmy. Kwestie wizerunkowe, a więc budowanie pozytywnej opinii o firmie, także odgrywają w tym wypadku pewną rolę. Ponieważ fundatorem jest zazwyczaj zamożna instytucja, fundacje tego typu częściej zatrudniają pracowników i częściej angażują do współpracy ekspertów z zewnątrz. Obecnie w Polsce funkcjonują zatem fundacje prywatne, fundacje związane ze Skarbem Państwa oraz fundacje korporacyjne.

1.2.3. Organizacje działające na podstawie wyodrębnionych przepisów

W sferach użytecznych społecznie mogą działać kościelne jednostki organizacyjne, a więc także one mogą być aktywne w obszarze charakterystycznym dla organizacji pozarządowych. Jednakże *Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie* (art. 3) mówi, że działają one na podstawie przepisów o stosunku państwa do danego kościoła; czyli w przypadku Kościoła katolickiego jest to *Ustawa z dnia 17 maja 1989 r. o stosunku Państwa do Kościoła katolickiego w Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej*, w przypadku kościołów ewangelickich będą to *Ustawa z dnia 13 maja 1994 r. o stosunku Państwa do Kościoła ewangelicko-reformowanego* i *Ustawa z dnia 30 czerwca 1995 r. o stosunku Państwa do Kościoła ewangelicko-metodystycznego*, itd. We wszystkich aktach prawnych dotyczących organizacji kościelnych jest zapis, że mogą one prowadzić nie tylko działalność stricte religijną, ale także działać w obszarze opieki społecznej, kultury czy zdrowia. Mogą zatem prowadzić działalność charytatywną, oświatową i wychowawczą (np. organizować wypoczynek dzieciom), mogą zakładać i udostępniać muzea oraz zbiory biblioteczne, mogą wreszcie zakładać placówki opiekuńcze i szpitale. Organizacje kościelne powinny także współpracować z instytucjami państwa w zakresie ochrony i upowszechniania zabytków architektury kościelnej i sztuki sakralnej jako części dziedzictwa polskiej kultury. Wszystkie te działania są wymienione w art. 4 *Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie* jako zadania publiczne, którymi mogą się zajmować organizacje pozarządowe. Organizacje kościelne zatem mogą być uznane za organizacje pozarządowe, ponieważ: 1) powstają z inicjatywy obywateli, a nie organów państwowych, 2) nie należą do organizacji finansowanych z budżetu państwa, 3) celem ich działalności nie jest zysk. Mogą być także uznawane za organizacje pożytku publicznego, jeśli zajmują się sferą szerszą niż rozwijanie kultu religijnego.

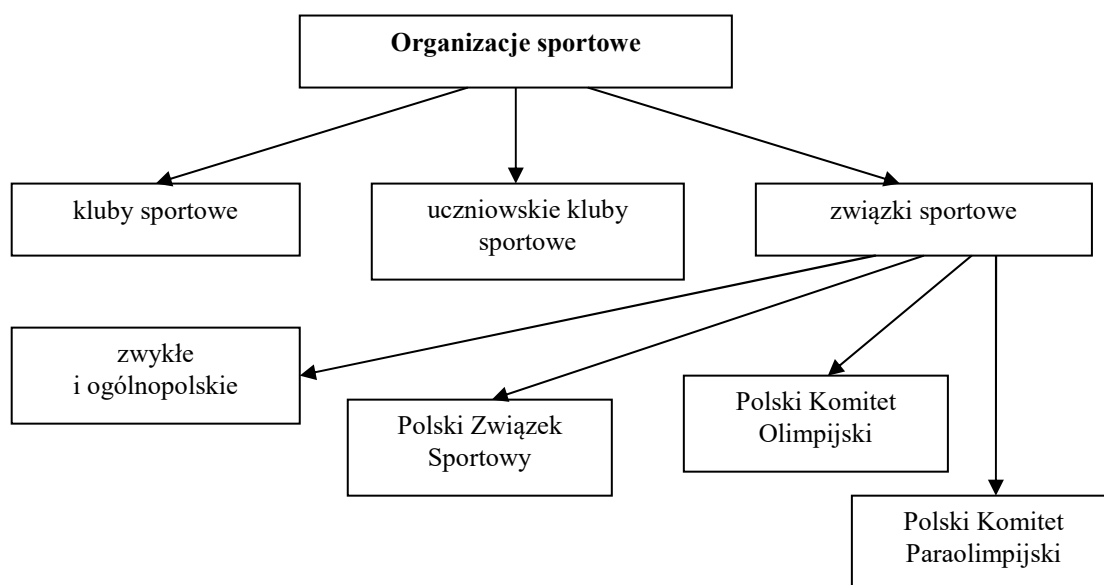
Kościelna jednostka organizacyjna, aby mogła działać formalnie, musi być zgłoszona do odpowiedniego organu administracyjnego (w przypadku organizacji ogólnokrajowych – Ministrowi do spraw Wyznań Religijnych, w przypadku organizacji o mniejszym obszarze działania – właściwemu wojewodzie). Dowodem uzyskania osobowości prawnej takiej organizacji jest odpis powiadomienia z umieszczonym na nim potwierdzeniem odbioru. Jak już wspomniano, organizacje kościelne nie mają obowiązku rejestracji w KRS, chyba że chcą uzyskać status opp. Tak jak stowarzyszenia i fundacje mogą one pozyskiwać środki na swoją działalność z różnych źródeł, m.in. z ofiar pieniężnych, ze spadków i z darowizn, dotacji publicznych, a także z dochodów z prowadzonej działalności gospodarczej. Warto tu dodać, że organizacje kościelne mogą prowadzić zbiórki pieniężne, na które nie muszą mieć specjalnego pozwolenia (inne organizacje natomiast muszą mieć takie pozwolenie), jeśli odbywają się na terenach kościelnych i są prowadzone w sposób tradycyjnie ustalony. Nadmienić tu jeszcze można, że kościoły mogą zakładać stowarzyszenia i fundacje; wówczas działają na podstawie wspomnianych już ogólnych aktów prawnych – tak jak wszystkie inne tego typu podmioty.

Ponieważ organizacje kościelne nie promują się tak jak świeckie, nie wszyscy wiedzą, że takie instytucje, jak parafie i zakony, zajmują się działalnością użyteczną społecznie; w Polsce prowadzą one: 40 domów dziecka, 115 placówek opiekuńczych dla dzieci opóźnionych umysłowo, ponad 50 świetlic parafialnych, 16 ośrodków opiekuńczo-adoptyjnych, 54 schroniska i kuchnie dla bezdomnych dorosłych, 21 domów samotnej matki oraz ok. 300 publicznych i niepublicznych przedszkoli (*Fundacja Centrum Europejskie Natolin*, http://www.natolin.edu.pl/o_nas.html; *ZAiKS Stowarzyszenie Autorów*, <http://www.zaiks.org.pl>; *Polsko-Amerykańska Fundacja*

Wolności, <http://www.pafw.pl>). Największą organizacją kościelną w Polsce, działającą na podstawie wspomnianej *Ustawy z dnia 17 maja 1989 r. o stosunku państwa do Kościoła katolickiego*, jest Caritas Polska (jest to kościelna osoba prawna, a więc nie stowarzyszenie i nie fundacja).

Istotną sferą życia społecznego jest szeroko rozumiana kultura fizyczna. Główną jednostką realizującą cele i zadania w zakresie kultury fizycznej jest klub sportowy, który może działać w formie stowarzyszenia lub spółki akcyjnej (jeśli działa w zakresie sportu profesjonalnego). Odrębnymi organizacjami są uczniowskie kluby sportowe, tworzone przez uczniów, rodziców i nauczycieli, które działają na mocy *Ustawy z 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach*. Ich wyjątkowość polega na tym, że podlegają one jedynie wpisowi do ewidencji prowadzonej przez starostów, ale posiadają osobowość prawną. Organizacje aktywne w sferze sportu mogą więc mieć postać klubów sportowych, uczniowskich klubów sportowych, a także związków sportowych.

Ponieważ działalność użyteczna społecznie obejmuje także sport (art. 4 *Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie*), kluby sportowe i uczniowskie kluby sportowe (uks), mogą być one traktowane zarówno jako organizacje pozarządowe, jak i jako organizacje pożytku publicznego. Do tego typu podmiotów należy także zaliczyć: 1) związki sportowe zwykłe, tworzone przez przynajmniej 3 kluby sportowe; 2) związki sportowe ogólnopolskie, działające w danej dyscyplinie sportu; 3) Polski Związek Sportowy (stworzony za zgodą Prezesa Urzędu Kultury Fizycznej i Turystyki; 4) Polski Komitet Olimpijski i Komitet Paraolimpijski – związki stowarzyszeń i innych osób prawnych działające w celu zapewnienia udziału reprezentacji kraju w igrzyskach olimpijskich (ryc. 10).



Ryc. 10. Rodzaje organizacji sportowych

Tak jak wszystkie stowarzyszenia kluby i związki sportowe muszą posiadać statuty, w których podane są ich nazwy i siedziby i które wskazują podstawowe zasady działania, organy wewnętrzne i reprezentatywne, cele działania itd. Jeśli organizacje sportowe wszystkie przychody przeznaczają na cele statutowe, to niezależnie od formy organizacyjno-prawnej (a więc także organizacje działające w postaci spółek akcyjnych) są uznane za organizacje pozarządowe.

Stowarzyszenia kultury fizycznej (kluby) oraz związki sportowe podlegają wpisowi w KRS do rejestru stowarzyszeń kultury fizycznej i związków sportowych i z chwilą wpisu do rejestru uzyskują osobowość prawną. Wyjątkiem są tu uks, które – jak już wspomniano – są wpisywane do ewidencji prowadzonej przez starostwa. Jednakże, jeśli organizacja zechce mieć status opp, musi złożyć odrębny wniosek do KRS i uzyskać odrębny wpis.

Komitety ogólnokrajowe, takie jak PKOL czy PKPar., są to niezależne związki stowarzyszeń istniejące w celu reprezentowania Polski na olimpiadach. Jednakże mimo tego szczytnego celu, tak jak wszystkie stowarzyszenia, są niezależne od władz publicznych i działają według własnych strategii, chociaż reprezentują kraj na forach międzynarodowych.

Kończąc kwestie związane z klasyfikowaniem organizacji pozarządowych, stwierdzić trzeba, że nie przedstawiono tu wszystkich możliwych kryteriów podziału, natomiast skupiono się na głównych sferach działalności organizacji i głównych formach prawno-organizacyjnych. Warto nadmienić, że nie do końca wiadomo, czy tylko organizacje pozarządowe należy uznawać za *wolontarystyczne*, bowiem „ochotnicy” mogą pracować w każdym podmiocie non profit, a więc także np. w administracji publicznej czy szpitalach. Nie wiadomo także, jak zaklasyfikować stowarzyszenia pracodawców, które są obowiązkowe, albo fundacje, które należą do Skarbu Państwa czy funduszy zagranicznych. Do takich problematycznych podmiotów zalicza się na przykład Fundację Centrum Europejskie Natolin (http://www.natolin.edu.pl/o_nas.html), której właścicielem jest Skarb Państwa, Stowarzyszenie Autorów ZAiKS (<http://www.zaiks.org.pl>) czy Polsko-Amerykańską Fundację Wolności (<http://www.pafw.pl>). Zagadnienia klasyfikowania organizacji mogą być przedmiotem innych prac i analiz.

Należy tu raz jeszcze podkreślić, że związki zawodowe i związki pracodawców zostały wykluczone z organizacji pożytku publicznego, ale wydaje się, że nie zmienia to faktu, że są one organizacjami niedziałającymi dla zysku i niefinansowanymi przez państwo, a więc są organizacjami pozarządowymi (Iwankiewicz-Rak 2006). Jednakże ich wyodrębnienie z opp jest słuszne z powodu ich działania na rzecz ograniczonej grupy, która wcale nie musi być w gorszej sytuacji niż pozostali obywatele (bo mógłby działać np. związek zawodowy dyrektorów). Organizacje zatem działają tak jak organizacje pozarządowe, ale z prawnego punktu widzenia są traktowane jako odmienne. Jak już wspomniano, zasadniczymi wyróżnikami organizacji pozarządowych są: 1) jej założyciel, którym nie może być organ państwa; 2) niekomercyjny cel działania; 3) finansowanie ze środków innych niż finanse publiczne. Wszystkie warunki spełniają zarówno organizacje sportowe, jak i większość organizacji kościelnych, a także organizacje aktywne w sferze opieki społecznej, kultury, sztuki, zdrowia (oczywiście z wyjątkiem podmiotów działających dla zysku lub powołanych do działania przez państwo).

1.3. Miejsce organizacji pozarządowych w sferze usług

1.3.1. Specyfika działalności usługowej

Od dawna uważa się, że rozwój usług jest wyznacznikiem społecznego i gospodarczego postępu, bowiem usługi, w tradycyjnym rozumieniu, pełnią wiele funkcji gospodarczych i pozagospodarczych. Do tych pierwszych zalicza się funkcje dotyczące przemieszczania, obsługi handlowej, komunikacji czy obsługi finansowej podmiotów. Wśród drugih z kolei

wymienia się zadania z zakresu obrony, porządku publicznego czy administracji, a także czynności związane z działalnością religijną (Flejterski i in. 2005). Najczęściej usługi definiowane są jako wszelkie czynności związane bezpośrednio lub pośrednio z zaspokajaniem ludzkich potrzeb. Dlatego, z jednej strony, mamy podmioty świadczące usługi, a z drugiej strony – usługobiorców, pomiędzy nimi zaś uwarunkowania regulujące proces wymiany.

Ponieważ usługi są czynnościami, pamiętać trzeba o ich kilku specyficznych cechach, takich jak brak rzeczowego charakteru usług, jedność produkcji i konsumpcji, niemożność magazynowania i produkcji na zapas, trudność w standaryzacji i łatwość naśladowania przez innych usługodawców. Znamienne więc jest to, że kiedy produkt materialny opuści miejsce produkcji, jest eksploatowany do momentu całkowitego zużycia; tymczasem usługa pojawia się każdorazowo jako efekt intencjonalnego świadczenia pracy (Rogoziński i Nichols 2001). Z tychże powodów usługobiorcy najczęściej wybierają nie tyle sam produkt (usługę), ale podmiot świadczący usługi, jeśli oczywiście obserwuje się nadwyżkę podaży danej usługi nad popytem i jeśli klienci mają możliwość wyboru.

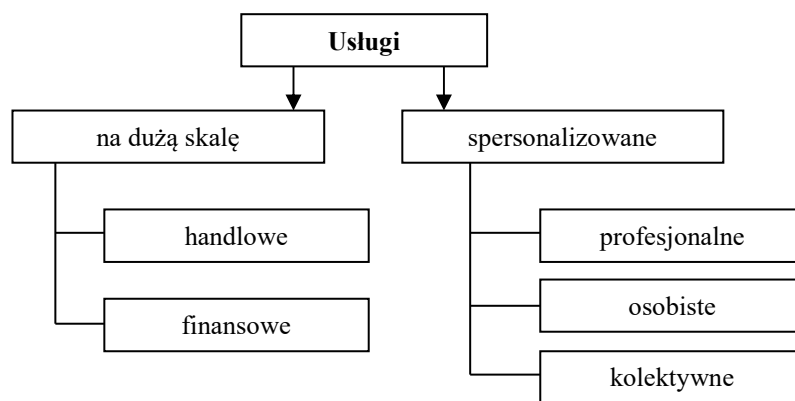
Rozwój usług, jak stwierdzono, świadczy o kondycji społeczno-gospodarczej danego obszaru. Jest on uwarunkowany kilkoma czynnikami, na przykład wielkością dochodu narodowego, sytuacją na rynku pracy czy polityką gospodarczą rządu. Z tym wiążą się kolejne determinanty, takie jak zamożność społeczeństwa, finansowanie niektórych usług z funduszy publicznych, kształtowanie dostępności usług. Wreszcie wspomnieć należy o determinantach społeczno-demograficznych, takich jak starzenie się społeczeństw, czas wolny i zmiany w stylu życia czy zmiany w wyznawanych wartościach (Olearnik i Styś 1989). Wszystko to powoduje transformacje w sferze popytu, oddziałujące na sferę podaży i regulacji. Obserwuje się, że w gospodarkach rozwiniętych coraz mniejszą rolę odgrywają posiadane rzeczy, natomiast coraz większą – doznania i przeżycia, dlatego przewiduje się wzrost usług osobistych, zindywidualizowanych.

Rozwojowi ekonomicznemu towarzyszy zawsze rozwój społeczny. W tym wypadku miernikami ewolucji są, między innymi, liczba i aktywność organizacji obywatelskich, świadczących usługi na rzecz całego społeczeństwa, lokalnych społeczności czy nawet pojedynczych osób. Organizacje tego typu są różnie definiowane w różnych krajach. Zakres i intensywność działań podmiotów niekomercyjnych zależy od zorganizowania danego społeczeństwa, kultury (w tym religii) oraz dobrobytu. Dlatego, jak wspomniano, w Polsce rozwój organizacji pozarządowych nastąpił po roku 1989, kiedy zniesiono polityczne bariery indywidualnej aktywności. Celem działalności organizacji pozarządowych, świadczących różnego rodzaju usługi, jest doprowadzenie do pozytywnych zmian: w poziomie życia danych społeczności, w zachowaniu poszczególnych osób, w stanie zdrowia, samopoczucia, wiedzy członków organizacji albo szerzej rozumianych interesariuszy, a więc osób lub instytucji, które są pod wpływem działania organizacji (Seibel 1996).

Gdyby zastanowić się nad tym, w jakim dziale usług należałoby umieścić oferty organizacji pozarządowych, okazać się może, że teoria nie wypracowała całościowego modelu i że jest to trudne. Potwierdza to postulat Rogozińskiego (2008), iż należy rozważyć paradygmat zarządzania usługami i uzupełnić luki, jakie z pewnością da się zauważyć. Podążając za myślą wspomnianego autora, należy nadmienić, że usługi mogą być podzielone na usługi dużej skali (takie jak usługi handlowe i usługi finansowe) oraz usługi spersonalizowane, wśród których wymienia się usługi profesjonalne (doradztwo, projektowanie, prowadzenie badań) oraz

osobiste (usługi bytowe i publiczne). Czy w tej enumeracji mieszczą się oferty organizacji pozarządowych? Wydaje się że nie, bowiem gdzie umieścić można samoorganizowanie się polegające na pozyskiwaniu wiedzy z jakiejś dziedziny i upowszechnianiu jej wśród członków stowarzyszenia? Albo aktywność polegającą na promowaniu osiągnięć osób zaangażowanych w jakąś działalność (wykonawcą jest w tym wypadku zarząd, beneficjentami są członkowie organizacji)? Należałoby więc dodać kolejną kategorię.

Podjmując więc próbę wypełnienia luki w teorii, można stworzyć nową kategorię o nazwie usługi kolektywne jako rodzaj usług spersonalizowanych (ryc. 11). Za takim rozwiązaniem przemawia kilka argumentów, takich jak: bezpośrednia znajomość stron i bliski kontakt, brak masowego aspektu świadczenia usług, ponadto specyfika relacji między usługodawcą, oparta na dobrowolności działań, a także nakierowana na dobro odbiorców usług na skalę niespotykaną w innych rodzajach działalności. Ponadto podkreślić trzeba, że organizacje często świadczą usługi na rzecz swoich członków, a więc nie kierują oferty na zewnątrz, co także podkreśla ich specyfikę.



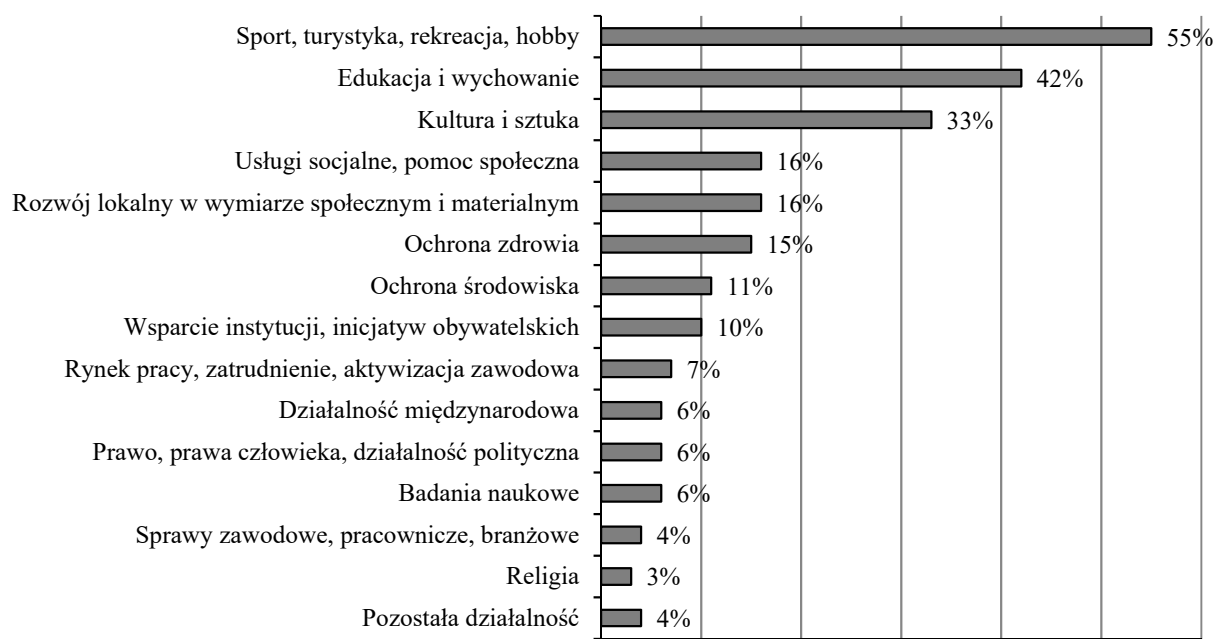
Ryc. 11. Miejsce usług organizacji pozarządowych wśród usług spersonalizowanych
Źródło: opracowano na podstawie: Rogoziński (2008).

Przez to, że usługi są kolektywne, rozumieć należy, iż są świadczone wewnątrz organizacji, a więc beneficjentami są jej członkowie (pewna grupa osób). A jeśli są świadczone na zewnątrz, to z ich efektów mogą korzystać ściśle określone grupy związane z beneficjentami (np. rodziny). Może pojawić się pytanie: Czy w takim razie nie należałoby takich usług nazwać samoobsługą? Wydaje się, że nie, bowiem samoobsługa – abstrahując od tego, iż jest to termin wzięty z handlu – zakłada, że usługobiorca nie będzie potrzebował sprzedawcy / usługodawcy na żadnym etapie zakupu i konsumpcji, tymczasem w działalności organizacji pozarządowych usługodawca jest niezbędny.

Poszukując odpowiedniego miejsca dla działalności NGOs, można zapoznać się także z opracowaną przez GUS klasyfikacją PKD. Wówczas okazałoby się, że działalność organizacji pozarządowych mieści się w kilku sekcjach: M – edukacja; N – ochrona zdrowia i opieka społeczna; O – pozostała działalność usługowa: komunalna, społeczna i indywidualna; Q – organizacje i zespoły eksterytorialne, a więc podmioty międzynarodowe (np. ONZ, WTO). Wszystkie z wymienionych sekcji dotyczą usług, przez które rozumieć należy czynności wykonywane w celu zaspokojenia czyichś potrzeb. PKD jednakże nie wprowadza podziału na działalność rynkową i nierynkową, w związku z czym sfera non profit klasyfikowana jest łącznie z działalnością komercyjną (*Radzyńskie Stowarzyszenie Inicjatyw Lokalnych*, <http://www.rasil.home.pl>).

1.3.2. Charakterystyka działalności organizacji pozarządowych

Polskie organizacje pozarządowe działają głównie w sferach sportu i turystyki (53%), edukacji i wychowania, kultury i sztuki, pomocy społecznej i ochrony zdrowia (Herbst i in. 2013). Są to sfery o usługowym charakterze i często też o charakterze publicznym (ryc. 12, tab. 3). Jak wskazują badania Stowarzyszenia Klon/Jawor, 88% organizacji prowadzi działania z myślą o indywidualnych odbiorcach (Herbst i in. 2013), chociaż część zajmuje się np. rozwojem lokalnym – wówczas mówi się o zadaniach w danej sferze, a nie na rzecz konkretnych osób.



Ryc. 12. Sfery działania polskich organizacji pozarządowych (dane z roku 2012)

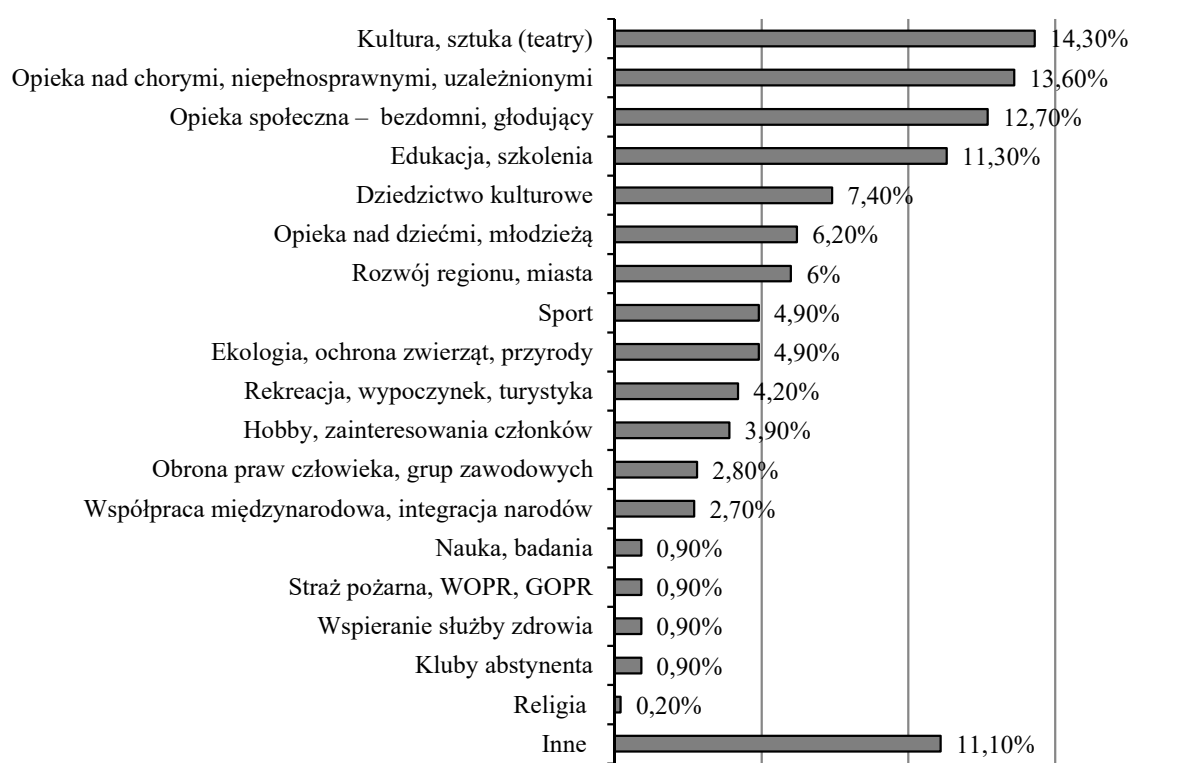
Źródło: Herbst i in. (2013).

Tabela 3. Przykłady organizacji działających w głównych sferach

Sfera działalności	Przykłady organizacji
Pomoc społeczna	Polski Czerwony Krzyż Stowarzyszenie Pomoc Socjalna
Sport, turystyka	Wielkopolskie Stowarzyszenie Sportowe Polickie Stowarzyszenie Piłki Siatkowej Stowarzyszenie Turystyczne Kaszuby
Edukacja, wychowanie	Stowarzyszenie Kowali Polskich Stowarzyszenie Zdrowie i Natura Stowarzyszenie "Edukacja pod Żaglami"
Kultura, sztuka	Stowarzyszenie Miłośników Egiptu „Herhor” Fundacja Sztuki Zewnętrznej Krakowska Fundacja Sztuki
Ochrona zdrowia	Stowarzyszenie Pomocy Dzieciom i Młodzieży Niepełnosprawnej Ruchowo „Tęcza” Fundacja „Promocja Zdrowia”
Rozwój lokalny	Stowarzyszenie Rozwoju Lokalnego Solaris Pogórzańskie Stowarzyszenie Rozwoju Fundacja Centrum Rozwoju Lokalnego
Prawa człowieka	Polska Akcja Humanitarna Polski Czerwony Krzyż Amnesty International

Obecnie rządy na całym świecie coraz częściej zlecają podmiotom prywatnym świadczenie usług w sferach takich, jak edukacja, opieka zdrowotna, transport publiczny, a także opieka nad osobami wykluczonymi społecznie (Rothschild 1980; Cogman i Oppenheim 2008). Organizacje pozarządowe należą więc do podmiotów świadczących takie usługi, których nie jest w stanie zapewnić państwo (Armstrong 1997; Andreasen i Kotler 2007). Są one także miejscem, w którym mogą się odnaleźć osoby niepełnosprawne, chore, zagubione społecznie i z tego powodu nieobecne na rynku pracy nastawionym na efektywność i zysk. Należy tu dodać, że organizacje tego typu dają także możliwości realizacji własnych zamierzeń, idei, zainteresowań ludzi, a więc mogą funkcjonować w sferach związanych z rozwojem wiedzy czy umiejętności swoich członków. Są wreszcie miejscem, w którym porusza się kwestie praw mniejszości narodowych czy praw człowieka. Badania Stowarzyszenia Klon/Jawor nad działalnością organizacji pozarządowych wskazują, że działają one głównie w sferze sportu i turystyki; przykłady organizacji działających w tej sferze, a także innych, podano w tab. 3.

Główne sfery działalności organizacji zbadanych w ramach badań własnych nie pokrywają się ze sferami przedstawionymi na ryc. 12. W badaniu Stowarzyszenia Klon/Jawor organizacje mogły podać więcej niż jedną sferę, natomiast w mniejszych badaniach liderów organizacji poproszono o podanie głównej dziedziny działalności (ryc. 13), dlatego najwięcej organizacji zakwalifikowano do obszarów kultury i sztuki oraz opieki nad chorymi.



Ryc. 13. Główne sfery działania badanych organizacji pozarządowych

Mimo że najwięcej organizacji pozarządowych działa w sferach kultury, hobby i sportu, najbardziej zauważalną medialnie działalnością organizacji jest opieka nad chorymi dziećmi. Zajmuje się tym na przykład Fundacja Dzieciom „Zdążyć z Pomocą”, która prowadzi

Centrum Charytatywne „Koniczynka”. Zatrudnia ono 17 osób, które zajmują się opieką nad chorymi i niepełnosprawnymi dziećmi i udzielają pomocy potrzebującym z całej Polski. W 2013 r. było to 22 650 bezpośrednich i pośrednich podopiecznych, którzy otrzymali pomoc na przykład w wyniku przeprowadzania zbiórki publicznej, konsultacji psychologicznych (na przykład dla rodziców dzieci autystycznych) i prawnych, zapewnienia materiałów informacyjnych (takich jak filmy instruktażowe dotyczące rehabilitacji dzieci). Centrum pomaga także w uzyskaniu pomocy od samorządów czy prywatnych donatorów (*Fundacja Dzieciom Zdążyć z Pomocą – Centrum Charytatywne*, <http://www.dzieciom.pl/centrumcharytatywne.html>). Koszt prowadzenia tej jednostki wynosi ponad 1 mln zł rocznie, ale dzięki wpływom z odpisu 1% podatku ma ona szansę rozszerzyć zakres działalności (Bożko, <http://www.dziennikwschodni.pl>). W sferze opieki psychologiczno-społecznej powstają organizacje – grupy wsparcia zorganizowane często tak jak stowarzyszenia. Przykładem może być działające od 1993 r. Stowarzyszenie Pomoc Socjalna, które zajmuje się pomaganiem osobom uzależnionym od środków psychoaktywnych oraz ich rodzinom.

Druga pod względem aktywności sfera dotyczy edukacji i wychowania. Obejmuje ona organizacje promujące nauczanie w domach, zamiast w szkołach. Zachęcają one rodziców (ewentualnie wynajętych nauczycieli), aby zajęli się edukacją dzieci i prowadzili ją w niekonwencjonalny sposób, także poza domem (*Kształcić i wychowywać można dzieci...*, <http://www.edukacja.domowa.pl>). Działają w tej sferze również podmioty zajmujące się na przykład propagowaniem czynnego uczestnictwa w kulturze wyższej, a także promowaniem tradycji związanej ze specyficznymi zawodami (np. z kowalstwem artystycznym). Najwięcej organizacji pozarządowych, jak wspomniano, działa w sferze sportu i turystyki. Często zakładane są one przez byłych sportowców (zob. np. *Stowarzyszenie Sportowe Polonia Kraków – Nasza Misja i Historia*, <http://poloniakrakow.pl>) i zajmują się krzewieniem kultury sportowej wśród dzieci (nawet przedszkolaków) i młodzieży.

Zakres świadczonych usług zależy oczywiście od pozyskiwanych środków. Wspomniana już Caritas Polska rocznie dysponuje budżetem ponad 72,613 mln zł (*Raport Caritas Polska za rok 2014*, <http://www.caritas.pl/publikacje/raporty>). Do jej przychodów zalicza się nie tylko środki finansowe, ale także wartość pozyskanych lekarstw i żywności, która w 2010 r. wyniosła ponad 162 mln zł. Do tego dodać należy wpływy diecezjalnych Caritas, które np. w 2010 r. osiągnęły wartość prawie 292 mln zł (*Raport roczny 2010 Caritas w Polsce*, <http://www.caritas.pl/images/stories/raporty>). Ponadto jako organizacja pożytku publicznego Caritas zebrała 2,168 mln zł z odpisów 1% od podatku. W sumie rocznie cała Caritas zarządza środkami o wartości 526,772 mln zł, z czego w 2010 r. na pomoc potrzebującym wydano ponad 482 mln zł. W Caritas Polska i Caritas diecezjalnych pracuje ponad 100 tys. wolontariuszy. Dzięki ich pracy 48 tys. rodzin otrzymuje paczki żywnościowe przed Bożym Narodzeniem. Oprócz tego Caritas każdego roku wysyła dzieci na wakacje (średnio 15 tys.) i wypłaca stypendia 3,5 tys. uczniów. Caritas prowadzi także działalność międzynarodową – w 2010 r. organizacja udzieliła wsparcia potrzebującym w Afryce, Ameryce Łacińskiej, Azji i Europie na wartość ponad 7 mln zł (*Raport roczny 2010 Caritas w Polsce*, <http://www.caritas.pl/images/stories/raporty>). Dla porównania: w tymże 2010 r. Fundacja Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy (WOŚP) z 1% odpisów zebrała 3,579 mln zł, z Finału WOŚP uzyskała 42,880 mln zł, z darowizn – 9,071 mln zł, ze zbiórki dla powodzian – 2,762 mln zł. W sumie

budżet WOŚP wyniósł 58,292 mln. Na działalność statutową fundacja ta wydała 54,490 mln zł, na koszty administracyjne – ok. 2 mln zł; ogółem z budżetu wydano 56,336 mln zł. Dodać jeszcze należy, że w 2010 r. WOŚP posiadała kilka długoterminowych lokat bankowych (w sumie na ok. 31,3 mln zł), które nie są uruchamiane na bieżącą działalność (*Sprawozdanie finansowe za okres obrotowy od 1 stycznia do 31 grudnia 2010 roku...*, <http://s.wosp.org.pl>). Zasoby Caritas są więc ponaddziewięciokrotnie większe niż WOŚP.

Wiele organizacji zajmuje się rozwijaniem życia kulturalnego, prowadząc wydawnictwa, wspierając inicjatywy aktywnych osób. Przykładem być może Radzyńskie Stowarzyszenie Inicjatyw Lokalnych (*Polski Związek Łowiecki*, <http://www.pzlow.pl/palio/>) albo Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania – Wokół Łysej Góry, działające na obszarze siedmiu gmin powiatu kieleckiego, zajmujące się promowaniem walorów naturalnych i kulturowych regionu (*Wiejska inicjatywa rozwoju*, <http://www.wir-lgd.org.pl>). Promując region jako ciekawe miejsce, organizacje te wpływają na rozwój swoich społeczności.

Organizacje pozarządowe są istotne także jako pracodawcy. Wprawdzie na tle krajów europejskich potencjał miejsc pracy w polskim sektorze jest niewielki, bowiem w III sektorze w Polsce zatrudnionych jest zaledwie 0,4–0,5% osób (a więc na podstawie umowy o pracę w stowarzyszeniach i fundacjach pracuje ok. 70 tys. osób), podczas gdy na przykład w Holandii czy Belgii jest to 8–9% osób aktywnych zawodowo. Cechą charakterystyczną tego typu zatrudnienia jest duży udział pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy. Zauważyć trzeba, że większość organizacji jednak nie zatrudnia nikogo; jedynie 13% osób posiada pracowników na etacie.

Działalność organizacji pozarządowych, jak wspomniano, można rozumieć w wąskim znaczeniu (do *nongovernmental organisations* zalicza się tylko te podmioty, które spełniają warunki *Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego*) albo w szerokim znaczeniu – jako działalność podmiotów dla zysku. Jednakże w obu przypadkach chodzi o świadczenie różnorodnych usług obejmujących działania społeczne, humanitarne, monitoringowe (wobec rządów i polityków), aktywizujące społeczności i poszczególnych jej członków (Iwankiewicz-Rak 2006). Przyszłość organizacji pozarządowych zapewne będzie się wiązać z takimi zjawiskami, jak niż demograficzny, starzenie się społeczeństw, ochrona środowiska i zachowanie dóbr kultury. Wydaje się, że świadomość współczesnych problemów będzie rosła, w związku z czym coraz większe będzie poczucie odpowiedzialności za dzisiejsze i następne pokolenia. Do zadań w skali lokalnej czy krajowej dojdą także problemy z nowymi chorobami i uzależnieniami, zmianami klimatycznymi, terroryzmem, niestabilnością polityczną wielu regionów i prawami człowieka (Christopher i in. 1968). Ponieważ są to problemy o wielkiej wadze, których nie rozwiąże żaden rząd, znaczenie organizacji pozarządowych będzie się zwiększało.

2. Problemy zarządzania organizacjami niekomercyjnymi

2.1. Organizacje non profit i pozarządowe w literaturze nauk o zarządzaniu

2.1.1. Podstawowe pojęcia w sferze zarządzania marketingowego

Funkcjonujący w liczbie mnogiej termin „nauki o zarządzaniu” wskazuje, że odnosi się on do wielu dziedzin, związanych z różnymi aspektami życia gospodarczego i społecznego (Sułkowski 2010; Zimniewicz 2011). Początki wiedzy o zarządzaniu związane są z rokiem 1903 (Dean 1997; Speckbacher 2003), a więc z czasem sporu Fayola z Taylorem, w efekcie którego w 1911 r. opracowane zostały zasady naukowego zarządzania (*The role of environmental NGOs* 2001). Nauki o zarządzaniu mają zdecydowanie charakter projekcyjny, jak pisze Sudoł (2007), a więc zajmują się kształtowaniem zaleceń dla praktyki gospodarczej. Ich przedmiotem jest zaś zorganizowane działanie ludzi, szczególnie posiadające formę organizacji o charakterze gospodarczym bądź niekomercyjnym (czy publicznym), a nawet odnoszącym się do gospodarki narodowej jako całości (Speckbacher 2003). W ramach zarządzania można rozpatrywać problemy efektywnego i skutecznego gospodarowania zarówno w podmiotach biznesu, jak i non profit.

Zarządzanie rozumiane jest jako wykorzystywanie i koordynowanie zasobów, takich jak kapitał, majątek rzeczowy i praca, dla osiągnięcia przyjętych celów (Sułkowski i in. 2010). Natomiast działania, jakie w ramach zarządzania najczęściej są wyodrębniane, to planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola.

Planowanie polega na przewidywaniu przyszłych warunków, a także określaniu środków, za pomocą których mają być zrealizowane zdefiniowane cele. Organizowanie oznacza uporządkowany dobór środków i warunków działania, w wyniku czego powstaje pewna struktura. Motywowanie, odnoszące się do pracowników (wykonawców zadań), ma natomiast na celu takie pobudzanie ich aktywności, które umożliwi sprawne osiągnięcie przyjętych celów. Zaś kontrola polega na okresowej lub końcowej ocenie podjętych działań i porównaniu wyników z założonym planem (Dołhasz i in. 2009).

Warto zauważyć, że jedna z definicji marketingu (opracowana przez Mefferta, 1994) mówi, że marketing jest to odpowiednie planowanie, koordynacja i kontrola wszystkich działań podmiotu ukierunkowanych na aktualne i potencjalne rynki zbytu. Jeśli uzna się, że koordynowanie odgrywa istotną rolę w organizowaniu i motywowaniu, to w zasadzie funkcje zarządzania i funkcje marketingu się pokrywają, z tą różnicą jednak, że marketing za determinantę działań obiera potrzeby rynku. Jedną z ostatnich definicji marketingu, podana w 2007 r. przez American Marketing Association (AMA) (*Marketing is an activity...*, <http://www.marketingpower.com>), mówi, że jest to zarówno aktywność instytucji, jak i proces

polegający na kreowaniu, komunikowaniu, dostarczaniu i wymianie oferty, która ma jakąś wartość dla indywidualnego klienta, kontrahenta czy społeczeństwa jako takiego. Definicja ta zawiera wiele aspektów istotnych dla współczesnych organizacji działających na rynku, takich jak tworzenie i dostarczanie oferty, komunikacja z otoczeniem, a także kreowanie ważnych dla odbiorców wartości. Na odbiorców wywiera też wpływ definicja podana przez Kotlera (1999), według której marketing to proces społeczny i zarządczy, dzięki któremu konkretne osoby i grupy otrzymują to, czego potrzebują poprzez wymianę satysfakcjonującą obie strony. Więcej o rozwoju koncepcji marketingu napisano w podrozdziale 2.2.

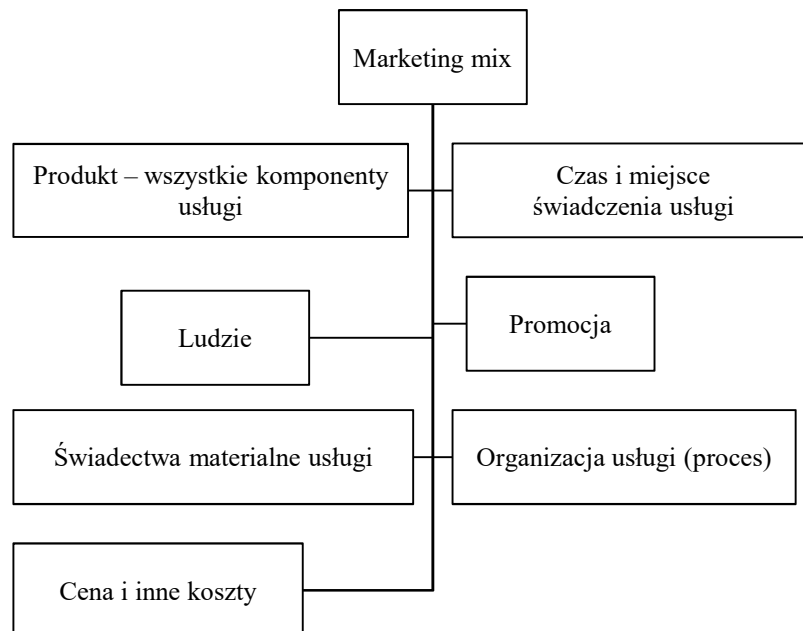
Ponieważ funkcje zarządzania i marketingu są podobne, mówi się o zarządzaniu marketingowym, którego istotą jest zorientowanie działalności podmiotu na wymagania aktualnych i potencjalnych odbiorców (Romanowska 2004). W niniejszej pracy zatem marketing traktowany będzie jako koncepcja zarządzania, przyjmująca za punkt wyjścia potrzeby swoich klientów, natomiast zarządzanie marketingowe traktowane będzie jako proces planowania i realizowania pomysłu oferty, jej ceny, promocji i dystrybucji, mających doprowadzić do wymiany spełniającej oczekiwania klientów oraz danego podmiotu (Kotler 1999).

W literaturze przedmiotu często pisze się o narzędziach marketingu. Wyjaśnić należy, że narzędzie to inaczej aparat, instrument, przyrząd, a więc coś materialnego, co służy wykonaniu jakiejś pracy. Bardziej prawidłowym terminem byłyby „działania” lub „czynności” (Kaczmarczyk 2005), ale z powodu powszechnego używania terminu „narzędzia” będzie on też używany w niniejszej pracy.

Podstawowym więc pojęciem w sferze marketingu są narzędzia (elementy, instrumenty) marketingu, inaczej nazywane marketingiem mix (Pukas 2003). Po raz pierwszy zostało ono sformułowane w roku 1953 przez Bordena (1964) na zjeździe AMA. Później w swoich publikacjach Borden wyjaśniał, że wpadł na formułę „marketing mix” dzięki Cullitonowi, który nazywał menedżerów zajmujących się marketingiem *mixer of ingredients*. Ale oczywiście daleko jeszcze było do klasycznej obecnej wersji 4P, bowiem wówczas Borden wyróżnił 12 składników mieszanki, która tworzyć powinna koncepcję marketingu. Były to: planowanie produktu, polityka cen, tworzenie marek, kanały dystrybucji, sprzedaż osobista, reklama, promocja, opakowanie, wystawa/prezentacja, serwisowanie, fizyczne magazynowanie i przemieszczanie oraz pozyskiwanie danych i ich analiza. Niewątpliwie Borden dokonał szczegółowej analizy elementów tworzących decyzje marketingowe podmiotów, ale była to enumeracja zbyt szeroka i – wydaje się – dlatego została wyparta przez pojawiające się później zdecydowanie prostsze koncepcje.

W 1960 r. McCarthy opracował systematyzację 4P i wyróżnił: produkt, cenę, miejsce oraz promocję jako nazwy klas. I chociaż tuż po nim pojawiła się myśl Lazera i Kelley`ego (1962), którzy wyróżnili: 1) produkty/usługi, 2) dystrybucję oraz 3) komunikację, to jednak literatura podaje najczęściej właśnie koncepcję 4P. Dodać należy, że (mimo że klasyfikacja narzędzi McCarthy`ego się przyjęła i uważana jest za paradygmat) zarzuca się mu, że nazwał klasy, ale ich nie zdefiniował, co przez lata (do obecnych czasów) stanowiło przyczynę sporów i niejasności. Obecnie uważa się, że dla współczesnego marketingu idea 4P może być niewystarczająca, w związku z czym pojawiają się różne propozycje, np. koncepcja 4C (Gordon i Bruner 1986), na którą składają się: pomysł, kanały, koszty i komunikacja (*concept, channels, costs and communication*). Często przytacza się też zestaw 7P, zaproponowany

przez Boomsa i Bitnera w 1981 r. jako wersję dla sfery usług, w którym do 4P dodano ludzi (*people*), proces (*process*) oraz dowody rzeczowe (*physical evidence*) – Rafiq i Ahmed (1995). Do tego zagadnienia odnosi się ryc. 14.



Ryc. 14. Elementy marketingu mix w sferze usług – dotychczasowa koncepcja 7P
Źródło: opracowano na podstawie: Rafiq i Ahmed (1995).

Goldsmith (1999) twierdzi z kolei, że w usługach finansowych, w związku z personalizacją marketingu, powinno się stosować 8P: produkt, cenę, promocję, miejsce, personel, rzeczowe wsparcie, personalizację oraz procedury. Można także spotkać propozycje mówiące o jeszcze większej liczbie P, a także oczywiście koncepcje zmieniające 5P na 5V (*value* – wartość, *viability* – wykonalność, *volume* – ilość, *variety* – różnorodność, *virtue* – moralność) czy na wspomniane 4C (Bennett 1997). Wszystkie one mają swoje uzasadnienia z pewnych punktów widzenia, ale nie odpowiadają specyfice działalności organizacji pozarządowych.

Działania marketingowe są elementem zorganizowanej aktywności podmiotów, a więc jednym z kluczowych pojęć jest w tym wypadku także organizacja. Może być ona rozumiana jako zespół wzajemnie powiązanych elementów, rozmyślnie stworzony dla realizacji konkretnych celów, działający w określonym otoczeniu, z którym wchodzi w interakcję (Kożuch 2011). Sprawne działanie każdej organizacji wymaga posiadania określonych zasobów, rzeczowych czy finansowych, od których zależy jej rozwój (Kożuch 2011). Organizacje powstają w różnych celach. W przypadku organizacji non profit cel oczywiście jest niekomercyjny, a więc ich działalność nie skupia się na maksymalizacji zysku, co zapisane jest w aktach założycielskich, takich jak statut. Wyróżnikiem organizacji pozarządowych jest też działanie dla wspólnego dobra, często związane z niezarobkową pracą członków i z zasadą przeznaczania wypracowanych środków na cele statutowe (Seibel 1996).

Organizacje pozarządowe, będące głównym przedmiotem rozważań w niniejszej pracy, są częścią sektora non profit, który scharakteryzowany został w rozdz. 1. Ponieważ najczęściej powstają one z inicjatywy konkretnych osób, można je nazwać prywatnymi organizacjami non profit (w odróżnieniu od organizacji publicznych). W niniejszej pracy zatem terminy „prywatne organizacje non profit” oraz „organizacje pozarządowe” będą traktowane jako synonimy. Oprócz pojęcia „organizacja pozarządowa” (*nongovernmental organization*, NGO) funkcjonuje jeszcze kilka pojęć dotyczących takich właśnie podmiotów, a mianowicie: organizacje non profit lub notforprofit, czyli niedziałające dla zysku; organizacje wolontarystyczne, czyli zatrudniające wolontariuszy; organizacje użyteczności publicznej lub pożytku publicznego, a więc prowadzące działalność użyteczną społecznie. Spośród wszystkich wymienionych jedynie ostatni termin ma swoje unormowanie prawne, natomiast pozostałe terminy są często stosowane zamiennie, chociaż ich znaczenia nie do końca się pokrywają.

Należy podkreślić, że w bogatej literaturze amerykańskiej rzadko pojawia się termin „organizacje pozarządowe”, ponieważ w USA każdy podmiot, który działa nie dla zysku i który jest to w stanie udowodnić, ma status organizacji non profit zwolnionej z wielu podatków – i to jest główna kategoria organizacji z punktu widzenia celu i sposobu działania na rynku. Nie ma znaczenia forma prawna działalności, nie ma znaczenia charakter założyciela. Dlatego zarówno Kotler (1999), jak i Drucker i in. (1990), cytowani w niniejszej pracy, piszą o organizacjach non profit, które w polskiej terminologii powinny być podzielone na organizacje rządowe/samorządowe (publiczne) i pozarządowe (prywatne). W USA o organizacjach pozarządowych pisze się, używając tego wyrażenia sporadycznie, np. w aspektach społecznych i politycznych, tak jak w raporcie dla Kongresu Stanów Zjednoczonych pt. *Nongovernmental organizations and metropolitan affairs* (1959), czy w opracowaniu *Rola środowiskowych organizacji pozarządowych...* (Thomas i in. 2009), omawiającym rolę podmiotów zajmujących się ochroną środowiska w krajach przechodzących transformację. Mimo różnorodności form i dziedzin, w których organizacje działają, w literaturze amerykańskiej dominuje termin „organizacje non profit”, który czasami zamiennie używany jest wraz z pojęciami „notforprofit” i „organizacje trzeciego sektora” (Lewis 2002).

Biorąc pod uwagę dużą różnorodność organizacji pozarządowych i ich obecność w bardzo wielu sferach życia społecznego, można by założyć, że oferują one produkty na tyle odmienne, że nie można mówić o wzajemnym konkutowaniu. Okazuje się jednak, że z powodu permanentnego braku środków organizacje współzawodniczą między sobą o szeroko rozumianych donatorów, którzy mogą funkcjonować w sferze instytucji publicznych i w sferze biznesowej, a także społecznej. Poszukują także nowych członków i wolontariuszy. Terminy „donator”, „członek organizacji”, „wolontariusz” czy „beneficjent” są zatem ściśle związane z działalnością organizacji.

Mimo iż organizacje działają w różnych dziedzinach, muszą uwzględniać działania konkurencji (Smith i Stebbins 2006), której przedmiotem są potencjalne zasoby, niezbędne do sprawnego działania organizacji. Kwestie konkurencji mogą się tu odnosić do rynków sprzedaży i do rynków zakupów materiałów oraz siły roboczej, o które rywalizują podmioty (*Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie*). A więc kolejnym podstawowym dla zarządzania terminem jest „rynek” rozumiany jako

zbiorowość podmiotów zainteresowanych procesem wymiany określonych dóbr, z których jedna część reprezentuje podaż, a druga popyt. Rynek może być definiowany z punktu widzenia produktowego, geograficznego i czasowego; w pierwszym ujęciu będzie mowa o produktach konkurencyjnych i substytutach, w drugim – o obszarze, na którym realizowana jest wymiana, w trzecim mowa będzie o stadium rozwoju rynku, np. wzrostowym (Romanowska 2004).

Sam marketing jest dziedziną ewoluującą, w związku z czym spotkać można wiele jego koncepcji, takich jak marketing niekomercyjny, czy relacji, z którymi powiązane są marketing „zielony”, marketing zaangażowany czy marketing dla sprawy. Nawiązując do marketingu „zielonego”, można spotkać opinie mówiące, że dzisiejszy rynek jest bardziej prospołeczny i „zielony” niż kiedykolwiek, ponieważ konsumenci zaczęli dbać o zdrowe powietrze, zdrową wodę, zdrową żywność (Ottman 1998). Dlatego mówi się o takim marketingu jak o przewartościowaniu fundamentalnych zasad prowadzenia biznesu – już nie tylko zysk jest powodem działalności rynkowej, ale również dbałość o zrównoważony rozwój, bo zasoby Ziemi są wyczerpywane i może ich zabraknąć. Podmioty rozumiejące te obawy, komercyjne czy non profit, mogą być zwycięzcami w zdobywaniu zaufania, niezbędnego w działalności rynkowej, w czym przejawia się siła nowych koncepcji.

Do marketingu „zielonego” nawiązuje też marketing społeczny, rozumiany: 1) jako koncepcja wymagająca od menedżerów wyważenia trzech elementów: zysku, zaspokojenia wymagań konsumentów oraz interesu społecznego (Kotler i Zaltman 1971); 2) jako działania inicjowane przez agendy rządowe i pozarządowe, mające na celu edukację albo wpływ na zmianę zachowań czy zmianę nastawienia danego społeczeństwa do określonych problemów (Lennon i in. 2010). Oczywiście w pierwszej koncepcji nadal punktem wyjścia jest zaspokajanie wymagań rynku docelowego, ale przy zachowaniu dobrobytu konsumentów i całego społeczeństwa, co oznacza, że zmienia się postrzeganie zakresu tych wymagań. W przypadku działań podejmowanych w celu wpływania na zachowania ogółu odbiorcami – jak wspomniano – są nie konsumenci, ale wszyscy członkowie danej społeczności, do których kierowana jest pewna myśl (Iwankiewicz-Rak 1997). Idee, często występujące w marketingu społecznym, dotyczą takich wartości, jak: miłość do ludzi, sprawiedliwość i odpowiedzialność, przeciwdziałanie brzydocie i arogancji, wychowanie dzieci w duchu dobra i prawdy, postępowanie zgodne z prawem, ochrona natury, odpowiedzialność obywatelska czy poświęcenie dla wolności (Pietrzekiewicz 1995).

Obecnie poruszane w kampaniach społecznych tematy, takie jak kwestia odpowiedzialnego poruszania się na drogach, przemoc w rodzinie czy zachowanie rozwagi nad wodą (*Największy, codziennie aktualizowany serwis...*, <http://www.kampaniespoleczne.pl/>), są uniwersalne i ważne dla każdej wspólnoty. Marketing społeczny zatem różni się od komercyjnego celem działań – w pierwszym poprzez zaspokojenie potrzeb podmiot uzyskuje przychody, w drugim poprzez upowszechnianie idei jej nadawca wpływa na postawy ludzi i ocenę pewnych zjawisk (Hernik 2011); a więc skutkiem działań marketingu będą różnego rodzaju zmiany. Wspomniana już, w aspekcie współpracy organizacji z biznesem, koncepcja marketingu zaangażowanego czy marketingu dla sprawy (*cause related marketing* albo *cause marketing*, także CRM) wynika z przyjęcia przez przedsiębiorstwa prospołecznych, proekologicznych i proetycznych zachowań wobec otoczenia oraz pracowników (Udell 1968; Filek 2006; Moosmayer i Fuljahn 2010). Mówi się, że CRM jest formą pośrednią między marketingiem komercyjnym a społecznym,

bowiem firma realizuje różne swoje cele poprzez udział w rozwiązywaniu wspólnych dla danej grupy ludzi problemów. Zakłada się, że podmioty będą realizowały marketing zaangażowany przy współpracy z organizacjami pozarządowymi, dla których z kolei jest to sposób na pozyskanie środków na działalność społeczną. Natomiast przedsiębiorstwo, dzięki zaangażowaniu się w sprawy wykraczające poza biznes, może poprawić swój wizerunek, zbudować lojalność pracowników, wpłynąć na zachowania klientów, co może w przyszłości przełożyć się na wyższą sprzedaż i lepszą pozycję na rynku. W praktyce okazuje się, jak pisze Iwankiewicz-Rak (2009), że przedsiębiorcy mylą *cause related marketing* z filantropią i sponsoringiem. Filantropia bowiem odnosi się do indywidualnej chęci darczyńcy do wspierania pewnych osób lub spraw i nie ma to związku z komercyjną działalnością. Oznacza to, że jeśli chce on dzielić się swoimi dobrami, nie oczekuje w zamian rozgłosu, a więc zobowiązanie leży tylko po jednej stronie. Odminną sytuację mamy w przypadku sponsoringu – tutaj obie strony, tzn. sponsor i obdarowany, przyjmują na siebie pewne obowiązki, które określa umowa. Obie strony także oczekują jakich efektów – beneficjent otrzyma wskazane w umowie dobra, sponsor zaś uzyska rozgłos i dzięki temu zbuduje lepszy wizerunek. Takiej wyraźnej wzajemności działań nie ma w CRM.

Wśród teorii kładących nacisk na społeczne elementy marketingu wskazać również trzeba marketing relacji, nazywany też partnerskim. Warto o nim tu wspomnieć, ponieważ, z jednej strony, pojawił się na fali krytyki koncepcji 4P i marketingu transakcyjnego, a z drugiej strony – ponieważ podkreśla, że sukces podmiotu na rynku zależy od nawiązania partnerskich relacji z klientami i innymi interesariuszami. Idea ta zakłada budowanie wspólnoty między firmą a jej odbiorcami, dzięki czemu powstaną trwałe więzi dające zadowolenie obu stronom (Otto 2004). W założeniach marketingu relacji pojawiają się takie elementy, jak długoterminowe relacje, zaufanie, obopólne zadowolenie, utrzymanie klientów. I co ciekawe, odnoszą się one nie tylko do rynku nabywców, ale również do dostawców, kooperantów i otoczenia rozumianego dość szeroko. Marketing relacji jest istotny także dlatego, że odnosi się go do sfery usług, a jego podstawą w związku z tym są: zasadnicze elementy usługi (które należy rozwijać), dostosowywanie oferty do oczekiwań klientów indywidualnych (a nie masowych), kreowanie dodatkowych korzyści dla odbiorców (wartości dodanej), a także dbanie o pracowników (klientów wewnętrznych) (Mitręga 2008). Wszystko odzwierciedla się w działalności organizacji pozarządowych, a więc marketing relacji będzie najbliższy temu, czego potrzebują organizacje pozarządowe; nadal jednak ta koncepcja traktuje na przykład produkt tak jak tradycyjny marketing.

Sukces organizacji zależy od jej kompetencji, rozumianych jako suma zdolności poszczególnych elementów tworzących dany podmiot. Oznacza to, że dwa organizmy o bardzo podobnych zasobach będą osiągały różne wyniki, ponieważ przyjmą różne koncepcje ich wykorzystania. Do kluczowych zdolności w działalności prywatnych organizacji non profit zalicza się komunikowanie się z otoczeniem oraz pozyskiwanie środków – *fundraising*. Przez ten termin należy rozumieć zbieranie funduszy rozwojowych od osób indywidualnych, podmiotów biznesu, instytucji publicznych i organizacji grantodawczych (Iwankiewicz-Rak 2006). *Fundraising* jest też definiowany jako zorganizowana aktywność w sferze niekomercyjnej i polityce, polegająca na pozyskiwaniu środków finansowych i pomocy

niematerialnej od darczyńców (*Fund-raising*, <http://encyclopedia2.thefreedictionary.com>). Obecnie organizacje najczęściej w ramach fundraisingu przeprowadzają zbiórki publiczne do puszek (Baczko i Ogrodzka 2008), co warunkują przepisy *Ustawy o zbiorach publicznych z 1933 r.* Podkreśla ona, że pozwolenie na zbiórkę publiczną może być udzielone tylko wówczas, gdy cel organizowania nie jest przeciwny prawu oraz gdy ze względu na interes publiczny jest godny poparcia. Wśród takich powodów do zorganizowania zbiórki funduszy wymienia się cele religijne, państwowe, oświatowe, zdrowotne, kulturalno-społeczne i społeczno-opiekuńcze.

Podkreślić trzeba, że marketing organizacji non profit zmienia rozumienie klienta – nie jest to już wyłącznie nabywca danego dobra, korzystający z oferty organizacji. Z działalności non profit bowiem korzystają całe społeczeństwa, a także na przykład administracja lokalna. W sferze komercyjnej mówi się o kliencie, a więc o osobie płacącej za dane dobro, i o konsumencie – osobie z niego korzystającej, natomiast w sferze non profit mówi się o beneficjencie i interesariuszach, którzy bezpośrednio i pośrednio z działalności organizacji mogą korzystać. Kluczowym pojęciem jest tu jednak beneficjent. Odróżnia go od klienta głównie to, że nie płaci on za otrzymane dobro czy usługę na komercyjnych zasadach, a więc w jakimś sensie korzysta w procesie wymiany najwięcej.

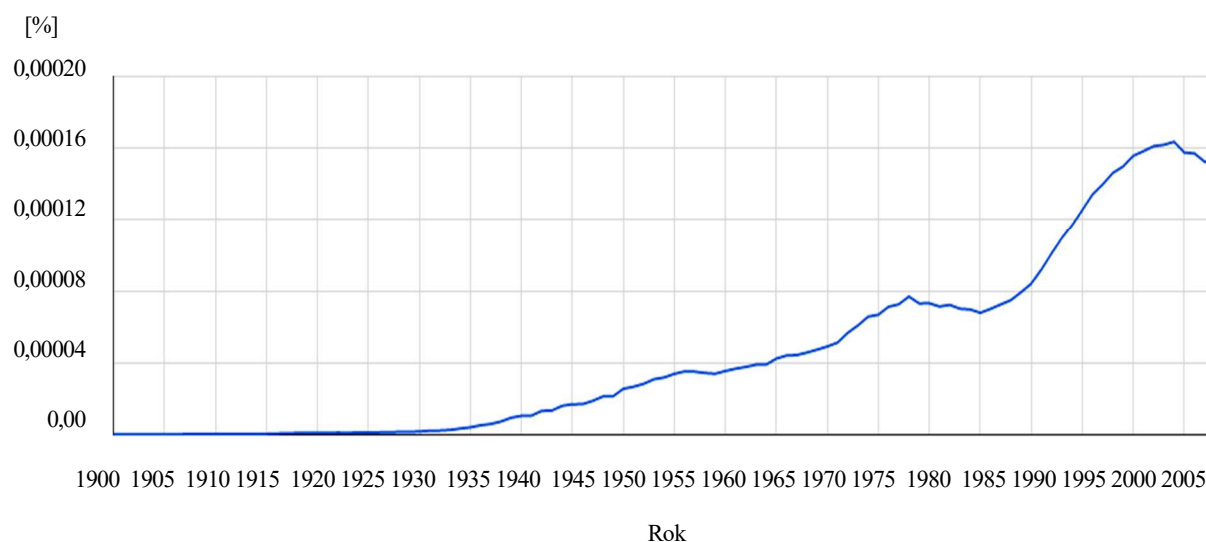
2.1.2. Zarządzanie organizacjami niekomercyjnymi. Przegląd koncepcji

Do połowy XX wieku

Zarządzanie działalnością organizacji nurtowało ludzi zawsze, jednakże w literaturze problemy zarządzania organizacjami niekomercyjnymi pojawiały się rzadko aż do początku lat 60. XX w.; wcześniej znaleźć natomiast można prace odnoszące się do poszczególnych sfer ludzkiej działalności, np. do funkcjonowania teatrów czy służby zdrowia (Parker 1947; Weil 1953; Arestad i McGovern 1954;). Praktyka zatem wyprzedziła powstanie dorobku naukowego, co w zarządzaniu jest pewną prawidłowością (Kozuch i Kozuch 2008). Ponieważ w połowie XX w. w Europie najpierw toczyła się wojna, a potem nastąpił okres odbudowy i przemian społeczno-politycznych, często niesprzyjający funkcjonowaniu prywatnych organizacji obywatelskich, powstałe wówczas publikacje ukazywały się głównie w USA.

W literaturze z zakresu marketingu można zauważyć pewną ewolucję – prace z lat. 60. czy 70. XX w. najczęściej dotyczyły porządkowania dziedziny (szczególnie redefiniowania koncepcji i reguł marketingu) – Christopher i in. (1968); Kotler i Levy (1969); Kotler (1979); Sargeant i Stephenson (1997); Urbanowska-Sojkin (2004). W tym czasie Kotler stworzył koncepcję *generic marketing*, według której marketing to głównie planowanie, stymulowanie, ułatwianie i ocena transakcji (*it is primarily the creation, stimulation, facilitation, and valuing of transactions*). Ale kilka lat później Kotler i Levy, zaczęli uważać, że marketing jest działalnością społeczną i wychodzi daleko poza sprzedaż codziennych produktów, czego dowodem jest jego obecność na przykład w fundraisingu, a więc w pozyskiwaniu środków w odpowiedzi na promocję oferty organizacji czy danej idei (Kotler i Levy 1969). W związku z tym zmienić należy stereotyp, według którego marketing dotyczy sprzedaży i dystrybucji towarów w zamian za odpowiedni zysk, co dzisiaj wydaje się oczywiste. Podejście to wówczas miało przeciwników (Próchenko 2007), których głosy dzisiaj raczej ucichły. Znalazło też wielu zwolenników, takich jak Tadajewski (2009) czy Donovan i Henley (2003),

i innych, także tworzących w Polsce, takich jak Iwankiewicz-Rak (2003) – autorka pierwszej polskiej publikacji naukowej omawiającej wdrażanie marketingu do działalności organizacji non profit. Wspomniani autorzy przyjmują jednak dla działalności organizacji niekomercyjnych koncepcję 4P albo wersję rozbudowaną do większej liczby narzędzi. Zainteresowanie sferą non profit w literaturze międzynarodowej (głównie amerykańskiej) zaczęło się w latach 40–50. XX w. i rośnie nieustannie do pierwszych lat wieku XXI (ryc. 15), chociaż oczywiście nasila się i na zmianę maleje – w zależności od sytuacji społecznej i politycznej danego obszaru.



Ryc. 15. Częstotliwość pojawiania się terminu *nongovernmental* w literaturze anglojęzycznej w latach 1900–2008

Źródło: Termin *nongovernmental* (<http://www.ngrams.googlelabs.com>).

Lata 70. XX wieku

Publikacje łączące działalność organizacji non profit i marketing zaczęły się pojawiać już w latach 70. XX w. (Kotler i Levy 1969; Rothschild 1979). Przykładem może być praca Rothschilda (1979), stawiająca tezę, że marketing jest potrzebny instytucjom pozarządowym i publicznym, ale musi być zdecydowanie inny, z czym należy się zgodzić. Autor podkreśla, że marketingiem zaczynają się interesować podmioty takie, jak agendy rządowe czy organizacje służby zdrowia i opieki społecznej, ale powtarzają błędy biznesu – źle określają potrzeby odbiorców i źle się z nimi komunikują. Do tego dochodzą problemy ze specyfiką oferty, z finansowym i niefinansowym kosztem konsumpcji, a także z bardzo zróżnicowanym zaangażowaniem członków organizacji – od zapaleńców po biernych obserwatorów. Wszystko to sprawia, że zarządzanie marketingowe organizacją non profit nie może być kopią zarządzania podmiotem komercyjnym (Anheier 2000). Jak napisano we Wstępie, do tego stwierdzenia zbliżona jest główna hipoteza niniejszej pracy.

Działalność organizacji niekomercyjnych jest zakorzeniona w gospodarkach rozwiniętych, o silnym społeczeństwie obywatelskim, w których istnieją określone tradycje i powszechna akceptacja ich działalności. Dlatego także publikacje na ich temat często dotyczą spraw o znaczeniu ogólnospołecznym. Przykładem takiej pracy jest praca Kotlera (1979) *Strategies*

for introducing marketing into non profit organizations, gdzie przeczytać można, iż organizacje non profit są sposobem na zaspokojenie potrzeb całego społeczeństwa, bez dążenia do coraz większych zysków, z jednej strony, i bez biurokracji, z drugiej strony – tak typowych dla sfery biznesu i administracji publicznej. Jednakże ich sytuacja zależy od środków pozyskiwanych z obu sfer oraz od darowizn od osób prywatnych, co stawia organizacje w bardzo trudnej sytuacji. W innej publikacji Kotlera (1975) *Marketing for non profit organizations* autor podkreśla, że marketing daje organizacjom non profit wielki potencjał i wsparcie, dzięki któremu będą mogły nie tylko przetrwać, ale też się rozwijać dla wspólnego dobra. Marketingowo zorientowana organizacja musi przede wszystkim zdefiniować, gdzie jest jej rynek, czy można podzielić go na segmenty, jak pozycjonować organizację w każdym z segmentów i wreszcie, jakie instrumenty przygotować, aby na danym subryнку działać (Kotler 1975).

Lata 80. – 90. XX wieku

Lata 80. XX w. to okres, w którym w gospodarkach rozwiniętych organizacje non profit osiągają taki stopień ewolucji, że można mówić o ich konkurencji, o problemach w pozyskiwaniu donatorów i konieczności kreowania wizerunku; w latach 90. i później coraz częściej mówi się o intersektorowym traktowaniu marketingu i poszukiwaniu jego odmiennej koncepcji w sferze non profit, a także o problemach przywództwa, woluntaryzmie i zaangażowaniu społecznym (Rothschild 1979; Rymsza 2005; Andreasen 2006); problemy zarządzania zaczynają być łączone, na przykład z zagadnieniami socjologicznymi.

W literaturze światowej, na skutek działalności rosnących w siłę organizacji oraz zmieniających się oczekiwań społecznych, od lat 90. XX w. znaczenia nabiera racjonalne gospodarowanie zasobami organizacji, co odzwierciedla się w pojawiających się publikacjach (Drucker 1992; Nutt i Backoff 1992; Young i in. 1993). Podkreśla się także znaczenie komunikacji. Bez odpowiedniej komunikacji społeczności lokalne mogą nie mieć świadomości, że jakaś organizacja istnieje i że działa w ich otoczeniu, w związku z czym też nie będą skłonne jej wspierać. Dlatego strategicznym zadaniem jest komunikacja ze środowiskiem, manifestująca misję i cele, ale także pokazująca osiągnięcia organizacji (Rymsza 2005). Kluczowym zadaniem, według Rymszy, będzie pozyskanie liderów danych społeczności, dzięki którym pozostali jej członkowie będą do danej działalności pozytywnie nastawieni. Okazuje się jednak, że różnie myślą sami liderzy organizacji, często uważając marketing za sferę typową dla handlu i nienadającą się dla organizacji działających dla wspólnego dobra (Hernik 2009).

Lata 90. XX wieku

Zasady zarządzania i marketingu, wypracowane w sferze biznesu od wczesnych lat 90. XX w. do chwili obecnej są przedmiotem intensywnej dyskusji w aspekcie implementacji do sfery niekomercyjnej (Lancendorfer i Reece 2010). Przykłady obszernych publikacji na ten temat to *The Partnership Handbook* czy *Partnerships: The good, the bad and the uncertain* (Frank i Smith 1997). Co ciekawe, pewne koncepcje zaczerpnięte z misji organizacji niekomercyjnych, takich jak etyka biznesu, przeszły też do sfery komercyjnej (Gilmore 2006).

Obecnie klasycznymi pozycjami z zakresu zarządzania podmiotami non profit są z pewnością prace Druckera (1990) *Managing the non-profit organisation* oraz Kotlera i Andreasena (2007) *Strategic marketing for non-profit organizations*, po raz pierwszy wydana w 1987 r. Ci ostatni autorzy na przykład piszą, że organizacje powinny planować strategicznie, uwzględniając zachowania odbiorców, ich segmentację i pozycjonowanie marki; powinny ponadto zaplanować marketing mix w takim układzie, jak robią to podmioty komercyjne (wykorzystując koncepcje 4P: produkt, cenę, dystrybucję, promocję), a dla zapewnienia fachowości organizowanych działań powinny zatrudniać specjalistów ds. marketingu, nawet na stanowiskach dyrektorów zarządzających. A więc z jednej strony Kotler, Levy i Andreasen jako jedni z pierwszych postulowali wdrażanie marketingu do działalności non profit, ale z drugiej strony trzymali się rozwiązań wypracowanych w biznesie, z czym nie można się zgodzić i w związku z czym należy wskazać lukę w teorii zarządzania. W sferze niekomercyjnej bowiem inaczej powstaje produkt, inaczej określa się politykę cenową, a także inaczej powinno się komunikować z otoczeniem.

Początek XXI wieku

Publikacje omawiające zastosowanie biznesowej teorii zarządzania w przypadku podmiotów niekomercyjnych szczególnie często pojawiają się na końcu XX i początku XXI w.; dotyczy to zarówno literatury obcojęzycznej, jak i cytowanej już literatury polskiej. Z literatury międzynarodowej tego okresu należy wspomnieć o pracach: *Governance of Public and Non-profit Organizations* (Cornforth 2002), *Successful marketing strategies for non-profit organizations* (McLeish 1995), *Non-profit marketing best practices* (Burnett 2007). Warto również pamiętać o publikacjach w czasopismach, takich jak: *Journal of Non-profit & Public Sector Marketing*, *International NGO Journal*, *Journal of Public Policy & Marketing*, *Stanford Social Innovation Review*, omawiających problemy specyfiki zarządzania (w tym marketingowego) w sferze non profit.

Wielu autorów niezmiennie zwraca uwagę na problem zastosowania marketingu w działalności niekomercyjnej, podkreślając, że to jednak nie może być taki sam marketing jak w sferze biznesu. Jednakże nie wskazują oni na zasadnicze różnice i rozwiązania (Clarke i Mount 2001). Współczesne wizje marketingu odchodzą od koncepcji stricte komercyjnych w kierunku wartości społecznych, o czym będzie mowa w dalszej części pracy. W ostatnich latach coraz częściej podkreśla się także kwestię dbania o wizerunek organizacji i budowanie marki, która ma tworzyć doświadczenia (przeżycia) jej interesariuszy. I – co jest znamienne – nadal pojawiają się głosy o potrzebie dostosowania marketingu do sfery niekomercyjnej (*Jaki jest polski przedsiębiorca?* <http://www.networkmagazyn.pl/jaki-jest-polski-przedsiębiorca>). Można więc stwierdzić, że od lat autorzy postulują ustalenie specyfiki i zakresu marketingu dla organizacji non profit i że nadal nie pojawiła się koncepcja zadowalająca wszystkich (czy większość).

Pierwsza dekada XXI w. to również publikacje omawiające kwestie ekonomizacji organizacji pozarządowych, dotyczące narzędzi fundraisingu (pozyskiwania środków), z jednej strony, i efektywnego ich wykorzystania, z drugiej strony (Rymsza 2005). Są to problemy dość nowe i najczęściej są poruszane w momencie, gdy organizacje zaczynają dysponować naprawdę dużymi środkami, ponieważ wówczas donatorzy, czy opinia publiczna, zaczynają domagać

się informacji na temat zarządzania funduszami. Zdaniem autorki niniejszej pracy ekonomizacja, rozumiana jako efektywne wykorzystywanie środków, wsparte transparentnością w zakresie ich wydawania, jest zagadnieniem kluczowym dla powodzenia organizacji. Zaakcentować trzeba, że problem transparentności w publikacjach dotyczących zarządzania organizacjami nie występuje. Finansowe sukcesy organizacji pozarządowych dostrzega się głównie w specyfice ich usług (pomoc bezdomnym dzieciom na przykład zdobywa zazwyczaj większy rozgłos i akceptację niż działalność hobbystów astronomów) oraz w skłonności ludzi do wspierania i osobistego angażowania się w sprawy społeczne. Zbyt duża popularność organizacji i wynikająca z tego jej zamożność może jednak nie być dobrym przejawem, bo – jak twierdzi Irvin (2007) – nadmierna ilość środków nie skłania do gospodarności i nie zmusza organizacji do obniżania kosztów działalności. Problemem w działalności prywatnych organizacji non profit może być zatem brak funduszy, a także ich nagły przyływ, zwracający uwagę interesariuszy na to, co i jak organizacja robi.

Dorobek literatury polskiej

W powojennej literaturze polskiej publikacje na temat zarządzania organizacjami niekomercyjnymi w ogóle się nie pojawiły, ponieważ istniejące przed II wojną światową fundacje zlikwidowano, a stowarzyszenia podporządkowano polityce państwa. Dodać należy, że z powodu sytuacji politycznej w XVIII i XIX w. polski dorobek naukowy dotyczący sfery non profit został okrojony (działalność wielu stowarzyszeń, z powodu ich niepodległościowego charakteru, była nielegalna, a więc trudno mówić o pracach nt. ich działalności) – Wawrzyński (2007). Także w Polsce międzywojennej, kiedy organizacje zaczynały działać na większą skalę, pogłębione opracowania się nie pojawiają, a to, co było publikowane, to najczęściej sprawozdania, informacje o działalności i wezwania¹. Zarówno więc w okresie międzywojennym, jak i długo po II wojnie światowej literatura polskojęzyczna z zakresu zarządzania organizacjami niekomercyjnymi nie istniała (Leś i in. 2000). Potwierdzają to zasoby Biblioteki Narodowej w Warszawie, według których w latach 1945–1989 nie ukazała się żadna pozycja mająca w tytule słowa „organizacje non profit” lub „organizacje pozarządowe”². Dopiero w latach 1989–2000 w różnych dziedzinach ukazało się takich pozycji 86, natomiast po roku 2000 – ponad 450 (*Katalog Biblioteki Narodowej*, http://alpha.bn.org.pl/search*pol). W Polsce zatem nieco później, niż w krajach rozwiniętych, ale także pojawia się zainteresowanie problematyką działalności organizacji niekomercyjnych, publicznych i pozarządowych, chociaż często publikacje z tego zakresu mają charakter poradników czy diagnoz, a nie szczegółowych opracowań z zakresu zarządzania (Dolecka-Siemieniako i Migoń 1996).

Sytuację organizacji niedochodowych w Polsce w okresie transformacji, a więc po roku 1990, omawia w swojej pracy z 1997 r. wspomniana już prekursorka tej tematyki Iwankiewicz-Rak. Analizuje ona również przyczyny konieczności adaptowania marketingu do działalności niekomercyjnej z powodu na przykład zanikania aktywności państwa w wielu sferach i obarczania

¹ Na przykład: *Organizacje ziemiańskie na ziemiach polskich*, 1929, red. J. Pleszczyński, Warszawa, Wydaw. Rady Naczelnej Organizacji Ziemiańskich z okazji Powszechnej Wystawy Krajowej w Poznaniu.

² Nadmienić jednak trzeba, że ukazywały się opracowania o socjologicznym charakterze, np. J. Fijałka, 1962, *Instytucje pomocy materialno-zdrowotnej w Łodzi i okręgu łódzkim*, Łódź, Towarzystwo Naukowe, Zakład Naukowy im. Ossolińskich.

jego zadaniami organizacji pozarządowych, zmuszonych w ten sposób do zweryfikowania swojej społecznej i rynkowej roli (Iwankiewicz-Rak 2003). Autorka ww. słusznie podkreśla, że organizacje zaspokajają potrzeby nie tylko bezpośrednich użytkowników, ale także społeczeństwa jako takiego i dobroczyńców, wskazując tym samym na specyfikę ich działalności. Omawia także uwarunkowania ekonomiczne rozwoju organizacji non profit (rozumianych bardzo szeroko), a także obszary decyzji marketingowych. Wskazuje, że do sektora organizacji non profit można zaliczyć zarówno zrzeszenia, towarzystwa, jak i kluby; fundacje i związki religijne, instytucje kościelne i partie polityczne; związki zawodowe i instytucje świadczące usługi społeczne, a także szpitale i inne podmioty służby zdrowia, wszystko nazywając trzecim sektorem. Wprawdzie od czasu publikacji minęło kilka lat, systematyka organizacji non profit nieco się zmieniła, ale problemy zarządzania w tej sferze pozostały takie same.

Pierwszą polską pracą, kompleksowo omawiającą historię sektora non profit, jest książka Leś (2001) pt. *Zarys historii dobroczynności i filantropii w Polsce*. Autorka pisze w niej, że organizacje społeczne rozwijają się przede wszystkim w wolnych i demokratycznych społeczeństwach, ale w najtrudniejszych momentach polskiej historii różnego rodzaju organizacje filantropijne, tworzone przez Kościół, arystokrację, ziemiaństwo czy przedsiębiorców, zastępowały nieistniejące instytucje publiczne i pełniły funkcje opiekuńcze, a także podtrzymywały narodowego ducha. W polskiej tradycji występują zatem okresy intensywnych działań organizacji pozarządowych.

Do publikacji polskich autorów nt. zarządzania czy marketingu organizacji non profit zaliczyć także trzeba prace: Limańskiego i Drabika (2007), Zawadzkiego (2007), Domańskiego (2010). Za wyjątkowe w tej grupie, bo odnoszące się jedynie do organizacji pozarządowych, uznać należy publikacje Bogacz-Wojtanowskiej (2006) oraz wydaną w 2011 r. pozycję Kotnis-Górki i Wysockiego, jednakże są to pozycje o dość ograniczonym zakresie tematycznym, ponieważ pierwsza mówi o działalności kilkunastu stowarzyszeń krakowskich, druga natomiast skupia się jedynie na trzech problemach: finansach organizacji, wizerunku i współpracy z mediami. Pracą, która obejmuje szerokie spektrum zagadnień marketingowych, jest przetłumaczona z języka angielskiego książka Sargeanta (2004) *Marketing w organizacjach non profit*, w której autor porusza takie zagadnienia, jak kształtowanie orientacji organizacji na konkurencję czy wykorzystanie segmentacji rynku. Nie omawia on jednak innych zagadnień z zakresu kształtowania oferty, takich jak produkt materialny czy usługa, a więc brakuje w tej pozycji swoistych elementów potencjalnej oferty organizacji (takich jak specyficzne umiejętności członków czy baza członkowska), a także specyfiki komunikacji.

Historyczne tło powstawania organizacji niekomercyjnych w Polsce przedstawia publikacja *Defining the non-profit sektor in Poland*, powstała w 2000 r. w ramach projektu John Hopkins University (Leś i in. 2000). Praca omawia sytuację organizacji niekomercyjnych w systemie komunistycznym, a także przedstawia ich rozwój po 1989 r. Ciekawą konkluzją autorów jest stwierdzenie, że w Polsce do początku wieku XX organizacje niekomercyjne najczęściej były tworzone i zarządzane przez Kościół katolicki oraz grupy zawodowe tworzące gildie, które powoływały organizacje samopomocowe. W działalność dobroczynną zaangażowali się też arystokraci. Dopiero po II wojnie światowej ta sfera działalności przeszła do systemu opieki państwa, by na początku lat 90. ponownie wrócić w ręce prywatne i organizacji religijnych.

O tym, że marketing jest współczesną koncepcją postępowania ludzi w różnych dziedzinach życia, w których dwie strony zamierzają wymieniać posiadane dobra na inne, piszą Limański i Drabik (2007). W sferze organizacji non profit marketing ich zdaniem powinien być stosowany z powodu problemów rynkowych (w domyśle: z pozyskiwaniem środków i wolontariuszy), ale także z powodu inflacji powodującej ograniczenie pomocy finansowej oraz zmiany polityki rządów. Nie wiadomo dokładnie, do jakich obszarów geograficznych autorzy się odwołują, ale wydaje się, że bezrefleksyjnie powtarzają stwierdzenia Iwankiewicz-Rak z roku 1997, które w roku 2007, na przykład w odniesieniu do inflacji i polityki rządu, były już nieaktualne. Podobne niedociągnięcia można spotkać w większości polskich publikacji dotyczących marketingu organizacji non profit i pozarządowych – trzymają się one utartych koncepcji (takich jak 4 i 5P); powtarzają stwierdzenia, że oferta organizacji jest niematerialna, że ważni są ludzie i wyposażenie miejsca świadczenia usługi, co w niektórych sytuacjach jest prawdą, ale wydaje się nieprawdziwe w przypadku działalności dużej liczby organizacji, które na przykład nie mają siedziby z prawdziwego zdarzenia. Nieprzystający do specyfiki organizacji pozarządowych jest także temat systemu wynagrodzeń i motywowania pracowników, do których – mimo że większość organizacji nie ma etatowych pracowników – wspomniani autorzy (Limański i Drabik 2007) jednak się odwołują.

Nieco światła na sferę funkcjonowania organizacji pozarządowych rzuca publikacja Bogacz-Wojtanowskiej (2006) dotycząca stowarzyszeń działających w Krakowie, w której wprawdzie nie pada słowo „marketing”, co wydaje się niedociągnięciem, jednak autorka widzi potrzebę odmiennego traktowania organizacji i poszukuje dla nich właściwej koncepcji zarządzania. Praca wskazuje istotę stowarzyszeń z perspektywy ich roli społecznej i z punktu widzenia problemów zarządzania, konfrontując teorię z działalnością kilkunastu podmiotów działających w Krakowie. Podkreśla, że organizacje mają obecnie problemy związane z planowaniem działalności, pozyskiwaniem funduszy ze środków publicznych i prywatnych, a także z bieżącą działalnością i rozwojem organizacji (Bogacz-Wojtanowska 2006,). Wszystko to oparte jest na funkcji, jaką organizacja chce pełnić, i na przygotowaniu liderów do jej prowadzenia, z czym z pewnością trzeba się zgodzić.

O wizerunku organizacji pozarządowych w społeczeństwie i o komunikacji organizacji z otoczeniem mówią publikacje kwartalnika *Trzeci Sektor*. Można tam znaleźć prace dotyczące zarówno socjologii, marketingu, jak i relacji organizacji z administracją publiczną. I wprawdzie dominuje tu tematyka socjologiczna i polityczna, ale jest też miejsce dla prac dotyczących reklamy społecznej, CSR, a także postrzegania działalności organizacji i budowania marki (*Program współpracy Gminy Miasto Szczecin z organizacjami pozarządowymi...*, <http://bip.um.szczecin.pl>). Załęski (2008) podkreśla na przykład, że wizerunek organizacji pozarządowych jest nijaki, bowiem brakuje kanałów komunikacji, które przekazywałyby społeczeństwu informacje o ich działalności, problemach i sukcesach. Dlatego zainteresowanie Polaków działalnością społeczną jest niewielkie i tylko dzięki wielkim kampaniom Polskiej Akcji Humanitarnej czy Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy mają oni świadomość, że organizacje takie istnieją i że mogą zdziałać wiele dobrego. Potwierdzają to badania własne autorki, z których wynika, że wprawdzie 87% Polaków słyszało o organizacjach pozarządowych, ale w swoim otoczeniu dostrzega ich już tylko 49%, co oznacza, że respondenci znają organizacje przede wszystkim z mediów. Załęski (2008) nie sugeruje jednak, jak tę sytuację można by zmienić.

Ważnym problemem jest wspomniana już ekonomizacja i profesjonalizacja organizacji niekomercyjnych, co omówiono w pracy *Ekonomizacja organizacji pozarządowych. Możliwość czy konieczność?* wydanej w 2008 r. przez Stowarzyszenie Klon/Jawor (Wygański 2008). Jej autor zastanawia się nad rolą sektora pozarządowego w aspekcie kryzysu państwa opiekuńczego, a także nawiązuje do działalności organizacji jako podmiotów stricte rynkowych, co oznacza zarówno konieczność lepszego zarządzania zasobami, jak i na przykład ryzyko upadku organizacji. W tejże publikacji przeczytać też można, że na ofertę organizacji składają się różne elementy, np. baza członkowska, którą można zaoferować innym podmiotom i w ten sposób pozyskiwać środki. Autor w ciekawy sposób podkreśla, że na „produkt” organizacji usługowej może składać się nie tylko sama usługa. Nie omawia jednak relacji organizacji ze wszystkimi interesariuszami, szczególnie z tymi, którzy nie biorą bezpośredniego udziału w wymianie.

W dotychczasowej literaturze omawiającej sferę niekomercyjną, jak wspomniano, dominują publikacje anglojęzyczne. Warto podkreślić jednak, że tematyka działalności organizacji pozarządowych (szczególnie po roku 1990) poruszana jest także w literaturze niemieckiej (Gmür, <http://sternfeld.de/bwl/download/manage/sm.pdf>; Brand 2001; Furtak 2001) i zaczyna być obecna w literaturze rosyjskiej, czego przykładem jest wydana w 2010 r. praca Metveeva *Organizacje pozarządowe w państwach demokratycznych: międzynarodowe standardy i doświadczenia w Rosji*. Jednak wspomniane opracowania dotyczą głównie aktualnego stanu III sektora, jego roli w Europie i w społeczeństwach przechodzących przemiany polityczne, a także działań państwa zagrażających ich rozwojowi (Huczek 2003). Powtórzyć trzeba, że niewiele jest publikacji mówiących o zarządzaniu.

Wdrażanie założeń marketingu wypracowanych w biznesie do sfery niekomercyjnej zapoczątkowali Kotler i Levy (1969), Zaltman i Shapiro (1973) na przełomie lat 60. i 70. XX w., którzy stwierdzili, że marketing nie jest funkcją przypisaną jedynie biznesowi; wówczas jednak liderzy organizacji niekomercyjnych zignorowali to (Kotler 1979). Stosowali za to w swojej działalności to, do czego zmuszały ich przepisy prawa, a więc wprowadzili reguły rachunkowości, zarządzania finansami i personelem – marketing pozostawał w tyle do czasu, kiedy organizacje zaczęły mieć problemy nie na rynku sprzedaży, a na rynku pozyskiwania zasobów. Wydaje się więc, że w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat III sektor przekonuje się powoli do idei marketingu, co nie oznacza, że potrafi go stosować. Najwcześniejsze próby wdrażania marketingu (mowa tu o rynku amerykańskim) (Andreasen i Kotler 2007) miały miejsce w sferze edukacji, opieki zdrowotnej, rekreacji i w sztuce, ponieważ w tych sferach dość łatwo wskazać można klientów, o których należy dbać, aby organizacja odniosła sukces. Później idee marketingu zaczęły docierać do organizacji publicznych i religijnych. Jego obecność w nowych dziedzinach spowodowała nie tylko powstanie teorii marketingu non profit, ale także koncepcji marketingu „zielonego”, społecznego i zaangażowanego, a także marketingu relacji (Manoff 1985; Otto 2004), o których była już mowa. Wydaje się więc, że stopniowo sfera niekomercyjna zauważa przydatność marketingu w zarządzaniu.

Podsumowując problematykę związaną z zarządzaniem marketingowym organizacjami niekomercyjnymi, stwierdzić można, że:

- 1) do lat 70. XX w. trwa głównie definiowanie i porządkowanie dziedziny marketingu;

- 2) w latach 70. XX w. w literaturze pojawiają się postulaty stosowania marketingu w działalności non profit; podkreśla się, że marketing daje organizacjom wsparcie w pozyskiwaniu środków na działalność;
- 3) w latach 80. i 90. XX w. zauważa się dynamiczny rozwój sektora organizacji non profit i walkę konkurencyjną między organizacjami; podkreśla się konieczność kreowania wizerunku organizacji;
- 4) lata 90. XX w. i następne to dyskusja nad dostosowaniem marketingu do sfery niekomercyjnej, pojawiająca się równocześnie z postulatami racjonalnego gospodarowania zasobami, planowania strategicznego oraz z koniecznością komunikacji z lokalnymi społecznościami;
- 5) początek XXI w. to ewolucja marketingu komercyjnego w stronę wartości społecznych i widoczne próby ustalenia specyfiki marketingu organizacji non profit.

Okazuje się więc, że zarządzanie marketingowe organizacjami pozarządowymi to dziedzina dość nowa, kilkudziesięcioletnia, z ciągle nieustalonym zakresem. Wydaje się, że w teorii zarządzania na ponowne zdefiniowanie oczekują: specyfika oferty, unikatowość komunikacji, odmienne podejście do ceny i dystrybucji, a także koncepcja segmentacji rynku.

W publikacjach na temat organizacji pozarządowych generalnie zauważyć można dwa nurty – jeden postuluje poważniejsze traktowanie marketingu i profesjonalnego zarządzania organizacjami, drugi przekonuje, że organizacje pozarządowe tak bardzo różnią się od biznesu, że nie mogą posługiwać się takimi samymi narzędziami. Pierwsze podejście wynika z założenia, że wszystkie podmioty rynkowe borykają się z podobnymi problemami: skąd pozyskać środki, jak podejmować decyzje i zarządzać bieżącą działalnością; w związku z tym we wszystkich sferach można stosować podobne sposoby ich rozwiązywania. Drugie podejście podkreśla odmienną organizację niekomercyjnych i zwraca uwagę przede wszystkim na kierowanie się misją i wyższymi wartościami, zróżnicowane grono interesariuszy oraz zaangażowanie wolontariuszy pracujących za darmo; cechy te w sumie utrudniają (czy wręcz uniemożliwiają zdaniem niektórych) wdrażanie koncepcji wypracowanych w sferze komercyjnej (Lewis 2003; Bennett 2006). I z tym drugim stwierdzeniem należy się zgodzić.

2.2. Rozwój idei marketingowego zarządzania organizacjami niekomercyjnymi

2.2.1. Ewolucja działań marketingowych w kierunku zarządzania marketingowego

Marketing, jako dziedzina żywa i ewoluująca, jest bardzo różnie definiowany. W 1935 r. prawdopodobnie zdefiniowano marketing po raz pierwszy. Stwierdzono wówczas, że jest to przejaw działalności gospodarczej, który kieruje przepływ towarów i usług od producentów do konsumentów (*American marketing association releases new definition for marketing*, <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/>). A więc marketing był jednoznacznie rozumiany jako funkcja organizacyjna związana z dostarczaniem dóbr na rynek. W połowie lat 80. XX w. był rozumiany jako proces planowania i urzeczywistniania koncepcji cen, promocji i dystrybucji idei, produktów rzeczowych i usług po to, aby doprowadzić do wymiany satysfakcjonującej nabywców i sprzedawców (Salamon i in. 2003). W 1985 r. stwierdzono z kolei, że marketing obejmuje nadal funkcję organizacyjną oraz zbiór procesów, ale mających na celu stworzenie, komunikowanie i dostarczanie wartości dla klientów, a także zarządzających relacjami z klientami, które przynoszą korzyści organizacji i jej interesariuszom. Zauważono więc,

że marketing to nie tylko sprzedaż, ale też tworzenie wartości i nawiązywanie relacji z odbiorcami. Natomiast dziś najczęściej mówi się o tym, że marketing jest to proces społeczny i zarządczy, przez który indywidualni bądź grupowi nabywcy uzyskują to, czego potrzebują, dzięki wymianie produktów i wartości (Kotler 1999).

Bardzo często odnosi się marketing do paradygmatu 4P – wówczas definiuje się go jako proces planowania i realizacji koncepcji produktu, ceny, dystrybucji i promocji, który ma doprowadzić do satysfakcjonującej obie strony wymiany (Grandys 2000). Punktem centralnym zawsze są klienci i ich oczekiwania; oznacza to, że marketing to koncepcja prowadzenia działalności rynkowej, w której najważniejsze są potrzeby tych, dla których przeznaczana jest oferta podmiotu (Frąckiewicz 2004). W 2007 r., jak wspomniano, stwierdzono, że marketing to działania dostarczające wartość dla odbiorcy, klienta, partnera lub społeczeństwa jako takiego. W takim ujęciu zmienia się rozumienie klienta, odbiorcy oferty, którym może być już nie tylko indywidualny adresat czy instytucja, ale także całe społeczeństwo (Frąckiewicz 2004). Zauważyć można, że pozostawiono w definicji pojęcie wartości, natomiast zabrakło w niej odniesienia do relacji z klientami, a więc w definiowaniu marketingu raz podkreśla się kontakty z odbiorcami, raz dostarczanie wartości, ale wydaje się, że jedno bez drugiego nie istnieje.

Z punktu widzenia działań organizacji marketing polega więc na dostarczeniu właściwego produktu (czyli opracowanego na podstawie badań preferencji) w odpowiednim czasie i miejscu, po odpowiedniej cenie (See, <http://www.customerthink.com>), tak aby zaoferować pożądaną wartość i dzięki temu trwać na rynku. Z pewnością można stwierdzić, że marketing to także filozofia zarządzania przedsiębiorstwem, które działa na rynku nabywcy, w warunkach konkurencji i ograniczonego popytu (Żabiński 2002). Marketing może być więc traktowany: 1) jako funkcja w przedsiębiorstwie, 2) jako filozofia działania podmiotu (Wrzosek 2004). W pierwszym ujęciu marketing będzie oznaczał różnego rodzaju zadania: jak zbadać potrzeby, określić nowy produkt, dostosować cenę itd., dzięki czemu podmiot skutecznie zaspokoi potrzeby odbiorców i będzie czerpał zyski. W drugim ujęciu marketing będzie łączył wszystkie działy organizacji, aby skupić ich uwagę na obecnych i przyszłych potrzebach rynku docelowego i poprzez odpowiednie zarządzanie relacjami z tym rynkiem będzie odnosił sukces, mierzony nie tylko zyskiem, ale także na przykład liczbą nowych odbiorców i dobrym wizerunkiem.

Stwierdzić można, że teoria marketingu XXI w. obejmuje już nie tylko problemy sprzedaży, reklamy, dystrybucji i poziomu cen, dostosowywanych do wybranych segmentów rynku, czym zajmowała się przez lata (Kotler i Levy 1969). Ewoluowała ona wraz z teorią zarządzania i problemami sfery non profit (Galbreath 2002; Andreasen i in. 2005); obecnie odnosi się do wielu kwestii, niekoniecznie związanych z tradycyjnie pojmowaną działalnością rynkową, takich jak edukowanie społeczeństwa. Można nawet mówić o stałym trendzie, który uwidacznia się w przedstawionych wyżej definicjach – odchodzi się od utożsamiania marketingu z biznesem, a nawiązuje się do problemów społecznych i uniwersalnych wartości. Nie oznacza to, że tradycyjne sprzedawanie zanika, ale że oprócz niego pojawiają się nowe obszary zainteresowań i działań. Proces ten, zapoczątkowany w USA w latach 70. XX w., trwa do dziś.

Z komercyjnych ujęć, jak wspomniano, wyłamuje się marketing społeczny niemający na celu promowania oferty, ale zajmujący się ideą, za którą nie kryją się żadne transakcje (Kotler i Armstrong 2008). Czasami trudno też jednoznacznie wskazać, czyje potrzeby są realizowane. W 1976 r. Shelby Hunt opracował katalog problemów prezentujący, co należy rozumieć przez marketing sektora komercyjnego, a co – przez marketing organizacji non profit (tab. 4). Jak wskazuje tab. 4, głównym polem działań marketingowych w skali podmiotu jest koncepcja 4P, natomiast w skali makro mówi się o tendencjach, unormowaniach, zachowaniach, które można utożsamiać z elementami otoczenia. Warto zauważyć, że w sektorze non profit pojawiają się odniesienia do sfery publicznej, polityki, zachowań różnych grup społecznych, co odzwierciedla dość szerokie rozumienie tej sfery.

Tabela 4. Problemy marketingu z podziałem na sektor komercyjny i sektor non profit

Problemy marketingu		
Sektor komercyjny	mikro	– zachowanie indywidualnego klienta – ustalenie oferty, ceny, zakresu promocji i dystrybucji przez daną firmę – skuteczność reklamy
	makro	– system zagregowanej konsumpcji (style konsumpcji) – prawne aspekty marketingu – efektywność rozwiązań marketingowych – rola marketingu w rozwoju ekonomicznym danego obszaru – współpraca i konkurencja w kanałach dystrybucji
Sektor non profit	mikro	– nabywanie dóbr publicznych przez odbiorców – ustalanie oferty, cen, promocji oraz kanałów dystrybucji przez organizacje – skuteczność komunikacji
	makro	– instytucjonalne ramy dla oferty dóbr publicznych – wpływ mediów na wyborców – wpływ reklam społecznych / komunikacji na zachowania społeczeństwa – wydajność systemów dostarczania dóbr publicznych – ponowne wykorzystanie publicznych zasobów – uniwersalność funkcji marketingu – zgodność idei marketingu z interesem beneficjentów

Źródło: opracowano na podstawie: Hunt (1976).

Tworzone w ostatnich latach publikacje, np. omawiające działalność muzeów (McNichol 2005), podkreślają, że podmioty niekomercyjne często nie zauważają powstawania konkurencji i że dopóki nie zmieniają postrzegania rynku, dopóty będą z rezerwą podchodzić do marketingowego zarządzania organizacją.

Wydaje się, że większe podmioty mają lepszy dostęp do donatorów i kapitału, ale generalnie – niezależnie od rozmiaru prowadzonej działalności – sfera kultury czy opieki społecznej i zdrowotnej musi przystosować swoją działalność do nowych uwarunkowań, jeśli chce pozyskiwać środki i utrzymać odbiorców. Dotyczy to nie tylko podmiotów zajmujących się kulturą czy usługami publicznymi, ale także na przykład organizacji religijnych – ich problemy z coraz mniejszą liczbą członków wynikać będą z przenikania się różnych idei i nowych możliwości, które pojawiają się na obszarach dotychczas zarezerwowanych dla

jednej religii. Oznacza to, że dotychczasowy sposób komunikacji kościołów z otoczeniem i ich oferta muszą ulec zmianie. Wydaje się, że marketing jest odpowiednim narzędziem dla organizacji kościelnych, bowiem jego istotą przecież jest zaspokajanie potrzeb odbiorców, w tym także potrzeb duchowych. Jak pisze Abreu (2006), marketing może być wykorzystany nie tylko do sprzedaży idei, ale również do promowania pewnego stylu życia i zasad.

W literaturze podkreśla się także, że marketing może skutecznie wspomóc władze publiczne w rozwiązywaniu różnych problemów społecznych – kampanie marketingowe mogą dotyczyć udziału w wyborach, proekologicznych zachowań, użytkowania komunikacji miejskiej zamiast prywatnych samochodów itp. Oczywiście dobre efekty są rezultatem dokładnie zaplanowanych działań – w przypadku komunikacji miejskiej powinny być najpierw przeprowadzone badania nastawienia mieszkańców do transportu publicznego, a następnie na przykład powinny pojawić się oryginalne reklamy promujące publiczne środki komunikacji (Ind 2001). Z podanych przykładów wynika, że marketing, najpierw utożsamiany ze sprzedażą, nadaje się zarówno do tworzenia więzi z interesariuszami, jak i do promowania określonego stylu życia i konsumpcji albo społecznie pożądaných zachowań czy idei. Marketing najpierw zatem wiązany był z dostarczaniem oferty na rynek i ze sprzedażą, następnie przypisano mu zadanie integrowania różnych funkcji podmiotu i budowania filozofii zarządzania, według której należy planować, koordynować i kontrolować wszelkie działania, aby zaspokoić oczekiwania rynku lepiej, niż robi to konkurencja.

Rozumienie marketingu i jego zastosowania ewoluują od kilkudziesięciu lat, przechodząc od podejścia transakcyjnego, poprzez budowanie związków, do wartości ogólnospołecznych. Wprawdzie Bartels (1976) udowodnił, że idea marketingu rozwijała się głównie od 1900 r. do lat 50. XX w. i że przeszła już fazy integracji poglądów i definiowania (Bartels 1976), jednak okazuje się, że także dziś marketing jest źródłem nowych idei. Wydaje się, że – niezależnie od kierunków obecnej dyskusji – można uznać, że marketing organizacji (także non profit) zakłada przede wszystkim tworzenie wartości dla odbiorcy i że musi obejmować 5 etapów: 1) zrozumienie potrzeb, 2) zaplanowanie działań odpowiadających potrzebom, 3) dostarczenie konkretnej wartości na rynek, 4) zbudowanie korzystnych relacji z interesariuszami, 5) czerpanie korzyści z ich powrotów i zaangażowania (Kotler i Armstrong 2008). Na takim podejściu mogą bazować zarówno komercyjne, jak i niekomercyjne podmioty rynkowe.

2.2.2. Cele organizacji i sposoby ich osiągnięcia poprzez zarządzanie marketingowe

Dążenia podmiotu mogą mieć różny charakter, dlatego można mówić o: 1) celach rynkowych, takich jak: poziom sprzedaży, dynamika obrotów, wprowadzanie innowacji; 2) celach ekonomicznych, takich jak: zysk, rentowność, stopa zysku w relacji do kapitału; 3) celach finansowych, takich jak: zdolność kredytowa, struktura kapitału; 4) celach społecznych, takich jak: zadowolenie pracowników, integracja załogi, rozwój indywidualny; 5) celach prestiżowych, takich jak: wizerunek, realizacja misji, CSR (Knecht 2004). Można by zapytać: Gdzie w tych celach odzwierciedlać się może idea marketingu? Otóż, osiągnięcie celów rynkowych, ekonomicznych i społecznych będzie możliwe jedynie przy pewnym zadowoleniu odbiorców, co z kolei przekłada się na realizację celów finansowych i prestiżowych. A więc bez założenia, że podmiot działa dla swoich odbiorców i że ich potrzeby są najważniejsze,

realizowanie tak sformułowanych celów rynkowych wydaje się niemożliwe. Zadać można kolejne pytania: Czy organizacje niekomercyjne również tak formułują swoje zamierzenia? Czy mówią o zysku, rentowności, poziomie sprzedaży?

Jak zauważył Drucker (1992), w organizacjach non profit nie funkcjonuje kategoria wyniku finansowego i stopy zysku, w związku z czym pojawia się skłonność liderów do bagatelizowania kwestii celów i rezultatów działalności. Wystarczy im to, że trochę poprawili los potrzebujących czy nieco rozszerzyli swoją działalność. Oznacza to, że organizacje zakładają pewne cele działań, chociaż trzeba by nazwać je zupełnie innymi celami niż cele ekonomiczne czy finansowe. Organizacje raczej nie realizują zamierzeń rynkowych i ekonomicznych tak jak podmioty biznesu, ale zamiast tego podejmują cele związane z obroną misją. Wydaje się, że ogólnie zamierzenia marketingowe organizacji non profit powinny wiązać się z dwoma obszarami. Pierwszy obszar to realizowanie usług dla konkretnej grupy (grup) odbiorców, drugi obszar natomiast to pozyskiwanie zasobów, które umożliwią ich realizację (Salamon i in. 2003). Trzeba dodać, że kwestia wyboru konkretnych celów i strategii działania zależy od warunków zewnętrznych i wewnętrznych. Do pierwszych zalicza się np. zamożność społeczeństwa czy strukturę konkurencji. Do drugich z kolei włączyć trzeba zasób kompetencji organizacji i misję (Mikuła 2006), która zawiera podany w sposób ogólny zasadniczy cel działalności.

Misja stanowi więc credo podmiotu, wskazuje sens jego istnienia (Nasiechowski 1995). Oczywiście misja powinna być na tyle ogólna, aby nie trzeba było jej zmieniać, a jednak na tyle konkretna, aby jasno pokazywała, jaką rolę podmiot chce odgrywać na rynku. Często uważa się, że misja powinna zawierać przynajmniej trzy informacje: określać grupę docelową odbiorców; definiować potrzeby, jakie będą realizowane; określać sposoby ich zaspokajania. Antoszkiewicz (2007) trafnie zauważa, że misja konkretyzuje pomysł na organizację i tworzy jej osobowość.

Aby urzeczywistnić postawione cele, należy przyjąć jakąś koncepcję zachowania się na rynku, którą można nazwać strategią. Posługując się wspomnianą analizą SWOT, można skonstruować strategię agresywną, konkurencyjną, konserwatywną albo defensywną (Antoszkiewicz 2007).

Strategia agresywna polega na maksymalnym wykorzystaniu efektu synergii wypływającej z silnych stron podmiotu i szans pojawiających się w jego otoczeniu, co najczęściej przejawia się rozszerzeniem oferty. Strategia konkurencyjna polega na ograniczaniu słabych stron i wykorzystywaniu szans w otoczeniu, co może być realizowane poprzez poprawę jakości oferty, a więc zwiększenia konkurencyjności na rynku. Strategia konserwatywna z kolei obejmuje połączenie silnych stron podmiotu i unikanie zagrożeń płynących z otoczenia, a więc najważniejsze jest w niej podnoszenie atutów organizacji, takich jak wysoka innowacyjność pracowników. Strategia defensywna skupia się na słabych stronach i zagrożeniach, oznacza nacisk na minimalizowanie strat, a więc jest koncepcją obronną, nastawioną na przetrwanie.

Nieco inaczej do możliwości rozwoju podszedł Ansoff (1985), który opracował macierz produkt–rynek i na tej podstawie określił cztery koncepcje działalności firmy: strategię penetracji rynku, rozwoju produktu, rozwoju rynku oraz dywersyfikacji. W pierwszej koncepcji podmiot lepiej dostosowuje się do istniejącego rynku, co oznacza najczęściej zmiany w marketingu mix (na przykład oznacza to nowszą wersję produktu, inną cenę, nowe kanały dystrybucji, oryginalne metody promocji). Rozwój produktu oczywiście oznacza nacisk na

oferowanie zmodyfikowanej wersji oferty na dotychczasowych rynkach, która powstać mogła na przykład na podstawie lepszego badania rynku i dostosowania się do oczekiwań różnych jego segmentów. Koncepcja rozwoju rynku wiąże się natomiast z poszukiwaniem nowych obszarów sprzedaży dla dotychczasowych produktów. Potrzebna do tego będzie analiza obszarów dotychczas nieobsługiwanych i organizacji dystrybucji do nowych miejsc konsumpcji. Strategia dywersyfikacji oznacza poszukiwanie nowych rynków ze zmodyfikowaną, a nawet innowacyjną ofertą.

W działalności podmiotów forprofit, za Porterem (2006), wyróżnia się trzy alternatywne strategie, wpływające przede wszystkim na ich konkurencyjność. Są to: przywództwo kosztowe, strategia zróżnicowania oraz strategia niszy rynkowej. W pierwszym przypadku podmiot powinien kształtować swoje koszty na poziomie niższym niż konkurencja, w drugim przypadku powinien zaproponować taką ofertę, która postrzegana będzie jako wyjątkowa, inna niż wszystkie; w trzecim przypadku zakłada, że warto operować w wąskich segmentach rynku, gdzie albo przyjmie się zasady konkurencji kosztowej, albo zacznie się funkcjonować w sferze „poza konkurencją”, a więc takiej, w której nikt jeszcze nie działał. Znamienne jest to, że każda z wymienionych powyżej strategii przy pewnych założeniach może być stosowana w organizacjach non profit (najbardziej problematyczna może być strategia przywództwa kosztowego). Stowarzyszenie krótkofalowców, na przykład, może działać, wykorzystując specjalistyczną wiedzę swoich członków (mocna strona) i rozwój technologii radiowych (szansa). I może się rozwijać, oferując wyspecjalizowane badania lub prowadząc nowatorskie prace, nie zmieniając swojego dotychczasowego rynku (strategia rozwoju produktu). Zatem w tym wypadku do odmiennych celów organizacji można dochodzić podobnymi, jak w sferze biznesu, drogami. Można przy tym stwierdzić, że nie ma jednej najlepszej koncepcji działania; najefektywniejszy jest ten sposób, który sprawdza się w danej sytuacji (Worobjow 2011).

Jak już wspomniano, strategia, jaką podmiot ma realizować, musi być dostosowana do celów, ale także do warunków, w jakich on funkcjonuje. Strategia może więc mieć charakter obronny, może mieć na celu walkę z konkurencją, może także skupiać się na utrzymaniu się na rynku czy nawet na minimalizowaniu strat (Kuc i Gliński 1966). W każdym przypadku dobry plan strategiczny powinien przede wszystkim być wykonalny, racjonalny i komunikatywny, tak aby wszyscy zainteresowani wiedzieli, o co w nim chodzi. I oczywiście taki plan będzie miał bardziej ogólny charakter, niż plany taktyczne i operacyjne, ale będzie zawierał generalne cele, które następnie będą rozłożone na bardziej szczegółowe działania, zawarte w planach na krótsze terminy – stąd jego nadrzędny charakter. A więc strategia, ponieważ jest projektem przyszłej organizacji, zawsze będzie miała charakter kompleksowy i ogólny (Smalec 2008).

Żaden plan nie zostanie wdrożony bez odpowiednich praktycznych rozstrzygnięć, dlatego po zdefiniowaniu celu organizacji z przypisanych funkcji powinno wynikać to, kto podejmuje decyzje. Menedżer powinien zbadać różne warianty postępowania. Oczywiście, każda wersja będzie miała odmienne konsekwencje, a więc trzeba określić, czy można zdobyć dodatkowe informacje, aby przewidzieć prawdopodobne rezultaty. Każdemu wariantowi można przypisać argumenty za i przeciw, i dobrze jest to zrobić, aby uporządkować informacje i spojrzeć na cele z dystansu (Ward 1997). Po sformułowaniu celu i umiejscowieniu go we właściwym kontekście oraz po rozpoznaniu różnych możliwych decyzji, można wybrać wariant optymalny (Rothschild 1979). Decyzje strategiczne różnią się od podejmowanych na bieżąco kilkoma

cechami, spośród których wymienić można zaangażowanie najwyższych szczebli zarządzania czy potrzebną dużą ilość informacji, a także skupienie wysiłków wszystkich jednostek organizacji na osiągnięciu przyjętych celów (Styś 2010) – ryc. 16.

Podjęcie decyzji zawsze jest procesem złożonym, a w przypadku podmiotów rynkowych – specyficznym, bowiem: 1) często decyzję podejmuje grupa osób (zarząd) a nie jedna osoba; 2) kto inny podejmuje decyzję, a kto inny jest wykonawcą; 3) osoby, których dotyczą decyzje, mogą mieć negatywne nastawienie; 4) liczba możliwych sposobów działania może być bardzo duża, w związku z czym trudno wybrać sposób najlepszy. Ale z drugiej strony wymienione trudności opisują właśnie cechy działania rynkowego (Ackoff 1969). Nadmienić trzeba, że w działalności organizacji pozarządowych sytuacja może wyglądać zgoła odmiennie, ponieważ decyzje podejmuje zarząd i on je także realizuje; rzadko spotkać się można z negatywnym nastawieniem członków organizacji do decyzji zarządu, ponieważ wynikają one z zapisów statutowych.



Ryc. 16. Cechy decyzji strategicznej

Źródło: opracowano na podstawie: Romanowska (1995), Stonehouse i in. (2001), Stocki (2003).

Nawet jeśli organizacja ma ustabilizowaną sytuację, a także lojalnych współpracowników i donatorów, nie może być pewna przyszłości. Wyjątkowe okoliczności mogą zmienić nastawienie do organizacji, nawet nie z jej winy. Za przykład podać można sytuację, gdy inne organizacje apelują o pomoc dla poszkodowanych przez huragany, powodzie, trzęsienia ziemi, a więc różnego rodzaju kataklizmy. Osoby zaangażowane dotychczas w działalność organizacji X stwierdzają, że ich pomoc i wsparcie przyda się poszkodowanym. A zatem katastrofy naturalne, wojny, epidemie odciągają część wolontariuszy i członków organizacji od dotychczasowych działań na rzecz innych. Być może powrócą oni, gdy odpowiednia pomoc zostanie udzielona, ale nie ma takiej pewności. Z drugiej strony, część organizacji stara się wykorzystać te nieprzewidziane katastrofy i włączyć się do akcji niesienia pomocy. W ten sposób utrzymuje swoich wolontariuszy i członków w przekonaniu, że cały czas robią

coś istotnego. W taki sposób w 2010 r. zachowała się na przykład Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy – organizacja, na co dzień niosąca pomoc chorym dzieciom, zaangażowała się także w zbiórkę środków dla powodzian (*WOŚP zbiera na pomoc powodzianom*, <http://wiadomosci.wp.pl>).

Skuteczność zarządzania (osiągania celów) zależy, między innymi, od pozyskania odpowiednich ludzi i zgromadzenia środków, a następnie od możliwości utrzymania ich w gotowości do realizacji zadań. Wynik działalności związany jest także z umiejętnym przewidywaniem zmian, jakie niesie otoczenie, i z dostosowywaniem się do nich w taki sposób, aby można było osiągać cele na poszczególnych etapach. W przypadku trudności wskazane są plany alternatywne, ponieważ organizacja powinna zrealizować cel, a nie plan jako taki (Dobrodziej 2008). Oczywiście, planowanie jest konieczne, bowiem zapewnia racjonalne podejście do zasobów, które na etapie realizacji są przydzielane odpowiednim komórkom (czy osobom) jako niezbędne do przeprowadzenia konkretnych działań. Urzeczywistnianie przyjętego planu oznacza konieczność kontroli, która ma na celu porównanie wyników (etapowych, końcowych) z przyjętymi wcześniej założeniami, a także minimalizowanie zakłóceń przeszkadzających w realizacji (Ward 1997). Niewątpliwie dobrze przeprowadzona kontrola pociąga za sobą pozytywne skutki realizacji strategii czy planów krótkookresowych, chociaż pamiętać należy o tym, że nadmierna lustracja pogrąża pracowników w biurokracji, zmniejsza inicjatywę i innowacyjność, co w konsekwencji obniża skuteczność i efektywność organizacji (Kuc 2009).

Pozyskiwanie i zarządzanie ludźmi w organizacjach oparte jest na zasadzie dobrowolności, co oznacza, że organizacje pozarządowe liczą na wolny czas swoich członków, przy czym 50% fundacji i 67% stowarzyszeń nie ponosi żadnych kosztów wynagrodzeń (Sargeant 2004). Często liderom brakuje motywacji, co skutkuje malejącym zaangażowaniem ludzi i trudnościami w realizacji założonych celów. A w przypadku braku zaangażowania trudno mówić nie tylko o realizacji planów, ale także o ich kontroli, bowiem wprawdzie oprócz zarządów funkcjonują komisje rewizyjne czy komisje etyczne, ale ich członkowie także działają na zasadzie dobrej woli, mimo że kiedyś zgodzili się brać udział w pracach danego gremium.

2.3. Elementy zarządzania marketingowego w działalności organizacji pozarządowych

Przez zarządzanie marketingowe organizacjami pozarządowymi rozumieć należy badanie, planowanie, realizację i kontrolę działań ukierunkowanych na zaspokajanie potrzeb beneficjentów organizacji i innych interesariuszy. Kotler (1979) zakłada, że działania te są związane z kształtowaniem samej oferty, z poziomem cen, promocji oraz dystrybucji towarów, usług i idei, a więc odnosi zarządzanie marketingowe do czterech klasycznych narzędzi marketingu. Powinno być to poddane krytycznej ocenie, ponieważ jest to koncepcja stosowana w działalności komercyjnej, która nie wiąże się ze specyfiką organizacji pozarządowych. Należy więc przeprowadzić analizę zestawu narzędzi dostosowanego do działalności tych organizacji. Próby wskazania odmiennych działań marketingowych w przypadku organizacji niekomercyjnych, jak wspomniano, pojawiają się w latach 90. XX w. Opracowano wówczas koncepcję o nazwie APPEAL (Hannagan 1992), obejmującą takie działania, jak:

- *assess* – ocena (w domyśle: potrzeb, oczekiwań);
- *produce* – świadczenie usługi;
- *price* – określanie ceny;
- *ensure* – zapewnianie jakości i efektywności;
- *advertise* – reklama;
- *launch* – dostarczanie (Hannagan 1992).

A więc jest to mieszanka sześćcioelementowa, która wskazywała, jak należy postępować, aby skutecznie zaspokajać potrzeby odbiorców oferty.

Żeby można było skutecznie zaspokoić potrzeby odbiorców, należy je rozpoznać (w koncepcji APPEAL jest to ocena), czemu służą badania marketingowe (omówione bardziej szczegółowo w rozdz. 3). Stosować można w tym wypadku różne metody pozyskiwania informacji – od zbierania i analizowania danych wtórnych do obserwacji, wywiadów, testów i eksperymentów, chociaż te ostatnie są przeprowadzane dość rzadko. Na podstawie uzyskanych wyników można następnie przeprowadzić ocenę dotychczasowej oferty i wprowadzić modyfikacje.

Koncepcję APPEAL połączyć należy z faktem, że organizacje pozarządowe działają w sferze usług, a więc oferta organizacji ma charakter niematerialny, w związku z czym podkreślać trzeba rolę ludzi. Następnie, zdaniem wielu autorów, warto zauważyć, że istotna jest też organizacja procesu świadczenia usługi, jak również dowody jej realizacji i poziomu jakości; dlatego w odniesieniu do usług pojawiły się wspomniane już formuły 7P czy nawet 8P (Porter 2006). W każdym przypadku autorzy sądzą, że kluczowym elementem jest jednak oferta podmiotu w postaci rzeczowej czy usługi.

Produkt organizacji pozarządowej rozumiany jest jako usługa, co oznacza, że uwaga skupiona jest na jej cechach, na przykład na braku formalnej własności, poza realizacją. Z powodu niematerialnego charakteru usług powstała koncepcja uwiarygodniania jej jakości poprzez materialne elementy otoczenia, wyposażenie miejsca świadczenia usługi, a także materiały, które odbiorca dostaje na własność (dawniej książeczki czekowe, a teraz karty kredytowe wydawane przez banki). Z produktem wiążą się jakość, marka (produktu czy podmiotu), dodatkowe usługi przed- i posprzedażowe, rękojmia i gwarancja – takie informacje znajdują się w dotychczasowej teorii w odniesieniu do usług, najczęściej komercyjnych (Skrzypek 2000). Można więc zadać pytania: Czy donator wspierający organizację pozarządową rzeczywiście oczekuje materialnego dowodu wsparcia? Jaką usługę/ofertę ma właściwie dla niego organizacja? Próby odpowiedzi na takie pytania przedstawiono w kolejnych częściach pracy; odpowiedzi wskazują nowe wymiary zarządzania marketingowego.

Niezmienne istotne jest podejście samej organizacji do tego, jakie jest jej zadanie na rynku. Można założyć, że im bardziej liderzy myślą o swoich beneficjentach, tym bliżej jest organizacji do zarządzania marketingowego. Aby takie nastawienie zidentyfikować, zapytano liderów organizacji, dlaczego warto ich wspierać. Większość (70%) odpowiedziała, że zaspokaja potrzeby pewnych osób czy społeczności, co oznacza, że świadomie kształtuje swoją ofertę (tab. 5). Różnice w podanych odpowiedziach dotyczą tego, czy organizacja jest skupiona na profesjonalizmie i doświadczeniu oraz długoletnim działaniu (odpowiedzi w kategorii „jacy jesteśmy”), czy podaje konkretne potrzeby i ich odbiorców (prowadzenie świetlicy dla dzieci i przygotowywanie dla nich posiłków jest przykładem odpowiedzi w kategorii „dla kogo działamy”).

Tabela 5. Dlaczego warto wspierać organizacje – jacy jesteśmy vs. dla kogo działamy

Powody, dla których warto wspierać Państwa organizację – co szczególnie robicie?	Liczba odpowiedzi	Procent odpowiedzi [%]
Nie podano	49	3,4
Odpowiedź w kategorii „jacy jesteśmy”	389	26,7
Odpowiedź w kategorii „dla kogo działamy”	1021	70,0

Źródło: opracowano na podstawie ankiety.

Sam proces świadczenia usługi związany jest z miejscem i czasem, zastępującymi klasyczną dystrybucję i determinującymi dostępność oferty. Kanał dystrybucji w przypadku dobra rzeczowego, rozumiany jako droga, jaką musi przebyć produkt od miejsca produkcji do miejsca konsumpcji, w przypadku usług organizacji nie istnieje. Wynika to z faktu, że usługobiorca znajduje się w miejscu świadczenia usługi, dlatego w przypadku większości usług powinno mówić się nie o dystrybucji, ale o czasie usługi i jej dostępności. Ta ostatnia wiąże się nie tylko z organizacją procesu usługi, ale także z organizacją miejsc, w których te usługi będą świadczone. Cały przebieg przygotowania miejsca świadczenia usług, następnie zapewnienie niezbędnych środków i przeprowadzenie samych czynności, a także dodawanie usług posprzedażowych powinny przekonywać odbiorców, że podmiot działa w sposób dla nich najdogodniejszy. Nastawienie części klientów zmieniły obecnie nowoczesne technologie – zakup usługi w domu, o dowolnej porze, z wykorzystaniem różnych form płatności, to element wpływający na proces świadczenia usług, a więc i na czas jako element oferty (Gilmore 2006). Pamiętać jednak trzeba, że nie wszyscy klienci chcą i mogą zrezygnować z bezpośredniego kontaktu z usługodawcą, w związku z czym kategorie dostępności (gdzie?) i czasu (kiedy?) nadal są istotne. Ponadto w wielu przypadkach usługa może być zrealizowana tylko w obecności klienta (usługi osobiste).

We wszystkich podejściach do marketingu usług podkreśla się, że kluczową rolę odgrywają w nim ludzie, którzy zastępują materialną postać oferty i swoją osobą pokazują jej istotę, zachwalają atuty, a wreszcie ją urzeczywistniają. Ważny jest więc profesjonalizm osób zaangażowanych w działalność organizacji, obejmujący też predyspozycje do wykonywania pewnych zadań. Na bazie takiego podejścia powstała wspomniana już koncepcja 5P i na przykład omawiany marketing relacji, w którym podkreśla się, że istotny jest nie tyle proces transakcji co właśnie zależności, które pojawiają się między usługodawcą a odbiorcami (Otto 2004). Warto tu wspomnieć także, podążając za myślą Kozuch i Kozuch (2008), że przekonanie o tym, że ktoś sobie dobrze poradził w biznesie (więc będzie dobrze zarządzał organizacją niedochodową – publiczną, pozarządową), jest nieporozumieniem. Przygotowanie liderów i sposób zarządzania organizacjami pozarządowymi muszą być zdefiniowane na nowo.

W działalności usługowej głównym kosztem najczęściej są koszty personelu, dlatego cena oferty (wyodrębniona zarówno w 4P, jak i w koncepcji APPEAL) w większości przypadków zawiera koszty osobowe, co jednak nieco inaczej wygląda w działalności niekomercyjnej, w której ponoszone są koszty, ale często nie ma odpowiadających im przychodów. Kategoria ceny nie odgrywa w tym wypadku takiej roli (na przykład roli informacyjnej, pozwalającej porównać oferty) jak w działalności komercyjnej. W koncepcji APPEAL podkreśla się też jakość i efektywność. Jakość, w odniesieniu do czynności komercyjnych, zdeterminowana jest pięcioma elementami: niezawodnością realizacji, szybkością obsługi, pewnością i fachowością,

indywidualnym podejściem do klienta oraz materialnymi dowodami realizacji usługi (See, <http://www.customerthink.com>). Z jakości, jak również z ceny, zakresu komunikacji, nazwy i całej historii produktu wynika jego dobra marka (Ławicki 2005), będąca synonimem rzetelności i pewności. Z kolei efektywność, określana na podstawie porównania poniesionych nakładów i efektów (Romanowska 2004), może być podstawą podjęcia decyzji o kontynuacji pewnych działań. Jednakże w przypadku działalności organizacji pozarządowych, z jednej strony, bardzo trudno jest efektywność obliczyć (efekty są często niewymierne i odsunięte w czasie), a z drugiej strony, bardziej istotna, niż efektywność, jest skuteczność, w związku z czym ten element modelu także nie odpowiada specyfice organizacji pozarządowych.

Wyróżniona w koncepcji APPEAL reklama (w paradygmacie 4P umiejscowiona w promocji) definiowana jest jako masowa i płatna forma prezentacji danej oferty przez określonego nadawcę (Romanowska 2004). Współczesna reklama ma wiele zalet, ale i wad. Do pierwszych zalicza się możliwość dotarcia do szerokiego grona odbiorców, do drugich – wysokie koszty produkcji i emisji w mediach. Nie wydaje się więc, aby organizacje pozarządowe, przy ciągłym braku funduszy, mogły sobie na taką formę promocji pozwolić. Wydaje się natomiast, że formuła APPEAL, być może przydatna w działalności komercyjnej, raczej nie może być stosowana w działalności organizacji pozarządowych.

Jedną z kluczowych sfer w działalności każdego podmiotu jest jego komunikacja z otoczeniem. Polityka komunikacji nazywana jest promocją, przy czym wspomnieć należy, że sama komunikacja jest pojęciem szerszym i obejmuje proces wytwarzania, przekazywania i przekształcania informacji (Wiktor 2013). Z punktu widzenia marketingu komunikacja jest niezbędna do tworzenia relacji między podmiotem a jego interesariuszami, dlatego wykorzystuje się kilka elementów nazywanych promocją mix: wspomnianą reklamę, *public relations*, targi i wystawy, telemarketing, *sponsoring*, *merchandising*, sprzedaż osobistą oraz aktywizację sprzedaży (Zajączkowski 2001; Rogoziński i Nichols 2001). I być może jest to enumeracja dość szeroka, i nie zawsze w taki sposób podchodzą inni autorzy, jednakże stwierdzić można, że dzięki podanym narzędziom podmiot nawiązuje różnorodne relacje z otoczeniem; dlatego powinny być one ujmowane w ramy promocji. W odniesieniu do usług można zastosować wszystkie z wymienionych elementów, a niektóre z nich, takie jak *merchandising*, są stosowane jedynie w tej sferze (tu: w usługach handlowych; Karasiewicz 2007). Podkreślić można, że promocja ma na celu nie tylko zachwalanie zalet oferty, ale także pozyskiwanie informacji z rynku, pokazywanie osiągnięć podmiotu, edukowanie odbiorców, również – poprzez dialog – nawiązywanie dobrych relacji z interesariuszami. Dzięki temu otoczenie wie, jak oceniać podmiot, a usługobiorcy na podstawie uzyskanych informacji mają podstawy do oceny jakości usługi. Na skutek działań promocyjnych odbywa się także pozycjonowanie oferty, co oznacza budowanie przekonania o tym, dla kogo jest przeznaczona i czym się charakteryzuje, a także budowanie marki, a więc przekazywanie wartościujących informacji o ofercie i podmiocie, które później są weryfikowane przez odbiorców. Do działań promocyjnych trzeba oczywiście zaliczyć przekazy reklamowe, ale również teksty sponsorowane, kontakty z mediami, obecność na targach i różnego rodzaju działania na odległość (strona internetowa, newsletter, przesyłki pocztowe).

Ponieważ najbardziej elastycznym i najczęściej zmienianym narzędziem marketingu jest cena, warto jej poświęcić kilka uwag. Biorąc za podstawę obowiązujące akty prawne (*Ustawa z 5 lipca 2001 r. o cenach*), cena może być rozumiana jako wartość wyrażona w jednostkach

pieniężnych, którą kupujący jest obowiązany zapłacić przedsiębiorcy za towar lub usługę. Podejście takie jest często krytykowane, ponieważ cena może być też wynikiem negocjacji (a więc trudno w tym wypadku mówić o obowiązku) i nie musi odzwierciedlać wartości oferty (Kaczmarczyk i Pałgan 2005). Cena może być również rozpatrywana jako to, z czego trzeba zrezygnować, a więc może być analizowana w kontekście kosztu, jaki musi ponieść nabywający, jeśli chce dane dobro nabyć. I oczywiście w przypadku nabywcy na wydatek składa się nie tylko określona suma pieniędzy, ale również koszt poświęconego czasu i zużytej energii, a także koszt zaangażowania psychicznego (Michalski 2003). Z jednej strony zatem mamy cenę jako informację od sprzedającego, z drugiej – koszty, nie tylko finansowe, jakie musi ponieść potencjalny nabywca (wiąże się to z koncepcją Lauterborna 4C – *cost, customer value, convenience, communication*) – Kotler (1999).

W przypadku działalności niekomercyjnej cena, jako odzwierciedlenie wartości oferty, często zanika, bowiem albo usługa świadczona jest bezpłatnie, albo beneficjent ponosi koszty symboliczne. Jednakże nadal istotne są pozostałe koszty, jakie wiążą się z konsumpcją usługi (na przykład zużyty czas). Z punktu widzenia beneficjentów, członków organizacji i wolontariuszy można więc analizować: koszty wpłacanych składek i innych darowizn, koszt poświęconego czasu i zaangażowania (zarówno fizycznego, jak i psychicznego). Oznacza to, że kategoria ceny traci znaczenie, a istotne są ponoszone koszty. Znamienne przy tym jest to, że w działalności komercyjnej wielkość ceny wpływa na osiągnięte przychody, natomiast w działalności organizacji pozarządowych przychody zależą od skutecznej komunikacji i renomy organizacji, a nie od dynamiki sprzedaży (świadczenia usług).

Z powyższych rozważań wynika, że w działalności usługowej organizacji pozarządowych występują takie elementy, jak oferta, koszty, promocja, ale nie są to takie same elementy jak w działalności komercyjnej, a ponadto nie można mówić o takim elemencie jak dystrybucja. Koncepcja 4P (czy 5P w usługach), mimo że wielu autorów stale się na nią powołuje (Kippenberger 1999; Andreasen i Kotler 2007), jak również koncepcja APPEAL nie mogą być stosowane w dotychczasowej formie. Trzymanie się klasycznej koncepcji zarządzania marketingowego wydaje się niezasadne, co zakładał sam Borden (1964), pisząc, że lista elementów marketingu nie jest stała i że może być krótka bądź długa. Warto dodać, że jego zdaniem należy pamiętać także o tym, że narzędzia marketingu zależą od specyfiki podmiotu, zachowań konsumentów, struktury rynku, konkurencji oraz innych uwarunkowań, takich jak polityka rządu. Można by się zastanowić, czy najlepszym rozwiązaniem dla marketingu organizacji pozarządowych jest szersze czy węższe, ale jednak modyfikowanie klasycznych 4P. Skąd wiadomo, jakie narzędzia miałyby realny wpływ na zachowania potencjalnych donatorów i wolontariuszy, o których organizacje muszą zabiegać?

O konieczności innego spojrzenia na cały marketing usług pisali już A. Styś i S. Styś w 2003 r., twierdząc, że dotychczasowa literatura z zakresu marketingu ma sektorowi usług niewiele do zaoferowania. Wydaje się, że jeszcze bardziej stwierdzenie to dotyczy usług świadczonych przez organizacje pozarządowe. Potrzebę poszukiwania innego podejścia do marketingu podkreśla też Rogoziński (2000), który trafnie zauważa, że zagadnienia marketingu ograniczone są materiałem empirycznym dotyczącym głównie rzeczowych dóbr konsumpcyjnych, stąd na przykład przeświadczenie, że głównym zadaniem marketingu jest dotarcie do masowego odbiorcy. Na pewno nie można tego powiedzieć o działalności organizacji pozarządowych, dlatego poszukiwanie odmiennego podejścia do koncepcji marketingu w sferach komercyjnej i non profit okazuje się potrzebne (Wise i Sirohi 2005; Irvin 2007).

2.4. Istota współczesnego zarządzania marketingowego organizacjami

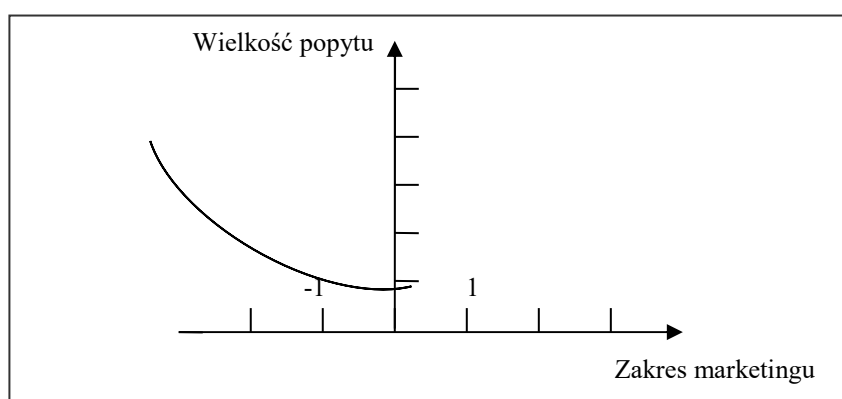
Ta część stanowić będzie swego rodzaju podsumowanie kwestii najistotniejszych. Oczywiście wydaje się to, że działalność rynkowa podmiotów – komercyjna czy non profit – nie musi bazować na koncepcji marketingu. Może być to zarządzanie przez cele, u podstaw którego leży realizowanie planów poprzez motywowanie ludzi. Może być to zarządzanie przez wartości, bazujące na zidentyfikowaniu sensu istnienia podmiotu wyodrębnionego w misji. Może być to także zarządzanie przez partycypację, w przypadku którego zachęca się wszystkich pracowników do udziału w zarządzaniu podmiotem. W każdym przypadku jednak zarządzanie według Holstein-Beck (2004) jest to planowanie, organizowanie, współdziałanie i kontrolowanie. Zarządzanie oparte na filozofii marketingu natomiast to ciąg decyzji mających na celu zrealizowanie przyjętych celów rynkowych, przy założeniu uprzywilejowania klientów wobec przedsiębiorców i sprzedawców. Istota zarządzania marketingowego sprowadza się zatem do (Dołhasz i in. 2009):

- świadomej orientacji na potrzeby odbiorców (wspomniane uprzywilejowanie);
- obserwacji mikro- i makrootoczenia;
- systematycznych badań pozwalających przewidzieć zachowania rynku, a szczególnie klientów/odbiorców oferty;
- ustalenia strategii obejmującej marketingowe cele;
- oddziaływania na rynek za pomocą określonych narzędzi (elementów) marketingu;
- ujęcia marketingu w systemie organizacyjnym podmiotu.

Ujmując proces zarządzania marketingowego bardziej szczegółowo, można stwierdzić, że obejmuje on: analizę sytuacji marketingowej, definiowanie rynku podmiotu (segmentację), formułowanie celów i strategii marketingowej, organizowanie marketingu (wdrażanie planu dotyczącego specyfiki produktu, poziomu cen, zakresu dystrybucji oraz intensywności promocji, a więc wspomnianego już zestawu 4P), a także kontrolę wyników działań (Knecht 2004) – wszystko to przeprowadzone tak, by jak najlepiej zaspokajać potrzeby odbiorców. Układ 4P można by nazwać paradygmatem czy klasycznym podejściem, bowiem jest powszechnie traktowany jako kluczowa koncepcja w teorii marketingu. Według tego założenia podmiot wpływa na zachowania odbiorców poprzez produkt o odpowiednich cechach, opakowaniu i marce, dostosowując do niego odpowiednią cenę, zapewniając dostarczenie go na rynek oraz upowszechniając o nim informacje. Pamiętać należy, że w sferze usług dodaje się jeszcze piąte P – personel, który przedstawia ofertę i realizuje usługę, o czym już była mowa.

Proces zarządzania marketingowego powinien obejmować analizę sytuacji marketingowej podmiotu i całościową diagnozę warunków funkcjonowania. Na tym etapie organizacja powinna ocenić swoje dotychczasowe osiągnięcia i bieżące położenie, co najczęściej sprowadza się do ustalenia jej mocnych i słabych stron. Powinna także przewidzieć zagrożenia, jakie niesie dynamiczny rynek, i zidentyfikować szanse. Narzędziem, które pozwala ująć wszystkie te elementy w jeden układ, jest analiza SWOT, stosowana w całym podmiocie, w poszczególnych jego jednostkach czy projektach (Piercy 2003). W przypadku analizy zorientowanej na odbiorców mocne i słabe strony podmiotu muszą być przez nich jako takie postrzegane (a więc nie może być to oderwana od rynku opinia menedżerów), a szanse i zagrożenia – niezależne od podmiotu – muszą wpływać na relacje z aktualnymi czy przyszłymi odbiorcami (bardziej szczegółowo analizę SWOT organizacji pozarządowych przedstawiono w rozdz. 4).

Zarządzanie marketingowe, chociaż znane od dawna, wdrażane jest w podmiotach w zależności od ich sytuacji rynkowej, głównie związanej z popytem, co oznacza, że nie wszyscy chcą czy muszą je stosować (Kaczmarczyk 2011). Zainteresowanie zatem ideą marketingu rośnie, gdy podmiot zaczyna odczuwać problemy; jeśli żadnych trudności nie ma, menedżerowie najczęściej nie interesują się marketingiem jako działalnością pochłaniającą wydatki, przy niepewnych efektach. A więc im łatwiejsza jest sytuacja rynkowa podmiotu, tym mniej jest marketingu w jego działalności. Twierdzenie, że im trudniejsza sytuacja, tym bardziej podmioty skłaniają się w stronę marketingu, zostało udowodnione poprzez jego genezę. W początkach produkcji masowej (w drugiej połowie XIX w.) wiele produktów było absolutnie nowych, co oznaczało duży popyt i dość łatwą sprzedaż – i jak wiadomo – nie mówiło się wówczas o marketingu; w okresie rozwoju dystrybucji i sprzedaży (na początku XX w. – do lat 50., 60.) pojawiały się nowe koncepcje dostarczania produktów spowodowane barierą popytu; dopiero w latach 50. XX w. w USA i w latach 70. w Europie (kiedy w reakcji na kolejną barierę popytu przedsiębiorcy zaczęli zadawać sobie pytanie, dlaczego klienci nie kupują i kiedy zaczęli badać rynek) można było mówić o działaniach marketingowych, które miały być panaceum na rynkowe trudności. Zależność między popytem a zakresem marketingu, przedstawiona na ryc. 17, została zatem udowodniona przez działalność gospodarczą.



Ryc. 17. Zależność między popytem a zakresem stosowania marketingu

Analizując historycznie zależność między popytem a intensywnością marketingu, przypomnieć można, że trudności ze sprzedażą towarów najpierw zaczęły odczuwać podmioty wytwarzające dobra masowo, dlatego zarządzanie marketingowe upowszechniło się najpierw w sferach konsumpcji produktów powszechnego użytku i stopniowo było adaptowane do innych dziedzin ludzkiej aktywności. Zależy to, jak wspomniano, od intensywności kontaktów z rynkiem i ich charakteru, od intensywności konkurencji i oczywiście od popytu, ale także od chęci i wiedzy menedżerów, i – co jest symptomatyczne – dotyczy zarówno liderów biznesu, jak i zarządów podmiotów niekomercyjnych.

Ponieważ środowisko, w którym funkcjonują organizacje, podlega ciągłym zmianom, należy je cyklicznie analizować, zaczynając od takich parametrów, jak obszar geograficzny, rodzaje klientów w kategoriach demograficznych oraz potencjał obszaru w kategoriach ekonomicznych (Clarke i Mount 2001). Trzeba także rozważyć, jakie potrzeby zaspokajają

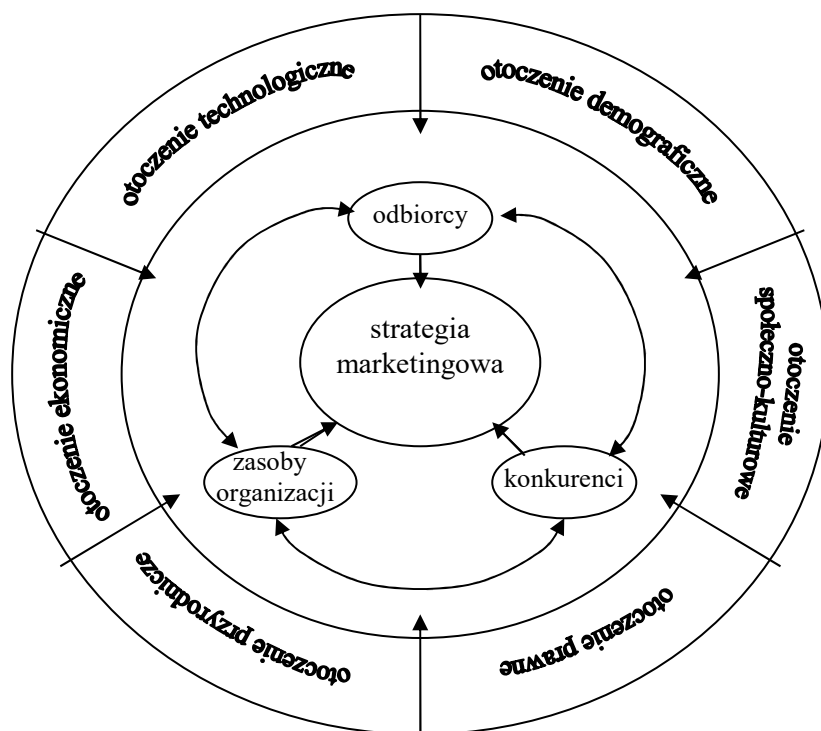
produkty aktualnie znajdujące się w ofercie (Piercy 2003). Na podstawie takiej analizy otrzymać można informację, czy podmiot działa na rynku dóbr konsumpcyjnych czy produkcyjnych, na rynku wyrobów rzeczowych czy usług, na rynku usług komercyjnych czy na rynku usług non profit (See, http://www.customerthink.com/blog/definition_marketing). W każdym z tych przypadków oczywiste jest to, że dany rynek to miejsce konfrontacji określonego popytu z podażą, organizacja musi zatem reagować na otoczenie, szczególnie na zmiany potrzeb odbiorców (Worobjow 2011).

Zamiast zakładać, że podmiot jest w stanie obsłużyć wszystkich, bardziej racjonalne jest wybranie części rynku, czyli segmentu, nazywanego też rynkiem docelowym. Wyznaczając segment, na początku trzeba odpowiedzieć na trzy pytania: Jaki produkt będzie oferowany? Jakie i czyje potrzeby będzie zaspokajał? Jaki obszar trzeba wziąć po uwagę? W przypadku podmiotów komercyjnych będzie to towar zaspokajający potrzeby klientów, zaś w przypadku organizacji non profit będzie to usługa zaspokajająca potrzeby beneficjentów, wskazanych w statutach organizacji. Główna grupa docelowa w przypadku prywatnych organizacji non profit jest określona już w momencie zakładania stowarzyszenia czy fundacji, ale okazuje się, że odbiorcami oferty organizacji są nie tylko jej bezpośredni beneficjenci.

Na podstawie analizy cech i potrzeb odbiorców otrzymuje się informacje o ich zróżnicowaniu. Jeśli jest ono duże, należy wyodrębnić w miarę jednorodne grupy (segmenty), dla których podmiot jest w stanie przygotować ofertę (Smith i Boyns 2005). Aby dokonać podziału rynku, wykorzystać należy odpowiednie kryteria segmentacji, takie jak płeć, wiek, miejsce zamieszkania, dochody, styl życia, lojalność i status użytkownika, wyznawane wartości itd.

Do zarządzania marketingowego potrzebna jest zatem całościowa wiedza nie tylko o danej branży i rynku, ale także o bliższym otoczeniu, w którym dana organizacja działa. Odrębną kwestią jest wybór segmentów, które podmiot chce obsługiwać. Jeśli segment będzie mało pojemny, trudno dostępny, a przy tym będzie przejawiał tendencję do zanikania, to w przypadku działalności komercyjnej oczywiście z takich odbiorców należałoby zrezygnować.

W przypadku organizacji pozarządowych, które powstają najczęściej po to, aby realizować konkretną ideę, rzadko dokonuje się analizy rynku na podstawie potrzeb odbiorców, bo wydają się one oczywiste (jeśli grupa ludzi powołuje stowarzyszenie pod nazwą ochotnicza straż pożarna, to wiadomo, że ma ono zapewniać bezpieczeństwo pożarowe i wypadkowe na danym terenie). Zrozumienie roli segmentacji rynku i odpowiednie zastosowanie wydaje się jednak ważne, pozwala bowiem śledzić zarówno własności demograficzne tego rynku, jak i jego cechy ekonomiczne, prawne czy społeczno-kulturowe, które z kolei są podstawą formułowania strategii marketingowej (ryc. 18). Knecht (2004) podaje, że pojęcie strategii marketingowej jest nierozdzielnie związane z pojęciem celu, bowiem celem jest miejsce (w czasie, przestrzeni), do którego podmiot chce dojść, natomiast strategia zawiera sposoby, jak do niego dotrzeć. Strategiczny plan marketingowy określa więc ogólne cele rynkowe, wyznaczone na podstawie sytuacji podmiotu oraz przewidywań dotyczących otoczenia. Jest on także podstawą formułowania polityki informacyjnej podmiotu, planów finansowych oraz warunkuje proces przeprowadzania kontroli i korekt.

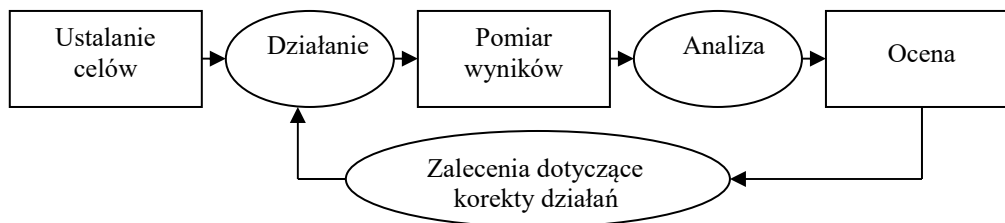


Ryc. 18. Elementy wpływające na formy strategii marketingowej podmiotu

Zarządzanie marketingowe może mieć charakter strategiczny, długookresowy – będzie wówczas procesem decyzyjnym, wyznaczającym podstawowe kierunki działania na podstawie obecnej i prognozowanej sytuacji rynkowej (Perenc i Gracz 2008). Następnym elementem zarządzania marketingowego jest wdrażanie planu obejmującego produkt, cenę, dystrybucję i promocję, a w przypadku organizacji usługowych – także personel, o czym już była mowa w rozdz. 2.3.

Skoro zakłada się, że planowanie ma na celu przewidywanie przyszłych warunków działania oraz określanie środków na realizację późniejszych zamierzeń, to z punktu widzenia organizacji należy też zadbać o relacje wewnętrzne, bowiem to one warunkują zaangażowanie członków organizacji (wpływają na poświęcany czas, wpłacane składki), a także budują jej wizerunek. Należy przewidzieć, że początkowa chęć uczestniczenia w pracach organizacji minie i że pojawi się bierność członków, z którą trzeba sobie poradzić. Nie zawsze jest to do pokonania, ale z pewnością pomaga w tym częsta komunikacja zarządu z pozostałymi członkami. W przeciwnym razie zarząd stanie się samotnym wykonawcą zadań, które będą czasami ponad jego siły, a członkowie organizacji staną się biernymi obserwatorami.

Ostatnim etapem zarządzania marketingowego jest kontrola działań, rozumiana jako proces monitorowania wdrażanych posunięć, którego celem jest wykrycie odchyłeń między planem a rzeczywistością (Rosa 2012). Kontrola może mieć charakter całościowy (strategiczny) albo może dotyczyć poszczególnych projektów czy obszarów podmiotu. Oba typy kontroli są niezbędne, jak wspomniano, do zebrania odpowiednich danych pozwalających na ocenę, czy działania podmiotu zmierzają w odpowiednim kierunku (Kozielski 2007). Proces kontroli przedstawia ryc. 19.



Ryc. 19. Proces kontroli działań

Źródło: opracowano na podstawie: Antoszkiewicz (2007).

Proces kontroli zacząć można właściwie w każdym momencie realizacji planu, jednakże należy ustalić pewne standardy czy wzorce pomiaru, mierzyć wyniki, a następnie porównywać je ze stanem pożądanym. W kolejnym etapie należy ustalić przyczyny odchylenia od planu oraz podjąć działania naprawcze (Rosa 2012).

Zarządzanie marketingowe w podmiotach komercyjnych wymaga strategicznego myślenia polegającego na analizie otoczenia, silnych i słabych stron organizacji oraz na wyborze takich form działania, które pozwolą na utrzymanie konkurencyjności (Iwankiewicz-Rak 2009). Zaangażowanie menedżerów, segmentacja rynku, analiza zasobów organizacji i szans płynących z otoczenia, a także okresowa kontrola działań powinny zagwarantować sukces (Rothschild 1980). Przedmiotem zarządzania marketingowego są zatem działania i relacje łączące dany podmiot z rynkiem, albo – mówiąc inaczej – zarządzanie marketingowe jest to proces planowania i kształtowania produktu oraz pozostałych narzędzi marketingu, wsparty analizą rynku i kontrolą działań.

3. Nowe podejście do zarządzania marketingowego organizacjami pozarządowymi

3.1. Planowanie marketingowe

3.1.1. Projektowanie przyszłości organizacji

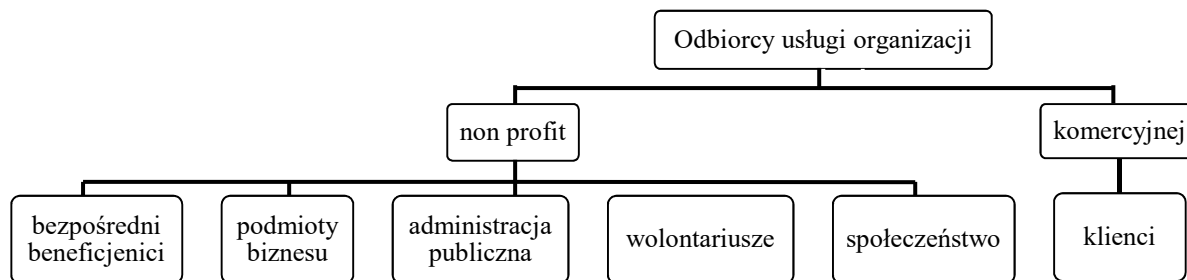
Nowe podejście, zaakcentowane w tytule niniejszego rozdziału, oznacza zmianę lub odrzucenie starego, co zostanie przedstawione na podstawie krytyki pewnych aspektów zarządzania marketingowego bazującego na paradygmacie 4P, rozbudowanego w sferze usług do 7P. Zaznaczyć trzeba, że mimo sceptycznych opinii na temat tego paradygmatu, ciągle on występuje w pracach Kotlera (1975), a także na przykład w pracach Dołhasz i in. (2009) oraz Rosy (2012). Wskazuje to na trudności w całkowitym odrzuceniu koncepcji 4P – mimo świadomości jej wad. Zaprezentowane w niniejszym rozdziale rozwiązania to modyfikacja istniejącego paradygmatu na potrzeby działalności organizacji pozarządowych, czego dotyczy również problem badawczy rozprawy.

W poprzednim rozdziale pracy stwierdzono, że zarządzanie marketingowe zakłada między innymi skupienie się na potrzebach odbiorcy. O organizacjach pozarządowych mówi się, że w naturalny sposób przyjmują orientację rynkową, ponieważ zabiegają o zaspokojenie potrzeb społeczeństwa jako takiego albo określonych jego grup (Iwankiewicz-Rak 2006). Jest w tym stwierdzeniu nieco prawdy, ponieważ w statutach organizacji jest wyraźne wskazanie, do kogo będą kierowane ich działania, a więc wskazywany jest konkretny rynek. Jednakże zadać sobie trzeba pytania: Kto jest odbiorcą usług organizacji? Czy tylko jej członkowie czy tylko społeczeństwo? Wydaje się, że nie tylko i że planowanie działań marketingowych organizacji powinno uwzględnić istnienie sześciu grup odbiorców: bezpośrednich beneficjentów, sfery biznesu, administracji publicznej, społeczeństwa, wolontariuszy oraz innych prywatnych organizacji non profit. Założenie, że te właśnie grupy powinny znaleźć się w kręgu zainteresowań organizacji wynika stąd, że mogą one przygotować ofertę nie tylko dla swoich bezpośrednich beneficjentów, którzy mogliby być odpowiednikami klientów w działalności komercyjnej, ale także dla innych interesariuszy (HG oraz H6). Ofertą organizacji mogą być zatem zainteresowani:

- bezpośredni beneficjenci (I grupa), którymi są najczęściej członkowie organizacji albo członkowie jakiejś społeczności, albo też ogólnie rozumiane społeczeństwo. W pierwszym przypadku może być to działalność organizacji na rzecz chorych na stwardnienie rozsiane, w drugim – działalność na rzecz częstszego użytkowania w dużych aglomeracjach transportu miejskiego, zamiast prywatnego, w trzecim – działalność organizacji związana z poprawą bezpieczeństwa na drogach albo z zachowaniem dziedzictwa kulturowego; świadcząc zatem usługi, organizacja zaspokaja potrzeby nie tylko swoich członków;

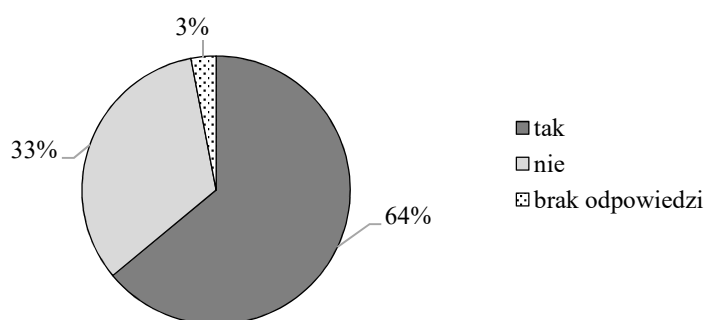
- podmioty biznesu (II grupa), których kontakty najczęściej polegają na przepływie środków finansowych (czy innej pomocy) w zamian za świadczone usługi albo za rozpowszechnianie informacji o zaangażowaniu firmy, albo jedynie za podziękowanie sprawiające, że firma ma poczucie dobrze spełnionego obowiązku wobec potrzebujących (filantropia); organizacja może oczywiście także nawiązać współpracę na podstawie umowy sponsoringu, która zakłada wzajemność świadczeń, umożliwia więc świadczenie dobra, a także budowanie pozytywnego wizerunku firmy przez jej wspieranie i działanie dla wspólnej sprawy;
- administracja publiczna (III grupa), z którą mogą łączyć organizację relacje partnerskie, jeśli przejmuje inicjatywę i zgłasza działania, które następnie zdobędą dofinansowanie ze środków publicznych. Współpraca może też wynikać z udziału organizacji w ogłoszonym przez organ administracji konkursie ofert – wówczas zamawiający wskazuje obszar działań i zasady ich realizacji, a organizacja stara się wykazać, że ma zasoby i kompetencje, aby te działania wykonać dobrze. Organizacja może korzystać także z innych form pomocy, np. użytkując przyznane lokale czy biorąc nieodpłatnie udział w wydarzeniach promocyjnych; dla tej grupy interesariuszy organizacja oferuje pomoc w realizacji zadań własnych (samorządu);
- inne organizacje (IV grupa) – dana organizacja może być organizacją grantodawczą, która ogłasza konkursy na realizację określonych działań albo zaprasza do składania wniosków inne organizacje zaczynające działalność, aby wspomóc je w pierwszych miesiącach aktywności; mogą być to też usługi w zakresie prowadzenia subkont bankowych czy porad prawnych – jedna organizacja może mieć zatem ofertę kierowaną do innych podmiotów, także pozarządowych;
- wolontariusze (V grupa), którzy poświęcają czas i pracę w zamian za możliwość czynienia dobra lub/i uzyskanie doświadczenia, a także wiedzy w danej dziedzinie; znamienne jest to, że wolontariusz kojarzy się z osobą młodą, szukającą doświadczenia właśnie, a przecież osoby starsze, będące na emeryturach i mające chęć udzielania się w otoczeniu, także są bardzo ważne; organizacja może więc oferować możliwość zdobycia doświadczenia i wiedzy, a także realizację własnych idei i zamierzeń;
- szeroko rozumiane społeczeństwo (VI grupa), dla poprawy warunków życia którego organizacja pracuje; zakres kontaktów będzie zależał, z jednej strony, od specyfiki organizacji i zasięgu jej działania, ale z drugiej strony – także od transparentności w komunikacji z otoczeniem. W przypadku takich interesariuszy organizacja oferuje możliwość poprawy jakości ich życia i możliwość spełniania obowiązków obywatelskich poprzez możliwość różnorakiego wsparcia.

Wymienione wyżej grupy interesariuszy nazwać można segmentami. Znamienne jest to, że w działalności komercyjnej segmentacja rynku dotyczy zawsze osób skłonnych zakupić dane dobro, w związku z czym podmiot wybiera segmenty najbardziej zainteresowane ofertą. Natomiast w przypadku organizacji pozarządowych segmentacja będzie dotyczyła różnych interesariuszy, którzy bezpośrednio nie płacą za ich usługi i – co więcej – wszyscy mogą być istotni dla organizacji, ponieważ są potencjalnym źródłem zasobów niezbędnych do jej prowadzenia (czym udowodniono hipotezę H6). Ale ponieważ brakuje w tym wypadku najczęściej typowej wymiany rynkowej, proces segmentacji jest elementem, który odróżnia zarządzanie marketingowe organizacjami pozarządowymi od zarządzania w sferze komercyjnej (ryc. 20).



Ryc. 20. Potencjalni odbiorcy usług organizacji non profit i komercyjnych

Jak już wspomniano, projektowanie działań obejmujących różne grupy interesariuszy jest konieczne, ponieważ umożliwia racjonalne wykorzystanie środków, których organizacjom brakuje. Środki te na etapie realizacji zadań przydzielane są poszczególnym komórkom (osobom), dzięki czemu można później skontrolować racjonalność ich wykorzystania. W badaniu własnym 566 organizacji pozarządowych zapytano liderów o sposób, w jaki planują przyszłość organizacji. Część liderów organizacji przyznaje, że się tym w ogóle nie zajmuje (ok. 30%). Pozostałe odpowiedzi („tak, mamy plan”) dotyczyły w zasadzie roku (64%), co potwierdza hipotezę H2 (ryc. 21).



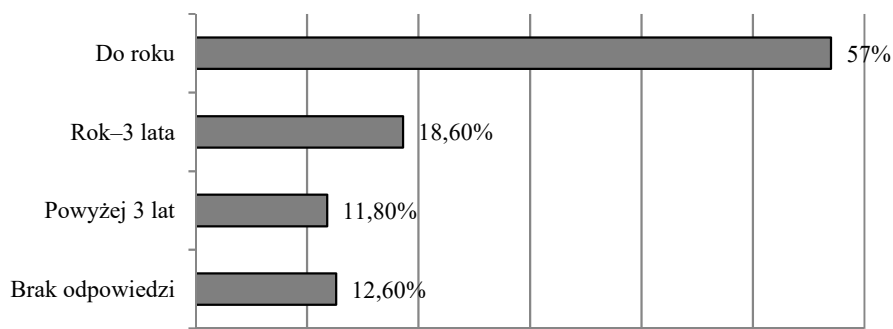
Ryc. 21. Czy zarząd Państwa organizacji przyjął na ten rok (lub na dłuższy czas) oficjalny plan działań? (n = 566)

Przeprowadzone badania wskazują, że na dłuższe okresy planują organizacje większe – wprawdzie nie ma statystycznie istotnej zależności między wielkością organizacji a długością okresu planowania ($p = 0,06160$; chi-kwadrat $\chi^2 = 20,036$; $df = 4$), ale widać, że organizacje małe (do 30 członków) planują częściej na rok niż organizacje liczące 100 i więcej członków (tab. 6). Jak już wspomniano, planowanie na najbliższy rok dotyczy większości organizacji.

Tabela 6. Zależność między liczbą członków organizacji a okresem przyjętych planów (n = 343)

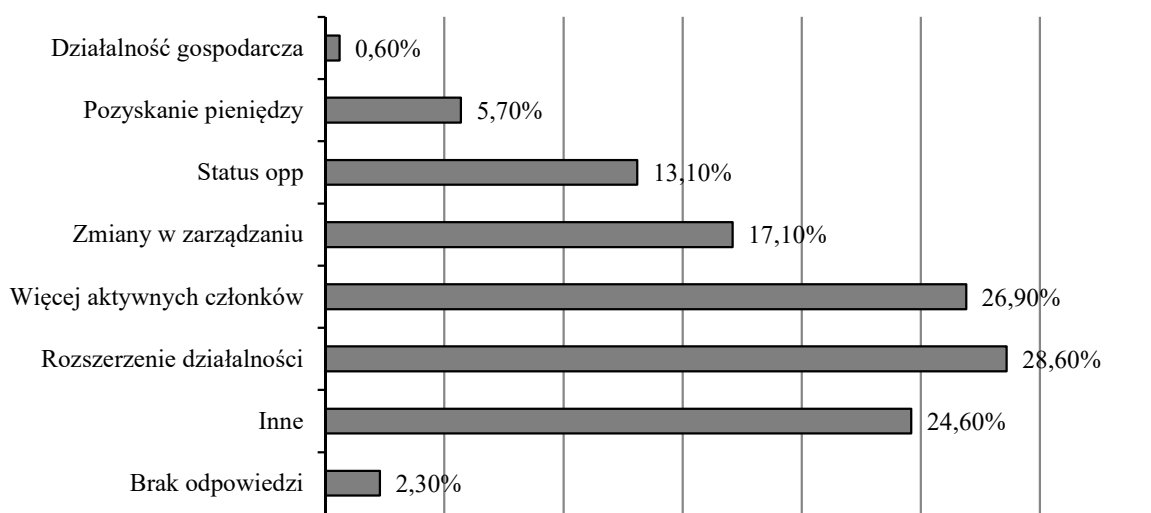
Liczba członków	Plan do roku		Rok–3 lata		Powyżej 3 lat	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
1–30	101	49,3	42	56,8	13	29,5
31–99	60	29,3	19	25,7	20	45,5
100 i więcej	44	21,5	13	17,6	11	25,0
Ogółem	205	100,0	74	100,0	44	100,0

Osiąganie celów zależy od pozyskania odpowiednich ludzi i zgromadzenia środków. W przypadku organizacji pozarządowych ludzie i pieniądze to dwie główne „bolączki”, nie więc dziwnego, że liderzy planują na ograniczony okres (bo tylko w przypadku krótkiego czasu mają pewność, co będzie się w organizacji działo; ryc. 22); celem jest głównie rozwiązywanie bieżących problemów.



Ryc. 22. Na jaki okres zaplanowali Państwo działalność organizacji? (n = 414)

Spśród tych respondentów, którzy twierdzili, że planują przyszłość, aż 57% ma plany roczne lub krótsze. W kategorii „powyżej 3 lat” najczęściej wskazani dotyczyło 4 i 5 lat (odpowiednio 5,3% oraz 4,1%), można zatem stwierdzić, że generalnie niewielka część respondentów planuje długoterminowo (H3). Z długością planów wiąże się rodzaj realizowanych celów – liderzy organizacji zapytani, jakie zamierzenia chcieliby osiągnąć, wskazali, że 80% przedsięwzięć planowanych jest na bieżąco, np. remont pomieszczenia czy zakup jakichś materiałów. W odpowiedziach pojawiały się także cele o znaczeniu strategicznym, do których zaliczyć można na przykład rozpoczęcie współpracy z innymi podmiotami, pozyskanie nowych źródeł środków na działalność, czy poprawę sytuacji lokalowej (ryc. 23).



Ryc. 23. Strategiczne planowanie w organizacjach (pytanie wielokrotnego wyboru; n = 414)

Wymienione na ryc. 23 cele można nazwać celami strategicznymi, ponieważ zarówno rozszerzenie aktywności, uruchomienie działalności gospodarczej, jak i zmiany w zarządzaniu czy uzyskanie statusu opp wymaga zaangażowania zarządu, który musi uzyskać pewne informacje z zewnątrz; dotyczą one całej organizacji i będą miały wpływ na przyszłość. Znamienne jest jednak to, że ponad 56% respondentów ma plany na przyszłość, ale niczego nie chce zmieniać, chociaż równocześnie ponad 66% (375 organizacji) ma istotne problemy z zarządzaniem organizacją (tab. 7).

Tabela 7. Planowanie zmian w organizacji

Czy ma Pan / Pani w planie wprowadzenie jakichś zmian w organizacji? (n = 414)	Liczba odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Tak	175	42,3
Nie	234	56,5
Brak odpowiedzi	5	1,2

Okazuje się więc, że jeden z kluczowych warunków powodzenia organizacji – zaangażowanie ludzi jest równocześnie największą „bólączką”. Następny problem to brak środków. Aby zatem bardziej skutecznie realizować wyznaczone cele, organizacje powinny swoje działania zaplanować w dwóch kierunkach – do wewnątrz, aby pobudzać biernych członków, oraz na zewnątrz (do społeczeństwa, biznesmenów i mediów), aby nakłaniać potencjalnych darczyńców do wsparcia oraz aby poszukiwać nowych działaczy. Projektowanie aktywności jest szczególnie istotne, jeśli organizacja ma nadzieję na odpis 1% podatku – bez odpowiednich działań informacyjnych trudno założyć, że większa grupa podatników zainteresuje się organizacją. Orientacja marketingowa organizacji będzie więc polegała nie tylko na skupieniu się na bezpośrednich odbiorcach, ale także na uwzględnieniu interesów różnych grup interesariuszy (takich jak biznes czy administracja lokalna) – ważnych ze względu na przyszłość organizacji.

Projektowanie przyszłości organizacji zależy od tego, z jakimi problemami się ona boryka (tab. 8) – ich charakter i natężenie będą warunkowały skuteczność przyjętych planów oraz sytuację organizacji w przyszłości. Z przeprowadzonych badań wynika, że największe „bólączki” organizacji to zaangażowanie ludzi (38,1% organizacji wskazało ten problem) oraz brak środków na działalność (35,2%), planowanie musi więc obejmować sposoby rozwiązania przede wszystkim tych trudności (H2).

Tabela 8. Problemy w zarządzaniu organizacją, z jakimi borykają się liderzy

Rodzaje problemów (n = 375)	Wskazania	
	liczba	procent
Zaangażowanie ludzi	143	38,1
Finansowe	132	35,2
Brak czasu	42	11,2
Biurokracja	25	6,7
Komunikacja wewnątrz organizacji	23	6,1
Brak pomieszczeń	20	5,3
Konflikty międzyludzkie	18	4,8
Brak doświadczenia w prowadzeniu organizacji	8	2,1
Nie podano	8	2,1
Inne	80	21,3

Żaden podmiot nie może ignorować faktu, że większość decyzji dotyczy właśnie przyszłości i konkurujących ze sobą celów i że logiczne i uporządkowane działania pomagają w racjonalnym podejmowaniu decyzji (Stocki 2003). Dlatego należy opracować strategię ukazującą cele i sposoby ich realizacji. W przypadku strategicznego planowania marketingowego podmiotów komercyjnych mówi się o zbiorze decyzji dotyczących osiągnięcia czy utrzymywania trwałej przewagi konkurencyjnej. Wydaje się, że w odniesieniu do podmiotów sfery non profit można mówić także o kwestiach związanych z przewagą nad innymi organizacjami. Przewaga konkurencyjna będzie zależała od tego, na jakim obszarze organizacja ma zamiar działać, czy będzie umiała pozyskiwać akceptację otoczenia (społeczeństwa, potencjalnych donatorów) oraz w jaki sposób będzie przekazywać i odbierać informacje w obliczu działania konkurencji. Wszystko to powinno być przedmiotem analizy i planowania. Stwierdzić przy tym można, że organizacje powinny więcej uwagi poświęcać planowaniu długookresowemu, ale także poszukiwać rozwiązań bieżących problemów, takich jak brak zaangażowania członków organizacji, pozyskiwanie środków na działalność czy lepsza organizacja pracy zespołu.

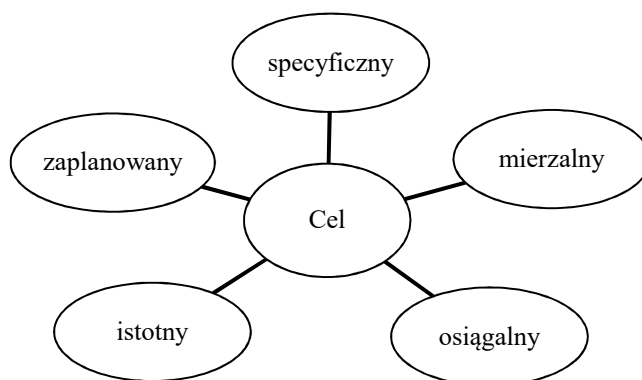
Podkreślić warto, że planowanie działalności pozwoli na:

- wskazanie, które działania są najistotniejsze;
- udowodnienie profesjonalizmu w kontaktach z otoczeniem;
- motywowanie członków organizacji do wysiłku w konkretnym kierunku;
- koordynowanie działań w różnych obszarach organizacji;
- określenie skuteczności, efektywności działań, a także wdrożenie korekt (Knecht 2004).

Konkludując, należy dodać, że bez wyznaczonych celów trudno oceniać, czy organizacja odnosi sukcesy czy porażki, a także – czy nie mogłaby lepiej działać i efektywniej wykorzystywać pozyskane fundusze; plany w związku z tym o różnym horyzoncie czasowym są niezbędne. Wprawdzie spotyka się twierdzenia, że skoro przyszłość zależy od wielu zmiennych, których nie można przewidzieć, to obecnie rozwój organizacji zależy jedynie od okazji (zarządzanie bez celów), przy czym dominować powinna elastyczność działania poprzez dezintegrację struktur, a panaceum na wszystkie problemy będzie wiedza jako najważniejszy zasób organizacji (Suszyński 2010). Jednakże, jeśli postawi się na jednej szali zarządzanie bez celów, a na drugiej konkretny cel z planem realizacji, to bardziej prawdopodobny jest sukces w drugim przypadku, co wynika chociażby z zasady racjonalnego gospodarowania.

Zaspokajanie potrzeb odbiorców i innych interesariuszy jest najważniejsze z punktu widzenia organizacyjnej wartości, ponieważ warunkuje ona przetrwanie i rozwój. Mówi się więc o priorytetach, od których zależy dalsze funkcjonowanie organizacji. Kolejne cele, dotyczące na przykład dostępu do określonych zasobów, określane są jako pośrednie, natomiast cele dotyczące realizacji konkretnych przedsięwzięć są zaliczane do celów najniższego rzędu. Pierwsze ze wspomnianych można określić jako strategiczne. W literaturze przedmiotu pojawiają się stwierdzenia, że cele strategiczne nie mogą ograniczać się do najprostszych konkretnych zadań (Koźmiński i Piotrowski 1995), ponieważ stają się zbyt wąskie, mało pojemne. Idealnie sformułowany cel to taki cel, który nie wyklucza szerszego spojrzenia na otoczenie, co pozwala na jego modyfikację w zależności od zmieniającej się sytuacji (ryc. 24). Pamiętać należy, że wyznaczony cel powinien być prosty (jednoznacznie sformułowany), mierzalny, osiągalny, istotny (czy zmieni coś w sytuacji podmiotu) i określony w czasie, a więc stworzony według koncepcji SMART (Zięba 2010). Stwierdzić więc można, że

wdrożenie zarządzania marketingowego zależy od tego, czy liderzy organizacji będą wyznaczali sobie dalekosiężne cele i czy będą potrafili zbudować strategię dojścia do nich na podstawie poszukiwania i analizy wielu danych z otoczenia, a nie tylko danych bezpośrednio dostępnych w organizacji.



Ryc. 24. Cechy dobrze sformułowanego celu
Źródło: opracowano na podstawie: Rothschild (1980).

Aby członkowie organizacji zrozumieli, czego się od nich oczekuje, przyjęty cel przede wszystkim nie powinien dotyczyć wielu aspektów działalności organizacji równocześnie, bo utrudni to zarówno wybór sposobu wykonania zadania, jak i późniejszą ocenę realizacji. Aby możliwa była rzeczywista ewaluacja działań, cele muszą być wymierne, a więc określenia typu „coś ma wzrosnąć” są niejasne i powinny zostać uzupełnione wartościami wymiernymi (np. powinny wzrosnąć o 20%). Liderzy organizacji powinni też stawiać sobie i swoim działaczom cele, które są realne, ponieważ nadmiernie wygórowane zadania prowadzą do zniechęcenia i marnowania środków. Przy tym, o czym była już mowa, cele powinny być spójne z misją organizacji, ale oczywiście ich szczegółowość i rozplanowanie w czasie będą je różniły od ogólnego credo. Jeśli organizacja nie wyznacza sobie żadnych celów, to oczywiste jest to, że nie ma potrzeby tworzenia planu ich realizacji; nie ma też sensu określanie przewagi konkurencyjnej, kluczowych kompetencji i budżetu. Zakładając jednak, że organizacja będzie działać racjonalnie i że będzie przygotowywać plany działań, można będzie ocenić, czy realizuje swoje zadania wystarczająco dobrze. Jednakże mimo dobrych planów zdarzają się niewykorzystane szanse, a także sytuacje, które zmieniają działanie organizacji wbrew jej zamierzeniom. Zmiany mogą dotyczyć uwarunkowań prawnych, demograficznych i ekonomicznych, na które organizacje nie mają wpływu. Mimo wszystko określenie charakteru zmian na rynku organizacji jest kluczowe przy podejmowaniu decyzji o dalszych krokach, szczególnie jeśli zmiana ma dotyczyć popytu i konkurencji. To, że organizacja powinna spodziewać się zmian, jest pewne, ponieważ wszystkie sfery przechodzą fazy wzrostu, dojrzałości i schyłku.

3.1.2. Badania marketingowe

Dla sprawnego zarządzania potrzebne są zarówno badania otoczenia, jak i badania wewnętrzne. Pierwsze obejmują na przykład analizę konkurencji, zmiany w zachowaniach interesariuszy, postrzeganie organizacji w otoczeniu czy zmiany uwarunkowań prawnych. Drugie skupiają się z kolei na wynikach organizacji, na realizacji strategii i konkretnych

programów, a także na aspektach związanych z samooceną i wewnętrznym postrzeganiem organizacji (McLeish 1995). Badanie takie może być utożsamiane z kontrolą i powinno być przeprowadzane cyklicznie.

Badania marketingowe powinny określać relacje organizacji z różnymi grupami interesariuszy; mogą dotyczyć diagnozy sytuacji albo zidentyfikowania problemu, wskazania jego przyczyn lub rozwiązania i przyjęcia opcji naprawczej. Mogą wreszcie identyfikować zmiany pojawiające się na rynku. Dzięki uzyskanym informacjom organizacja będzie mogła lepiej formułować swoje zamierzenia i planować przyszłość.

Cele mogą dotyczyć 1) oceny zakresu i skuteczności kontaktów z biznesem, 2) zadowolenia wolontariuszy, 3) jakości usług według beneficjentów, 4) skuteczności prowadzonych kampanii promocyjnych (Iwaszkiewicz-Rak 2011). W każdym przypadku badanie należy zacząć od wyznaczenia celu, a następnie ocenić sytuację organizacji, czemu służyć może wspomniana już analiza SWOT, która wskaże atuty organizacji i jej niedociągnięcia. Zakres danych potrzebnych do analizy SWOT wiąże się z koniecznością poszukiwania informacji już dostępnych, zebranych w innych celach – tę część badania nazywa się analizą danych wtórnych (powinna ona wykazać, co w danej kwestii już wiadomo). Cała analiza wskazuje wiele szczegółów dotyczących nie tylko organizacji, ale także konkurencji, zmian w zachowaniach społeczeństwa, zmianach w polityce rządu czy zmian demograficznych. Może się okazać, że na tym etapie badanie się zakończy, jeśli zrealizowany zostanie jego cel. Jednakże najczęściej cele związane są ze specyficznymi działaniami podmiotu i jego sytuacją rynkową, w związku z czym następuje kolejny etap badania – zbieranie danych pierwotnych. Etap ten musi być poprzedzony wyborem odpowiedniej metody badawczej, a czasami także badaniami pilotażowymi (przy dużych projektach).

Osoby zajmujące się badaniami marketingowymi, oprócz metody badań dokumentacyjnych bazującej na danych historycznych, mają do wyboru: badania ankietowe pośrednie, takie jak ankietę pocztową, wywiad telefoniczny, oraz bezpośrednie, takie jak wywiady osobiste, testy, eksperymenty, obserwacje czy metody o charakterze heurystycznym (np. burza mózgów) (Kaczmarczyk 2011). Wybór metody najczęściej zależy od możliwości techniczno-organizacyjnych podmiotu, ale ważne jest także to, aby była ona dobrana do celu badania. Najbardziej problematycznym etapem badań marketingowych wydaje się zbieranie odpowiedzi od respondentów. Stopień trudności jest zależny od specyfiki respondentów, ich liczby i przestrzennego rozmieszczenia, a także od przyjętej metody badawczej. Wydaje się, że w przypadku organizacji pozarządowej najłatwiejsze będzie przeprowadzenie badań ankietowych swoich członków i beneficjentów, z którymi najczęściej istnieje bezpośredni kontakt; najtrudniejsze będą wywiady osobiste z przeciętnymi respondentami wybieranymi z określonej społeczności (populacji). Zaangażowanie członków organizacji można zbadać poprzez obserwację, wywiady bezpośrednie lub krótkie kwestionariusze ankiety. Można w tym wypadku pytać zarówno o pozytywne, jak i negatywne odczucia związane z pracą w organizacji; można pytać także o oczekiwania i poprzez odpowiednie decyzje wpłynąć na zaangażowanie ludzi. Nowe sposoby organizowania pracy na rzecz beneficjentów można zbadać za pomocą testów, sprawdzających ich odczucia i rejestrujących uwagi.

Metoda ankiety pocztowej i internetowej cechuje się góry ustalonym zestawem pytań, dzięki czemu formularz ankiety można przesłać respondentowi. Pisemna forma badania sprawia też, że badacz nie musi być obecny przy respondencie podczas wypełniania przez niego kwestionariusza; respondent samodzielnie odczytuje pytania i udziela odpowiedzi, przy czym ma czas na zastanowienie się. Dzięki powyższym cechom metoda ta jest najbardziej

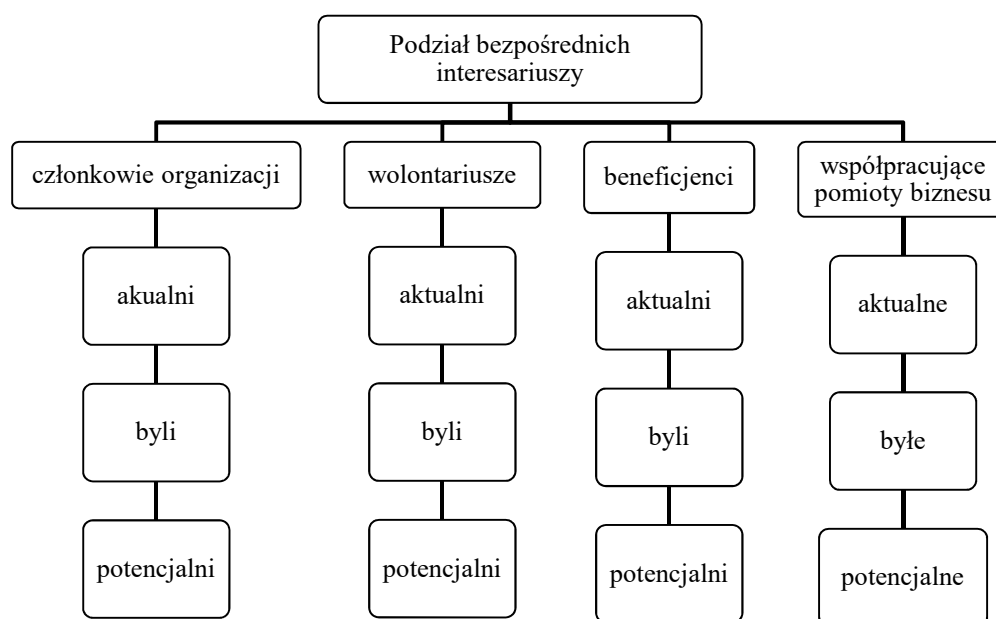
popularna wśród badaczy, jednakże w działalności organizacji zapewne nie będzie zbyt często stosowana. Spodziewać się raczej należy wywiadów indywidualnych i grupowych (polegających na bezpośrednich rozmowach z respondentami), a także obserwacji i testów.

Problemy finansowe organizacji mogą mieć swoje źródło w otoczeniu i wewnątrz samej organizacji. Badając otoczenie, zastosować można wspomnianą metodę badań dokumentacyjnych, w tym metodę analizy porównawczej. Badając materiały dokumentacyjne, poszukiwać można odpowiedzi na nurtujące organizację pytania o uwarunkowania prawne pozyskiwania funduszy, możliwości wynikające z przepisów podatkowych albo możliwości wynikające z programów wspierających działalność trzeciego sektora.

Badania otoczenia mogą wskazać, jak zmieniają się uwarunkowania działalności, ale także to, jak zmieniają się zachowania różnych grup interesariuszy (Andreasen i Kotler 2007). Kwerenda może wskazać także, czego oczekują interesariusze organizacji, dzięki czemu może ona przygotować odpowiednie programy działań. Badania mogą też dotyczyć diagnozy działalności organizacji i możliwości jej rozwoju. Na podstawie analizy dokumentów można zatem zbierać dane dotyczące jej działalności i określać:

- liczbę nowych członków i wolontariuszy;
- liczbę wysłanych do otoczenia próśb, zapytań, postulatów i reakcji odbiorców;
- liczbę współpracujących podmiotów biznesu;
- wielkość wpływów z różnego rodzaju zasobów (ze składek, z darowizn finansowych i rzeczowych);
- liczbę uczestników w organizowanych wydarzeniach;
- wielkość nowych i powtarzanych darowizn.

Uzyskane wyniki dotyczące interesariuszy warto analizować w trzech aspektach, obejmujących: 1) aktualnych uczestników działań organizacji; 2) byłych uczestników, którzy stosunkowo niedawno zrezygnowali ze swojej aktywności; 3) potencjalnych członków, wolontariuszy, darczyńców (Andreasen i Kotler 2007) (ryc. 25).



Ryc. 25. Podział bezpośrednich interesariuszy w procesie badań
Źródło: opracowano na podstawie: Andreasen i Kotler (2007).

Za pomocą różnych metod badaniu mogą być poddane także problemy związane z bieżącą działalnością organizacji. Można wykorzystać na przykład burzę mózgów czy testy, badając na przykład efektywność wykorzystania własnego czasu (organizację dnia) czy możliwość sędowania pewnych zadań na inne osoby. Zbadać można także przyczyny pojawiania się konfliktów, jak również problemy z komunikacją wewnątrz organizacji. Oprócz typowych metod badawczych, takich jak wywiad czy obserwacja, czy burza mózgów i testy, można zastosować także testy obrazkowe czy psychodramy, do analizy których jednak potrzebna jest wiedza z zakresu psychologii.

Kolejnym przedmiotem badań może być wiedza społeczeństwa na tematy istotne z punktu widzenia organizacji, a także nastawienie i zaangażowanie ludzi w różnych akcjach (w kulturalnych wydarzeniach, w recyklingu domowych śmieci, oszczędzaniu wody czy zapinaniu pasów w samochodach). Pozwoli to nie tylko na ocenę skuteczności prowadzonych działań, ale może być także podstawą zmiany strategii segmentacji i komunikacji. Na przykład w działalności teatrów najczęściej stosuje się segmentację wiekową (a więc oferta dostosowana jest do dojrzałości widzów), tymczasem do segmentacji odbiorców przedstawień można podejść inaczej i zapytać o powody przychodzenia do teatru. Według tego kryterium, jak pisze Wróblewski (2012), widzów można podzielić na „młodych wyrafinowanych” – są to osoby dobrze poinformowane, zainteresowane różnymi formami sztuki; „od wielkiego dzwonu” – widzowie rzadko bywający w teatrze, traktujący wyjścia do teatru jako wielkie wydarzenie; „dojrzałe elity” – segment najstarszy, ale też aktywny w życiu kulturalnym swojego otoczenia; wyjście do teatru jest dla nich częścią życia towarzyskiego. Do stworzenia takich właśnie segmentów skłoniły menedżerów teatrów w Wielkiej Brytanii badania tamtejszej widowni (Wróblewski 2012).

Wydaje się, że najtrudniej jest zebrać dane o konkurencji, ale z drugiej strony okazuje się, że wiele organizacji je publikuje, szczególnie jeśli mają one status opp i jeśli zobowiązują je do tego przepisy prawa. Przykładem dostępnych danych finansowych, które posłużyć mogą ocenie osiągnięć organizacji, jest odpis 1% podatku (tab. 9).

Porównując organizację z innymi organizacjami, należy zwrócić uwagę na jej prawną formę działania (czy jest to fundacja, stowarzyszenie czy inna organizacja) oraz na sferę aktywności, bowiem – jak wynika z tab. 9 – wśród najbardziej wspieranych dominują fundacje zajmujące się niesieniem pomocy osobom chorym. Organizacje takie, jak Związek Ochotniczych Straży Pożarnych (w tab. 9 miejsce 22.), czy Caritas Polska (miejsce 33.), muszą włożyć w kampanię 1% znacznie więcej wysiłku niż na przykład podmioty pomagające potrzebującym dzieciom.

Podsumowując, można stwierdzić, że badania marketingowe w działalności organizacji mogą dotyczyć aspektów ogólnych (badanie makroekonomiczne) albo samej organizacji (badanie mikroekonomiczne). Badania mogą mieć też charakter ciągły, okresowy lub sporadyczny, w zależności od potrzeb informacyjnych organizacji. Wreszcie badania mogą być przeprowadzone przez samą organizację albo przez wyspecjalizowane agencje badawcze, uczelnie czy instytucje szczebla centralnego (takie jak GUS). Badania marketingowe mogą wykazać, jak otoczenie wpływa na sytuację organizacji (pozytywnie bądź negatywnie), a także jak na nią wpływają zmiany w unormowaniach prawnych czy zmiany sytuacji ekonomicznej mieszkańców danego obszaru.

Tabela 9. Organizacje pożytku publicznego, które w 2012 roku otrzymały największe kwoty z odpisu 1% podatku należnego za rok poprzedni, w porównaniu z rokiem 2009

Miejsce w 2012 r.	Nazwa organizacji	2009 r.	2012 r.
		kwota [zł]	
1	Fundacja Dzieciom Zdążyć z Pomocą	61 859 672	108 708 256
2	Fundacja Pomocy Osobom Niepełnosprawnym Słoneczko	7 590 433	13 365 964
3	Fundacja Anny Dymnej Mimo Wszystko	11 857 069	7 522 072
4	Fundacja ROSA	3 087 296	6 993 719
5	Fundacja TVN Nie Jesteś Sam	6 321 123	6 915 391
6	Dolnośląska Fundacja Rozwoju Ochrony Zdrowia	4 337 467	6 046 285
7	AVALON – Bezpośrednia Pomoc Niepełnosprawnym	poza pierwszą dziesiątką w zestawieniu z roku 2009	4 857 868
8	Fundacja Na Ratunek Dzieciom z Chorobą Nowotworową	poza pierwszą dziesiątką w zestawieniu z roku 2009	4 698 090
9	Stowarzyszenie Przyjazna Szkoła	poza pierwszą dziesiątką w zestawieniu z roku 2009	4 548 426
10	Polskie Towarzystwo Stwardnienia Rozsianego	1 617 112	4 512 381
11	Stowarzyszenie SOS Wioski Dziecięce w Polsce	5 194 351	3 911 702
12	Fundacja Dzieło Nowego Tysiąclecia	poza pierwszą piętnastką w zestawieniu z roku 2009	3 718 810
13	Fundacja Warszawskie Hospicjum dla Dzieci	4 922 453	3 584 563
14	Towarzystwo Opieki nad Zwierzętami w Polsce	poza pierwszą piętnastką w zestawieniu z roku 2009	3 408 314
15	Fundacja Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy	4 481 487	3 372 115
16	Polskie Towarzystwo Walki z Mukowiscydozą	3 060 617	3 330 762
18	Lubelskie Hospicjum dla Dzieci im. Małego Księcia	4 140 266	2 953 344
26	Fundacja Ewy Błaszczyk AKOGO	3 761 753	nie ma jej wśród 30 pierwszych organizacji

Źródło: Ministerstwo Finansów (<http://www.mf.gov.pl/podatki/statystyki>); *Informacja dotycząca kwot 1%...* (2011).

Powtórzyć należy, że zakres i charakter badań zależą od specyfiki działalności organizacji, ale z pewnością zawsze można badać zadowolenie beneficjentów, opinie współpracujących podmiotów biznesu, oceny wolontariuszy i percepcję społeczną organizacji dotyczącą znajomości jej osiągnięć czy marki. Badania mogą też posłużyć ocenie skuteczności działań (Kaczmarczyk 2011), o czym będzie jeszcze mowa.

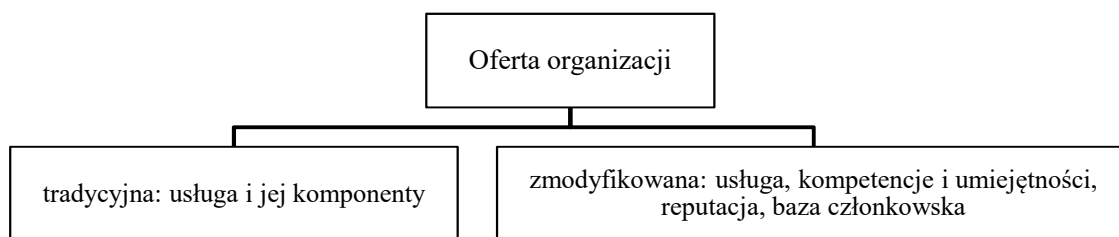
3.2. Kształtowanie elementów marketingu mix

3.2.1. Oferta organizacji

Analizując zakres działań marketingowych, należy przypomnieć stwierdzenie Bordena (1964), że lista elementów marketingu zależy od menedżera, który tworzy kształt aktywności podmiotu w zależności od sytuacji. Dotychczas wielu autorów postulowało inne spojrzenie na

marketing mix w przypadku działalności non profit, podkreślając, że nie należy kierować się rozwiązaniami wypracowanymi w biznesie, jednakże mimo to najczęściej rozwijano klasyczny (tzn. biznesowy) zestaw od 4P do 5 czy 7P albo do koncepcji APPEAL (Iwankiewicz-Rak 2006), o których już była mowa.

Czy w takim razie zestaw 7P rzeczywiście można zastosować w działalności niekomercyjnej i czy wszystkie elementy jego będą istotne? Zacząć można by od produktu, którym – w przypadku działalności organizacji pozarządowych – jest przede wszystkim usługa świadczona na rzecz danego odbiorcy (beneficjenta). Należy jednak zadać kolejne pytanie: Czy organizacje mają coś do zaoferowania poza produktem dla beneficjentów? Jak wykazano w rozdz. 3.1.1 – mają, chociaż w praktyce organizacje nie biorą tych innych możliwości pod uwagę. Ale jeśli założymy, że ofertą mogą być różne zasoby organizacji, to oprócz usługi można jeszcze zaoferować wyjątkowe kompetencje, rzadkie umiejętności, reputację organizacji oraz bazę członkowską, a więc zestaw wykraczający poza dotychczasowe rozumienie produktu usługowego (ryc. 26). Wykraczający także poza rozumienie produktu w działalności komercyjnej. I to może stanowić nowe ujęcie oferty, co odnosi się do hipotezy głównej tej pracy mówiącej, że klasyczny układ marketingu mix nie ma zastosowania w działalności organizacji pozarządowych (HG).



Ryc. 26. Tradycyjna a zmodyfikowana koncepcja oferty organizacji
Źródło: opracowano na podstawie: Wygański (2008).

W nowym ujęciu oferta organizacji obejmuje więc nie tylko stricte usługi – mogą się w niej znaleźć kompetencje, reputacja, baza członkowska. Należy też rozważyć, czy działania na rzecz całych społeczności albo podmiotów biznesu są również usługą, mimo że nie jest ona kierowana do bezpośrednich beneficjentów. Wskazane wyjątkowe kompetencje należy w tym wypadku rozumieć jako czynności związane z uprawnieniami i predyspozycjami do realizowania określonych zadań (Adamska 2004). W przypadku organizacji pozarządowych mogą one dotyczyć znajomości lokalnych uwarunkowań, zasobów (np. w przypadku organizacji zajmujących się turystyką, organizacji kultywujących tradycje kowalstwa), a także specyficznych potrzeb różnych grup odbiorców (Stowarzyszenie Osób Cierpiących na Chorobę X) – Rothschild (1980). Rzadkie umiejętności, jak podaje Wygański (2008), także mogą mieć charakter rynkowy, ponieważ stanowią wartość chociażby z punktu widzenia rozwoju lokalnego. Do takich umiejętności można zaliczyć umiejętności związane z zanikającymi zawodami (dotyczące organizacji zajmujących się ochroną tradycji i kultury, organizacji mniejszości narodowych), a także z wytwarzaniem regionalnych wyrobów (dotyczące kół gospodyń wiejskich, organizacji rzemieślników i wytwórców ludowych). Dodać tu można również umiejętności wynikające ze specyficznych zainteresowań (dotyczące np. stowarzyszeń astrofizyków, stowarzyszeń homeopatów, towarzystw ekonomicznych czy straży pożarnych).

Jak już wspomniano, do oferty można włączyć bazę członkowską, jednakże obecnie liderzy organizacji nie zdają sobie sprawy z tego, że baza stanowi wartość rynkową. Znaczenie bazy zależy oczywiście od jej wielkości i kompletności danych, ale z pewnością organizacje zrzeszające tysiące osób (takie jak Polski Związek Wędkarski zrzeszający 600 000 członków) mogą rozważyć możliwość udostępniania bazy w zamian za uzgodnione korzyści, mające służyć całej społeczności. Delikatną materią jest uzyskanie zgody członków na udostępnianie danych i poszanowanie decyzji odmownych. Inną kwestią jest to, że członkowie (beneficjenci) organizacji mogą należeć do grup problematycznych, wykluczonych społecznie, niezamożnych – wówczas trudno zakładać, że osoby te będą zainteresowane udostępnianiem swoich danych kontaktowych i że jako wartościowe oceni je strona biznesu. Nie zmienia to faktu, że dane członków mogą być postrzegane jako wartość z różnych punktów widzenia.

Wyniki badań własnych wskazują, że organizacje nie podają ani reputacji, ani liczby członków jako atutów organizacji, chociaż podkreślają solidność i uczciwość przeprowadzanych przedsięwzięć. Warto podjąć rozważania, czy organizacje – przy odpowiedniej promocji – nie mogłyby oferować dodatkowych wartości, wskazanych na ryc. 26. Powszechnie uważa się, że oferta organizacji to usługa świadczona na rzecz danego odbiorcy, ale jak widać, może być to coś o wiele więcej. Mając na uwadze powyższe stwierdzenia, można powtórzyć, że należy wyjść poza grono beneficjentów i dostrzec, że organizacje mają także coś do zaoferowania podmiotom biznesu, administracji lokalnej, wolontariuszom oraz społeczeństwu. Warto też dodać, że dość enigmatyczne wyrażenie „usługi organizacji” może oznaczać wiele ważnych i skomplikowanych czasami czynności, co przedstawiono graficznie na ryc. 27, na której pokazano zakres usług świadczonych przez Polski Czerwony Krzyż (PCK).

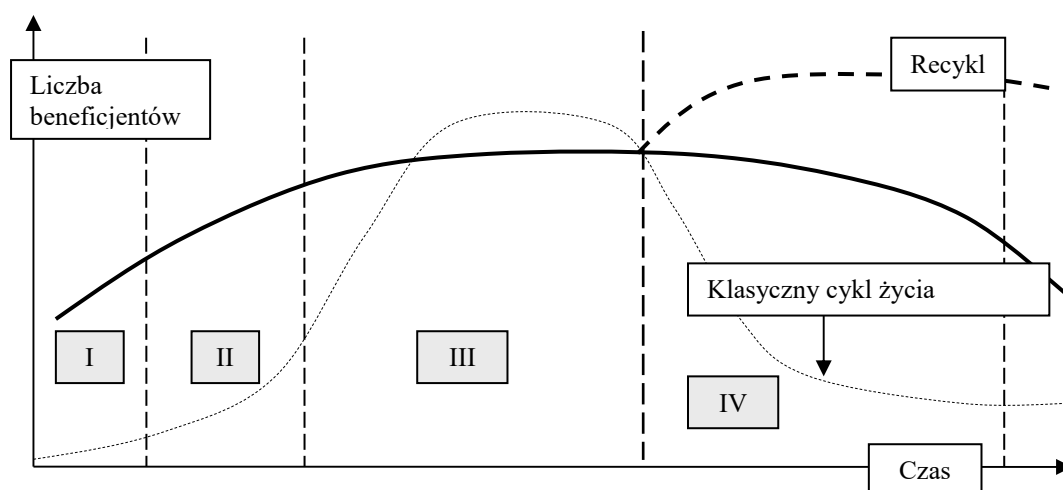


Ryc. 27. Usługi świadczone interesariuszom przez PCK

Źródło: opracowano na podstawie: PCK (<http://www.pck.pl>).

W działalności komercyjnej model oferty zależy od cyklu życia produktu – inaczej oferta jest kształtowana w momencie jej wprowadzania na rynek, a inaczej, gdy jest na nim długo obecna. Znamienne jest to, że na początku jest mały popyt i że przedsiębiorstwo musi intensywnie informować o nowości. W działalności organizacji pozarządowych można by rozważać cykl życia usługi dla bezpośrednich beneficjentów i dla bazy członkowskiej jako produktu oferowanego na rynku, a także innych elementów zasobów organizacji. Różnice między klasycznym cyklem życia produktu a cyklem życia usługi (oferty) świadczonej przez organizację przedstawia ryc. 28, na której wyodrębniono 4 etapy: wprowadzenia usługi do oferty (I), wzrostu zainteresowania (II), stabilizacji (III) i wreszcie powolnego wycofania usługi albo jej recyklu w przypadku odpowiednio podjętych działań (IV).

Zakładając, że początek życia usługi zbiega się z założeniem organizacji, możemy mieć pewność, że od razu ma ona swoją grupę odbiorców, bowiem organizacje najczęściej powstają wtedy, gdy jej założyciele dostrzegają niezaspokojone potrzeby i gdy mają zapewnioną grupę beneficjentów. Świadczą o tym także dokumenty założycielskich organizacji, w których znaleźć można informacje, dla kogo organizacja powstaje.



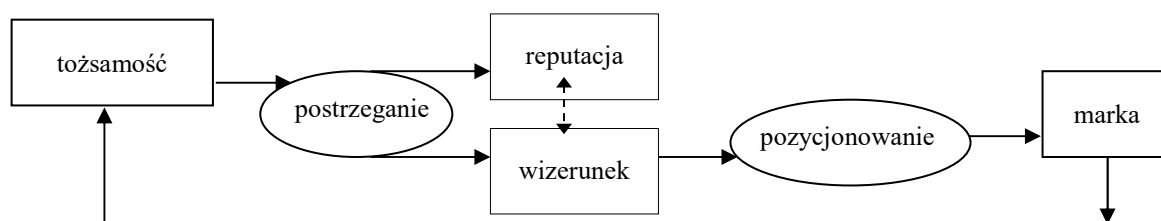
Ryc. 28. Cykl życia usługi organizacji pozarządowej

Ponieważ beneficjenci organizacji pojawiają się już na początku, cykl życia usługi przedstawiony na ryc. 28 zaczyna się w pewnej odległości od miejsca przecięcia osi (a nie w punkcie 0,0 jak w przypadku produktów komercyjnych). Etap II obejmuje działania zmierzające do upowszechnienia działalności organizacji (jej oferty) i lepszego wykorzystania posiadanych zasobów. Zasoby organizacji często są ograniczone, a bezpośredni rynek początkowo jest niewielki i łatwo do niego dotrzeć, dlatego etap ten trwa dość krótko. We wczesnym stadium organizacja korzysta ze środków, jakie zgromadzili jej założyciele i na tej bazie buduje komunikację z otoczeniem. Jeśli organizacja będzie w stanie zdobyć dodatkowe fundusze, na przykład na zakup sprzętu, to etap III będzie charakteryzował się wzrostem liczby świadczonych usług – aż do momentu nasycenia popytu. W przypadku usług o społecznym charakterze będzie to okres bardzo długi, w przypadku usług związanych z zainteresowaniami członków albo z realizacją konkretnego projektu okres ten będzie odpowiednio krótszy.

W tym czasie organizacja musi podjąć decyzję, czy modyfikuje usługę (albo sposób jej dostarczania beneficjentom, albo sposób informowania) – wówczas można spodziewać się recyklu, czy pozostawia usługę bez zmian, świadcząc ją do momentu zaspokojenia potrzeb ostatniego beneficjenta. I znowu ten etap życia usługi może być bardzo długi (w przypadku np. opieki nad przewlekle chorymi) bądź bardzo krótki (w przypadku sprzedaży produktu lokalnego turystom). Jeśli organizacja zadecyduje o zaprzestaniu świadczenia usługi i nie ma innej do zaoferowania, to przechodzi w stan uśpienia, o czym była już mowa.

3.2.2. Reputacja organizacji

Ponieważ działalność organizacji pozarządowych oparta jest na zaufaniu, kluczową kwestią jest budowanie reputacji i marki organizacji, czego nie ma w klasycznym zestawie narzędzi marketingu. Termin „reputacja” ma nie do końca jasną definicję. Wiesender (2008) pisze na przykład, że jest to system oceny wyrażający uznanie lub jego brak, przy czym reputacja jest długotrwała i musi być wypracowana na drodze wiarygodnego działania. Wydaje się, że to samo można powiedzieć o wizerunku, który przecież także jest wynikiem długotrwałych starań. Dzięki wizerunkowi również można mówić o rosnącej wartości rynkowej podmiotu, lojalności członków i wolontariuszy, łatwiejszemu wychodzeniu z kryzysów. Z pewnością reputacja, tak jak wizerunek, jest atutem w kontaktach z otoczeniem, szczególnie właśnie w przypadku działalności bazującej na zaufaniu (Sargeant i Woodliffe 2007). Budzyński (2002) podkreśla jednak różnice między reputacją a wizerunkiem – jego zdaniem reputacja jest skutkiem wiarygodności konkretnych osób, czyli zaufania, jakim ludzie darzą na przykład dany zarząd. Dobra reputacja może być zatem rozumiana jako opinia mówiąca, że jest się godnym zaufania; w takim ujęciu jest ona stałym elementem społecznej interakcji. W tych sferach, w których istotne są idee, zaufanie, rzetelność i osobiste kontakty, reputacja menedżerów może być kluczowym czynnikiem podejmowania decyzji przez interesariuszy. Wizerunek jest natomiast obrazem, jaki powstał na skutek kontaktów z podmiotem i informacji o jego działalności. Nie skupia się on więc na żadnej konkretnej osobie czy grupie osób, ale ma charakter całościowy. Wydaje się zatem, że reputacja odnosi się do osób nim zarządzających i wyznawanych przez nie wartości, podczas gdy wizerunek obejmuje bardzo wiele elementów, nie tylko związanych z miękkimi elementami organizacji (ryc. 29).



Ryc. 29. Proces powstawania wizerunku, reputacji i marki

Nowym elementem marketingu mix w przypadku organizacji pozarządowych powinna być reputacja (HG). Wiąże się z nią tożsamość w aspektach społecznych, osobowościowych i marketingowych. Tożsamość może oznaczać „bycie tożsamym”, czyli takim jak wcześniej.

W odniesieniu do podmiotu oznacza to kontynuowanie w czasie pewnych cech, które pozwalają mu utożsamiać się z wcześniejszymi wartościami i działaniami (Bokszański 2006). Tożsamość może być także rozumiana jako zbiór właściwości, które powodują, że podmiot będzie postrzegany jako odmienny od innych (Bokszański 2006), co oznacza możliwość wyróżnienia się w otoczeniu; wydaje się, że z punktu widzenia zarządzania jest to bardzo interesująca koncepcja. Tożsamość powinna podkreślać takie atrybuty, które pozwolą zaprezentować daną organizację i jej osiągnięcia w wyrazisty sposób. Oznacza to, że elementem tożsamości może być każdy wyróżnik, który będzie mógł odgrywać rolę atutu. Najczęściej takim elementem jest pracownik i jego zachowanie albo elementy estetyczne (np. logo) kojarzone z podmiotem, albo sposób jego komunikowania się z otoczeniem. Atuty te grupowane są w trzy systemy: system zachowań, system wizualny oraz system przekazu.

Tworząc system zachowań, organizacja informuje odbiorców, jakie są jej sposoby reagowania w różnych sytuacjach i jakimi wartościami się kieruje, a pracowników i innych członków informuje, jak należy się zachowywać (standardy). System wizualny z kolei to wszystko, co może być odbierane wzrokiem. Oprócz typowych elementów, takich jak siedziba podmiotu i oferta (jeśli ma materialną postać), zalicza się do tego systemu wygląd pracowników (szczególnie istotny w usługach), a także nazwę i wspomniane logo czy druki akcydensowe. Z kolei kontrolowane i niekontrolowane przesyłanie informacji tworzy system komunikowania się (przekazu), przy czym niezależnie od sfery działania żadna organizacja nie jest w stanie tego elementu uniknąć (Henslowe 2005). Tożsamość zbudowana na tych trzech filarach jest dla podmiotu czymś wewnętrznym, a jej oddziaływanie odbywa się w dwóch kierunkach – do otoczenia i do środka. Z powyższego wynika, iż tożsamość jest czymś, co zależy od podmiotu, w związku z czym nie należy utożsamiać jej z wizerunkiem, który jest generowany poza podmiotem – w umysłach interesariuszy.

Na podstawie postrzegania elementów tożsamości, a więc pewnych wyróżników pozwalających odróżnić jedną organizację od innych, powstaje wizerunek, który następnie porównywany jest z wizerunkiem innych konkurencyjnych podmiotów. W ten sposób tworzy się pewna lista czy nawet ranking liderów. Na jego podstawie odbiorcy wiedzą także, co dana organizacja może im zaoferować (Salamon i in. 2003). Proces ten nazywa się pozycjonowaniem podmiotu, w efekcie którego powstaje marka oznaczająca wszystko, co pomyśli odbiorca, gdy usłyszy nazwę organizacji (D'Alessandro 2001). Marka jest także rozumiana jako oznaczenie przywołujące pozytywne skojarzenia, pozwalające odróżnić dany podmiot (produkt) od innych konkurencyjnych i go ocenić. Marka zatem funkcjonuje w dwóch ujęciach – może być symbolem produktu (synonimem zarejestrowanego znaku towarowego), może oznaczać też *goodwill* (wartość) organizacji, czyli może wiązać się nie tylko z dobrą jakością, ale również z uznaniem, a nawet z szacunkiem (Zajączkowski 2004). W tym drugim ujęciu marka będzie jednoznaczna z nazwą podmiotu. Należy podkreślić, że zarówno postrzeganie, jak i pozycjonowanie wiążą się ze strategią promocji – jeśli będzie ona miała na celu działania na szerszą skalę, niż podaje reklama oferty, z pewnością będzie budowała wizerunek i dobrą markę organizacji.

Znajomość marki (nazwy, logo) wynika z wielu czynników, poczynając od jej wielkości, tradycji i kultury, poprzez zakres oferty i jej jakość, a kończąc na przyjętej strategii promocji. W działalności organizacji ważne są zatem nie tylko zabiegi związane ze świadczonymi usługami, ale także związane z komunikowaniem wartości, jakimi organizacja się kieruje,

ponieważ wpływa to na jej pozytywny odbiór w społeczeństwie. Należy pamiętać, że reputacja pojawia się po pewnym czasie i jest walorem, który wspiera wartość marki zarówno w przypadku podmiotów non profit, jak i komercyjnych. Dobra opinia o organizacji, jej renoma mogą zatem stanowić aspekt rynkowy, kiedy angażuje się ona w działania typu *cause related marketing* i uwiarygodnia podmiot komercyjny w jego biznesowych działaniach. Ponieważ organizacje działające dla idei cieszą się większym zaufaniem niż podmioty biznesu, rekomendowanie czegoś, certyfikowanie czy generalnie budowanie zaufania są działaniami, które wiążą się z reputacją i które mogą być dodatkową usługą w ofercie organizacji non profit. Reputację, poza wizerunkiem i marką, traktuje się więc jako zasoby niematerialne organizacji, ułatwiające jej osiąganie celów (Wrzosek 2005). Wskazać można w tym wypadku potrzebę kolejnej zmiany w paradygmacie 4P i nadać reputacji organizacji odpowiednią rangę (odnosi się to do HG w niniejszej pracy).

Zadowolenie odbiorcy usługi (beneficjenta) często wiąże się ze znajomością przebiegu całego procesu: jeśli organizacja potrafi w jasny sposób przedstawić poszczególne etapy i czynności, a odbiorcy (i inni interesariusze) są w stanie zrozumieć, na czym usługa polega, to samo jej zorganizowanie może być atutem pod warunkiem, że każdy z etapów będzie dostarczał dodatkową wartość (Porter 2006). Oznacza to, że usługa powinna być tak zaplanowana i przeprowadzona, aby w każdym momencie odbiorca wiedział, że zaspokajana jest jakaś jego potrzeba. Nie tylko więc usługa, ale także odpowiednio zaplanowany proces komunikacji (przekazywania odpowiednich informacji) wpływa na zadowolenie odbiorców i ocenę całego procesu. Trzeba podkreślić, że w przypadku usług organizacji pozarządowych procesem tworzenia będzie zainteresowanych więcej osób, poza bezpośrednim beneficjentem na przykład także jego rodzina.

3.2.3. Dystrybucja a proces świadczenia usługi

Kolejnym elementem w klasycznym marketingu mix jest dystrybucja, czasami rozumiana jako miejsce, chociaż w literaturze nie ma zgodności, czy miejsce świadczenia usługi należy traktować jak produkt czy jak dystrybucję (Iwankiewicz-Rak 2006). Ponadto w przypadku usług zamiast o dystrybucji mówi się o miejscu świadczenia usługi. Jednak niezależnie od tego należy sobie zadać pytania: Czy w przypadku organizacji pozarządowych rzeczywiście dystrybucja jakichś dóbr się odbywa? Czy miejsce świadczenia usługi jest ważne tak, jak to się podkreśla w działaniach komercyjnych? Kto z interesariuszy ma potrzebę bycia w miejscu (w siedzibie) organizacji? Czy podatnicy przekazujący 1% podatku na rzecz organizacji sprawdzili, jaką siedzibę ma np. Fundacja TVN (w 2012 roku otrzymała ona 6 915 391 zł z odpisu 1% podatku za rok 2011) – *Ministerstwo Finansów* (<http://www.mf.gov.pl/podatki/statystyki>)? Czy ważne jest np. miejsce działania Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy i czy to będzie warunkowało chęć wsparcia (w 2012 roku organizacja otrzymała 3 372 115 zł z odpisu 1%) – *Ministerstwo Finansów* (<http://www.mf.gov.pl/podatki/statystyki>)? Wydaje się, że miejsce nie jest ważne, bo często organizacje świadczą usługi w wielu miejscach, a nie w głównej siedzibie. Można też zauważyć, że miejscem świadczenia usługi nie musi być lokal należący do organizacji; miejsce to może być nawet całkowicie poza jej wpływem, bo będzie to na przykład dom chorego dziecka, schronisko dla bezdomnych prowadzone przez samorząd lokalny, ośrodek sportowy wynajęty na czas organizacji odpoczynku młodzieży itd.

Można więc stwierdzić, że miejsce będące elementem 7P w przypadku działalności organizacji pozarządowych nie będzie miało takiego samego znaczenia jak w przypadku usług komercyjnych (należy więc wprowadzić korektę w marketingu mix, HG). W działalności organizacji pozarządowych w zasadzie nie występują także problemy typowej dystrybucji – wyboru jej kanału ze względu na specyfikę produktu, decyzje dotyczące środków transportu i magazynowania, zakupów hurtowych itd. Wydaje się więc, że typowe dla dystrybucji dóbr rzeczowych kanały zastąpione być muszą kanałami informacyjnymi oraz dostępnością usługi określoną czasem. Wyjątkiem są oczywiście organizacje, które wytwarzają produkty materialne, np. rękodzieło czy lokalne wyroby spożywcze, ale jest ich niewiele, bo – jak już napisano na początku pracy – organizacje pozarządowe funkcjonują przede wszystkim w sferze usług.

Konkluzja wynikająca z powyższych rozważań jest taka, że w przypadku usług organizacji pozarządowych zanika dystrybucja, a ponadto miejsce świadczenia usługi z punktu widzenia działań marketingowych traci znaczenie, ponieważ beneficjent czy donator najczęściej nie musi się w organizacji pojawiać osobiście. Zadania dystrybucji przejmują sprawny przepływ informacji, czas świadczenia usługi, a także personel jako element odpowiedzialny za prezentację oferty i jej wykonanie. Kwalifikowanie dystrybucji czy miejsca do głównych elementów marketingu w działalności organizacji wydaje się więc niezasadne, co wskazuje na konieczność zmiany paradygmatu (HG). To samo można powiedzieć o procesie świadczenia usługi (process w 7P) – będzie miał on znaczenie dla bezpośrednich beneficjentów, ale dla pozostałych grup interesariuszy już nie będzie istotny. Oznacza to, że planując promocję organizacji, należy uwzględnić grupę jej odbiorców, ponieważ nie wszyscy oczekują takich samych informacji i wartości. Istotne jest też zaangażowanie członków organizacji w jej działalność – to, co w klasycznym zestawie 5P nazywa się personelem, nie ma takiego znaczenia w usługach organizacji pozarządowych. Wydaje się, że w bieżącej działalności organizacji bardziej istotny jest zarząd (lider), niż ogólnie rozumiani członkowie, dlatego że to zarząd utrzymuje organizację w gotowości i w momencie pojawienia się aktywnych członków wznawia określone działania. Ludzie – klasyczny element w 5P oraz w 7P powinni być zastąpieni przez lidera albo grupę liderów (zarząd), co odnosi się do hipotezy głównej. Podkreślić trzeba, że przywódcy organizacji często odgrywają decydującą rolę, ponieważ tylko dzięki ich charyzmie i umiejętności skupiania ludzi wokół sprawy organizacje realizują swoje cele. Podmiot działający na rynku będzie zatem działać i zachowywać się tylko tak, jak zadecydują o tym jego liderzy (Drucker 2005).

3.2.4. Cena w działalności organizacji

Przechodząc do zagadnienia ceny, jako kolejnego elementu marketingu mix, na wstępie warto zaznaczyć, że w przypadku działań komercyjnych, gdy firma zaspokaja potrzeby swoich klientów, efektem jest sprzedaż na odpowiednim poziomie i możliwość generowania zysku. W przypadku działalności non profit, gdy usługi są często dotowane lub całkowicie nieodpłatne dla danej grupy odbiorców, nawet jeśli organizacja stara się funkcjonować jak najlepiej, każde jej działanie oznacza zużycie środków, przy czym nie ma pewności, że zostaną one uzupełnione. Rozwiązaniem mogłoby być wprowadzenie odpłatności za usługi, ale wówczas niewielu aktualnych odbiorców mogłoby z nich skorzystać, w związku z czym stosowanie ceny w taki sposób, jak w sferze biznesu, jest niemożliwe. Dlatego cena powinna

być analizowana w nieco szerszym kontekście, a mianowicie w odniesieniu do korzyści i ponoszonych kosztów. W przypadku działalności organizacji pozarządowych podejmuje się więc nie decyzje dotyczące sugerowanej ceny detalicznej, niższych opłat typu *early payment* czy cen sezonowych, czy kwestii elastyczności, ale raczej decyzje dotyczące kosztu, który musi ponieść nabywca lub korzystający z usług. Są to także koszty potencjalnych donatorów czy wolontariuszy.

Według Kotlera (1975) na koszty ponoszone przez konsumenta składają się koszty finansowe, koszt poświęconego czasu i zużytej energii oraz koszt zaangażowania psychicznego, co można także zauważyć w zachowaniach interesariuszy organizacji. W przypadku beneficjentów organizacji pozarządowych chodzi nie tylko o konieczność przemyślenia kilku rozwiązań alternatywnych, ale na przykład o konieczność poniesienia bólu w przypadku dawcy organu, poświęcenia wolnego czasu w przypadku eventów (Kotler 1999). Oprócz tego, że nabywcy działają pod wpływem bardzo wielu motywów, z pewnością w przypadku typowych zakupów na uwagę mają relacje między kosztem finansowym a korzyścią osobistą. Natomiast w przypadku kontaktów z organizacjami pozarządowymi są to bardzo często korzyści odnoszone przez innych, a więc motywy działania są odmienne. Warto dodać, że w sferze biznesu cena jest wyznaczana w przedziale ograniczonym wielkością kosztów z jednej strony a popytem z drugiej strony. Gdyby organizacje pozarządowe chciały wyznaczać ceny, z pewnością kierować musiałyby się innymi determinantami, głównie możliwościami finansowymi beneficjentów, przy czym cena prawdopodobnie nie pokryłaby wówczas poniesionych kosztów.

Analizując różne grupy interesariuszy, można zauważyć, że: po stronie biznesu i administracji lokalnej, wspierającej pewne działania, będą pojawiały się głównie koszty finansowe, ale może także koszty poświęconego czasu; koszty po stronie beneficjentów (członków organizacji) będą to koszty składek członkowskich (co nie dotyczy jednak fundacji, które nie są organizacjami członkowskimi) oraz koszty zaangażowania psychicznego i czasu; po stronie społeczeństwa będą to również koszty wsparcia finansowego czy rzeczowego, a także poświęcony czas i zaangażowanie. Dla każdej z wymienionych grup wyrzeczenie się pewnych wartości może być utożsamiane z ceną, jaką ona płaci za uczestniczenie w działalności organizacji.

Dodać należy, że do sformułowania ceny usługi w rynkowym znaczeniu zmuszają organizacje jedynie oferty ogłaszane przez organy administracji publicznej i programy UE, ponieważ wymagają przygotowania odpowiednich kalkulacji. W pozostałych przypadkach kwestia ceny usługi w ogóle nie jest rozważana, co wynika z nierynkowego charakteru prowadzonej działalności (jedynie 10–15% polskich organizacji prowadzi działalność gospodarczą, a ok. 5% ustala ceny, kierując się cenami na rynku (Iwankiewicz-Rak 2006). Skoro więc organizacje nie kształtują polityki cenowej, cena nie powinna odgrywać kluczowej roli w marketingu mix (HG).

3.2.5. Działania w zakresie promocji

Wśród działań marketingowych najczęściej działań obejmuje promocja, rozumiana jako koncepcja komunikacji podmiotu z otoczeniem. Komunikacja może być postrzegana z wielu punktów widzenia – jako komunikacja werbalna i niewerbalna, jako komunikacja społeczna i międzykulturowa i wreszcie jako komunikacja marketingowa, nazywana właśnie promocją.

W obszarze promocji – jak już wspomniano – mieszczą się nie tylko reklama, czy *public relations* (PR), ale także na przykład sponsoring (Zajączkowski 2001). Przegląd typowych działań promocyjnych w działalności różnych podmiotów zawiera tab. 10 – wynika z niego, iż większość działań promocyjnych można przystosować do sfery niekomercyjnej (najczęściej stosowane działania organizacji z zakresu promocji przedstawione zostały w rozdz. 2.3).

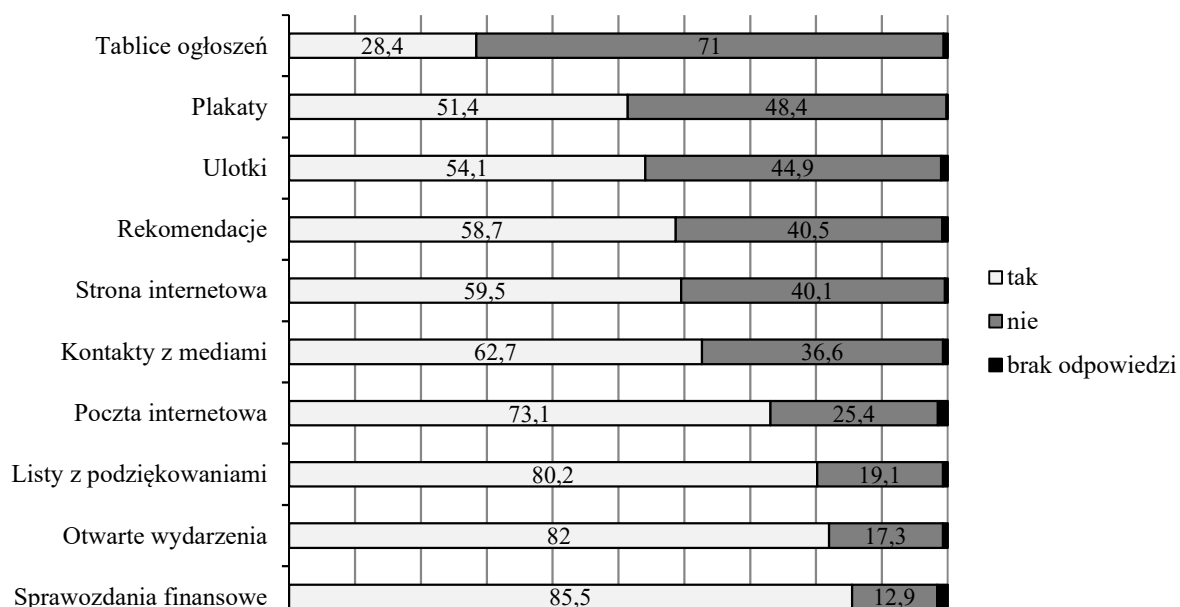
Tabela 10. Przegląd narzędzi promocji możliwych do zastosowania w sferach komercyjnej i non profit

Narzędzia promocji	
stosowane przez podmioty komercyjne	możliwe do zastosowania w sferze non profit
Reklama (w tym społeczna)	tak
Public relations: kontakty z massmediami	tak
własne środki przekazu	tak
lobbing	tak
<i>publicity, special events</i>	tak
dni otwarte	tak
zarządzanie kryzysowe	tak
Sprzedaż osobista	tak
Aktywizacja sprzedaży	tak
Targi i wystawy	tak (jeśli dotyczą NGOs)
Sponsoring	tak (organizacja jako beneficjent)
<i>Merchandising</i>	nie
Telesprzedaż	tak

Komunikacja z otoczeniem powinna być w centrum uwagi organizacji pozarządowych, ponieważ to dzięki niej buduje się wzajemne zrozumienie i akceptację. Z przeprowadzonego badania własnego wynika, że generalnie organizacje nie postrzegają komunikacji jako obszaru o istotnym znaczeniu, aczkolwiek wiele jej narzędzi w swojej działalności wykorzystują. Na pytania dotyczące narzędzi promocji duża część respondentów odpowiedziała, że przygotowuje raporty z działalności (finansowe, rzeczowe); dość często także podmioty organizują wydarzenia otwarte dla wszystkich; najrzadziej informacje przekazywane są za pomocą tradycyjnych tablic ogłoszeń (ryc. 30). Warto w tym miejscu skonstatować, że organizacje nie organizują dni otwartych, chociaż mogłyby, i raczej nie mają możliwości prezentowania się na wystawach czy targach (z założenia komercyjnych), chociaż wydarzenia pod hasłem „dni organizacji pozarządowych” mogą być chyba do tej kategorii zakwalifikowane.

Jak widać na ryc. 30, organizacje najczęściej komunikują się z otoczeniem poprzez udostępnianie raportów i sprawozdań, a także poprzez wydarzenia dostępne dla ogółu. 73% wykorzystuje do tego pocztę elektroniczną, 59,5% obsługuje stronę internetową, a z tradycyjnych narzędzi ok. 51% organizacji wykorzystuje ulotki i broszury, plakaty, także artykuły w prasie. Często postuluje się, aby organizacje częściej korzystały z nowoczesnych narzędzi komunikacji. Jednakże badanie przeprowadzone wśród liderów organizacji ujawniło, że uważają oni, iż nie ma potrzeby uruchamiać strony internetowej i że szkoda na to pieniędzy, w związku z czym intensywność wykorzystania internetu zależy od stopnia urynkwienia organizacji, a czasami może ona nowoczesnych rozwiązań nie potrzebować. Ci

natomiast, którzy chcieliby z internetu korzystać, podkreślali, że największą barierą jest brak ludzi, którzy mogliby się tym zająć (12,8%) oraz brak środków (także 12,8% wskazań, ryc. 30). Należy podkreślić, że chociaż duża część organizacji nie prowadzi strony internetowej, to większość (73%) używa poczty elektronicznej (tab. 11).



Ryc. 30. Działania z zakresu promocji wykorzystywane w badanych organizacjach pozarządowych

Tabela 11. Internet w działalności organizacji z podziałem na stowarzyszenia i fundacje (n = 566)

Czy organizacja posiada stronę internetową?	Stowarzyszenia		Fundacje	
	liczba	%	liczba	%
Tak	280	57,7	59	72,8
Nie	205	42,3	22	27,2
Ogółem	485	100,0	81	100,0

Reklama, szczególnie masowa, jest bardzo pożądaną formą promocji; każda organizacja z chęcią by z niej korzystała, ale oczywiście dużą barierą są koszty. Dlatego na kampanie promocyjne pozwalają sobie tylko największe organizacje, takie jak Polska Akcja Humanitarna czy fundacje należące do stacji telewizyjnych (np. Fundacja Polsat). Pozostałe organizacje mogą korzystać z tańszej reklamy w internecie albo z działań typu *publicity* czy *special events*, które zachęcają massmedia do informowania o działalności organizacji bez ponoszenia kosztów. Dlatego najbardziej odpowiednią formą promocji organizacji wydaje się *public relations*, w ramach którego można organizować: konferencje prasowe i inne (bezpośrednie i pośrednie) kontakty z mediami, dni otwarte, własne środki przekazu (takie jak druki akcydensowe, foldery, ulotki, newslettery) czy lobbying. *Public relations* zakłada budowanie zrozumienia między organizacją a jej otoczeniem, które następnie będzie podstawą akceptacji i zaangażowania (ryc. 31). Ważne jest jednak to, aby organizacja

najpierw przeprowadziła jakieś pozytywne działania, miała się czym pochwalić, a potem poinformowała o tym otoczenie. Działania w ramach *public relations* mają więc charakter dobrych uczynków oraz charakter propagandowy. Bez tego pierwszego elementu byłyby to promocja bez pokrycia w faktach.

POMÓŻ W BUDOWIE SZKOŁY DLA OFIAR WOJNY W SUDANIE

Sudan jest największym krajem w Afryce. Trwająca od 1983 roku wojna zakończyła się w 2005 roku podpisaniem traktatu pokojowego. Wojna toczyła się w większości na Południu Sudanu i była jedną z **najdłuższych i najbardziej ludobójczych wojen XX wieku**. 2 miliony ludzi zostało zabitych w trakcie walk, a 4 miliony musiało opuścić swoje domy.

Aktualnie ponad 2 miliony przesiedleńców żyje w obozach w stolicy Sudanu – Chartumie.

Mieszkają w bardzo trudnych warunkach w domach „zlepionych” z błota. Do budowy domu używają wszystkiego – plastikowych opakowań, blachy czy trawy. Brakuje podstawowej struktury: wody pitnej, sanitariatów, elektryczności, ośrodków zdrowia i szkół.

Dla nich właśnie Siostry Salezjanki prowadzą od 25 lat przedszkola, szkoły i przychodnie. Bez tej pomocy edukacja dla dzieci przesiedleńców byłaby bardzo trudna, często wręcz niemożliwa. Dzieci z Południa nie są dopuszczane do szkół państwowych na Północy ze względu na pochodzenie oraz barierę językową. Na Północy językiem urzędowym jest arabski, podczas gdy na Południu angielski.

Z myślą o nich Siostry Salezjanki rozbudowują szkołę podstawową w Chartumie, aby można było przyjąć większą liczbę uczniów oraz prowadzić edukację dla dorosłych w godzinach popołudniowych. Rozbudowa szkoły jest możliwa tylko dzięki hojności ludzi dobrej woli. Liczy się każda złotówka.

**Nieśmy NADZIEJĘ tam, gdzie jej nie ma...
...bo każdy uczeń Chrystusa jest misjonarzem nadziei**

Dziękujemy za wsparcie modlitwne i finansowe.
Każdą darowiznę mogą Państwo odliczyć od podatku.
Prosimy, nie zostawiajcie ich samych!

Ks. Stanisław Rafallo
Ks. Stanisław Rafallo SDB
Dyrektor Salezjańskiego Ośrodka Misyjnego

SALEZJAŃSKI OŚRODEK MISYJNY
ul. Korowodu 20 Tel. 022 644 86 78 misje@salezjanie.pl
02-829 Warszawa Fax: 022 644 86 79 www.misje.salezjanie.pl

Ryc. 31. Ulotka informująca o działalności Salezjańskiego Ośrodka Misyjnego
Źródło: materiały organizacji.

Sprzedaż osobista, kolejny element promocji, polega na bezpośrednich kontaktach osób z organizacji z potencjalnymi beneficjentami, przedstawicielami biznesu, administracji czy z wolontariuszami. Analogicznie więc jak w działalności komercyjnej można założyć, że bezpośrednie kontakty pozwolą przybliżyć organizację otoczeniu, ale także będą okazją do pozyskania informacji o problemach i oczekiwaniach danych społeczności. Okazuje się jednak, że przeciętny Polak dość rzadko ma okazję spotkać się z przedstawicielami organizacji – wyniki badania własnego wykazują, że kontakty z organizacjami potwierdza 30% respondentów. Kontakty osobiste zatem są niedocenianym przez organizacje elementem marketingu.

Podobnie można podejść do aktywizacji sprzedaży – narzędzia typowego dla sfery handlu, ale możliwego do wykorzystania w działalności niekomercyjnej. Mogłoby to polegać na koncepcji, że jeśli ktoś wesprze organizację do jakiegoś wyznaczonego terminu, otrzyma bonus (wspólny wyjazd z ekologami, pamiątkową monetę od Stowarzyszenia Numizmatyków, koszulkę z napisem „Jestem wyjątkowy” itp.). Dotychczas organizacje z takich pomysłów promocji nie korzystały.

Bardziej intensywne kontakty organizacji z otoczeniem są możliwe obecnie dzięki nowoczesnym technologiom – wiele organizacji ma strony internetowe i jest obecnych w mediach społecznościowych (ryc. 32).

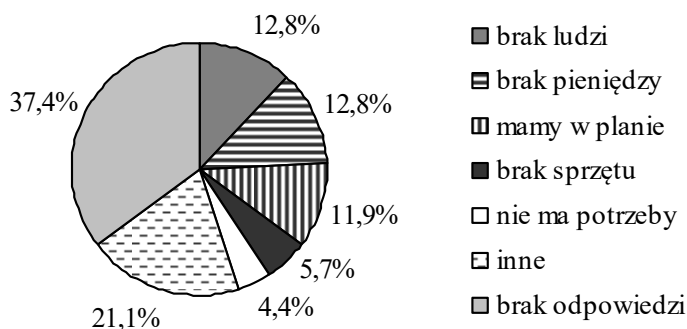


Ryc. 32. Strona Fundacji Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy na portalu Facebook
Źródło: *Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy* (<https://www.facebook.com/wosp>).

Jednakże zauważyć trzeba, że ok. 40% organizacji nadal z nowych narzędzi nie korzysta. Przyczyną jest brak w organizacjach osób umiejących je stosować (12,8%), brak środków na uruchomienie strony WWW (12,8%) czy na zakup sprzętu (5,7%). Czasami organizacje nie korzystają z internetu z powodu przekonania, że takiego narzędzia nie potrzebują (4,4%) – zob. ryc. 33. Warto też zauważyć, że częstotliwość korzystania z nowoczesnych technologii rośnie wraz z malejącym wiekiem lidera – wśród liderów w wieku ponad 50 lat 68% korzysta z poczty elektronicznej, w grupie liderów w wieku do 30 lat – ponad 88%. Jak wykazują przeprowadzone badania, wzrost zainteresowania internetem uzależniony jest również od wydatków na marketing – im więcej organizacje deklarują wydanych środków, tym częściej korzystają z nowoczesnych technologii (chi-kwadrat $\chi^2 = 19,6134$; $df = 5$; $p = 0,00148$).

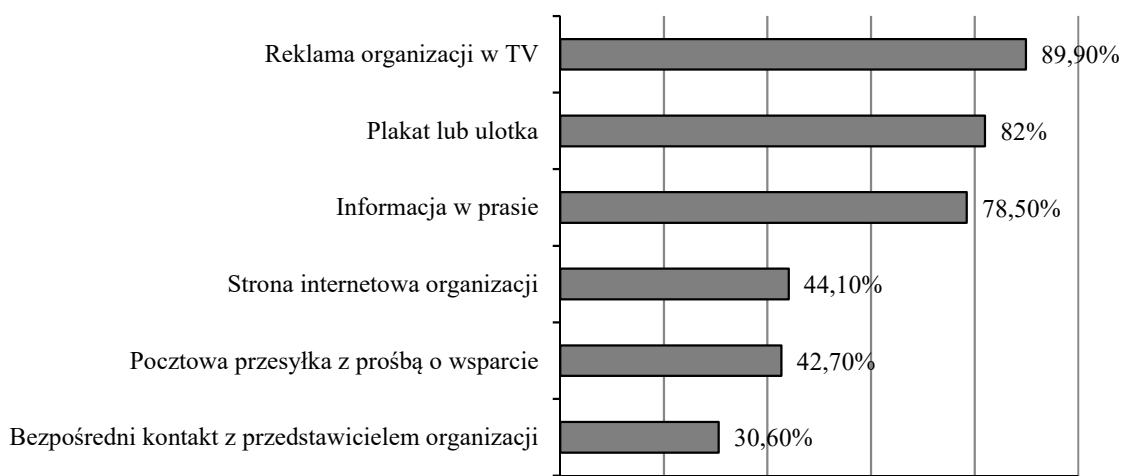
W działalności promocyjnej ważne są także kontakty z massmediami; okazuje się, że organizacje dość często z nimi się kontaktują – prawie 63% organizacji było obecnych w mediach z tytułu prowadzonej działalności (respondenci podkreślali, że były to nie typowe reklamy, a efekty bezpośrednich kontaktów). Aby utrzymywać łączność z dziennikarzami, organizacje mogą przygotowywać pisemne informacje o działalności (przekazywane osobiście

lub elektronicznie), kameralne spotkania w siedzibie organizacji lub w redakcjach, a także oficjalne konferencje prasowe; mogą też inicjować kontakty nieformalne (obiady, wycieczki w teren) umacniające więzi. Warto zauważyć, że te i wszystkie inne działania, polegające na budowaniu zrozumienia i akceptacji, należą do *public relations*.



Ryc. 33. Przyczyny nieskorzystania z internetu (n = 227)

Przeprowadzone badania dowodzą, że dość skutecznym przekazem jest komunikacja przez massmedia – niemal 90% Polaków widziało w TV informację o tym, że jakaś organizacja prowadzi program pomocy na rzecz dzieci, bezdomnych czy poszkodowanych w katastrofach (ryc. 34), chociaż spośród 120 tys. organizacji bardzo niewiele jest w mediach obecnych. Można stwierdzić, że media w jakimś stopniu uwiarygodniają ich działalność, bowiem 28% podatników przekazuje 1% podatku, opierając się na informacji podanej w telewizji, radiu i prasie. Jednak – jak wspomniano – okazuje się, że najważniejsza jest opinia najbliższego otoczenia, bowiem 55% podatników dokonuje transferu 1% na prośbę znajomych czy rodziny (*Polacy a rozliczanie PIT 2011*, <http://www.egospodarka.pl>).



Ryc. 34. Skąd dowiaduje się Pan / Pani o działalności organizacji? (n = 1356)

Organizowane działania promocyjne zależą od celu promocji, charakteru oferty, specyfiki jej odbiorców i wreszcie od posiadanego budżetu (Szyjewski, <http://www.skutecznyprojekt.pl/artukul>). I zapewne nie jest to enumeracja pełna. Często celem promocji jest poszerzenie znajomości organizacji w otoczeniu. Organizacje zaczynają więc od zaprezentowania swojej nazwy (którą może być jeden wyraz, ciąg wyrazów, ale też akronim czy nazwisko) i logo. Jak wynika z przeprowadzonych badań własnych, ok. 18% organizacji ma jedynie nazwę, a więc zrezygnowało z logo jako wyróżnika marki; większość jednak obrała pewne symbole odpowiadające działalności (ryc. 35).



Ryc. 35. Przykłady połączenia nazwy organizacji i logo (Polski Czerwony Krzyż, Polski Związek Wędkarski)

Źródło: strony internetowe organizacji: www.pck.pe, www.pzw.org.pl.

Logo jako wyróżnik organizacji wydaje się dobrym posunięciem, jeśli zauważy się, że wszystkie podmioty działają nie tylko w warunkach konkurencji, ale także w warunkach kultury masowej. Jednym z przejawów tejże kultury jest unikanie przez ludzi wysiłku intelektualnego i poprzestawanie na nieskomplikowanych przekazach, co w praktyce oznacza, że łatwiej do odbiorców przemówić prostym obrazem niż w inny sposób (Hernik 2007).

Zazwyczaj zakres działań promocyjnych jest wypadkową wielu czynników, poczynając od kwestii finansowych, poprzez cele organizacji, a kończąc na wiedzy i przygotowaniu liderów. Niezależnie od złożoności procesu komunikacji istotne jest to, aby liderzy organizacji pamiętali, że to dzięki promocji przełamuje się uprzedzenie otoczenia wobec podmiotu i że dzięki niej podmioty mogą wykreować pożądany wizerunek (Dołhasz i in. 2009). Należy też pamiętać o tym, że organizacje pozarządowe powstają z woli konkretnej grupy ludzi, dlatego bardzo często oczekiwania, potrzeby tej właśnie grupy realizują. Aby przekonać otoczenie do siebie i zdobyć jego zaufanie, organizacje muszą kreować wizerunek specjalisty w danej sferze i ten ekspercki motyw podkreślać w komunikacji. Dla skutecznej komunikacji istotne są nie tylko kanały przekazu czy zakres promocji, ale również treść komunikatów, która powinna być zgodna z istniejącymi już opiniami (przy założeniu, że są one pozytywne) (Michalski 2003). Stwierdzono bowiem, że im bardziej wiadomość zwiększa dotychczasową wiedzę odbiorców, tym bardziej wzrasta skuteczność komunikowania.

Po przeanalizowaniu kilkudziesięciu komunikatów organizacji kierowanych do społeczeństwa stwierdzić można, że organizacje najczęściej podają ogólną informację o działalności, podkreślając cechy obecnie realizowanych programów, nie mówiąc wyraźnie w czym są dobre, co je wyróżnia; a więc zaniedbują kwestię pozycjonowania. Przykłady treści komunikatów organizacji zestawiono w tab. 12.

Tabela 12. Analiza wybranych komunikatów organizacji pozarządowych

Lp.	Organizacja / działanie	Sposób przekazu	Główne treści	Symbole
1	Miasto Szczecin (?)	plakat	hasło: „Kupując monetę, odbudowujesz Sedinę”	pomnik Sediny
2	WOŚP	plakat	informacja o kolejnym finale, o miejscach koncertów, o partnerach akcji	serce, kształt Polski
3	Stowarzyszenie Przyjaciół Integracji – akcja „Płytki wyobraźnia”	plakat	ostrzeżenie przed niebezpiecznym zachowaniem nad wodą; informacja o partnerach akcji, adres strony internetowej	manekin na wózku inwalidzkim
4	Fundacja Dzieciom – akcja „Zdążyć z pomocą”	reklama prasowa	dla kogo przeznaczone są środki; partnerzy akcji	postać dziecka, logo partnerów
5	Zachodniopomorskie Hospicjum dla Dzieci	reklama prasowa	informacja o działalności, o sposobie opieki nad dziećmi, o możliwości przekazania 1% podatku	postać dziecka
6	Caritas	reklama prasowa	dokładna informacja o zakresie pomocy i rodzaju wsparcia, także o sposobie przekazania 1% podatku	twarz dziecka, logo Caritas
7	PAH – studnie dla Sudanu	spot TV	wymierny cel kampanii, sposób wsparcia; partner kampanii Ciso-wianka	znane osoby – J. Ochojska, A. Buzek
8	Fundacja ABC XXI – „Cała Polska czyta dzieciom”	ulotka	ochrona środowiska (oszczędność papieru), możliwość podarowania dzieciom książek	półki z książkami, logo banku – sponsora
9	Stowarzyszenie „Katedra” w Szczecinie	ulotka	wsparcie budowy wieży kościoła i organów, informacja o sposobie przekazania 1% podatku	budynek katedry
10	Fundacja „Dzieci Niezys”	ulotka	historia fundacji, działalność, możliwość przekazania 1% podatku, podziękowanie za pomoc	twarz dziecka

Źródło: Hernik i Kondratowicz-Pozorska (2009).

Wśród podanych w tab. 12 komunikatów przykłady 5, 6, 7 i 10 mają cechy informacji dotyczących przygotowania organizacji do określonych zadań, chociaż odbiorca więcej musi się domyślać. Jak w takim razie powinna wyglądać informacja przygotowana przez organizację? (zob. rozdz. 3.4). Pamiętać trzeba jednak, że skoro organizacje są uzależnione od zewnętrznego finansowania, to fakt ten determinuje treść komunikatów (często zawierają one prośbę o wsparcie) – Iwankiewicz-Rak (2006). Z drugiej strony, organizacje, uaktywniając się w okresie rozliczeń podatkowych, za mało uwagi w kwestiach promocji poświęcają na powtarzanie komunikatów. Oznacza to, że każdorazowo muszą budować przekaz od nowa, bowiem nie ma utrwalonych w otoczeniu opinii na ich temat.

Rozważyć należy także sposób kontaktowania się organizacji z otoczeniem – w tym wypadku nie ma jednoznacznych sugestii, jakie kanały komunikacji wybierać, ale wydaje się, że pewien kierunek wyznacza fakt, że organizacje działają dla określonych segmentów rynku, a także mogą zaspokajać potrzeby różnych grup interesariuszy. Jeśli zatem organizacja działa na rzecz ludzi młodych, to musi korzystać z nowoczesnych technologii i w ten sposób upowszechniać informacje (jak już wspomniano, własnej strony WWW nie ma 40% organizacji, a 25,4% nie korzysta z poczty internetowej). Jeśli natomiast jej odbiorcami są osoby starsze, to niezbędny jest osobisty kontakt i z pewnością nie wystarczą „imprezy

otwarte dla wszystkich”. Badania własne respondentów indywidualnych (n = 1560) wykazują, że polskie organizacje pomijają pewne możliwości dotarcia do odbiorców – ok. 30% respondentów miało bezpośredni kontakt z przedstawicielem organizacji, ok. 40% otrzymało pocztą przesyłkę z prośbą o wsparcie. Z badań własnych wynika ponadto, że 78,5% respondentów czytało o organizacjach w prasie, 82% widziało plakat lub ulotkę, zaś 89,9% oglądało reklamę organizacji w telewizji, ale to wszystko są działania z inicjatywy respondentów, niewynikające z zaplanowanej komunikacji organizacji. Zauważyć można, że jeśli chodzi o działania promocyjne, organizacje zaniedbują bezpośrednie kontakty z interesariuszami (niemal 70% badanych nie miało bezpośredniego kontaktu z przedstawicielem żadnej organizacji) oraz nie korzystają z przesyłek pocztowych (ok. 57% respondentów nigdy nie otrzymało żadnej korespondencji).

Jak już wspomniano, najczęściej organizacje informują o tym, czym się zajmują i na czym polegają ich bieżące programy. W ich komunikatach brakuje zatem odniesień zarówno do cech, które je wyróżniają wśród podobnych podmiotów, jak i do treści sprawiających, że ich odbiorca poczuje, że także on otrzyma coś od organizacji, jeśli ją wesprze. Jest to istotne, ponieważ specyfiką działalności organizacji jest to, że kto inny korzysta z jej usług, a kto inny ją wspiera (płaci), nie otrzymując w zamian nic (H5). Z punktu widzenia osoby wspierającej chodzi nie o korzyści materialne, ale o satysfakcję z dobrze podjętej decyzji i wdzięczność wyrażaną przez organizację. Z przeprowadzonej analizy przekazów wynika, że ich nadawcy popełniają kilka podstawowych błędów:

- nie wiadomo, kto jest nadawcą informacji;
- nie wiadomo, czego dokładnie oczekuje się od odbiorcy komunikatu;
- nic nie mówi się o korzyściach, jakie odniesie odbiorca przekazu, ewentualnie podkreśla się pozytywne skutki dla innych (zob. ryc. 36).



Ryc. 36. Przykłady plakatów z apelem o proekologiczne zachowanie

Źródło: *Ziemia w Twoich rękach* (www.kampaniespoleczne.pl/kampanie/484,ziemia_w_twoich_rekach); *Elektrośmieci* (<http://elektrosmieci.pl>).

Jeden z komunikatów na ryc. 36 przedstawia hasło „Ziemia w twoich rękach”. Tekst przekazu wspomina o organizatorach kampanii, ale jest to zapisane małym drukiem, więc w pierwszej chwili nie wiadomo, kto jest nadawcą apelu. Zdecydowanie nie wiadomo natomiast, czego się od odbiorcy oczekuje, i kto dzięki jego działaniu odniósłby korzyści. Komunikat nr 2 – plakat z hasłem „Elektrośmieci? Przynieś z mieszkania do punktu zbierania” jest już bardziej przemyślany – wiadomo, czego oczekuje się od odbiorcy, można odnaleźć nadawcę treści, za to nie wspomina się o korzyściach. Jeśli wiadomo, że odbiorcy apeli mają już wiedzę na temat problemów ze środowiskiem naturalnym, to nie wiadomo, o co właściwie chodzi nadawcom komunikatów. Chodzi im głównie o nakłonienie do działania. Ale to będzie trudno osiągnąć, ponieważ, z jednej strony, odbiorcy apeli generalnie nie chcą się angażować osobiście, a z drugiej strony – nadawcy nie zadbali o sferę informacji oraz o sferę perswazji w swoich przekazach, od czego w znacznym stopniu zależą efekty komunikacji.

Należy więc zwrócić uwagę na to, że organizacje pozarządowe działają najczęściej dla szczytnych celów, ale informują o nich w bardzo podobny sposób, tymczasem wiadomo, że w powtarzanych komunikatach chodzi głównie o podkreślanie różnic między ofertami lub organizacjami. I dopóki nie pojawią się informacje zaprzeczające, dopóty odbiorcy coraz bardziej będą przekonani, że określona organizacja jest wyjątkowa i że przekaz jest prawdziwy (Szopiński 2009). Dlatego w przypadku organizacji nie tyle należałoby zrewolucjonizować istotę promocji, co zadbać o zaznaczenie jakiejś cechy, która tę organizację wyróżnia spośród innych. Ponadto należałoby zmienić charakter argumentów podkreślanych w działaniach promocyjnych – obecnie organizacje informują o korzyściach, jakie osiągną inni, a nie osoby lub podmioty zaangażowane we wsparcie, tymczasem ludzie przede wszystkim (nawet jeśli tego nie mówią) chcą realizować własne cele (Maslow 2006). W związku z tym być może należałoby podkreślać, jakie korzyści osiągną odbiorcy komunikatów, chociaż z pewnością nie chodzi w tym wypadku o typowe korzyści materialne. Takie bodźce komunikacji powinny być bardziej zauważone i lepiej odebrane.

Aby zweryfikować praktyczną przydatność hipotezy lub koncepcji mówiącej o tym, że teksty apeli powinny być inaczej formułowane, przeprowadzono test trzech różnych komunikatów. Przedstawiony na ryc. 37 plakat był testowany w trzech wersjach w grupie 151 studentów na kierunku ekonomia i informatyka (po 51 osób na każdą wersję). W pierwszym wariancie plakatu użyto 30 słów, w wariancie drugim – 35 słów, w wariancie trzecim natomiast – 42 słowa, przy niezmienionej części graficznej. Testowane treści podano w tab. 13. Zauważyć należy, że ryc. 37 zawiera przykład optymalnego komunikatu, w którym: 1) umieszczono cechę mówiącą o organizacji (największa w Europie, zajmuje się ekologią); 2) określono wyraźnie, czego oczekuje się od wolontariuszy; 3) zapewniono satysfakcję i osiągnięcie korzyści, jeśli ktoś się zdecyduje pomóc („dzięki tobie...”, „drzewo będzie miało twoje imię”). A zatem tylko plakat zawierał wszystkie potrzebne informacje i argumenty.

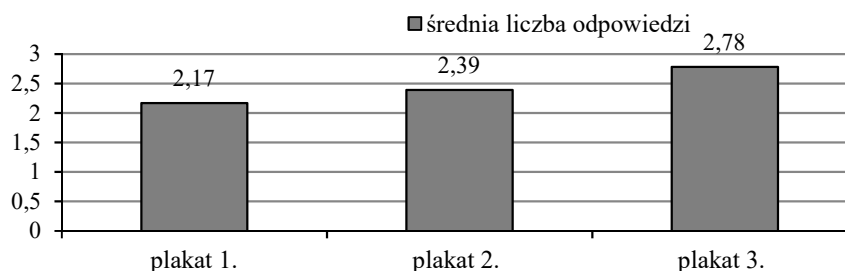
Wyniki badania wykazały, że w przypadku wariantu 1 nikt nie zaznaczył, że na pewno pojawi się na spotkaniu; w przypadku wariantu 2 pojawiły się 2 osoby, a w przypadku wariantu 3 – 6 osób. Okazuje się, że na chęć ludzi do działania wpływają nie tylko podstawowe informacje, ale także odpowiednia argumentacja. Także średnia wartość pozytywnych opinii respondentów w przypadku plakatu nr 3 była największa (ryc. 38), co potwierdza słuszność hipotezy H5.



Ryc. 37. Testowany plakat – wersja 3 (plakat czarno-biały)

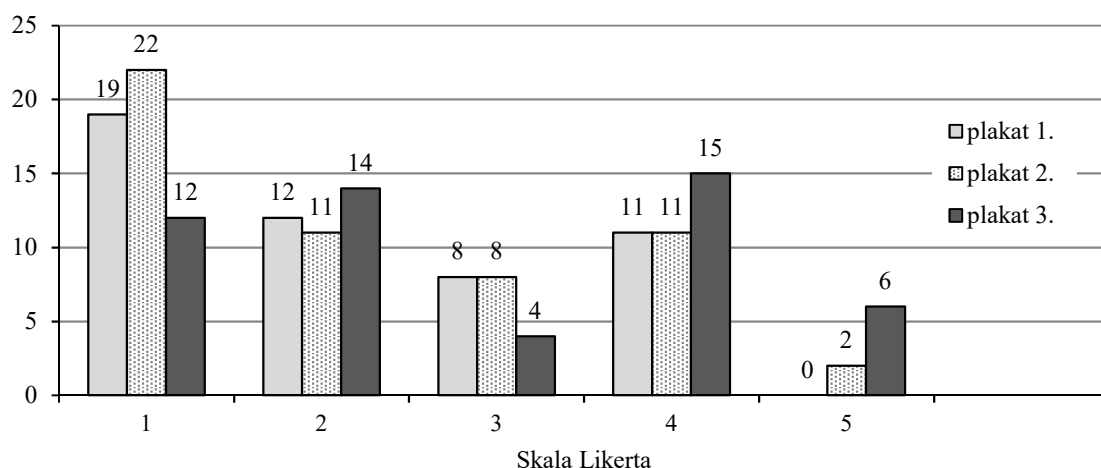
Tabela 13. Treści umieszczone na testowanych plakatach

Wersja plakatu	Tekst
1	Ziemia jest w Twoich rękach – kampania na rzecz zrównoważonego rozwoju – Nie pozwól, aby Ziemia cierpiała! www.naszaziemia.pl GreenGlobe – Zajmujemy się ekologią, potrzebujemy wolontariuszy Spotkanie w Szczecinie – 20 X 2012, godz. 16.00, Parter Galaxy – przyjdź!
2	Ziemia jest w Twoich rękach – kampania na rzecz zrównoważonego rozwoju – Największa organizacja w Europie potrzebuje wolontariuszy w Polsce ! www.naszaziemia.pl GreenGlobe – Zajmujemy się ekologią, potrzebujemy wolontariuszy spotkanie w Szczecinie – 20 X 2012, godz. 16.00, Parter, Galaxy – przyjdź!
3	zob. tekst na ryc. 37



Ryc. 38. Średnia liczba odpowiedzi mówiących o zaangażowaniu w przypadku różnych wariantów plakatów (skala 1–5, gdzie 5 oznacza „przyjdę na pewno”)

Mimo znacznie większej liczby pozytywnych opinii dotyczących plakatu nr 3 i przy 6 osobach deklarujących przyjście na zebranie (11,76% w tej grupie respondentów), zastanawiająca jest ogólna niewielka chęć do wzięcia udziału w promowanej akcji. Wynikać może to z faktu, że młodzi ludzie mniej interesują się sprawami ekologii, a jeszcze mniej są skłonni coś zrobić dla lokalnej społeczności. Mimo to różnica wskazuje, że najsilniej respondenci zareagowali na wersję 3. plakatu, a więc wersję mówiącą o efektach i korzyściach; informacje o wszystkich wskazaniach przedstawia ryc. 39.



Ryc. 39. Liczba wskazań respondentów w przypadku poszczególnych plakatów (5-stopniowa skala Likerta, gdzie 1 oznacza negatywne ustosunkowanie się do prośby, 5 – zapewnienie o podjęciu działania)

Jak wspomniano, najbardziej pozytywne reakcje wywołał plakat nr 3 – kilka osób chciałoby, żeby drzewo nosiło jego imię, kilka osób uważało, że to ciekawa inicjatywa, że cieszy się, że może coś zrobić. Jednakże o wiele więcej osób stwierdziło równocześnie, że nie interesuje się ekologią albo że we wskazanym terminie będzie zajętych (praca, inne trudności – takie wyjaśnienie podało 15 osób); nie interesują się ekologią w tej grupie 4 osoby. Jedna z odpowiedzi była znamienna: „Nie wiem jak bardzo musiałbym się nudzić, żeby przyjść”. Przy takich postawach nawet najlepiej skonstruowane komunikaty niewiele mogą zdziałać.

W przypadku plakatu nr 1 16 osób stwierdziło, że nie ma czasu, żeby przyjść, 6 osób po prostu nie było zainteresowanych, kolejne 3 osoby napisały wprost „Nie chce mi się”. Wydaje się więc, że pewna część osób zawsze będzie mówiła „nie” takim inicjatywom. Za cel komunikacji przyjąć w takim razie należy zmobilizowanie tych, którzy są niezdecydowani i potrzebują dodatkowego bodźca. Podsumowując powyższe rozważania, stwierdzić można, że efekty działań marketingowych będą w tym wypadku zależały od informacji i perswazji zawartych w komunikatach (H5), a także od ogólnej wiedzy i nastawienia ludzi.

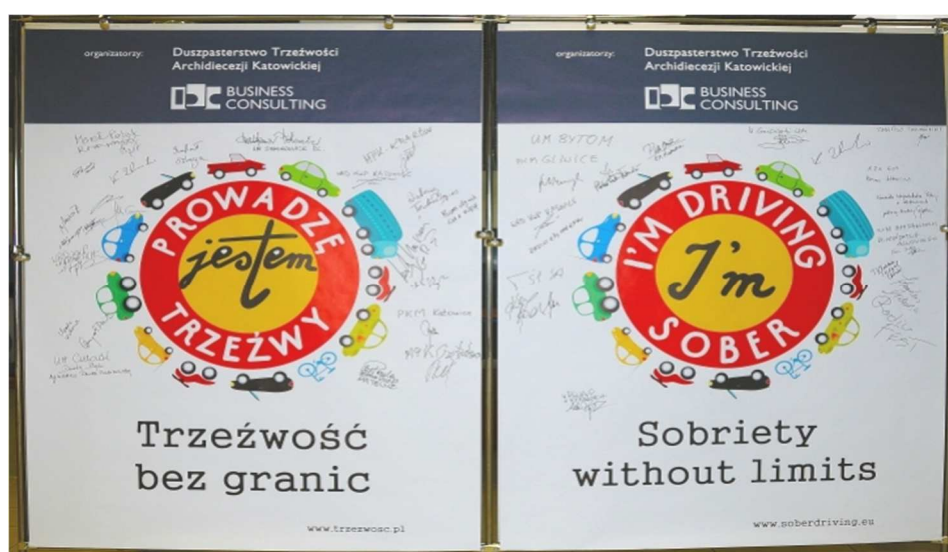
Dzięki odpowiednim apelom zapraszającym do współpracy, a potem dziękującym za uczestnictwo, między organizacją o osobami zaangażowanymi w jej działalność tworzy się pewna więź. Z jednej strony będzie ona związana z satysfakcją z bycia dobrym (zaangażowanym) człowiekiem, z drugiej strony – okazana przez organizację (czy beneficjentów) wdzięczność pozwoli na podtrzymanie chęci angażowania się w przyszłości, co jest szczególnie istotne, ponieważ satysfakcja (rozumiana jako stan emocjonalny wyrażający zadowolenie) pojawia się

także w wyniku konfrontacji oczekiwań danej osoby dotyczącej kontaktów z organizacją z tym, co dzieje się w rzeczywistości. Jeśli oczekiwania i otrzymana wartość są równoważne, beneficjent jest po prostu usatysfakcjonowany. Jeśli zaś między oczekiwaniami a otrzymaną wartością pojawi się luka (np. praca wolontariusza polegała wyłącznie na sprzątaniu), pojawia się niezadowolenie i wycofywanie się ze współpracy z organizacją (Andreasen i Kotler 2007). Jednak, jeśli dana osoba otrzyma więcej czy znacznie więcej, niż się spodziewała, to pojawi się wdzięczność i do takich relacji organizacje powinny dążyć.

Zaprezentowane w pracy przykłady komunikacji z otoczeniem dotyczą sytuacji, w której organizacja czegoś od odbiorcy potrzebuje. Osobno należałoby rozważyć promocję pożądaných zachowań, apele o zmianę przyzwyczajzeń czy ostrzeżenia, a więc komunikaty nakłaniające do zmiany reakcji i próbujące wpłynąć na dotychczasowe życie ludzi. Efekty takiej komunikacji są o wiele trudniejsze do zmierzenia, ponieważ:

- 1) jej odbiorcy osobiście nie muszą deklarować żadnych zachowań, a więc nie ma odniesień do pomiarów przed kampanią i po niej;
- 2) efekty komunikacji mogą być znacznie odsunięte w czasie;
- 3) efekty mogą zaistnieć, ale będą niemierzalne, gdyż nie będzie informacji, czy ktoś zmniejszył liczbę wypalanych papierosów czy może rzucił palenie;
- 4) równocześnie może toczyć się kilka akcji o podobnym charakterze, w związku z czym niemożliwe jest wskazanie, które efekty są rezultatem każdej z nich.

Potrzebę zweryfikowania komunikacji widać na przykład w przypadku kampanii mających na celu odpowiedzialną konsumpcję alkoholu. Najczęściej stosuje się w tym wypadku argumenty wywołujące strach, winę, wstyd, a więc zdecydowanie negatywne reakcje (Lascu i Hernik 2012). Zamiast tego należałoby pokazywać aprobowane zachowania i pozytywne skutki (korzyści), szczególnie w komunikacji z młodym pokoleniem, skłonnym do przekory w przypadku nakazów i zakazów. Przykładem dobrej komunikacji jest plakat z napisem „Prowadzę, jestem trzeźwy” (ryc. 40).



Ryc. 40. Plakat promujący odpowiedzialną jazdę samochodem
Źródło: Trzeźwość to program edukacyjny (<http://www.trzezwosc.pl>).

Komunikacja, jak wspomniano, powinna być dostosowana do danej grupy interesariuszy. Warto też pamiętać o tym, że warunkiem uzyskania zaplanowanych efektów jest wybór odpowiednich kanałów przekazywania informacji. Przy czym nie zawsze komunikacja masowa jest najlepsza, ponieważ trafia do masowego odbiorcy, a nie do wybranych osób. Dlatego należy zaplanować odrębne przekazy i kanały łączące organizację:

- 1) ze społeczeństwem i z liderami danych społeczności – może być to prasa lokalna czy strona internetowa;
- 2) z potencjalnymi wolontariuszami – ulotki w szkołach, na uniwersytecie III wieku;
- 3) z podmiotami biznesu – bezpośrednie listy, telefony, spotkania;
- 4) z członkami organizacji i aktualnymi wolontariuszami – spotkania, tablice ogłoszeń, informacje e-mailowe;
- 5) z innymi organizacjami – strona internetowa, spotkania.

Wyniki działań marketingowych zależą od spójnej komunikacji, a więc łączącej deklaracje z celami i działaniami. Najogólniej sformułowany cel przyświecający organizacji zawarty jest w misji; np. misja Federacji Zielonych Gaja brzmi następująco: „Codziennie na Ziemi bezpowrotnie giną gatunki. To wielkie wyzwanie współczesności. Chcemy mu sprostać. Koncentrujemy wysiłki, aby zapobiegać i przywracać to, co wydaje się być utracone: rzadkie gatunki, tradycyjne krajobrazy, szacunek dla Ziemi i człowieka” (*Misja*, <http://gajanet.pl/o-nas/>). Aby działania organizacji były skuteczne, muszą być spójne i odpowiednio przekazane. Jeśli pojawi się sprzeczność w tym, co organizacja sobie wyznaczyła w misji, a codziennymi działaniami i komunikacją, to jest to prosta droga do zaprzepaszczenia zaufania, jaki otrzymała ona na początku z tytułu działalności w sferze non profit, a więc dla wyższych celów, jak się domniemywa. Szczera komunikacja może być jednym z filarów tożsamości organizacji, a więc atutem, który będzie ją wyróżniał wśród innych. Pozytywny wydaje się fakt, że 85,5% (jak wspomniano) organizacji gotowych jest udostępnić sprawozdania merytoryczne i finansowe, pozwalające poznać organizację od środka. Wszystko to może wpłynąć na późniejszą skuteczność działań. Sposób komunikowania się organizacji z otoczeniem wpływa zarówno na liczbę członków i wolontariuszy, jak i na pozyskiwane środki. Iwankiewicz-Rak (2006) podkreśla na przykład, że ponieważ organizacja może pozyskiwać zasoby w różnych miejscach, strategia fundraisingu także powinna obejmować różne grupy interesariuszy, do których będą kierowane odmienne apele i inaczej wyrażone podziękowania. Pozyskiwanie środków będzie łatwiejsze, jeśli organizacja zbuduje więzi poprzez komunikację. Oprócz tego potrzebna jest wiedza z zakresu zarządzania funduszami organizacji. Obecnie organizacje mają różne możliwości: *payrolling*, charytatywny sms, aukcje, audiotele, karty *affinity* (wydawane przez banki w porozumieniu z organizacjami, aby wesprzeć ich działalność; ryc. 41), akcje *click&donate*, a także – jak już wspomniano – zbiórki publiczne do puszek.

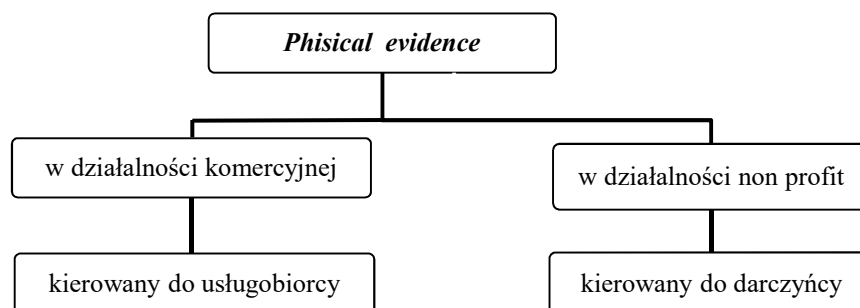
Zakres promocji będzie głównie od planów organizacji na przyszłość – jeśli będzie chciała się rozwijać i ma konkretne cele do osiągnięcia, to oznaczać to będzie konieczność rozszerzenia zakresu i intensywności komunikacji. Wcześniej czy później organizacje pozarządowe będą musiały się zmierzyć z taką ewentualnością, bowiem żeby skutecznie działać na rynku, należy doskonalić organizację i planować jej rozwój (Bednarski 2001), a to bez programów promocyjnych w przypadku podmiotów non profit jest niemożliwe.



Ryc. 41. Karta kredytowa typu *affinity* o nazwie Polbank Dzieciom; bank wspiera działalność Fundacji Spełnionych Marzeń

Źródło: Polbank Dzieciom... (<http://prnews.pl/polbank-efg>).

W opracowanej dla usług koncepcji 7P znajduje się także *physical evidence*, czyli rzeczowe dowody wykonania usługi (ryc. 42).

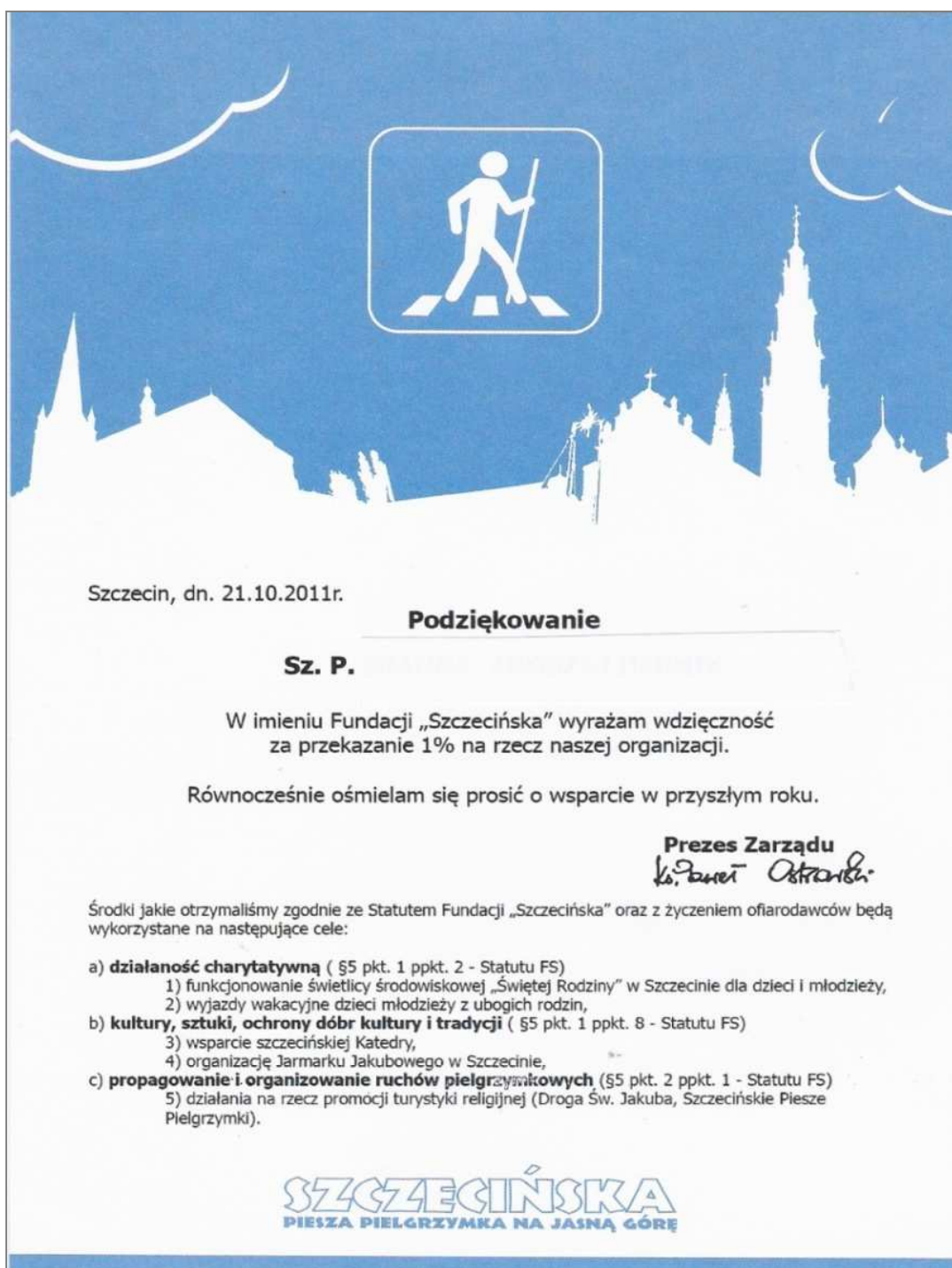


Ryc. 42. *Physical evidence* (rzeczowy dowód wykonania usługi) w działalności komercyjnej i non profit

W przypadku organizacji należałoby jednak mówić o dowodach potwierdzających wsparcie organizacji, ponieważ usługa dotyczyć będzie beneficjentów, a nie darczyńców, a to tych ostatnich najczęściej organizacja chce pozyskać i utrzymać. Zadać można by pytanie, co może być dowodem czy potwierdzeniem przekazywanym przez organizację w zamian za to, że otrzymała wsparcie. Jeśli będą to niewielkie kwoty, można zaplanować podziękowania (co ponownie byłoby działaniem z zakresu *public relations*, czego przykłady przedstawiają ryc. 43 i oraz ryc. 44), jeśli będą to kwoty większe, organizacja może pomyśleć o materialnych podarunkach, w miarę swoich możliwości.



Ryc. 43. Podziękowanie za przesłanie charytatywnego SMS-a na rzecz Caritas



Ryc. 44. Podziękowanie za przekazanie 1% podatku

Podsumowując problematykę działań marketingowych organizacji, podkreślić należy, że w przypadku organizacji pozarządowych inaczej trzeba rozumieć ofertę – to nie tylko świadczone usługi, ale także kompetencje, reputacja czy baza członkowska; zaznaczyć tu można, że w dotychczasowych publikacjach nie spotyka się takiego podejścia do oferty.

W klasycznym marketingu usług akcentuje się rolę miejsca świadczenia usługi, ponieważ usługobiorca najczęściej osobiście musi się w danym miejscu zjawić. W niniejszej pracy podkreślono zaś, że w przypadku działalności organizacji pozarządowych miejsce świadczenia usługi traci znaczenie, ponieważ indywidualne osoby oraz przedstawiciele instytucji wspierających organizacje najczęściej osobiście nie bywają w ich siedzibach. Zakładając nawet, że chcieliby się tam udać, usługi świadczone beneficjentom i tak mogłyby być świadczone w innym miejscu. Ponadto zanika znaczenie ceny, rozumianej jako wartość dobra oferowanego na rynku, ponieważ większość usług świadczonych przez organizacje jest nieodpłatna. Co więcej, głównym motorem działania organizacji jest charyzma liderów, dlatego słowo „człowiek” powinno być zastąpione słowem „lider”. Dodać trzeba również, że głównym problemem, z jakim zmagają się organizacje, jest zaangażowanie członków i wolontariuszy, dlatego działania marketingowe organizacji w zakresie pozyskiwania członków i ich motywowania muszą być odpowiednie.

Jak stwierdzono, większość znanych i wykorzystywanych do tej pory działań marketingowych można zastosować w działalności non profit, ale w praktyce organizacje wykorzystują głównie elementy *public relations*. Wadą tych działań, jak wspomniano, jest ograniczanie się jedynie do podstawowych informacji o jakimś programie czy działalności w ogóle; tymczasem bardzo ważne jest, aby pokazywać cechy odróżniające organizację od innych oraz zapewniać o jej transparentności i korzyściach. Zarządzanie marketingowe organizacją powinno polegać na planowaniu oferty dla różnych interesariuszy, zmodyfikowaniu komunikacji, jeśli chodzi o przekazywane treści, a następnie na dostosowaniu działań do potrzeb interesariuszy i do tego co będzie się działo w otoczeniu. Dla zweryfikowania skuteczności organizacja powinna także określić wymierne cele i kontrolować zarówno stan, jak i sposób ich osiągania, o czym będzie mowa w następnym rozdziale.

3.3. Efekty działań marketingowych – kontrola i ocena

3.3.1. Typy efektów działań marketingowych

Rezultaty działań marketingowych mogą być zakwalifikowane do efektów finalnych lub pośrednich (Wrzosek 2005), a także do efektów wewnętrznych i zewnętrznych. W przypadku działalności niekomercyjnej do efektów finalnych zaliczyć można sumę uzyskanych środków, liczbę wspierających firm, liczbę nowych członków czy wolontariuszy albo zrealizowanych projektów i wydarzeń. Efektem finalnym będzie więc np. pozyskanie przez Fundację Dzieciom Zdążyć z Pomocą 108 708 256 zł czy przez Fundację Pomocy Osobom Niepełnosprawnym Słoneczko 13 365 964 zł z tytułu odpisu 1% (zob. tab. 9). Do efektów pośrednich z kolei będą zaliczane te efekty, które pojawią się oprócz realizowanych celów, aby nowy produkt wprowadzony do oferty wpłynął na wizerunek organizacji (co zwiększy jej zasoby niematerialne) i pozwolił zbudować nowe relacje z interesariuszami. Poziom realizacji wymienionych celów wynikać będzie zarówno z przygotowania i konsekwencji liderów, z posiadanych zasobów, jak i z percepcji organizacji w społeczeństwie.

Efekty wewnętrzne będą dotyczyły różnego rodzaju zasobów organizacji i jej kultury. Można tu wskazać zasoby materialne pozytywnie się zmieniające dzięki większym darowiznom od beneficjentów (skuteczna promocja), a także zasoby niematerialne związane z wiedzą

pracowników. Wreszcie zmienić się mogą zasady funkcjonowania i priorytety. Efekty zewnętrzne natomiast mogą obejmować znajomość organizacji w otoczeniu, a w rezultacie także łatwość w pozyskiwaniu środków i nawiązywaniu aliansów. Co ciekawe, dla beneficjentów dany podmiot będzie miał wizerunek darczyńcy / usługodawcy; w biznesie, administracji lokalnej i innych organizacjach non profit (grantodawczych) będzie on partnerem; dla społeczeństwa będzie usługodawcą, instytucją opiniotwórczą, a nawet pracodawcą; w przypadku wolontariuszy – miejscem pracy i edukacji. Wizerunek organizacji będzie się zatem zmieniał w zależności od przyjętej grupy interesariuszy. Aby uzyskać pozytywne efekty, organizacja powinna wiedzieć, o jakie grupy interesariuszy zabiega i dostosowywać do nich zakres działań.

Do efektów zaliczyć można popularność organizacji w otoczeniu oraz jej renomę. Oba zależą m.in. od sposobu komunikowania się organizacji z interesariuszami. Kształtując działania komunikacyjne, organizacja musi sobie odpowiedzieć na pytania: Kim są i gdzie są jej odbiorcy? Gdzie są potencjalni wolontariusze i członkowie? Gdzie znajdują się potencjalni donatorzy? Rozstrzygnięcie powyższych kwestii powinno być podstawą marketingowej filozofii działania podmiotu. Na przykład w przypadku organizacji Habitat for Humanity (ryc. 45), zajmującej się budowaniem domów i schronisk dla bezdomnych na całym świecie, odpowiedzi byłyby następujące:

- 1) bezpośrednimi odbiorcami usług organizacji są bezdomni w różnych krajach; pośrednio korzystają też na tym lokalne społeczności, których poziom życia się poprawia;
- 2) potencjalni wolontariusze i członkowie organizacji to mieszkańcy obszarów, na których organizacja podjęła działalność;
- 3) donatorzy to nie tylko osoby zamożne, które chcą wspomóc aktywność Habitat for Humanity, i nie tylko mieszkańcy wybranych obszarów, ale również firmy budowlane, hurtownie materiałów oraz producenci sprzętu gospodarstwa domowego. W tej grupie znajdują się także organizacje grantodawcze, na przykład V4 Community Foundation.



Ryc. 45. Logo i apel Habitat for Humanity Gliwice
Źródło: Habitat for Humanity (<http://www.gliwice.habitat.pl>).

W przypadku Polskiego Czerwonego Krzyża:

- 1) bezpośrednimi odbiorcami usług organizacji są
 - a) osoby potrzebujące opieki społecznej na terenie kraju;
 - b) w przypadku działalności dotyczącej banków krwi są to także poszkodowani w wypadkach samochodowych i chorzy potrzebujący transfuzji krwi;
 - c) osoby poszukujące zaginionych (PCK prowadzi Krajowe Biuro Informacji i Poszukiwań);
 - d) ofiary klęsk żywiołowych;
 - e) uczestnicy szkoleń na przykład dotyczących pierwszej pomocy;
 - f) dzieci i młodzież korzystający z letnich i zimowych kolonii;
 - g) pośrednio lokalne społeczności;

- 2) potencjalnymi wolontariuszami i członkami organizacji są osoby zamieszkujące obszar, na którym działa oddział PCK;
- 3) donatorami są nie tylko osoby / instytucje, które wpłacają środki pieniężne, ale również firmy przekazujące żywność i odzież, firmy farmaceutyczne, producenci sprzętu medycznego, a także osoby indywidualne oddające krew.

Efekty finalne i pośrednie będą zatem zależały od tego, czy organizacja będzie umiała identyfikować grupy interesariuszy i prezentować swoje działania i osiągnięcia w odpowiedni sposób. Podkreślić trzeba raz jeszcze, że działania marketingowe organizacji pozarządowych muszą dotyczyć grup interesariuszy istotnych dla ich przyszłości, przy czym nie są to jedynie bezpośredni konsumenci usług, jak w przypadku działalności komercyjnej, ale także podmioty biznesu, administracja publiczna, społeczeństwo i wolontariusze, również organizacje grantodawcze, o czym już była mowa. Od zrozumienia tej specyfiki zależą zarówno efekty pośrednie, jak i efekty finalne działalności organizacji.

Efekty działań marketingowych wiążą się także ze sposobem informowania o cechach usługi i sposobie jej świadczenia, bowiem jej postrzegana jakość (zdolność oferty do zaspokojenia oczekiwań odbiorcy) będzie wynikała z przeświadczenia, iż podmiot posiada odpowiednie zasoby i ludzi umiejących rozwiązać ich problemy w profesjonalny sposób (Styś 2010). Efekty działań zależą od tego również, czy komunikacja będzie skoordynowana z cyklem życia usługi, z koncepcją segmentacji rynku, a także z celami, jakie w danym okresie są dla organizacji ważne. Ponadto działania te muszą być zintegrowane z pozostałymi elementami marketingu na zasadzie komplementarności i substytucyjności (Wrzosek 2005). W pierwszym przypadku oznacza to, że działania marketingowe nawzajem się uzupełniają, na przykład zanim wprowadzi się nową ofertę na rynek, trzeba podać informację o jej cechach i dostępności. W drugim przypadku elementy marketingu w pewnym zakresie można zastępować (są one substytucyjne), a więc na przykład brak reklamy może być zastąpiony szerszym zakresem działań w ramach kontaktów osobistych i dostępnością oferty.

Zadaniem liderów organizacji powinno być systematyczne sprawdzanie, czy organizacja działa zgodnie z planem i z czego wynikają ewentualne odchylenia. Dla tego organizacje potrzebują zarówno kontroli strategicznej, jak i kontroli poszczególnych programów (Andreasen i Kotler 2007).

3.3.2. Kontrola i ocena działań

Kontrola strategiczna skupia się na ogólnych wynikach organizacji, związanych na przykład z efektami fundraisingu czy postrzeganiem organizacji w otoczeniu. Kontrola programów natomiast obejmuje bieżące działania zaplanowane na dany okres. Mogą one dotyczyć konkretnego zadania czy większego projektu. Kontrola umożliwia sprawdzenie, czy działania są zgodne z planem, ale także to, czy prowadzona kampania dociera do odbiorców, co myślą o niej członkowie organizacji, wolontariusze i darczyńcy. Może to oznaczać konieczność prowadzenia szerokich badań, dlatego prawdopodobnie organizacje nie podejmują takich ewaluacji. Jednakże system kontroli nie musi być ani czasochłonny, ani kosztowny. W przypadku wolontariuszy na przykład może być to wykorzystanie kwestionariusza z pytaniami o ich zadowolenie; w przypadku sponsorów i donatorów mogą to być telefony z zapytaniem o ocenę współpracy; może być to też automatyczny pomiar za pomocą odpowiednich aplikacji,

pozwalający na wyrażenie opinii na stronie internetowej. Istotne jest to, aby takie rewizje zaplanować i prowadzić je systematycznie, ponieważ dają możliwość korygowania działań przed ich zakończeniem, co może zapobiec stracie środków i czasu.

Kontroli i ocenie (opiniującej konkretne wyniki i odchylenia od planu) powinien podlegać nie tylko harmonogram działań, ale także poziom ponoszonych kosztów, w tym marketingowych, o których już była mowa (Andreasen i Kotler 2007). Należy więc sprawdzać, czy pieniądze wydawane są w sposób racjonalny, jakie są powody nadmiernego (względem założeń) wydatkowania środków, czy wcześniej ustalone budżety są odpowiednie dla zaplanowanych zadań, czy organizacja ogólnie wydaje za dużo i na co. W przypadku większości polskich organizacji sprawdzenie tego będzie problemem, ponieważ 13,4% działa bez żadnych środków, 10% dysponuje niewielkimi funduszami (do 1000 zł), a więc na działania marketingowe zapewne nie wydaje nic. Spośród tych organizacji, które posiadają bardziej zasobne budżety, część nie potrafi wskazać, ile wydaje na marketing, ponieważ nie prowadzi takiej ewidencji albo nie wie, które wydatki mogą być nazwane marketingowymi (ok. 18%). Racjonalność prowadzonych działań może więc okazać się wątpliwa. Jednakże należy pamiętać, że w działalności organizacji pieniądze są celem do realizacji misji, a nie celem samym w sobie, dlatego skuteczność działań i efektywność wydatkowanych środków muszą być oceniane przy nieco innych założeniach (Young 1983), co nie oznacza, że te kategorie mogą być ignorowane.

Kontrole, z punktu widzenia ocenianych osób, są niewygodne, ale dzięki nim wiadomo, co dzieje się bezpośrednio w organizacji, na przykład jak odpowiedzialne za zadania osoby wywiązują się z nich. Obecnie zakłada się nawet kontrolę „na sprzężeniu nadążnym”, jak pisze Moszkowicz (2003), co oznacza bieżący monitoring informacji napływających do organizacji i bieżące korygowanie działań. Oczywiście przeprowadzając kontrolę, trzeba skonstruować odpowiednie instrumenty pomiaru; jeśli będą to kwestionariusze wywiadu czy kwestionariusze ankiet, to w zależności od respondentów powinny poruszać różne kwestie: w przypadku byłych wolontariuszy – dlaczego nie zostali członkami organizacji; w przypadku byłych beneficjentów – dlaczego nie korzystają już z tego, co organizacja oferuje.

Kontrolując realizację danego przedsięwzięcia *ex post* (kontrola strategiczna), należy uwzględnić takie kwestie, jak skuteczność, wydajność, użyteczność oraz trwałość. Oznacza to końcową ewaluację sposobu wykorzystania środków, a także użyteczność i trwałość osiąganych efektów z punktu widzenia odbiorców działań. Taka kontrola może również umożliwić zidentyfikowanie czynników, które przyczyniły się do sukcesu bądź porażki, a także wyciągnięcie wniosków na potrzeby kolejnych działań. Kontrolować i oceniać można zarówno procesy, jak i parametry związane z działalnością organizacji i jej otoczeniem. W przypadku odchylenia od założeń konieczna jest korekta dotychczasowego działania albo podjęcie nowego działania na skutek oceny parametru. Jeśli zatem beneficjent jest niezadowolony z jakości usługi, powinno się skorygować niedociągnięcia. Jeśli natomiast w trakcie badań stwierdzono, że najbliższe otoczenie nie ma żadnej wiedzy nt. działalności organizacji, trzeba będzie zaplanować i przeprowadzić działania zmierzające do poprawienia tej sytuacji.

Skuteczność działań, a więc stopień realizacji przyjętych celów wpływa na efektywność i mimo że w sferze non profit nie ma ona tak dużego znaczenia jak w działalności komercyjnej – także powinna być brana pod uwagę. Efektywność wynika bowiem z potrzeby racjonalnego gospodarowania ograniczonymi zasobami organizacji (Wrzosek 2005). Skuteczność może być zatem wynikiem mniejszych lub większych nakładów, ale ważne jest to, aby były one racjonalne.

Podobnie należy rozumować w przypadku segmentacji interesariuszy – w sferze biznesu zakłada się racjonalną segmentację, co oznacza, że jeśli dany segment będzie zanikał albo

jeśli trudno będzie do niego dotrzeć, firmy zrezygnują z przygotowania i dostarczenia oferty. W przypadku organizacji pozarządowych nie jest powodem do zaniechania działań to, że trudno jest dotrzeć do chorych albo że trudno znaleźć bezdomnych, albo że jest to kosztowne, albo że problemem jest przekonanie ludzi do mniejszej konsumpcji alkoholu. Skuteczność i efektywność muszą być zatem inaczej oceniane niż w sferze komercyjnej.

Wskaźniki pozwalające na ocenę sytuacji mogą mieć charakter finansowy i pozafinansowy. Bazując na metodach i wskaźnikach stosowanych w sferze komercyjnej, w tej pierwszej grupie doprowadzić można do (Karasiewicz 2007; Kozielski 2007):

- 1) świadomości otoczenia, określającej stopień znajomości i rozpoznawania marki organizacji; stosowanymi miarami są: wspomagana znajomość marki, spontaniczna znajomość marki oraz TOM;
- 2) skojarzeń interesariuszy związanych z oceną atrybutów organizacji oraz cechami oferty;
- 3) postawy nabywców (beneficjentów), związanej z emocjonalnym stosunkiem danych osób do organizacji, wyrażonym oceną; miarą jest stopień zadowolenia z kontaktów z organizacją;
- 4) działań interesariuszy po kontakcie z organizacją; stosowanymi kryteriami są: zamiar udzielenia rekomendacji, chęć powtórnego kontaktu, poszukiwanie dodatkowych informacji o organizacji, dobrowolne wspieranie organizacji.

Na podstawie powyższych parametrów (biorąc pod uwagę głównie stopień zadowolenia, stopień rekomendacji oraz wskaźnik powrotu) określić będzie też można lojalność poszczególnych grup interesariuszy. Zaletą przedstawionych wskaźników jest ich rynkowy charakter, co oznacza, że pozyskuje się dane z punktu widzenia interesariuszy a nie podmiotu, jak ma to miejsce przy miarach finansowych. Dzięki temu organizacja pozyskuje wiedzę o swoim otoczeniu, może się uczyć i rozwijać (Kozielski 2007). Dane dotyczące sytuacji w organizacji także są istotne, a więc ocenie mogą być poddane takie miary, jak zmiana liczby członków (przy stowarzyszeniach), liczby wolontariuszy czy zrealizowanych projektów.

Optymalnym rozwiązaniem byłoby stosowanie wskaźników łączących marketing i finanse, takie jak marketingowa marża brutto, wartość marki, wartość klientów, ale ich bezpośrednie zastosowanie w działalności organizacji pozarządowych byłoby trudne. A ponadto wskazują one przeszłość, co jest często krytykowane, bowiem teraźniejszość już jest inna. Dlatego historyczne wskaźniki finansowe powinny być stosowane równocześnie z miarami dotyczącymi teraźniejszości i przyszłości, takimi jak zamiar udzielenia rekomendacji czy wskaźnik powrotu. Jednakże ponieważ także w funkcjonowaniu podmiotów non profit można wskazać przepływy finansowe między organizacją a interesariuszami, można dla takiej działalności skonstruować następujące wskaźniki:

- 1) wpływy od interesariuszy (zamiast przychodu ze sprzedaży w przypadku działalności komercyjnej) – należy podzielić je na grupy interesariuszy istotne w działalności organizacji, takie jak biznes, indywidualni darczyńcy, administracja publiczna. Wpływy można też analizować, dzieląc je na konkretne programy, jeśli oferta organizacji jest na tyle rozbudowana;
- 2) udział w odpisach 1% podatku (zamiast wartościowego udziału w rynku) – ocenia się w tym wypadku wielkość odpisu otrzymanego przez organizację w relacji do wartości wszystkich odpisów dokonanych przez podatników w danym roku:

$$\text{udział w odpisach}_{(UO)} = \frac{\text{wartość otrzymanego odpisu}}{\text{wartość wszystkich odpisów z danego roku}}$$

- 3) efektywność promocji programu (zamiast promocji sprzedaży) – analizuje się tutaj wydatki poniesione na promocję programu X (na przykład na program „Budowa studni dla Sudanu” prowadzony przez PAH albo na program „Oddaj krew” prowadzony przez PCK) w relacji do otrzymanych wpłat. Wskaźnik taki informuje, ile organizacja pozyskała z każdej wydanej złotówki:

$$\text{efektywność promocji programu}_{(EPP)} = \frac{\text{wpłaty interesariuszy}}{\text{koszty promocji programu}}$$

W przypadku wskaźnika EPP konieczna jest ewidencja wydatków na promocję, przy czym może być to trudne w przypadku prowadzenia kilku programów równocześnie, ale wówczas koszty powinny być podzielone proporcjonalnie. Oznacza to konieczność stworzenia nowych kont analitycznych odpowiadających specyfice kosztów organizacji. Należy także wziąć pod uwagę przesunięcia efektów w czasie, bowiem w innym momencie ponoszone będą koszty, a w innym mogą pojawić się wyniki w postaci wpływów.

Stosowanie powyższych wskaźników umożliwi organizacji ocenę skuteczności i efektywności. Zaznaczyć tu trzeba, że w działalności non profit jest to trudniejsze niż w działalności komercyjnej, w przypadku której często bazuje się na normach czy wypracowanych już wzorcach, czego w przypadku niekomercyjnych działań marketingowych nie ma (Nowak 2007). Dlatego oceniając działalność marketingową, należy albo przyjąć pewien punkt widzenia w odniesieniu do organizacji i kolejne miary porównywać ze stanem poprzednim, albo dokonywać porównań między różnymi organizacjami, pod warunkiem, że działają one w podobnych dziedzinach i że odpowiednie dane są dostępne.

3.3.3. Strategiczna karta wyników

Na podstawie realizacji planów i ich kontroli stworzyć można strategiczną kartę wyników, czyli koncepcję monitorowania realizacji strategii (opracowana przez Kaplana i Nortona 2006). Karta wyników obejmuje zestaw mierzalnych celów niezbędnych do realizacji misji, przy czym wykorzystywana jest ona nie tylko w kontroli, ale także do zapewnienia spójności działań. Przygotowywana systematycznie (częstotliwość powinna być dostosowana do intensywności działań) wskazuje popełnione błędy i niedociągnięcia, jak również pozwala zmierzyć się z tym, co trzeba będzie dokonać w przyszłości. Jeśli więc organizacja nie potrafi ewidencjonować wydatków w taki sposób, aby można było określić koszty marketingu (mimo planów, żeby taką ewidencję wprowadzić), adnotacje w karcie wyników ewidentnie wskażą niedociągnięcie. Dzięki odnotowaniu porażek i sukcesów w jednym miejscu organizacja może także identyfikować swoje mocne strony, a także uczyć się na własnych błędach. Karta może być też instrumentem wpływania na motywacje pracowników (członków organizacji), ponieważ wskazuje wyraźnie, które działania zostały wykonane dobrze, a które są niedopracowane. Co więcej, umożliwia ona także kompleksowe spojrzenie na osiągnięcia i zaplanowanie dalszych kroków (tab. 14). Warto dodać, że karta może być także przygotowywana dla działów, jeśli takowe organizacja posiada, albo w przypadku większych projektów.

Tabela 14. Przykład strategicznej karty wyników dla organizacji pozarządowej

Cele strategiczne	Miary	Zadania	Działania	
			plan na rok 2013	wykonanie / / komentarz
Perspektywa finansowa				
Zdobycie środków na cele statutowe	wpływy od interesariuszy udział w odpisach 1% podatku	1. Przygotowanie kampanii informującej o działaniach organizacji i możliwości przekazania 1% 2. Uruchomienie stałej obsługi telefonicznej i internetowej umożliwiającej udzielanie odpowiedzi na pytania 3. Usprawnienie komunikacji z biznesem	Ad 1. Kampania (intensywne działania) będzie zorganizowana w styczniu, lutym i marcu; przygotowane zostaną ulotki, które rozdane zostaną ludziom przez wolontariuszy; przygotowana zostanie audycja radiowa o organizacji – marzec / kwiecień. Na stronę internetową organizacji będzie wprowadzana aktualna informacja o działaniach i możliwościach przekazania 1% Ad 2. ... Ad 3. ...	wykonano zgodnie z planem
Perspektywa interesariuszy				
a) beneficjenci				
Zwiększenie zadowolenia beneficjentów	badanie postawy nabywców – ocena według określonych skal	1. Zbadanie opinii beneficjentów o usługach organizacji 2. Wprowadzenie korekty zgodnej z oczekiwaniami beneficjentów	Ad 1. Przygotowanie kwestionariusz z pytaniami o zadowolenie z kontaktów z organizacją oraz z zapytaniem o sugerowane zmiany; przeprowadzenie badania Ad 2. Zaplanowanie zmian zgodnych z oczekiwaniami, które będą wprowadzone w 2013 roku	do końca grudnia 2012 r. kwestionariusz nie został opracowany; badanie nie zostało przeprowadzone
b) podmioty biznesu				
Zwiększenie zainteresowania organizacją ze strony biznesu	działania interesariuszy liczba nowych umów	1. Zbadanie zadowolenia dotychczasowych firm z kontaktów z organizacją 2. Monitoring firm działających w regionie, lista potencjalnie zainteresowanych współpracą 3. Przygotowanie propozycji współpracy	Ad 1. Zbadanie oczekiwań i wprowadzanie odpowiednich zmian; przygotowanie kwestionariusza z pytaniami do firm; umówienie się na spotkania; na podstawie rozmów stworzenie listy koniecznych korekt Ad 2.	

Tabela 14. Przykład strategicznej karty wyników dla organizacji pozarządowej (cd.)

c) społeczeństwo				
Zwiększenie popularności marki w otoczeniu	wspomagana znajomość marki, spontaniczna znajomość marki działania interesariuszy	1. Zbadanie znajomości marki (nazwy) organizacji w otoczeniu, w którym działa organizacja 2. Zaplanowanie ciekawego wydarzenia, które przyciągnie mieszkańców okolicy 3. Sprawdzenie wskaźnika powrotu interesariuszy (ponowne pytania, darowizny, wizyty) 4. Sprawdzenie zainteresowania ludzi organizacją	Ad 1. Przygotowanie kwestionariusza z pytaniami, przeprowadzenie badania podczas „wydarzenia” i poza nim Ad 2. Zorganizowanie „Dnia Dobrego Samarytanina” – połączenie historii z bieżącą działalnością, co przyciągnie przeciętnego mieszkańca okolicy, zapewnienie aktywnego udziału, dostosowanie wydarzenia do różnych grup wiekowych Ad 3. ...	
d) organizacje grantodawcze				
Pozyskanie środków od organizacji i innych instytucji non profit	podpisane umowy o współpracy wartość grantów	1. Zrobienie listy organizacji grantodawczych polskich i zagranicznych 2. Sprawdzenie programów wspierania organizacji przez administrację publiczną	Ad 1. Lista polskich organizacji grantodawczych, osobna lista organizacji zagranicznych; wskazanie organizacji, które obszary dane organizacje wspierają, sprawdzenie terminów i zasad Ad 2.	
Perspektywa kompetencji				
Podniesienie kompetencji w zakresie zarządzania Nabycie kompetencji w zakresie rachunkowości Nabycie kompetencji w zakresie fundrisingu	liczba szkoleń dla członków i wolontariuszy konsultacje eksperckie	1. Znalezienie nieodpłatnych szkoleń w zakresie zarządzania i rachunkowości 2. Pozyskanie wiedzy na temat fundringu z materiałów książkowych i innych publikacji, a także poprzez benchmarking	Ad 1. Wyznaczenie osoby do monitorowania stron internetowych z ogłoszeniami o szkoleniach dla organizacji; znalezienie kontaktu z naukowcem specjalizującym się w zarządzaniu NGOs; znalezienie lidera innej organizacji, który zechce przekazać jakieś wskazówki Ad 2. ...	
Perspektywa procesów wewnętrznych				
Określenie skuteczności i efektywności programów	wydatki przychody wskaźnik EPP	1. Ustanowienie konta funkcjonalnego dla wydatków związanych z programami 2. Wprowadzanie zasad ewidencjonowania kosztów 3. Badanie częstotliwości i zakresu komunikacji 4. Obliczanie wskaźnika EPP od II półrocza 2013 r.	Ad 1. Dokonanie analizy obecnego sposobu księgowania wydatków; wprowadzanie dodatkowego konta i księgowania, przydatnego dla ewidencji wydatków Ad 2. Omówienie z księgową zasad nowego księgowania, zorganizowanie spotkania z członkami w celu wyjaśnienia zmian; przeszkolenie odpowiednich osób	

Stosowanie strategicznej karty wyników mogłoby być odpowiedzią na krytykę nieprofesjonalnego zarządzania organizacją (o czym była mowa w rozdz. 1 niniejszej pracy) i potrzebę zwiększenia skuteczności działań. Zaznaczyć jednak należy, że podane w tab. 14 wskaźniki są wprawdzie opracowane na podstawie istniejących wskaźników biznesowych, ale są równocześnie autorskim opracowaniem i w tej postaci dotychczas nie były stosowane w praktyce – dlatego ich pełna ocena będzie możliwa po odpowiedniej weryfikacji.

Strategiczna karta wyników powinna zawierać finansowe i niefinansowe aspekty realizacji strategii, dlatego w podanym przykładzie są odniesienia do pozyskiwanych środków, efektywności działań i wizerunku organizacji wśród beneficjentów i w otoczeniu. Poszczególne elementy karty mogą być inaczej nazwane, jednakże powinny zawierać analizę obszarów kluczowych dla organizacji, ponieważ tylko wówczas karta pozwoli na całościowe spojrzenie na prowadzoną działalność. Jeśli organizacja zaobserwuje poprawę poszczególnych parametrów, może uważać to za osiągnięcie, jednakże prawdziwy sukces odniesie wówczas, gdy będzie mogła sprostać standardom wyznaczonym w danej dziedzinie przez liderów (Drucker 2009).

4. Wewnętrzne determinanty zarządzania marketingowego organizacjami pozarządowymi

4.1. Orientacja organizacji

Rozwój sektora non profit w ostatnich latach spowodował większe zainteresowanie organizacji marketingiem, chociaż nadal wielu ich liderów uważa, że marketing jest synonimem sprzedawania i że działacze organizacji zajmują się ideami, których nie trzeba zachwalać (Salamon i in. 2003). Liderzy nadal często nie do końca akceptują dorobek marketingu (szczególnie promocji), gdyż ich zdaniem:

- marketing jest źle postrzegany przez społeczeństwo, ponieważ nie mówi całej prawdy i ma na celu tylko korzyść sprzedawcy;
- marketing jest nachalny i narusza prawo ludzi do prywatności;
- jeśli organizacja nigdy się nie promowała, to nagły zwrot w stronę reklamy czy *public relations* będzie świadczył o tym, że ma kłopoty;
- marketing jest niemoralny, bo bazuje głównie na manipulowaniu ludźmi;
- organizacja prowadzi tak wartościową działalność, że sama jej treść przyciągnie wsparcie społeczne i wolontariuszy (Salamon i in. 2003).

Powyższe stwierdzenia wynikają, z jednej strony, z nieznajomości istoty marketingu, a z drugiej strony – z wypaczeń, jakich dokonali praktycy biznesu skupieni na dążeniu do zysku. Dlatego warto przypomnieć, że marketing oznacza przede wszystkim poznanie potrzeb konsumentów oraz rozpoznanie rynku w celu dostosowania oferty podmiotu do jego oczekiwań i preferencji. Ale nie zawsze, zarówno w teorii, jak i w praktyce, tak właśnie marketing rozumiano, a zmiany w interpretowaniu tego pojęcia mogą być kolejną przyczyną obecnych nieporozumień. Jedną z determinant zarządzania marketingowego organizacją jest wiedza liderów oraz ich przekonanie o przydatności danej koncepcji.

Obecnie organizacje pozarządowe mogą przyjąć kilka koncepcji zachowania się na rynku: mogą skupiać się na świadczeniu usług beneficjentom – takie zachowanie można nazwać orientacją produktową, bowiem ważne jest to, jak przy danej ofercie zdobyć środki na działalność i jak obsłużyć jak najwięcej potrzebujących. W przypadku zmniejszającego się popytu organizacja może intensyfikować działania promocyjne i zachęcać do skorzystania z jej usług większe grono odbiorców. Taką koncepcję, w której podmiot ma nadmiar możliwości wytwórczych i powinien poszukiwać kolejnych beneficjentów, można nazwać sprzedażową. I wreszcie w sytuacji, gdy organizacja pyta swoich odbiorców o potrzeby (czego nie było w poprzednich opcjach) i stara się na nie odpowiadać, można mówić o orientacji marketingowej. Należy więc stwierdzić, że dopóki organizacja autorytatywnie twierdzi, że wie, czego potrzebują jej odbiorcy, nie działa marketingowo, bowiem istotą marketingu jest badanie, a następnie zaspokajanie potrzeb otoczenia. Wdrożenie więc

marketingowego zarządzania organizacją wynikać będzie z tego, że menedżerowie przyjęli za punkt wyjścia wymagania rynku, którego zasadniczą część stanowią beneficjenci, ale który może być też rozumiany dość szeroko (jako społeczeństwo, podmioty biznesu, administracja lokalna). Kluczowym kryterium przyjęcia takiej orientacji przez organizację jest przede wszystkim przydatność marketingu w działalności rynkowej (Wrzosek 2005), w związku z czym zakres i sprawność działań marketingowych zależą od tego, czy organizacje dostrzegają potrzebę ich wdrażania. Według badań Iwankiewicz-Rak (2006) 17,18% stowarzyszeń i 15,32% fundacji uważa, że odnosi sukcesy bez marketingu. Oznacza to, że jedną z głównych determinant jest przekonanie liderów organizacji do tego, co może przynieść jej powodzenie. Jeśli oceniają oni, że wystarczą do tego dotychczasowe rozwiązania, idea marketingu nie wzbudzi ich zainteresowania. Dlatego argumentem przemawiającym za wdrażaniem marketingowego zarządzania organizacją powinna być większa skuteczność w realizowaniu przyjętych celów, szczególnie jeśli cele te mają charakter rynkowy.

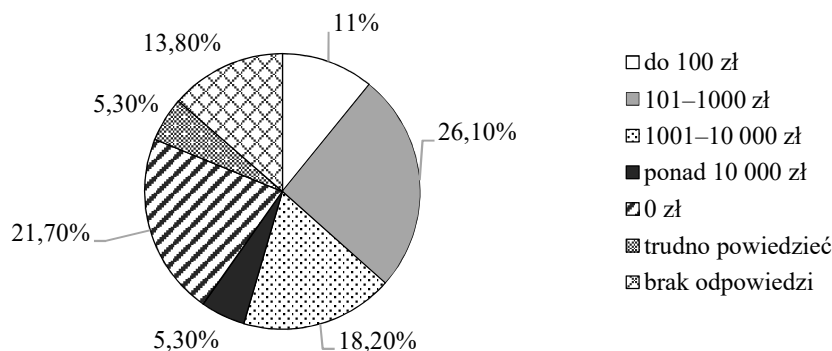
Jeśli organizacje przyjmą, że warunkiem ich sukcesu jest zarządzanie marketingowe, to muszą zaplanować odpowiednie elementy marketingu mix. Jak wspomniano, obecnie nie zawsze tworzą one plany działalności, a nawet jeśli takowe mają, to często nie ma w nich miejsca na marketing, co oznacza, że działania marketingowe będą okrojone. Dowodzą tego badania własne, które wykazały, że część liderów w ogóle nie wie, co to znaczy zarządzać marketingowo, część zaś uważa, że pozyskiwane środki powinny być wydatkowane wyłącznie na cele statutowe i na nic innego, i celowo nie przeznacza ich na działania marketingowe. Generalnie wydatki na marketing zależą od dochodów organizacji (tab. 15) oraz od sposobu i długości okresu planowania (dane w tab. 16 pozwalają na określenie związku między długością planów a wydatkami na marketing – organizacje planujące długookresowo wydają na marketing więcej ($\chi^2 = 20,036$; $df = 10$; $p = 0,289$). Okazuje się, że prawie 41% organizacji na działania marketingowe nie wydaje nic (ryc. 46).

Tabela 15. Dochody badanych organizacji (n = 566)

Dochody [zł]	Liczebność organizacji	Procent organizacji
0	76	13,4
Do 1000	53	9,4
1001–10 000	170	30,0
10 001–100 000	151	26,7
100 001–1 mln	58	10,2
Ponad 1 mln rocznie	16	2,8
Brak odpowiedzi	42	7,4

Tabela 16. Wydatki na marketing w zależności od długości okresu objętego planem (n = 318)

Wydatki na marketing [zł]	Plan na rok		Plan na rok–3 lata		Plan na okres powyżej 3 lat	
	L	%	L	%	L	%
0	45	21,8	15	21,7	7	16,3
Do 100	30	14,6	7	10,1	3	7,0
101–1000	71	34,5	25	36,2	11	25,6
1001–10 000	39	18,9	12	17,4	10	23,3
Ponad 10 000	10	4,9	3	4,3	9	20,9
Trudno powiedzieć	11	5,3	7	10,1	3	7,0
Ogółem	206	100,0	69	100,0	43	100,0

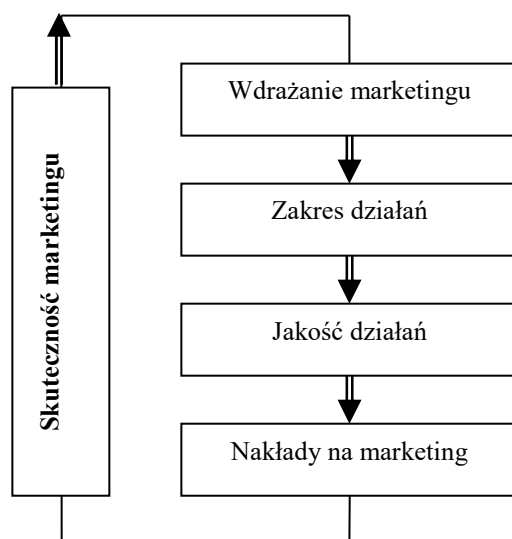


Ryc. 46. Wydatki organizacji na marketing

W ocenie wielkości wydatków na działania marketingowe kluczowa jest kwestia, jakie koszty do tej kategorii zostaną zaliczone. Tradycyjnie do kosztów marketingu zalicza się wydatki związane z promocją, ale dodać do nich trzeba także koszty projektowania i wprowadzania na rynek nowych produktów, koszty (przynajmniej ich część) zapewniania jakości, a także koszty zakupu oraz koszty sprzedaży, jeśli takie występują (Wrzosek 2005). Ogólnie wśród kosztów marketingowych można wyróżnić koszty związane z przygotowaniem działań, koszty związane z samą ofertą, koszty związane z miejscem świadczenia usługi (jeśli takie jest) i komunikacji z rynkiem.

Warto zauważyć, że fundacje mają nieco większe możliwości finansowe (np. 8,3% badanych fundacji i tylko 2,3% stowarzyszeń ma dochody powyżej 1 mln zł rocznie) i proporcjonalnie więcej wydają na działania promocyjne. Wynikać to może z prawnych uwarunkowań pojawiających się już podczas zakładania fundacji, która musi mieć fundatora, a więc osobę zabezpieczającą jej przyszłość. Takiego wymogu nie ma przy zakładaniu stowarzyszeń, co oznacza, że mogą one działać w zasadzie bez żadnego majątku. Badania wykazują zaś, że fundacje są bardziej majątne, częściej mają własną stronę internetową, prowadzone są przez lepiej wykształconych liderów i ogólnie więcej przeznaczają na działania marketingowe. Jedynie liczby członków nie można porównać, ponieważ fundacje są organizacjami nieczłonkowskimi.

Wydaje się, że wdrażanie zarządzania marketingowego powinno być zapoczątkowane umiejscowieniem marketingu w strukturze organizacji – kto i na jakim szczeblu powinien się nim zajmować i jakie powinien mieć kompetencje. Może oczywiście zostać stworzona odrębna komórka marketingu, ale w organizacjach, które nie mają rozbudowanych struktur, takie rozwiązanie nie jest potrzebne (marketing najczęściej jest w gestii któregoś z członków zarządu). Po podjęciu decyzji, że zarządzanie marketingowe będzie wdrażane, ustalony być powinien zakres działań marketingowych, a następnie ustalone być powinny zasady ich realizowania i nakłady (ryc. 47). Zakres działań należy rozumieć w tym wypadku jako decyzje dotyczące oferty, rynku organizacji (zidentyfikowania grup interesariuszy) czy analizy dostępnych kanałów komunikacji. Ważne, aby były to decyzje dotyczące wyznaczonego celu (czy wiązki celów), które będą skorelowane z misją organizacji.



Ryc. 47. Od wdrożenia do skuteczności – uwarunkowania marketingu
Źródło: Wrzosek (2005).

Kierunek działań organizacji wyznaczają jej liderzy. Z badania autorki wynika, że zdecydowana większość organizacji (60% spośród 566 badanych) powstała po 2000 roku, co oznacza, że założyli ją ludzie, którzy zauważyli nowe szanse w zmieniającej się sytuacji społeczno-politycznej. Natomiast 73% respondentów stwierdziło, że oprócz działalności w organizacji ma jeszcze pracę zarobkową. Oczywiście warunkuje to sposób zarządzania organizacją, bowiem sami liderzy podkreślają, że brak czasu to jeden z głównych problemów. Dodać można, że wprowadzić nie wykryto w tym wypadku statystycznie istotnej zależności (chi-kwadrat $\chi^2 = 3,6645$; $df = 1$; $p = 0,075$), ale plany działań są rzadziej przygotowane przez liderów, którzy mają pracę zarobkową.

Mimo ewidentnych trudności aż 65,5% liderów stwierdziło, że nie będzie wprowadzać w organizacji żadnych zmian. Ci jednak, którzy jakąś reorganizację planują, podkreślają, że będą to reformy w sferze działalności (wyjście poza dotychczasowe usługi), pozyskiwanie nowych członków oraz zmiany w sposobie zarządzania. Można by założyć, że będą to zmiany idące w kierunku zarządzania marketingowego, jednakże pamiętać trzeba o tym, że gros działaczy organizacji uważa, że marketing to miejsce generowania kosztów, a nie sukcesów. Ponadto wielu liderów nie ma wiedzy z zakresu marketingu (do braku wiedzy w tej dziedzinie przyznało się 42% badanych), a zatem na wdrażanie marketingowego zarządzania organizacją wpływ będzie miało przygotowanie liderów, ale oczywiście również inne czynniki. Istotne są bowiem także determinanty związane ze specyfiką samych odbiorców usług, którzy mogą być członkami organizacji (będą wówczas determinantą wewnętrzną) lub odbiorcami zewnętrznymi.

Okazuje się, że odbiorcy usług świadczonych przez organizacje pozarządowe to nie są klienci, którzy zawsze płacą, dlatego sami beneficjenci nie wystarczą do rozwoju organizacji; potrzebni są sponsorzy i donatorzy. Ponadto beneficjenci są często członkami grup „problematicznych społecznie”, które trudno poznać, zbadać i zebrać o nich dane; trudno też ich przekonać do zmiany zachowań czy poglądów, a więc praca z nimi wydaje się niekończąca. Z drugiej strony, często niemożliwa jest modyfikacja usług społecznych (dostosowywanie

sposobu ich świadczenia do oczekiwań odbiorców), bo na przykład w opiece społecznej potrzebna jest pomoc w podstawowych życiowych sytuacjach najczęściej, a praca z osobami starszymi wyklucza pewne rodzaje aktywności, które uatrakcyjniłyby usługę. Wreszcie odbiorcy, szczególnie mieszkający na obszarach mniej rozwiniętych, mogą być nieświadomi potrzeb i problemów społecznych, pojawiających się zagrożeń czy odkryć naukowych, co może powodować trudności ze rozumieniem przesłania organizacji (Dlaczego inaczej należy traktować zwierzęta? Dlaczego należy segregować odpady? Dlaczego należy oszczędzać zużycie wody? itd.). Działania niektórych organizacji mogą także być odczytywane jako ingerencja w autonomię człowieka i jego wolną wolę (apele dotyczące ograniczenia spożycia alkoholu, bezpiecznego zachowania na drodze czy nad wodą). Działalność organizacji jest często znacznie bardziej problematyczna niż działalność podmiotów biznesu. Dlatego liderzy skupiają się głównie na realizacji misji, przyjmując to za jedyny cel swojej działalności, nie analizując sposobu swojego zachowania się na rynku i nie kwalifikując go do orientacji marketingowej czy innej. Muszą radzić sobie z bardziej zasadniczymi, ich zdaniem, problemami. Jednak pamiętać trzeba, że jako menedżerowie odgrywają oni rolę:

- 1) organizatora, którego zadaniem jest budowa struktury, wyznaczanie celów, motywowanie;
- 2) przedsiębiorcy, którego powinnością są czynności zmierzające do osiągnięcia celów;
- 3) integratora, który kształtuje relacje wewnątrz organizacji i w jej otoczeniu (Kieżun 1997).

Liderzy muszą przyjąć, że organizacja ze swej natury podlega wpływom otoczenia i że sama na nie oddziałuje, co jest związane z zarządzaniem marketingowym. Siła oddziaływania organizacji na otoczenie zależy od wielkości i alokacji jej zasobów (określenia wielkości środków i przydzielenia ich do konkretnych działań; Wrzosek 2005), a także od umiejętności członków organizacji. Podkreślić trzeba także znaczenie wiedzy (również z zakresu zarządzania i marketingu), która umożliwia menedżerom nie tylko podejmowanie właściwych decyzji, ale pozwala także na uzyskanie przewagi konkurencyjnej (Borowiecki i Kwieciński 2004).

Sposób zarządzania (w tym umiejętność długookresowego planowania) zależy – jak wspomniano – od przygotowania liderów, przy czym przeciętna długość okresów objętych planem kilkakrotnie rośnie, gdy osoba zarządzająca ma wykształcenie ekonomiczne. To z kolei może być potwierdzeniem teorii, że w sytuacji, gdy decyzje dotyczą przyszłości, a więc zawierają elementy niewiadome, nieprzygotowani do zarządzania menedżerowie stają się zbyt ostrożni i bazują na działaniach, które wcześniej przyniosły dobre efekty. Przy czym ponad połowa badanych brała udział w szkoleniach z zakresu marketingu czy zarządzania organizacją (tab. 17), co daje podstawę do założenia, że część liderów przynajmniej ma świadomość potrzeby wyznaczania rynkowych celów i planowania. Pomimo istotnych zaniedbań w planowaniu, można w pewnym stopniu wytłumaczyć organizacje pozarządowe, bowiem jest to przypadłość nie tylko polskiego rynku i podmiotów non profit, ale generalnie problem skutecznego zarządzania.

Tabela 17. Udział liderów organizacji w szkoleniach

Czy kiedykolwiek brał(-a) Pan(Pani) udział w szkoleniach z zakresu zarządzania, marketingu?	Liczba liderów	Procent liderów
Tak	326	57,6
Nie	236	41,7
Brak odpowiedzi	4	0,7

Skoro celem zarządzania jest wpływanie na zasoby organizacji dla osiągnięcia wytyczonych celów (Shapiro 1973), zaś istotą orientacji marketingowej jest łączenie, korelowanie tychże celów z popytem, to wskazać można w działalności organizacji trzy ważne elementy: cele, zasoby oraz oczekiwania rynku. Stosowanie zatem zarządzania marketingowego będzie zależało od tego, jakie cele wyznaczyła sobie organizacja, jakimi dysponuje zasobami, a także od tego, jaki jest popyt na jej usługi.

Gdyby dzisiaj zapytać liderów organizacji, co ich wyróżnia, dlaczego warto ich wspierać, to okazałoby się, że przy braku często formalnego planowania (27% organizacji nie planuje wcale) i nikłych wydatków na marketing są oni w stanie realizować wyznaczone w statutach zadania. Najważniejsze jest dla nich bowiem to, że istnieją dla zaspokajania konkretnych potrzeb, a więc podkreślają, dla kogo działają. Oznaczałoby to, że już przyjęli pewną filozofię działania dla swoich beneficjentów i innych interesariuszy. Skoro więc w większości organizacje działają według założenia, że najważniejsi są odbiorcy ich usług, to dlaczego nie można do końca powiedzieć, że działają marketingowo? Głównie dlatego, że nie badają tych potrzeb i nie analizują zmian otoczenia, a więc najczęściej na początku przyjmują pewną koncepcję działania (tak jak MONAR, który przez lata opiekował się osobami uzależnionymi od narkotyków) i nie zmieniają jej, dopóki nie zmuszą ich do tego jakieś okoliczności (gdy pojawią się np. nowe choroby, takie jak uzależnienie od komputera; wówczas osoby biorące narkotyki nie będą już stanowić większości podopiecznych). Do zastanowienia się nad zmianą koncepcji działania zmuszają organizacje przede wszystkim trudności rynkowe związane z bezpośrednimi beneficjentami usług organizacji oraz związane z pozyskiwanymi zasobami.

Marketingowe zarządzanie wymaga określenia optymalnych elementów mieszanki marketingowej (działań z zakresu marketingu). W niniejszej pracy już podkreślono, że w przypadku funkcjonowania organizacji pozarządowych kluczowe znaczenie ma komunikacja. Trzeba także dodać, że wszystkie elementy marketingu muszą być zintegrowane, czyli pozbawione wewnętrznych sprzeczności (Dupree 2004). Oznacza to, że poszczególne działania marketingowe powinny zmierzać w tym samym kierunku i nie ograniczać skuteczności innych. Jednakże organizacje często nie integrują misji z podejmowanymi działaniami i nie mają świadomości, że różne grupy oczekują różnych wartości, dlatego skupiają się tylko na bezpośrednich beneficjentach. I chodzi tu nie o stwierdzenie, że jest to niewłaściwe działanie, ale o to, że można by je skoordynować z działaniami na rzecz innych grup, ponieważ to może poprawić sytuację organizacji.

Z przeprowadzonego testu komunikatów organizacji (przedstawionego w rozdz. 3) wynika, że ważne jest, aby organizacja umiała ze swoimi interesariuszami rozmawiać i dostarczać im oczekiwanych wartości. Wiadomo bowiem, że na zachowania ludzi wpływają cztery czynniki: 1) korzyści związane z propozycją wartości; 2) koszty, nie tylko finansowe, ale także takie, jak czas czy ból; 3) oczekiwania innych, np. rodziny czy społeczeństwa; 4) pewność siebie wynikająca z osobistego przekonania, że coś ma sens czy że ktoś poradzi sobie z danym problemem (Andreasen i Kotler 2007). Ponieważ organizacja ma niewielki wpływ na czynniki 3) i 4), w procesie komunikacji musi skupić się na podkreślaniu korzyści i minimalizowaniu kosztów.

Jedną z trudniejszych kwestii w działalności organizacji jest, jak wspomniano, pozyskiwanie członków i wolontariuszy, a następnie ich motywowanie do aktywności, bez czego nie można mówić o realizowaniu jakiegokolwiek strategii (H2). Generalnie ludzie w codziennych decyzjach

kierują się motywacją wewnętrzną i zewnętrzną, przy czym rozróżnienie to wynika ze źródła pobudek do działania. A więc w przypadku motywacji zewnętrznej ludzie podejmują się czegoś, ponieważ uznają, że jest to słuszne albo czują jakiś inny zewnętrzny imperatyw. Natomiast w przypadku motywacji wewnętrznej decydują się na pewne działania, ponieważ czują, że sprawi im to radość, przyjemność, przyniesie jakąś korzyść (Ward 1997). Oba rodzaje motywacji są cenne w działalności organizacji, z tym że – z powodu dobrowolności działań – bardziej istotna jest motywacja wewnętrzna. Oznacza to, że kiedy ludzie tracą zapał i stwierdzą, że nic już nie sprawia im satysfakcji, niezmiernie trudno jest ich zachęcić do działania. Może w tym wypadku nieco pomóc odpowiednia komunikacja między zarządem a członkami, ale przy braku wewnętrznego przekonania, że coś ma sens, niewiele można zrobić. Sytuacja jest tym trudniejsza, że podczas gdy w działalności biznesowej ludzie odczuwają zarówno nadzieję na osiągnięcie sukcesu, jak i lęk przed niepowodzeniem, w działalności niekomercyjnej (często dodatkowej ze względu na miejsce pracy) obawa przed niepowodzeniem nie jest wystarczającym bodźcem do działania. Jeśli bowiem organizacja z jakichś powodów nie będzie realizowała określonych celów, może je przesunąć na później albo całkiem zawiesić swoją działalność do momentu przyływu sił do dalszej aktywności. Dla członków organizacji najczęściej nie oznacza to negatywnych konsekwencji, chociaż może to źle wpłynąć na sytuację beneficjentów.

Motywowanie w działalności niekomercyjnej jest zatem trudne. Z niematerialnych bodźców, które są w gestii każdego lidera organizacji, można zastosować publiczne dowody uznania, przydział zadań czy elastyczny czas pracy; wydaje się, że w przeciętnej organizacji są to jedyne możliwości. Wszystko to będzie wynikało z kultury organizacyjnej, czyli z całości wewnętrznych mechanizmów integrujących psychiczną i społeczną aktywność członków. Można tu wspomnieć, że kultura organizacyjna to wewnętrzne reguły zachowań powstające na skutek interpersonalnych relacji między członkami organizacji, uzależnionych od obowiązujących norm, wartości i przyjętych celów (Barabasz 2011). Warunkiem ukształtowania osobowości organizacji jest częstotliwość kontaktów między członkami, co oznacza, że organizacja może być zarówno zbiorem luźno powiązanych jednostek, niewiele mających ze sobą wspólnego, jak i bardzo zintegrowanym wewnątrznie podmiotem. Wiele zależy od sposobu zarządzania organizacją, a więc od: przywództwa, rozumianego jako osiąganie celów za pomocą ludzi, zaangażowania oraz pozytywnego nastawienia do zmian (Armstrong 1997).

W marketingowym podejściu do zarządzania ważne jest to, aby organizacja miała odpowiednią wiedzę o rynku, o czym wspomniano w rozdz. 3. Nie wystarczy więc skupiać się na kosztach świadczenia usług ani gromadzić różnych danych o organizacji i jej beneficjentach. Coraz większe znaczenie będzie mieć zmieniające się otoczenie organizacji, w związku z czym orientacja marketingowa związana być powinna z badaniem otoczenia, a więc z pozyskiwaniem informacji (Mahmoud i Yusif 2012). Dlatego kluczowe jest nie tylko to, co organizacja chce przekazać otoczeniu, ale też to, czy potrafi wyciągać wnioski. Ważne jest także to, aby szerszą wiedzę o rynku zintegrować ze strategią działania, co oznacza, że decyzje marketingowe powinny być podejmowane nie tylko przez jedną osobę i że powinny dotyczyć pewnej całościowej koncepcji (Kozielski 2007).

Organizacje mogą konfrontować swoje rynkowe podejście z rzeczywistymi warunkami, stosując porównanie *ex post* albo *ex ante* (Wrzosek 2005). Wybór jednej z tych koncepcji automatycznie wskazuje podejście do rynku, bowiem w przypadku konfrontacji *ex post*

organizacja najpierw podejmuje działania, a następnie sprawdza, jakie przyniosły one efekty; natomiast przy konfrontacji *ex ante* organizacja analizuje możliwości rynkowe i do nich dostosowuje swoją aktywność. W pierwszej koncepcji można zauważyć skupienie się organizacji na tym, co wytwarza (będzie to wspomniana już orientacja produktowa), natomiast w drugiej – na poszukiwaniu informacji o otoczeniu (orientacja rynkowa, marketingowa).

Podsumowując, stwierdzić można, że wybór jednej bądź drugiej orientacji uwarunkowany jest sytuacją organizacji – może ona uznać, że do skutecznego działania wystarczy podejście *ex post*; może też zdecydować, że bardziej racjonalne będzie podjęcie decyzji przy głębszej wiedzy o rynku (*ex ante*). Przy czym okazuje się, że na danym obszarze mogą równocześnie działać różne podmioty skoncentrowane na swojej ofercie, a także podmioty działające marketingowo, a więc skupione na zewnętrznych oczekiwaniach. Wybór należy do liderów organizacji. Jeśli warunki będą się zmieniały na niekorzyść, więcej uczestników rynku skłonnych będzie do koncepcji *ex ante* i podejścia marketingowego. Jeśli natomiast organizacje nie będą odczuwały problemów, to będą bardziej skłonne przyjmować koncepcję *ex post*. W związku z tym dążenie do orientacji marketingowej może się zmieniać zarówno w zależności od dynamiki i charakteru otoczenia, jak i zmian w zasobach organizacji. Należy jednak zauważyć, że skoro część organizacji działa i twierdzi, że bez marketingu odnosi sukcesy, to w takim razie kluczową determinantą wdrażania marketingowego zarządzania organizacją jest konieczność komunikowania się z otoczeniem w poszukiwaniu zasobów (finansowych, rzeczowych, ludzkich). Jeśli nie ma takiej potrzeby, ponieważ na przykład organizacja prowadzi działalność gospodarczą albo ponieważ dysponuje zasobami zgromadzonymi wcześniej, to intensywna komunikacja z rynkiem i planowanie przyszłości oparte na marketingu schodzą na plan dalszy.

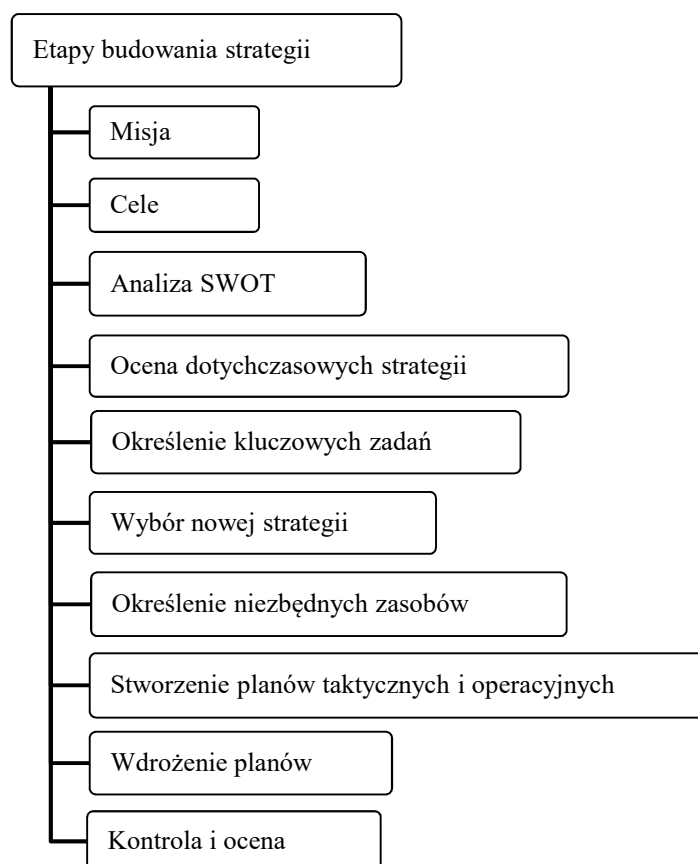
4.2. Formułowanie celów i strategii

Każdy podmiot rynkowy działa albo na podstawie świadomie sformułowanej strategii, albo na podstawie motywów działania liderów (*Polska w liczbach 2010*, <http://www.stat.gov.pl>). Organizacje pozarządowe z pewnością funkcjonują na zasadach wyznaczonych przez liderów i dość rzadko mówić można o strategiach (co było przedmiotem analizy w rozdz. 3). Wydaje się jednak, że – niezależnie od sfery działalności – organizacje powinny mieć długookresowe wizje swojej przyszłości, nazywane planami strategicznymi, które pozwolą im dopasować zasoby do wyznaczonych celów i spowodują większą racjonalność działań (Witek-Crabb 2006). W praktyce przyjęło się, że strategie buduje się na okresy 5-letnie; dłuższe okresy cechują się zbyt dużą niepewnością, aby mogły być realizowane z przekonaniem.

Pojęcie strategii odnosi się zarówno do formułowania głównych zamierzeń i celów organizacyjnych, jak i do koncepcji ich osiągania (Stocki 2003). Częściej jednak uważa się, że strategia to program realizowania długofalowych celów organizacji. Dlatego strategia powinna uwzględniać nie tylko to, co jest dziś, ale przede wszystkim przyszłe zmiany i tendencje. Ponadto strategia powinna być wyrażona w jasny sposób, powinna być spójna z aktualnymi przedsięwzięciami, a także powinna zawierać wykonalne cele, ujęte w konkretnym horyzoncie czasowym (McLeish 1995), jak już stwierdzono.

Organizacje pozarządowe są specyficznymi podmiotami rynkowymi, o czym świadczy chociażby to, że ich usługi są często nieodpłatne, aczkolwiek ponoszą różnego rodzaju koszty. Taka sytuacja wymusza na nich, z jednej strony, konieczność zabiegania o donatorów, a z drugiej strony – potrzebę takiego komunikowania się z otoczeniem, aby można było zdobyć jego akceptację i przekonać o racjonalności wydatków. Jednakże mimo to, że działają w odmienny, niż pozostałe podmioty na rynku, sposób, nadal są częścią całego systemu. Oznacza to, że muszą uwzględniać zmiany, jakie w nim zachodzą; ale, co ciekawe, mogą też same te zmiany inicjować, np. poprzez zgłaszanie oferty programów społecznych do lokalnych samorządów, które w związku z tym będą formalnie wspierane. Jednakże bez wyraźnego strategicznego planu działania organizacje będą „dryfować” między szczęściem a przypadkiem, od czego będzie zależała ich przyszłość. Natomiast dzięki planowaniu organizacja może zidentyfikować szanse, a także uniknąć zagrożeń (Domański 2010). Sposób formułowania celów, strategii i planów na okresy bieżące będzie warunkował wdrażanie marketingowego zarządzania organizacją.

Strategia jest częścią całego procesu zarządzania marketingowego, mówiącego – jak wspomniano – w jaki sposób organizacja zamierza osiągnąć swoje rynkowe cele (Romanowska 1997). Budowanie strategii powinno objąć misję, analizę obecnej oferty i przyszłych możliwości, analizę konkurencji (która w obszarze usług non profit także istnieje, jak stwierdzono w rozdz. 1), analizę przewagi konkurencyjnej, a także źródła środków i budżet na poszczególne działania (McLeish 1995) – zob. ryc. 48.



Ryc. 48. Etapy budowania strategii
Źródło: Armstrong (1997).

Nie ma zgodności co do tego, jak do tworzenia strategii organizacje powinny podchodzić. Mówi się o oddolnych planach, które będą scalane; mówi się też o celach zarządu, które będą konsultowane z niższymi szczeblami; mówi się także o rozwiązaniach pośrednich. Podkreśla się też, że często strategię są próbą przewidzenia przyszłości, bez wystarczających danych, co sprawia, że sukces jest trudny do osiągnięcia (Sus 2011). Wydaje się jednak, że bez planowania długookresowego organizacje będą gorzej wykorzystywać swoje zasoby i możliwości. Dlatego zacząć należy od ogólnej misji organizacji wskazującej kierunek działania i rolę, jaką chce ona odgrywać w otoczeniu, a więc od misji, która jest zawarta w dokumentach założycielskich organizacji. Misja powinna wskazywać grupę interesariuszy, podkreślać, jakie potrzeby organizacja będzie zaspokajała i wreszcie, jakie do tego wybierze sposoby. Oczywiście misje mogą być mniej czy bardziej rozbudowane, ale powinny mieć charakter bardziej ogólny, aby nie trzeba było ich rewidować przy zmieniających się warunkach działania. Z misji wynikać powinny podstawowe cele, kierunki i warunki działania, których przykłady podano w tab. 18.

Tabela 18. Misja i warunki jej realizacji – analiza na wybranych przykładach

Lp.	Misja organizacji	Warunki realizacji – czego organizacji potrzeba?
1	Misją Polskiego Czerwonego Krzyża jest zapobieganie ludzkim cierpieniom i łagodzenie ich skutków oraz ochrona ludzkiej godności, bez jakiegokolwiek dyskryminacji na tle narodowości, rasy, płci, przekonań religijnych lub politycznych	system zbierania informacji o naruszeniu godności, wsparcie psychologów i psychiatrów, wsparcie prawników
2	Misja Federacji Zielonych Gaja: Codziennie na Ziemi bezpowrotnie giną gatunki. To wielkie wyzwanie współczesności. Chcemy mu sprostać. Koncentrujemy wysiłki, aby zapobiegać i przywracać to, co wydaje się utracone: rzadkie gatunki, tradycyjne krajobrazy, szacunek dla Ziemi i człowieka	specjaliści ekolodzy, biolodzy, ornitolodzy itp., tereny / miejsca, w których można chronić zagrożone zasoby; środki na ich „przywracanie”
3	Misją Fundacji Dzieciom jest realizacja ogólnokrajowego programu "Zdążyć z pomocą" pod patronatem prof. Zbigniewa Religi. Przewodnią ideą programu jest ratowanie zagrożonego życia dzieci, przywracanie im zdrowia, wspieranie ich edukacji, niesienie pomocy materialnej	wsparcie lekarzy pediatrów, wsparcie nauczycieli, środki rzeczowe i finansowe na pomoc materialną
4	Celem Fundacji Ewy Błaszczyk "Akogo?" jest pomoc dzieciom po ciężkich urazach mózgu, często przebywających w śpiączce oraz wybudowanie pierwszej w Polsce kliniki-wzorca (na 15 łóżek) przy Oddziale Rehabilitacji Neurologicznej w Centrum Zdrowia Dziecka – Centralnym Szpitalu Dziecięcym w Polsce, gdzie te najcięższe przypadki trafiają	pomoc lekarzy, środki na budowę kliniki, środki medyczne i sprzęt rehabilitacyjny
5	Fundacja Anny Dymnej „Mimo Wszystko” – celem tej organizacji pożytku publicznego jest utrzymywanie i prowadzenie Warsztatów Terapii Artystycznej w podkrakowskich Radwanowicach, budowa ośrodków rehabilitacyjnych „Dolina Słońca” i „Spotkajmy się”, a także coroczna organizacja imprez: „Albertiana”, „Zwycięzać Mimo Wszystko” oraz Festiwalu Zaczarowanej Piosenki im. Marka Grechuty	środki na prowadzenie warsztatów, na budowę ośrodków rehabilitacyjnych, środki na imprezy dla chorych, wsparcie instruktorów i terapeutów

Źródło: opracowanie własne; misje pobrano ze stron internetowych organizacji (24.07.2012).

Misja i działalność organizacji powinny być spójne, co oznacza, że z założeń ogólnych powinny wynikać konkretne programy i działania. Z podanych w tab. 18 misji PCK najbardziej mija się z rzeczywistością, bowiem organizacja ta prowadzi biuro poszukiwania zaginionych, promocję krwiodawstwa, organizuje pomoc ofiarom klęsk żywiołowych, prowadzi placówki opiekuńcze i socjalne, szkolenia z zakresu udzielania pierwszej pomocy, a także działalność edukacyjną. Odzwierciedlenia tych zadań w misji absolutnie nie widać. Co więcej, jest ona niejasna, bowiem nie wiadomo, czyje potrzeby są ważne dla organizacji i jak zamierza je ona zaspokajać. Wiadomo jedynie, że organizacja chce łagodzić cierpienia i chronić ludzką godność, niezależnie od narodowości, płci czy rasy. Warto zauważyć, że mimo niezmiennie ważnych celów, jakie organizacja realizuje, nie cieszy się ona odpowiednim uznaniem w społeczeństwie, na co wskazuje ranking podmiotów pożytku publicznego, które w roku 2012 otrzymały 1% podatku – PCK nie ma wśród pierwszych 30 organizacji (*Informacje dotyczące rozliczenia podatku dochodowego*, www.mf.gov.pl). Może się to wiązać z niejasną komunikacją organizacji i brakiem koordynacji między deklaracjami a faktycznym działaniem. Wydaje się, że misja PCK powinna być sformułowana w sposób następujący:

Naszym celem jest pomoc poszkodowanym przez los (w wyniku działań wojennych, chorób, kataklizmów) poprzez zapobieganie cierpieniom, dzięki zapewnieniu schronienia, wsparcia w poszukiwaniu bliskich, dostarczaniu pomocy medycznej i materialnej.

Z powyższej wersji wynika, czyje potrzeby organizacja ma na uwadze i jak je będzie zaspokajać. Z treści misji wynikają też cele zdefiniowane przez organizację; takie sformułowanie misji spowoduje całkiem inne postrzeganie potrzeb organizacji.

Wśród przedstawionych w tab. 18 misji tylko jedna mówi zarówno o odbiorcach, jak i o potrzebach i o metodach ich zaspokajania – jest to misja Fundacji „Akogo?”, która zresztą wcale nie zawiera oświadczenia nazwanego misją (mówi tylko o głównych celach). Pozostałe organizacje albo podkreślają potrzeby takie, jak misja PCK i Federacji Zielonych Gaja, albo mówią tylko o sposobach ich realizacji (ale nie wiadomo o czyich – Fundacja „Mimo Wszystko”), albo mówią o beneficjentach i potrzebach, ale nie zaznaczają, co chcą robić (Fundacja Dzieciom). Okazuje się jednak, że fakt niedopracowania misji nie determinuje sukcesu organizacji, bowiem Fundacja Dzieciom Zdążyć z Pomocą w 2012 r. zebrała niemal 109 mln zł z odpisu 1% podatku za rok 2011 (*Informacje dotyczące rozliczenia podatku dochodowego*, www.mf.gov.pl). Wydaje się więc, że misja jest przydatna w nakreśleniu kierunku aktywności, jednak konkretne działania na rzecz bezbronnych i poszkodowanych, wsparte odpowiednią komunikacją i autorytetem (w tym wypadku prof. Religi), są najistotniejszymi determinantami akceptacji działalności, a w efekcie także jej skuteczności. Nie oznacza to automatycznie istnienia zarządzania marketingowego, bowiem głównym kryterium – jak wspomniano – jest przyjęcie potrzeb interesariuszy za punkt wyjścia wszystkich działań. Zarządzanie marketingowe zatem wiązać się powinno z interesariuszami określonymi w misji.

Osoby zarządzające organizacją będą w stanie zachęcić swoich członków do działania, jeśli szczerze i jasno przedstawią sytuację organizacji oraz cele, jakie powinna ona osiągnąć; jeśli pokażą sukcesy i porażki, a także ich źródła; jeśli ułożą prosty plan uwzględniający alternatywne i kompromisowe rozwiązania. Powodzenie zamierzonych celów jest także zależne

od umiejętnego koordynowania działań oraz zakresu komunikacji, a także od skupienia się na najważniejszych interesariuszach. Organizacja musi sobie odpowiedzieć na pytania: Jaką rolę będzie odgrywać na rynku? Jakie cele będą jej przyświecać? Jak będzie do nich dążyć? Kto będzie dla organizacji najważniejszy?

Wprowadzanie zarządzania marketingowego jest procesem, który należy obserwować i doskonalić. Można w tym posłużyć się koncepcją dojrzałości procesu, opracowaną przez Harringtona, która mówi, że:

- 1) na początku proces jest nieznan;
- 2) po odpowiednich wyjaśnieniach proces powinien stać się zrozumiały i być przeprowadzany zgodnie z przyjętą procedurą;
- 3) dalej proces powinien być mierzony i korygowany – wówczas ma szansę stać się skuteczny;
- 4) proces powinien stać się efektywny;
- 5) proces powinien stać się zoptymalizowany, a więc działanie powinno być bezbłędne i stać się wzorem dla innych procesów (Gałuszka 2011).

Taką sytuację należy przewidzieć w przypadku organizacji, które swoją strategię tworzą po raz pierwszy, w związku z czym z pewnością pojawi się wiele trudności. W uporządkowany sposób na sytuację organizacji pozwala spojrzeć analiza SWOT (tab. 19). Jeśli chodzi o wewnętrzne determinanty zarządzania marketingowego (mocne i słabe strony organizacji), przeanalizować należałoby, które z nich muszą być w strategii uwzględnione.

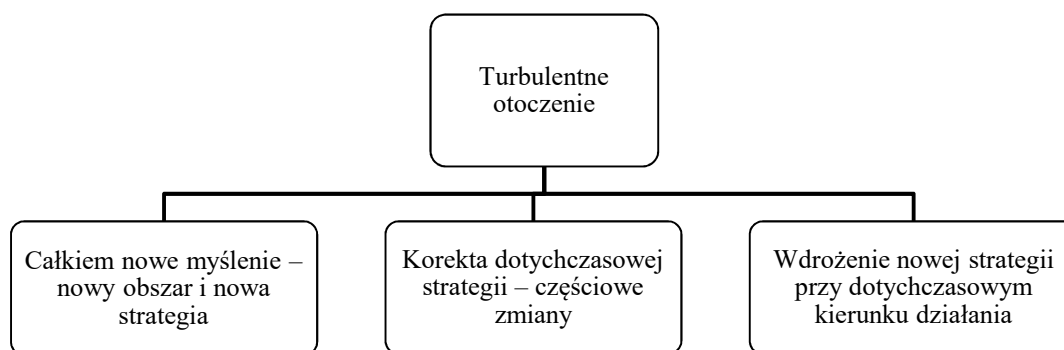
Tabela 19. Mocne i słabe strony Federacji Zielonych Gaja

Mocne strony organizacji	Słabe strony organizacji
1. Wysoka skuteczność w pozyskiwaniu środków 2. Doświadczenie członków 3. Ciekawe pomysły na usługi / produkty (unikatowe rozwiązania)	1. Brak nowych liderów – słaba komunikacja z otoczeniem 2. Problemy z komunikacją wewnętrzną 3. Brak spójnej strategii działania

Źródło: opracowano na podstawie informacji ustnej z organizacji FZ Gaja.

Głównym celem analizy jest odkrycie powiązań między możliwościami organizacji a szansami i zagrożeniami pojawiającymi się w otoczeniu (Salamon i in. 2003). Przy czym pamiętać należy, że organizacja może dane zjawisko z otoczenia traktować jak szansę, jeśli ma możliwość wykorzystania go dla swojego rozwoju. Dokonanie analizy słabych i mocnych stron, a także szans i zagrożeń jest istotne, ponieważ na podstawie mocnych stron organizacja będzie mogła zbudować swoją strategię działania (atuty będzie mogła wykorzystywać w komunikacji z interesariuszami), a ponadto przygotować się do nadchodzących zagrożeń. I chociaż spotkać można stwierdzenia, że obecnie z analizy SWOT należałoby zostawić jedynie szanse, bo wszystko inne staje się nieważne (Krupski 2008), to wydaje się, że ciągle są to postulaty niepoparte dowodami.

Organizacja więc co jakiś czas będzie musiała weryfikować przyjęte cele i sposoby ich realizacji (Kujawiński 2010) (ryc. 49), chociaż w przypadku organizacji pozarządowych nadal będą one musiały wpisywać się w założenia statutu, wytyczającego sens istnienia podmiotu.



Ryc. 49. Potencjalna reakcja organizacji na zmiany w otoczeniu

Źródło: opracowano na podstawie: McLeish (1995).

W przypadku organizacji pozarządowych liderzy mogą poszukiwać całkowicie nowych sposobów funkcjonowania. Może to jednak spotkać się ze sprzeciwem członków, beneficjentów czy wolontariuszy, bo jeśli organizacja powstała np. w celu prowadzenia badań nad życiem ptaków, to może nie powinna zajmować się opieką nad bezdomnymi kotami i psami, chociaż zapewne to jest bardziej potrzebne. Całkiem nowe myślenie czy wdrożenie nowej strategii musi się trzymać ustaleń zawartych w statutach, a jest to duże ograniczenie. Przy czym warto pamiętać, że każda nowa strategia powinna być wynikiem pracy zespołu, który będzie ją wdrażał, albo przynajmniej pracy z udziałem jego członków, ponieważ zwiększa to szansę na powodzenie (Rogoziński i Nichols 2001). Jeśli zatem organizacja będzie musiała wdrożyć nową formułę działania, może rozpatrzyć wspomniane już strategie oparte na analizie SWOT oraz strategie wynikające z macierzy produkt–rynek (omówionych w rozdz. 2). W pierwszym przypadku, przy założeniu, że popyt jest dostateczny, organizacja mogłaby przyjąć strategię agresywną, która polega na podkreślaniu mocnych stron organizacji oraz poszukiwaniu szans w otoczeniu. W takim podejściu może być też zastosowany marketing relacji, ponieważ organizacja będzie starała się jak najdłużej utrzymać dobre związki z interesariuszami, przekonując ich o swoich osiągnięciach i atutach, a także zapewniając o korzyściach.

Przy zanikającym popycie bardziej korzystna wydaje się strategia rozwoju produktu Ansoffa, w ramach której organizacja będzie modyfikować ofertę w zależności od potrzeb (ale ciągle trzymając się postanowień statutu), nie zmieniając rynku działania. Jeśli oferta nie nadaje się do dywersyfikacji, jedynym wyjściem (oprócz zaprzestania działalności czy przejścia w stan uśpienia) jest poszukiwanie miejsc, w których obecny jest popyt, chociaż w przypadku organizacji świadczących usługi, przy niewielkich często środkach, wydaje się to trudne. Jeśli organizacja przyjmie wspomnianą strategię rozwoju produktu, oznaczać to będzie oddziaływanie na rynek modyfikowaną w miarę potrzeby ofertą. Taka filozofia powinna być przełożona na plany taktyczne (średniookresowe) i operacyjne (bieżące). Oczywiście te ostatnie będą zawierały więcej szczegółów, powinny mieć określone ramy czasowe, a także wyznaczone budżety. Ponadto w ramach organizacji powinny być też wyznaczone osoby odpowiedzialne za przeprowadzenie działań. Plany powinny zostać wdrożone, co oznacza przeprowadzenie konkretnych zaprojektowanych zamierzeń. Każdorazowo wykonawca powinien zapisywać wynik działania i wskazówki na potrzeby ewentualnych korekt, co w przyszłości pozwoli pracować sprawniej. Realizowane plany powinny być kontrolowane pod względem odchyleń od założeń, a cała strategia może być oceniana przy

wykorzystaniu strategicznej karty wyników. Jak wspomniano, działanie organizacji zawsze powinno być związane z jakimś celem (celami), a więc to, czy organizacja przyjmie strategię odpowiadającą marketingowej filozofii działania, powinno wynikać z oceny, czy w ten sposób szybciej i skuteczniej osiągnięte zostaną założone cele.

Należy dodać, że dobrze opracowana strategia będzie drogowskazem dla członków organizacji, którzy osobiście mogą mieć inne cele, ale będą je modyfikować, mając na uwadze ogólną wizję działania. Strategia będzie też wskazywała, jak organizacja ma zamiar się zachowywać, a więc może być strażniczką wartości i zasad. Strategia wreszcie może być wykorzystana jako argument w negocjacjach i komunikacji: „[...] mamy plan, wiemy jak dojść do wytyczonych celów, z nami warto współpracować” (McLeish 1995, s. 213). Powyższe koncepcje można przeanalizować na przykładzie Polskiego Stowarzyszenia Kobiet Nauki Polsena (tab. 20), którego głównymi zadaniami są: wspieranie kobiet w ich działalności naukowej, społecznej i kulturalnej; integrowanie środowiska naukowego poprzez tworzenie sieci współpracy, spotkania, szkolenia; współpraca polskiego środowiska naukowego z ośrodkami zagranicznymi; nawiązywanie kontaktów ze społeczeństwem w celu przybliżenia roli naukowca, a także informowania o zamierzeniach i osiągnięciach kobiet nauki; pozyskiwanie środków na rozwój stowarzyszenia i rozwój naukowy członków (Steinem i in. 1986).

Tabela 20. Wybór strategii dla Polskiego Stowarzyszenia Kobiet Nauki Polsena

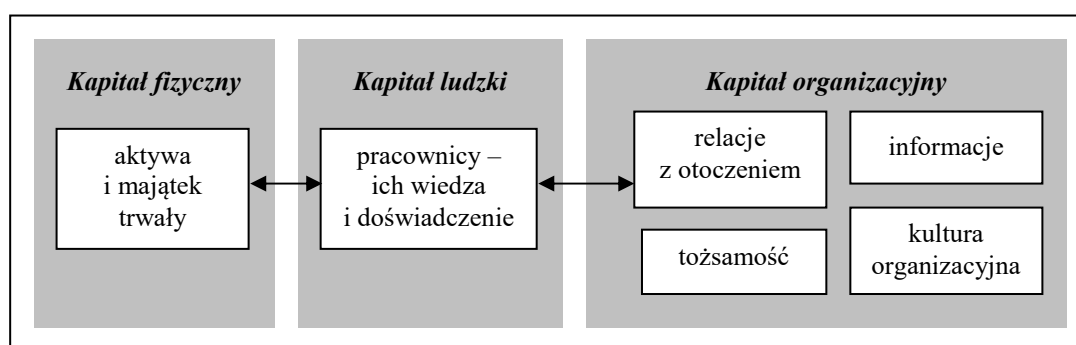
Strategia	Cechy / działania
Dotychczasowa	– jednorazowa akcja wysłania zaproszeń do współpracy do firm (bez efektu) – kilkukrotne e-maile do wszystkich potencjalnych członków (kobiet naukowców, jeden wydział) – zapraszanie prelegentów z wykładami dla studentów (raz w semestrze) – okazjonalne spotkania – brak długookresowych celów – brak planu / strategii
Agresywna – podkreślane mocnych stron organizacji oraz poszukiwanie szans w otoczeniu	– cel: zdobycie nowych członków, wolontariuszy; zdobycie środków – e-maile do różnych uczelni z informacją, kim jesteśmy, jak chcemy działać – listy z podkreśleniem tradycji i osiągnięć (działalność od 2007 r.) – śledzenie ogłoszeń instytucji publicznych dotyczących realizacji różnych programów – śledzenie ogłoszeń instytucji grantodawczych – artykuły w prasie – pozyskanie naukowców na emeryturze, wolontariuszy; kształtowanie wizerunku
Rozwoju produktu – modyfikowanie oferty w zależności od potrzeb	– cel: zdobycie nowych członków, wolontariuszy; zdobycie środków – zbadanie oczekiwań członków, otoczenia – osobiste wizyty na różnych uczelniach – pozyskanie środków i oferowanie ich naukowcom jako wsparcie badań / konferencji (konieczna współpraca z biznesem albo projekt finansowany z UE) – wykłady w instytucjach publicznych / udział w imprezach otwartych – szczegółowa informacja o organizacji – pozyskanie naukowców na emeryturze, wolontariuszy – konsultacje, korepetycje z różnych przedmiotów – przyszli wolontariusze – zaoferowanie organizacji jako miejsca stażu, praktyk – przyszli wolontariusze

Źródło: opracowano na podstawie informacji ustnej ze stowarzyszenia.

Marketingowe zarządzanie organizacją w przypadku stowarzyszenia Polsena może się więc wiązać z badaniem i realizowaniem potrzeb członków i innych interesariuszy na podstawie strategii agresywnej, wynikającej z przekonania o własnych atutach, albo strategii rozwoju produktu, bazującej na zdywersyfikowaniu oferty.

4.3. Zasoby organizacji jako determinanta wyboru koncepcji zarządzania

Realizacja większości koncepcji działania wymaga pewnych zasobów, którymi mogą być aktywa o różnym charakterze, umożliwiające osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz budowanie wartości organizacji. Jak wspomniano, do zasobów zalicza się kapitał finansowy, fizyczny, ludzki oraz organizacyjny. Wszystkie te elementy warunkują realizację przyjętych celów (ryc. 50).



Ryc. 50. Zasoby organizacji

Źródło: opracowano na podstawie: Glińska-Neweś i Godziszewski (2010).

Kapitał fizyczny to elementy mające materialną postać – zasoby, które są bardzo istotne. W przypadku organizacji pozarządowych kluczowe wydają się jednak zasoby ludzkie, bowiem umiejętności i kompetencje pozwalają na wykorzystanie zasobów fizycznych oraz organizacyjnych. Kompetencje mogą też dotyczyć całej organizacji – mówi się wówczas o kompetencjach zarządczych i kompetencjach pracowników, pozwalających na wykorzystanie zasobów i wartości organizacji w taki sposób, którego nie da się łatwo skopiować. Kapitał organizacyjny obejmuje wiele niematerialnych aspektów funkcjonowania podmiotu, takich jak wspólne dla członków wartości i postawy, wynikające z historii działalności i bieżących rozwiązań, a także wypracowane związki z interesariuszami. Elementem łączącym kapitał ludzki i kapitał organizacyjny może być wiedza rozumiana jako wartość powstała w drodze interakcji między członkami grupy, polegających na dialogu, dyskusji, wspólnych doświadczeniach i obserwacjach (Glińska-Neweś 2007). Suma zdolności różnych elementów organizacji do tworzenia wartości dodanej daje kompetencje organizacji, będące w istocie kombinacją jej specyficznych zasobów (Marszałek 2006). Istotą zarządzania wszystkimi zasobami jest umiejętność ich „przekuwania” w wyniki, a więc umiejętność dodawania wartości. Jeśli organizacja będzie w tym skuteczniejsza niż inne organizacje, będzie można powiedzieć, że jest konkurencyjna (Ward 1997). W zależności więc od posiadanych kapitałów (zasobów) organizacja będzie skłaniała się do zarządzania marketingowego (niedostatek zasobów), zarządzania przez cele czy do zarządzania przez wartości (zasoby na konkretne działania).

Wiele z organizacji nie posiada często żadnych aktywów (zasobów materialnych), co może stanowić barierę rozwoju, ale może być także atutem i podstawą prężnego działania, bowiem nabyte zasoby materialne ograniczają elastyczność i skłonność do poszukiwania nowych kompetencji rozumianych jako umiejętności wykorzystania potencjału. Brak zasobów materialnych może, ale nie musi być barierą konkurencyjności i rozwoju. O wiele większym problemem jest brak kapitału ludzkiego oraz organizacyjnego, z czym niewątpliwie organizacje się borykają. O kapitale ludzkim w organizacjach trudno mówić z powodu niestałego często zaangażowania członków oraz dużej fluktuacji, co skutkuje brakiem wzajemnych interakcji, które dałyby szansę na tworzenie i przekazywanie wiedzy. Bez ludzi trudno także tworzyć kapitał organizacyjny, chociaż w pewnych aspektach (takich jak wizerunek) może wystarczyć praca samego zarządu organizacji. Ale bez ludzi na pewno niezmiernie trudno jest zbudować kulturę organizacyjną, a w związku z powyższym niełatwo także budować przewagę konkurencyjną. Można więc stwierdzić, że kluczowym zasobem, o który konkurują organizacje, są ludzie (H2).

Brak zasobów finansowych, jak wspomniano, nie musi być przyczyną porażki, jednakże jakiś budżet na działania marketingowe organizacja musi pozyskać. Mogą być to środki finansowe, ale także darowizny w postaci nieodpłatnych usług (druk ulotek na przykład). Ewentualne środki finansowe mogą być wykorzystane na bieżące funkcjonowanie (np. rozmowy telefoniczne) czy na unowocześnienie strony internetowej. Nie muszą być to duże fundusze, ale powinny wystarczyć na zrealizowanie podstawowych działań w zakresie komunikacji. Budżet, a więc w tym wypadku plan określający strukturę wydatków (Kiežun 1997), może być tworzony przez sumowanie kosztów, jakie zostaną poniesione na poszczególne działania (budżetowanie oddolne), bądź przez centralne ustalenie limitu wydatków, w którym należy się zmieścić (budżetowanie odgórne) (Tadajewski 2009). Do wspomnianych zasobów niezbędnych do realizacji celów zaliczyć trzeba też ludzi – muszą być oni gotowi do podjęcia zadań i muszą być odpowiednio przygotowani. Powinni więc być profesjonalistami, powinni też cechować się adaptacyjnością, kreatywnością i dużą motywacją (Trimble i Rifon 2006), chociaż kluczową rolę będzie odgrywał lider czy zarząd.

W przypadku organizacji pozarządowych, zazwyczaj bez personelu, wykonawcą zadań są członkowie organizacji i zarząd, a więc to samo gremium wyznacza cele, przygotowuje plan realizacji i wprowadza go w życie. Z punktu widzenia funkcjonowania organizacji jest to sytuacja nietypowa i uniemożliwiająca na przykład wyciąganie konsekwencji w przypadku niewielkiej skuteczności czy wręcz niewykonania zadań. Oprócz środków finansowych i ludzi organizacja powinna także określić inne kluczowe zasoby. Jeśli uda się zgromadzić zasoby rzadkie, niemobilne i niezastępowalne, mogą być one podstawą generowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Wobec małych zasobów materialnych większości organizacji takim zasobem budującym przewagę będzie wiedza i doświadczenie liderów. Ale może być to także majątek trwały, na przykład klinika zbudowana dzięki fundraisingowi, której nie będą miały inne organizacje działające w sferze ochrony zdrowia.

Zarządzanie organizacją powinno wiązać się z oczekiwaniami rynku (beneficjentów głównie). A więc kluczowe są pytania: Czy beneficjenci organizacji nadal potrzebują jej usług? Jeśli nie, to jaki przyjąć scenariusz? Konieczność wprowadzania korekt strategii uzależniona jest od charakteru beneficjentów – im bardziej ważne są ich problemy, tym

bardziej organizacja będzie się starała utrzymywać działalność i odpowiadać obronnie na perturbacje otoczenia. Jeśli sfera, którą się zajmuje, dotyczy hobby, rozwoju zainteresowań czy innych niezwiązanych z ludzkimi problemami sytuacji, łatwiej zaprzestać działalności i czekać na nowy przypływ energii. Dynamika organizacji, chęć usprawniania działalności i walki o dalsze świadczenie usług poprzez wdrażanie nowych strategii są bardzo związane ze sferą działania i specyfiką potrzeb beneficjentów.

Warnock (2000) podkreśla, że wykonywana strategia nigdy nie ma linearnego charakteru, jest natomiast zbiorem równocześnie podejmowanych działań, łączących cele i zasoby. Można więc mówić o pewnym trójkącie: polityka organizacji (cele do osiągnięcia), zasoby (materialne oraz niematerialne) oraz strategia (plan wykonawczy). Wszystkie te elementy będą wpływały na zarządzanie organizacją na rynku, przy czym kluczowe wydają się zasoby, ponieważ to one umożliwiają bieżące i przyszłe działania (Glińska-Neweś 2007).

Filozofia funkcjonowania organizacji może się zmieniać, co zależy na przykład od planów lidera, od zmian w otoczeniu czy od rozwoju kultury organizacyjnej. Realizując daną strategię, organizacja może przechodzić od jednej koncepcji do drugiej. Przy tym może na przykład stosować rozwiązania wypróbowane przez innych; wówczas będzie przedkładać planowanie nad improwizację albo być może będzie przyjmować zachowania obronne, by niczego nie zmienić i utrzymać status quo.

4.4. Alianse strategiczne organizacji

Determinanty wdrażania zarządzania marketingowego będą wiązały się także z powiązaniami organizacji z pozostałymi podmiotami rynkowymi. Wśród nich znajdują się organy administracji publicznej, przedsiębiorstwa oraz inne organizacje non profit. Alianse najczęściej dotyczą form współpracy między aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami, którzy zdecydowali się wspólnie prowadzić jakieś przedsięwzięcie, łącząc i koordynując swoje zasoby, środki i umiejętności (Romanowska 1997). Ale można też powiedzieć, że alians jest jednym z typów kooperacji, w ramach którego strony ustalają, które posunięcia powinny być prowadzone przy wykorzystaniu współdziałania i przekazywania zadań (Styś 2010). Alians strategiczny zaś jest formą współpracy mającą na uwadze zrealizowanie jakiegoś długookresowego celu. Korzyściami dla biznesu, jakie wskazuje się przy aliansach biznes–organizacja non profit, są: szybsze wprowadzenie produktów na rynek (w tym wypadku szczególnie często angażuje się organizacje pozarządowe, np. produkt poleca stowarzyszenie dentystów X), oszczędność czasu i środków, większa rozpoznawalność marki i lepszy image (Tokarski 1980); korzyściami dla organizacji są: dyfuzja innowacji i kultury organizacyjnej, profesjonalizacja działań, poprawa sytuacji finansowej, a także lepsza znajomość organizacji na rynku. Druga sfera kooperacji to współpraca organizacji z administracją lokalną (samorządami), która może mieć wymiar finansowy i pozafinansowy. Oba wymiary wynikają z przepisów *Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie*, która reguluje współpracę organów administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi. W tym akcie prawnym wyjaśniono, że organizacje mogą działać w sferze zadań publicznych, przez co rozumieć należy działania w zakresie pomocy społecznej, działalność na rzecz integracji i reintegracji zawodowej, a także społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, poza tym

działalność charytatywną, podtrzymywanie i upowszechnianie tradycji narodowej, działalność na rzecz mniejszości narodowych i etnicznych, ochronę i promocję zdrowia, i wiele innych (w sumie 32 pozycje).

W związku z tym samorządy mogą zlecać organizacjom realizację zadań publicznych, przekazując na to odpowiednie środki; mogą również wzajemnie informować się o planowanych kierunkach działalności, mogą konsultować akty normatywne, tworzyć wspólne zespoły o charakterze doradczym czy inicjatywnym, mogą wreszcie, w przypadku konkretnych projektów, podpisywać umowy partnerstwa. I co jest ważne, współpraca ta powinna się odbywać na zasadach pomocy, suwerenności stron, partnerstwa, efektywności, uczciwej konkurencji i jawności. W zakresie finansowym organy samorządu mogą dotować organizacje, jak wspomniano, a także udzielać pożyczek, gwarancji i poręczeń. Ustawa zaleca przy tym, aby samorządy tworzyły z organizacjami wieloletnie programy współpracy, o czym będzie jeszcze mowa w kolejnym rozdziale. Jednakże, jak wykazuje praktyka, organizacje nie mają wsparcia ze strony administracji, a idea partnerstwa pozostaje tylko założeniem. Przeprowadzone badania wskazują, że liderzy organizacji mówią o uprzywilejowaniu przez władze samorządowe klubów sportowych, wykorzystywaniu przez niektóre organizacje nieoficjalnych ścieżek komunikacji z administracją, pełnieniu przez te same osoby funkcji w administracji samorządowej i organizacji. Współpraca samorządu i trzeciego sektora ma zatem wady i potrzebuje pewnych standardów (Hernik 2008). Jak współpraca z samorządem wpłynie na zarządzanie organizacją? Z pewnością organizacja będzie musiała planować działania i skrupulatniej rozliczać środki. Ale wydaje się, że nadmierny udział środków publicznych w dyspozycji organizacji ubezwłasnowolnia je i pozbawia inicjatywy. Dlatego im trudniejsze organizacja ma relacje z samorządem, tym bardziej będzie skłonna poszukiwać wsparcia, np. poprzez współpracę z biznesem. Niektóre organizacje są wręcz zmuszone do tego, jeżeli ich działalność nie wpisuje się w sferę użyteczną społecznie. I te organizacje będą stosować zarządzanie marketingowe.

W niniejszej pracy wspomniano już o możliwości realizowania wspólnych programów przez organizacje i podmioty komercyjne. Programy te mogą mieć postać sponsoringu bądź filantropii, przy czym sponsoring może być inicjowany przez organizacje poszukujące podmiotów o wspólnych polach działania (takich jak organizacja zajmująca się ekologią i firmy wdrażające programy środowiskowe albo gospodarujące odpadami), zaś filantropia wynika z dobrej woli darczyńców.

Ciekawa jest też współpraca organizacji z bankiem oferującym karty typu affinity (od *to have affinity with* – darzyć kogoś sympatią). Przykłady współpracy organizacji z bankami podano w tab. 21.

Tabela 21. Karty affinity w działalności wybranych organizacji

Nazwa organizacji	Nazwa banku
Fundacja Na Ratunek Dzieciom z Chorobą Nowotworową	BPH
PCK	Deutsche Bank
Fundacja na Ratunek Dzieciom	BZ WBK
Fundacja Spełnionych Marzeń	Polbank
Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy	Bank Pekao SA
Fundacja POLSAT	Invest Bank

Źródło: Karta affinity – karta bankowa dla darczyńcy (<http://www.bankier.pl/fo/multiarticle.html>).

Dzięki karcie affinity, wydawanej przez Invest Bank, Fundacja POLSAT od każdej transakcji bezgotówkowej dostaje 0,5% kwoty na finansowanie działalności dobroczynnej. Na zakończenie roku kalendarzowego bank przekazuje posiadaczowi karty zestawienie przekazanych darowizn. Karta jest oferowana klientom posiadającym w banku Invest-Konto, ale w przypadku innych banków bycie klientem nie jest warunkiem koniecznym (np. w przypadku BZ WBK). Wydaje się, że do nawiązania współpracy z bankiem potrzeba pewnego profesjonalizmu działań i dobrej komunikacji. Ponadto można też założyć, że takie programy współpracy sprawiają, że organizacje muszą wykazywać się skutecznym działaniem; zaspokajanie potrzeb interesariuszy będzie w tym wypadku najważniejsze, w związku z czym można będzie mówić o koncepcji zarządzania opartej na marketingu.

Innym programem, obejmującym współpracę organizacji i biznesu, jest *pay-roll*, a więc program składki pracowniczej przekazywanej na przyjęty cel. Najczęściej jest to odpis groszowej końcówki wykazanej w miesięcznej pensji, ale może to być także określony procent. Aby takie składki mogły być przekazywane, organizacja musi zawrzeć z firmą odpowiednie porozumienie, ale przede wszystkim pracownicy firmy muszą podpisać zgodę na przekazywanie darowizny (ryc. 51). Za zgodą określonej grupy pracowników raz w miesiącu zebrana kwota przekazywana jest na konto organizacji. W przypadku takiego porozumienia organizacja powinna wykazywać się odpowiednią komunikacją oraz skutecznością działań, a więc tego typu umowy wspierają zarządzanie marketingowe.

Oprócz powyższych przykładów wspomnieć jeszcze można o działaniach typu *cause marketing*, omówionych już w pracy, w przypadku którego organizacja i podmiot komercyjny zawierają porozumienie o współdziałaniu na rzecz wybranej sprawy, przy czym zakres tego porozumienia jest kwestią umowy, w związku z czym wspomniane karty affinity czy *pay-roll* mogą być jego częścią (Du i in. 2008). Wymienione obszary współpracy wymagają od organizacji profesjonalizacji działań, obejmującej planowanie, racjonalne wykorzystanie środków czy transparentność, co oznacza, że współpraca taka będzie najprawdopodobniej wspierać wdrażanie marketingu.

Warto wspomnieć o możliwościach współpracy między wszystkimi trzema sferami, które wynikają na przykład z programów unijnych obejmujących obszary wiejskie. Aktywność organizacji w tej sferze może być związana z przyjętą koncepcją działania, wyznaczonymi celami, dlatego jest omawiana w grupie czynników wewnętrznych. Przykładem takiego aliansu jest Stowarzyszenie Wiejska Inicjatywa Rozwoju (WIR) – Lokalna Grupa Działania, które powstało w marcu 2006 r. z inicjatywy organizacji pozarządowych, rolników, biznesmanów i przedstawicieli kilku gmin. Jak sami piszą, powstało stowarzyszenie, aby: opracować i realizować lokalną strategię rozwoju, promować obszary wiejskie; mobilizować ludność wiejską do wzięcia udziału w procesie rozwoju obszarów, na których mieszkają; upowszechniać informacje o inicjatywach związanych z aktywnością ludności na obszarach wiejskich (*Uczniowskie kluby sportowe*, <http://www.uks.info.pl/?informacje/>). Alianse strategiczne organizacji mogą zatem dotyczyć zarówno sfery biznesu, jak i sfery instytucji publicznych.



DIECEZJALNA FUNDACJA
OCHRONY ŻYCIA

DEKLARACJA UDZIAŁU W SKŁADCE PRACOWNICZEJ



Prosimy o przekazanie deklaracji do działu płac, wynagrodzeń lub HR.

Ja, niżej podpisany(a) _____ zamieszkały(a) _____
NIP _____, oświadczam, że przeznaczam na rzecz Diecezjalnej Fundacji Ochrony
Życia, miesięcznie, następującą kwotę z moich dochodów z tytułu wynagrodzenia/umowy o pracę
z firmą _____

☐ 5 zł ☐ 10 zł ☐ 20 zł ☐ 30 zł ☐ 50 zł ☐ 70 zł ☐ 100 zł ☐ zł

Do działu płac _____
Nazwa Zakładu Pracy

Proszę o odpisywanie, co miesiąc kwoty w wysokości _____ zł (słownie: _____)
z mojej pensji i przesyłanie jej bezpośrednio na konto Diecezjalnej Fundacji Ochrony Życia.

Niniejsze oświadczenie ważne jest od dnia: _____ do odwołania lub zmiany decyzji.

Składki pracownicze przekazane za pośrednictwem firmy i inne darowizny na rzecz Diecezjalnej Fundacji Ochrony Życia
można odliczyć od dochodu (**w wysokości do 6% dochodu**). Wynika to z Ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku
dochodowym od osób fizycznych (Dz.U. z 1991, Nr 80 poz. 350).

Firmy również mogą odliczać darowizny (do 10% dochodu).

Wyrażam zgodę, aby moje dane osobowe zostały umieszczone w bazie danych Diecezjalnej Fundacji Ochrony Życia i były przetwarzane dla celów
związanych z wykonywaniem darowizny. Proszę o wystawienie zaświadczenia o łącznej wysokości darowizny w danym roku dla celów podatkowych.
Wyrażam zgodę na otrzymywanie informacji o działalności Fundacji na mój adres elektroniczny oraz przetwarzanie tego adresu w bazie danych
na zasadach określonych w przepisach Ustawy z dnia 26.08.2002r. (Dz. U. nr 144, poz. 1204) o świadczeniu usług drogą elektroniczną.

☐ Chcę otrzymywać informacje o działaniach Fundacji na **adres e-mail** _____

Miejscowość i data

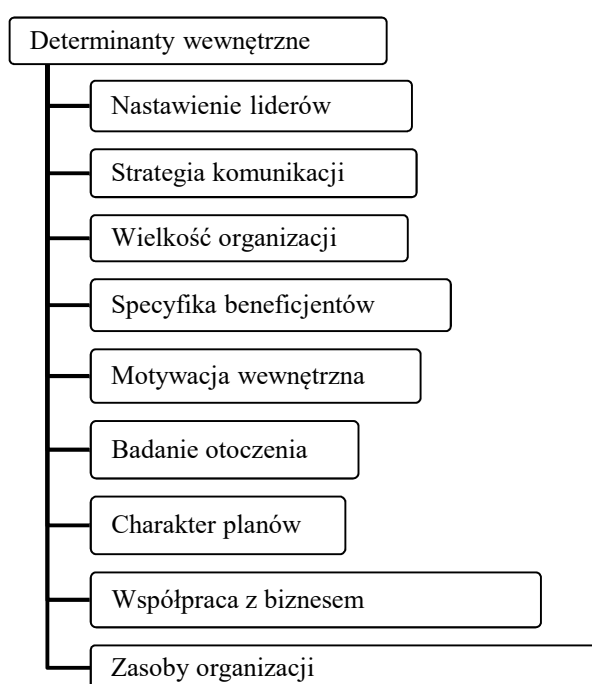
Czytelny podpis

Ryc. 51. Przykład deklaracji pracowniczej

Źródło: *Fund-raising* (<http://encyclopedia2.thefreedictionary.com>).

4.5. Propozycja kształtowania wewnętrznych determinant zarządzania marketingowego organizacjami

Przeprowadzona w poprzednich rozdziałach pracy analiza pozwoliła wyodrębnić wewnętrzne czynniki warunkujące wdrażanie zarządzania marketingowego organizacją: nastawienie i wiedzę liderów na temat zarządzania, specyfikę beneficjentów organizacji, jej wielkość, przyjętą strategię komunikacji, motywację wewnętrzną liderów i członków, badanie otoczenia, charakter przyjętych planów i celów, zakres współpracy z biznesem i wreszcie zasoby w dyspozycji organizacji (ryc. 52).



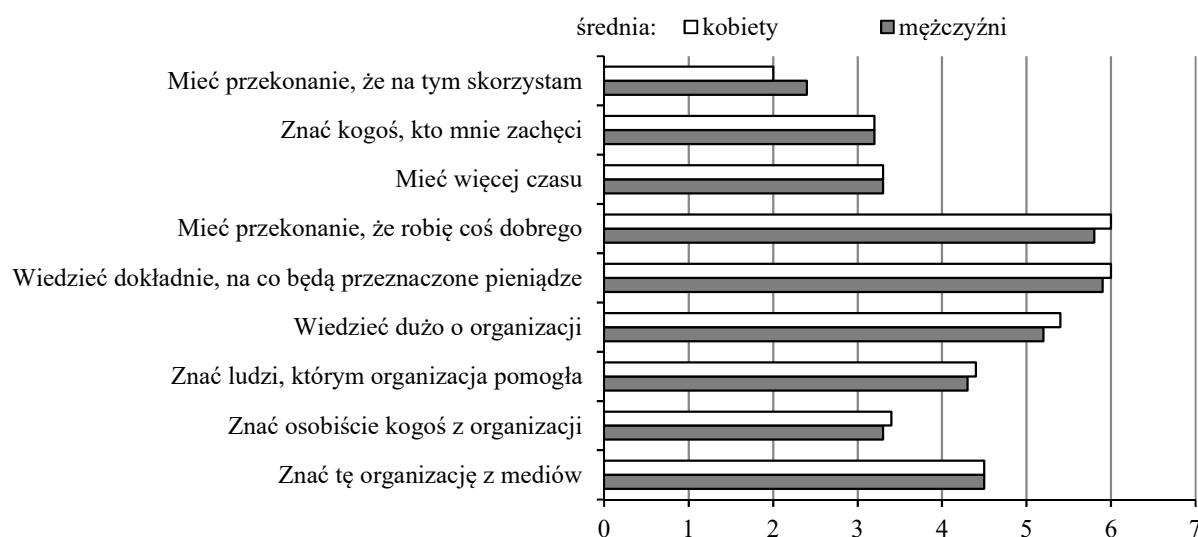
Ryc. 52. Wewnętrzne determinanty zarządzania marketingowego organizacją

Jak już wspomniano, liderzy organizacji często zakładają, że sam fakt działalności w sektorze non profit sprawi, że potencjalni donatorzy i wolontariusze będą się nią interesować. Dlatego zbędne jest zarządzanie marketingowe czy wdrażanie strategii komunikacji. Liderzy nie postrzegają także różnych zasobów organizacji jako oferty rynkowej; uważają, że organizacja niczego nie oferuje poza usługami wskazanymi w statucie. Przy takim podejściu ograniczają rozwój organizacji, ale należy w tym miejscu stwierdzić, że część liderów zdaje sobie z tego sprawę, bowiem odpowiadając na pytania zadawane w przedstawianym badaniu, stwierdzali, że będą wprowadzać zmiany polegające na rozszerzaniu działalności i oferty (28,6%), pozyskiwaniu nowych członków (26,9%), a także na odmiennym zarządzaniu (17,1%). Jednakże to, czy będą to zmiany zmierzające w kierunku zarządzania marketingowego, uwarunkowane będzie wiedzą liderów i ich opinią nt. przydatności marketingu w ich działalności. Nie zawsze będą oni skłonni marketing stosować, a ich negatywne podejście wynikać będzie także z ciągłego przeciwstawiania go sferze biznesu, w związku z czym może pojawić się przekonanie, że

w działalności non profit nie należy stosować takiego samego podejścia jak w sferze komercyjnej. Poznanie istoty marketingu i umiejętność jego wykorzystania w działalności niekomercyjnej to wyzwania dla liderów organizacji. Niezmiernie istotne w działalności organizacji pozarządowej jest komunikowanie się z otoczeniem. Zarządzanie marketingowe wymaga przyjęcia odpowiedniej strategii komunikacji, kierowanej nie tylko do bezpośrednich beneficjentów, ale także do innych interesariuszy.

W celu zbudowania i utrzymania dobrych relacji z otoczeniem organizacja powinna przede wszystkim intensywnie informować o swojej działalności oraz cechach oferty, a także o uzyskiwanych przez różnych interesariuszy korzyściach. Wykreowany w ten sposób wizerunek powinien zwiększyć zaufanie, a wówczas z punktu widzenia nabywcy wartość oferty (rozumianej jako suma oczekiwanych korzyści) wzrośnie na tyle, że zdecyduje się on na podjęcie działania, o które zabiega organizacja (Wrzosek 2005).

Zaznaczyć tu należy, że transparentna komunikacja zastępuje działania dystrybucyjne, obecne w zestawie 4P, a także dowody świadczenia usługi, ujmowane w koncepcji 7P. Przy czym, ponieważ organizacje powinny wzbudzać zaufanie, ważny jest osobisty kontakt członków z otoczeniem. Organizacje zaniedbują ten aspekt komunikowania się, a nasilają komunikację w postaci ulotek w okresie, w którym mogą otrzymać 1% podatku. Ludzie natomiast oczekują pewnych informacji i chcą być przekonani, że wspierając organizację, robią coś dobrego. Musi ich do tego przekonać właściwa strategia komunikacji organizacji – zob. ryc. 53, na której widać, że z 9 determinant wsparcia organizacji połowa zaliczona być może do komunikacji – respondenci chcą dużo wiedzieć o organizacji, znać jej członków i beneficjentów, widzieć organizację w mediach.



Ryc. 53. Uwarunkowania decyzji o wsparciu organizacji (7-stopniowa skala Likerta)

Rycina 53 odnosi to do hipotezy H1 mówiącej, że wiedza o organizacji warunkuje jej wsparcie. Wyniki badania jednoznacznie wykazują, że decyzje o zaangażowaniu zależą od informacji, na co zostaną przekazane darowane środki, a także od przekonania, że jest to szczytny cel oraz od ogólnej wiedzy nt. organizacji. Odpowiedzi respondentów można też

odnieść do założenia, że w działalności organizacji konieczna jest transparentność (H4). Wydaje się, że ludzie takiej transparentności oczekują, ponieważ z podanych odpowiedzi wynika, że chcą dużo o organizacji wiedzieć i znać sytuację jej beneficjentów. Systematyczne kontakty z otoczeniem nie tylko budują zaufanie i pozytywny wizerunek organizacji, ale także umożliwiają zbieranie informacji o zmianach na rynku i potrzebach beneficjentów. Wiąże się to z prowadzeniem badań, bez których w ogóle nie można mówić o wdrażaniu zarządzania marketingowego. Zarówno zatem planowa komunikacja, jak i wiedza o otoczeniu są w zarządzaniu marketingowym niezbędne.

Działania marketingowe powinny być ujęte w strukturach organizacji oraz zaplanowane zgodnie z przyjętą strategią. Oba te elementy – struktura i strategia – wiążą się z wielkością organizacji, mierzoną liczbą członków, wolontariuszy i pracowników. Im większa jest organizacja, tym łatwiej można w jej strukturach wyodrębnić komórkę odpowiedzialną za wdrażanie idei marketingu i tym bardziej złożone jest strategiczne planowanie. Ze strategią organizacji wiąże się też charakter celów, jakie sobie organizacja wyznacza. Jak wykazują przeprowadzone badania, najczęściej są to cele bieżące, związane z codziennym funkcjonowaniem organizacji, takie jak pozyskanie środków. Powinna ona natomiast wyznaczać sobie także cele długookresowe, strategiczne, związane z beneficjentami i innymi grupami interesariuszy. Wówczas będzie można mówić o celach marketingowych.

Zakres zarządzania marketingowego zależy od specyfiki beneficjentów. Zarządzanie takie sprowadza się bowiem do świadomej orientacji na potrzeby klientów, którymi w sferze non profit są beneficjenci korzystający z usług organizacji. Znamienne jest to, że beneficjenci mogą należeć do grup problematycznych, z marginesu społecznego, wymagających specyficznej opieki; działania marketingowe w tym wypadku będą nadal bazowały na analizie potrzeb, ale ich zaspokajanie 1) nie będzie się wiązało z przychodami, 2) będzie pozbawione takich działań, jak kreowanie marki produktu czy dywersyfikacja cen. Zarządzanie marketingowe w tym wypadku będzie dotyczyło badania i zaspokajania potrzeb podstawowych, niezbędnych dla życia beneficjentów. Sposób zarządzania organizacją non profit wiąże się także z motywacją ludzi do działania w jakiejś sferze, do czynienia dobra. Jak zauważono, najważniejsza jest motywacja wewnętrzna, dająca poczucie, że coś ma sens, sprawi radość, przyniesie zadowolenie. Jeśli zabraknie tego przekonania, to nawet najlepszej strategii nie będzie miał kto realizować. Zarządzanie marketingowe będzie zatem zależało od indywidualnych przekonań i potrzeb członków organizacji.

Wydaje się, że elementem skłaniającym do profesjonalizacji działań, lepszego planowania i kontroli jest współpraca z podmiotami biznesu. Współdziałanie oparte na sponsoringu, *cause related marketing*, CSR czy filantropii zawsze oznacza konieczność takiego gospodarowania, jakie zostało ustalone w umowie i uzgodnione z darczyńcą. Dlatego dzięki aliansom z przedsiębiorstwami oraz instytucjami publicznymi organizacje zaczynają zarządzać bardziej racjonalnie, a więc profesjonalizacja działań będzie nakłaniała je do zarządzania marketingowego. Jednakże współpraca z biznesem i współpraca z samorządem lokalnym, czy innymi organizacjami non profit, zależy również od zasobów organizacji. Z jednej strony, bardzo ważni są ludzie – ich wiedza, doświadczenie, kompetencje; z drugiej strony, istotne są także aktywa i pozostały majątek, który może być niezbędny do zrealizowania misji. I tu trzeba zaznaczyć, że liderzy organizacji podkreślają, że przy braku środków i przy ciągłych potrzebach nie mogą

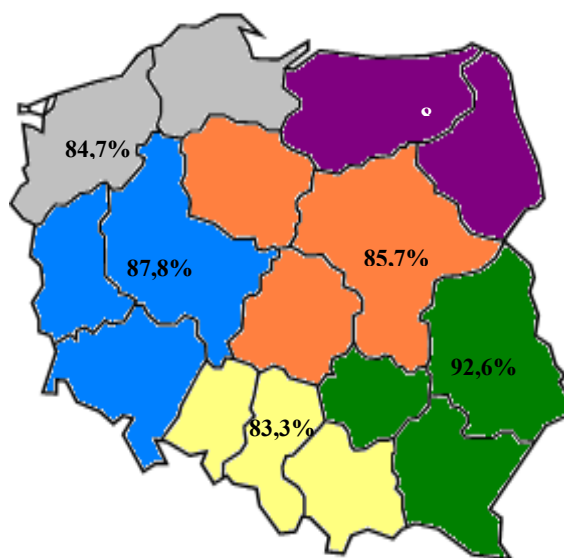
finansować działań marketingowych. Oznacza to, że zasoby finansowe organizacji będą także warunkowały sposób zarządzania. To samo można powiedzieć również o takich elementach, jak tożsamość czy kultura organizacyjna. Wydaje się, że im większe kompetencje posiadają członkowie organizacji, tym łatwiej zdobędą uznanie interesariuszy i tym łatwiej będzie im realizować założenia zarządzania marketingowego organizacją. Organizacja powinna więc budować tożsamość, kształtować kulturę organizacyjną, tworzyć pozytywne relacje z otoczeniem, a przede wszystkim wykorzystywać zasoby przeznaczone na realizację potrzeb beneficjentów i innych interesariuszy. Wydaje się, że spośród czynników najistotniejsze są wiedza i nastawienie liderów, ponieważ to określa bieżące i przyszłe działania organizacji. Oprócz determinant wewnętrznych istnieją także determinanty zewnętrzne, na które organizacja ma niewielki wpływ albo nie ma go wcale, ale jest zmuszona się do nich dostosowywać, czemu będzie poświęcony kolejny rozdział pracy.

5. Zewnętrzne determinanty zarządzania marketingowego organizacjami pozarządowymi

5.1. Wiedza o organizacjach i ich percepcja w otoczeniu

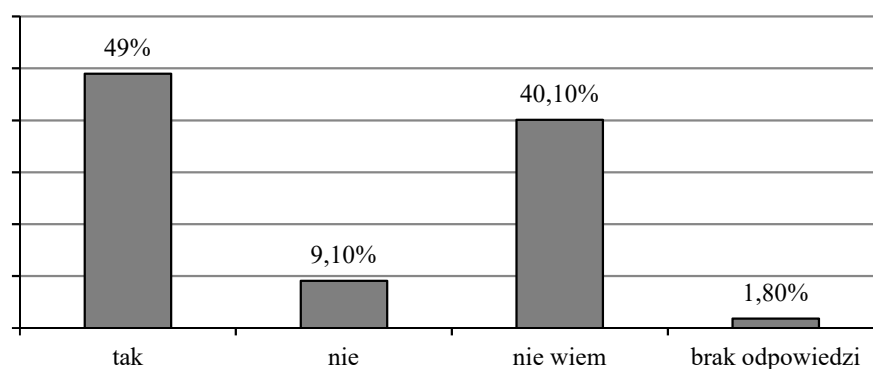
Odpowiedź na pytanie, co wpływa na zarządzanie marketingowe organizacją ze strony jej otoczenia, powinna objąć takie elementy, jak: 1) wiedza społeczeństwa o organizacjach i zachowanie poszczególnych grup interesariuszy, w tym skłonność przedsiębiorstw do wspierania organizacji; 2) działalność innych organizacji, które postrzegać należy jako konkurencję; 3) ogólne uwarunkowania społeczno-polityczne działalności.

Gdy mówi się, że odbiorcą apeli organizacji jest przeciętny Polak, oznacza to – według ogólnych statystyk – osobę mającą niecałe 39 lat, będącą katolikiem, mieszkającą raczej w mieście (*Stowarzyszenie „Lokalna Grupa Działania – Wokół Łysej Góry”*, <http://www.wokollysejgory.pl>). Jest to ktoś, kto o organizacjach pozarządowych już słyszał, bowiem badania własne wykazują, że 86,9% Polaków wie, że takie organizacje działają, a prawie 75% potrafi podać nawet konkretną nazwę organizacji. Jednakże tylko 12% Polaków jest członkami różnego rodzaju stowarzyszeń i grup. Co ciekawe, nieco większą świadomość istnienia organizacji o pomocowym, dobroczynnym charakterze mają mieszkańcy Polski południowo-wschodniej (ryc. 54); różnica między tym regionem a pozostałymi jest istotna statystycznie (chi-kwadrat $\chi^2 = 13,1122$; $df = 5$; $p = 0,02236$).



Ryc. 54. Odpowiedzi twierdzące na pytanie: Czy w Polsce działają organizacje pomagające innym? (n = 1560)

Ponadto wyodrębnione regiony różnią się także pod względem determinant warunkujących wsparcie organizacji – najbardziej obecności organizacji w mediach potrzebują mieszkańcy regionu północno-zachodniego; najmniej – mieszkańcy Polski południowo-zachodniej (test Kruskala-Wallisa). W Polsce południowo-zachodniej natomiast mieszkańcy częściej chcą być przekonani, że robią coś dobrego niż w innych regionach. Wyniki przeprowadzonych badań wykazują także, że chęć niesienia pomocy jest skorelowana dodatnio z wykształceniem, wiekiem i dochodami. Zdanie przeciętnego Polaka na temat organizacji będzie wynikało z wcześniejszych kontaktów (doświadczenia), opinii wyrażanych przez otoczenie i rodzinę, a także z deklaracji samych organizacji. Dlatego nie powinny one budzić nadmiernych nadziei, jeśli nie są w stanie zrealizować obietnic. Ale pewne zobowiązania powinny podejmować, bowiem od tego także zależy powodzenie organizacji na rynku. Wynika to z faktu, że odbiorcy działalności organizacji, podzieleni na beneficjentów i pozostałych interesariuszy, będą oczekiwać zaspokojenia swoich potrzeb. W przypadku potencjalnych wolontariuszy i donatorów często będą to potrzeby niewymierne, takie jak satysfakcja, poczucie dobrze spełnionego obowiązku, świadomość polepszenia losu innych, a także możliwość realizacji własnych aspiracji społecznych czy profesjonalnych, co ogólnie można by nazwać sumą oczekiwanych korzyści. Problemem okazuje się jednak fakt, że wprawdzie większość respondentów słyszała o organizacjach pozarządowych, ale w swoim otoczeniu dostrzega je już tylko połowa (ryc. 55). W takim razie potencjalni interesariusze nie będą skłonni poświęcać swojego czasu czy wiedzy dla organizacji; jeśli jakieś wsparcie, to poprzez charytatywne SMS-y lub poprzez odpis 1% podatku.



Ryc. 55. Czy w Pana / Pani otoczeniu działa organizacja pomagająca innym? (n = 1560)

Z odpowiedzi na ryc. 55 wynika, że połowa respondentów nie ma wiedzy o tym, czy organizacje pozarządowe działają w ich najbliższym otoczeniu, co oznacza, że ma informacje o takich podmiotach z mediów, a nie z bezpośrednich kontaktów. Najwięcej osób niepewnych działalności organizacji czy wręcz twierdzących, że w ich otoczeniu takich organizacji nie ma, zamieszkuje na wsi, a w drugiej kolejności – w dużych miastach (tab. 22); nie wykryto statystycznie istotnej zależności między wiedzą o organizacjach a miejscem zamieszkania – chi-kwadrat $\chi^2 = 14,428$; $df = 6$; $p = 0,252$. Przy czym respondenci pochodzący ze wsi są w dużym stopniu usprawiedliwieni, ponieważ większość polskich organizacji rzeczywiście

działa w miastach (Herbst i in. 2013), dlatego zapewne respondenci z miast częściej wspomagają organizacje niż mieszkający na wsi. Przedstawione wyniki można dopełnić informacją, że 87% Polaków nie działa w żadnej organizacji społecznej, w związku z czym świadomość ich istnienia i wiedza o ich działalności może być niewielka.

Tabela 22. Świadomość istnienia organizacji w zależności od miejsca zamieszkania respondentów (n = 1323)

Czy w Pana / Pani otoczeniu działa jakaś organizacja?	Miejsce zamieszkania respondentów							
	wieś		miasto do 50 tys.		miasto > 50 tys.		miasto > 200 tys.	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Nie wiem	123	44,6	120	36,8	106	38,3	191	43,1
Tak	117	42,4	174	53,4	149	53,8	220	49,5
Nie	36	13,0	32	9,8	22	7,9	33	7,4
Ogółem	276	100,0	326	100,0	277	100,0	444	100,0

Skoro tak duża część respondentów nie dostrzega organizacji w swoim otoczeniu, to można założyć, że ta grupa nigdy nie miała bezpośredniego kontaktu z przedstawicielem lokalnych organizacji. Nie ma też bezpośredniej wiedzy o organizacji, co także wpływa na chęć zaangażowania i wsparcia (H1). Część podmiotów znanych jest jednak z mediów. Respondenci pytani o organizacje, które znają z nazwy czy działalności, wymieniali najczęściej: Caritas (55% wskazań), Fundację TVN, PCK, a następnie WOŚP, Fundację Polsat, PAH oraz Fundację Mimo Wszystko. Wśród badanych 74,8% potrafiło podać konkretną nazwę, co jest istotne z punktu widzenia kampanii 1% (H1, H4). Jak już wspomniano, są to organizacje często wspierane przez podatników odpisem 1% podatku, charytatywnymi SMS-ami czy darowiznami w postaci żywności, odzieży. WOŚP jest oczywiście znana z ulicznych zbiórek pieniędzy. Powyższe stwierdzenia wskazują okoliczności, w jakich działają organizacje – powodzenie ich działań marketingowych jest uwarunkowane nastawieniem społeczeństwa i jego wiedzą, a także chęcią angażowania się w sprawy społeczne. W razie negatywnych opinii o organizacjach ich działania będą ignorowane bądź krytykowane. Wówczas organizacje będą w trudnej sytuacji, którą z czasem może zmienić polityka informacyjna instytucji promujących trzeci sektor (prywatnych i rządowych). W przypadku pozytywnego nastawienia działania marketingowe organizacji szybciej zyskają zwolenników.

Dzisiaj Polacy, jak pokazują wyniki badania, generalnie odpowiadają na apele o finansowe wsparcie czy zaangażowanie osobiste, bowiem na pytanie, czy kiedykolwiek wsparli jakąś organizację, aż 78,5% odpowiedziało twierdząco; jednak są to jednorazowe datki, odpisy od podatku czy SMS-y, a nie stała działalność pochłaniająca czas (tab. 23). Zaangażowanie Polaków w działalność społeczną jest więc najczęściej incydentalne.

Tabela 23. Odpowiedzi na pytanie: Czy kiedykolwiek wsparł(-a) Pan(-i) jakąś organizację?

Czy kiedykolwiek wsparł(-a) Pan(-i) w jakiś sposób organizację działającą na rzecz dobra społecznego? (n = 1560)	Liczba odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Tak	1224	78,5
Nie	270	17,3
Brak odpowiedzi	66	4,2

Okazuje się, że część respondentów w ogóle nie angażuje się w działalność organizacji pozarządowych, w związku z czym ciekawe może być stwierdzenie, od czego takie wsparcie może zależeć. W badaniach własnych zapytano respondentów o opinię dotyczącą motywów wspierania organizacji. Odpowiadali oni, że przede wszystkim chcą dokładnie wiedzieć, na co zostaną przeznaczone przekazane środki, następnie chcą mieć przekonanie, że robią coś dobrego, a także chcą mieć dostęp do różnych informacji o organizacji ($p < 0,05$; współczynnik korelacji rang Spearmana waha się od 0,01 do 0,08). Zauważyć można, że finansowo najczęściej wspierają organizacje osoby w wieku 31–40 lat, natomiast swój czas i pracę poświęcają dla organizacji najczęściej osoby w wieku do lat 20. Badanie wskazuje też, że wraz z wiekiem respondentów rośnie znaczenie determinant dotyczących obecności organizacji w mediach, osobistej znajomości członków organizacji oraz osobistej znajomości beneficjentów, co jest istotne, jeśli uwzględni się starzenie społeczeństwa. Wyniki badania potwierdzają więc tezę mówiącą, że organizacje powinny podkreślać, że donator (niezależnie od sposobu wsparcia) zrobił coś pozytywnego i że należą mu się odpowiednia informacja, a także wdzięczność i uznanie.

Jak w takim razie generalnie Polacy oceniają działalność organizacji i ich wiarygodność? Respondenci wystawili średnią ocenę na poziomie 3,44 (w skali 1–5) i pomimo właściwie przeciętnej oceny w większości uważają, że powinno się ludziom pomagać (97,2%). Oznacza to, że postawa respondentów wobec organizacji, rozumiana jako wartościujące nastawienie, jest dość niejasna, co może wynikać z osobistej sytuacji, z własnych doświadczeń albo z braku większej wiedzy o organizacjach. Akceptacja działalności organizacji zależy więc od osobistych doświadczeń ludzi oraz od płci, przy czym jest subiektywna, co oznacza, że opiera się na satysfakcji wynikającej z dotychczasowych kontaktów albo z zaufania, jakim generalnie darzy się organizacje (Iwankiewicz-Rak 2006). To z kolei zależy od zachowania się organizacji i od ogólnych uwarunkowań, w jakich funkcjonuje społeczeństwo. Zaliczyć do nich można historię działalności organizacji społecznych w ogóle, ich zakorzenienie w tradycji, moralność i wyznawane wartości, zamożność ludzi, a także uwarunkowania prawno-podatkowe, o których będzie mowa dalej.

5.2. Konkurencja w sektorze organizacji pozarządowych

Z obserwacji rynku wynika, że organizacje działają inaczej, gdy oprócz nich inne podmioty świadczą podobne usługi, a inaczej, gdy są swego rodzaju monopolistami. Dlatego do zewnętrznych determinant wdrażania marketingowej orientacji zaliczyć trzeba istnienie konkurencji oraz siłę popytu na danego rodzaju usługi, co powinny uwzględniać przyjęte przez organizacje plany działań. Konkurencją nazywa się sytuację rynkową, w której uczestnicy rywalizują między sobą w osiąganiu podobnych celów. Konkurencyjność zaś jest rozumiana jako zdolność skutecznego konkurowania (a więc bycia lepszym) w ramach określonych struktur, w konkretnym czasie. Odnosi się ją najczęściej do przedsiębiorstw – wówczas bycie konkurencyjnym oznacza umiejętność utrzymania się na rynku (Smith i in. 2006; Drucker 2009). Czy podobnie można rozważać sytuację organizacji pozarządowych? O co tak właściwie konkurują organizacje? Wydaje się, że odpowiedź powinna dotyczyć konkurencji na wejściach i na wyjściach, o czym już była mowa. W pierwszym przypadku przedmiotem

konkurencji są różnego rodzaju zasoby, takie jak surowce i półprodukty, kapitał, grunty i nieruchomości, informacje i wiedza, a także wiedza ludzi i ich praca. Stanowią one przedmiot rywalizacji, jeśli nie występują w nadmiarze ocenianym nie tylko od strony ilościowej, ale i jakościowej. Organizacje konkurują między sobą o członków, wolontariuszy, informacje, także o wsparcie donatorów (H2). Zarówno ludzie, jak i środki finansowe są konieczne w działalności organizacji, a więc w przypadku ich ograniczonych zasobów, gdy jeden podmiot uzyskuje daną wartość, utrudnia to działalność innym podmiotom lub nawet ją uniemożliwia.

W przypadku konkurencji na wyjściach walka rozgrywa się o akceptację oferty przez odbiorców. Warto zauważyć, że w teorii konkurencja pojawia się tylko w przypadku rynku nabywcy, a więc gdy popyt jest mniejszy niż podaż (Smith i in. 2006). Oznacza to, że jedynie w warunkach, w których kupujący mają problemy ze znalezieniem potrzebnych dóbr, sprzedający mogą dyktować warunki transakcji, nie zważając na działania konkurencji. Ponieważ od intensywności i natury konkurencji zależą zachowania podmiotów, w tym także w zakresie marketingu, w niniejszej pracy sformułowano tezę, że w sektorze organizacji pozarządowych konkurencja dotyczy obszaru zasobów, czyli jest to przede wszystkim konkurencja o darczyńców i wolontariuszy (H2), do czego odnosi się ryc. 56, natomiast nie ma konkurencji o beneficjentów (akceptację oferty). W takim razie organizacje powinny tak kształtować zarządzanie marketingowe organizacją, żeby strategia i podjęte działania ułatwiały pozyskiwanie zasobów niezbędnych do prowadzonej działalności. Przy czym termin „zasoby” (omówiony w rozdz. 4) może być rozumiany jako to wszystko, co może być wykorzystane do bieżącego funkcjonowania i rozwoju organizacji.



Ryc. 56. Konkurencja między organizacjami w obszarze zasobów

Organizacje mogą pozyskiwać różnego rodzaju zasoby osób indywidualnych, przedsiębiorstw, albo administracji publicznej. Na przykład w jednostkach administracji samorządowej organizacje pozarządowe mogą ubiegać się o dofinansowanie swojej działalności czy o przyznanie lokalu na realizowanie podjętych zadań. Zasoby sfery biznesu to nie tylko środki pieniężne, ale także materialne, takie jak sprzęt biurowy czy meble, które mogą zostać przekazane organizacji non profit. Coraz częściej podmioty komercyjne angażują się w działalność organizacji, tworząc koncepcje społecznej odpowiedzialności biznesu i przekazując zarówno wartości materialne, jak i na przykład czas oraz wiedzę pracowników. Organizacje mogą też zabiegać się o uwagę społeczeństwa, które jest oczywiście potencjalnym źródłem wsparcia materialnego, ale także miejscem poszukiwań nowych członków, wolontariuszy i donatorów. Wszystko to będzie wymagało odpowiednich działań marketingowych, na podstawie opracowanej strategii.

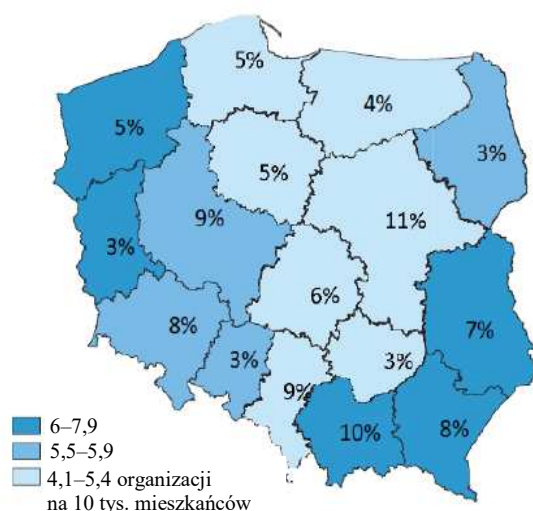
Jak już wspomniano, główne sfery działalności organizacji to: sport i turystyka, edukacja i wychowanie, kultura i sztuka, ochrona zdrowia, usługi socjalne i pomoc społeczna oraz rozwój lokalny. Tak duży udział organizacji działających w sferze sportu i turystyki (53%) wynika z aktywności uczniowskich i pozaszkolnych klubów sportowych. Przy Polskim Związku Piłki Nożnej (PZPN) stworzono specjalną sekcję finansowaną przez Ministerstwo Sportu i Turystyki (*Trzeźwość to program edukacyjny*, <http://www.trzezwosc.pl>), w związku z czym kluby uzyskują głównie środki publiczne. Nieco inaczej sytuacja wygląda w organizacjach sportowych skupiających dorosłych – w tym wypadku często muszą one konkurować o zasoby we wskazanych na ryc. 56 obszarach i muszą dbać o realizowanie działań dających korzyści zarówno członkom organizacji, jak i darczyńcom czy sponsorom. Powtórzyć można, że korzystają na tym także społeczeństwo i władza publiczna, dzięki tym organizacjom bowiem ludzie są bardziej aktywni i zdrowsi. Ze zdobyciem akceptacji różnych odbiorców oferty organizacji działających w sporcie i rekreacji nie powinno być trudności, pod warunkiem, że zainteresowane podmioty zadbają o odpowiednią komunikację.

W innych sferach, takich jak edukacja i wychowanie czy ochrona zdrowia, sytuacja będzie się kształtowała podobnie: ze względu na szczytne cele obecnie można liczyć na wsparcie ze źródeł zasobów; najczęściej organizacje cieszą się uznaniem odbiorców swojej działalności. Na takim stwierdzeniu można by poprzestać, gdyby nie to, że każdego roku liczba organizacji wzrasta o kilka tysięcy i że są obszary, na których ich aktywność jest bardzo intensywna. Na przykład najwięcej organizacji zajmujących się sportem (w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców) działa w województwach zachodniopomorskim, lubuskim, lubelskim, podkarpackim i małopolskim (ryc. 57a). Natomiast organizacje zajmujących się pomocą społeczną i aktywizacją zawodową najwięcej działa na północy kraju – w województwach zachodniopomorskim, pomorskim, warmińsko-mazurskim oraz w świętokrzyskim, dlatego w nich pozyskanie środków na tę konkretną sferę będzie prawdopodobnie trudniejsze niż na pozostałym obszarze (ryc. 57b). Ponadto działa wiele organizacji zajmujących się obszarami niezwiązanymi ze zdrowiem czy losem poszkodowanych grup; w ich przypadku działania konkurencji będą miały jeszcze większe znaczenie.

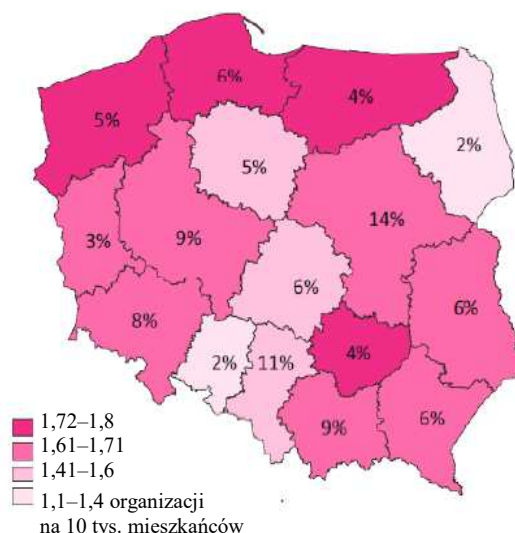
Z konkurencją po stronie wyjścia wiąże się również wiele wyzwań. Wynika to z tego, że organizacje działają w bardzo różnorodnych dziedzinach i na różną skalę, co oznacza, że siła konkurencji jest w poszczególnych sferach i na różnych obszarach (w znaczeniu geograficznym)

różna. Na każdym z nich relacje między popytem a podażą także są różne, ale wydaje się, że popyt znacznie przewyższa podaż usług głównie w sferze opieki społecznej nad chorymi i wykluczonymi społecznie, bowiem potrzeby w tym zakresie są o wiele większe niż możliwości organizacji i oferta dostępna na rynku. W zależności od sfery, w której działa organizacja, walka o środki i zaangażowanie ludzi będzie się zmieniała. Zarządzanie marketingowe organizacją musi te zależności uwzględnić.

a)



b)



Ryc. 57. Rozmieszczenie organizacji zajmujących się sferą sportu (a) oraz pomocą społeczną (b); dane w procentach wskazują, jaka część wszystkich organizacji działa w danym województwie

Źródło: Podstawowe dane o stowarzyszeniach, fundacjach... (2010).

Jeśli w danej sferze pojawiają się nowe organizacje (np. fundacje korporacyjne), to często dążą one do zdobycia udziału na rynku. Udział ten jednak polega nie na zaspokajaniu potrzeb jak największej liczby beneficjentów, ale na pozyskaniu uwagi potencjalnych darczyńców i wolontariuszy, a następnie na przekonaniu ich do działania. W przypadku pojawienia się nowej organizacji pozostałe mogą reagować intensywnymi kampaniami informacyjnymi (co stworzyć ma barierę wejścia), ale ponieważ niewiele organizacji ma na to środki, wydaje się, że możliwość wchodzenia nowych podmiotów na dotychczasowy rynek działań jest duża. Dotychczas działające organizacje oczywiście mogą być bardziej znane i doświadczone, ale jeśli nowa organizacja będzie miała wyłączność na jakąś metodę wytwarzania lub świadczenia usługi (technologia, patenty) albo jeśli będzie miała dostęp do większych niż konkurencja środków (fundacje), co pozwoli na intensywną promocję, to z pewnością dość szybko znajdzie swoje miejsce w trzecim sektorze.

Innym czynnikiem wpływającym na sytuację organizacji są dotacje publiczne pochodzące ze środków krajowych czy Unii Europejskiej – organizacje znane instytucjom publicznym, czy instytucjom grantodawczym, i mające doświadczenie w działalności będą w lepszej sytuacji niż organizacje nowe. Ponadto te organizacje, które realizują zadania własne samorządów, także będą preferowane, a nie te, które mają inne cele. Źródła publiczne mogą zatem dawać niektórym organizacjom przewagę, wobec czego zarządzanie marketingowe będzie się różniło

w przypadku organizacji nastawionych na dotacje publiczne od organizacji poszukujących innych źródeł. W aspekcie powyższych rozważań można stwierdzić, że w przypadku dużej liczby organizacji i ograniczonych zasobów muszą one traktować inne jak konkurencję. Sytuacja taka oznacza pozytywne przemiany w zakresie ponoszonych kosztów, aktualizowania oferty, komunikacji z darczyńcami i odbiorcami. Jednakże, żeby jakiegokolwiek przemiany mogły zaistnieć, potrzebne są wola i wiedza liderów organizacji.

5.3. Wpływ kontaktów ze sferą biznesu na zarządzanie organizacjami

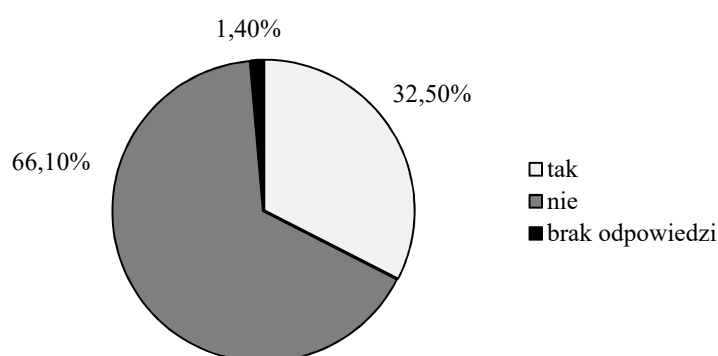
W dojrzałych gospodarkach rynkowych sfera biznesu i sfera non profit rozwijały się równolegle i obie przechodziły przez różne fazy. W Polsce uwolniona w latach 90. XX w. gospodarka zaczęła szybką transformację, aby sprostać nowym wyzwaniom, i nie miała czasu, aby nawiązać partnerskie relacje z innymi uczestnikami tych przemian (Sudoł 2007). Wprawdzie w ostatnich dwudziestu kilku latach sektor organizacji pozarządowych także rozwija się dynamicznie, ale nie towarzyszy temu równie intensywny rozwój współpracy ze sferą biznesu, bowiem wsparcie podmiotów komercyjnych otrzymuje nieco ponad 32% organizacji (badania własne). Tak niski poziom może wynikać z faktu, że organizacje nie potrafią sformułować swojej oferty dla biznesu, a strona komercyjna nie dostrzega wynikających z takiej współpracy korzyści. Ponadto skłonność biznesu do wspierania podmiotów non profit wiąże się z przyjętymi rozwiązaniami fiskalno-prawnymi.

Obecnie organizacje w Polsce mogą otrzymywać środki w postaci dotacji, darowizn, darów rzeczowych, nawiązek, charytatywnych SMS-ów, loterii fantowych, pożyczek oraz na podstawie sponsoringu. Z drugiej strony w Polsce organizacje pozarządowe mogą wspierać osoby fizyczne albo przedsiębiorcy. Przepisy podatkowe pozwalają osobom fizycznym odprowadzić 1% należnego podatku (możliwość od 2003 roku) na rzecz organizacji ze statusem opp, jednakże ciągle korzysta z tej możliwości jedynie połowa uprawnionych podatników (*Informacje dotyczące rozliczenia podatku dochodowego*, www.mf.gov.pl).

Obecnie w Polsce działa ok. 8000 organizacji ze wspomnianym statusem, co stanowi niecałe 7%. Organizacje mogą też otrzymywać wsparcie od przedsiębiorców – darowizny na rzecz organizacji mogą zmniejszyć podstawę opodatkowania lub zwiększyć koszty, co reguluje art. 18 *Ustawy z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych*. W pierwszym przypadku zależy to od przyjętej formy opodatkowania (możliwe formy to: opodatkowanie według skali 18 i 32%, podatek liniowy według stawki 19%, ryczałt ewidencjonowany, karta podatkowa). Jeśli przedsiębiorca wybrał opodatkowanie na ogólnych zasadach albo ryczałt i wesprze organizację darowizną, to zmniejszy to podstawę jego opodatkowania w zeznaniu rocznym. Zgodnie z przepisami łączna wartość odliczonych darowizn nie może przekroczyć 10% dochodu uzyskanego w danym okresie podatkowym. Warto zauważyć, że nie wszystkie darowizny mogą być traktowane w taki sam sposób. Przedsiębiorca ma prawo zmniejszyć podstawę opodatkowania, jeśli przekaże wsparcie organizacji pozarządowej działającej w sferze pożytku publicznego, organizacji religijnej lub na rzecz stacji krwiodawstwa. Ze wsparcia przedsiębiorstw wyłączone są także organizacje, które zostały utworzone przez partie polityczne, związki zawodowe czy organizacje pracodawców. Niektóre darowizny

mogą być zaliczone do kosztów uzyskania przychodu; są to przede wszystkim koszty zakupu lub wytworzenia produktów spożywczych, które następnie przeznaczone są na działalność charytatywną. Przepisy nie określają górnej granicy takich kosztów, ale można je ująć tylko raz, a więc później już nie mogą zmniejszać podstawy opodatkowania.

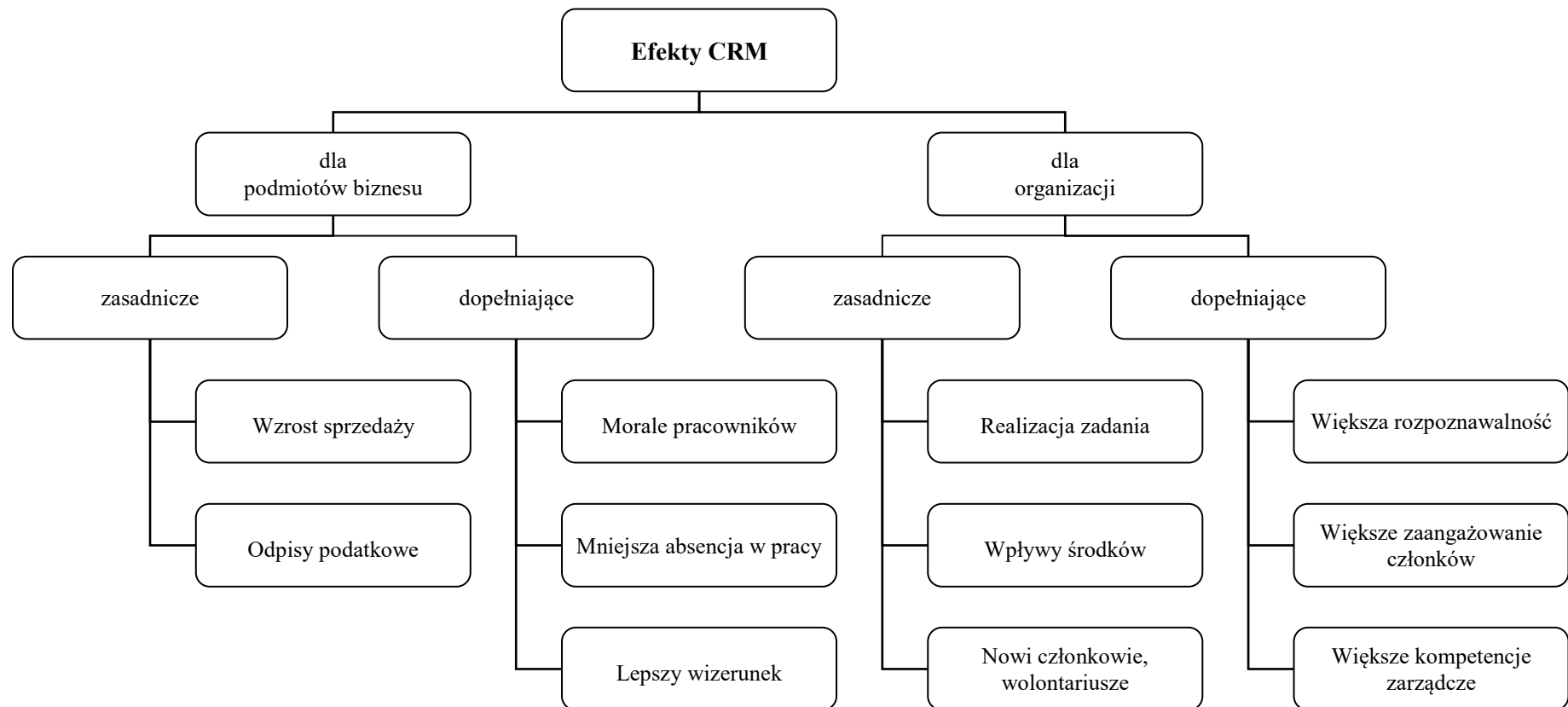
Przedstawione rozwiązania pozwalają wspierać nie wszystkie organizacje, a tylko te działające w sferze pożytku publicznego oraz religijne i działające w sferze krwiodawstwa, co jednak stanowi większość. Formalnie więc przedsiębiorcy mają wiele możliwości do realizowania koncepcji odpowiedzialnego biznesu, ale obecnie ponad 66% organizacji nie współpracuje z biznesem w ogóle (ryc. 58). Problemy ze współdziałaniem organizacji i biznesu potwierdzają też badania innych autorów, np. Herbst i Przewłockiej (2013), według których obserwuje się systematyczny spadek natężenia kontaktów, zamiast coraz szerszej współpracy.



Ryc. 58. Czy organizacje współpracują z podmiotami biznesu? (n = 566)

Przedsiębiorcy mogą oczywiście wspierać organizacje, nie korzystając przy tym z ulg podatkowych, jeśli przyjmą taką koncepcję działania. Współpraca między organizacjami a biznesem może mieć charakter kontraktowy (przy określonym celu, w określonym czasie) albo relacyjny (gdy współpraca wpisana jest w strategię działania stron). W obu przypadkach można wykorzystać *cause related marketing* (CRM), a więc – jak już wspomniano – kooperację polegającą na wspólnym działaniu podmiotu komercyjnego i podmiotu non profit, zmierzającą do szczytnego celu (Iwankiewicz-Rak 2006). Działania CRM są często nagłaśniane w kampaniach promocyjnych, często też środki przeznaczone dla organizacji uzależnione są od zakupów dokonanych przez klientów współpracującej firmy (Wymer i Samu 2009). Niezależnie od przyjętej koncepcji takie wspólne przedsięwzięcie może przynieść korzyści obu stronom (zob. ryc. 59).

Zasadnicze korzyści dla biznesu będą wynikiem zwiększenia sprzedaży (jeśli CRM przyjął taką formę, że przy każdym zakupie firma przeznacza część środków na dany cel) oraz innych finansowych przywilejów, na przykład związanych z odpisami podatkowymi. Jak wspomniano, obecne przepisy zezwalają, aby firma–darczyńca mogła skorzystać z odpisu i w zeznaniu podatkowym za dany rok odliczyła od swojego dochodu do 10% z przekazanej darowizny, niezależnie od wysokości dochodu. Przy czym w tym wypadku organizacja przyjmująca darowiznę nie musi mieć statusu organizacji pożytku publicznego, a jedynie prowadzić działalność w tym zakresie.



Ryc. 59. Efekty *cause related* marketingu po stronie biznesu i organizacji
Źródło: opracowano na podstawie: Andreasen i Kotler (2007).

W biznesie wskazuje się dwa motywy zaangażowania – wiarę w słuszność danej sprawy (motyw altruistyczny) oraz przekonanie, że współpraca przyniesie korzyść firmie (motyw korzyści) (Wymer i Samu 2009). Jednakże ten ostatni powód nie jest tak częsty, jak mogłoby się wydawać, bowiem badania motywów przedsiębiorców amerykańskich wskazują, że ponad 42% firm angażujących się w CRM nie spodziewało się większych korzyści finansowych (Shapiro 1973). Badania zachowań konsumentów dowodzą jednak, że jeśli wspierane wydarzenie czy organizację łączy z daną firmą wspólne wartości, to ludzie odbierają takie alianse bardzo pozytywnie (Tsai 2009). Oczywiście część firm za główny cel współpracy ze sferą non profit obiera promocję produktów i wizerunku firmy, co nie zmniejsza przecież korzyści, jakie w efekcie czerpią organizacja i jej beneficjenci (Meijer i in. 2006). Do korzyści organizacji zaliczyć można dodatkowe wpływy środków finansowych, ale mogą być to również darowizny rzeczowe, większe zaangażowanie wolontariuszy czy napływ nowych członków organizacji. Nie wszystkie efekty CRM są odczuwane od razu, niektóre (dopełniające) pojawią się w przyszłości w postaci większej rozpoznawalności marki, większego zaufania interesariuszy, a także większego zaangażowania pracowników i członków organizacji (Andreasen i Kotler 2007).

Oprócz CRM współpraca organizacji z biznesem może być oparta na sponsoringu rozumianym jako finansowe, rzeczowe lub usługowe wsparcie danej organizacji (albo osoby, albo dziedziny) w zamian za określone działania. Firmy mogą zatem przekazywać organizacji wsparcie w gotówce, ale mogą także oddelegować swoich pracowników, mogą przekazać swój sprzęt biurowy czy potrzebne meble (Salamon i in. 2003). Zarówno CRM, jak i sponsoring wymagają podpisania umowy, z tym że w przypadku sponsoringu zawiera ona klauzulę o wzajemności świadczeń, co może oznaczać obowiązek nagłaśniania zaangażowania danej firmy, umieszczania jej logo na stronie internetowej i w drukowanych materiałach, a także opublikowania informacji w prasie.

Oczywiście, zbyt intensywna współpraca organizacji z biznesem może przynieść pewne zagrożenia, które mogą dotyczyć tego, że:

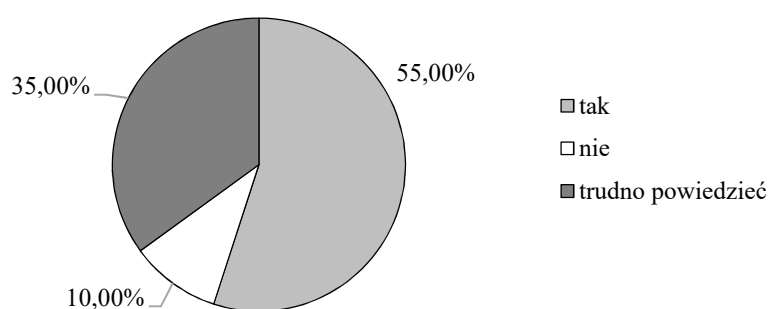
- 1) pojawi się nadmierny wpływ firmy na realizowane zadania, co zakłóci normalne funkcjonowanie organizacji;
- 2) firma może zacząć wymagać, aby organizacja nie współpracowała z innymi podmiotami biznesu, co ograniczy jej możliwości rozwoju;
- 3) potencjalni donatorzy mogą myśleć, że organizacja współpracująca z dużą firmą nie potrzebuje już innego wsparcia;
- 4) współpraca z firmą o niezbyt dobrej reputacji może spowodować falę krytyki.

Dlatego organizacje powinny przeanalizować dokładnie, jak współpracę z biznesem odbiorą potencjalni darczyńcy, wolontariusze, a także członkowie organizacji. Uniknięcie powyższych zagrożeń jest możliwe, jeśli organizacja ostrożnie będzie dobierała podmioty, z którymi zamierza współpracować, a przede wszystkim jeśli będzie wybierała tylko takie firmy, z którymi ma zbieżne pola działania i wspólne wartości. Powinna także dobrze przemyśleć ofertę, jaką ma dla biznesu, i przedyskutować ją z potencjalnym partnerem przed podpisaniem jakichkolwiek umów (ważną kwestią jest określenie roli obu stron). I wreszcie, otoczenie organizacji powinno być informowane o zakresie współpracy, tak aby interesariusze, a szczególnie potencjalni donatorzy, znali jej sytuację i potrzeby (Andreasen i Kotler 2007). Kontakty

organizacji z podmiotami biznesu mogą więc zmienić jej podejście do strategii zarządzania poprzez tworzenie planów współpracy z biznesem, przygotowywanie oferty czy opracowywanie koncepcji komunikacji z otoczeniem. Oznacza to, że kontakty z biznesem pozytywnie mogą przekształcić zasoby organizacji, a także sposób, w jaki jest zarządzana.

Oprócz współpracy z podmiotami biznesu można założyć także współdziałanie organizacji i agencji reklamowych, mediów, firm badawczych, które swoją profesjonalną wiedzą i swoim czasem mogą wspierać wybrane działania. Niektóre ze wspomnianych podmiotów będą pomagać organizacjom, nie nagłaśniając tego faktu – wówczas mówić należy o filantropii. Inne będą podkreślały rolę partnerską w kontaktach z organizacjami, by w ten sposób budować swój wizerunek. Obie koncepcje mogą dać organizacji nowe zasoby do działania, a więc powinny być postrzegane pozytywnie.

Prospołeczne zachowanie biznesu wymuszane jest często przez aktywistów, grupy świadomych konsumentów, przez unormowania prawne, a także przez media, jednak nie na wszystko mają one wpływ, bowiem nie każda rzecz podlega regulacjom i normom. Dlatego przedsiębiorcy mogą, ale nie muszą, zachowywać się zgodnie ze społecznymi oczekiwaniami. Jednak na pewno powinny zachowywać się etycznie, bowiem szybko mogą spotkać się z otwartą krytyką. Granica między etycznymi i nieetycznymi zachowaniami jest trudna do wytyczenia, ale z pewnością istnieje. Mówiąc o współpracy biznesu z organizacjami pozarządowymi, należy zaznaczyć, że przedsiębiorcy wywodzą się ze społeczeństwa, w którym żyją, więc ogólne opinie, normy i zachowania mają z nim wspólne. W przeprowadzonym w 2009 r. przez autorkę badaniu, dotyczącym podejścia przedsiębiorców do tego, co należy do norm biznesu, a co nie należy, niemal połowa ankietowanych stwierdziła, że właściwie przedsiębiorca wszystko może i że nic nie musi (ryc. 60). Nic więc dziwnego, że trudno mówić o współpracy biznesu ze sferą non profit, ponieważ przedsiębiorcy nie poczuwają się często do żadnych powinności związanych z otoczeniem, w którym żyją i pracują. Może wynikać to z faktu, że część menedżerów jeszcze nie pozbyła się przyzwyczajień i mentalności poprzedniego systemu i nie zaakceptowała jeszcze wartości współczesnej gospodarki.



Ryc. 60. Odpowiedzi na pytanie: Czy w biznesie obowiązują jakieś normy? (n = 410)

Źródło: Hernik i Gębarowski (2011).

Podmioty biznesu wolą często powoływać własne fundacje, niż bezpośrednio angażować się w działalność organizacji pozarządowych i publicznych, co może wynikać z chęci sprawowania kontroli nad przekazywanymi środkami i z możliwości nadzorowania efektów. Ale jeśli już firmy decydują się na wspieranie organizacji, to z ich punktu widzenia ważne są:

nagłośnienie danej akcji w mediach, charakter celu wsparcia oraz poparcie autorytetów (Iwankiewicz-Rak 2006). Dlatego organizacje muszą wykazać się pewnym profesjonalizmem we współpracy z mediami i w przekonywaniu o słuszności swoich zamierzeń. Jednakże, jak już wspomniano, oprócz komunikacji ważna wydaje się sfera działalności organizacji i beneficjenci, ponieważ odruchy serca przy takiej współpracy odgrywają dużą rolę.

Podmioty biznesu, decydujące się na kooperację, oczekują od organizacji przedstawiania planów, uporządkowanej działalności, raportów dotyczących realizacji celów; współpraca może zatem wnieść do organizacji duże zmiany. Niekiedy sądzi się jednak, że po upływie pewnego czasu profesjonalizacja organizacji może pójść tak daleko, że zaczną się one upodabniać do podmiotów komercyjnych, a ich działalność można będzie określić terminem *comparity* (od ang. *company* i *charity*) (Williams 1999); w języku polskim mógłby to być termin „biznestropia” (od słów biznes i filantropia). Trudno stwierdzić, czy jest to tendencja pozytywna, ale z drugiej strony dzisiaj większość organizacji musi się wykazywać efektywnością działań jedynie wobec swoich członków, co nie jest rozwiązaniem ani obiektywnym, ani skłaniającym do skuteczności. Kontakty organizacji z biznesem zatem zmuszają je do przemyślenia i zweryfikowania sposobu działania na bardziej racjonalny. Przy ograniczonych środkach wydaje się to słuszne.

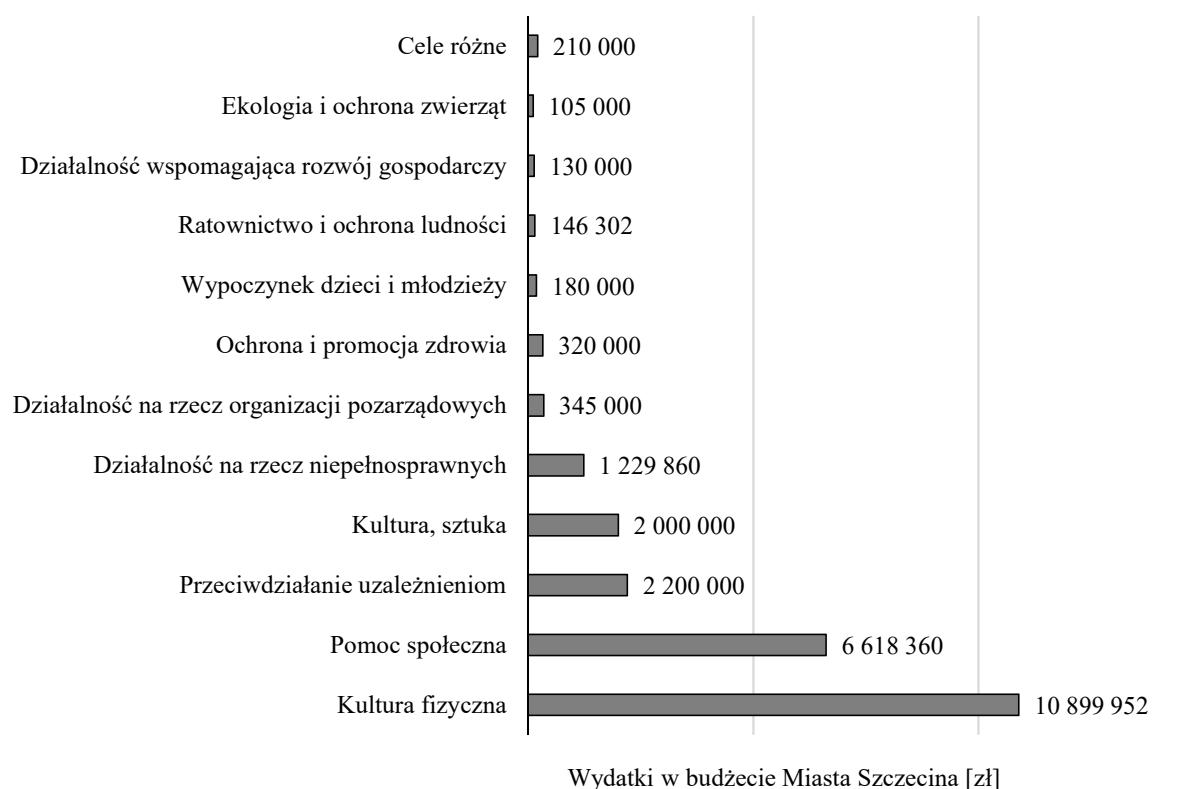
5.4. Uwarunkowania społeczno-polityczne

Zarówno w krajach Europy Zachodniej, jak i krajach postsocjalistycznych obserwuje się rosnącą siłę prywatnych organizacji non profit. Ich substytucyjna rola wobec działań instytucji publicznych pozwala na zaspokajanie zapotrzebowania na usługi, których rządy (czy samorządy) nie są w stanie realizować. I wydaje się, że tendencja do zlecania organizacjom pozarządowym zadań sfery publicznej będzie się utrzymywała (Iwankiewicz-Rak 2011), czego dowodem mogą być regulacje prawne nakazujące tworzenie programów współpracy samorządów z organizacjami działającymi na ich terenie (*Ustawa z dnia 30 czerwca 1995 r. o stosunku Państwa do Kościoła Ewangelicko-Metodystycznego w Rzeczypospolitej Polskiej*). Samorządy lokalne każdego roku opracowują więc założenia współpracy z trzecim sektorem, oparte na przepisach wspomnianej już *Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*. Na przykład Gmina Miasto Szczecin na rok 2012 za priorytetowe obszary współpracy z organizacjami uznała:

- działalność na rzecz osób w wieku emerytalnym;
- pomoc społeczną, w tym pomoc rodzinom i osobom w trudnej sytuacji życiowej oraz wyrównywanie szans tych rodzin i osób;
- kulturę, sztukę, ochronę dóbr kultury i dziedzictwa narodowego;
- wspieranie i upowszechnianie kultury fizycznej,
- działalność na rzecz osób niepełnosprawnych;
- przeciwdziałanie uzależnieniom i patologiom społecznym;
- działalność na rzecz organizacji pozarządowych (Porter 2006).

Przyjęcie takich priorytetów spowodowało ogłaszanie konkursów ofert i przydzielanie funduszy na działalność organizacji zajmujących się: osobami starszymi, pomocą rodzinom i osobom w trudnej sytuacji życiowej, a także wyrównywaniem szans tych rodzin, zapewnianiem

schronienia osobom bezdomnym, wsparciem opieki paliatywnej, dofinansowaniem integracji i aktywizacji środowiska osób niepełnosprawnych, a także dofinansowaniem wypoczynku dzieci i młodzieży, poza tym przygotowaniem i realizacją imprez, wydarzeń, przedsięwzięć i działań w zakresie kultury. Jednak, jak wskazują dane na ryc. 61, nadal najwięcej środków przeznaczanych jest na sport.



Ryc. 61. Obszary priorytetowe we współpracy Miasta Szczecin z organizacjami i wydatki w 2012 r.
Źródło: opracowano na podstawie: *Program współpracy Gminy Miasto Szczecin z organizacjami pozarządowymi...*
(<http://bip.um.szczecin.pl>).

Ogłoszenie listy priorytetowych zadań jest informacją dla wielu organizacji, w jakich obszarach mogą uzyskać pewne środki na działalność. A więc podmioty działające w sferze opieki społecznej, sportu czy uzależnień – jak wspomniano – nie muszą być tak aktywne w poszukiwaniu donatorów i komunikacji z rynkiem. Zawsze istnieją pewne sfery traktowane priorytetowo, a organizacje niedziałające w sferze działań własnych gmin raczej nie mają możliwości, aby pozyskać większe fundusze.

Jeśli chodzi o zarządzanie marketingowe, programy współpracy ogłaszane przez samorządy będą przyciągały uwagę organizacji i skłaniały do działań pozwalających na zdobycie środków oferowanych w konkursach. Cele marketingowe organizacji będą więc zbieżne z zadaniami własnymi samorządów. Dla przykładu: priorytetem w budżetach miast i gmin jest sport, a na drugim miejscu opieka społeczna. Można więc założyć, że organizacje działające w tych sferach będą chciały być w nich aktywne i często będą na środkach publicznych poprzestawały,

bowiem gwarantują one pewien stały poziom działalności. Nie można stwierdzić oczywiście, że przeznaczone fundusze są wystarczające. Chodzi raczej o to, że organizacje nie muszą walczyć między sobą o wsparcie społeczeństwa i sponsorów, bowiem budżety lokalne przeznaczają na wybrane sfery sporo środków. Opublikowanie obszarów priorytetowych jest także wskazówką, które organizacje będą miały problemy z uzyskaniem środków – jak widać, są to organizacje ze sfery rozwoju lokalnego, ratownictwa, ochrony zwierząt czy nauki oraz różnego rodzaju hobby.

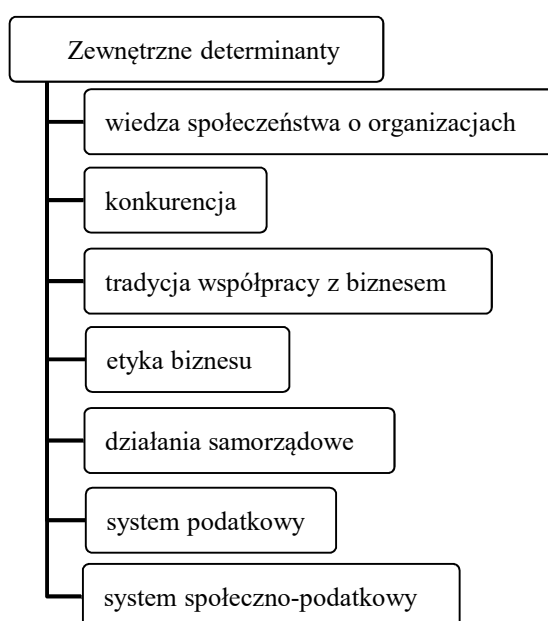
Wspomnieć trzeba również, że współpraca organizacji z samorządami nie musi obejmować tylko kwestii pozyskiwania dotacji. Może ona obejmować na przykład:

- doradztwo i udzielanie organizacjom pomocy merytorycznej w przygotowywaniu projektów i pisaniu wniosków;
- udzielanie informacji o istnieniu innych źródeł finansowania, zwłaszcza pochodzących z innych źródeł publicznych, sektora prywatnego, funduszy celowych i prywatnych fundacji;
- opiniowanie wniosków o dotacje do innych instytucji lub organów administracji publicznej – udzielanie rekomendacji;
- wspieranie akcji promującej przekazywanie 1% podatku dochodowego od osób fizycznych organizacjom pożytku publicznego;
- organizacje wspólnych konferencji i seminariów;
- wspólne rozpoznawanie potrzeb i wspólne planowanie działań służących zaspokojeniu tych potrzeb;
- wzajemne wykorzystywanie wiedzy profesjonalistów pracujących w administracji publicznej i organizacjach;
- prowadzenie bazy danych o organizacjach pozarządowych realizujących zadania publiczne;
- udostępnianie wykazu organizacji pozarządowych na stronach internetowych organów administracji publicznej;
- inicjowanie lub organizowanie szkoleń podnoszących jakość pracy organizacji pozarządowych w sferze zadań publicznych, doskonalących umiejętności zarządzania organizacją;
- prowadzenie punktów poradnictwa dla organizacji pozarządowych;
- udzielanie bezpłatnych porad prawnych dla organizacji pozarządowych;
- działalność informacyjną w zakresie oferowanych przez inne podmioty szkoleń i publikacji dla organizacji pozarządowych;
- popularyzację działalności organizacji pozarządowych na stronach internetowych administracji publicznej.

Konkludując, można stwierdzić, że w przyszłości stopniowo zanikać będą granice między sektorami, ponieważ organizacje dysponują znacznymi środkami publicznymi i świadczą usługi społeczne; firmy tworzą programy CSR albo zakładają fundacje aktywne w sferze niekomercyjnej (McLeish 1995). Powstają więc quasi-publiczne podmioty, niemające jednak uprawnień i autorytetu przypisanego instytucjom samorządowym czy rządowym, w związku z czym status takich organizacji jest nieczytelny. Powstają też quasi-społeczne organizacje, które mają zarówno realizować szczytne cele, jak i dbać o dobro firmy założyciela. Wszystko to zmienia zarządzanie organizacjami, kierując je na nowe obszary.

5.5. Otoczenie organizacji a zarządzanie marketingowe

Wokół każdego podmiotu funkcjonującego na rynku działają siły i zależności, które warunkują jego funkcjonowanie. Siły te można by zakwalifikować do szans i zagrożeń i wykorzystywać je do lepszego działania organizacji. Przypomnieć tu trzeba, że im mniej jest kontaktów organizacji z rynkiem (organizacji autopoietycznych), tym słabiej otoczenie będzie wpływało na zachowania organizacji. Jeśli jednak organizacja będzie chciała się rozwijać, to będzie też zmuszona otworzyć się na otoczenie. Znajdzie w nim wówczas takie elementy, jak: społeczeństwo ze swoją wiedzą i nastawieniem wobec trzeciego sektora; inne organizacje konkurujące o te same zasoby; ramy polityczne i prawne regulujące sferę niekomercyjną; przedsiębiorstwa odpowiadające na potrzeby organizacji zgodnie z własnymi zasadami i pewną tradycją współpracy z trzecim sektorem; samorządy zlecające swoje zadania organizacjom (ryc. 62).



Ryc. 62. Zewnętrzne determinanty warunkujące zarządzanie marketingowe organizacją

Jak wspomniano, zewnętrzne determinanty nie są w bezpośrednim zasięgu oddziaływania pojedynczej organizacji, ale zawsze muszą one znać zjawiska i zależności, które wytyczają obszar możliwości i zagrożeń. Dlatego na przykład wiedza społeczeństwa o działalności organizacji pozarządowych jest istotna – bowiem im większa jest wiedza, tym skuteczniej organizacje te będą docierać ze swoimi apelami do społeczeństwa, skuteczniej będą mogły działać i realizować swoje misje. Przy czym istotna jest również percepcja organizacji, a więc ważne jest to, aby wiedza o nich była pozytywna. Wiele zmieniły kampanie dotyczące odpisu 1% podatku i działalność organizacji takich, jak Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy, Polska Akcja Humanitarna czy fundacje TVN oraz Polsat. Swoją zakrojoną na dużą skalę działalnością uświadomiły Polakom, że organizacje istnieją i prowadzą społecznie pożyteczną działalność.

Organizacje do rozwoju potrzebują zasobów. Wśród nich najistotniejszy jest zasób ludzki, obejmujący potencjalnych członków organizacji i wolontariuszy. Potrzebują go wszystkie organizacje, dlatego wiąże się to z silną konkurencją. Liderzy organizacji często uważają,

że są jedyni w tym, co robią i że nie mają konkurencji. Jednakże źle postrzegają przedmiot konkurencji, gdyż zabiegają nie o odbiorców (konkurencja na wyjściach), ale o zasoby (konkurencja na wejściach). Innym obszarem konkurencji są środki publiczne, o które zabiegają organizacje działające w sferze pożytku publicznego. Każdego roku samorządy lokalne tworzą programy współpracy z trzecim sektorem oraz formułują tematy priorytetowe dla danego okresu. Z pewnością organizacje chcące skorzystać z takich środków będą dostosowywały swoje priorytety, plany działań, a także ofertę do wskazanych priorytetów – tab. 60.

Tabela. 60. Obszary priorytetowe w programie „Współpracy Miasta Szczecin z organizacjami pozarządowymi w 2012 roku”

Obszar działań priorytetowych	Kwota zapisana na realizację [zł]
I Pomoc społeczna, w tym pomoc rodzinom i osobom w trudnej sytuacji życiowej oraz wyrównywanie szans tych rodzin i osób (integracja osób w wieku podeszłym, praca Środowiskowego Domu Samopomocy, schroniska dla bezdomnych, placówki opiekuńczo-wychowawcze)	6 618 360
II Ochrona i promocja zdrowia (rehabilitacja kobiet po zabiegach onkologicznych piersi, profilaktyka cukrzycy, wszechstronna aktywizacja osób w podeszłym wieku, opieka paliatywna)	320 000
III Działalność na rzecz osób niepełnosprawnych (działania zapobiegające izolacji i marginalizacji niepełnosprawnych, wsparcie ośrodków terapeutyczno-rehabilitacyjnych, prowadzenie zajęć hipoterapeutycznych dla dzieci)	1 229 860
IV Działalność wspomagająca rozwój gospodarczy, w tym rozwój przedsiębiorczości (przygotowanie przedsiębiorców, studentów i absolwentów do prowadzenia działalności gospodarczej w Unii Europejskiej, działalność skierowana do przedsiębiorców)	130 000
V Działalność wspomagająca rozwój wspólnot i społeczności lokalnych	40 000
VI Nauka, szkolnictwo wyższe, edukacja, oświata i wychowanie (imprezy dla dzieci podczas Dni Morza)	50 000
VII Wypoczynek dzieci i młodzieży (zimowy i letni wypoczynek dzieci i młodzieży szkolnej w 2012 roku)	180 000
VIII Kultura, sztuka, ochrona dóbr kultury i dziedzictwa narodowego (działania w zakresie kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i dziedzictwa narodowego)	2 000 000
IX Wspieranie i upowszechnianie kultury fizycznej (organizacja imprez sportowych, międzynarodowa wymiana dzieci i młodzieży, stypendia sportowe, nagrody dla zawodników i trenerów za wybitne osiągnięcia; program przygotowań olimpijskich organizacja zawodów sportowych, regat <i>match racing</i> i oldtimerów, spływów kajakowych; sport seniorów)	10 899 952
X Ekologia i ochrona zwierząt oraz ochrona dziedzictwa przyrodniczego (pomoc lekarsko-weterynaryjna dla wolno żyjących kotów, działania Straży Rybackiej)	105 000
XI Ratownictwo i ochrona ludności (ochotnicze straże pożarne, OSP Szczecin-Śmierdnica)	146 302
XII Promocja i organizacja wolontariatu (prowadzenie Centrum Wolontariatu)	60 000
XIII Działalność na rzecz kombatantów i osób represjonowanych	60 000
XIV Przeciwdziałanie uzależnieniom i patologiom społecznym (terapia i psychoterapia indywidualna i grupowa skierowana do osób uzależnionych od narkotyków; programy skierowane do osób zagrożonych narkomanią; udzielanie wsparcia środowiskom abstynenckim; organizacja wypoczynku letniego dla dzieci i młodzieży – podopiecznych MOPR)	2 200 000
XV Działalność na rzecz organizacji pozarządowych oraz podmiotów wymienionych w art. 3 ust. 3, w zakresie określonym w art. 4 ust. 1 pkt 1–32 Ustawy (przygotowanie i realizacja projektów, które będą miały pozytywny wpływ na wizerunek Miasta, na realizację których organizacje pozyskiwać będą środki ze źródeł zewnętrznych; prowadzenie Centrum Wspierania Organizacji Pozarządowych „Sektor 3”)	345 000
Suma	24 384 474

Źródło: Program współpracy Gminy Miasto Szczecin z organizacjami pozarządowymi... (<http://bip.um.szczecin.pl>).

Tradycja wspierania działań prospołecznych jest w Polsce bardzo długa, jednak w pierwotnej postaci zanikła po II wojnie światowej, kiedy wszystkie funkcje przejęło państwo. Dopiero od lat 90. XX w. powoli wraca prywatna aktywność przedsiębiorców, filantropów, chcących pozytywnie wpływać na poziom życia lokalnych społeczności czy w innych sposób wspierać szczytne idee. Dodać tu można, że rozdział między sferą biznesu a potrzebującymi zawsze nurtował zarówno polityków, jak i liderów organizacji; od wieków jest to obszar ścierania się chęci zdobycia większego zysku przez biznes i potrzeb biedniejszych (Hołówka 2002). Etyczne, tzn. uwzględniające potrzeby innych, postawy przedsiębiorców mogą tę współpracę rozszerzać, ale – jak wspomniano – w praktyce etyka przedsiębiorców nie do końca powinna społecznie obejmować. Dlatego ciągle współpraca między biznesem a trzecim sektorem nie jest wystarczająca. Te organizacje, które mają szerszy kontakt z biznesem, będą się zmieniały i zmierzały w kierunku zarządzania marketingowego. Jednak zakres zmian będzie uzależniony od kilku czynników, np. od okresu współpracy z przedsiębiorstwem – jeśli będzie ona długookresowa, może zapewnić organizacji wystarczające środki i utrzymać jej prorynkowe przemiany; jeśli będzie raczej krótkookresowa, to zapewne organizacja będzie mobilizować siły i odpowiednio zmieniać sposób zarządzania. Te organizacje z kolei, które takiej współpracy nie prowadzą, będą zarządzane zgodnie z wizją lidera czy zarządu organizacji. Generalnie można stwierdzić, że zarówno współpraca z samorządem lokalnym, jak i z biznesem wprowadza do organizacji planowanie, uporządkowuje sprawozdawczość, skłania do strategicznego myślenia, zapewniając w efekcie większy profesjonalizm działań; będzie więc sprzyjała prorynkowemu zarządzaniu.

Współpracy między biznesem a organizacjami sprzyja obecny system podatkowy. Przedsiębiorcy mogą wspierać organizacje działające w sferze pożytku publicznego, przekazując darowizny finansowe bądź rzeczowe, zmniejszając tym samym podstawę opodatkowania. Wydaje się, że brakuje w tej sferze odpowiedniej kampanii informującej zainteresowanych o korzyściach, która mogłaby zachęcić wszystkie strony do lepszej współpracy. Głębszej kooperacji sprzyja też ogólny system społeczno-polityczny, w którym dość łatwo jest zainicjować działalność stowarzyszenia czy fundacji, a ponadto istnieją zasady wzajemnej kooperacji trzeciego sektora i biznesu. Brakuje tylko woli przedsiębiorców.

Jak już wspomniano, zarządzanie marketingowe będzie wtedy realizowane, gdy liderzy organizacji przekonają się do jego przydatności. Proces ten może przyspieszyć współpraca z jednostkami samorządu i podmiotami biznesu, które wymagają większej profesjonalizacji działań.

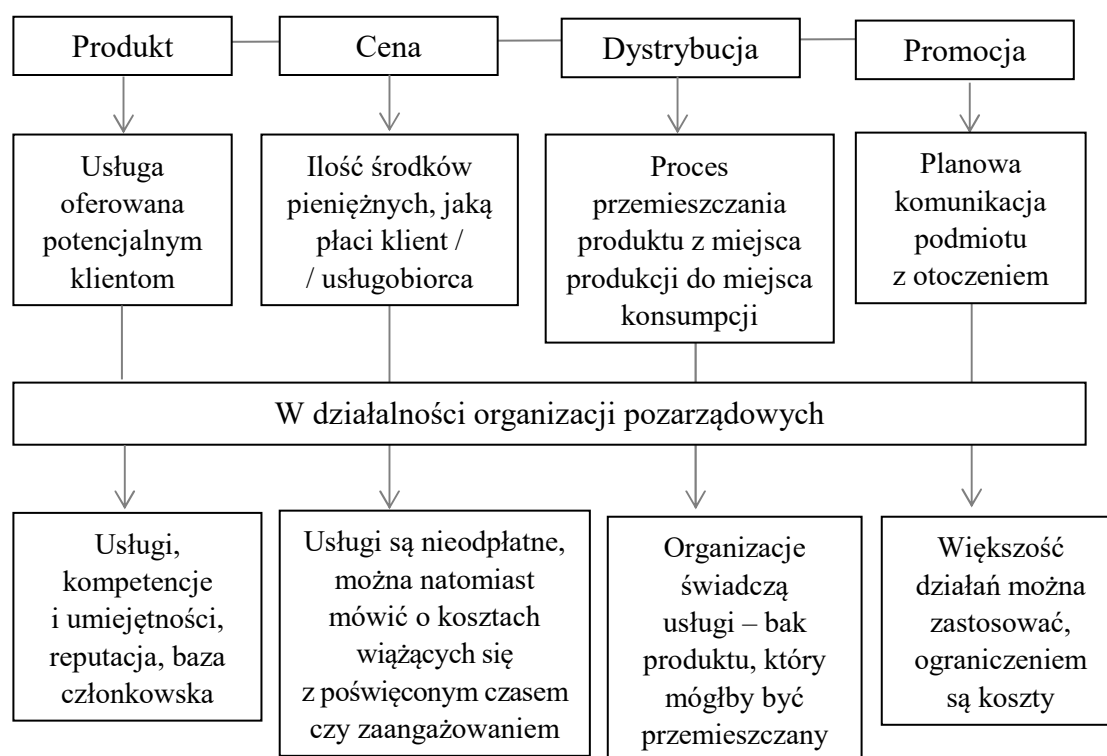
Podsumowanie

Organizacje pozarządowe rozwijają się w systemach demokratycznych i zaczynają odgrywać istotną rolę w życiu społeczeństw, zaspokajając wiele istotnych potrzeb. Mimo że są organizacjami prywatnymi (zakładanymi z inicjatywy poszczególnych osób), prowadzą często działalność użyteczną społecznie, a więc obejmującą na przykład opiekę socjalną, służbę zdrowia czy edukację. Mimo że są niezależne od rządu, wspierają politykę państwa oraz organów samorządowych w rozwiązywaniu różnego rodzaju problemów. Rola organizacji sprowadza się jednak nie tylko do łagodzenia niesprawności rynku; organizacje tworzą miejsca pracy i zdobywania umiejętności, uczestniczą w redystrybucji dochodów, umożliwiają realizowanie indywidualnych pasji i zamierzeń.

Zdefiniowany tematem niniejszej pracy obszar dotyczy specyfiki działalności organizacji pozarządowych i możliwości zastosowania marketingu, który pomógłby im skuteczniej działać na rynku. Tego też dotyczył problem badawczy, antycypujący poszukiwanie skutecznych z punktu widzenia organizacji działań marketingowych. Główna hipoteza postawiona w niniejszej pracy zakłada, że klasyczna koncepcja marketingu mix, obejmująca 4 elementy, czy rozbudowana do 7 elementów, nie może być stosowana w działalności organizacji pozarządowych. Hipoteza ta została udowodniona w rozdz. 3.2, w którym omówiono nowe podejście do oferty organizacji, podkreślono rolę reputacji, stwierdzono, że klasycznie rozumiane dystrybucja i cena nie istnieją w sferze usług organizacji niekomercyjnych. Stwierdzono też, że wprawdzie większość działań z zakresu promocji można w funkcjonowaniu organizacji zastosować, jednak kluczowym elementem jest komunikacja w ramach *public relations*. Z przedstawionych analiz i badań wynika zatem, że paradygmat 4P w klasycznej formie w działalności organizacji nie nadaje się do zastosowania, nawet gdyby go rozszerzyć do koncepcji 5P lub 7P, dodane elementy (np. miejsce świadczenia usługi czy dowody rzeczowe) także musiałyby być inaczej postrzegane w działalności organizacji niż w działalności biznesowej.

Oprócz hipotezy głównej postawiono 6 hipotez szczegółowych, które odnosiły się do wiedzy ludzi o organizacjach (H1), ludzi jako zasobu organizacji (H2), planowania działalności (H3), transparentności organizacji (H4), skutecznej komunikacji (H5) oraz segmentacji interesariuszy (H6). Przeprowadzone badania własne wykazały, że interesariusze potrzebują wiedzy o organizacjach – o zakresie działalności i projektach, ale także o sposobie wykorzystania pozyskanych środków. Chcą także znać beneficjentów organizacji. Organizacje muszą to w swojej działalności uwzględnić, bowiem od zakresu wiedzy interesariusze uzależniają chęć wsparcia organizacji (H1, H4). Oznacza to, że organizacje muszą być bardziej otwarte na otoczenie, jeśli chcą liczyć na zaangażowanie ludzi (H4). Sukces organizacji zależy także od

dobrego planowania, które powinno obejmować nie tylko rozwiązywanie bieżących problemów, ale także projektowanie przyszłości. Jak wskazują wyniki przeprowadzonego badania, organizacje planują najczęściej na rok, a więc nie można mówić w ich przypadku o planowaniu strategicznym (H3). Do powyższych zagadnień odnosi się ryc. 63, na której klasyczne elementy marketingu mix odniesiono do działalności organizacji pozarządowych.



Ryc. 63. Przydatność klasycznych elementów marketingu mix w działalności organizacji

Planowanie organizacji powinno objąć komunikację z otoczeniem. Należy zaplanować przekazywanie informacji w taki sposób, aby uzyskać odpowiednią reakcję interesariuszy, co oznacza, że organizacje powinny zadbać o umieszczanie w komunikatach: 1) cechy wyróżniającej organizację, 2) oczekiwań wobec odbiorców informacji, 3) zapewnienia o korzyści i poczuciu satysfakcji (H5). Dodać można, że apele mówiące o strachu i winie są mniej skuteczne od mówiących o pozytywnych zachowaniach, co należałoby w komunikacji uwzględnić. Wreszcie podkreślić trzeba, że działalnością organizacji pozarządowych może interesować się wiele grup interesariuszy; wśród nich są oczywiście bezpośredni beneficjenci i ich rodziny, ale zaliczyć do nich można także przedsiębiorców, administrację samorządową i rządową, społeczności lokalne i społeczeństwo jako takie (H6). Każdej z wymienionych grup organizacje mogą mieć coś do zaoferowania, dlatego zarówno oferta, jak i proces segmentacji muszą być inaczej rozumiane niż w sferze komercyjnej. Skorygowany model zarządzania marketingowego powinien obejmować (ryc. 64):

- 1) orientację na potrzeby beneficjentów oraz innych interesariuszy;
- 2) badania beneficjentów oraz badania innych grup interesariuszy, od których zależy powodzenie organizacji;
- 3) opracowanie strategii z celami marketingowymi;
- 4) oddziaływanie na rynek za pomocą
 - a) oferty dla beneficjentów, administracji publicznej, przedsiębiorców oraz społeczeństwa;
 - b) działań z zakresu promocji, szczególnie *public relations*, w ramach których podkreślana będzie transparentność organizacji, a także tworzone będą komunikaty o zmodyfikowanej treści;
 - c) reputacji liderów;
- 5) umiejscowienie marketingu w strukturze organizacji.



Ryc. 64. Zarządzanie marketingowe organizacją pozarządową

W niniejszej pracy podkreślono, że zarządzanie marketingowe powinno podlegać ewaluacji, w przypadku której zaproponowano odpowiednie wskaźniki oraz strategiczną kartę wyników. Dzięki temu organizacje będą mogły ocenić stopień realizacji celów i wprowadzać odpowiednie korekty. Jest to istotne, ponieważ organizacje pozarządowe wpływają coraz bardziej na życie społeczeństw; są obecne zarówno w działaniach lokalnych, jak i działaniach krajowych czy międzynarodowych, co więcej, dają miejsca pracy, szansę na zdobycie wiedzy i doświadczenia, dają możliwość zrealizowania ludzkich planów i ambicji. Jednakże przede wszystkim dają szansę poszkodowanym, wykluczonym, pominiętym na poprawę ich sytuacji, dlatego wydaje się godne uwagi to, jak są zarządzane.

Załącznik 1

Kwestionariusz ankiety dla liderów organizacji

Szanowni Państwo

Katedra Marketingu Akademii Rolniczej w Szczecinie przeprowadza badanie na temat marketingu wykorzystywanego w działalności organizacji pozarządowych w różnych rejonach Polski. Badamy losowo wybrane organizacje; o odpowiedzi prosimy członków Zarządu. Wyniki badania będą wykorzystane w pracy naukowej. Będziemy wdzięczni za podanie odpowiedzi na poniższe pytania (w ☐ prosimy wstawić X, a w wykropkowanych miejscach wpisać własną opinię). Dziękujemy

dr Joanna Hernik

1. Jak Pan/Pani znalazł/a się w organizacji i kiedy to było?
Wpisać rok
-
2. Od kiedy jest Pan/Pani w zarządzie i jaką pełni Pan/Pani funkcję?
Wpisać rok Funkcja
3. Czy aktualnie ma Pan/Pani inną jeszcze – tzn. poza organizacją – pracę?
☐ tak ☐ nie
4. Jakie są Pana/Pani obowiązki w organizacji? (najważniejsze)
.....
5. Czy kiedykolwiek brał/a Pan/Pani udział w szkoleniach z zakresu zarządzania, marketingu?
☐ tak ☐ nie
6. Czy zarząd Państwa organizacji przyjął na ten rok (lub na dłuższy czas) oficjalny plan działań, gdzie wyznaczono jakieś cele do osiągnięcia?
☐ tak plan na jaki okres? ☐ nie (proszę przejść do pyt. 9)
7. Proszę o przykład wyznaczonego celu:
8. Czy ma Pan/Pani (ew. zarząd) w planie wprowadzenie jakichś zmian w organizacji?
☐ tak (jakie? wpisać)
.....
☐ nie
9. Czy stale współpracujecie z jakimś podmiotem komercyjnym, który finansowo (lub inaczej) wspiera Waszą działalność?
☐ tak ☐ nie (proszę przejść do pyt. 11)
10. Na czym ta współpraca polega?
.....
.....
11. Czy kiedykolwiek zwracaliście się z prośbą o wsparcie do jakiejś firmy?
☐ tak ☐ nie (proszę przejść do pyt. 13)
12. Czy wówczas prośba odniosła pozytywny skutek?
☐ tak ☐ nie
13. Czy prowadzicie stronę internetową o organizacji?
☐ tak ☐ nie (jeśli nie, proszę podać powód:)
14. Czy odbieracie/wysyłacie pocztę internetową?
☐ tak ☐ nie

15. Czy dysponujecie broszurami/ulotkami o działalności organizacji?
☐ tak ☐ nie
16. Czy kiedykolwiek rozsyłaliście/rozdawaliście takie ulotki, żeby uzyskać wsparcie ludzi?
☐ tak ☐ nie
17. Czy w każdej chwili można od Was otrzymać sprawozdanie finansowe i merytoryczne z Waszej działalności za miniony rok?
☐ tak ☐ nie
18. Czy kiedykolwiek reklamowaliście Waszą organizację w radiu, telewizji, prasie?
☐ tak ☐ nie
19. Czy kiedykolwiek przygotowaliście plakaty o Waszej działalności (potem wywieszane np. w okolicy)?
☐ tak ☐ nie
20. Czy macie własną tablicę ogłoszeń dostępną dla osób z zewnątrz?
☐ tak ☐ nie
21. Czy kiedykolwiek wysyłaście list(-y) z podziękowaniem za wsparcie, pomoc udzieloną Wam przez innych?
☐ tak ☐ nie
22. Czy kiedykolwiek prosiłście jakąś bardzo znaną osobę o wsparcie tego, co robicie?
☐ tak ☐ nie
23. Czy organizujecie imprezy, wydarzenia, w których może wziąć udział każdy chętny?
☐ tak ☐ nie
24. Czy staracie się zdobyć nowych członków organizacji?
☐ tak ☐ nie
25. Gdyby miał/a Pan/Pani ocenić aktywność organizacji w otoczeniu (np. ilość imprez, wysyłanie e-maili czy zwykłej poczty, ogólnodostępne publikacje o organizacji), to byłaby to ocena...?
 proszę wstawić jeden X (6 oznacza 'rewelacyjnie')

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

26. Czy można powiedzieć, że są jakieś trudności, problemy w kierowaniu organizacją?
☐ tak (jakie? wpisać)

☐ nie
27. Proszę podać trzy powody, dla których warto wspierać Państwa organizację; czym się wyróżniacie?
 —
 —
 —
28. Czy w Waszym otoczeniu działają inne organizacje o podobnych celach?
☐ tak ☐ nie ☐ nie wiem
29. Proszę ocenić, jak układa się Wasza współpraca z urzędem miasta/gminy (wstawić proszę X):
 (6 oznacza 'rewelacyjnie')

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Metryczka

Odpowiedzi udziela/a ☐ kobieta ☐ mężczyzna

Wiek lat Wykształcenie

Organizacja działa od (wpisać ile lat) Liczba członków organizacji :

Główna sfera działalności organizacji:

Miejscowość Województwo

Dochody organizacji (wstawić X):

0 zł	
1–1000 zł	
1001–10 000 zł	
10 001–100 000 zł	
100 001–1 000 000 zł	
ponad 1 000 000 zł	

Roczne wydatki na marketing:

0 zł	
1–100 zł	
101–1000 zł	
1001–10 000 zł	
10 001 i więcej zł	
Trudno powiedzieć ile	

Załącznik 2

Kwestionariusz ankiety dla respondentów indywidualnych

Szanowni Państwo

Katedra Marketingu Wydziału Ekonomicznego Akademii Rolniczej w Szczecinie zwraca się z prośbą o wypełnienie niniejszej ankiety. Badanie dotyczy opinii ludzi o działalności organizacji nienastawionych na zysk i zajmujących się sprawami pożytecznymi dla społeczeństwa. Badanie obejmie mieszkańców całej Polski, a wyniki będą wykorzystane do pracy naukowej. Proszę w ☐ wstawić X, a w wykropkowane miejsca wpisać własne opinie. Bardzo dziękuję za współpracę

dr Joanna Hernik
kierownik badania

1. Czy w Polsce działają organizacje, które istnieją po to, by **pomagać innym i nie zależy im na zysku**?
☐ tak ☐ nic o tym nie wiem (proszę przejść do pyt. 12)
2. Czy w Pana/Pani otoczeniu działa taka organizacja?
☐ tak ☐ nie wiem ☐ nie
3. Czy może Pan/Pani podać **nazwy trzech** (lub mniej) organizacji wskazanych w pyt. 1?
☐ tak (proszę wpisać)
.....
.....
☐ nie
4. Czy kiedykolwiek zapukał do Pan/Pani przedstawiciel jakiejś organizacji niedziałającej dla zysku z **prośbą o pomoc**?
☐ tak ☐ nie
5. Czy kiedykolwiek dostał/a Pan/Pani taką prośbę **pocztą** lub w inny sposób?
☐ tak ☐ nie
6. Czy kiedykolwiek był/a Pan/Pani **na stronie internetowej** jakiejś organizacji non profit?
☐ tak ☐ nie
7. Czy kiedykolwiek widział Pan/Pani **plakat** albo **ulotkę** tego typu organizacji?
☐ tak ☐ nie
8. Czy kiedykolwiek czytał/a Pan/Pani o takich organizacjach **w prasie**?
☐ tak ☐ nie
9. Czy widział/a Pan/Pani w TV **jakaś reklamę** mówiącą o pomocy innym ludziom?
☐ tak ☐ nie (proszę przejść do pyt. 11)
10. Czy pamięta Pan/Pani o czym była ta reklama?
☐ tak, była o
☐ nie pamiętam
11. Czy może Pan/Pani podać **tytuły kilku seriali** nadawanych przez telewizję?
.....
.....
.....
12. Czy kiedykolwiek **wspomógł/a Pan/Pani** w jakiś sposób organizację działającą na rzecz dobra społecznego?
☐ tak ☐ nie (proszę przejść do pyt. 14)
13. **W jaki sposób** pomógł/a Pan/Pani organizacji?
☐ finansowo
☐ materialnie (oddając jakieś rzeczy, produkty spożywcze itp.)
☐ pracą i poświęconym czasem
☐ doradzaniem
☐ inaczej?

14. Proszę podać **przykładowe dziedziny, obszary**, gdzie Pana/Pani zdaniem organizacje działają po to, by pomagać innym i ich celem nie jest zarabianie pieniędzy:

.....

15. **Żeby wspomóc organizację**, musiałbym/musiłabym (proszę wstawić X):

	zupełnie się nie zgadzam		nie mam zdania				zupełnie się zgadzam
Znać tę organizację z mediów, np. z telewizji	1	2	3	4	5	6	7
Znać osobiście kogoś z organizacji	1	2	3	4	5	6	7
Znać ludzi, którym ta organizacja pomogła	1	2	3	4	5	6	7
Wiedzieć dużo o organizacji	1	2	3	4	5	6	7
Wiedzieć dokładnie, na co zostaną przeznaczone pieniądze	1	2	3	4	5	6	7
Mieć przekonanie, że robię coś dobrego	1	2	3	4	5	6	7
Mieć więcej czasu	1	2	3	4	5	6	7
Znać kogoś, kto mnie zachęci	1	2	3	4	5	6	7
Mieć przekonanie, że na tym skorzystam ja albo moja rodzina	1	2	3	4	5	6	7

16. **Żeby wspomóc organizację**, musiałbym/musiłabym (proszę wstawić X):

Absolutnie **nie** są godne zaufania | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Zdecydowanie są godne zaufania

17. Czy uważa Pan/Pani, że organizacje działające 'nie dla zysku' generalnie **są godne zaufania** (proszę wstawić X) ?

☐ tak ☐ nie

18. Czy uważa Pan/Pani, że **w Polsce są sytuacje**, gdzie państwo/ludzie powinni innym pomagać?

☐ tak ☐ nie

19. Czy kiedykolwiek dostał/a Pan/Pani wsparcie, **pomoc od innych**?

☐ tak ☐ nie

20. Gdyby miał Pan/Pani **ocenić chęć ludzi** (np. sąsiadów) do pomagania innym, to wskazałby Pan/Pani, że ta chęć jest (proszę wstawić **jeden X**):

-3	-2	-1	+1	+2	+3
żadna		trudno powiedzieć			bardzo duża

Metryczka (informacje o respondencie)

Wiek (proszę wpisać)

Płeć (proszę wstawić X)

- ☐ kobieta
☐ mężczyzna

Liczba wszystkich osób w domu

- ☐ do 3
☐ 4-6
☐ 7 i więcej

Miejsce zamieszkania

- ☐ wieś
☐ miasto do 50 tys. mieszk.
☐ miasto pow. 50 tys. mieszk.
☐ miasto pow. 200 tys. mieszk.

Województwo

Przynależność do jakiejś grupy religijnej, kościoła ☐ tak ☐ nie

Przynależność do jakiejś innej organizacji ☐ tak ☐ nie

Dziękujemy za wypełnienie ankiety

Bibliografia

- Abreu M., 2006, The brand positioning and image of a religious organisation: an empirical analysis, *International Journal of Non-profit Voluntary Sector Marketing*, no. 11, s. 139–146, ISSN 1479-103X.
- Ackoff R.L., 1969, *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, Warszawa, PWN.
- Adamska M., 2004, *Leksykon zarządzania*, Warszawa, Wydaw. Difin, ISBN 83-7251-438-0.
- American Marketing Association Releases New Definition for Marketing, January 2008, <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/>, dostęp: 19.11.2011.
- Andreasen A.R., 2006, *Social marketing in the 21st century*, Thousand Oaks, Sage Publications, ISBN 9781412916349.
- Andreasen A.R., Goodstein R.C., Wilson J.W., 2005, Transferring "Marketing Knowledge" to the non-profit sector, *California Management Review*, vol. 47, no. 4, s. 46–67, ISSN 0008-1256.
- Andreasen A.R., Kotler Ph., 2007, *Strategic marketing for non-profit organizations*, New Jersey, Prentice Hall, ISBN 978-0-13-234554-5.
- Anheier H.K., 2000, Managing non-profit organisations: Towards a new approach, LSE, *Civil Society Working Paper* no. 1, online, <http://eprints.lse.ac.uk/29022/1/cswp1.pdf>, dostęp: 7.01.2012, ISBN 0753013436.
- Ansoff H.I., 1985, *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa, PWE, ISBN 83-208-0436-1.
- Antoszkiewicz J.D., 1998, *Firma wobec zagrożeń*, Warszawa, Wydaw. Poltext, ISBN 83-86890-35-5.
- Antoszkiewicz J.D., 2007, *Metody zarządzania*, Warszawa, Wydaw. Poltext, ISBN 8388840924.
- Arestad F.H., McGovern M.A., Church and non-profit hospital service in the United States: thirty-third annual presentation of hospital data, *Journal of the American Medical Association* 1954, no. 155, s. 255–278, ISSN 0002-9955.
- Armstrong M., 1997, *Jak być lepszym menedżerem*, Warszawa, Dom Wydawniczy ABC, ISBN 83-87286-05-2.
- Baczko A., Ogrodzka A., 2008, *Wolontariat, filantropia i 1%. Raport z badań 2007*, Warszawa, Stowarzyszenie Klon / Jawor, ISBN 978-83-60337-68-4.
- Barabasz A., 2011, Patrzac głębiej – psychoanalityczne spojrzenie na organizację, *Nauki o Zarządzaniu*, nr 8, s. 151–159, ISSN 2080-6000.
- Bartels R., 1976, *The history of marketing thought*, Grid, Columbus, ISBN 0882440853.
- Bednarski A., 2001, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Toruń, Wydaw. Dom Organizatora, ISBN 83-7285-077-1.
- Bennett A.R., 1997, The five Vs – a buyer's perspective of the marketing mix, *Marketing Intelligence & Planning*, no. 3, s. 151–156, ISSN 0263-4503.
- Bennett R., 2006, Advances in non-profit marketing, *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, no. 11, s. 89–91, ISSN 1479-103X.
- Bogacz-Wojtanowska E., 2006, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Kraków, Wydaw. Uniwersytetu Jagiellońskiego, ISBN 83-233-2129-9.

- Bokszański Z., 2006, *Tożsamości zbiorowe*, Warszawa, PWN, ISBN 83-01-14409-2.
- Books Ngram Viewer, *Termin nongovernmental*, online, <http://www.ngrams.googlelabs.com>, dostęp: 01.03.2013.
- Booms B.H., Bitner B.J., 1981, *Marketing strategies and organisation structures for service firms*, in: *Marketing of services, Proceeding Series*, Eds. J.H. Donnelly, W.R. George, I.L. Chicago, AMA, ISBN 0877571481.
- Borden N.H., 1964, The concept of the marketing mix, *Journal of Advertising Research*, no. 4, s. 2–7, ISSN 0021-8499.
- Borowiecki R., Kwieciński M., 2004, *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Kraków, Wydaw. Zakamycze, ISBN 83-7333-414-9.
- Bożko M., Komu daliśmy 1 procent? Fundacja dostała 88 mln zł, online, <http://www.dziennik-wschodni.pl>, dostęp: 4.01.2012.
- Brand U., 2001, *Nichtregierungsorganisationen in der Transformation des Staates*, Münster, Westfälisches Dampfboot, ISBN 978-3-89691-493-4.
- Budzyński W., 2002, *Wizerunek firmy: kreowanie, zarządzanie, efekty*, Warszawa, Wydaw. Poltext, ISBN 83-88840-28-2.
- Buk H., 2006, *Nowoczesne zarządzanie finansami. Planowanie i kontrola*, Warszawa Wydaw. C.H. Beck, ISBN 83-7483-134-0.
- Burnett J., 2007, *Non-profit marketing best practices*, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., ISBN 978-0471791898.
- Christopher M., Kirkland J., Jeffries J., Wilson R., 1968, Status report on marketing theory, *European Journal of Marketing*, no. 3, s. 230–242, ISSN 0309-0566.
- Clarke P., Mount P., 2001, Non-profit marketing: The key to marketing's 'mid-life crisis'? *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 6, no. 1, s. 78–91, ISSN 1479-103X.
- Cogman D., Oppenheim J.M., 2008, Kontrowersyjny biznes dla społecznie odpowiedzialnych, *Trzeci Sektor*, nr 13, s. 76–82, ISSN 1733-2265.
- Cornforth Ch., 2002, *Governance of public and non-profit organizations*, New York, Routledge Publ., ISBN 0415359929.
- Czapiński J., Panek T., 2011, Diagnoza społeczna 2011. Warunki i jakość życia Polaków, *Contemporary Economics*, vol. 5, no. 3, s. 1–461, ISSN 1465-7287.
- D'Alessandro D.F., 2001, *Kreowanie marki*, Warszawa, Wydaw. RM, s. XIV, ISBN 83-7243-195-7.
- Dean C.C., 1997, The Principles of Scientific Management by Fred Taylor: Exposures in print beyond the private printing, *Journal of Management History*, no. 1, s. 4–17, ISSN 1751-1348.
- Deklaracja – składka pracownicza, <http://dfoz.pl/>, dostęp: 03.03.2013.
- Dobranowska-Wittles M., *Fundacje skarbu państwa pod lupą*, <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/261964.html>, dostęp: 7.01.2012.
- Dobrodziej B., 2008, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Szczecin, Wydaw. Nauk. Uniwersytetu Szczecińskiego, ISBN 978-83-7241-577-6.
- Doh J.P., Teegen H., 2004, Globalization and NGOs: transforming business, government and society, *Journal of International Business Studies*, no. 35, s. 564–566, ISSN 0047-2506.
- Dolecka-Siemieniako J., Migoń A., 1996, *Promocja w organizacji pozarządowej*, Białystok, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, ISBN 83-90155-57-5.
- Dolnicar S., Irvine H., Lazarevski K., 2008, Mission or money? Competitive challenges facing public sector non-profit organisations in an institutionalised environment, *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, no. 13, s. 107–117, ISSN 1479-103X.
- Dołhasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H., 2009, *Podstawy zarządzania. Koncepcje – strategie – zastosowania*, Warszawa, PWN, s. 48–53, ISBN 978-83-01-15808-8.

- Domański J., 2010, *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Warszawa, Wydaw. Wolters Kluwer, ISBN 978-83-7526-752-5.
- Domański T., 1994, *Księga marketingu. Praktyczny przewodnik dla menedżerów i przedsiębiorców*, Kłudzienko, Wydaw. Centrum Kreowania Liderów, ISBN 83-85385-78-9.
- Donovan R., 2011, Social marketing's mythunderstanding, *Journal of Social Marketing*, vol. 1, no. 1, s. 8–16, ISSN 2042-6763.
- Donovan R.J., Henley N., 2003, *Social marketing: principles and practice*, Melbourne, IP Communications Pty Ltd, ISBN 0957861753.
- Drucker P., 1992, *Managing the non-profit organization*, Oxford, Butterworth Heinemann Publ., ISBN 0887306012.
- Drucker P.F., 1990, *Managing the non-profit organization*, Oxford, Butterworth Heinemann Publ., ISBN 0887306012.
- Drucker P.F., 1994, The non-profit bottom line, *Non-profit Times*, online, <http://www.thenon-profittimes.com/>, dostęp: 7.01.2012, ISSN 0896-5048.
- Drucker P.F., 2005, *Praktyka zarządzania*, Warszawa, Wydaw. MT Biznes, ISBN 83-88970-46-1.
- Drucker P.F., 2009, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Warszawa, Wydaw. MT Biznes, ISBN 978-83-61040-84-2.
- Du L., Hou J., Huang Y., 2008, Mechanisms of power and action for cause-related marketing: Perspectives of enterprise and non-profit organizations, *Baltic Journal of Management*, vol. 3, no. 1, s. 92–104, ISSN 1746-5265.
- Dupree J.V., 2004, Total integrated marketing, *Journal of Consumer Marketing*, vol. 21, no. 1, s. 70–72, ISSN 0736-3761.
- Działalność instytucji kultury w Polsce w 2010 r.*, Kraków, Ośrodek Statystyki Kultury GUS, online, <http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus>, dostęp: 10.11.2011.
- Dzieła dobroczynne Kościoła*, online, <http://www.opoka.org.pl/>, dostęp: 04.01.2012.
- Elektrośmieci*, online, <http://elektrosmieci.pl>, dostęp: 03.03.2013.
- Filantropia*, online, <http://civicpedia.ngo.pl/x/323505#>, dostęp: 20.02.2013.
- Filek J., 2006, *Společna odpowiedzialność biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej?* Warszawa, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów.
- Flejterski S., Panasiuk A., Perenc J., Rosa G., 2005, *Współczesna ekonomika usług*, Warszawa, PWN, ISBN 83-01-14488-2.
- Frąckiewicz E., 2004, *Zarządzanie marketingowe*, Warszawa, PWE, ISBN 83-208-1495-2.
- Frank F., Smith A., 1997, *The partnership handbook*, Ottawa, Canada, Minister of Public Works, ISBN 0-662-28881-5.
- Fundacja Centrum Europejskie Natolin*, online, http://www.natolin.edu.pl/o_nas.html, dostęp: 07.01.2012.
- Fundacja Dzieciom Zdążyć z Pomocą – Centrum Charytatywne*, online, <http://www.dzieciom.pl/centrumcharytatywne.html>, dostęp: 04.01.2012.
- Fundacja Ewy Błaszczyk – A Kogo?*, online, <http://www.akogo.pl/>, dostęp: 07.01.2012.
- Fundacje korporacyjne w Polsce – raport z badań, Forum darczyńców w Polsce*, online: www.forumdarczyncow.pl/docs/, dostęp: 25.07.2012.
- Fund-raising*, online, <http://encyclopedia2.thefreedictionary.com>, dostęp: 15.12.2011.
- Furtak F.T., 2001, *Nichtregierungsorganisationen (NGOs) im politischen System der Europäischen Union: Strukturen, Beteiligungsmöglichkeiten, Einfluss*, München, Tuduv-Verlagsgesellschaft, ISBN 3831605181.
- Galbreath J., 2002, Twenty-first century management rules: the management of relationships as intangible assets, *Management Decision*, no. 2, s. 116–126, ISSN 0025-1747.
- Gałaszka M., 2011, Modele dojrzałości procesów biznesowych – analiza porównawcza, *Nauki o Zarządzaniu*, nr 8, s. 66–73, ISSN 1899-3192.

- George W. R., Donnelly J.H., 1981, *Marketing of services*, Chicago, American Marketing Association, ISBN 0877571481.
- Gilley A., Dixon P., Gilley J.W., 2008, Characteristics of leadership effectiveness: implementing change and driving innovation in organizations, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 19, no. 2, s. 153–169, ISSN 1532-1096.
- Gilmore A., 2006, *Usługi. Marketing i zarządzanie*, Warszawa, PWE, s. 210–212, ISBN 83-208-1650-5.
- Giorgianni A., 1994, Big business are finding that good causes are good for business, *The Hartford Courant*, no. 11, online, <http://www.courant.com/>, dostęp: 7.01.2012, ISSN 1047-4153.
- Glińska-Noweś A., 2007, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Toruń, Wydaw. Dom Organizatora, ISBN 978-83-7285-337-0.
- Glińska-Noweś A., Godziszewski B., 2010, Zarządzanie zasobami, w: *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Red. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Warszawa, Wolters Kluwer Business, ISSN 978-83-7526-733-4.
- Gmür M., *Strategisches management für non-profit-organisationen*, Opladen, Leske & Budrich, 1999, online, <http://sternfeld.de/bwl/download/manage/sm.pdf>, dostęp: 18.12.2011.
- Goldsmith R.E., 1999, The personalised marketplace: beyond the 4Ps, *Marketing Intelligence & Planning*, no. 4, s. 178–185, ISSN 0263-4503.
- Golinowska S., Głogosz D., 1999, Pozarządowe instytucje społeczne: między państwem a społeczeństwem. *Opracowania PZB*, nr 14, s. 83, ISSN 1507-9163.
- Gomółka Z., 2009, *Doskonalenie funkcjonowania organizacji*, Warszawa 2009, Wydaw. Difin, ISBN 978-83-7641-172-9.
- Gordon C., Bruner H., 1989, The marketing mix – time for reconceptualization, *Journal of Marketing Education*, no. 2, s. 72–77, ISSN 0273-4753.
- Górniak K., 2010, Dobroczynność (indywidualna) Polaków w badaniach, *Trzeci Sektor*, nr 22, s. 26–34, ISSN 1733-2265.
- Grandys A., 2000, *Marketing i technologia informacyjna o związkach strategii marketingowych*, Łódź, Wydaw. LODART, ISBN 83-87202-74-6.
- Handbook on non-profit institutions in the System of National Accounts*, 2003, New York, United Nations, Department of Economic and Social Affairs, online, <http://unstats.un.org/unsd/publication>, dostęp: 4.11.2011.
- Hannagan T., 1992, *Marketing for the non-profit sector*, London, Macmillan Press Ltd., ISBN 0333525825.
- Henslowe Ph., 2005, *Public relations od podstaw*, Gliwice, Wydaw. Helion, ISBN 83-7361-899-6.
- Herbst J., 2005, *Elementarz III sektora*, Warszawa, Stowarzyszenie Klon/Jawor, ISBN 83-60337-01-2.
- Herbst J., Przewłocka J., Adamiak P., 2013, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania w 2012 r.*, Warszawa, Stowarzyszenie Klon/Jawor.
- Hernik J., 2007, Logo w działalności organizacji pozarządowej – Polska vs. USA, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 473, s. 209–215, ISSN 1640-6818.
- Hernik J., 2008, Organizacje pozarządowe jako partner samorządu na przykładzie Urzędu Miasta Szczecin, *Współczesne Zarządzanie*, nr 2, s. 101–109, ISSN 1643-5494.
- Hernik J., 2009, Marka podmiotu jako efekt działań marketingowych na przykładzie polskich organizacji pozarządowych, *Handel Wewnętrzny*, nr 6, s. 236–243, ISSN 0438-5403.
- Hernik J., 2009, Why do NGOs not have a strategy?, in: *The 14th Biennial World Marketing Congress – Marketing in Transition: Scarcity, Globalism, & Sustainability*, Oslo, Norway, 22–25 lipca 2009, Oslo School of Management, s. 306–309, ISSN 0889-3071.

- Hernik J., 2010, Uwarunkowania komunikacji marketingowej na przykładzie polskich organizacji pozarządowych, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, nr 135, Komunikacja rynkowa – ewolucja, wyzwania, szanse, s. 378–387, ISSN 1689-7374.
- Hernik J., 2011, Kampania społeczna – założenia i efekty na przykładzie amerykańskiego programu „Got milk?” *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług*, r. 662, nr 74, s. 655–668, ISSN 1640-6818.
- Hernik J., 2011, Kluczowe kompetencje organizacji pozarządowej, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, nr 34, s. 43–53, ISSN 1643-8175.
- Hernik J., Gębarowski M., 2011, Ethics as a foundation of management – a valuable resource or a relic in times of crisis?, *Journal Economic Bisnis Desember*, vol. 16 no. 3, s. 147–157, ISSN 0853-862X.
- Hernik J., Kondratowicz-Pozorska J., 2009, Idealny przekaz a skłonność ludzi do zaangażowania – studium percepcji komunikacji organizacji pozarządowych, w: *Człowiek i jego decyzje*, red. K.A. Kłosiński, A. Biela, Lublin, Wydaw. KUL, s. 255–267, ISBN 979-83-7363-937-9.
- Hipsz A., Wądołowska K., 2011, Aktywność społeczna Polaków – poziom zaangażowania i motywacje, CBOS, online, www.pozYTEK.gov.pl, dostęp: 15.12.2011.
- Hołówka J., 2002, *Etyka w działaniu*, Warszawa, Wydaw. Prószyński i S-ka, ISBN 83-7255-130-8.
- Holstein-Beck M., 2004, *Funkcje menedżerskie. Teoria i praktyka*, Warszawa, Wydaw. SGH, ISBN 83-7378-045-9.
- Huczek M., 2003, *Marketing organizacji non profit*, Sosnowiec, Wydaw. Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, ISBN 83-89275-30-9.
- Hudson J., Razvitie nepravitel'stvennykh organizatsiy v Rossii, online, <http://www.pvlast.ru/archive/index.362.php>, dostęp: 9.12.2011 r.
- Hunt S.D., 1976, The nature and scope of marketing, *Journal of Marketing*, no. 40, s. 17–28, ISSN 0022-2429.
- Ind N., 2001, *Wielkie kampanie reklamowe*, Warszawa, Wydaw. Prószyński i Ska, ISBN 83-7255-929-5.
- Informacja dotycząca kwot 1% należnego podatku dochodowego od osób fizycznych przekazanych organizacjom pożytku publicznego z rozliczenia za 2011 rok*, 2012, Warszawa, Ministerstwo Finansów, Departament Podatków Dochodowych 2012.
- Informacje dotyczące rozliczenia podatku dochodowego*, online: www.mf.gov.pl, dostęp: 26.07.2013 r.
- Irvin R.A., 2007, Endowments: Stable Largesse or distortion of the polity?, *Public Administration Review*, vol. 67, no. 3, s. 445–457, ISSN 0033-3352.
- Ivy J., 2008, A new higher education marketing mix: the 7 Ps for MBA marketing, *International Journal of Educational Management*, vol. 22, no. 4, s. 288–299, ISSN 0951-354X.
- Iwankiewicz-Rak B., 1997, *Marketing organizacji niedochodowych. Wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich*, Wrocław, Wydaw. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, ISBN 83-7011-267-6.
- Iwankiewicz-Rak B., 2003, Marketing organizacji niedochodowych, w: *Marketing usług*, red. A. Styś, Warszawa, PWE, ISBN 83-208-1443-X.
- Iwankiewicz-Rak B., 2006, Marketing społeczny w kształtowaniu wizerunku organizacji pozarządowych, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 5, s. 28–31, ISSN 1640-6818.
- Iwankiewicz-Rak B., 2008, Zasady kreowania wizerunku i marki organizacji non-profit, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 511, s. 97–102.

- Iwankiewicz-Rak B., 2009, Cause marketing – wspólna strategia firm komercyjnych i organizacji non profit, *Współczesne Zarządzanie*, nr 1, s. 45–56, ISSN 1643-5494.
- Iwankiewicz-Rak B., 2010, Obszary zarządzania marketingowego w organizacjach pozarządowych w gospodarce rynkowej, w: *Problematyka marketingu w procesie adaptacji do warunków gospodarki rynkowej w Polsce*, red. A. Styś, Wrocław, Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, ISBN 978-83-7695-065-5.
- Iwankiewicz-Rak B., 2011, *Marketing w organizacjach pozarządowych – obszary zastosowań*, Wrocław, Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, ISBN 978-83-7695-118-8.
- Jaki jest polski przedsiębiorca?*, online, <http://www.networkmagazyn.pl/jaki-jest-polski-przedsiębiorca>, dostęp: 09.11.2011.
- Jenkinson A., Sain B., Bishop K., 2005, Optimising communications for charity brand management, *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, no. 10, s. 79–92, ISSN 1479-103X.
- Kaczmarczyk S., 2005, Systematyzacja podstawowych kategorii nowego marketingu. Krytyka starych paradygmatów, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 414, s. 63–70, ISBN 1640 – 6818.
- Kaczmarczyk S., 2011, *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, Warszawa, PWE, ISBN 978-83-208-1941-0.
- Kaczmarczyk S., 2011, Marketingowe zarządzanie przedsiębiorstwem, w: *Marketing. Podręcznik akademicki*, red. K. Andruszkiewicz, Toruń, Wydaw. Dom Organizatora, ISBN 978-83-7285-578-7.
- Kaczmarczyk S., Pałgan R., 2005, *Marketing w przedsiębiorstwie. Ujęcie zarządcze i systemowe z przykładami*, Gdańsk, Wydaw. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, ISBN 978-83-7426-473-0.
- Kantyka S., 2005, *Gospodarowanie zasobami wiedzy w organizacjach non-profit. Wybrane zagadnienia*, Katowice, Wydaw. Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego, ISBN 83-7246-921-0.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2006, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Warszawa, PWN, ISBN 978-83-01-14746-4.
- Karasiewicz G., 2007, Pomiar efektywności strategii marketingowych – kluczowe problemy, *Problemy Zarządzania*, nr 2, s. 9–36, ISSN 1644-9584.
- Karta affinity – karta bankowa dla darczyńcy*, online, <http://www.bankier.pl/fo/multiarticle.html/>, dostęp: 03.03.2013.
- Katalog biblioteki narodowej*, online, http://alpha.bn.org.pl/search*pol, dostęp: 10.10.2011.
- Kieżun W., 1997, *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Warszawa, Wydaw. SGH, ISBN 83-86689-68-4.
- Kippenberger T., 1999, Facing different types of crisis, *The Antidote*, vol. 4, no. 3, s. 24–27, ISSN 1363-8483.
- Klinika BUDZIK*, online, <http://www.akogo.pl/nowa/klinika.php>, dostęp: 03.01.2012.
- Knecht Z., 2004, *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Warszawa, Wydaw. C.H. Beck, ISBN 83-7387-292-2.
- Kotler Ph., 1975, *Marketing for non-profit organization*, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., ISBN 0135560845.
- Kotler Ph., 1979, Strategies for introducing marketing into non-profit organizations, *Journal of Marketing*, vol. 43, no. 1, s. 37–44, ISSN 0022-2429.
- Kotler Ph., 1999, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa, Wydaw. Felberg SJA, ISBN 83-911465-3-7.
- Kotler Ph., Armstrong G., 2008, *Principles of marketing*, New Jersey, Pearson International Edition, Upper Saddle River, ISBN 978-0273646624.

- Kotler Ph., Levy S., 1969, Beyond marketing: the furthering concept, *California Management Review*, no. 12, s. 67–73, ISSN 0008-1256.
- Kotler Ph., Levy S., 1969, Bordering the concept of marketing, *Journal of Marketing*, vol. 33, s. 10–15, ISSN 0022-2429.
- Kotler Ph., Zaltman G., 1971, Social marketing: an approach to planned social change, *Journal of Marketing*, vol. 35, no. 3, s. 3–12, ISSN 0022-2429.
- Kotnis-Górka E., Wysocki M., 2011, *Organizacje pozarządowe. Zarządzanie, kreowanie wizerunku i współpraca z mediami w III sektorze*, Gliwice, Wydaw. Helion, ISBN 978-83-246-3572-6.
- Kowalczewski W., 2008, *Zarządzanie organizacjami w teorii i praktyce*, Warszawa, Wydaw. Difin, ISSN 978-83-7251-993-1.
- Kozielski R., 2007, Wskaźniki pomiaru sprawności marketingowej, *Problemy Zarządzania*, nr 2, s. 37–56, ISSN 1644-9584.
- Koźmiński K., Piotrowski W., 1995, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa, PWN, ISBN 978-83-01-15142-3.
- Kożuch B., 2004, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Warszawa, Wydaw. Placet, ISBN 83-85428-89-5.
- Kożuch B., 2011, *Nauka o organizacji*, Warszawa, Wydaw. CeDeWu, s. 71–73, ISBN 978-83-7556-420-4.
- Kożuch B., Kożuch A., 2008, Istota usług publicznych, *Współczesne Zarządzanie*, nr 1, s. 19, ISSN 1643-5494.
- Krupski R., 2008, Zagrożenia organizacji w badaniach empirycznych – kontekst strategiczny, *Przegląd Organizacji*, nr 4, s. 14, ISSN 0137-7221.
- Krzyżanowska M., 2000, *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Warszawa, Wydaw. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, ISBN 83-86846-45-3.
- Kształcić i wychowywać można dzieci na kilka sposobów*, online, <http://www.edukacja.domowa.pl/>, dostęp: 07.01.2012.
- Kuc B.R., 2009, *Kontrola jako funkcja zarządzania*, Warszawa, Wydaw. Difin, ISBN 978-83-7641-151-4.
- Kuc B.R., Gliński B., 1966, *Zarządzanie strategiczne: geneza, rozwój, priorytety*, Warszawa, Wydaw. Key Text, ISBN 8390166585.
- Kujawiński J., 2010, Aktywność marketingowa firm usługowych w polskiej transformacji, w: *Problematyka marketingu w procesie adaptacji do warunków gospodarki rynkowej w Polsce*, red. A. Styś, Wrocław, Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, ISBN 978-83-7695-065-5.
- Laidler-Kylander N., Quelch J. A., Simonin B. L., 2007, Building and valuing global brands in the non-profit sector, *Non-profit Management & Leadership*, vol. 17, no. 3, s. 253–277, ISSN 1048-6682.
- Lancendorfer K. M., Reece B. B., 2010, Can you market God? A case study of the ‘God Speaks’ social marketing campaign, *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 15, no. 4, s. 324 – 338, ISSN 1479-103X.
- Lascu D., Hernik J., 2012, An analysis of social campaigns aimed at reducing alcohol consumption: The case of Poland, *Equilibrium*, vol. 7, no. 4, s. 117 – 136, ISSN 1689-765X.
- Ławicki J.S., 2005, *Marketing sukcesu- partnering*, Wydaw. Difin, Warszawa, ISBN 83-7251-517-4.
- Lazer W., Kelley E.J., 1962, *Managerial marketing: Perspectives and viewpoints: a sourcebook*, Irwin, Homewood, s. 18.

- Lennon R., Rentfro R., 2010, O’Leary B., Social marketing and distracted driving behaviors among young adults: the effectiveness of fear appeals, *Academy of Marketing Studies Journal*, vol. 14, no. 2, s. 95–113, ISSN 1528-2678.
- Leś E., 2001, *Zarys historii dobroczynności i filantropii w Polsce*, Warszawa, Wydaw. Prószyński i S-ka, ISBN 83-7337-029-3.
- Leś E., Nałęcz S., Wygański J., 2000, *Defining the non-profit sector: Poland, Working papers of the Johns Hopkins Comparative non-profit sector project*, Baltimore, Centre for Civil Society Studies, ISBN 1-886333-43-2.
- Lewis D., 2002, Organization and management in the third sector. Toward a Cross-Cultural Research Agenda, *Non-profit Management & Leadership*, vol. 13, no. 1, s. 67–83, ISSN 1048-6682.
- Lewis D., 2003, Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations, Towards a composite approach, *Public Management Review*, vol. 5, no. 3, s. 325–344, ISSN 1471-9037.
- Liao M., Foreman S., Sargeant A., 2000, Market versus societal orientation in the non-profit context, *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 6, no. 3, s. 254–267, ISSN 1465-4520.
- Limański A., Drabik I., 2007, *Marketing w organizacjach non-profit*, Warszawa, Wydaw. Difin, ISBN 978-83-7251-717-3.
- Macedo I.M., Pinho J.C., 2006, The relationship between resource dependence and market orientation: the specific case of non-profit organizations, *European Journal of Marketing*, vol. 40, no. 5–6, s. 533–553, ISSN 0309-0566.
- Mahmoud M.A., Yusif B., 2012, Market orientation, learning orientation, and the performance of non-profit organisations (NPOs), *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 61, no. 6, s. 624–652, ISSN 1741-0401.
- Makowski G., 2008, „Jeden procent” niejedno ma imię, *Trzeci Sektor*, nr 13, s. 34–43, ISSN 1733-2265.
- Manoff R.K., 1985, *Social marketing*, New York, Praeger Publ., ISBN 0275901432.
- Marketing is an activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large*, online: <http://www.marketingpower.com/>, dostęp: 26.01.2013.
- Marszałek A., 2006, Model kluczowych kompetencji jako instrument rozwoju firmy, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, nr 700, s. 265–280, ISSN 0208-7944.
- Martens K., 2002, Mission impossible? Defining nongovernmental organizations, *International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations*, no. 3, s. 271–285, ISSN 0957-8765.
- Maslow A., 2006, *Motywacja i osobowość*, Warszawa, PWN, ISBN 978-83-01-14809-6.
- Matveeva T.D., 2010, Nepravitel’svennyye organizacii v demokratičeskich gosudarstvach: meždunarodnye standarty opyt Rossii: Monografija, Moskva, Izdatel’stvo Rossijskaja akademija gosudarstvennoj služby pri Prezidente Rossijskoj Federacii, ISBN 978-5-7729-0549-4.
- McCarthy E. J., 1960, *Basic Marketing: A managerial approach*, Irwin, Homewood, ISBN 978-0256139907.
- McLeish B.J., 1995, *Successful marketing strategies for non-profit organizations*, New York/Toronto, John Wiley & Sons Publ., ISBN 9780470925539.
- McNichol T., 2005, Creative marketing strategies in small museums: up close and innovative, *International Journal of Non-profit Voluntary Sector Marketing*, no.10, s. 239–247, ISSN 1479-103X.
- Meffert H., 1994, *Erfolgreiches Marketing in der Rezession: Strategien und Massnahmen in engeren Märkten: mit Erkenntnissen aus einer umfassenden Untersuchung*, Vienna, Ueberreuter, ISBN 39-0126-064-1.

- Meijer M.M., de Bakker F., Smit J.H., Schuyt T., 2006, Corporate giving in the Netherlands 1995-2003: Exploring the amounts involved and the motivations for donating, *Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, no. 11, s. 13–28, ISSN 1465-4520.
- Michalski E., 2003, *Marketing. Podręcznik akademicki*, Warszawa, PWN, ISBN 978-83-01-14051-9.
- Mikuła B., 2006, *Organizacje oparte na wiedzy*, Kraków, Wydaw. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, ISBN 83-7252-302-9.
- Ministerstwo Finansów, online, <http://www.mf.gov.pl/podatki/statystyki>, dostęp: 25.07.2012.
- Misja, online, <http://gajonet.pl/o-nas/>, dostęp: 24.07.2012.
- Mitrega M., 2008, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Warszawa, Wydaw. CeDeWu, ISBN 978-83-7556-066-4.
- Molęda-Zdziech M., 2001, *Komunikowanie w perspektywie ekonomicznej i społecznej*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, ISBN 83-7225-101-0.
- Moosmayer D.C., Fuljahn A., 2010, Consumer perceptions of cause related marketing campaigns, *Journal of Consumer Marketing*, vol. 27, no. 6, s. 543–549, ISSN 0736-3761.
- Morris M., 2001, *E-biznes*, Warszawa, Wydaw. Komunikacji i Łączności, ISBN 83-206-1398-1.
- Moszkowicz M., 2003, Zarządzanie strategiczne – system założeń, *Przegląd Organizacji*, nr 2, s. 12, ISSN 0137-7221
- Nasiechowski W., 1995, *Formułowanie strategii przedsiębiorstwa*, Warszawa, Wydaw. INGO, ISBN 83-902008-5-6.
- Nasza Misja i Historia, online, <http://poloniakrakow.pl/>, dostęp: 07.01.2012.
- Nogalski B., 2004, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Warszawa, Wydaw. Difin, ISBN 83-7251-419-4.
- Nongovernmental organizations and metropolitan affairs*, 1959, Washington, United States Congress, Joint Committee on Washington Metropolitan Problems.
- Nowak M., 2007, Pomiar finansowych aspektów marketingu, *Problemy Zarządzania*, nr 2, s. 57–64, ISSN 1644-9584.
- Nutt P.C., Backoff R.W., 1992, *Strategic management of public and third sector organizations: a handbook for leaders*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, ISBN 978-1555423865.
- Olearnik J., Styś A., 1989, *Usługi w rozwoju społeczno-gospodarczym*, Warszawa, PWE, ISBN 8320807670.
- Opolski K., 2004, *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, Warszawa, Wydaw. CeDeWu, ISBN 83-87885-64-9.
- Ottman J.A., 1998, *Green marketing: opportunity for innovation*, New York, BookSurge LLC, ISBN 1594570787.
- Otto J., 2004, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Warszawa, Wydaw. C.H. Beck, ISBN 83-7387-442-9.
- Parker F.E., 1947, Non-profit housing projects in the United States, *United States, Bureau of Labor Statistics*, no. 896.
- Parsons W., 1996, Crisis management, *Career Development International*, vol. 1, no. 5, s. 26–28, ISSN 1362-0436
- PCK, online, <http://www.pck.pl>, dostęp: 24.07.2012.
- Perenc J., Gracz L., 2008, Planowanie i strategie marketingowe, w: *Postawy marketingu. Problemy na dziś i na jutro*, red. J. Perenc, Szczecin, Wydaw. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, ISBN 978-83-7241-700-8.
- Piercy N., 2003, *Marketing. Strategiczna reorientacja firmy*, Warszawa, Wydaw. Felberg SJA, ISBN 83-88667-24-6.
- Pietrzkiewicz T., 1995, *Etyka zarządzania działalnością gospodarczą*, Warszawa, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, ISBN 83-902105-6-8.

- Płoski P., 2009, *Przemiany organizacyjne teatru w Polsce w latach 1989–2009. Raport opracowany na zlecenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego*, Warszawa, online, <http://www.kongreskultury.pl/library/File/RaportTeatr/>, dostęp: 10.11.2010.
- Podatki, online, www.mf.gov.pl/podatki/statystyki, dostęp: 13.11.2012.
- Podstawowe dane o stowarzyszeniach, fundacjach i społecznych podmiotach wyznaniowych działających w 2008 r., 2010, Warszawa, Departament Badań Społecznych GUS.
- Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania w 2012 r., 2013, Warszawa, Stowarzyszenie Klon/Jawor, online, http://www.ngo.pl/PodstawoweFakty_2012_raport/ebook/content/, dostęp: 26.11.2011.
- Podstawowe pojęcia, online, <http://www.pozytek.gov.pl/>, dostęp: 06.01.2012.
- Polacy a rozliczanie PIT 2011, online, <http://www.egospodarka.pl/...>, dostęp: 20.07.2012.
- Polbank Dzieciom – nowa karta kredytowa typu affinity, online, <http://prnews.pl/polbank-efg>, dostęp: 03.03.2013 r.
- Polska Akcja Humanitarna, online, <http://www.pah.org.pl/>, dostęp: 07.01.2012.
- Polska w liczbach 2010, 2011, Warszawa, GUS, online, <http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/>, dostęp: 03.01.2012.
- Polski Związek Łowiecki, online, <http://www.pzlow.pl/palio/>, dostęp 03.01.2012.
- Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności, online, <http://www.pafw.pl>, dostęp: 07.01.2012.
- Porter M.E., 2006, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa, Wydaw. MT Biznes, ISBN 83-88970-87-9.
- Próchenko P., 2007, Reklama społeczna w Polsce – przegląd i próba systematyzacji, *Trzeci Sektor*, nr 11, s. 99–109, ISSN 1733-2265.
- Program współpracy Gminy Miasto Szczecin z organizacjami pozarządowymi oraz innymi podmiotami prowadzącymi działalność pożytku publicznego na 2012 rok. Załącznik do uchwały nr XIII/311/11 Rady Miasta Szczecin, online, <http://bip.um.szczecin.pl/>, dostęp: 15.10.2011.
- Przewłocka J., Adamiak P., Zając A., 2012, *Życie codzienne organizacji pozarządowych w Polsce*, Warszawa, Stowarzyszenie Klon/Jawor, ISBN 978-83-62310-46-3.
- Pukas A., 2003, Marketing-mix usług, w: *Marketing usług*, red. A. Styś, Warszawa, PWE, ISBN 83-208-1443-X.
- Radzyńskie Stowarzyszenie Inicjatyw Lokalnych, online, <http://www.rasil.home.pl/>, dostęp: 04.01.2012.
- Rafiq M., Ahmed P.K., 1995, Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics, *Marketing Intelligence & Planning*, no. 9, s. 4–15, ISSN 0263-4503.
- Raport Caritas Polska za rok 2014, online, <http://www.caritas.pl/publikacje/raporty>, dostęp: 04.01.2012.
- Raport roczny 2010 Caritas w Polsce, online, <http://www.caritas.pl/images/stories/raporty/>, dostęp: 04.01.2012.
- Riha, T.F., 1994, Missing: Morality in the transformation of former socialist countries, *International Journal of Social Economics*, vol. 21, no. 10, s. 10–31, ISSN 0306-8293.
- Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej GUS, 2013, r. 73, s. 403, ISSN 1506-0632.
- Rogoziński K., 2000, *Nowy marketing usług*, Poznań, Wydaw. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, ISBN 83-88222-08-2.
- Rogoziński K., 2008, Sfera publiczna fundamentem sektora usług publicznych, w: *Zarządzanie usługami publicznymi*, red. B. Kożuch, Kraków, Wydaw. Towarzystwo Naukowe Współczesnego Zarządzania, ISBN 978-83-293509-4-1.
- Rogoziński K., 2008, Zarys nowego paradygmatu teorii usług, Usługi w Polsce. Nauka, dydaktyka, praktyka wobec wyzwań przyszłości, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Seria Ekonomiczne problemy usług*, r. 497, nr 20 (1), ISSN 1640-6818.

- Rogoziński K., Nichols R.F., 2001, *Marketing usług na przykładach*, Poznań, Wydaw. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, ISBN 83-88760-00-9.
- Romanowska M., 1995, *Zarządzanie strategiczne firmą*, Warszawa, Centrum Informacji Menedżera, ISBN 83-86210-26-5.
- Romanowska M., 1997, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Warszawa, PWE, ISBN 83-208-1063-9.
- Romanowska M., 2004, *Leksykon zarządzania*, Warszawa, Wydaw. Difin, s. 529, ISBN 83-7251-438-0.
- Rosa G., 2012, *Zarządzanie marketingowe*, Warszawa, Wydaw. C.H. Beck, ISBN 978-83-255-4391-4.
- Rothschild M.L., 1979, Marketing communications in nonbusiness situations or why it's so hard to sell brotherhood like soap, *Journal of Marketing*, vol. 43, s. 11–20, ISSN 0022-2429.
- Rothschild W.E., 1980, How to ensure the continued growth of strategic planning, *Journal of Business Strategy*, vol. 1, no. 1, s. 11–8, ISSN 0275-6668.
- Ryan W.P., 1999, The new landscape for non-profits, *Harvard Business Review*, no. 1/2, s. 126–136.
- Rymsza M., 2005, Stara i nowa ekonomia społeczna. Polska na tle doświadczeń europejskich, *Trzeci Sektor*, nr 2, s. 4, ISSN 1733-2265.
- Rymsza M., 2005, Uwarunkowania i konsekwencje, *Trzeci Sektor*, nr 2, s. 4, ISSN 1733-2265.
- Rynek wewnętrzny w 2007 r.*, online, <http://www.stat.gov.pl/>, dostęp: 04.01.2012.
- Salamon L.A., Sokolowski S.W., List R., 2003, *Global civil society: an overview*, Baltimore, The Hopkins University, ISBN 9781886333505.
- Samuelson W., 2009, *Ekonomia menedżerska*, Warszawa, PWE, ISBN 978-83-208-1776-8.
- Sargeant A., 2004, *Marketing w organizacjach non profit*, Kraków, Wydaw. Oficyna Ekonomiczna, ISBN 83-89355-24-8.
- Sargeant A., Stephenson H., 1997, Corporate giving: targeting the likely donor, *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 2, no. 1, s. 64–79, ISSN 1479-103X.
- Sargeant A., Woodliffe L., 2007, Gift giving: an interdisciplinary review, *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, no. 12, s. 275–307, ISSN 1479-103X.
- See A., *Definition of marketing*, http://www.customerthink.com/blog/definition_marketing, online, dostęp: 27.01.2013.
- Seibel W., 1996, Successful failure, *American Behavioral Scientist*, vol. 39, no. 9, s. 1011–1024, ISSN 0002-7642.
- Shapiro B., 1973, Marketing for non-profit organizations, *Harvard Business Review*, no. 9/10, s. 223–232, ISSN 0017-8012.
- Skrzypek E., 2000, *Jakość i efektywność*, Lublin, Wydaw. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, ISBN 83-227-1626-5.
- Smalec A., 2008, Dostosowanie oferty do potrzeb nabywców – segmentacja rynku, w: *Podstawy marketingu. Problemy na dziś i na jutro*, red. J. Perenc, Szczecin, Wydaw. Nauk. Uniwersytetu Szczecińskiego, s. 121–122, ISBN 978-83-7241-700-8.
- Smith D.H., Stebbins R.A., 2006, M.A. Dover, *A dictionary of non-profits terms and concepts*, Bloomington, Indiana University Press, ISBN 978-0-253-34783-1.
- Smith I., Boyns T., 2005, British management theory and practice: the impact of Fayol, *Management Decision*, no. 10, s. 1317–1334, ISSN 0025-1747.
- Sobków C., 2003, *Podstawy zarządzania*, Włocławek, Wydaw. Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej we Włocławku, ISBN 83-88500-54-6.
- Speckbacher G., 2003, The economics of performance management in non-profit organizations, *Non-profit Management & Leadership*, vol. 13, no. 3, s. 267–281, ISSN 1048-6682.

- Sprawozdanie finansowe za okres obrotowy od 1 stycznia do 31 grudnia 2010 roku, Fundacja Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy*, online, <http://s.wosp.org.pl>, dostęp: 04.01.2012.
- Stabryła A., 2000, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Warszawa, PWN, ISBN 83-01-13231-0.
- Stale rośnie zainteresowanie Polaków 1% dla OPP*, online, <http://pozytek.ngo.pl/wiadomosc/>, dostęp: 12.11.2011.
- Stankiewicz M.J., 2005, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Toruń, Wydaw. Dom Organizatora, ISBN 83-7285-222-7.
- Statut Stowarzyszenia Polsena*, online, www.polsena.org.pl, dostęp: 19.12.2011.
- Statystyka*, online, <http://www.statystyka.policja.pl>, dostęp: 25.07.2012.
- Steinem G.A., Miner J.B., Gray E., 1986, *Management policy and strategy*, New York, Macmillan Publ., ISBN 978-0024167200.
- Stocki R., 2003, *Zarządzanie dobrami*, Kraków, Wydaw. WAM, ISBN 83-7318-242-X.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., 2001, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Warszawa, Wydaw. FELBERG SJA, ISBN 83-88667-03-3.
- Stowarzyszenie „Lokalna Grupa Działania – Wokół Łysej Góry”, online, <http://www.wokollysejgory.pl/>, dostęp: 04.01.2012.
- Stowarzyszenie MONAR*, online, <http://monar.org/>, dostęp: 07.01.2012.
- Stowarzyszenie Stop Wyzyskowi – BIEDRONKA*, online, <http://www.stowarzyszenie-biedronka.pl/>, dostęp: 07.01.2012.
- Styś A., 2010, Ewolucja znaczenia marketingu – wyzwania procesów integracji i transformacji, w: *Problematyka marketingu w procesie adaptacji do warunków gospodarki rynkowej w Polsce*, red. A. Styś, Wrocław, Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, ISBN 978-83-7695-065-5.
- Styś A., Styś S., 2003, Współczesne koncepcje zarządzania marketingowego w sferze usług, w: *Marketing usług*, red. A. Styś, Warszawa, PWE, ISBN 83-208-1443-x.
- Styś S., 2010, Polityka rynkowa. Problemy relacji zachowań marketingowych w skali makro i mikro, w: *Problematyka marketingu w procesie adaptacji do warunków gospodarki rynkowej w Polsce*, red. A. Styś, Wrocław, Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, ISBN 978-83-7695-065-5.
- Sudoł S., 2007, *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Toruń, Wydaw. Dom Organizatora, ISBN 978-83-7285-345-5.
- Sułkowski Ł., Kaleta A., Moszkowicz K., 2010, *Dominujący nurt zarządzania strategicznego z perspektywy krytycznej*, Wrocław, Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, ISBN 978-83-7695-082-2.
- Sus A., 2011, Przeobrażenia współczesnego zarządzania strategicznego, *Nauki o Zarządzaniu*, nr 8, s. 130 – 137, ISSN 2080-6000.
- Suszyński C., 2010, Ewolucja kategorii przedsiębiorstwa w procesie rozwoju nauk o zarządzaniu, w: *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Warszawa, Wydaw. Wolters Kluwer, ISBN 978-83-7526-733-4.
- Sutherland M., Sylvester A.K., 2003, *Reklama a umysł konsumenta*, Warszawa, PWN, ISBN 8301139331.
- Szopiński W., 2009, Promocja jako element marketingu terytorialnego na przykładzie miasta Tarnobrzeg, *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 559, s. 686 – 687, ISSN 1640-6818.
- Szyjewski Z., *Metodyka zarządzania projektami*, online, <http://www.skutecznyprojekt.pl/artukul>, dostęp: 02.12.2011.
- Tadajewski M., 2009, Editing the history of marketing thought, *Journal of Historical Research in Marketing*, no. 1(2), s. 318–329, ISSN 1755-750X.

- Taylor F., 1911, *Principles of scientific management*, New York, Harper & Brothers, ISBN 1-4218-0440-9.
- The role of environmental NGOs: Russian challenges, American lessons*, National Research Council (U.S.), 2001, Washington, National Academy Press, ISBN 0-309-07618-8.
- The world factbook*, online, <https://www.cia.gov/library/publications/...>, dostęp: 06.01.2012.
- Thomas S.R., Pervan S.J., Nuttall P.J., 2009, Marketing orientation and arts organisations: the case for business sponsorship, *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 27, no. 6, s. 736–752, ISSN 0263-4503.
- Tokarski J., 1980, *Słownik wyrazów obcych*, Warszawa, PWN, ISBN 83-01-00521-1
- Torjman S., 1998, *The good, the bad and the uncertain*, Ottawa, Canada, Caledon Institute for Social Policy, ISBN 1-894159-08-X.
- Tracz E., 2011, Profesjonalizm motywacyjny – wybrane problemy, *Nauki o Zarządzaniu*, nr 8, s. 277–287, ISSN 2080-6000.
- Trimble C.S., Rifon N.J., 2006, Consumer perceptions of compatibility in cause-related marketing messages, *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, no. 11, s. 29–47, ISSN 1479-103X.
- Trzeźwość to program edukacyjny*, online, <http://www.trzezwosc.pl>, dostęp: 10.12.2012.
- Tsai P.-S., 2009, Modeling strategic management for cause-related marketing, *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 27, no. 5, s. 649–665, ISSN 0263-4503.
- Uczniowskie kluby sportowe*, online, <http://www.uks.info.pl/?informacje/>, dostęp: 07.01.2012.
- Udell J.G., 1968, Toward a theory of marketing strategy, *European Journal of Marketing*, no. 4, s. 298–303, ISSN 0309-0566.
- Urbanowska-Sojkin E., 2004, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Warszawa, Polskie Wydaw. Ekonomiczne, s. 159, ISBN 83-210-1496-0.
- Ustawa z 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych*, DzU z 1992 r., nr 21, poz. 86.
- Ustawa z 5 lipca 2001 r. o cenach*, DzU z 2001 r., nr 97, poz. 1050 (tekst jednolity z 10.12.2010 r.).
- Ustawa z dnia 13 maja 1994 r. o stosunku Państwa do Kościoła Ewangelicko-Reformowanego w Rzeczypospolitej Polskiej*, DzU z 1994 r., nr 73, poz. 324.
- Ustawa z dnia 16 listopada 1964 r. o Polskim Czerwonym Krzyżu*, DzU z 1964 r., nr 41, poz. 276.
- Ustawa z dnia 17 maja 1989 r. o stosunku Państwa do Kościoła Katolickiego w Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej*, DzU z 1989 r., nr 29, poz. 154.
- Ustawa z dnia 18 stycznia 1966 r. o kulturze fizycznej*, DzU z 1996 r., nr 25, poz. 113.
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie*, DzU z 2003 r., nr 96, poz. 837.
- Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej*, DzU z 1991 r., nr 81 poz. 351 (tekst jednolity z 27.10.2009).
- Ustawa z dnia 30 czerwca 1995 r. o stosunku Państwa do Kościoła Ewangelicko-Metodystycznego w Rzeczypospolitej Polskiej*, DzU z 1995 r., nr 97, poz. 479.
- Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych*, DzU z 2005 r., nr 249, poz. 2104.
- Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach*, DzU z 1984 r., nr 21, poz. 97.
- Ward M., 1997, *50 najważniejszych problemów zarządzania*, Kraków, Wydaw. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, ISBN 83-85441-69-7.
- Warnock D., 2000, Understanding strategy, *Strategy & Leadership*, vol. 28, no. 5, s. 25–30, ISSN 1087-8572.
- Wawrzyński M., 2007, *Samopomoc i samoorganizacja Polaków od XIX do XXI w.*, Toruń, Dom Wydawniczy Duet, ISBN 978-83-89706-92-8.

- Weil G., 1953, The role for privative non-profit organizations, *Bulletin of the Atomic Scientists*, no. 5, s. 165–168, ISSN 0096-3402.
- Wiejska inicjatywa rozwoju, online, <http://www.wir-lgd.org.pl/>, dostęp: 03.03.2013.
- Wiesender S., 2008, *Skuteczne zarządzanie reputacją i spójny image*, Warszawa, Wydaw. BestPress, ISBN 978-83-60382-07-3.
- Wiktor J.W., 2013, *Komunikacja marketingowa*, PWN, Warszawa, ISBN 9788301173906.
- Williams I., 1999, The development of purpose and strategy within British charitable organisations: Historical impressions, *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 4, no. 2, s. 135–151, ISSN 1465-4520.
- Wise R., Sirohi N., 2005, Finding the best marketing mix, *Journal of Business Strategy*, vol. 26, no. 6, s. 10–11, ISSN 0275-6668.
- Witek-Crabb A., 2006, Specyfika zarządzania strategicznego w organizacjach non-profit, w: *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. A. Nalepka, A. Urwary-Gil, Nowy Sącz, Wydaw. Wyższej Szkoły Biznesu-National Louis University, ISBN 978-83-88421-65-5.
- Woodliffe L., Bennett R., 2007, New perspectives on arts and non-profit marketing, *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, no. 12, s. 175–176, ISSN 1479-103X.
- Worobjow L., 2011, *Teoria i praktyka zarządzania*, Koszalin, Wydaw. Politechniki Koszalińskiej, ISBN 978-83-7365-254-5.
- WOŚP zbiera na pomoc powodzianom, online, <http://wiadomosci.wp.pl>, dostęp: 03.01.2012.
- Wróblewski Ł., 2012, *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*, Warszawa, PWE, ISBN 978-83-208-1982-3.
- Wrzosek W., 2004, *Strategie marketingowe*, Warszawa, PWE, ISBN 83-208-1510-X.
- Wrzosek W., 2005, *Efektywność marketingu*, Warszawa, PWE, ISBN 9788320815634.
- Wstępne wyniki badania społecznej i ekonomicznej kondycji organizacji trzeciego sektora w 2012 r., online, <http://civicpedia.ngo.pl/files/wiadomosci.ngo.pl/public/filespublic/2014/20140408144426>, dostęp: 20.11.2011.
- Wydatki PZK w roku 2010, online, <http://ssr.org.pl/news>, dostęp: 19.11.2011.
- Wygański J., 2008, *Ekonomizacja organizacji pozarządowych. Możliwość czy konieczność?* Warszawa, Wydaw. Stowarzyszenie Klon/Jawor, ISBN 978-83-60337-73-8.
- Wygański K., 2009, *O ekonomii społecznej – podstawowe pojęcia, instytucje i kompetencje*, Szczecin, Zachodniopomorskie Centrum Wspierania Ekonomii Społecznej, ISBN 978-83-9230122-1-3.
- Wymer W., Samu S., 2009, The influence of cause marketing associations on product and cause brand value, *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, no.14, s. 1–20, ISSN 1479-103X.
- Young D.R., Holister R.M., Hodgkinson V.A., 1993, *Governing, leading and managing non-profit organization*, San Francisco, Jossey-Bass Pub., ISBN 9781555424909.
- Young, D., 1983, *If not for profit, for what? Health*, Massachusetts, Lexington, ISBN 978-0669061543.
- ZAiKS Stowarzyszenie Autorów, online, <http://www.zaiks.org.pl>, dostęp: 07.01.2012.
- Zajączkowski M., 2001, *Marketing współczesny. Dystrybucja–promocja–badania*, Szczecin, Wydaw. Akademii Rolniczej w Szczecinie, ISBN 83-908966-9-9.
- Zajączkowski M., 2004, *Produkt i cena w marketingu współczesnym*, Szczecin, Wydaw. Lega, ISBN 83-91758-1-9.
- Załęski R., 2008, Ku nowej marce sektora organizacji społecznych w Polsce, *Trzeci Sektor*, nr 12, s. 75–80, ISSN 1733-2265.

- Zawadzki J., 2007, *Zarządzanie organizacjami non-profit: zagadnienia wybrane*, Warszawa, Forum Naukowe Wydaw. Passat, ISBN 97-883-6105-3019.
- Ziemia w Twoich rękach*, online, www.kampaniespoleczne.pl/kampanie,484,ziemia_w_twoich_rekach, dostęp: 03.03.2013.
- Zięba K., 2010, Skuteczność działań marketingowych, *Zeszyty Naukowe SGGW*, r. 3, nr 52, s. 278–287, ISSN 2081-6979.
- Zimniewicz K., 2011, Kilka uwag na temat koncepcji zarządzania, czyli o receptach na sukces, *Nauki o Zarządzaniu*, nr 8, s. 32–41, ISSN 1899-3192.
- Żabiński L., 2002, *Marketing: koncepcje, badania, zarządzanie*, Katowice, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego, ISBN 83-208-1418-9.
- Życie codzienne organizacji w Polsce. Raport z badań*, online, <http://www.org.pl>, dostęp: 10.01.2013.

Abstract

Management marketing in non-governmental organisations (NGOS) – conditions and recommendations

Non-governmental organizations, to include mostly associations and foundations, are in any society reflection of its development, civil liberties, the role of the state. The tasks of such organisations are visible particularly in competitive economies where market rules exclude individuals who are socially maladjusted or who wish to implement non-commercial ideas, and the state as a regulator of the processes is not able to solve their problems. Such situation is faced also by the communities in our country where the NGOs began to develop after 1989 in response to market development and simultaneous perturbations in the social sphere. Currently, the sphere of civic activity in Poland increases steadily, as seen in the number of organizations operating and in the regulations passed. It seems that the quantitative growth of non-governmental organizations is not accompanied by a qualitative development, to be practically manifested, for example, by competent management. It also turns out that both the practice has not developed any proven models for functioning of organizations, and the theory of management, with regard to non-commercial sphere is not comprehensive. It should also be stated that in a situation of increasing competition, organizations are facing new challenges: How to raise resources? How to activate the members and volunteers, how to work with other market actors? How to communicate with the environment, to fulfil the mission adopted? The subject of discussion in this paper are the entities operating in the market, but guided by different principles than commercial ones. In view of the above considerations, a research problem has been formulated: Marketing management adopted by the business must be modified so that it could be applied in pursuing the operations of non-governmental organizations.

For the research problem formulated as above, there have been developed a main hypothesis and 6 ancillary hypotheses. Main hypothesis is that the classic concept of marketing-mix (4P) is not applicable in NGOs' activities.

Auxiliary hypotheses, in turn, assume that:

- Knowledge of the organization and its activities determines the willingness to support it (H1).
- The main resource for which the organizations compete, are people (H2).
- Organization activities are mostly short-term planned (H3).
- Transparency of an organization is essential for its positive image and for receiving the support from stakeholders (H4).

- Messages sent to the environment should include three elements: a distinctive feature of organization, clearly stated expectations and the provision of benefits for the response to the appeal (H5).
- Segmentation of organization environment should involve various stakeholders, not only beneficiaries (H6).

To solve the research problem, analysis of literature has been carried out and a research project on marketing management applied in the organization has been completed. In 2008–2009, the project covered over 566 non-governmental organizations (their leaders were the respondents) and 1,560 individual respondents. The results of the study are presented in all chapters, depending on these issues being their content.

The assumed goals, together with the hypotheses, are presented in five chapters. Chapter one presents the non-governmental organizations against commercial entities and public organizations. It has been stressed that what differentiates non-governmental organizations from the others, is – among other things – the way of raising funds for operations. Furthermore, in NGOs, the ability to pursue the mission described in the statutes appears to be required, and therefore the competence of the leaders are more associated with ethical behavior, while the business requires effective implementation of the tasks and striving for development of company resources; the behavior of the entity arises therefore from the commercial purpose of its existence. Chapter two is the analysis of the achievements of the so-far literature on management of organizations in general, and on marketing. It has been found there that the papers from 1960s or 1970s., that is from the period of formulating the theory of marketing, most often concerned ordering of the discipline, particularly redefining the concepts and principles; it has been concluded that the authors like Kotler and Levy, strongly emphasized that marketing is social activity and goes far beyond selling everyday products. However, despite that, they have not developed specific guidelines for non-profit organizations. The main problem in this study was to define an appropriate model of marketing management of organization; that problem is dealt with in chapter three. That chapter presents the issues that are of key importance to organizations, and points also to the repeated statements that are not true for non-governmental organizations (especially in terms of 4P and 7P paradigms); therefore, they should be changed.

The last parts of the monograph deal with the conditions of NGOs functioning and the determinants of marketing management implementation. Chapter four presents internal determinants conditioning the marketing, such as the orientation adopted by the leaders, nature of goals established, as well as the possibilities of implementing new strategies, arising from the existing resources and concluded strategic alliances. It has been emphasized in that chapter, that NGOs operate in a competitive environment on the inputs, so they strive for the same – comparing to other organizations – resources, the use of which affects their competitiveness. Chapter five presents the external conditions for NGOs behaviour. Those include the tradition of functioning of such entities in a given society, as well as today's perception of their operations. The author's own research shows that the primary factor to support the NGOs is a large knowledge of the organization (especially the use of money gained), and the conviction about doing something good. That confirms the assumption about the need for a different, than before, formulating of the messages. There have also been

presented the opportunities and risks posed by competition, such as that of strong corporate foundations, and there has been shown the impact of cooperation with business sector and public sphere on the activities of organization. The work is completed with a summary which proposes a revised set of marketing activities, a new concept of shaping of messages, systematizes the determinants conditioning organization supporting. Also there have been highlighted the most important determinants of application of marketing management in organizations.

In this paper, the results of the study concern mainly the tools for marketing and marketing planning; There has been also presented the author's study on the morphology of organization's logo, ethics in business companies and on the effectiveness of communication. To present comprehensively the problems and tasks faced by the NGOs, the discussions are supplemented by the results of analyses conducted by GUS (Polish Central Statistical Office) and the Klon/Jawor Association, as well as with complementary issues such as evolution of marketing, its contemporary types and functions.

Zusammenfassung

Marketingmanagement im bereich der nichtregierungsorganisationen – bedingungen und empfehlungen

Die Nichtregierungsorganisationen, zu denen vor allem die Vereine und Stiftungen gehören, zeugen in jeder Gesellschaft von ihrer Entwicklung, von Bürgerfreiheiten und der Rolle des Staates. Ihre Aufgaben sind besonders sichtbar in den konkurrenzfähigen Wirtschaften, in denen die Marktregeln die Personen ausschließen, die gesellschaftlich nicht angepasst sind oder nicht kommerzielle Ideen realisieren wollen und der Stadt als Regulierer der Prozesse nicht in der Lage ist, ihre Probleme zu lösen. Mit einer solchen Situation sind auch die Gemeinschaften in unserem Land konfrontiert, in dem die Nichtregierungsorganisationen nach dem Jahr 1989 angefangen haben, sich als Antwort auf die Marktentwicklung und gleichzeitige Störungen in dem sozialen Bereich zu entwickeln. Aktuell vergrößert sich der Bereich der Bürgeraktivität in Polen systematisch, was in der Zahl der funktionierenden Organisationen und in den einzuführenden Regelungen zu sehen ist. Es scheint so zu sein, dass mit der Mengenentwicklung der Nichtregierungsorganisationen die Qualitätsentwicklung jedoch nicht mithält, die sich in der Praxis in dem sachkundigen Management äußert. Es zeigt sich auch, dass sowohl die Praxis keine geprüften Modelle hinsichtlich des Funktionierens der Organisationen ausgearbeitet hat, als auch die Theorie des Managements im Falle des nicht kommerziellen Bereiches nicht vollständig ist. Man muss auch feststellen, dass bei der steigenden Konkurrenz die Organisationen vor neuen Herausforderungen stehen: Wie kann man die Ressourcen gewinnen? Wie soll man die Mitglieder und die Volontäre zum Handeln aktivieren, wie soll man mit anderen Marktsubjekten zusammenarbeiten? Wie soll man sich mit dem Umfeld kommunizieren, um die angenommene Mission erfolgreicher zu realisieren? Den Betrachtungsgegenstand in dieser Studie sind die Subjekte, die auf dem Markt tätig sind, sich jedoch nach anderen Voraussetzungen als die kommerziellen Subjekte richten. Unter dem Gesichtspunkt der oben angeführten Betrachtungen wurde ein Forschungsproblem formuliert: das Marketingmanagement, das durch den Geschäftsumfeld angenommen wurde, muss modifiziert werden, damit man es in der Tätigkeit der Nichtregierungsorganisationen anwenden kann.

Für ein so formuliertes Forschungsproblem wurden eine Haupthypothese und 6 Hilfhypothesen aufgestellt. Die Haupthypothese sagt, dass das klassische Konzept des Marketings – Mix (4P) keine Anwendung in der Tätigkeit der Nichtregierungsorganisationen findet.

Die Hilfhypothesen nehmen dagegen Folgendes an:

- Das Wissen über die Organisation und ihre Leistungen bedingt die Absicht, sie zu unterstützen (H1).

- Die Hauptressource, um die sich die Organisationen bewerben, sind die Menschen (H2).
- In der Tätigkeit der Organisationen dominiert eine kurzfristige Planung (H3).
- Die Transparenz der Organisation ist von wesentlicher Bedeutung für ihr positives Image und Erlangung der Unterstützung der Stakeholder (H4).
- Die an die Umgebung gerichteten Mitteilungen sollten drei Elemente umfassen: eine Eigenschaft, durch die sich die Organisation auszeichnet, deutlich formulierte Erwartungen und Sicherstellung des Nutzens im Falle einer Antwort auf den Appell (H).
- Die Segmentierung der Umgebung der Organisation sollte verschiedene Stakeholder und nicht nur die Begünstigten betreffen (H6).

Um das Forschungsproblem zu lösen, wurde die Fachliteratur analysiert und ein Forschungsprojekt realisiert, das das Marketingmanagement betrifft, welches in der Tätigkeit der Organisation Anwendung findet. In den Jahren 2008–2009 umfasste das Projekt 566 Nichtregierungsorganisationen (geantwortet haben ihre Leiter) und 1560 individuelle Befragten. Die Ergebnisse der Forschungen wurden in allen Kapiteln, in Abhängigkeit von den darin angesprochenen Angelegenheiten, präsentiert.

Die gesetzten Ziele und die Hypothesen sind in 5 Kapiteln dargestellt. Das erste Kapitel stellt die Nichtregierungsorganisationen im Vergleich mit den kommerziellen Subjekten und öffentlichen Organisationen vor. Es wurde betont, dass das, was unter anderem die Nichtregierungsorganisationen von anderen unterscheidet, die Art der Gewinnung der Mittel für die Tätigkeit ist. Darüber hinaus scheint im Falle der Nichtregierungsorganisationen die Fähigkeit notwendig zu sein, sich nach der Mission zu richten, die in der Satzung enthalten ist. Die Kompetenzen der Leiter sind somit mit einem ethischen Verhalten mehr verbunden, während im Geschäft eine effektive Erfüllung der Aufgaben und Streben nach Entwicklung der Ressourcen der Firma erforderlich ist; das Verhalten des Subjektes folgt somit aus dem kommerziellen Ziel der Existenz. Das zweite Kapitel wurde dem bisherigen Schaffen der Literatur gewidmet, das das Management der Organisationen überhaupt und das Marketing betrifft. Es wurde hier festgestellt, dass die Studien aus den 1960er oder 1970er Jahren, d.h. aus der Zeit der Formulierung der Theorie des Marketings am meisten die Zuordnung des Gebietes, insbesondere das Umdefinieren der Konzepte und der Regeln betrafen, so dass damals die Autoren wie Kotler und Levy deutlich betont haben, das Marketing eine gesellschaftliche Tätigkeit ist und weit über den Verkauf der allgemeinen Produkte hinausgeht. Trotzdem haben sie keine spezifischen Voraussetzungen für die nicht kommerziellen Organisationen erarbeitet. Das Grundproblem in dieser Studie war, das richtige Modell des Marketingmanagements für eine Organisation zu definieren; ihm wurde das dritte Kapitel gewidmet. Darin wurden die Angelegenheiten präsentiert, die für die Organisationen von größter Bedeutung sind und es wurde auf die wiederholten Feststellungen hingewiesen, die im Falle der Nichtregierungsorganisationen nicht wahr sind (insbesondere im Bereich des Paradigmas 4Pi 7P); in diesem Zusammenhang müssen sie geändert werden.

Die letzten Teile der Monographie handeln von den Bedingungen des Funktionierens der Nichtregierungsorganisationen und von den determinierenden Faktoren der Einführung des Marketingmanagements. In dem vierten Kapitel sind die internen determinierenden Faktoren dargestellt, die das Marketing bedingen, wie die durch die Leiter angenommene Orientierung, der Charakter der gesetzten Ziele und die Möglichkeiten der Umsetzung von neuen

Strategien, die aus den vorhandenen Ressourcen und den eingegangenen strategischen Bündnissen folgen. Es wurde hier betont, dass die Nichtregierungsorganisationen unter den Bedingungen des Wettbewerbs am Eingang handeln und somit sie bemühen sich um dieselben, wie andere Organisationen, Ressourcen, deren Nutzungsart sich auf ihre Konkurrenzfähigkeit auswirkt. Im fünften Kapitel der Studie wurden die externen Bedingungen des Verhaltens der Nichtregierungsorganisationen dargestellt. Dazu zählen die Tradition des Funktionierens von derartigen Subjekten in jeweiliger Gesellschaft und auch die Wahrnehmung ihrer Tätigkeit in der Gegenwart. Die eigene Forschung des Autors zeigt auf, dass der Hauptfaktor, der zur Unterstützung veranlasst, ein großes Wissen über die Tätigkeit der Organisation ist (insbesondere Bestimmung des erhaltenen Geldes) und die Überzeugung, dass man etwas Gutes macht. Es bestätigt die Voraussetzung des Bedarfs an einer anderen als bisher Formulierung der Mitteilungen. Es wurden auch die Möglichkeiten und Gefahren präsentiert, die die Konkurrenz, z.B. seitens der starken Körperschafts-Stiftungen mit sich bringt und es wurde der Einfluss der Zusammenarbeit mit dem Geschäftsumfeld und dem öffentlichen Bereich auf die Tätigkeit der Organisation gezeigt. Die Studie wurde mit einer Zusammenfassung abgeschlossen, in der ein geänderter Satz der Marketingmaßnahmen, ein neues Konzept zur Formulierung der Mitteilungen vorgeschlagen wurde und es wurden die determinierenden Faktoren systematisiert, die die Unterstützung für die Organisation bedingen. Es wurden auch die wichtigsten Bedingungen für die Anwendung des Marketingmanagements für die Organisationen betont.

In dieser Studie betreffen die Ergebnisse der eigenen Forschung insbesondere die Marketing-Tools und Marketingplanung; es wurde hier auch die selbst entwickelte Forschung im Bereich der Morphologie des Logos der Organisation, der Ethik im Handeln der Unternehmen und der Wirksamkeit der Kommunikation vorgestellt. Um die Probleme und Aufgaben vollständig zu zeigen, mit denen die Nichtregierungsorganisationen zu tun haben, wurden die Betrachtungen um die Ergebnisse der Analysen, die durch das Statistische Hauptamt und den Verein Klon/Jawor geführt werden sowie um die komplementären Angelegenheiten, wie die Entwicklung des Marketings, seine gegenwärtige Arten oder Funktionen ergänzt.

