

ZESZYT NR 2 (2011)



ekonomia międzynarodowa

zeszyty naukowe SKN TIAL

Studenckie Koło Naukowe



Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy na rynku poprzez marketing społecznie zaangażowany

Aneta Dmosińska*

Budowanie przewagi konkurencyjnej na nasyconym rynku wymaga od przedsiębiorstw dużej elastyczności. Odpowiednie dostosowanie działań marketingowych do szybko zmieniających się warunków otoczenia jest jednym z kluczowych czynników decydujących o sukcesie marki. Wzrost świadomości konsumentów powoduje, że dotychczasowe formy komunikacji z klientami stają mniej efektywne. W czasach intensywnej konkurencji na rynku dóbr i usług kupujący są bardziej wymagający i sceptyczni wobec przekazów medialnych. Przedsiębiorstwa poszukują zatem nowych źródeł dotarcia do świadomości konsumentów, na przykład poprzez odwołanie się do ich wyższych potrzeb. Kreowanie pozytywnego wizerunku całej firmy staje się ważnym elementem tworzenia więzi z otoczeniem, a podstawą różnicowania produktów jest wytworzenie wartości dodanej, jaką jest możliwość zaspokojenia potrzeb emocjonalnych.

Wobec wspomnianych tendencji na współczesnym rynku dóbr i usług instrumentem generowania przewagi konkurencyjnej firmy coraz częściej staje się marketing społecznie zaangażowany. Jest to innowacyjna forma marketingu, polegająca na osiąganiu celów korporacyjnych poprzez współpracę z organizacją charytatywną. Prawidłowo przeprowadzony program tego typu przynosi korzyści każdej z uczestniczących w nim stron. Przedsiębiorstwa podejmują ten typ aktywności marketingowej w ramach działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.

Historia powstania i rozwój idei marketingu społecznie zaangażowanego

Marketing społecznie zaangażowany (z ang. *cause related marketing* – CRM), jest stosunkowo nową, jednak szybko rozwijającą się formą marketingu. Przypuszczalnie pierwotnym sygnałem do jego powstania były akcje zbierania datków na fundacje charytatywne, przeprowadzane w sklepach o zasięgu lokalnym. W Polsce CRM jest nadal słabo rozpowszechnioną praktyką, jednak ze względu na ciągłe przenikanie wzorców zachodnich, cieszy się coraz większą popularnością. Zmienia się także sceptyczne podejście konsumentów do tego typu przedsięwzięć. Nie ulega wątpliwości, że przedsiębiorstwa, rozpoczynając kampanię marketingu społecznie zaangażowanego, korzystają z doświadczeń korporacji międzynarodowych, dzięki czemu akcje tego typu stają się coraz bardziej dopracowane, a w rezultacie – efektywniejsze. Co więcej, partycypacja konsumentów i obniżający się poziom sceptycyzmu wobec tych przedsięwzięć jest przyczyną szerokiego rozpowszechnienia CRM na niemal każdym kontynencie.

* Aneta Dmosińska – studentka kierunku międzynarodowe stosunki gospodarcze (Uniwersytet Łódzki).

Pierwsza definicja marketingu społecznie zaangażowanego została stworzona w 1988 roku. Mianem marketingu społecznie zaangażowanego określa ona przejaw dostosowania działalności filantropijnej firmy do wspierania szeroko pojętego interesu przedsiębiorstwa (Varadajan i in. 1988, s. 58–74). CMR to program marketingowy mający realizować dwa zasadnicze założenia: podniesienie wartości firmy przy jednoczesnym wsparciu szczytnych celów poprzez powiązanie zbierania funduszy na cel charytatywny z produktem lub usługą dostarczaną przez dane przedsiębiorstwo. Jest to zatem wszechstronne narzędzie marketingowe, które może zostać wykorzystane do realizacji szerokiego zakresu celów korporacyjnych i marketingowych.

CRM korzysta z istniejących już i rozpoznawalnych od wielu lat narzędzi marketingowych (reklama, sponsoring, promocja sprzedaży, PR, marketing bezpośredni). Angielski termin *cause related marketing* w 1995 roku oficjalnie wprowadziła organizacja BITC – Business In the Community (Maison i in. 2008, s. 121). BITC opisuje zjawisko CRM jako sposób rozwiązywania bieżących spraw społecznych przez dostarczanie środków i finansowania przy jednoczesnym osiąganiu celów marketingowych firmy. Korzyści osiąga każdy podmiot uczestniczący w programie marketingu społecznie zaangażowanego – przedsiębiorstwo, organizacja charytatywna oraz konsumenci (ang. *win-win-win situation*) (Brand Benefits... 2004).

Data powstania pierwszej strategii marketingu społecznie zaangażowanego jest kwestią sporną. Niektóre źródła podają, że akcja taka pojawiła się początkowo w Wielkiej Brytanii dzięki współpracy między Austin Motor Company a Royal National Lifeboat w 1942 roku. Kolejne datowane są już na lata 70. XX w., kiedy to między innymi Piza Express (londyńska restauracja), podjęła współpracę z fundacją Venice in Peril Fund, przekazując jej procent ze sprzedaży pizzy o nazwie Veneziana (Gladden 2003, s. 316).

Inni autorzy za pierwszą kampanię CRM uważają program przeprowadzony w 1984 roku przez firmę American Express, która w zamian za dokonywanie transakcji jej kartą, dotowała określoną sumą odrestaurowanie Statuy Wolności. Rezultatem tej akcji było przekazanie na ten cel około 1,7 mln dolarów, a także wzrost częstotliwości użytkowania karty American Express o 28% (Quenqua 2002, s.16). Należy także zaznaczyć, że to właśnie American Express upowszechniło użycie terminu *cause related marketing* (Sundar 2007).

Za pierwszą w Polsce kampanię marketingu społecznie zaangażowanego uważa się akcję zorganizowaną przez firmę Goplana wraz z Centrum Zdrowia Dziecka w połowie lat 90. W tabliczkach czekolady można było znaleźć kupon. Połowa wygranej z tytułu jego posiadania przekazywana była Centrum Zdrowia Dziecka. W rezultacie centrum otrzymało 125 000 zł, a Goplana poprawiła swój wizerunek na rynku (Dołchasz 2005, s. 103–112).

Przykładem kolejnego przedsięwzięcia jest akcja „Pajacyk”, której koncepcja pojawiła się w roku 1998 dzięki współpracy Polskiej Akcji Humanitarnej z wieloma firmami działającymi na polskim rynku (m.in. Auchan, BP, IKEA, Bank Zachodni WBK). Każde kliknięcie na stronie internetowej (www.pajacyk.pl) przycisku na drewnianym pajacyku, sprawia, że sponsorzy programu przekazują jeden ciepły posiłek niedożywionym dzieciom w polskich szkołach. Według danych Fundacji Polsat aktualnie, tj. w 2011 roku, dzięki akcji dożywianych jest 3950 dzieci w 153 placówkach.

W 1999 roku rozpoczęła się akcja Fundacji Polsat oraz Procter & Gamble „Podaruj dzieciom słońce”. Istotą przedsięwzięcia jest zbiórka pieniędzy na zakup specjalistycznego sprzętu medycznego ratującego życie i zdrowie dzieci (www.pg.com). Akcja polega na przekazaniu Fundacji Polsat procentu ze sprzedaży oznaczonych słoneczkiem produktów należących do różnych marek korporacji Procter & Gamble. Przez 11 lat trwania akcji zebrano 51 600 000 zł (www.fundacijapolsat.pl).

Typy CRM

Marketing społecznie zaangażowany nie został jeszcze dogłębnie zanalizowany w polskiej literaturze naukowej. Występują zatem trudności w tłumaczeniu terminów opisujących mechanizmy CRM. Niezależnie od terminologii można zaobserwować pewne różnice w tworzonych kampaniach. Dotyczą one głównie wielkości dotacji, poziomu wymaganego zaangażowania konsumenta, a także rodzaju klienta, do którego skierowana jest akcja. Ze względu na zakres działań CRM można skategoryzować na: szeroko zakrojony, ograniczony, prorynkowy, wymiany oraz wielofazowy. Co więcej istnieje podział na CRM taktyczny i strategiczny ze względu na długość trwania i poziom zaangażowania przedsiębiorstwa w przedsięwzięcie (Polonsky M. i in. 2001, str. 1361–1385). Wymienionych kategorii nie należy traktować jako sztywnych ram, gdyż marketing jest elastyczną dziedziną i może się zdarzyć, że danej kampanii nie będzie można przypisać do jednego konkretnego rodzaju.

Podział ze względu na zakres działań

Szeroko zakrojony typ marketingu społecznie zaangażowanego nastawiony jest zarówno na utrzymanie obecnych klientów, jak i pozyskanie nowych. Firmy dotują cel charytatywny kwotą wyliczoną na podstawie z góry ustalonego procentu od przychodów ze sprzedaży każdej jednostki produktu. Jedynym wkładem konsumenta jest w tym przypadku kupno danego produktu. Nie istnieją limity ograniczające wysokość dotowanej kwoty. Akcje szeroko zakrojonego CRM wspomagane są przez dodatkowe działania, np. reklamę, informacje na opakowaniach, informacje w punktach sprzedaży.

Zawężoną wersję szeroko zakrojonego typu CRM określa się zwykle mianem typu ograniczonego. Działania obejmują również wszystkich konsumentów. Różnicą między tymi dwoma rodzajami CRM jest limit nałożony na sumę przekazywaną fundacji. W pewnych przypadkach firmy oferują także wpłatę sumy minimalnej, aby zwiększyć wiarygodność całej akcji. W typie ograniczonym, podobnie jak w szeroko zakrojonym, jedynym działaniem konsumenta jest zakup produktu. Występują tu także identyczne działania wspomagające program CRM.

Typ prorynkowy ukierunkowany jest na dotarcie do nowego typu klientów. Możliwe są dodatkowe działania ze strony konsumentów, np. poza zakupem danego produktu muszą oni także przedstawić dołączony do niego kupon, ale nie są one konieczne. Zobowiązania finansowe firmy mogą być ograniczone lub nielimitowane, a suma określana jest na podstawie całości sprzedaży danego rodzaju produktu. Ponieważ ten rodzaj CRM jest kierowany do specyficznego rynku, działania promocyjne muszą być do niego specjalnie przystosowane. Konieczność dokonania przez konsumentów pewnych czynności, może być także sposobem na ocenę ich zaangażowania. Liczba kuponów zwrotnych może być podstawą do oszacowania stopnia przywiązania klientów do marki.

Program wymiany polega na zastąpieniu zwykłego sponsoringu dotacjami opartymi na sprzedaży, co oznacza, że od zakupionego produktu przekazywana jest kwota pieniężna. Jest to typ nastawiony na każdy rodzaj klienta, w którym od konsumenta oczekuje się podobnych działań jak w przypadku typu prorynkowego. Dotowana suma może być ograniczona lub nielimitowana. Pojawiają się również działania wspomagające program: reklama, informacje na opakowaniach, promocja sprzedaży.

Typ wielofazowy również ukierunkowuje się na każdy rodzaj konsumenta. Klient kupuje produkt i wykonuje dodatkowe działania, np. przedstawia kupon lub przesyła

kod kreskowy produktu. Typ wielofazowy różni się od prorynkowego bezwzględnym wymogiem takich czynności ze strony konsumenta. Zobowiązania finansowe mogą być również limitowane lub nieograniczone, a kwota zależy od wielkości sprzedaży konkretnego produktu. Reklama i informacje na opakowaniach są istotną częścią tego typu CRM i powinny informować klienta o dodatkowych czynnościach, które musi on wykonać, aby kwota została przekazana na cel charytatywny. Typ ten może być uzupełniony o promocję sprzedaży.

Podział ze względu na czas trwania

Działania marketingu społecznie zaangażowanego można podzielić według czasu ich trwania na: krótko-, średnio- i długoterminowe (Varadajan i in. 1988, s. 58–74). Akcje krótkoterminowe (trwające mniej niż rok) określane są jako mniej efektywne w wytwarzaniu więzi i zaufania konsumentów, a średnio- i długoterminowe sprzyjają kreowaniu świadomości marki (Pringle i in. 1999, s. 146). Wiąże się to bezpośrednio z podziałem akcji marketingu społecznie zaangażowanego na dwa rodzaje: strategiczne i taktyczne.

Strategiczny CRM charakteryzuje się dużym zaangażowaniem kierownictwa przedsiębiorstwa, które może być określone jako długoterminowe. Ponadto suma przekazywana na rzecz fundacji jest znacząca (Varadajan i in. 1988, s. 58–74). Taktyczny *cause related marketing* definiowany jest jako krótkoterminowa działalność marketingowa, w którą pracownicy zaangażowani są w niewielkim stopniu (Drumwright i in. 2001, s. 162–83).

Długofalowe przedsięwzięcia CRM wzmacniają przywiązanie konsumenta do marki. Sprawiają, że klient bardziej emocjonalnie angażuje się w kampanię, przez co istotnie zwiększają się korzyści wizerunkowe przedsiębiorstwa (van den Brink i in. 2006, s. 15–25). Szczegółowe różnice pomiędzy strategicznym a taktycznym marketingiem społecznie zaangażowanym przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Różnice pomiędzy taktycznym a strategicznym CRM

	Taktyczny CRM	Strategiczny CRM
Kongruencja (kompatybilność celu charytatywnego z profilem firmy, która go podejmuje)	Niska	Wysoka
Długość trwania	Krótkotrwały	Długotrwały
Zainwestowane środki	Małe	Duże
Zaangażowanie kierownictwa	Niskie	Wysokie
Lojalność wobec marki	Niska	Wysoka
Korzyści wizerunkowe	Niewielkie	Duże

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Sundar S., International Marketing Conference on Marketing & Society 8–10 April, 2007, IIMK.

Podsumowując – aby kampania została uznana za marketing strategiczny, zainwestowane środki oraz zaangażowanie kierownictwa muszą być znaczące. Konsumentom powinniśmy czuć, że przedsiębiorstwo szczerze i długoterminowo angażuje się w cel charytatywny. W innym przypadku widoczne będzie, że firma uzyskuje więcej korzyści niż beneficjenci fundacji charytatywnej. Co więcej, niedokładne określenie sumy, jaka zostanie przekazana na dany cel (np. poprzez określenia „znacząca suma”, „część zysków ze

sprzedaży”), prowadzi do wzrostu sceptycyzmu u konsumentów i ostatecznie do utożsamiania całej akcji z nieuczciwymi praktykami (Sundar 2007).

Efektywność kampanii marketingu społecznie zaangażowanego zależy od prawidłowego przygotowania. Konieczne jest ustalenie celów planowanej akcji, a także świadomość ryzyka związanego z jej przeprowadzeniem. Istotne jest odróżnienie CRM od innych strategii marketingowych przedsiębiorstwa, aby najlepiej dobrać przedsięwzięcie do potrzeb i zasobów firmy. Utrzymanie odpowiedniej hierarchii czynności i poprawnego planowania podczas tworzenia kampanii jest fundamentalną kwestią, gdyż osiągnięcie celu, jaki postawiła sobie firma, zależy od skutecznie przeprowadzonych działań.

Korzyści z implementacji CRM

Głównym celem każdej strategii marketingowej powinno być uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Poprawnie wprowadzony marketing społecznie zaangażowany może dostarczyć środków do wyróżnienia marki, a także całej korporacji na rynku poprzez pozytywny wpływ na wizerunek przedsiębiorstwa, które staje się w oczach klientów społecznie odpowiedzialne (Suter 2004, s. 4–5). W związku ze wspomnianą już koncepcją trójstronnych korzyści marketing społecznie zaangażowany pozwala na wykreowanie wymiernych zysków także dla fundacji charytatywnej oraz społeczeństwa.

Zalety CRM z punktu widzenia przedsiębiorstwa

Tożsamość firmy jest najbardziej widocznym elementem strategii oraz czynnikiem najbardziej odpowiedzialnym za postrzeganie firmy na zewnątrz (Chajet 1989, s. 18–20). Pozytywne odczucia opinii publicznej, jakie pozostawiła po sobie akcja American Express, miały długoterminowy wpływ na społeczną opinię o tym przedsiębiorstwie. Dobra wola firmy podczas prowadzenia kampanii zaowocowała wyróżnieniem jej na rynku spośród konkurencji (Suter 2004, s. 4–5). Firmy są więc motywowane do tworzenia kampanii CRM perspektywą zwiększenia swojej wiarygodności i reputacji (Adkins 1999, s. 61). Przeprowadzenie kampanii marketingu społecznie zaangażowanego pozwala na odzyskanie utraconego pozytywnego wizerunku (Berglind i in., s. 443–453). Co więcej, dobra wola jest szczególnie istotna w czasach kryzysu wizerunkowego, ponieważ zapobiega długoterminowym stratom. Przykładem tego typu działań jest akcja firmy ConAgra Foods, która wyszła z inicjatywą stworzenia programu *Feeding Children Better*. Kampania skupiła się na pomocy niedożywionym dzieciom w Stanach Zjednoczonych i opierała się na współpracy z fundacją America’s Second Harvest (obecnie Feeding America). Kampania marketingu społecznie zaangażowanego miała w przypadku tej firmy zniwelować negatywne efekty wielu nieprawidłowości ujawnionych opinii publicznej. Na przykład w 1997 roku przedsiębiorstwo przyznało się do nielegalnego uzupełniania przechowywanych ziaren wodą w celu zwiększenia ich ciężaru i wartości oraz do próby przekupienia inspektorów federalnych (ConAgra... 1997). W 2001 roku Departament Rolnictwa USA wstrzymał produkcję w dwóch zakładach ConAgra z powodu naruszenia regulacji dotyczących bezpieczeństwa zdrowotnego. Część produktów była skażona bakteriami *Salmonella* (www.cspinet.org). Firma jest odpowiedzialna także za zniszczenie ponad 20 budynków o wartości historycznej w Jobbers Canyon², w celu stworzenia miejsca dla

² Dzielnica mająca swoje początki w XIX wieku, znajdująca się nad brzegiem rzeki Missouri w Downtown Omaha w Nebrasce.

nowego, rozległego kampusu. Wywołało to falę protestów i spraw sądowych (omaha.ne.us.towncommons.com).

Dla wydziału marketingu w przedsiębiorstwie najważniejszym celem, do którego dąży się poprzez strategię marketingu społecznie zaangażowanego, jest zatem wzmocnienie marki i jej wartości poprzez budowanie świadomości marki i związku emocjonalnego z klientami. Ważnym elementem staje się także lojalność klienta definiowana jako przywiązanie do marki i chęć dokonywania kolejnych zakupów produktów tej marki przy jednoczesnym przekonaniu o ich wyższości nad innymi dobrami dostępnymi na rynku (www.abc-ekonomii.net.pl). CRM może wytworzyć w konsumentach bardziej życzliwy stosunek do danej marki, co prowadzi do wzrostu jej sprzedaży. Co więcej, może też być bodźcem do zmiany dotychczas preferowanej przez klienta firmy (ang. *brandswitching*) na tę, która rozpoczęła kampanię marketingu społecznie zaangażowanego. Blisko 79% Amerykanów twierdzi, że są oni skłonni przejść z jednej marki na inną, jeśli ceny i jakość są podobne, a druga marka wspiera działalność charytatywną (Cone Cause Evolution Study 2008). Kolejnym celem podmiotów gospodarczych podczas tworzenia kampanii jest ułatwienie wejścia firmy na rynek. Przedsiębiorstwa stosują strategię CRM do penetracji rynku, na który wchodzi (Varadajan i in. 1988, str. 58–74). Dzięki temu już na samym początku działalności zyskują przewagę w postaci wyróżnienia swojego produktu lub usługi na rynku oraz wytworzenia pozytywnego wizerunku. CRM zapewnia im także uwagę mediów, która jest istotnym czynnikiem przy rozprzestrzanianiu informacji o kampanii (Steckel i in. 1999, s. 13).

Z punktu widzenia wydziału zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, pożądanymi efektami CRM są: poprawa pracy zespołowej, zwiększenie motywacji pracowników, ich morale oraz entuzjazmu (Farache i in. 2005, s. 210–224). Często w ramach tworzonych kampanii wprowadza się równolegle program wolontariatu pracowniczego, który zwiększa efektywność CRM oraz wydajność pracowników.

Zalety CRM z punktu widzenia organizacji charytatywnej

Fundacje charytatywne w swojej działalności kierują się tymi samymi motywami, co przedsiębiorstwa rynkowe. Różnią się od nich zajmowanym na rynku miejscem oraz oferowanym produktem. Przyczyny implementacji kampanii CRM w tym przypadku są zatem bardzo podobne. Organizacja charytatywna również poszukuje wzmocnienia swojego pozytywnego wizerunku, świadomości, budowania lojalności, a w rezultacie – wzrostu dotacji (Adkins 1999, s. 100). Poprzez zaangażowanie w akcje CRM fundacje otrzymują możliwość uzyskania dodatkowych środków na swoją działalność. Współpraca z przedsiębiorstwami komercyjnymi jest źródłem stabilnych wpływów, które mogą być dodatkowo łatwo oszacowane na podstawie planu sprzedaży (Limański i in. 2007, s. 144). Zwiększenie świadomości społeczeństwa o działalności danej fundacji może spowodować falę dodatkowych dotacji od jednostek indywidualnych. Co więcej, dzięki temu może wzrosnąć także liczba wolontariuszy fundacji. W długim okresie współpraca organizacji z firmą komercyjną jest zatem zdecydowanie korzystna dla obu stron.

Zalety CRM z punktu widzenia społeczeństwa

Marketing społecznie zaangażowany łączy się z koncepcją piramidy potrzeb Masłowa. Aby jednostka rozpoczęła proces zaspokajania potrzeb ludzkich z wyższych poziomów,

muszą zostać spełnione, co najmniej połowicznie, potrzeby z najniższych poziomów (Pringle i in. 1999, s. 26–27). Na szczycie piramidy uwidacznia się potrzeba niesienia pomocy innym. Jednostki, które zaspokoili własne potrzeby w stopniu satysfakcjonującym, przechodzą na wyższy stopień piramidy, co powoduje zwiększone zainteresowanie odczuciami innych jednostek i chęć pomocy poprzez poświęcenie czasu, pieniędzy lub wybór, mogący przyczynić się do poprawy warunków życiowych osób potrzebujących. Marketing społecznie zaangażowany oferuje możliwość zaspokojenia potrzeby niesienia pomocy innym. Co więcej, społeczeństwo jest bezpośrednim beneficjentem akcji prowadzonych przez fundacje charytatywne. Program CRM może się zatem przyczynić do poprawy jakości życia konsumenta zaangażowanego w akcję.

Okolo 69% konsumentów jest skłonnych poświęcić dodatkową ilość czasu na dojazd do konkretnego sklepu, w którym znajduje się produkt wspierający fundację charytatywną. Warto dodać, że 73% respondentek wykazujących taką wolę było matkami (Do Well Do Good Public Opinion Survey, 2010).

Programy CRM mogą być także zachętą dla społeczności do wypełniania ankiet i udziału w badaniach marketingowych. Stanowi to nie tylko korzyść dla firmy przeprowadzającej badanie, ale także dla społeczeństwa, ponieważ pozyskane w ten sposób szczegółowe informacje o kliencie służą do stworzenia lepszej oferty dostosowanej do potrzeb konsumenckich. Poprawia to zatem satysfakcję z produktu (Adkins 1999, s. 127).

Warto posłużyć się przykładem firmy motoryzacyjnej Toyota, która – przeprowadzając badanie marketingowe wśród swoich klientów – zaproponowała dotację dla fundacji Muscular Dystrophy Group za każdy wypełniony kwestionariusz. Dzięki tej akcji znacznie wzrosła liczba odpowiedzi. Przyczyniło się to nie tylko do wzrostu satysfakcji klientów w związku z poprawionym dzięki informacjom z ankiety produktem Toyoty, ale także do wywołania w respondentach poczucia zadowolenia z czynów altruistycznych. Dzięki akcji fundacja charytatywna otrzymała dziesięć tysięcy funtów (Adkins 1999, s. 127).

Ryzyko implementacji CRM

Każde przedsięwzięcie marketingowe związane jest z pewnym ryzykiem. Strategia marketingu społecznie zaangażowanego również obarczona jest możliwością wystąpienia negatywnych konsekwencji. Niedokładne zaplanowanie przedsięwzięcia na każdym z etapów może prowadzić do pojawienia się niechcianych efektów. Wśród najczęściej występujących błędów podczas tworzenia akcji CRM można wyróżnić: nieprawidłowy dobór celu charytatywnego, który nie jest kompatybilny z profilem działalności firmy, nieprawidłowy dobór partnera, błędne określenie czasu trwania kampanii oraz niedoinformowanie konsumentów o szczegółach przedsięwzięcia. Wczesna identyfikacja zagrożeń umożliwia ograniczenie niebezpieczeństwa niepowodzenia kampanii.

Nieprawidłowy dobór celu charytatywnego

Nieprzemyślany dobór celu charytatywnego może zniszczyć pozytywny wizerunek marki. Stanie się tak, gdy przedsiębiorstwo połączy swój produkt z fundacją charytatywną, której cel uważa za wzniosły, podczas gdy konsumenci nie dostrzegają odpowiedniego związku między tymi dwoma podmiotami (Strahilevitz i in. 1998, s. 434–446). Może się to wydarzyć także wtedy, kiedy klienci postrzegają alians za trywialny. Zatem podejrzliwość lub też brak wiary mogą się pojawić, gdy organizacja połączona z celem jest w pew-

nym sensie negatywnie skorelowana z istniejącą marką (Hoeffler i in. 2002, s. 556–579). Jeśli więc kongruencja³ jest niska, oferta przedsiębiorstwa będzie postrzegana jako nie-spójna, a nawet oportunistyczna (d’Astous i in. 2003, s. 1746–1761). Nieadekwatne alianse o słabym powiązaniu z celem lub wcale nieposiadające takiego powiązania oznaczają, że konsumenci muszą się angażować w większym stopniu w czynności poznawcze prezentowanych informacji, aby odszukać przyczynę stowarzyszenia marki z danym celem (Chandon i in. 2000, s. 65–81).

W latach 80. XX wieku firma Avon zdecydowała się na dotowanie renowacji Statuy Wolności. Wybór tego celu motywowany był setną rocznicą powstania zarówno Statuy, jak i przedsiębiorstwa. Prawdopodobnie z powodu słabego wyartykułowania związku celu akcji z przedsiębiorstwem oraz dość wysokiej ceny oferowanych przez Avon produktów, konsumenci nie zaakceptowali przedsięwzięcia. Firma przekazała czek na 5 mln dolarów na wymieniony cel, jednak nie osiągnęła oczekiwanego wzrostu sprzedaży. Kolejna kampania z 1994 roku dotycząca walki z rakiem piersi okazała się sukcesem i jest kontynuowana do dziś (Wamer 1994, s. 16).

Nieprawidłowy dobór partnera

Jeżeli fundacja charytatywna zwięże się z przedsiębiorstwem, które ma negatywną opinię wśród konsumentów, może się zdarzyć, że stosunek społeczeństwa do tej fundacji pogorszy się. Powiązanie z przedsiębiorstwem o złej reputacji jest ryzykowne, jednak firmy często poszukują takich relacji, aby poprawić swój wizerunek. Należy wtedy zwrócić szczególną uwagę na stosunek ofiarodawców fundacji do danej korporacji. Może ona bowiem być lubiana przez opinię publiczną, lecz jedynie popaść w niełaskę dobroczyńców organizacji charytatywnej (np. poprzez brak zainteresowania ochroną środowiska). Ponadto przy wyborze partnera istotna jest jego kondycja finansowa oraz wiarygodność. Dotyczy to zarówno wyboru fundacji charytatywnej, jak i decyzji tej organizacji o podjęciu współpracy z przedsiębiorstwem.

Firma Nike przeżywała okres złej reputacji po odkryciu jej powiązania z zakładami produkcyjnymi, w których panowały bardzo ciężkie warunki pracy. Mimo to można zaakceptować Nike jako partnera do programu CRM, jeśli kluczowi darczyńcy fundacji nie żywią w stosunku do Nike negatywnych emocji. W przeciwnym wypadku takie połączenie mogłoby skutkować spadkiem podstawowych dotacji dla organizacji z innych źródeł niż program marketingu społecznie zaangażowanego (Basil i in. 2003, s. 59).

Taka sytuacja jest szczególnie niebezpieczna, tym bardziej że jedną z wad akcji CRM, nawet jeśli zostanie ona przeprowadzona prawidłowo, jest spadek dotacji niezwiązanych z CRM. Wynika to z przekonania darczyńców, że dotowanie fundacji poprzez udział w programie jest wystarczające i nie istnieje potrzeba bezpośredniego ofiarodawstwa (Kotler i in. 1995, s. 311).

Z drugiej strony ryzyko ponosi również przedsiębiorstwo. Istotnym elementem przy rozpoczynaniu współpracy z fundacją jest określenie poziomu wiarygodności organizacji w zakresie jej działalności. Oszustwo mogłoby doprowadzić do katastrofalnych skutków dla marki i samego przedsiębiorstwa. Należy także sprawdzić, czy fundacja jest w dobrej kondycji finansowej, umożliwiającą podjęcie współpracy w ramach projektu, ponieważ – w zależności od zawartej z przedsiębiorstwem umowy – organizacja może wesprzeć akcję, np. własnymi materiałami reklamowymi.

³ Kongruencja – kompatybilność celu charytatywnego z profilem firmy, która się go podejmuje.

Może też zdarzyć się, że nakłady fundacji będą wyższe od wpływów z tytułu przedsięwzięcia, jednak przed taką sytuacją powinna chronić prawidłowo sporządzona umowa współpracy. Organizacja charytatywna musi ustalić poziom zobowiązań finansowych ciążących na niej z tytułu przygotowania przedsięwzięcia. Przed sytuacją, w której koszty poniesione przez fundację są wyższe niż dotacje z przeprowadzonej akcji, może chronić wymóg wpłacenia przez przedsiębiorstwo określonej w umowie minimalnej dotacji, niezależnej od wyniku akcji. Organizacja charytatywna może zapewnić sobie w ten sposób bezpieczeństwo w razie niepowodzenia przedsięwzięcia. Należy zatem ograniczyć koszty do poziomu, którego zwrotu z tytułu umowy dany podmiot jest pewny.

Jeżeli fundacja nie jest w stanie ponieść pewnych zobowiązań, firma może być narażona na ponadprzeciętne wydatki, mogące znacznie pomniejszyć zyski, a nawet doprowadzić do niepowodzenia akcji. Ważnym elementem jest także obecność fundacji na obszarze, na którym przedsiębiorstwo ma zamiar prowadzić kampanię. Musi to być fundacja znana i posiadająca możliwości interweniowania na polu zainteresowań charytatywnych firmy. Kolejnym aspektem jest problem wyłączności, którą przedsiębiorstwo musi zapewnić sobie w planowanych działaniach, aby nie doprowadzić do niechcianej konkurencji w ramach danej akcji, gdyż mogłoby to w dużym stopniu zagrozić jej efektywności.

Nieprawidłowy dobór czasu trwania kampanii

Skuteczność kampanii marketingu społecznie zaangażowanego w dużej mierze zależy od doboru czasu jej trwania. Długoterminowy CRM (strategiczny) przynosi lepsze efekty w porównaniu z typem taktycznym. Zbyt krótki okres prowadzenia przedsięwzięcia może spowodować, że konsumenci nie zwiążą się emocjonalnie z marką w dostatecznym stopniu. Korzyści wizerunkowe przedsiębiorstwa będą znikome, co sprawi, że koszty przeprowadzonej kampanii mogą przewyższyć zyski z jej tytułu.

Sukces rozpoczętej w 2008 roku akcji Cisowianki oraz Polskiej Akcji Humanitarnej „Woda dla Sudanu”, dzięki której 5 tys. Sudańczyków uzyskało dostęp do wody pitnej, stał się podstawą do rozwoju przedsięwzięcia. W 2011 roku kampania zwiększyła swój zasięg na inne kraje Afryki, zmieniając nazwę na „Woda dla Afryki” (www.cisowianka.pl). Przedłużenie akcji daje marce możliwość umocnienia swojej pozycji na rynku i uzyskanie większej przewagi konkurencyjnej. Gdyby Cisowianka zakończyła swoją współpracę z PAH, z dużym prawdopodobieństwem poniosłaby koszt alternatywny, wynikający z utraconych możliwości uzyskania korzyści z tytułu zwiększonej sprzedaży produktów Cisowianki oraz wytworzenia zjawiska lojalności konsumentów wobec tej marki.

Niedomówienia w kampaniach CRM

Blisko 61% Amerykanów aktywnie poszukuje informacji o akcji marketingu społecznie zaangażowanego przed podjęciem decyzji o wzięciu w niej udziału. Ponadto 75% z nich uważa, że spółki powinny ujawniać wyniki przeprowadzonych działań, także na temat tego, jak akcja przyczyniła się do poprawy warunków społecznych. W związku z tym faktem 45% badanych twierdzi, że organizacje non-profit nie ujawniają wystarczającej ilości informacji o współpracy z przedsiębiorstwami (Cone LLC 2010). Tego typu niedoinformowanie sprawia, że konsumenci podchodzą sceptycznie do danego przedsięwzięcia. Co więcej, w kampanii nie powinno się używać zwrotów ogólnikowych, np. „firma przeka-

że procent z zysków ze sprzedaży”, bez przedstawiania dokładnych danych liczbowych. Nieprecyzyjne informacje powodują wzrost sceptycyzmu wśród konsumentów i mogą zaważyć na skuteczności kampanii.

Ponadto firmy, bazując na niedomówieniach oraz emocjach klientów, mogą wprowadzać w błąd swoją grupę docelową. Przykładowo – firma Levi Strauss w 2005 roku prowadziła kampanię reklamową „Wierzę w miłość od pierwszego dotyku”. Istotą akcji było przedstawienie osób niewidomych na plakatach reklamujących firmę. Do materiałów prasowych Levi Strauss dołączył list sygnowany przez Polski Związek Niewidomych (Makarenko V. 2005). Ambiwalentny przekaz wprowadził w błąd wielu konsumentów, gdyż akcja okazała się czysto komercyjnym przedsięwzięciem i nie miała wymiaru charytatywnego. PZN nie wyraziło zgody na użycie listu do celów marketingowych, w związku z czym doszło do nadużycia w zakresie marketingu społecznie zaangażowanego. Kontrowersje wokół tej sprawy wywołały szeroką dyskusję na temat moralności w działaniach marketingowych. Firma Levi Strauss spotkała się z wieloma negatywnymi reakcjami klientów w czasie trwania kampanii.

Zakończenie

Marketing społecznie zaangażowany może zostać uznany za skuteczne narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej firmy na rynku pod warunkiem, że wszystkie składające się na niego działania zostaną prawidłowo przeprowadzone. Kampanie CRM mogą zwiększać wartość marki i poprawić wizerunek przedsiębiorstwa w oczach konsumentów.

Nie istnieje jeden wzór dla tworzenia kampanii tego typu, ponieważ muszą one zostać dostosowane do profilu działalności firmy oraz jej otoczenia zewnętrznego. Ważnym czynnikiem są uwarunkowania rynkowe obszaru, w którym podmiot gospodarczy zamierza zaimplementować strategię. Typ akcji CRM oraz narzędzia promocji dopasowywane są do potrzeb firmy i odzwierciedlają jej aspiracje rynkowe.

Warto zauważyć, że nie jest możliwe jednoznaczne określenie wpływu kampanii na wzrost sprzedaży produktów lub też wzrost udziałów przedsiębiorstwa na rynku, gdyż składają się na to również pozostałe czynniki, np. działania konkurencji lub też błędne decyzje przedsiębiorstwa. Nie można także bez wątpliwości zakwalifikować danej kampanii do określonego typu CRM, gdyż optymalizacja działań, jakie przedsiębiorstwo chce podjąć, powoduje łączenie elementów z różnych rodzajów marketingu społecznie zaangażowanego.

Przedsięwzięcie tego typu poprzedzone dokładnymi badaniami rynkowymi i dostosowane do profilu działalności firmy wzmacnia świadomość marki wśród konsumentów. W określonych warunkach może zatem prowadzić do wzrostu sprzedaży, a co za tym idzie do zwiększenia zysków przedsiębiorstwa. Należy przewidywać zatem intensyfikację wykorzystania działań z zakresu marketingu społecznie zaangażowanego w przyszłości, gdyż stanowią one efektywną alternatywę dla tradycyjnych form budowania przewagi konkurencyjnej na rynku oraz umożliwiają uzyskanie korzyści każdej z uczestniczących w nich stron (ang. *win-win-win situation*).

Bibliografia

Artykuły i książki:

- Adkins D.A. (1999), *Cause Related Marketing. Who Cares Wins*, Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Basil D.Z., Herr P. M., (2003) *Dangerous Donations? The Effects of Cause-Related Marketing on Charity Attitude*, Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, Vol. 11 Issue 1.
- Berglind M, Nakata C.(2005), *Cause-related marketing: More buck than bang*, Business Horizons, Vol. 48, Issue 5.
- Brand Benefits of Cause Related Marketing 2004, www.bitc.org.uk/resources/publications/brand_benefits.html.
- Chajet C. (1989), *The Making of a New Corporate Image*, Journal of Business Strategy, 10 maj – czerwiec.
- Chandon P., Wansink B, Laurent G. (2000), *A benefit congruency framework of sales promotion effectiveness*, Journal of Marketing, Vol. 64, No. 4 2000, str. 65–81.
- ConAgra Set to Settle Criminal Charges It Increased Weight and Value of Grain*, (1997), The New York Times, March 20.
- Cone Cause Evolution Study 2008, Cone LLC, www.coneinc.com/content1188 [data dostępu: 14.04.2011].
- Cone LLC, 2010 Cone Nonprofit Marketing Trend Tracker www.dowelldogood.net/wp-content/uploads/2010/12/DWDG_Cause_survey.pdf [data dostępu: 14.04.2011].
- d'Astous A., Landreville V. (2003) „*An experimental investigation of factors affecting consumers' perception of sales promotion*”, European Journal of Marketing 11/12/2003, Vol. 37.
- Dołchasz M. (2005), *Společna odpowiedzialność biznesu – nowy kierunek w komunikacji marketingowej współczesnego przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 667.
- Do Well Do Good Public Opinion Survey (2010), www.dowelldogood.net/wp-content/uploads/2010/12/DWDG_Cause_survey.pdf [data dostępu: 14.04.2011].
- Falkowski A., Tyszka T. (2002), *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Farache F., Perks K.J., Wanderley L.S.O. de Sousa Filho J.M. (2005), *Cause-related marketing: More buck than bang?*, Brazilian Administration Review, Vol. 5, Issue 3.
- Gladden J., Lachowetz T. (2003), *A Framework for Understanding Cause-Related Sport Marketing Programs*, International Journal of Sports Marketing & Sponsorship.
- Hoeffler S., Keller K.L. (2002), *Building brand equity through corporate societal marketing*, Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 30.
- Kotler P., Andreasen A. (1995), *Strategic Marketing for Non Profit Organizations*, 5th edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Limański A., Drabik I.(2007), *Marketing w organizacjach non-profit*, Difin, Warszawa.
- Maison D., Maliszewski N. (2008), *Propaganda dobrych serc, czyli pierwszy tom o reklamie społecznej*, Agencja Wasilewski.

- Makarenko Vadim (2005), *Konflikt wokół kampanii reklamowej Levi'sa*, www.wyborcza.pl/1,75248,2847843.html [data dostępu: 14.04.2011].
- Polonsky M., Speed R. (2001), *Linking sponsorship and cause related marketing*, European Journal of Marketing 35 (11/12).
- Pringle H., Thompson M. (1999), *Brand spirit: How cause related marketing builds brands*, John Wiley&Sons, Chichester.
- Quenqua D. (2002), *Cause and effect: Choosing the right charity; Charitable support has the power to boost a corporate brand to new heights. But tying the company to the right non-profit is essential*, PR Week, styczeń nr 28/2002.
- Sundar S. (2007), *Cause related marketing: Tactic or Strategy?*, International Marketing Conference on Marketing & Society, 8–10 kwietnia 2007, IIMK.
- Suter T.A. (2004), *Cause-Related Marketing: Current issues and future research directions*, University of Arkansas.
- Steckel R., Ph.D., Simons R., Simons J., Tanen N. (1999), *Making money while making a difference. How to profit with a nonprofit partner*, Illinois: High Tide Press.
- Strahilevitz M., Myers J.G. (1998), *Donations to charity as purchase incentives: How well they work may depend on what you are trying to sell*, Journal of Consumer Research, Vol. 24.
- van den Brink D., Odekerken-Schroder G., Pauwels P. (2006), *The effect of strategic and tactical cause-related marketing on consumers' brand loyalty*, Journal of Consumer Marketing vol. 23, No 1.
- Varadajan P.R., Menon A. (1988), *Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy*, Journal of Marketing.
- Warner F. (1994), *Choose your partner*, Brandweek; 10/17/94, Vol. 35 Issue 40, Superbrands.

Źródła internetowe:

- www.abc-ekonomii.net.pl/s/lojalnosc_wobec_marki.html [data dostępu: 14.04.2011].
- www.causemarketingforum.com/site/apps/nlnet/content2.aspx?c=bkLUKcOTLkK4E-&b=6412289&ct=8965437 [data dostępu: 12.03.2011].
- www.cisowianka.pl/pressroom.php, [data dostępu: 17.03.2011].
- www.fundacjapolsat.pl [data dostępu: 15.02.2011].
- www.pajacyk.pl/o_programie.php [data dostępu: 15.02.2011].
- www.pg.com/pl_PL/pds_sub2.shtml [data dostępu: 15.02.2011].