

Edyta Rudawska
Uniwersytet Szczeciński
Marta Bloch
Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce

Komunikacja marketingowa w procesie współpracy międzysektorowej organizacji pozarządowej

MARKETING COMMUNICATION IN THE PROCES OF CROSS-SECTORAL COOPERATION

Współpraca międzysektorowa jest złożonym procesem i dużym wyzwaniem dla NGO, począwszy od jej zainicjowania do realizacji postanowień porozumienia międzyorganizacyjnego. Często zachodzi ona w warunkach wirtualności. Kooperujące podmioty dzieli najczęściej pewien dystans przestrzenny. Warunki współpracy międzysektorowej organizacji pozarządowych wymagają zatem wdrażania narzędzi usprawniających komunikowanie się pomiędzy kooperantami oraz pomiędzy kooperantami a ich otoczeniem. Celem niniejszego artykułu jest ocena roli komunikacji marketingowej w procesie współpracy międzysektorowej organizacji pozarządowej. Podstawą rozważań prowadzonych w artykule jest przegląd literatury przedmiotu oraz badania pierwotne przeprowadzone wśród organizacji pozarządowych, organizacji publicznych i przedsiębiorstw z subregionu ostrołęckiego. Badania zostały przeprowadzone metodą wywiadu kwestionariuszowego w 2014 roku.

Organizacje pozarządowe, posiadające doświadczenie współpracy międzysektorowej, podkreślały, że właśnie komunikacja marketingowa stanowi kluczową barierę w nawiązaniu i rozwoju współpracy. W artykule zaproponowano koncepcję procesu komunikacji marketingowej NGO na poszczególnych etapach współpracy międzysektorowej.

Słowa kluczowe: organizacje pozarządowe, współpraca międzysektorowa, komunikacja marketingowa

Wstęp

Współpraca międzysektorowa organizacji pozarządowej to relacja pomiędzy organizacją pozarządową¹, a przynajmniej jedną organizacją publiczną i/lub przynajmniej jednym przedstawicielem środowiska biznesu, w której strony te łączą się, by zrealizować wspólny cel. W warunkach dostępu do zasobów partnera każdy z tych podmiotów dąży także do realizacji celów indywidualnych. Współpraca międzysektorowa jest złożonym procesem i dużym wyzwaniem dla NGO, począwszy od jej zainicjowania do realizacji postanowień porozumienia międzyorganizacyjnego. Często zachodzi ona w warunkach wirtualności. Kooperujące podmioty dzieli najczęściej pewien dystans przestrzenny.

¹ W niniejszej publikacji organizacje pozarządowe są określane zamiennie organizacjami non profit, NGOs, organizacjami społecznymi i organizacjami trzeciego sektora. Przyjmuje się, że organizacja pozarządowa (NGO) jest dobrowolną, niezależną od nacisków politycznych i nie nastawioną na generowanie zysku organizacją, powołaną do realizacji celów społecznych na danym obszarze.

Warunki współpracy międzysektorowej organizacji pozarządowych wymagają zatem wdrażania narzędzi usprawniających komunikowanie się pomiędzy kooperantami oraz pomiędzy kooperantami a ich otoczeniem. Celem niniejszego artykułu jest ocena roli komunikacji marketingowej w procesie współpracy międzysektorowej organizacji pozarządowej.

Komunikacja marketingowa

Komunikacja marketingowa to proces przekazywania treści symbolicznych za pomocą kanałów i narzędzi komunikacyjnych, zachodzący między nadawcą a jego interesariuszami (Karcz, 2004, s. 82). Jest ona wykorzystywana w zarządzaniu różnorodnymi aspektami współpracy, np. w celu kształtowania wewnętrznego zaangażowania partnerów w proces współpracy lub upowszechniania efektów kooperacji. Z perspektywy pojedynczej organizacji pozarządowej, narzędzia komunikacji marketingowej mogą być wykorzystywane w odniesieniu do wnętrza organizacji pozarządowej, kooperanta jak i pozostałych interesariuszy. Mamy zatem do czynienia z elementami marketingu wewnętrznego oddziałującego na zasoby ludzkie danego podmiotu oraz elementami marketingu zewnętrznego skoncentrowanego na organizacji partnerskiej i pozostałych interesariuszach. Komunikacja marketingowa w procesie współpracy wymaga zatem bardzo złożonych działań. Jej świadome wykorzystanie pozwala na poprawę jakości procesu współpracy międzysektorowej NGO, jak i jego efektów.

Metodyka badań

Podstawą rozważań prowadzonych w artykule jest przegląd literatury przedmiotu oraz badania pierwotne przeprowadzone wśród organizacji pozarządowych, organizacji publicznych i przedsiębiorstw z subregionu ostrołęckiego. Badania, których celem była ocena współpracy międzysektorowej NGO, zostały przeprowadzone metodą wywiadu kwestionariuszowego w 2014 roku. Badania realizowane wśród organizacji pozarządowych dotyczyły oceny ich współpracy z przedsiębiorstwami i organizacjami publicznymi, z kolei badania przeprowadzone wśród przedsiębiorstw i organizacji publicznych koncentrowały się na ocenie współpracy tych podmiotów z NGOs. W procesie badawczym pozyskano dane od 132 losowo wybranych NGOs (65% stopa zwrotu). Próbie narzucono strukturę procentową populacji, biorąc za podstawę podziału liczbę organizacji w poszczególnych powiatach. Na podstawie danych GUS za 2013 r., danych KRS, bazy organizacji pozarządowych Stowarzyszenia Klon/Jawor i baz organizacji pozarządowych urzędów badanych powiatów sporządzono listę 954 podmiotów (fundacji, stowarzyszeń, w tym OSP i innych organizacji społecznych) tworzących zbiorowość generalną. W przypadku organizacji publicznych otrzymano zwrrotnie 40 kwestionariuszy badawczych: urzędów miast, urzędów gmin, starostw powiatowych (78% populacji). Z kolei, jeśli chodzi o przedsiębiorstwa pozyskano dane od 51 celowo wybranych przedsiębiorstw (52% stopa zwrotu). Próbie narzucono strukturę zbiorowości generalnej (27367 podmiotów) w odniesieniu do form prawnych i liczebności podmiotów gospodarczych w poszczególnych powiatach, na podstawie danych GUS za 2013r.

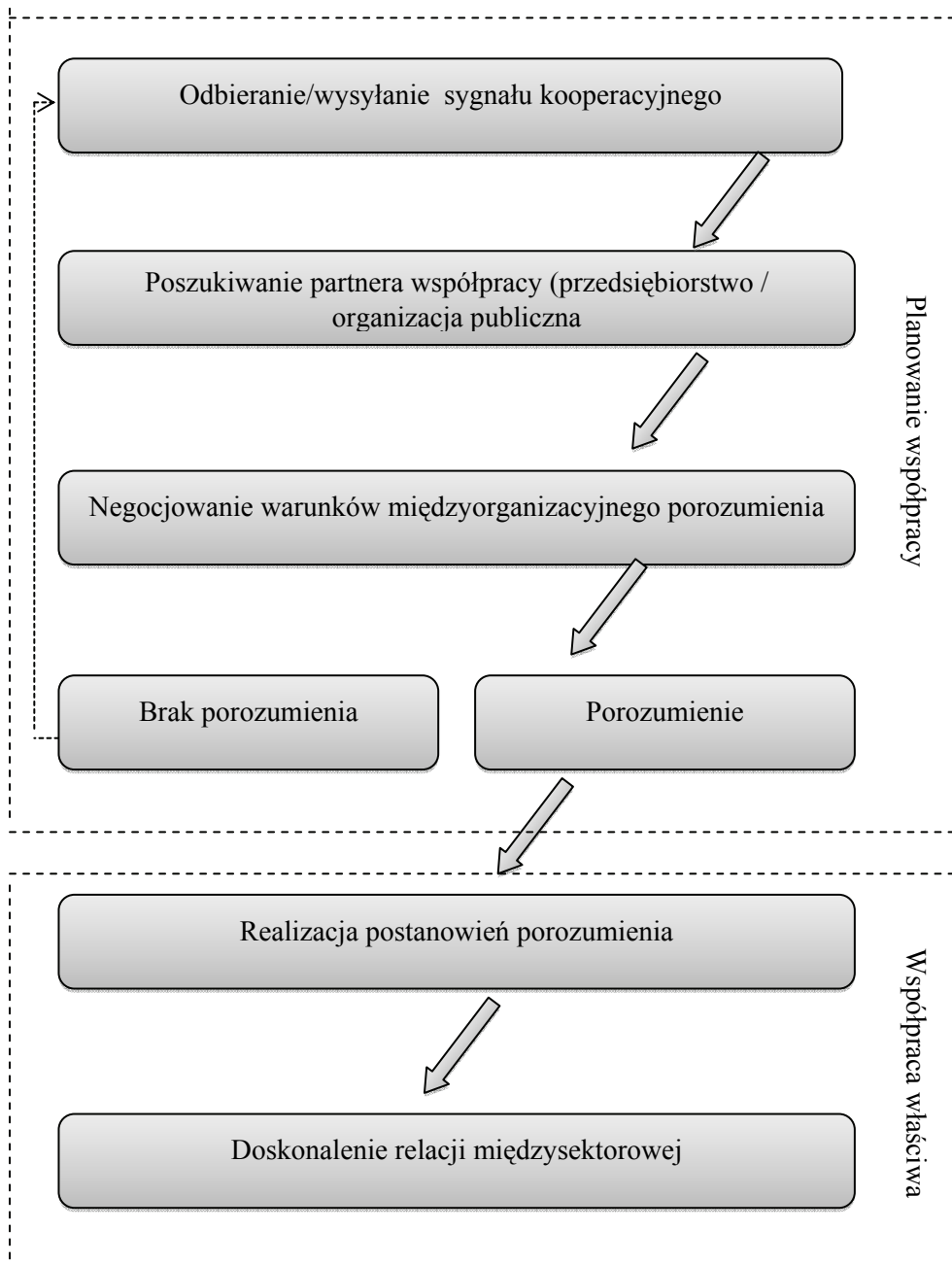
Komunikacja jako czynnik sukcesu współpracy międzysektorowej - wyniki badań

Współpraca międzysektorowa z organizacjami publicznymi należy do najczęściej podejmowanych, przez badane organizacje pozarządowe, form kooperacji (82% NGOs). Współpracy z biznesem doświadczyło natomiast nieco mniej, bo 56% spośród tych podmiotów. Kooperacja międzysektorowa badanych organizacji pozarządowych ma najczęściej na celu zapewnienie im dostępu do zasobów finansowych będących w bezpośredniej dyspozycji partnerów (51% wskazań w odniesieniu do współpracy NGO-Biznes i 89% w przypadku relacji z organizacjami publicznymi). Warunki funkcjonowania organizacji pozarządowych oraz ich partnerów ze środowiska biznesu i organizacji publicznych, różnią się jednak od siebie. W procesie współpracy międzysektorowej dochodzi do konfrontacji pomiędzy odmiennymi systemami pracy, wartościami organizacyjnymi i motywacjami. Sytuacja ta powoduje wzrost znaczenia komunikacji pomiędzy partnerami. Tymczasem organizacje pozarządowe, posiadające doświadczenie współpracy międzysektorowej, podkreślały, że właśnie komunikacja marketingowa stanowi kluczową barierę w nawiązaniu i rozwoju współpracy (41% respondentów). Pozostałe powody związane są z brakiem zasobów finansowych (31%), brakiem czasu (28%) oraz brakiem zasobów ludzkich (25%). Na problem ten NGO zwróciły również uwagę, jeśli chodzi o kooperację z przedsiębiorstwami – lecz w mniejszym stopniu. W tym przypadku komunikacja stanowiła barierę współpracy dla 8% ankietowanych. Znacznie częstszym utrudnieniem okazały się problemy natury prawnej (22%), brak czasu (20%), brak zasobów finansowych (19%) oraz brak zasobów ludzkich (18%). Należy podkreślić, że skuteczna komunikacja marketingowa wymaga zaangażowania członków organizacji pozarządowych. W kontekście komunikacji marketingowej brak czasu i zasobów ludzkich wydaje się zatem dużo poważniejszym problemem niż inny często podkreślany przez badane NGO ograniczenie – brak zasobów finansowych. Obecnie bowiem Internet oferuje szeroki wachlarz narzędzi umożliwiających prowadzenie skutecznej komunikacji niskim kosztem. Do tego jednak konieczne jest rozwijanie umiejętności i wiedzy pracowników, członków i wolontariuszy, by potrafili te instrumenty wykorzystać.

Dotychczasowe sukcesy i mocne strony NGO powinny stać się centralnym punktem, wokół którego budowane będą komunikaty marketingowe, zachęcające biznes i organizacje publiczne do podjęcia i rozwijania współpracy z nią. E.K. Blery i in. (2010, s. 57-58) podkreślają, że wypracowanie i utrzymywanie silnego wizerunku jest kluczowe dla pobudzania świadomości społeczeństwa w zakresie idei, programów i działań podejmowanych przez organizację trzeciego sektora. Wizerunek organizacji pozarządowej wpływa na postawy względem niej potencjalnych partnerów ze środowiska biznesu i organizacji publicznych już od najwcześniejszego etapu współpracy. Badane przedsiębiorstwa wskazywały bowiem, że najczęstszym powodem kształtowania relacji z NGO jest w ich przypadku poprawa wizerunku (67%). Organizacje publiczne podkreślały natomiast najczęściej, że współpracują, by wesprzeć finansowo (68%) lub pozafinansowo (50%) organizacje trzeciego sektora. W obu tych przypadkach odpowiednio wykreowany wizerunek NGO zachęca do nawiązywania z nią relacji.

Istota komunikacji na poszczególnych etapach współpracy międzysektorowej – implikacje praktyczne

Analiza literatury przedmiotu jak również przeprowadzone badania pozwoliły zidentyfikować kolejne etapy nawiązania i rozwoju współpracy międzysektorowej (rysunek 1). Wyróżniono w nich dwa główne etapy. Pierwszy etap to planowanie procesu współpracy, obejmujący odbieranie/wysyłanie sygnału prokooperacyjnego, poszukiwanie partnera, negocjowanie warunków porozumienia międzyorganizacyjnego oraz zawieranie porozumienia. Drugi, to etap współpracy właściwej, na którą składają się realizacja postanowień porozumienia i doskonalenie kooperacji. Na skuteczność tych procesów wpływ ma m.in. wykorzystanie narzędzi komunikacji marketingowej przez organizację pozarządową.

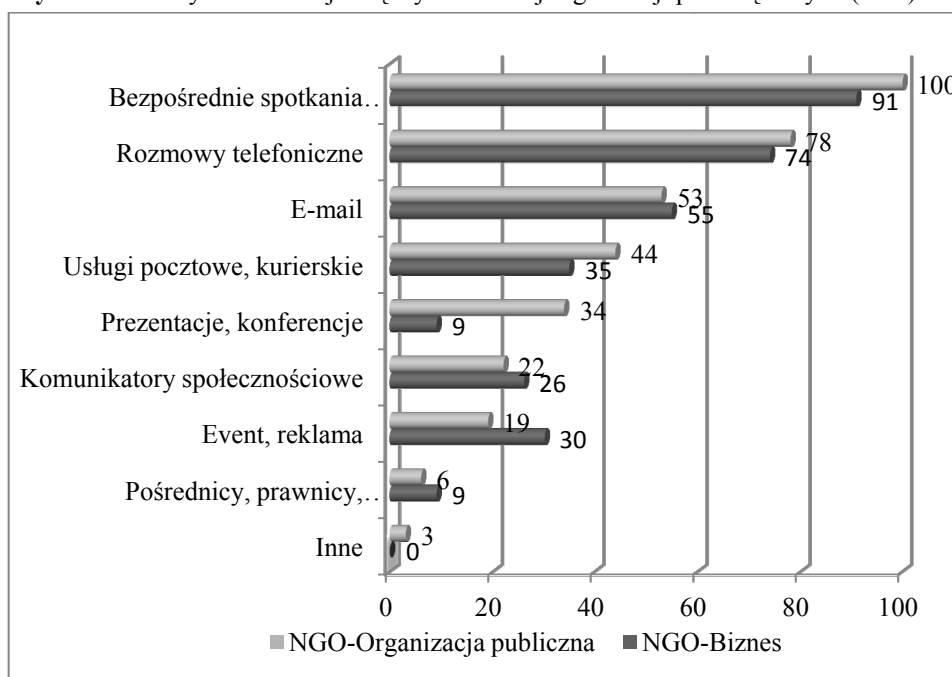


Rysunek 1. Etapy współpracy międzysektorowej organizacji non profit z subregionu ostrołęckiego - ujęcie proaktywne

Źródło: opracowanie własne

W procesie współpracy międzysektorowej organizacji pozarządowych dominującą formą komunikacji organizacji pozarządowych są bezpośrednie spotkania pracowników, zarówno w relacjach z biznesem (91% NGO) jak i organizacjami publicznymi (76% NGO) (wykres 1). Dużą częstotliwością charakteryzuje się również korzystanie z telefonów. Blisko 80% NGO komunikuje się za ich pomocą z organizacjami publicznymi, a 74% z przedsiębiorstwami. Nieco ponad połowa ankietowanych organizacji pozarządowych komunikuje się z tymi partnerami za pomocą poczty elektronicznej. W relacjach z biznesem częściej wykorzystywana jest komunikacja w formie reklam czy eventów (30% vs. 10%) oraz komunikatory społecznościowe (26% vs. 22%). Z kolei do nawiązania i utrzymania relacji z organizacjami publicznymi znacznie częściej wykorzystywane są przez NGO prezentacje i konferencje (34% vs. 9%) oraz usługi kurierskie (44% vs. 35%).

Wykres 1. Formy komunikacji międzysektorowej organizacji pozarządowych (w %)



Źródło: opracowanie własne

Za kluczowy element współpracy międzysektorowej Autorki uznały proaktywność organizacji pozarządowych w stymulowaniu procesów współpracy NGO-Biznes oraz relacji z organizacjami publicznymi na obu etapach tej współpracy. Proaktywność NGO powinna być wzmacniana poprzez skuteczną komunikację marketingową. W pierwszym etapie, **odbieranie/wysyłanie sygnału kooperacyjnego**, dotyczy zarówno wykorzystania przekazów marketingowych w oddziaływaniu na potencjalnych partnerów, jak i zasoby ludzkie NGO. Współpraca międzysektorowa może być bowiem stymulowana przez bodźce wewnętrzne, np. przez brak zasobów

niezbędnych do wykonania zadania lub bodźce zewnętrzne względem NGO. Prokooperacyjnym sygnałem zewnętrznym w kontekście relacji międzysektorowej jest np. propozycja wsparcia finansowego organizacji społecznej złożona przez przedsiębiorstwo.

Kolejny etap procesu współpracy międzysektorowej rozpoczyna się wraz z **poszukiwaniem odpowiedniego partnera** przez organizację pozarządową. Odpowiedniego, tzn. wyposażonego w niezbędne do osiągnięcia obranego celu zasoby lub stanowiącego kanał pośredni pomiędzy daną organizacją pozarządową a dysponentem tych kluczowych zasobów. Poszukiwanie partnerów pośród organizacji publicznych jest o tyle łatwiejsze, że są to podmioty stymulowane do współpracy przez system organizacji pracy podmiotów publicznych². Z odpowiedzi organizacji pozarządowych, które nie współpracowały z organizacjami publicznymi wynika, że główne przyczyny braku tej formy kooperacji występują po stronie samych NGO (np. brak potrzeby - 78%, brak czasu - 19%). Nie są to więc bariery wynikające z niedostępności organizacji publicznych. Brak jest natomiast takiego systemu stymulującego współpracę z NGO w odniesieniu do przedsiębiorstw. W tym przypadku odpowiedzialność za inspirowanie wzajemnej współpracy spoczywa głównie na przedstawicielach zainteresowanych podmiotów trzeciego sektora. Organizacjom pozarządowym bardziej niż biznesowi zależy na podejmowaniu współpracy. Z przeprowadzonych badań wynika, że organizacje te odczuwają ze strony przedsiębiorstw brak zainteresowania współdziałaniem, co stanowi główną przyczynę niepodjęcia tej formy współpracy (54% spośród NGO, które nie współpracowały z biznesem). System społeczno-gospodarczy nie stymuluje w znaczący sposób zainteresowania biznesu współpracą z organizacjami pozarządowymi. 53% badanych przedsiębiorstw podkreślało, że nie jest zainteresowanych kooperacją z NGO. Zatem kształtowanie tych relacji uzależnione jest przede wszystkim od proaktywności podmiotów trzeciego sektora. To właśnie organizacje pozarządowe powinny tworzyć efektywne działania w zakresie komunikacji, edukujące partnerów w zakresie problemów i korzyści związanych ze współpracą przedsiębiorstw z trzecim sektorem.

Mając na uwadze powyższe dane, organizacje pozarządowe powinny skoncentrować swoje wysiłki na przygotowywaniu ciekawszych ofert współpracy dla partnerów z pozostałych sektorów. W odniesieniu do przedsiębiorców, propozycje te powinny być atrakcyjne nie tylko w kategoriach społecznych, ale także w aspekcie biznesowym. NGO stoją zatem przed kolejnymi wyzwaniami z zakresu komunikacji marketingowej. Przygotowanie atrakcyjnej oferty wymaga większego zaangażowania się w proces rozpoznawania uwarunkowań funkcjonowania partnerów, ich celów i problemów. Budując komunikat zachęcający do nawiązania partnerskiej relacji, organizacje pozarządowe powinny skoncentrować się na tym, w jaki sposób współpraca międzysektorowa sprzyja budowaniu wartości dla klientów potencjalnego partnera jak i niego samego. Przykładową wartością zaspokajającą potrzeby klientów jest ich poczucie, że poprzez zakup produktu firmy zaangażowanej społecznie, przyczyniają się oni w pewien sposób do rozwiązywania istotnego problemu społecznego lub ograniczają ryzyko negatywnych konsekwencji związanych z użytkowaniem produktu danej firmy. Z kolei wartość dostarczona partnerowi może wynikać z możliwości jakie kreuje

² Tworzone są ustawy podkreślające znaczenie kooperacji z NGO i promowane są postawy prokooperacyjne.

współpraca z NGO w obszarze poprawy ich wizerunku w otoczeniu i w konsekwencji pozycji konkurencyjnej. Organizacje pozarządowe powinny stymulować zainteresowanie potencjalnych organizacji partnerskich rozwiązywaniem lokalnych lub globalnych problemów społecznych. Motywowanie biznesu jest dużym wyzwaniem dla podmiotów trzeciego sektora.

NGOs powinny przygotować materiały promujące własne dokonania i wskazujące korzyści wynikające ze współpracy z nimi. Można w tym celu wykorzystać atrakcyjną stronę internetową, profil na Facebooku, profil na Twitterze, blog tematyczny czy też broszury informacyjne. Materiały te mogą posłużyć potencjalnym partnerom z organizacji biznesowych w oddziaływaniu na własnych pracowników w ramach marketingu wewnętrznego. Współpraca, np. w ramach wolontariatu pracowniczego, może być także inspirowana oddolnie, przez pracowników niższego szczebla organizacji partnerskich. Konieczne jest zatem przygotowanie materiałów, które zachęcą ich do jej zainicjowania. Komunikaty te powinny być opracowane w formie, która umożliwi pracownikom potencjalnych organizacji partnerskich swobodne dzielenie się nimi (np. w postaci infografiki prezentującej dane dotyczące problemu społecznego, który NGO próbuje rozwiązać lub filmu promującego sukcesy organizacji pozarządowej na YouTube). Odpowiednio zmotywowani oraz poinformowani partnerzy ze środowiska biznesu mogą w ramach współpracy zaangażować własne narzędzia i zasoby (np. finansowe, marketingowe, technologiczne) do rozwiązywania zasygnalizowanych problemów społecznych i jednocześnie umocnić w ten sposób własną pozycję w regionie. Trzeba ich jednak w tym wspierać, m.in. przypominając im stwierdzenie H. Nelson'a (1967, s. 26), że biznes prosperuje prawidłowo tylko w prawidłowo rozwijającym się społeczeństwie. Umożliwi to starannie przygotowana i oparta na szacunku do partnerów komunikacja marketingowa.

Na potrzeby **fazy negocjacyjnej** warto wykorzystać zasady zarządzania zmianami. Kierunkiem oddziaływań pozwalających na akceptację zmiany jest tu druga strona rozmów - potencjalny partner. Jak podkreśla, G. Aniszewska (2007, s. 166): "Ludzie zaakceptują destrukcję, jeśli postrzegą równocześnie jej kreatywny charakter i będą identyfikowali się z jej celami". Na przykład w procesie komunikacji z biznesem należy odwoływać się do możliwości, jakie współpraca z NGO stwarza w zakresie tworzenia wyjątkowej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. R. Kozielski (2013, s. 186) podkreśla, że nowe podejście do prowadzenia biznesu opiera się między innymi na stymulowaniu wyjątkowości przedsiębiorstwa, jego lidera i pracujących w nim ludzi. Negocjatorzy, reprezentujący organizacje pozarządowe, powinni w trakcie rozmów ukazać ten kreatywny zakres proponowanego układu kooperacyjnego. Jest to duże wyzwanie dla wielu przedstawicieli trzeciego sektora i wymaga rozpoczęcia procesu uczenia się i doskonalenia umiejętności negocjacyjnych.

Na kolejnym etapie procesu planowania współpracy organizacje pozarządowe i ich partnerzy muszą zdecydować o **formie porozumienia międzyorganizacyjnego**. Głównym powodem formalizacji współpracy NGO z organizacjami publicznymi są przepływy publicznych środków finansowych oraz procedury obowiązujące organizacje publiczne (E. Bogacz-Wojtanowska 2013, s. 132). Formalizacja współpracy umową międzyinstytucjonalną jasno dzieli obowiązki partnerów, co może być przydatne w sytuacjach kryzysowych. Podpisanie formalnej umowy o współpracy wymaga od zaangażowanych stron także myślenia strategicznego. Natomiast brak formalizacji daje

NGOs i ich partnerom większą swobodę wejścia i wyjścia z danego układu kooperacyjnego. Brak formalnej umowy o współpracy dotyczy często relacji z biznesem, który w zasadzie jest postrzegany jako dostawca zasobów, których ciągle brak odczuwają NGOs. 82% kooperujących z biznesem NGOs wskazało, że posiada doświadczenie współpracy o charakterze niesformalizowanym. Taka współpraca przynosi mniej problemów organizacyjnych, ale nie stymuluje partnerów do zagłębiania się w proces współdziałania. Dane pozyskane ze źródeł wtórnych wskazują na tendencję odchodzenia zaangażowanych społecznie dużych polskich przedsiębiorstw od współpracy opartej na rozproszonym wspieraniu finansowym i rzeczowym (tzw. filantropii rozproszonej), w kierunku ścisłej długoterminowej współpracy, która także biznesowi zapewni korzyści (Postrzeganie współpracy ..., 2013). Stąd, komunikacja marketingowa podmiotów trzeciego sektora również powinna podkreślać korzyści wynikające z długofalowych relacji z organizacjami społecznymi.

Na etapie procesu współpracy właściwej rośnie liczba wyzwań z zakresu komunikacji marketingowej. Zaczynają pojawiać się wartościowe rezultaty kooperacji, które pozwalają budować, oparte na faktach i pozytywnych emocjach, komunikaty marketingowe. Jednocześnie jednak faza realizacji porozumienia zawartego między stronami może sprzyjać pojawianiu się konfliktów i różnorodnych problemów organizacyjnych, czyli generować szumy zniekształcające odbiór tworzonych przekazów promujących układ kooperacyjny. Liderzy organizacji pozarządowych powinni być maksymalnie zaangażowani w **realizację postanowień porozumienia** międzyorganizacyjnego. Jest to podstawowy komponent współpracy właściwej, który powinien być oparty na skutecznym funkcjonowaniu wirtualnego zespołu międzysektorowego i sprawnym systemie komunikacji pomiędzy partnerami. Wysoka jakość tego etapu kształtuje komfortowe warunki dla procesu komunikacji marketingowej, wpływając m.in. na jej wiarygodność.

Istotna rola tworzenia, ale przede wszystkim komunikacji zasad współpracy NGO z organizacjami publicznymi związana jest z jej wpływem na minimalizowanie barier pojawiających w procesie kooperacji między tymi podmiotami. Badane NGOs wskazywały, że w kontekście współpracy międzysektorowej z organizacjami publicznymi obawiają się m.in., że partnerzy będą przekazywać ich pomysły innym preferowanym przez nich organizacjom pozarządowym. Taka sytuacja prowadzi do pojawienia się dużej bariery twórczej w danym układzie kooperacyjnym. Ryzyko tego typu zawsze występuje w kontekście negocjacji win-win, gdzie od partnerów oczekuje się otwartości i dzielenia się wartościowymi informacjami. Napięcie między interesem własnym i grupowym może skutkować oportunistycznym maksymalizowaniem indywidualnych korzyści przez strony, co skutkuje ograniczeniem korzyści całego układu kooperacyjnego (K. Eriksson, P. Strimling 2013, s. 1). Zarządzanie ryzykiem w tym przypadku powinno opierać się na kształtowaniu relacji partnerskich opartych na zaufaniu oraz rozwijaniu rzadkich kompetencji przez organizacje pozarządowe. Relacje oparte na zaufaniu nie są pozbawione ryzyka (H. Bryce 2007, s. 117). Dbałość o prawidłowy poziom zaufania w relacji i przezorne zarządzanie ryzykiem powinny być więc podstawą procesu komunikacji.

Na etapie współpracy właściwej w relacji międzysektorowej ważne jest, by skutecznie zarządzać różnorodnością: systemów organizacyjnych, kultur organizacyjnych, sposobów myślenia i zachowań organizacyjnych. Od proaktywnej, w

kształtowaniu procesów współpracy, organizacji pozarządowej wymaga to doskonalenia własnych zasobów ludzkich, gdyż w umysłach ludzi tkwi wiele ograniczeń i barier współpracy. Należy do nich: brak odpowiednich kompetencji (np. znajomości języka obcego), niezrozumienie innych systemów organizacyjnych, niechęć do ludzi i ich odmiennych poglądów czy wartości, obawa przed zmianą itd. Doskonalenie ludzi w organizacjach umożliwia obecny okres finansowania z funduszy europejskich. Najbliższe lata to w Polsce dobry czas, by inwestować we własną kadrę i wdrażać innowacje społeczne. Programy unijne umożliwiają opracowywanie projektów, które mogą rozwijać wiedzę pracowników innych sektorów na temat funkcjonowania organizacji pozarządowych i współpracy z nimi. Ostatni etap procesu współpracy międzyorganizacyjnej obejmuje zatem fazę **doskonalenia organizacji pozarządowej** oraz fazę **doskonalenia powstalej relacji międzysektorowej**. Współpraca umożliwia świadome wykorzystywanie możliwości dostępu do zasobów partnera w celu doskonalenia własnego systemu organizacyjnego, jakości usług/produktów, jakości zasobów ludzkich itd. Właściwie prowadzona komunikacja z organizacją partnerską może z jednej strony spowodować, że członkowie, liderzy lub pracownicy NGO odkryją, że posiadają kompetencje kulturowe, które pozwalają im skutecznie budować poprawne relacje z pracownikami przedsiębiorstw. Z drugiej, komunikacja ta może zaowocować poprawą kompetencji pracowników NGO poprzez międzyorganizacyjne uczenie się.

P. Gomez i G.J.B. Probst inspirować do wygenerowania efektu synergii przy wykorzystaniu dynamiki systemu. Nawet przy niewielkich nakładach możliwe jest osiągnięcie większych niż oczekiwano efektów (A. Piekarczyk, K. Zimmewicz 2010, s. 74-76). Połączenie organizacji pozarządowej i innego podmiotu jest, w pewnym sensie, prostym posunięciem, które integruje ich potencjały. Wygenerowanie efektu synergii to doskonała baza pod kolejny etap współpracy właściwej - doskonalenie relacji międzysektorowej. Jest to także kluczowa wartość, wokół której należy budować komunikację marketingową, zarówno w oddziaływaniu na członków układu kooperacyjnego, jaki i pozostałych interesariuszy NGO. Należy pamiętać, że w efekcie współpracy międzysektorowej mogą pojawić się nowi interesariusze. Znaczenie nowych interesariuszy i ich oczekiwań, względem NGO, trzeba zatem rozpoznać i odpowiednio nim zarządzać, m.in. poprzez komunikację marketingową promującą rezultaty pracy układu kooperacyjnego. Sposób i jakość komunikacji są niezbędne w procesie utrwalenia wysokiego poziomu zaufania, wzajemnego szacunku przedstawicieli organizacji będących częścią układu kooperacyjnego, poszerzania wiedzy poszczególnych członków i pracowników o potencjałe danego układu kooperacyjnego, itd. Doskonalenie relacji może przebiegać w oparciu o integrujące szkolenia, wspólne eventy, komunikację marketingową promującą wspólne działania (osiągnięte korzyści, zasługi partnerów), rozpowszechnianie wśród członków i pracowników wizji przyszłych działań i planów rozwojowych. M.J. Hatch, M. Kostera i A.K. Koźmiński (2010, s. 71) podkreślają, że skutecznym narzędziem kształtowania kultury organizacyjnej i podtrzymywania identyfikacji z organizacją jest tworzenie opowieści wzmacniających procesy komunikowania się. W kontekście rozwijania relacji w układzie kooperacyjnym jest to tym bardziej potrzebne. Przykładem takiej spajającej opowieści może być inspirująca historia poznania się liderów kooperujących podmiotów lub ich wspólny sukces. Wszystkie te oddziaływania przekładają się na intra- i interorganizacyjne uczenie się NGOs oraz ich obecnych i potencjalnych partnerów z organizacji

biznesowych i publicznych. Sprzyjają one zmianie wizerunku trzeciego sektora, który jest stosunkowo silnie powiązany z roszczeniowością organizacji pozarządowych względem organizacji publicznych i przedsiębiorstw (E. Bogacz-Wojtanowska 2013, s. 159). Proaktywne działania organizacji pozarządowych są wyrazem kreatywności, odwagi, innowacyjności, otwartości i zaangażowania tworzących je ludzi. W oparciu o tego typu aktywność stosunkowo łatwo jest tworzyć inspirujące treści marketingowe.

Wnioski

Promowanie aktywności organizacji pozarządowej w oparciu o nawiązane przez nią relacje międzysektorowe oraz rezultaty działań podejmowanych wspólnie z partnerami, wpisuje się w omawianą przez Ph. Kotlera koncepcję marketingu 3.0. Zakłada ona włączanie różnych interesariuszy (np. partnerów, klientów) w doskonalenie produktów i procesów w organizacjach (P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan 2013, s. 329). Podmioty trzeciego sektora poprzez współpracę z biznesem i organizacjami publicznymi usprawniają własne metody działania oraz ich efekty. Nawet najprostsze doświadczenie współpracy międzysektorowej, zakończone powodzeniem, pozwala organizacji pozarządowej na wielokrotne wykorzystanie go w komunikacji z kluczowymi interesariuszami. Podmioty trzeciego sektora kształtują w ten sposób sprzyjające warunki pod przyszłe procesy współpracy międzyorganizacyjnej.

Bibliografia

- Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.
- Blery E.K., Katseli E., Tsara N., *Marketing for Non-profit Organization*, International Review on Public and Nonprofit Marketing 2010, Vol. 7(1).
- Bogacz-Wojtanowska E., *Zdolności organizacyjne a współdziałanie organizacji pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.
- Bryce H., *The Public's Trust in Nonprofit Organizations: The Role of Relationship Marketing and Management*, California Management Review 2007, Vol. 49(4), Summer.
- Eriksson K., Strimling P., *The Hard Problem of Cooperation*, PLOS ONE, Vol. 7, July 2012.
- Hatch M.J., Kostera M., Koźmiński A.K., *Trzy oblicza przywództwa: Menedżer, Artysta, Kaplan*, WAIP, Warszawa 2010.
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 3.0*, MT Biznes, 2010; P. Senkus, *Marketing 3.0: The Challenge for Private, Public and Non-profit Sectors, Theoretical Approach*, Rural Development 2013, Vol. 6(1).
- Kozielski R., *Biznes nowych możliwości. Czterolistna koniczyna - nowy paradygmat biznesu*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.
- Nelson H., *Involvement in Community Problems*, The Public Relations Quarterly 1967, Vol. 12(3), Fall.
- Piekarczyk A., Zimniewicz K., *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, PWE, Warszawa 2010.
- Postrzeżenie współpracy z organizacjami pozarządowymi przez przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne. Raport z badania, M. Karwacka, GoodBrand & Company Polska, Toruń 2013, (http://www.dobrybiznes.info/images/do_pobrania/Publikacje/wspolpraca_z_NGO_oczami_biznesu.pdf).

Summary

Cross-sectoral cooperation is a complex process and a major challenge for NGOs, starting from its inception to implementing the agreement of the inter-organizational cooperation. It is often run in virtual environment since cooperating companies often remain in geographical distance. The terms of cross-sectoral cooperation of non-governmental organizations require the implementation of tools to improve the communication between the co-operators and between the co-operators and

their environment. The purpose of this article is to assess the role of marketing communications in the cross-sectoral collaboration of NGO. The article is based on the literature review and primary research conducted among non-governmental organizations, public organizations and enterprises in the subregion Ostrołęka. The research was run with the use of the questionnaire in 2014. Non-governmental organizations with cross-sectoral collaboration have emphasized that marketing communication is a key barrier to the establishment and development of co-operation. Therefore the concept of marketing communication of NGO on the following stages of the cooperation process had been proposed.

Key words: NGO, intersectoral cooperation, marketing communication

Informacje o autorach:

Dr hab. Prof. US Edyta Rudawska

Uniwersytet Szczeciński

e-mail: edyta@rudawska.pl

Dr Marta Bloch

Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce