

**Alicja Poślednik**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: alicja-poslednik@o2.pl

---

## **CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA ZASTOSOWANIE KONCEPCJI MARKETINGU RELACJI W ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH**

## **THE TERMS OF RELATIONSHIP MARKETING IMPLEMENTATION IN NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.458.05

**Streszczenie:** Artykuł skupia się na problemie adaptacji marketingu relacji w organizacjach pozarządowych w razie konieczności zastosowania w nich zasad marketingu relacji. Przedstawiono główne założenia zarządzania relacjami w organizacjach pozarządowych, a ponadto wskazano na trudności związane z przeniesieniem zasad relacyjnego ujęcia na grunt instytucji nienastawionych na zysk, z podziałem na czynniki wewnętrzne i rynkowe (zewnętrzne). Ponadto charakterystyka czynników pozwoliła wyciągnąć wnioski mówiące, że zarówno firmy, jak i organizacje *non profit* borykają się z różnego rodzaju trudnościami w adaptacji marketingu relacji, jednak można je pokonać przez odpowiednie działania lub zastosowanie systemu informatycznego CRM.

**Słowa kluczowe:** marketing relacji, organizacje *non profit*, adaptacja, trudności wdrożeniowe.

**Summary:** The article presents relationship management assumptions in not-for-profit non-governmental organizations. Additionally it shows different factors affecting the transfer of marketing rules to non-governmental organizations. These factors are divided into inside and outside ones. A conclusion: companies and not-for-profit organizations struggle with different kinds of difficulties in the adaptation of relationship marketing. However, it is possible to overcome them by appropriate actions or usage of CRM system.

**Keywords:** relationship marketing, not-for-profit organizations, adaptation, implementation difficulties.

## 1. Wstęp

Rozwój organizacji *non profit*, a co za tym idzie – wzrost konkurencji – spowodował konieczność podjęcia działań, które pozwolą organizacjom wyróżniać się, przyciągać do siebie klientów. W tym celu organizacje zaczerpnęły narzędzia i metody, które wcześniej sprawdzały się w praktyce biznesu. Przeniesiono zatem na grunt organizacji *non profit* reguły marketingu, zaczęto stosować reklamę, promocję itd. Tak jak w przedsiębiorstwach, gdzie sam marketing-mix okazał się nie do końca skuteczny, tak w organizacjach pozarządowych zaczęto szukać innej możliwości. Na rynku przedsiębiorstw rozwiązaniem okazała się koncepcja marketingu relacji. Wiele przedsiębiorstw przełożyło już zasady koncepcji na swoją działalność, a wiele jeszcze to planuje. Podobnie w instytucjach niekomercyjnych coraz więcej podmiotów dostrzega zalety relacyjnego podejścia i stara się również z niego korzystać. Niestety oprócz korzyści działanie w zakresie relacji powoduje również pewne trudności w samym procesie wprowadzenia. W przedsiębiorstwach czynniki warunkujące wdrożenie koncepcji dzieli się na zewnętrzne (rynkowe), do których zalicza się liczbę klientów, emocjonalny stosunek do produktu/usługi, jednostkową wartość transakcji, oraz czynniki wewnętrzne, czyli zdeterminowane przez otoczenie wewnętrzne podmiotu.

Niniejszy artykuł ma scharakteryzować trudności we wprowadzeniu i realizowaniu zasad marketingu relacji. Czynniki warunkujące wdrożenie do przedsiębiorstw zostaną przełożone na grunt organizacji niekomercyjnych.

## 2. Marketing relacji w organizacjach *non profit*

W sytuacji dużej konkurencji w ramach świadczenia różnego rodzaju usług oraz pozyskiwania funduszy konieczna staje się orientacja na konsumenta, a co za tym idzie – zastosowanie instrumentów marketingu. Dla organizacji *non profit* bardzo ważne są relacje pomiędzy jej otoczeniem zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Istotne jest utrzymanie dotychczasowych klientów i donatorów poprzez zbudowanie z nimi odpowiednich relacji. W praktyce okazuje się, że relacje organizacji z szeroko pojętym klientem są słabe, cechują się niską lojalnością i prowadzą w konsekwencji do ich utraty<sup>1</sup>. Działania związane z zatrzymaniem klienta powinny znaleźć się w formułowanej dla każdej organizacji *non profit* strategii marketingowej.

Koncepcja marketingu relacji (*relationship marketing*, inne nazewnictwo: *relational marketing*, *relationship exchange*, *partnership marketing*) została wprowadzona w 1983 r. przez L. Berry'ego i dotyczyła marketingu usług. L. Berry w koncepcji poruszył problem budowania relacji z klientem. Podstawowym założeniem marketingu relacji w organizacjach pozarządowych jest „kreowanie i utrzymanie długookresowych relacji (związków, więzi) z konsumentami i innymi uczestnikami

<sup>1</sup> A. Limański, I. Drabik, *Marketing w organizacjach non profit*, Difin, Warszawa 2007, s. 106.

rynku w celu dostarczenia odbiorcom oferty organizacji *non profit* coraz większych korzyści i płynącej z nich satysfakcji<sup>2</sup>. Działania te mają na celu nie tylko samo zatrzymanie klientów w organizacji, ale również sprawienie wrażenia, że są dla niej w centrum zainteresowania. Przestaje mieć znaczenie korzyść z pojedynczej transakcji na rzecz maksymalizacji wzajemnych korzyści z relacji ze wszystkimi uczestnikami rynku. Ph. Kotler twierdzi, że ostatecznym rezultatem działań uwzględniających relacje powinno być stworzenie wyjątkowej sieci marketingowej, która obejmować będzie organizacje *non profit* i wszystkich uczestników rynku, z którymi budują trwałe i niezawodne relacje<sup>3</sup>.

W zakresie budowania relacji w organizacjach *non profit* można wyróżnić trzy rodzaje marketingu, a mianowicie marketing wewnętrzny, zewnętrzny oraz interakcyjny. Marketing wewnętrzny odnosi się do pracowników organizacji. Działania polegają na prowadzeniu szkoleń i odpowiednim motywowaniu pracowników do pracy, a przez to do lepszego świadczenia usług, a to z kolei jest równoznaczne z lepszym zaspokajaniem potrzeb klientów i podnoszeniem ich satysfakcji. L. Zbiegień-Maciąg podaje, że „stosunek między organizacją (pracodawcą) a pracownikiem tej organizacji jest wymianą transakcyjną, w której pracownik i pracodawca są klientami wewnętrznymi, oferującymi sobie nawzajem określone usługi i wartości<sup>4</sup>. Inni zwracają uwagę na to, że marketing wewnętrzny powinien przejawiać się w postaci „długookresowej, zorientowanej na pracowników koncepcji systemowego działania”<sup>5</sup>. W marketingu wewnętrznym (personalnym) ważne jest, aby prowadzone działania miały charakter systematyczny, były realizowane długookresowo oraz integrowały potrzeby pracowników z celami organizacji. Działania mają na celu ukształtowanie dobrowolnych, korzystnych dla obu stron, długoterminowych relacji między klientami wewnętrznymi a organizacją<sup>6</sup>. Relacje z kolei przełożą się na rozwój partnerstwa i zaufania pomiędzy podmiotami.

Organizacja *non profit* opiera się na dobrowolności i pracy społecznej, dla samej organizacji zatem niezwykle ważni powinni być wolontariusze oraz jej członkowie. Obecnie praca wolontariusza jest szansą na rozwój osobisty, daje możliwości podniesienia swoich kwalifikacji oraz zdobycia nowych doświadczeń. Współczesny wolontariat jest w pełni profesjonalny, stanowi wyspecjalizowaną działalność,

---

<sup>2</sup> Tamże, s. 108.

<sup>3</sup> Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner S-ka, Warszawa 1994, s. 8-9.

<sup>4</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Pracownik nasz klient. Marketing personalny w polskich firmach pięć lat później*, „Personel” nr 7, 2000.

<sup>5</sup> J. Penc, *Kreatywne kierowanie: organizacja i kierownik jutra, rozwiązywanie problemów kadrowych*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 84.

<sup>6</sup> J. Stankiewicz, H. Bortnowska, B. Seiler, *Działania z zakresu marketingu wewnętrznego wobec „klientów wewnętrznych” organizacji non profit – wolontariuszy*, [w:] *Koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych organizacjach*, red. nauk. J. Stankiewicz, Oficyna Wyd. Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2008, s. 57.

w której podkreśla się nie tylko samo uczestnictwo, ale przede wszystkim efektywność działań<sup>7</sup>. Na konieczność dostosowania odpowiednich działań do tej grupy zauważa również P. Drucker, który stwierdza, że „jednym z ważnych atutów organizacji społecznych jest fakt, że ludzie nie pracują tu po to, żeby zarobić na życie, są tu, bo chcą służyć większej sprawie (...) to nakłada na instytucję olbrzymi obowiązek podtrzymania zapału”<sup>8</sup>. Za takim podejściem przemawiają również wyniki badań przeprowadzonych przez A. Barkensjo i R. Benetta, które potwierdzają, że zastosowanie marketingu wewnętrznego w stosunku do personelu organizacji *non profit* wpływa na wzrostu satysfakcji z wykonywanej pracy, ich zaangażowania, co w konsekwencji poprawia jakość świadczonych usług<sup>9</sup>. J. Stankiewicz, H. Bortnowska i B. Seiler do sposobów budowania relacji z wolontariuszami zaliczają m.in.<sup>10</sup>: podejmowanie działań mających na celu zachęcenie do podjęcia współpracy; szkolenie wolontariuszy, aby jak najlepiej poznali misję i strategię organizacji, identyfikowanie ich potrzeb i oczekiwań, budowę odpowiedniego systemu motywacyjnego, inspirowanie ich do rozwoju zarówno osobistego, jak i zawodowego, sformułowanie oferty szkoleniowej na podstawie potrzeb pracowników; *empowerment*, czyli zachęcanie do kreatywności, użycia wyobraźni, podjęcia inicjatywy, podejmowania decyzji; wszelkie formy aktywizacji pracowników, pracę zespołową. Autorzy zwracają również uwagę na to, że organizacja powinna starać się utrzymywać dobre relacje z wolontariuszami nawet wtedy, gdy zakończą współpracę (*outplacement*).

Marketing zewnętrzny natomiast to wszystkie te działania, które zmierzają do przygotowania produktu, określenia jego cech, a także ceny oraz formy dystrybucji<sup>11</sup>. W jego ramach działania mogą być kierowane do klientów, czyli odbiorców usług, dostawców oraz fundatorów. Najtrudniejszym zadaniem dla każdej organizacji *non profit* jest zdobycie darczyńców. Działania w tym zakresie traktuje się jako pewnego rodzaju inwestycję obciążoną określonym ryzykiem. Ryzyko to wiąże się z tym, że jest bardzo mało prawdopodobne, aby otrzymane środki zwróciły się w najbliższym czasie. Nakłady organizacji na zdobywanie donatorów uważane są zatem za inwestycję długofalową<sup>12</sup>. Relacyjne ujęcie nakazuje jednak nie traktować wszystkich darczyńców jednakowo. Ważne zatem jest, aby organizacja wyodrębniła spośród grupy ofiarodawców tych, którzy są dla niej kluczowi. Najważniejszymi donatorami powinien zająć się specjalista, który będzie odpowiedzialny za kontakt z nimi i utrzymywanie dobrych relacji. Opieka specjalisty nad donatorem występuje

<sup>7</sup> Tamże, s. 59.

<sup>8</sup> Tamże, s. 59.

<sup>9</sup> R. Bennett, A. Barkensjo, *Internal marketing, negative experiences and volunteers' commitment to providing high-quality services in a UK helping and caring charitable organization*, *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 2005, vol. 16, no. 3, September.

<sup>10</sup> J. Stankiewicz, H. Bortnowska, B. Seiler, wyd. cyt., s. 61-63.

<sup>11</sup> *Marketing usług*, pod red. Anieli Styś, Wyd. PWE, Warszawa 2003, s. 194.

<sup>12</sup> A. Sargeant, wyd. cyt., s. 181.

zazwyczaj w dużych organizacjach pozarządowych. W małych organizacjach, gdzie nie ma wyspecjalizowanych działów pozyskiwania funduszy, opieka specjalisty jest zastępowana opieką najwyższego rangą członka zarządu organizacji, który w podobny sposób stara się troszczyć się o klienta. Specjaliści od marketingu relacji podkreślają ważność takich działań ze względu na to, że rozwijanie relacji z darczyńcami jest dla organizacji bardziej zyskowne niż ciągle poszukiwanie nowych. Nakłady na poszukiwanie i utrzymywanie donatorów mają różne wielkości w różnych organizacjach. Nie określono, w jakich proporcjach należy ponosić nakłady. A. Sargeant jednak zaznacza, że w przypadku instytucji o ustabilizowanej pozycji zaleca się proporcję 80:20, gdzie 80 odnosi się do rozwoju<sup>13</sup>.

Marketing interakcyjny z kolei ma za zadanie stworzyć odpowiednią atmosferę i zbudować więzi pomiędzy klientami a organizacją. Przyjazna atmosfera sprzyja lepszemu poznawaniu oczekiwań klientów, a co za tym idzie – wpływa na lepszą jakość obsługi<sup>14</sup>. Celem tych trzech rodzajów marketingu jest zatem wykreowanie więzi partnerskich pomiędzy organizacją, jej pracownikami, wolontariuszami, klientami i fundatorami.

### **3. Trudności w zastosowaniu marketingu relacji w organizacjach *non profit***

Wraz z rozwojem samych organizacji pozarządowych oraz konkurencji między nimi zaczęto poszukiwać metod, które pozwoliłyby uzyskać przewagę rynkową. W związku z tym poczyniono pierwsze kroki w kierunku wprowadzenia reguły marketingu relacji. Wdrożenie koncepcji marketingu relacji zarówno do przedsiębiorstw, jak i do organizacji niedochodowej może napotkać różnego rodzaju trudności. Trudności związane z wdrożeniem koncepcji zarządzania relacjami do podmiotów niekomercyjnych są przedmiotem rozważania w niniejszym artykule.

#### **3.1. Czynniki rynkowe**

Zastosowanie koncepcji zarządzania relacjami w organizacjach *non profit* wymaga uwzględnienia czynników zewnętrznych. Do czynników tych zalicza się<sup>15</sup>: liczbę klientów na rynku, jednostkową wartość transakcji, ładunek emocjonalny produktu lub usługi oraz bezpośredni dostęp do klientów.

Bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na zastosowanie koncepcji jest liczba klientów. Dużo łatwiej zastosować reguły marketingu relacji w przypadku, gdy organizacja ma niewielu klientów. Darczyńców o dużych kwotach darowizn jest

<sup>13</sup> Tamże, s. 182.

<sup>14</sup> Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 714-715.

<sup>15</sup> B. Deszczyński, *CRM. Strategia. System. Zarządzanie zmianą*, Oficyna a Wolter Kluwer business, Warszawa 2011, s. 68.

mniej, przez co łatwiej jest prowadzić z nimi indywidualny dialog oraz stosować względem nich spersonalizowane działania. Dodatkowo donatorzy, którzy przeznaczają duże środki na pomoc organizacjom *non profit*, poświęcają dużo więcej czasu nie tylko na samo poznanie organizacji, ale przede wszystkim na zaznajomienie się z jej działalnością. To z kolei stanowi doskonałą okazję do zebrania informacji. Każda organizacja powinna traktować każdego rodzaju kontakt z klientem jako dobrą okazję do poznania go i zebrania o nim jak najwięcej informacji. Dużo gorzej przedstawia się sytuacja, gdy donatorów jest wielu.

W przypadku wielu donatorów zastosowanie marketingu relacji i indywidualne podejście do każdego z nich wydaje się niemożliwe. W tym wypadku należy skoncentrować się na wybranych, dobrze zdefiniowanych segmentach klientów. Pomocna przy tym okazuje się technologia. Firmy będące w podobnej sytuacji stosują system informatyczny, który umożliwia pracownikom organizacji sprawną komunikację ze wszystkimi podmiotami organizacji. Ponadto system informatyczny wspiera relacyjne ujęcie i pozwala gromadzić informacje oraz zapewnia ich właściwe wykorzystanie. Za jego pomocą możliwe jest obsługiwanie rzeszy beneficjentów, donatorów, wolontariuszy oraz partnerów organizacji. Dodatkowo myśl wdrożenia systemów do organizacji pozarządowych, z których wcześniej korzystały tylko firmy, wspiera Microsoft. Firma oferuje szeroką gamę programów komputerowych dla organizacji pozarządowych (w tym bibliotek publicznych) w formie darowizn<sup>16</sup>. Coraz więcej organizacji pozarządowych decyduje się na wprowadzenie systemu do swojej działalności (m.in. Fundacja Avalon i Hospicjum Onkologiczne Świętego Krzysztofa). Przypadek Hospicjum Onkologicznego został szeroko opisany. Początkowo dane o darczyńcach, ich wpłatach były gromadzone przez wolontariuszy w zwykłym arkuszu kalkulacyjnym programu Excel. Praca w tym programie była jednak uciążliwa i żmudna, często prowadziła do niekompletnych lub zdublowanych wpisów, a ich liczba z kolei nie pozwalała na uporządkowanie przez pracę ludzką. Fundacji szczególnie zależało na nadzorze nad bazą danych, dzięki której mogłaby prowadzić skuteczne działania w zakresie budowania relacji ze swoimi darczyńcami. Podjęto wówczas decyzję o wdrożeniu systemu CRM, który został dostosowany do wymagań fundacji oraz jej indywidualnych potrzeb. W systemie zatem znalazły się m.in. takie funkcje, jak<sup>17</sup>: rejestracja czasu pracy wolontariuszy, data urodzin, imienin darczyńcy, status pozyskiwania darowizny (potencjalna, w trakcie, pozyskana), przypisanie darowizny do projektu, baza danych 1%, rejestracja faktu przynależności do portali społecznościowych, np. Facebooka.

Drugim czynnikiem wpływającym na zastosowanie koncepcji jest jednostkowa wartość transakcji. Jednostkową wartość transakcji w przypadku organizacji pozarządowych należałoby rozumieć jako jednostkową wartość darowizny. Im wyższa

<sup>16</sup> <http://www.ngo.pl/x/954389>, dn. 29.04.2014.

<sup>17</sup> CRM w Fundacji Hospicjum Onkologiczne, <http://www.dapsystem.pl/index.php/component/content/article/81-casestudy/77-crm-fho>, dn. 29.04.2014.

wartość darowizny, tym bardziej organizacja powinna starać się i dokładać wszelkich starań, by zbudować relacje z danym darczyńcą. Takie spojrzenie na organizację *non profit* sugeruje, że dla organizacji najistotniejsze byłyby te podmioty, które darują najwięcej. Ogromnym błędem organizacji byłby jednak brak zainteresowania donatorami mniejszymi, ale za to częstszymi. Przy darowiznach o niewielkiej wartości bierze się pod uwagę skumulowaną wartość darowizn. Tego rodzaju darczyńców również należy objąć działaniem mającym na celu wzbudzenie zainteresowania dalszą współpracą.

Innym czynnikiem, ale równie ważnym, jest ładunek emocjonalny do produktu bądź usługi. W przypadku organizacji pozarządowych im bardziej donator czuje się związany z organizacją i z jej działalnością, tym łatwiej będzie go zatrzymać, a co za tym idzie – łatwiej skłonić do kolejnych datków. Najbardziej związani uczuciowo są darczyńcy, którzy najwięcej darują. Donator związany z organizacją jest bardziej otwarty na jej prośby oraz na sam kontakt z nią. W razie jakichkolwiek niedogodności lub utrudnień ze strony organizacji donator uczuciowo związany będzie w stanie jej wiele wybaczyć. Odpowiednio zbudowana relacja z nim poskutkuje tym, że w razie jakichkolwiek problemów donator nie będzie skłonny do natychmiastowego odejścia i zerwania współpracy. Emocjonalny związek pomaga również zbudować świadomość, że dzięki wsparciu finansowemu donatora możliwa jest pomoc, której udziela organizacja pozarządowa. Podkreślenie roli donatora w niesieniu pomocy innym jest niezwykle istotne. Należy zatem podkreślać, że jego działania są bardzo ważne i że jego środki są wykorzystane w słusznej sprawie. Nawiązanie współpracy z organizacją *non profit* generuje również korzyści dla donatora. Darowizna na rzecz organizacji daje pewnego rodzaju prestiż. Osoba, która udziela pomocy, jest bardzo pozytywnie postrzegana w społeczeństwie, uznawana jest za wrażliwego i dobrego człowieka. Podobnie jest, gdy darczyńcą jest firma. Przedsiębiorstwa bardzo często nagłaśniają fakt udzielenia pomocy zwłaszcza dla instytucji charytatywnych, dzięki czemu zyskują na swoim image'u. Zbudowanie odpowiedniej atmosfery wokół podmiotów wspierających podnosi ich rangę oraz stwarza im dodatkowe korzyści.

Kolejnym istotnym czynnikiem jest rodzaj dostępu do klienta. Dużym ułatwieniem dla organizacji byłby bezpośredni kontakt z klientami. Możliwe jest to w przypadku małych organizacji, które zazwyczaj mają kilku darczyńców i nieco więcej beneficjentów. W trudniejszej sytuacji znajdują się te organizacje, które na co dzień kontaktują się z wieloma podmiotami. Problem sprawia nawiązanie indywidualnego kontaktu z każdym z nich oraz sam proces gromadzenia informacji na ich temat. Dodatkowo kolejną trudnością jest ustawa o ochronie danych osobowych. Organizacje w tym zakresie muszą szukać innych sposobów na dotarcie do swoich klientów.

### 3.2. Czynniki wewnętrzne

Wdrożenie zasad marketingu relacji odnosi się nie tylko do samych czynników zewnętrznych (rynkowych), ale przede wszystkim zależy od wnętrza organizacji.

Zwrócenie uwagi na zewnętrzne uwarunkowania nie gwarantuje powodzenia w budowaniu relacji z klientami organizacji. Najważniejsze jest spojrzenie na relacje z punktu widzenia wnętrza organizacji.

Bardzo ważnym elementem jest zaangażowanie pracowników i wolontariuszy. Pracownicy (rynek wewnętrzny) są składnikiem organizacji decydującym w dużej mierze o jej sukcesie. Specjaliści w tej dziedzinie uważają, że największą korzyścią z posiadania długoletnich pracowników jest ich znajomość samej organizacji i jej „klientów”, a co za tym idzie – umiejętność zbudowania z nimi długotrwałych relacji<sup>18</sup>. Pracownicy, w tym także kadra zarządzająca organizacją, muszą przyswoić zasady ujęcia relacyjnego i starać się do nich stosować w swoich działaniach. Istotne jest zatem to, aby wszyscy pracownicy rozumieli zasady relacyjnego ujęcia, zechcieli nauczyć się nowych metod działania oraz wykazywali chęć do wprowadzanych zmian. Ponadto konieczne jest również, aby kadra zarządzająca dawała przykład swoim pracownikom. Członkowie zarządu zatem powinni również w pełni utożsamiać się z celami marketingu relacji, swoim zachowaniem wskazywać na słuszność zmian oraz wykazywać się pełnym zaangażowaniem. Wdrożenie koncepcji relacji wymaga wcześniejszego przygotowania i zmiany mentalnej wśród całej załogi. Lepszemu zrozumieniu celów i założeń sprzyja szkolenie, które powinny przejść wszystkie grupy pracowników, w tym także wolontariusze. Szkolenia mają przygotować do nowej roli, a także uzasadnić celowość wprowadzanych zmian. Pracownik powinien zostać przeszkolony do kontaktu z klientem, do umiejętnego budowania z nim dialogu, a przy tym do zebrania jak najwięcej informacji podczas każdego kontaktu. Ma on za zadanie wyprzedzać ewentualne trudności, umieć wykorzystać niekomfortową sytuację tak, aby przynosiła ona korzyści dla obu stron. B. Deszczyński uważa, że szkolenie powinno zawierać „wyjaśnienia teoretycznych podstaw opłacalności stosowania strategii CRM, nawiązanie do podstawowych założeń strategii w kontekście misji i wizji organizacji oraz jej głównych celów, operacjonalizację elementów strategii w postaci procesów związanych z szeroko rozumianą obsługą klienta realizowanych w praktyce przez organizację, powiązanie korzyści z wdrożenia i stosowania strategii dla firmy z osobistymi korzyściami sprzedawców oraz naukę obsługi systemu CRM”<sup>19</sup>.

Należy pamiętać, że przystąpienie do wprowadzania zmian i działania według założeń marketingu relacji nie może być z góry narzucone. Przymus nie przyniesie pożądaných efektów. Szczególną uwagę należy zwrócić również na samych wolontariuszy. Ta grupa ma bezpośredni kontakt z beneficjentami organizacji oraz często wpływa na proces świadczenia usług przez organizację. Warto zatem, aby również wolontariusze utożsamiali się z celami marketingu relacji. Zwraca się również uwagę na to, aby poszukiwać pracowników nie tylko o doskonałych kwalifikacjach

<sup>18</sup> Por. A. Dejnaka, *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Wyd. Helion, Gliwice 2002, s. 32.

<sup>19</sup> B. Deszczyński, wyd. cyt., s. 88.



zawodowych, ale także o dobrych umiejętnościach personalnych<sup>20</sup>. W przypadku instytucji charytatywnych ten postulat ma jeszcze większe znaczenie. Ze względu na charakter prowadzonej działalności wymaga się od pracowników, wolontariuszy komunikatywności oraz wrażliwości społecznej. Przykładowo Fundacja Hospicjum Onkologiczne Świętego Krzysztofa w Warszawie zwraca szczególną uwagę na predyspozycje psychologiczne wolontariuszy, którzy zajmują się pacjentami. Zanim wolontariusz zostanie dopuszczony do pracy, musi przejść szereg badań psychologicznych. O wyborze wolontariusza decyduje opinia psychologa, który odpowiedzialny jest za pozyskanie odpowiednich osób. Wolontariusze są objęci opieką psychologiczną.

Wszystkie działania związane z marketingiem relacji muszą być przeprowadzone w sprzyjającej do tego atmosferze. Ważne zatem jest, aby pracownicy, donatorzy i wolontariusze identyfikowali się z celami organizacji *non profit*. Większe ich zaangażowanie pozwoli przekraczać pewne standardy i wychodzić naprzeciw oczekiwaniom swoich partnerów. W ramach działań istotną rolę odgrywa kultura organizacyjna. Instytucja niekomercyjna powinna zadbać o to, aby założenia marketingu relacji, indywidualne podejście do klienta i stawianie go w centrum zainteresowania znalazły się w zbiorze norm i wartości. Odpowiednio ukształtowana i utrzymywana kultura organizacyjna wspomaga pracowników w relacyjnym podejściu do klienta. Do czynników wpływających na kulturę organizacyjną zalicza się<sup>21</sup>: uwagę i zainteresowanie kadry kierowniczej, przykład płynący od kadry kierowniczej i bezpośrednich przełożonych, system nagród oraz status pracownika w strukturze organizacyjnej.

Wpływ na tworzenie kultury organizacyjnej ma kontakt kadry zarządzającej z jej podwładnymi. Pracownicy najwyższego szczebla dzięki zwykłej rozmowie wspierają tworzenie kultury organizacyjnej. Ważne jest, aby przełożeni potrafili przez swój styl zarządzania pokazać, że klient stanowi dla nich wartość i jest w centrum jego zainteresowań. Pozytywne relacje pracownika i zarządzającego, wzajemne traktowanie się jak partnerzy wspiera kulturę organizacyjną i jednocześnie realizuje strategię marketingu relacji.

Mówiąc o systemie nagród, nie ma się na myśli tylko nagród finansowych. W przypadku organizacji charytatywnych szczególną rolę w motywacji pracowników odgrywają niefinansowe środki motywacji. J. Stankiewicz, H. Bortnowska i B. Seiler wskazują, że dla wolontariuszy dobrym motywatorem jest awans<sup>22</sup>. Autorzy podkreślają, że wśród działań kierowanych do pracowników powinna być zastosowana rekrutacja wewnętrzna. Jeśli w organizacji powstają wakaty, należy dać możliwość wykazania się wolontariuszom, np. przez poszerzenie zakresu odpo-

<sup>20</sup> K. Bilińska-Reformat, J. Matysiewicz, *Wewnętrzne uwarunkowania budowy relacji*, [w:] *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, pod red. K. Bilińskiej-Reformat, Wyd. Placet, Warszawa 2009, s. 106.

<sup>21</sup> N. Lake, K. Hickley, *Zdobądź zadowolonych i lojalnych klientów. Podręcznik obsługi klienta*, Wyd. Helion, Gliwice 2002, s. 104.

<sup>22</sup> J. Stankiewicz, H. Bortnowska, B. Seiler, wyd. cyt., s. 61.

wiedzialności. Inną możliwością jest awans pionowy ze „zwykłego” wolontariusza na koordynatora. Delegowanie uprawnień daje każdemu pracownikowi informację o tym, że kierownictwo obdarza go zaufaniem i jest zadowolone z jego pracy. Ponadto można zastosować wszelkie inne formy motywacji niosące przywileje pracownikom. Dobrą formą motywacji jest szkolenie dla wolontariusza, zwłaszcza wtedy, kiedy dla niego ważny jest rozwój osobisty.

#### 4. Zakończenie

Marketing relacji, który w głównej mierze ma zastosowanie w przedsiębiorstwach, można przenieść na warunki organizacji pozarządowych. Jak się okazuje, również instytucje niedochodowe mogą, a nawet powinny, skorzystać z zasad wprowadzanych przez marketing relacji. W niniejszym artykule wyróżniono czynniki wpływające na zastosowanie koncepcji zarządzania relacjami w przedsiębiorstwach i przełożono je na warunki działania organizacji *non profit*. Omówienie każdego czynnika z osobna dało obraz organizacji *non profit* jako podmiotu, który również spotyka się z trudnościami w adaptacji koncepcji do swojej działalności. Specyfika prowadzonej działalności organizacji pozarządowych oraz rosnąca konkurencja stwarza takie same podstawy do przeniesienia reguł zarządzania relacjami na ich warunki działania. W czasach, gdy reklama jest tylko jednym z narzędzi marketingu stosowanym w przedsiębiorstwach i organizacjach pozarządowych i jednocześnie nie jest narzędziem gwarantującym lojalność szeroko rozumianego klienta, konieczne jest funkcjonowanie według zasad marketingu relacji.

W przypadku organizacji charytatywnych „ludzkie” podejście do klienta ma szczególne znaczenie. Nienastawienie na zysk z kolei przybliży instytucje niedochodowe do założeń relacyjnego podejścia. Społeczny charakter organizacji, niesienie pomocy jest bliższe omawianej koncepcji niż funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Partnerskie podejście zarówno do donatora, beneficjenta, jak i wolontariusza przynosi korzyści wszystkim grupom. Jedynym, ale za to znaczącym problemem, jaki mogą napotkać organizacje, jest ograniczenie finansowe. Zaletą organizacji niedochodowych jest to, że mogą one, w przeciwieństwie do przedsiębiorstw, liczyć na wsparcie działalności przez darmowy system informatyczny klasy CRM. Darmowe wersje programów są niezwykle dużym udogodnieniem dla organizacji, które niejednokrotnie borykają się z brakiem środków na ich podstawowe, statutowe działanie. Odpłatność systemów z pewnością spowodowałaby niewielki popyt na nie. Zastosowanie technologii informatycznych wpływa na skuteczność i usprawnienie pracy, stąd ich duże znaczenie. Co ważne, większość działań opartych na marketingu relacji nie wymaga ponoszenia sporych nakładów. Większość działań zależy od zachowania członków organizacji, od ich nastawienia i zaangażowania, dzięki czemu przeniesienie koncepcji na warunki organizacji *non profit* jest możliwe. Pozostałe trudności, tak jak w przypadku przedsiębiorstw, da się zniwelować np. przez system informatyczny.

## Literatura

- Bennett R., Barkensjo A., *Internal marketing, negative experiences and volunteers' commitment to providing high-quality services in a UK helping and caring charitable organization*, International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations 2005, vol. 16, no. 3, September.
- Bilińska-Reformat K., Matysiewicz J., *Wewnętrzne uwarunkowania budowy relacji*, [w:] *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*, red. K. Bilińska-Reformat, Wyd. Placet, Warszawa 2009.
- Co razem możemy? Czyli CRM w NGO*, <http://www.ngo.pl/x/954389> (29.04.2014).
- CRM w Fundacji Hospicjum Onkologiczne*, <http://www.dapsystem.pl/index.php/componen t/content/article/81-casestudy/77-crm-fho> (29.04.2014).
- Dejnaka A., *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Helion, Gliwice 2002.
- Dejnaka A., Iwankiewicz-Rak B., Nogieć J., Spychała P., *Marketing społeczny w organizacjach komercyjnych i non profit*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Wrocław 2013.
- Deszczyński B., *CRM. Strategia. System. Zarządzanie zmianą*, Oficyna a Wolter Kluwer business, Warszawa 2011.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner S-ka, Warszawa 1994.
- Kotler Ph., Levy S.J., *Broadening the concept of marketing*, „Journal of Marketing” 1969, vol. 33, Issue 1, January.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- Kwiatek P., *Programy lojalnościowe. Budowa i funkcjonowanie*, Wyd. A Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- Lake N., Hickley K., *Zdobądź zadowolonych i lojalnych klientów. Podręcznik obsługi klienta*, Wyd. Helion, Gliwice 2002.
- Limański A., Drabik I., *Marketing w organizacjach non profit*, Difin, Warszawa 2007.
- Marketing usług*, pod red. Anieli Styś, Wyd. PWE, Warszawa 2003.
- Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2001.
- Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997.
- Penc J., *Kreatywne kierowanie: organizacja i kierownik jutra, rozwiązywanie problemów kadrowych*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Pluta-Olechnik M., *Marketing usług. Idee – zastosowania*, PWE, Warszawa 1993.
- Przewłocka J., Adamiak P., Herbst J., *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2012*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2013.
- Salamin L.M., Anheier H.K. i in., *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*, The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, Baltimore, MD 1999.
- Sargeant A., *Marketing w organizacjach non profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Stankiewicz J., Bortnowska H., Seiler B., *Działania z zakresu marketingu wewnętrznego wobec „klientów wewnętrznych” organizacji non profit – wolontariuszy*, [w:] *Koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych organizacjach*, red. J. Stankiewicz, Oficyna Wyd. Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2008.
- Zbiegień-Maciąg L., *Pracownik nasz klient. Marketing personalny w polskich firmach pięć lat później*, „Personel” 2000, nr 7.