

*Maria Janina Broniewska**

MIESZANKA MARKETINGOWA W ORGANIZACJI *NON-PROFIT*

1. WPROWADZENIE

Jeszcze do niedawna podejście marketingowe stanowiło aktywność charakterystyczną dla sfery biznesu, zaś budziło zdziwienie w organizacjach *non-profit*. Niestety, jak wskazują specjaliści (np. Janusz Zawadzki¹, Adrian Sargeant²), w wielu organizacjach tego typu nadal panuje błędne przekonanie o nieprzydatności działań marketingowych w tej sferze, uzasadniane tłumaczeniem, iż organizacje *non-profit* najczęściej niczego (za pieniądze) nie sprzedają oraz nie mają konkurencji lub mają ją nieliczną. Twierdzi się również, że wprowadzenie orientacji marketingowej nie tylko byłoby trudne, ale również bezcelowe, ponieważ (jak zresztą wynika z nazwy i definicji) organizacje *non-profit* nie działają dla zysku lecz tworzą takie produkty (usługi), które członkowie ich zarządów uznają za słuszne i właściwe dla swojej grupy docelowej. Tymczasem często takie decyzje okazują się błędne, jako że podejmowane są w izolacji od prawidłowej diagnozy otoczenia, zwłaszcza bliższego, a przede wszystkim bez rozpoznania rzeczywistych potrzeb klientów. A przecież organizacje *non-profit* oferują swoje produkty będące dość specyficznymi usługami (choć czasami cena równa jest zeru), zaś nasilająca się konkurencja, również na tym rynku, powoduje wręcz konieczność poszukiwania nowych, skutecznych sposobów utrzymania i wyróżnienia się. Stwarza to pole do szerokiego stosowania narzędzi marketingowych. Jednocześnie, ze względu na przewagę usługowego charakteru oferty, marketing organizacji *non-profit* ma wiele punktów wspólnych z marketingiem usług.

By wykazać przydatność orientacji i narzędzi marketingowych w organizacjach *non-profit*, w niniejszym opracowaniu podjęto próbę spojrzenia marketingowego na te organizacje zarówno od strony teoretycznej jak i egzemplifikując rozważania wskazaniem na elementy mieszanki marketingowej w młodzieżowej

* Mgr, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

¹ J. Zawadzki, *Zarządzanie organizacjami non-profit*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2007, s. 77.

² A. Sargeant, *Marketing w organizacjach non-profit*, Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych sp. z o.o., Warszawa 2004, s. 24, 39–42.

organizacji wychowawczej – Związku Harcerstwa Rzeczypospolitej (ZHR). Organizacja ta powstała w lutym 1989 r. na bazie sprzeciwu przeciw komunizacji harcerstwa i nawiązuje do 100-letniej tradycji ruchu harcerskiego w Polsce. Jej celem jest wychowanie dzieci i młodzieży metodą harcerską w myśl przyrzeczenia o służbie Bogu, Polsce i bliźnim.

2. TRZECI SEKTOR, CZYLI O ORGANIZACJACH *NON-PROFIT*

Organizacje *non-profit* odgrywają coraz większą rolę w różnych dziedzinach życia pomagając w zapewnieniu opieki zdrowotnej, edukacji, ochronie środowiska i poprawy życia społecznego. Ich aktywność oznacza odejście od historycznego postrzegania gospodarki jako dwusektorowej na rzecz trójpodziału na (1) sektor publiczny, (2) rynkowy i (3) pozarządowy, czyli tzw. trzeci sektor, w którym działają organizacje *non-profit*.

Różnorodność pojęć używanych dla określenia tychże organizacji jest głównie wynikiem rozmaitego tłumaczenia angielskiego zwrotu NGO (*Non Governmental Organization*) lub *non-profit organization*.³ Najszerszym określeniem ogółu organizacji pozarządowych jest nazwa trzeci sektor, stanowiąca synonim sektora społecznego gospodarki. Często używaną nazwą jest określenie *non-profit*, chociaż spotyka się także określenie NFP (*Non For Profit Organization*). Polskimi odpowiednikami spotykanymi w literaturze są: organizacja niedochodowa, organizacja niezyskowa, organizacja niekomercyjna, organizacja niezarobkowa⁴. Kolejne określenie – organizacja obywatelska – podkreśla społeczny, niepaństwowy charakter organizacji. Kojarzy się ona z pojęciem społeczeństwa obywatelskiego, a więc takiego, w którym rola państwa jest drugorzędna wobec inicjatyw wypływających od obywateli.

Z kolei organizacja pożytku publicznego to organizacja, której podstawowym celem jest działanie na rzecz ogólnie pojętego dobra publicznego. Na działalność statutową tych organizacji (dzięki ustawie o działalności pożytku publicznego i wolontariacie) można odpisywać 1% podatku dochodowego. Ustawa jasno określa warunki dla organizacji chcących posiadać status organizacji pożytku publicznego. W tej też ustawie (z dnia 23 kwietnia 2003 r., Dz.U. nr 96, poz. 873) pojawiła się formalna definicja organizacji pozarządowej. Zapisano w niej, że organizacje pozarządowe to osoby prawne lub jednostki

³ Z. Lasocik, *Kilka uwag o roli organizacji pozarządowych w państwie demokratycznym*, Cooperation Fund – Fundusz Współpracy, Warszawa 1994., s. 3 oraz A. Sargeant, *Marketing w organizacjach...*, s. 17.

⁴ Pojęcia „organizacja niedochodowa” lub „niezyskowa”, jednak nie są jednak zbyt trafne, ponieważ organizacje nie nastawione na zysk w niektórych wypadkach tworzą dochód, a wrażenie nieefektywności ich działania jest całkowicie bezpodstawne. M. Krzyżanowska, *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, WSPiZ, Warszawa 2000, s. 11.

nieposiadające osobowości prawnej, utworzone na podstawie przepisów ustaw, niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu przepisów o finansach publicznych i niedziałające w celu osiągnięcia zysku, w tym fundacje i stowarzyszenia⁵. W Karcie Zasad Organizacji Pozarządowych znajduje się zapis, że „organizacje pozarządowe przeznaczają całe wypracowane dochody na realizację zadań statutowych oraz w rozsądnych granicach – na rozwój organizacji”⁶.

Mimo iż w obecnych czasach różnica między organizacjami komercyjnymi, a tymi nienastawionymi na zysk jest dość powszechnie odczuwana, warto przypomnieć sobie jakie cechy różnicują te dwa typy organizacji, wymieniając cechy typowe dla organizacji *non-profit*⁷:

1. Bardzo słabe powiązanie pomiędzy osobami udostępniającymi fundusze na działalność fundacji i stowarzyszeń a odbiorcami korzystającymi z efektów tej działalności.

2. Trudno określić precyzyjne cele dotyczące obszarów, którymi zajmują się organizacje pozarządowe np. ochrony środowiska, edukacji czy zdrowia.

3. Trudno śledzić i mierzyć wyniki pracy z uwagi na trudności w określaniu celów. Skutkuje to bardzo często brakiem cieszenia się z sukcesów, ponieważ osiągnięcia są tu rzadko równie efektowne i mierzalne, tak jak realizacja celów w kategoriach wartości sprzedaży czy przychodów.

4. Organizacje społeczne rozliczają się ze swojej pracy przed wieloma interesariuszami (członkowie, wolontariusze, sponsorzy, personel, beneficjenci, indywidualnie donatorzy). Każda z zainteresowanych grup może wywierać na organizację duży wpływ, a jednocześnie każda z nich różni się poglądami na temat priorytetów.

5. Struktury zarządzania są złożone z uwagi na potrzebę subtelnego wyważenia interesów różnych grup interesariuszy. Często powstają skomplikowane powiązania, wymagające mnóstwo czasochłonnych konsultacji, koordynacji i sprawnego zarządzania. Nawet w tych organizacjach, którym udało się uprościć strukturę, często jest ona bardziej złożona niż w firmach biznesowych o podobnych rozmiarach.

6. Udział wolontariuszy ma zasadnicze znaczenie dla działalności trzeciego sektora. W większości organizacji zarządy i rady programowe składają się z wolontariuszy, pracujących bezpłatnie, nie zawsze mających doświadczenie w zarządzaniu. Społecznicy często oczekują, że w zamian za zaangażowanie organizacja wysłucha ich rekomendacji i pozwoli na czynny udział w podejmowaniu kluczowych decyzji.

⁵ Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 r., Dz. U. nr 96, poz. 873; art. 2, ust. 2 wraz z nowelizacją z 12.03.2010 r., Dz. U. 25.02.2010.

⁶ Karta Zasad Organizacji Pozarządowych, <http://www.fip.ngo.pl/x/69529>

⁷ M. Hudson, *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO, Warszawa 1997, s. 111.

7. Wyznawane przez organizacje wartości wymagają pielęgnacji. Fundacje i stowarzyszenia działają najskuteczniej, gdy wszyscy społecznicy i pracownicy kierują się wspólnymi wartościami, celami i stylem działania. W trzecim sektorze wartości należy traktować w sposób o wiele subtelniejszy niż to ma miejsce w pozostałych dwóch sektorach.

8. Nie istnieje kryterium „wyniku finansowego”, które służyłoby określaniu priorytetów. Kierownicy organizacji pozarządowych rzadko mogą posłużyć się wskaźnikiem zysku czy wartości zdyskontowanego strumienia przepływów pieniężnych przy podejmowaniu decyzji co do hierarchii ważności celów. Ich ustalanie odbywa się najczęściej na drodze wewnętrznych negocjacji i dyskusji.

9. Ludzie przyczyniający się do działalności organizacji pozarządowych kierują się różnymi motywami, zarówno altruistycznymi i filantropijnymi, jak i pobudkami o charakterze osobistym. W sytuacjach ekstremalnych ukryte motywy osobiste mogą sprawić, że samo uczestnictwo w pracach organizacji oraz bycie częścią grupy jest ważniejsze, niż osiągnięcie określonych wyników i działanie na rzecz odbiorców organizacji.

Odnosząc się do punktu nr 9, warto zauważyć, że dobrym rozwiązaniem, stanowiącym często wymóg nieformalny pracy na rzecz jakiejś organizacji trzeciego sektora, byłaby jednak zbieżność własnych (osobistych) aspiracji i dążeń z misją organizacji.

Chociaż w Polsce sektor organizacji *non-profit* nie ma jeszcze bogatej tradycji, to zaobserwować można dość szybki jego rozwój. Oznacza to, że organizacji trzeciego sektora w Polsce nie można już uznawać za sferę marginalną⁸. Jednak gdyby wziąć pod uwagę udział trzeciego sektora w krajowym zatrudnieniu najemnym, polskie zasoby okazałyby się dość skromne (wynoszą one bowiem nieco powyżej 1%). Tymczasem w krajach europejskich udział organizacji *non-profit* w ogólnym zatrudnieniu waha się od 6% (w Wielkiej Brytanii) do 9,2% (w Holandii)⁹. Oznacza to wciąż słabą pozycję trzeciego sektora w Polsce, pomimo ciągłego wzrostu. Podstawową przyczyną wydaje się być fakt, że w systemie komunistycznym nie było miejsca na organizowanie poza kontrolą państwa autentycznej aktywności podejmowanej przez jednostki

⁸ Dane z września 2009 wskazują, że w rejestrze REGON zarejestrowanych było 64,5 tys. stowarzyszeń (bez Ochotniczych Straży Pożarnych) oraz 10,1 tys. fundacji, co razem daje 74,6 tys. podmiotów. Gdyby jednak chcieć szerzej spojrzeć na trzeci sektor i dodać do niego jednostki Ochotniczych Straży Pożarnych (mających formę prawną stowarzyszenia, lecz działających na innych zasadach), a także organizacje społeczne takie jak komitety rodzicielskie czy komitety społeczne oraz związki zawodowe i jednostki Kościoła katolickiego i innych związków wyznaniowych liczba zarejestrowanych podmiotów wzrosłaby do 130 000. http://civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/raporty/podstawowe_fakty_2008_calosc_popr_FIN.pdf, (odczyt 20.09.2011).

⁹ <http://www.odlew.agh.edu.pl/fundacja/non-profit.pdf> (odczyt 20.09.2011).

w interesie ogółu. Konsekwencją tego w tym czasie (aż do 1984 r.) było zaniknięcie (czyli atrofia) formy prawnej fundacji. Sytuacja ta należy już na szczęście do przeszłości, ponieważ dziś:

- jest to jeden z najbardziej dynamicznie rosnących sektorów gospodarki, który najprawdopodobniej będzie nadal wzrastać i profesjonalizować się, o czym świadczą przykłady państw bardziej niż Polska rozwiniętych¹⁰;

- jest to sektor, który angażuje w swoją działalność niemal co czwartego Polaka. Bo chociaż – jak już wspomniano – w Polsce mamy bardzo niski poziom zatrudnienia w tych organizacjach, ale (według danych Stowarzyszenia Klon/Jawor) poza kilkudziesięciu tysiącami pracowników, około miliona osób pracuje stale jako wolontariusze, a osiem milionów ludzi należy do tego typu organizacji¹¹;

- sektor ten ma bardzo duży potencjał intelektualny. Wyższe wykształcenie ma prawie 60% pracowników (zatrudnionych) sektora *non-profit*, czyli prawie 3 razy więcej niż w całej gospodarce. Również wolontariusze legitymują się najczęściej średnim lub wyższym wykształceniem.

Dzisiejsze organizacje *non-profit* działają na rynku, mimo że podstawowe ich cele nie są ekonomiczne. Jednak chcąc je realizować prawidłowo organizacje pozarządowe muszą stale uczyć się pozyskiwania i zarządzania funduszami, którymi dysponują. Dodatkowo ich zadaniem jest umacnianie więzi i inicjowanie współdziałania pomiędzy trzema sektorami gospodarki (biznesowym, publicznym i pozarządowym). Dla realizacji tych zamierzeń potrzebna jest m.in. wiedza marketingowa.

3. ORIENTACJA MARKETINGOWA W TRZECIM SEKTORZE

Marketing, jako koncepcja zarządzania, stawia klienta w centrum wszystkiego, co czyni organizacja, a w związku z tym dotyczy w pierwszym rzędzie rozpoznania i zaspokojenia potrzeb klientów organizacji, także z grupy *non-profit*. Marketing ma więc ułatwić proces wymiany między organizacją a odbiorcami jej usług, tak by mogły być zaspokojone pewne potrzeby społeczne. Realizacja tego postulatu nie musi jednak odbywać się w dziale marketingu, a marketing winien być postrzegany jako filozofia zarządzania przenikająca wszystkie służby, funkcje i stanowiska w organizacji. Dotyczy to również

¹⁰ A. Witek-Crabb, *Specyfika zarządzania strategicznego w organizacjach non-profit*, [w:] A. Nalepka, *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2006, s. 130–131.

¹¹ M. Gumkowska, J. Herbst, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2004*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Klon/Jawor, Warszawa 2005, s. 4 i 20.

marketingu w organizacji *non-profit*. Należy skierować go na kształtowanie tych stosunków wymiany, które wynikają z faktu funkcjonowania na rynku, a więc stosunków z innymi uczestnikami rynku¹². Prawdziwy marketing zaczyna się bowiem i kończy na dokładnym zrozumieniu potrzeb klientów obsługiwanych przez daną organizację. Wprowadzenie orientacji marketingowej staje się wobec tego istotne w każdym typie organizacji, niezależnie od tego, czy są zorientowane na przynoszenie zysku, czy nie. W odniesieniu do organizacji *non-profit* charakterystyczne są jednak określone uwarunkowania, takie jak¹³:

- różnicowanie odbiorców wynikająca z istotnego zróżnicowania dziedzin, w których działają organizacje pozarządowe¹⁴;
- różnorodność celów związana z różnorodnością oferty;
- przewagę usługowego charakteru oferty, dlatego też marketing organizacji *non-profit* ma wiele punktów wspólnych z marketingiem usług. wynika to z podstawowych cech usług jakimi są: niematerialność, jednoczesność procesu świadczenia i konsumpcji, niejednorodności i nietrwałości, związanej z brakiem możliwości przechowywania¹⁵;
- kontrolę społeczną, której poddane są wszelkie instytucje publiczne.

Wydaje się jednak, że dzisiejszym problemem dla organizacji *non-profit* nie jest już samo stosowanie działań marketingowych, lecz takie ich stosowanie, aby osiągać określone, pożądane korzyści. Przewagę w skuteczności marketingu stosowanego przez organizacje *non-profit* można upatrywać w postrzeganiu go przez konsumentów w inny sposób niż w przypadku marketingu stosowanego przez przedsiębiorstwa czy firmy. Cele, które wytyczają organizacje trzeciego sektora czynią marketing bardziej przyjaznym i wiarygodnym. Przykładem mogą być billboardy, reklamy zorientowane społecznie, akcje na rzecz podniesienia poziomu wiedzy czy też apele o zbiórkę pieniędzy dla ofiar katastrof¹⁶.

Korzyści ze stosowania marketingu w organizacjach niedochodowych to przede wszystkim¹⁷:

- podniesienie poziomu zadowolenia odbiorcy poprzez lepsze zaspokojenie jego potrzeb;

¹² A. Limański, I. Drabik, *Marketing w organizacjach non-profit*, Difin, Warszawa 2007, s. 65.

¹³ *Ibidem*, s. 57; cyt. za: Ch. H. Lovelock, Ch. B. Weinberg, *Public and Non-profit Marketing Comes of Age*, „Review of Marketing” 1978, s. 413–452.

¹⁴ Według klasyfikacji międzynarodowej wyróżnia się 12 kategorii organizacji *non-profit*: (1) kultura i rekreacja, (2) edukacja i badania, (3) ochrona zdrowia, (4) służby socjalne, (5) środowisko, (7) rzecznicy praw i polityka, (8) filantropia i propagowanie wolontariatu, (9) działalność międzynarodowa, (10) religia, (11) biznes, stowarzyszenia i związki zawodowe, (12) pozostałe. A. Sargeant, *Marketing w organizacjach...*, s. 18–19.

¹⁵ B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji niedochodowych*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 73–75.

¹⁶ *Marketing organizacji niedochodowych*, www.ngoemmanual.org/9_pl.pdf (odczyt 15.10.2009).

¹⁷ A. Sargeant, *Marketing w organizacjach...*, s. 33–34.

- pomoc w pozyskiwaniu funduszy ze źródeł zewnętrznych, dzięki czemu organizacje mają większe możliwości wypełniania swojej misji;
- pomoc w określeniu wyróżniających cech i kompetencji, których nie posiadają inne organizacje;
- usystematyzowane podejście do badań marketingowych, wyznaczenie celów i realizacja tych zadań, które przybliżają organizacje do ich osiągnięcia oraz do minimalizacji marnotrawstwa cennych zasobów organizacji.

Nie można jednak nie zauważyć utrudnień, które przeszkadzają w adaptacji koncepcji marketingowej w organizacjach *non-profit*. Główne przyczyny tych utrudnień to¹⁸:

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

4. ODBIORCY USŁUG W ORGANIZACJI *NON-PROFIT* I ICH SEGMENTACJA

Orientację marketingową (zwaną też rynkową) w organizacjach *non-profit* formułuje się rozpoczynając od określenia rynku docelowego i zbadania potrzeb klienta. Następnie należy opracować produkt, który te potrzeby zaspokaja oraz wybrać odpowiednie formy jego promocji i dystrybucji. Zdarza się, że organizacja *non-profit*, określając rynek docelowy i klienta, dochodzi do wniosku, że nie jest w stanie zaspokoić wszystkich potrzeb swoich klientów, ze względu na ich zbyt dużą liczbę, zbyt rozproszenie czy zróżnicowanie potrzeb. Następuje wtedy segmentacja rynku celem realizacji odrębnych strategii wobec różniących się między sobą grup klientów.

Segmentacja to proces wyodrębniania wewnętrznie jednorodnych – różniących się między sobą – grup klientów, dokonany według różnych cech, a następnie opracowanie produktu i związanych z nim programów marketingowych zaspokajających potrzeby tych grup¹⁹. Cechami takimi w organizacjach *non-profit* mogą być następujące czynniki: geograficzne (miejsce zamieszkania), demograficzne (wiek, płeć, etap cyklu życia rodziny), ekonomiczne (zawód, dochód, stan posiadania dóbr konsumpcyjnych), kulturowe (tradycja, religia, zwyczaje, sposób spędzania czasu wolnego), psychologiczne (osobowość, styl życia, poziom samooceny, postawy życiowe) oraz czynniki behawioralne

¹⁸ A. Limański, I. Drabik, *Marketing w organizacjach...*, s. 53.

¹⁹ J. Zawadzki, *Zarządzanie organizacjami...*, s. 84.

(korzyści z produktu, lojalność wobec organizacji i produktu, częstotliwość użytkowania, status i sytuacja użytkownika). Dla organizacji *non-profit* szczególnie istotna wydaje się być segmentacja według czynnika behawioralnego, jako że szczególnie analizuje się w nim zachowania człowieka wobec organizacji. Klientów dzieli się wówczas na grupy na podstawie²⁰:

- korzyści, których oczekują wstępując do organizacji lub uczestnicząc w jej programach;
- częstotliwości korzystania z programów organizacji;
- okoliczności, skłaniających do wstępowania lub korzystania z pomocy do organizacji;
- stopnia lojalności wobec organizacji (bardzo lojalni, przenoszący lojalność, mało lojalni, nielojalni);
- wrażliwości na niektóre narzędzia mieszanki marketingowej, np. na właściwości produktu, ceny produktu, lokalizacje czy wizerunek organizacji;
- postawy wobec naszej organizacji (entuzjaści, pozytywnie nastawieni, obojętni, negatywnie nastawieni, wrogowie);
- intensywności korzystania z poszczególnych programów organizacji (duża, średnia, mała);
- statusu użytkownika (byli członkowie, potencjalni członkowie, początkujący, regularnie uczestniczący);
- fazy gotowości do wstąpienia do organizacji bądź skorzystania z jej programów;
- źródeł informacji o organizacji.

Analizując odbiorców i instrumenty marketingowe organizacji *non-profit*, przy wskazaniu ich przydatności dla całego trzeciego sektora, dokonana zostanie egzemplifikacja najistotniejszych elementów na przykładzie młodzieżowej organizacji wychowawczej jaką jest Związek Harcerstwa Rzeczypospolitej (ZHR).

W ZHR, podobnie jak w innych organizacjach *non-profit*, nie mówimy o jednym odbiorcy – kliencie (czy grupie odbiorców) działań. Najważniejszą grupą odbiorców są zuchy i harcerze (obecni i potencjalni) zarówno w organizacji harcerek, jak i organizacji harcerzy (w ZHR występuje bowiem, tak jak w Polsce przed 1939 r., odrębny pion żeński i męski). Klientami są również „dobroczynczy” (darczyńcy czy sponsorzy) udzielający pomocy czy to materialnej czy też w postaci własnej pracy. Odbiorcą działań marketingowych ZHR jest również społeczeństwo, na które organizacja ma wpływ. Każda z tych grup wymaga odmiennego podejścia. Rozpoznając potrzeby otoczenia i przygotowując ofertę działań, która pozwoli potrzeby te zaspokoić, organizacja kieruje swoje poczynania w stronę potencjalnych sponsorów oraz informuje opinię

²⁰ *Ibidem*, s. 85.

publiczną o swych działaniach w celu uzyskania jej przychylności²¹. W ZHR oferta działań przygotowana jest w odmienny sposób dla poszczególnych segmentów odbiorców. Przykładem segmentacji może być podział według:

- wieku – w ZHR: skrzaty, zuchy, harcerze młodszy, harcerze starszy;
- pełnionych funkcji – drużynowi, hufcowi, komendanci itp.;
- czynnika geograficznego – w podziale na okręgi;
- czynnika kulturowego – członkowie są chrześcijanami;
- czynnika behawioralnego – członkowie deklarują przestrzeganie Prawa i Przyrzeczenia Harcerskiego;
- rodzaju udzielanej pomocy – np. zakłady pracy mogące dofinansować wypoczynek dzieci swoich pracowników, dyrektorzy szkół udostępniający izby na zbiórki itp.

Realizując orientację marketingową ZHR wykorzystuje się **instrumenty**, których celem jest wzrost atrakcyjności oferty organizacji oraz usprawnienie jej funkcjonowania w otoczeniu biznesowym i konkurencyjnym. Są to instrumenty z grupy²²:

- marketingu zewnętrznego – związanego z przygotowaniem pełnej oferty organizacji;
- marketingu wewnętrznego – skierowanego i zorientowanego na instruktorów – wolontariuszy, członków organizacji (zuchy i harcerzy) i nieliczny personel finansowo-organizacyjny;
- marketingu interakcyjnego – budowanie zaufania w stosunku do inwestorów, darczyńców (tzw. *investor relations*).

4.1. Mieszanka marketingowa w organizacji harcerskiej

Po określeniu rynku docelowego i zbadaniu potrzeb klienta (na co wskazano w pkt. 3.) należy opracować odpowiedni produkt. Jest to element, który wymienia się jako pierwszy formułując tzw. mieszankę lub kompozycję marketingową (*marketing-mix*). Stanowi ona zbiór narzędzi marketingowych, które stosuje organizacja w celu realizacji zamierzonych celów marketingowych na docelowym rynku działania²³. Można wyróżnić różną liczbę elementów wchodzących w skład *marketingu-mix* organizacji. W niniejszym opracowaniu posłużono się mieszanką 7P (produkt, cena, dystrybucja, promocja, ludzie, procesy oraz składnik siódmy – określane w literaturze jako fizyczne dowody działalności

²¹ B. Iwankiewicz-Rak, *Narzędzia marketingu w organizacji non-profit na przykładzie wyższych uczelni*, [w:] S. Ślusarczyk, J. Świda, D. Tworzydło (red.), *Public relations w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej organizacji*, t. I, Wydawnictwo WSiLiZ, Rzeszów 2001, s. 214.

²² Z. Knecht (red.), *Promocja marketingowa w sektorach gospodarczych i organizacjach non-profit*, Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja” we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 32.

²³ P. Kotler, *Marketing, Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 89.

(wyposażenie)²⁴ lub obsługa klienta²⁵. Kolejne elementy mieszanki marketingowej zilustrowane zostaną przykładem ich realizacji w Związku Harcerstwa Rzeczypospolitej. Opracowując plan marketingowy (w ZHR w postaci planów pracy poszczególnych jednostek) należy spojrzeć na każdy z 7 elementów *marketingu-mix*, zwracając uwagę na powiązania między nimi i unikając rozpatrywania ich w izolacji. Każdy składnik powinien bowiem konsekwentnie wzmacniać wizerunek organizacji.

a) Produkt i cena

Produkt to zarówno fizyczny wyrób, jak i usługa oferowana klientowi. W organizacjach *non-profit* produktem może być osoba (np. bohater narodowy), idea (np. szkodliwość nałogów) lub organizacja. Produkt ZHR (jak i innych organizacji *non-profit*) kierowany jest do różnych grup odbiorców. Dlatego też można mówić o marketingu osób, idei oraz organizacji²⁶:

- Marketing osób – kieruje uwagę w stronę konkretnej osoby, by zwrócić uwagę społeczeństwa na jakąś postać, przybliżyć jej poglądy i koncepcje. W ZHR postaciami takimi mogą być przykładowo: twórca skautingu – gen. Robert Baden-Powell, twórcy polskiego harcerstwa – Olga i Andrzej Małkowscy czy bohaterscy harcerze z Szarych Szeregów, polscy bohaterowie narodowi, jak również postacie z niedawnych czasów np. profesor Tomasz Strzembosz, harcmistrz – pierwszy Przewodniczący ZHR.

- Marketing idei – koncentruje się na przeforsowaniu pewnej idei; jego celem jest propagowanie określonych postaw, poglądów i przekonań. Sztandarym przykładem jest idea służby Bogu, Polsce i bliźnim, ale również np. propagowanie postaw abstynenckich.

- Marketing organizacji – stawia sobie za cel skłonienie społeczeństwa do zapoznania się z działalnością danej organizacji i skorzystania z jej usług. Przykładem może być promowanie organizacji jako pomocnej w wychowaniu uczciwych i samodzielnych ludzi.

Według P. Kotlera produkt (usługa) posiada trzy aspekty: rdzenny, materialny i dodatkowy²⁷. Jeśli przyjmiemy ten model dla organizacji *non-profit* to będziemy mogli sklasyfikować elementy usługi zarówno wobec odbiorców jak i tych, którzy finansują działania organizacji. W ZHR, który oferuje specyficzny, trudny do bieżącej, jakościowej oceny produkt, czyli wychowanie, tymi trzema aspektami mogą być:

- Rdzeń – to w odniesieniu do członków organizacji danie możliwości samorozwoju, zaś w stosunku do donatora – przekonanie go, że służy słusznej sprawie.

²⁴ K. Stala, A. Widawska-Stanisiz (red.), *Zarządzanie marketingiem organizacji usługowych*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008, s. 28.

²⁵ A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996, s. 44.

²⁶ B. Iwankiewicz-Rak, *Narzędzia marketingu...*, s. 66.

²⁷ P. Kotler, *Marketing...*, s. 624.

- Materialny element usługi:
 - w odniesieniu do beneficjentów – zapewnienie niezbędnego otoczenia (sprzętu, pomieszczeń), w których realizowana jest usługa; zaopatrzenie w elementy umundurowania i oznaki organizacyjne;
 - w odniesieniu do donatora podziękowanie w formie listu lub znaczka dla ofiarodawcy w czasie kwest ulicznych.
- Składnik dodatkowy wykracza w pewien sposób poza oczekiwania klienta. Dla darczyńcy może to być np. obdarowanie go pamiątkowymi plakietkami lub imienne zaproszenie do wzięcia udziału w określonych imprezach, dla członka organizacji – np. wyróżnienie w trakcie zbiórki.

Przechodząc do analizy drugiego elementu kompozycji marketingowej czyli ceny trzeba podkreślić, że jest ona jedynym narzędziem *marketingu-mix*, który zarówno w organizacjach „tradycyjnych” (biznesowych) jak i *non-profit* finansuje działalność. Kluczowym elementem w organizacjach *non-profit* jest tzw. *fundraising*, czyli pozyskiwanie funduszy na działalność²⁸. Formami wspierania organizacji może być sponsoring, mecenat, wolontariat albo np. zakup gadżetów organizacji. W kontekście działalności *non-profit* to narzędzie marketingowe może przybierać wiele postaci – np. opłata za wstęp, składki członkowskie, darowizna, czesne, opłata za usługi, datek itd. Ponieważ w takich organizacjach mamy do czynienia z grupami klientów o różnych możliwościach płatniczych, rozwiązaniem normalnym w tym przypadku jest stosowanie zróżnicowania cenowego na podstawie takich kryteriów jak: segment rynku, miejsce, czas oraz kategoria obsługi²⁹.

W przypadku diagnozowanej organizacji wychowawczej jaką jest ZHR, gdzie konsekwentnie realizowane jest założenie społecznej pracy instruktorów – wychowawców, cena (w ujęciu materialnym) nie ma większego wpływu na decyzje o wyborze usługi, a przy opłatach np. za udział w obozie, kadra drużyny stara się zdobyć dofinansowania dla najbiedniejszych dzieci. Jeżeli jednak do kategorii ceny zaliczymy trudny do wyceny materialnej „wkład własny” w postaci wymaganego od harcerek i harcerzy nakładu pracy (np. regularne wywiązywanie się z nałożonych obowiązków na drodze indywidualnego rozwoju), to znane są przypadki, gdy dziecko, lub częściej jego rodzice „kalkulują”, że np. wyjazd wakacyjny mogą mieć „taniej”, czyli bez własnego wkładu pracy. Skutkuje to wtedy przejściem do organizacji umożliwiających letni wypoczynek w formie firmy turystycznej, bez konieczności całorocznego wywiązywania się z nałożonych obowiązków. Pewne opłaty np. za elementy umundurowania, pokrycie znacznej części kosztu akcji letniej, zmniejszane są w zależności od pełnionej funkcji i zakresu pełnionych obowiązków. W ZHR, oprócz wydzielenia specjalnej grupy wolontariuszy, której zadaniem jest pozyskiwanie funduszy

²⁸ K. Stala, A. Widawska-Stanisiz (red.), *Zarządzanie marketingiem...*, s. 105.

²⁹ A. Sargeant, *Marketing w organizacjach...*, s. 147.

(*fundraising*), obowiązek szukania wsparcia materialnego dla drużyn spoczywa również na drużynowych. W licznych środowiskach pomocą w tej sprawie służą rodzice zuchów i harcerzy oraz członkowie KPH (Kół Przyjaciół Harcerstwa). W przypadku społecznych organizacji *non-profit* niezwykle ważna jest klarowność gospodarowania funduszami. W ZHR nadzór nad tym pełnią Komisja Rewizyjna Związku oraz komisje rewizyjne okręgów.

b) Dystrybucja i promocja

Dystrybucja to decyzje dotyczące kanałów wykorzystywanych w celu dotarcia do klienta. W przypadku organizacji *non-profit* kanały dystrybucji są z reguły znacznie krótsze, dystrybucja jest bezpośrednia lub poprzez nie więcej niż jednego pośrednika. Bardzo ważnym elementem dystrybucji jest też lokalizacja – tam gdzie znajdują się nabywcy – beneficjenci oferowanych usług. Jeśli wychowanie i edukację w organizacji *non-profit* uznaliśmy za szczególnie produkt marketingowy na rynku, ma też ono szczególną drogę dystrybucji, która wiąże się z takimi zagadnieniami jak dostępność usługi, pożądany zasięg geograficzny itp.

Dostępność ma znaczenie zarówno dla dostarczających fundusze, jak i dla konsumentów zasobów. Przy wyborze lokalizacji organizacja *non-profit* musi więc uwzględnić miejsce zamieszkania zarówno wolontariuszy, jak i klientów (beneficjentów) – osób korzystających z usług, ponieważ wolontariuszy łatwiej jest pozyskać o ile nie muszą dojeżdżać z daleka, a dla beneficjentów usługi te powinny być dostępne bez większych trudności. Przykładem może tu być tworzenie drużyn dla dzieci niepełnosprawnych (w ramach programu „Pełnia”) na terenie szkoły, do której uczęszczają, a dla dzieci młodszych (zuchy, harcerze młodszy) zapewnienie choćby wypożyczanego raz w tygodniu miejsca na terenie ich zamieszkania, by wyeliminować konieczność dojazdów. Istotna jest również możliwość pozyskiwania funduszy na danym terenie, czyli możliwości dotarcia do donatorów. Dotyczy to w pełni mierze również organizacji wychowawczej jaką jest ZHR. Jednostki terytorialne (hufce, chorągwie i okręgi) tworzone są bowiem w miejscach działania drużyn.

Niezmiernie istotnym elementem strategii marketingowej są działania promocyjne, a zwłaszcza *public relations* (PR), gdzie kształtowany jest wizerunek organizacji. Promocja to aktywność polegająca na informowaniu wybranych grup adresatów o produktach oferowanych przez danego dostawcę, jak i o samej firmie oraz na nakłanianiu ich do zakupu³⁰. Ważne jest, by organizacja nie tylko wysyłała informacje, ale także je odbierała, interpretowała i na nie reagowała. Zadaniem promocji nie jest bowiem samo informowanie lub przekonywanie. Promocja powinna również – co w organizacjach *non-profit* jest bardzo istotne – wzmacniać jednostkę poprzez zdobywanie zaufania opartego na dobrej reputacji i wiarygodności. Instrumenty promocji są w literaturze nazywa-

³⁰ J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa 2002, s. 221.

ne i klasyfikowane rozmaicie. Ich zestaw tworzy tzw. system lub kompozycję promocji – *promotion-mix*. Organizacje niekomercyjne (dobroczynne) często wykorzystują tę formę, co wynika głównie z uzależnienia od zewnętrznych podmiotów.

Sytuacja gospodarcza w Polsce i na świecie stawia przed organizacjami *non-profit*, takimi jak ZHR, trudne zadanie stwarzając konieczność wyróżnienia się spośród innych organizacji, aby móc efektywniej zrealizować swoje cele statutowe. Oznacza to, że aby utrzymać się na wolnym rynku organizacje muszą przede wszystkim zostać zauważone przez potencjalnych klientów (zarówno wolontariuszy działających w ich ramach, jak donatorów – sponsorów), ale sam fakt zauważenia nie wystarcza. Promocja w ramach kompozycji marketingowej jest więc wykorzystywana do wielu celów, ale przede wszystkim do: poinformowania potencjalnych klientów o istnieniu usługi i związanych z nią korzyściach; przekonania, że oferowane korzyści są autentyczne i właściwie zaspokajają potrzeby klientów oraz do odróżnienia usługi od usług podobnych instytucji. Promocja stanowiąc system komunikacji służy wobec tego do uzyskania pożądanых reakcji społecznych na ofertę organizacji. Mogą one uwidaczniać się we wsparciu finansowym, rzeczowym lub moralnym, a także zmianie wyznawanych wartości.

Pamiętając, że zadaniem działań promocyjnych, obok informowania, jest przede wszystkim wzmacnianie organizacji poprzez zdobycie zaufania i utrzymanie właściwego wizerunku organizacji, organizacja taka jak ZHR winna wykorzystywać przede wszystkim działania z zakresu *public relations* – PR. W działaniach PR budujących zaufanie do organizacji *non-profit*, wartościami, jakie mają szczególne znaczenie są: prawda, jawność, lojalność, rzetelność, odpowiedzialność, uczciwość, zaufanie i zrozumienie. Działania PR mogą być skierowane zarówno na zewnątrz jak i do wewnątrz organizacji³¹:

- W ZHR wewnętrzny PR – *internal public relations* – polega na oddziaływaniu na środowisko wewnętrzne organizacji (członkowie) i dotyczy świadomego i celowego kształtowania pozytywnych relacji wewnątrz organizacji, dobrej atmosfery i przyjaznych relacji oraz właściwej, dwustronnej komunikacji między władzami ZHR i szeregowymi członkami (tzw. postawa starszego brata – siostry). Działania te dotyczą także często integracji nie tylko między wolontariuszami, ale również między ich rodzinami.

- Z kolei zewnętrzny PR – *external public relations* – obejmuje działania organizacji w zakresie kształtowania jej stosunków ze środowiskiem zewnętrznym, stanowiąc orientację organizacji na społeczeństwo, tak by jej stosunki z otoczeniem cechowały się równowagą i harmonią, a założone cele można było łatwiej realizować przy poparciu otoczenia. Organizacja działająca społecznie potrzebuje bowiem akceptacji dla swej misji oraz warunków do jej wykonywa-

³¹ J. Zawadzki, *Zarządzanie organizacjami...*, s. 93.

nia (lokal, sprzęt). Z kolei, środowisko społeczne, w którym działa organizacja ma prawo znać jej poczynania oraz przewidywane skutki. Istotne jest tu również, by organizacja społeczna wyraźnie sygnalizowała, że nie chodzi jej o zysk.

W działaniach promocyjnych organizacji wychowawczej jaką jest ZHR, zasadniczy akcent stawiany jest na zdobycie zaufania poprzez rzetelną realizację zadań i przykład własny instruktorów. Chociaż docenia się tu założenie, że atrakcyjne i profesjonalne przedstawienie organizacji i jej celów (w przypadku ZHR – systemu wychowawczego) ma wpływ na liczbę i jakość kandydatów starających się o miejsce oraz na pozycję (prestż) całej organizacji, to bardziej istotne jest inne zagadnienie. Chodzi tu przede wszystkim o to, by w pogoni za „klientem” nie zagubić indywidualizacji wychowania i nie obniżyć poziomu poprzez tolerowanie niesolidności, nieobecności, odstępstw od przyjętych wymagań opisanych w Prawie i Przyrzeczeniu Harcerskim. Pozwala to zrozumieć dlaczego praktycznie nie używa się tu formy reklamy, koncentrując się na innych działaniach promocyjnych. Nie stosuje się też elementów marketingu bezpośredniego w formie sprzedaży wysyłkowej, telemarketingu, domokrażców czy sprzedaży osobistej. Promocja osobista rozumiana jest zaś jako bezpośrednia zachęta (np. w czasie rozmów prowadzonych przez instruktorów Związku, jak i zwykłych członków) zarówno do podjęcia działania jako członek organizacji, jak i do udzielenia wsparcia (datku). Istotnym narzędziem promocji w dzisiejszym czasie stał się również Internet. Dlatego też w ZHR, w ciągu ostatnich lat powstały liczne fora internetowe, na których odbywają się dyskusje zarówno między członkami, jak i uczestnikami innych organizacji oraz osób niezrzeszonych. Znacząca liczba jednostek posiada swoje strony internetowe. Mają one być przede wszystkim formą komunikacji wewnętrznej między członkami danej jednostki, jak również platformą uzyskiwania informacji dla środowiska zewnętrznego o działaniach Związku.

Pamiętając, że głównym celem PR jest budowa zaufania do organizacji poprzez kreowanie korzystnego wizerunku³², warto zwrócić uwagę na ciekawą interpretację budowy zaufania czyli tzw. „piramidę czterech Z”. Zgodnie z nią proces tworzenia zaufania między instytucją a opinią publiczną przebiega w etapach: (1) zwrócenie uwagi, (2) zapoznanie się, (3) zrozumienie, (4) zaufanie³³.

c) Wizerunek i tożsamość jako element promocji organizacji *non-profit*

Wizerunek (*image*) to obraz, wyobrażenie organizacji powstałe u odbiorców na podstawie świadomych lub nieświadomych działań firmy, inaczej mówiąc, jest to odbicie tożsamości organizacji w świadomości odbiorców. Nie należy wobec tego utożsamiać wizerunku z tożsamością³⁴. Najogólniej wizerunek

³² W. Budzyński, *Public Relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa 2001, s. 73.

³³ B. Rozwadowska, *Public Relations. Eoria, praktyka, perspektywy*, Studio EMKA, Warszawa 2002.

³⁴ A. Kwiecień, *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego, Katowice 2010, s. 28–31.

można określić jako to, co ludzie sądzą o firmie. W literaturze spotyka się jednak wiele różnych definicji, które dobrze oddają istotę wizerunku i dokładniej opisują jego rolę, a wizerunek określany jest także jako *image*, obraz, reputacja. Wizerunek określa się też jako: portret, subiektywne wyobrażenie zjawisk, przedmiotów, ludzi, państw, firm, produktów materialnych i usług, zjawisk przyrodniczych, społecznych i gospodarczych³⁵. Wizerunek spełnia następujące funkcje³⁶:

- zjednuje opinie publiczną;
- przekonuje ją do firmy i do marki jej produktów;
- przyczynia się do wyeliminowania anonimowości pomiędzy usługodawcą a odbiorcą, ułatwiając tym samym ich wzajemne porozumiewanie się;
- sprzyja wytworzeniu pozytywnego nastawienia do firmy i jej poczynań oraz przychylności i akceptacji ze strony różnych grup odbiorców.

Wizerunek (*image*) organizacji stanowi więc postrzegany przez odbiorców obraz organizacji, produktu oraz jej oferty.

Tożsamość zaś to złożona osobowość, na którą składają się filozofia, historia, kultura, strategia, styl zarządzania, reputacja oraz zachowanie pracowników i członków organizacji. Istotnym elementem promocji jest wobec tego przedstawienie klientom prawdziwych informacji o elementach tworzących tożsamość organizacji, czyli umożliwienie im stworzenia własnego jej wizerunku. Pozytywne opinie klientów (beneficjentów), jak i darczyńców (fundatorów) przyczyniają się więc do budowania wizerunku całej organizacji.

Podstawą zarówno wizerunku, jak i tożsamości organizacji jest jej misja. W trzecim sektorze, który budowany jest na podwalinach wartości i podporządkowuje wszystkie działania organizacji „służbie” tym wartościom, wydaje się rzeczą niesłychanie istotną, by deklaracja misji korespondowała z rzeczywistą działalnością organizacji. Chodzi tu również o odczuwanie przez wszystkich członków organizacji dumy z powodu osobistego wkładu w przekazywanie misji na działania, co może oferować pracownikom trzeciego sektora poczucie samorealizacji pełniejsze niż najbardziej wyszukane systemy motywacyjne biznesu³⁷. Bazową sprawą jest jednak zgodność między oficjalnym a rzeczywistym charakterem organizacji. M. Bielski wprowadza tu rozróżnienie między³⁸:

- „kartą” organizacji, która jest wyrazem interesu ogólnospołecznego i oczekiwań społeczeństwa wobec tej organizacji

³⁵ M. Biederman, M. Urbaniak, *Image – czynnikiem sukcesu firmy*, „Marketing i Rynek” 11/1998.

³⁶ A. Szymańska, *Public Relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Oficyna Wydawnicza UNIMEX, Wrocław 2004, s. 89.

³⁷ A. Brzezińska, *Przejrzystość w komunikacji organizacji pozarządowych z otoczeniem – rola Public Relations w zarządzaniu organizacjami trzeciego sektora*, materiały informacyjne Centrum Edukacji Obywatelskiej – CEO, Warszawa 2006 [www.ceo.org.pl].

³⁸ M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktura, procesy*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1992, s. 90.

- a misją, która jest wyrazem interesów grupy decydującej o rzeczywistych celach organizacji.

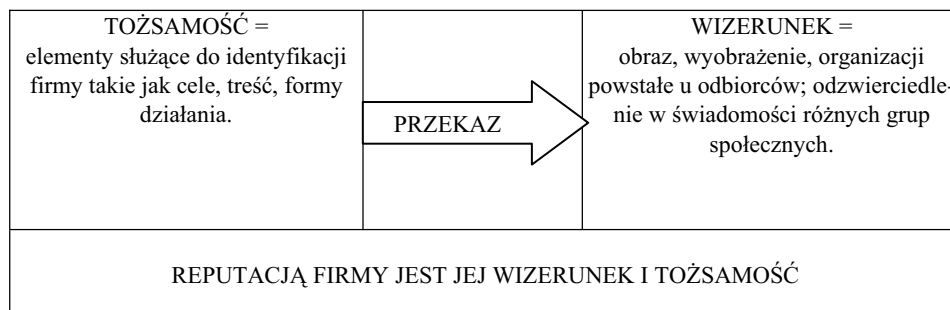
Rozbieżność między kartą a misją oznacza, że cele organizacji są źle przekładane na system sygnałów i bodźców płynących z otoczenia. W tym przypadku, bez względu na to czego dotyczy promocja – będzie ona nieskuteczna. Tożsamość i jej odzwierciedlenie, czyli wizerunek, mają bowiem bardzo silny związek z reputacją organizacji, stanowiąc kluczowy czynnik w jej budowaniu, ponieważ reputacja to dobre imię organizacji oraz poważanie na rynku³⁹. Zależności te zobrazowano na rys. 1. Dbanie o wizerunek stanowi jeden z istotniejszych elementów komunikacji marketingowej organizacji dbającej o pozytywne postrzeganie jej przez otoczenie. Dlatego tak istotnym w organizacjach trzeciego sektora jest kształtowanie tożsamości i jej odbicia w opinii społeczeństwa w postaci wizerunku. Dla realizacji tego celu niezbędna jest właściwa komunikacja, integracja w relacjach wewnątrzorganizacyjnych i relacjach zewnętrznych z poszczególnymi segmentami otoczenia, wspomaganie marketingu w promocji produktów organizacji i w końcu przygotowanie do działań kryzysowych⁴⁰.

Charakteryzując tożsamość organizacji harcerskiej jaką jest Związek Harcerstwa Rzeczypospolitej, warto zauważyć, że podstawowym wyróżnikiem tożsamości organizacji wychowawczej jest jej wymiar ideowy, którym w ZHR jest odwoływanie się do wartości chrześcijańskich. To właśnie w wymiarze ideowym tkwią podstawowe różnice wśród działających dziś w Polsce kilku organizacji harcerskich⁴¹. Choć każda z nich odwołuje się do korzeni skautingu i harcerstwa z początku XX w., to jednak czasami widać odstępstwa między deklaracjami a ich realizacją. W ZHR priorytetem jest właśnie rzeczywistość, a nie deklaracyjna realizacja idei wychowania chrześcijańskiego i patriotycznego (służba Bogu i Polsce), co polega na realizacji całorocznych zadań wychowawczych, a nie tylko na organizacji letniego wypoczynku (bo takie działanie zamienia organizację wychowawczą w biuro turystyczne). W ocenie Tomasza Strzembosza, profesora historii, pierwszego Przewodniczącego ZHR, realizacja idei harcerskiego wychowania jawi się jako: „potężne drzewo, którego korzenie sięgają w głąb dobrej polskiej ziemi, albo jak rzeka, której źródła są wyjątkowo czyste i głębokie”.

³⁹ A. Kwiecień, *Zarządzanie reputacją...*, s. 86.

⁴⁰ J. Zawadzki, *Zarządzanie organizacjami...*, s. 92.

⁴¹ Pluralizm w polskim harcerstwie istniał już przed drugą wojną światową. W latach 1980. u jego podłoża leżał fakt, że w czasach skomunizowania ZHP (lata 1945–1989), wiele środowisk kontynuujących w ukryciu poprzednie ideały, nie widząc szansy rzeczywistej przemiany ZHP, utworzyło odrębne organizacje harcerskie. Obecnie do harcerstwa należy ok. 100 tys. młodych Polaków. Jest to więc największy ruch młodzieżowy w naszym kraju. Prawdopodobnie około 80 tysięcy należy do ZHP, ponad 16 tysięcy do ZHR (dane ze spisu w 2010 r.), a pozostałych skupia środowisko Stowarzyszenia Harcerstwa Katolickiego „Zawisza” i kilka środowisk lokalnych.



Rysunek 1. Tożsamość i wizerunek a reputacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Budzyński, *Public Relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa 2001; A. Kwiecień, *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE im. Karola Adamieckiego, Katowice 2010; A. Sargeant, *Marketing w organizacjach non-profit*, Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych sp. z o.o., Warszawa 2004; T. J. Dąbrowski, *Tożsamość przedsiębiorstwa jako czynnik kształtujący jego reputację*, „Przegląd Organizacji” 1/2010.

Nie można jednak stwierdzić, że pozytywny wizerunek ZHR w społeczeństwie jest wystarczająco utrwalony. Wiele osób (mimo istnienia ZHR od ponad 20 lat) nie ma zupełnie świadomości pluralizmu w harcerstwie, a jeśli już słyszało o tym, że organizacji harcerskich jest kilka, to ma trudności z określeniem różnic między nimi. Typowym przykładem jest częste mylenie Związku Harcerstwa Rzeczypospolitej ze Związkiem Harcerstwa Polskiego.

d) Ludzie – uczestnicy – wolontariusze

Ludzie stanowią najważniejszy czynnik różnicujący jakość usług, tworzą korzyść dodatkową i są źródłem przewagi konkurencyjnej. W organizacjach *non-profit* są to w dużej mierze wolontariusze. Zgodnie z ustawą o działalności pożytku publicznego i wolontariacie z dn. 23.04.2003 r. wolontariusz to osoba, która ochotniczo i bez wynagrodzenia wykonuje świadczenia na zasadach określonych w ustawie. Jednak z faktu, że istota działalności wolontarystycznej sprowadza się m.in. do chęci niesienia pomocy innym ludziom (praktycznie w każdej dziedzinie życia społecznego) nie należy wysnuwać wniosku, że każdy odruch człowieka lub zachowanie wynikające z dobrego wychowania lub tradycji będzie wolontariatem. Działalność wolontarystyczna wykracza bowiem poza związki rodzinne, przyjacielskie i koleżeńskie.

W przypadku usług wychowawczo-edukacyjnych znaczenie czynnika ludzkiego oraz nawiązujących się kontaktów międzyludzkich jest niezastąpione. To często od przygotowania merytorycznego, pedagogicznego oraz czysto ludzkiego podejścia do harcerza czy harcerki zależy, czy możemy zainteresować ich samorozwojem, początkowo poprzez zabawę, następnie przez system sprawności i stopni, pokierować nimi, pobudzić ich zdolności i zainteresowania, czy nie. Ważne jest również funkcjonowanie harcerki i harcerza w grupie rówieśniczej

oraz wyrobienie w nich poczucia więzi, koleżeństwa i odpowiedzialności zarówno za siebie, jak i za innych. Fundamentalne znaczenie ma tu atmosfera w zastępie i drużynie oraz przykład instruktora, którego czyny nie mogą rozmiąć się deklaracjami. W ZHR podstawą jest wychowanie przez przykład własny, a przestrzeganie harcerskiego dekalogu czyli Prawa Harcerskiego stanowi obowiązek zarówno szeregowych członków organizacji jak i całej kadry instruktorskiej. Skuteczność harcerskiej metody wychowawczej wymaga również spełnienia warunku partnerstwa instruktorów i rodziców harcerek i harcerzy we wspólnym dziele wychowania. Partnerstwo obu stron pozwala bowiem dziecku na odnalezienie właściwej drogi oraz dobrych autorytetów. Harcerska metoda wychowania zastosowana integralnie z ideałami harcerskimi broni się sama swoimi owocami — skutecznością wychowania i dojrzałością wielu pokoleń harcerzy, sprawdzoną w czasie dziejowych prób⁴².

W statucie ZHR zapisany jest wymóg, że wszystkie funkcje wychowawcze pełnione są społecznie, więc wolontariuszami są naczelniczka harcerek i naczelnik harcerzy, komendanci chorągwi i hufców, którzy kierują dużym gronem dorosłych instruktorów – też wolontariuszy. Płatny personel zatrudniany jest w sporadycznych przypadkach, gdy wymagana jest stała obecność wyspecjalizowanych fachowców lub potrzebny jest stały nadzór nad realizacją zleceń. Dlatego też w przypadku ZHR nie można mówić tylko o zarządzaniu personelem. W opinii A. Limańskiego i I. Drabika opisywany element marketingu – mix powinien być zatem określany jako uczestnicy (*participants*)⁴³, ponieważ skuteczność organizacji *non-profit* zależy nie tylko od personelu, ale także od darczyńców i – jak w przypadku ZHR – przede wszystkim od wolontariuszy.

e) Proces i fizyczne dowody działalności

Proces to kolejność wydarzeń, przez które musi przejść klient, by nabyć oferowaną usługę i skorzystać z niej. Dla organizacji *non-profit* znaczenie ma każdy aspekt kontaktu z klientem, ponieważ niektóre z kolejnych etapów usługi mogą wywierać silny wpływ na ogólny poziom jego zadowolenia⁴⁴. Pojawia się jednak pytanie, jakie jest logiczne następstwo kolejnych etapów tego procesu i które elementy okazują się być dla klientów (harcerzy) najważniejsze? By mieć rozeznanie w tej kwestii należy opisać rozmaite składniki usługi. W ZHR kolejne etapy „wtajemniczenia” harcerskiego zawarte są w licznych regulaminach organizacji, wśród których na pierwszy plan wysuwają się regulaminy stopni i sprawności oraz wymagania dotyczące pełnienia funkcji wychowawczych.

⁴² Założenia harcerskiego systemu wychowania człowieka szczegółowo analizuje Krzysztof Bojko, wskazując na łączenie zasad wychowanie integralnego, rozwoju religijnego, moralnego, intelektualnego i fizycznego, wychowania prospołecznego, wychowanie prorodzinnego, wychowania patriotycznego oraz na otwarcie na świat, ludzi i przyrodę. K. Bojko, *Harcerstwo jako personalistyczny system wychowania człowieka na przykładzie ZHR*, „Pobudka” 6/2006.

⁴³ A. Limański, I. Drabik, *Marketing w organizacjach...*, s. 72.

⁴⁴ A. Sargeant, *Marketing w organizacjach...*, s. 165.

Cechą charakterystyczną procesu wychowawczego w ZHR jest brak koedukacji, przy zachowaniu współpracy drużyn żeńskich i męskich w ramach szczepli (jednostek działających na tym samym terenie). Wynika to z założenia, że w wychowaniu sprawą ważną jest przygotowanie chłopca do podjęcia w przyszłości roli męża i ojca swojej przyszłej rodziny, jak również przygotowanie dziewczyny do podjęcia i zaakceptowania znaczenia i roli przyszłej żony i matki. Aby te role społeczne były właściwie zrozumiane harcerstwo (w wydaniu ZHR) odrzuca koedukację, gdzie role społeczne są pomieszczone, a różnica płci i tym samym zrozumienie tożsamości ludzkiej osoby, zatracone. Zastępy, drużyny, hufce i chorągwie, pracujące według odrębnych dla dziewcząt i chłopców programów wychowawczych, dają możliwość odpowiedzialnego kształtowania człowieka do świadomego podjęcia roli matki i ojca w przyszłości, kształtując odpowiedzialne postawy prorodzinne wśród młodzieży.

Siódmy element kompozycji marketingowej określaną jest dwojako. A. Payne wskazuje tu na obsługę klienta – *proactive customer service*⁴⁵. Jest to ważny element *marketingu-mix* wskazujący na wzrost wymagań klientów żądających wysokiej jakości usług oraz konieczności budowania więzi z klientami. W innych opracowaniach mowa jest zaś o **fizycznych dowodach działalności** – *physical evidence*, określaną też jako wyposażenie – *physical environment*⁴⁶. Przy braku fizycznego produktu, co często ma miejsce w działalności organizacji *non-profit*, konsumenci oceniają jakość usługi na podstawie jej materialnych przejawów, czyli: siedziby, wyposażenia, ubioru i wyglądu pracowników oraz publikacji. Siedziby jednostek podstawowych ZHR są najczęściej skromnymi pomieszczeniami udostępnianymi nieodpłatnie harcerzom w salkach parafialnych, klubach osiedlowych, szkołach, a często również w prywatnych mieszkaniach. Istotą wychowania harcerskiego jest bowiem to, że urządzenie pomieszczeń (izba harcerska, namiot zastępu na obozie, infrastruktura obozu letniego) w całości lub w zasadniczej części stanowi wynik własnej pracy harcerzy i instruktorów, a także rodziców członków organizacji. Siedziby jednostek terytorialnych, czyli Okręgów ZHR, mieszczą się w pomieszczeniach wynajmowanych i opłacanych ze składek członkowskich. Nie inwestuje się w nie dużych pieniędzy, można rzec, że „nie kąpią złotem”, mają bowiem być wygodne i estetyczne, a nie luksusowe. Każdy grosz ze składek i nielicznych dotacji wydawany jest bowiem na działalność wychowawczą. Najbardziej widocznym materialnym przejawem działalności jest charakterystyczny, prawie niezmienny od 100 lat, mundur harcerski: khaki dla chłopców i szary dla dziewcząt. Istotne są też noszone na mundurze emblematy (świadczące o zdobytych stopniach i sprawnościach, pełnionej funkcji oraz o przynależności do określonego środowiska harcerskiego, przede wszystkim do drużyny) oraz otaczane szacunkiem sztandary i proporce. Również drukowane materiały dotyczące organizacji

⁴⁵ A. Payne, *Marketing usług*, s. 44.

⁴⁶ K. Stala, A. Widawska-Stanisława (red.), *Zarządzanie marketingiem...*, s. 28.

stanowią materialny przejaw usługi. W ZHR powołano do życia wydawnictwo, które zaopatruje członków organizacji w niezbędne informacje (materiały programowe, regulaminy), a także wydaje informatory mające na celu informowanie otoczenia organizacji o jej działaniach.

5. PODSUMOWANIE

Podsumowując należy stwierdzić, że w Polsce – mimo rozmaitych trudności – instrumenty marketingowe wydają się być coraz bardziej doceniane przez zarządzających organizacjami *non-profit*, nawet jeśli się weźmie pod uwagę fakt, że proces adaptacji reguł ekonomicznych, a wraz z nimi orientacji marketingowej może różnić się między sobą w różnych organizacjach. Dlatego też nieaktualne stają się poglądy, że skoro organizacja niedochodowa prowadzi (w swoim mniemaniu) użyteczną działalność, to nie potrzebuje „wsparcia” marketingowego, które może sugerować interesariuszom, że jest ona niepewna swojej wartości⁴⁷. Zaakceptowanie działań marketingowych w trzecim sektorze wynika zarówno z urynkowienia kraju po okresie rozpoczętej w 1989 r. transformacji, ale przede wszystkim z zauważalnej potrzeby „bycia wyjątkowym” i bycia zauważonym dla potrzeb właściwej realizacji celów statutowych tychże organizacji. Jednak promocja własnych celów w wykonaniu organizacji *non-profit* – zdaniem P. Druckera⁴⁸ – nie będzie skuteczną, gdy organizacje będą lansować własne wartości lekceważąc potrzeby społeczne. Jej skuteczność możliwa jest wówczas, gdy organizacje te nauczą się rozpoznawać wartości swoich klientów i pomagać im w ich osiągnięciu. Przy zachowaniu powyższego warunku, marketing staje się pakietem inicjatyw, przy pomocy którego organizacja *non-profit* dąży do realizacji swojego przesłania, proponując wymianę usług czy inicjatyw za akceptację tegoż przesłania (celu). Spostrzeżenie to dotyczy również diagnozowanej wyżej organizacji harcerskiej.

BIBLIOGRAFIA

- Biederman M., Urbaniak M., *Image – czynnikiem sukcesu firmy*, „Marketing i Rynek” 11/1998.
Bielski M., *Organizacje. Istota, struktura, procesy*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1992.
Bojko K., *Harcerstwo jako personalistyczny system wychowania człowieka na przykładzie ZHR*, „Pobudka” 6/2006.

⁴⁷ M.W. Nowak, *Heterogeniczność rynków docelowych jako przesłanka koncentracji działań marketingowych uczelni wyższej*, „Zeszyty Naukowe WSOWL”3/2009, s. 137.

⁴⁸ B. Kaczmarek, C. Sikorski, *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Absolwent, Łódź 1996, s. 79; cyt. za: P. Drucker, *Managing the Non-profit Organization*, Butterworth-Heinemann Ltd., London 1990 s. 41.

- Brzezińska A., *Przejrzystość w komunikacji organizacji pozarządowych z otoczeniem – rola Public Relations w zarządzaniu organizacjami trzeciego sektora*, materiały informacyjne Centrum Edukacji Obywatelskiej – CEO, Warszawa 2006 [www.ceo.org.pl].
- Budzyński W., *Public Relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa 2001.
- Dąbrowski T.J. *Tożsamość przedsiębiorstwa jako czynnik kształtujący jego reputację*, „Przegląd Organizacji” 1/2010.
- Gumkowska M., Herbst J., *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2004*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Klon/Jawor, Warszawa 2005.
- Hudson M., *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO, Warszawa 1997.
- [http://civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/raporty/podstawowe_fakty_2008_calosc_popr_FI N. pdf](http://civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/raporty/podstawowe_fakty_2008_calosc_popr_FI_N.pdf) (odczyt 20.09.2011).
- <http://www.odlew.agh.edu.pl/fundacja/non-profit.pdf> (odczyt 20.09.2011).
- Iwankiewicz-Rak B. *Marketing organizacji niedochodowych*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1997
- Iwankiewicz-Rak B., *Narzędzia marketingu w organizacji non-profit na przykładzie wyższych uczelni*, [w:] S. Ślusarczyk, J. Świda, D. Tworzydło (red.), *Public relations w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej organizacji*, t. I, WSiLiZ, Rzeszów 2001.
- Kaczmarek B., Sikorski C., *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Absolwent, Łódź 1996.
- Karta Zasad Organizacji Pozarządowych*, <http://www.fip.ngo.pl/x/69529> (odczyt 20.09.2011).
- Knecht Z. (red.), *Promocja marketingowa w sektorach gospodarczych i organizacjach non-profit*, Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja” we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- Krzyżanowska M., *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000.
- Kwiecień A., *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE im. Karola Adamieckiego, Katowice 2010.
- Lasocik Z., *Kilka uwag o roli organizacji pozarządowych w państwie demokratycznym*, Cooperation Fund – Fundusz Współpracy, Warszawa 1994.
- Limański A., Drabik I., *Marketing w organizacjach non-profit*, Difin, Warszawa 2007.
- Marketing organizacji niedochodowych*, www.ngoemmanual.org/9_pl.pdf (odczyt 15.10.2009).
- Mazur J., *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa 2002.
- Nowak M.W., *Heterogeniczność rynków docelowych jako przesłanka koncentracji działań marketingowych uczelni wyższej*, „Zeszyty Naukowe WSOWL” 3/2009.
- Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996.
- Rozwadowska, B., *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio EMKA, Warszawa 2002.
- Sargeant A., *Marketing w organizacjach non-profit*, Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych sp. z o.o., Warszawa 2004.
- Stala K., Widawska-Stanis A. (red.), *Zarządzanie marketingiem organizacji usługowych*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008.
- Szymańska A., *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Oficyna Wydawnicza UNIMEX, Wrocław 2004.
- Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie z dnia 24 .04.2003 r., Dz. U. nr 96, poz. 873; art. 2, ust. 2 wraz z nowelizacją z 12.03.2010 r., Dz. U. 25.02.2010

Witek-Crabb A., *Specyfika zarządzania strategicznego w organizacjach non-profit*, [w:] A. Nalepka, *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2006.

Zawadzki J., *Zarządzanie organizacjami non-profit*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2007.

Maria Janina Broniewska

NON-PROFIT ORGANIZATIONS – MARKETING APPROACH

The performance of marketing activities in *non-profit* organizations and indications which tools are particularly relevant here – are made in the article. Also, the advantages and difficulties in applying the marketing activities of third sector organizations are pointed out. Deliberations were being exemplified with description of using the marketing composition in the youth education organization (The Scouting Association of the Republic of Poland).