

SPIS ROZDZIAŁÓW

WSTĘP	7
PODZIĘKOWANIA	13
WPROWADZENIE ZAGUBIENI W LESIE SHERWOOD	15
<i>Zdajemy sobie sprawę, że marketing jest koniecznością</i>	
ROZDZIAŁ 1 SERCE MARKETINGU ROBIN HOODA	25
<i>Spraw, by ludzie zrobili coś wyjątkowego</i>	
ROZDZIAŁ 2 REKONESANS ROBIN HOODA	47
<i>Odwołuj się do wartości wyznawanych przez grupę docelową, a nie przez siebie</i>	
ROZDZIAŁ 3 RYNEK	73
<i>Reaguj na siły działające na rynku</i>	
ROZDZIAŁ 4 JEDEN ZA WSZYSTKICH, WSZYSCY ZA JEDNEGO	89
<i>Zajmij silną konkurencyjną pozycję</i>	
ROZDZIAŁ 5 BUDOWANIE WESOŁEJ DRUŻYNY	107
<i>Partner do wspólnych korzyści.</i>	
ROZDZIAŁ 6 SERCE STRZAŁY ZNAKOMITEGO ŁUCZNIKA	129
<i>Najpierw cel, potem przyczyna</i>	

ROZDZIAŁ 7	
OSTRZENIE STRZAŁY	157
<i>Cztery sprawy, którymi musi się zająć nasz przekaz</i>	
ROZDZIAŁ 8	
CELOWANIE W SERCA I UMYSŁY	177
<i>Dotarcie z przekazem do grupy docelowej</i>	
ROZDZIAŁ 9	
SPRYTNE WYKORZYSTANIE MEDIÓW PRZEZ ROBIN HOODA	205
<i>Media jako rynek docelowy</i>	
ROZDZIAŁ 10	
WYPUSZCZENIE STRZAŁY	225
<i>Przeprowadzenie kampanii reklamowych i ocena ich skuteczności</i>	

ROZDZIAŁ 1

SERCE MARKETINGU ROBIN HOODA

Spraw, by ludzie zrobili coś wyjątkowego

Najważniejsze punkty rozdziału:

- Podstawową zasadą marketingu jest koncentracja na grupie docelowej, a nie na naszej misji i organizacji.
- Eksperti od marketingu rozpoczynają od ustalenia celów zależnych od tego, co chcą, by ludzie zrobili, a następnie zastanawiają się, jak te cele osiągnąć. Dokładnie wybierają konkretną grupę, do której kierują działania na początku kampanii.
- W trakcie docierania do ludzi, myślimy o nich raczej jako o klientach niż osobach, które mają zmienić punkt widzenia. Nie musimy walczyć o wspólne poglądy. Potrzebujemy, by ludzie zachowywali się w sposób, który przybliży nas do realizacji celu. Nie muszą oni wiedzieć wszystkiego, lecz jedynie posiadać informacje, które bezpośrednio ich dotyczą.
- W celu zastosowania zasad przedstawionych w tym rozdziale zaplanuj, co chcesz osiągnąć i określ działania dostosowane do grupy docelowej, które pozwolą na realizację założeń, a następnie upewnij się, że działania te są adekwatne, realne i wolne od ograniczeń.

PO PROSTU TO ZRÓB¹

Tymi czterema słowami, stanowiącymi jeden z najczęściej powtarzanych sloganów w historii marketingu, firma Nike wypromowała jedną z najbardziej znanych marek.

Hasło „Po prostu to zrób” natychmiast wypełnia naszą wyobraźnię odgłosem butów Nike, w których lekko porusza się Michael Jordan, a także trudną, ale jednocześnie wspaniałą postawą pokonywania naszych ograniczeń. Jesteśmy zainspirowani – być może nie na tyle, żeby od razu iść i ciężko trenować, ale wystarczająco, żeby kupić buty, w których czujemy się jak osoba, mogąca osiągnąć wszystko. Kampania marketingowa, która wystartowała w 1988 roku, pozwoliła firmie Nike wyprzedzić konkurencyjnego Reeboka i zająć pozycję rynkowego lidera w czasach, gdy rozpoczynał się szal joggingu i fitness² i buty sportowe były niesłychanie modne. Opis tej kampanii znalazł się w Smithsonian Institution i jest ona uważana za klasykę marketingu.

Co więc sprawiło, że te cztery słowa miały taką siłę, a kampania odniosła tak wielki sukces? Hasło „Po prostu to zrób” koncentruje się nie na produkcie, lecz na nas samych. Przedstawiciele koncernu Nike często cytują współzałożyciela Billa Bowermana, który powiedział: „Jeżeli masz ciało, jesteś sportowcem”³. A jeżeli jesteś sportowcem, to jesteś potencjalnym klientem firmy Nike. Hasło „Po prostu to zrób” stworzone zostało z myślą o sportowcach, czyli klientach. Twórca kampanii, spec od reklamy Dan Weiden, wyraźnie i w elegancki sposób skoncentrował się na nas i na tym, czego chce od nas Nike: żebyśmy dostrzegli w sobie sportowca, pragnęli przekraczać bariery i kupili buty Nike⁴.

Kluczem do dobrego marketingu jest koncentracja na odbiorcach, a nie na sobie. Nike osiągnęło sukces poprzez skupienie na ludziach, którzy kupują buty, a nie po prostu na butach. Musimy myśleć przede wszystkim o ludziach, od których oczekujemy konkretnych działań, a nie o naszej misji lub organizacji.

Nie chcę przez to powiedzieć, że odbiorcy są ważniejsi od naszej misji. Każda organizacja, także Nike, posiada misję. Wyjaśnia ona, po co istniejemy i jest naszym drogowskazem. By została wypełniona, potrzebujemy marke-

¹ W oryginale slogan brzmi JUST DO IT (przyp. tłum.).

² Fitness – ćwiczenia poprawiające kondycję fizyczną i modelujące ciało (przyp. tłum.).

³ Zobacz na stronie <http://www.nike.com/nikebiz/nikebiz.jhtml?page=4>.

⁴ Dobre streszczenie kampanii jest dostępne w Center for Applied Research pod adresem <http://www.cfar.com/Documents/nikecmp.pdf> (dostępne w czerwcu 2005).

tingu. Ale żeby marketing był skuteczny, niezbędne jest nie tylko sformułowania misji, lecz także klarowna idea, dzięki której ludzie podejmą działania umożliwiające nam jej osiągnięcie.

Pierwsza Zasada Robin Hooda

Koncentruj się nie na misji, lecz na tym, by ludzie podejmowali działania.

Na przykład, misją firmy Nike jest dostarczanie inspiracji i innowacji każdemu sportowcowi na świecie (którym według definicji Nike jest każda osoba). Taka deklaracja misji brzmi ciekawie i prawdopodobnie pomaga firmie w budowaniu korporacyjnej wrażliwości, lecz nie przybliża do celu, jakim jest sprzedaż butów. Czego oczekuje firma Nike od ludzi, gdy już poczują się zainspirowani? Oczekuje, byśmy kupowali produkowane przez nią buty. My zaś „po prostu to robimy”, ponieważ strategią marketingową Nike jest pokazanie nam, że dzięki kupowaniu butów jesteśmy częścią świata, w którym grają Michael Jordan i Tiger Woods. Nike skłania nas, byśmy zrobili coś specjalnego i mówi, że jest to możliwe. Nie prosi nas, byśmy pokonywali biegiem dziesięć mil. Firma mówi nam, byśmy kupili buty, które noszą inni ludzie pokonujący dziesięćmilkowy dystans lub które być może zainspirują nas do takiego biegu. Nike nie sprzedaje przy pomocy swojej misji. Marketing jest sposobem, by tę misję zrealizować.

Musimy przeprowadzić takie samo rozróżnienie za pośrednictwem języka zrozumiałego dla naszych odbiorców i prośb o działanie, które jest wykonalne. Wykorzystanie przenośni związanej z bieganiem do obszaru *non profit* oznacza zrozumienie, że nie każdy lubi bieganie (lub naszą misję) tak jak my, w związku z czym nie musimy namawiać ludzi, by zaraz rozpoczęli bieg na dziesięć mil, gdyż jest to dla nich dobre. Chociaż potrzebujemy misji, nasi odbiorcy nie muszą jej w pełni rozumieć i pojmować, byśmy ją osiągnęli. Zasada pierwsza przypomina, że możemy osiągnąć sukces raczej przez namówienie ludzi, by przespacerowali się dookoła bloku, niż przez nakłanianie ich, by biegli przez dziesięć mil.

NA POCZĄTEK ROBIMY KROK DO TYŁU

Eksperti do spraw marketingu określają cele w zależności od tego, jakich działań oczekują od ludzi, a następnie poruszają się do tyłu, by te cele osiągnąć. Takie postępowanie stoi w opozycji do tego, co zazwyczaj robimy. Tradycyjnie w organizacjach *non profit* rozpoczynamy walkę z problemem społecznym poprzez tworzenie deklaracji misji, planowanie przyszłych działań i koncen-

trowanie się na organizacji. W planowaniu marketingowym działamy inaczej – punktem wyjścia jest poznanie konkretnej grupy docelowej.

Dzięki wykorzystaniu tradycyjnego modelu planowania organizacje *non profit* i wolontariaty walczą o uzyskanie konsensusu przy tworzeniu misji, analizują różne warianty, a następnie opracowują plan strategiczny lub wizję w oparciu o zrozumienie przyczyn i celów przez pracowników organizacji. Czy brzmi to znajomo? Działanie takie kładzie nacisk na wspólne opracowywanie rozwiązań i podejmowanie decyzji oraz grupowy konsensus. Grupa chce, by każdy wyraził zgodę na kierunek działania, więc jest on obrany z jej punktu widzenia. Plan marketingowy jest wynikiem tego procesu.

Przedstawiony proces jest ważny dla organizacji, jest on jednak ukierunkowany do wewnątrz. Tymczasem marketing to działanie skierowanym na zewnątrz. Marketing rozpoczyna od końcowego rezultatu dla konkretnej grupy, co oznacza, że jesteśmy zmuszeni poznać jej świat i jej rynek. W centrum zainteresowania są działania podejmowane przez odbiorców, a nie nasze idee. W planowaniu marketingowym musimy skoncentrować się nie na misji (np. wydobywanie ludzi z ubóstwa, zwiększanie dostępu do usług zdrowotnych, poprawa systemu edukacji), lecz na oczekiwanych działaniach grupy docelowej, które są realne i wymierne. Następnie planujemy wstecz. Pytamy się, co musi się zdarzyć, by odbiorcy poczynili kolejne kroki. Jak możemy przekonać ich do działania? To właśnie są zadania marketingu i w tej książce opowiem, jak je wykonać.

PO PROSTU TO ZRÓB – ALE CO?

Przy staraniach nakłonienia odbiorców do działania, zazwyczaj jesteśmy kuszeni przez dwie rzeczy: przekonanie ludzi do naszego projektu i dostarczenie im obszernych informacji na jego temat. Poprzez odwrócenie procesu planowania zaczynamy postrzegać te dwa podejścia jako niepotrzebne i co gorsza jako takie, które nie przyniosą zamierzonych efektów.

Traktujmy ludzi jak klientów, a nie jak kogoś, kogo musimy przekonać do naszych racji. Dla naszych odbiorców wspólny punkt widzenia nie jest niezbędnym warunkiem do podjęcia pożądanego przez nas działania.

By skłonić ludzi do podjęcia działania, co jest głównym zadaniem marketingu, nie potrzebujemy całej armii osób, które w mniejszym lub większym stopniu będą kopiami nas samych i które będą wierzyły w to samo, co my. Chociaż możemy chcieć stworzyć klony osób pozyskujących sponsorów, fanatyków zdrowego stylu życia lub rycerzy wyruszających z krucjatą w obronie środowiska i rozumiejących nasze racje, nie jest to ani możliwe, ani po-

trzebne, by osiągnąć cel. Powinno nam po prostu zależeć na tym, by ludzie podjęli oczekiwane działanie: wpłacili 50 dolarów przez Internet, jedli owoce i warzywa pięć razy w ciągu dnia lub nakłaniali członków rady miejskiej do głosowania przeciw projektom zagrażającym środowisku. Nie muszą być ekspertami od zagadnień związanych z naszym projektem. I jest to w porządku. Powody, dla których ludzie podejmują działanie, mogą być całkowicie różne od naszych i to też jest w porządku. Ważne jest jedynie to, by takie działanie podjęli. Ważne jest, by uprawiali jogging w swojej dzielnicy i dzięki takim niewielkim działaniom przyczyniali się do realizacji naszej misji, bez względu na to, czy w pełni zdają sobie sprawę, na czym ona polega, czy nie.

Nie musimy przekazywać olbrzymiej ilości informacji bez względu na to, jak kuszący byłby pomysł. Na przykład, gdy kupuję komputer, pytam, czy w środku znajduje się procesor Pentium. Nie wiem i nie chcę wiedzieć, na jakiej zasadzie on działa. Nie mam na to czasu. „Po prostu to robię” – kupuję Pentium, choć nie staję się w ten sposób komputerowym ekspertem ani nie znam deklaracji misji firmy Intel. Podobnie nie powinniśmy obciążać ludzi zadaniem, by stali się ekspertami od zagadnień związanych z naszym projektem, zanim nie poprosimy, by coś zrobili w jego sprawie. Krótka informacja i tak ma długą drogę do przebycia. Jeżeli informacja jest zbyt obszerna, staje się nieefektywna i nieprzekonująca. Błyskotliwy psycholog społeczny Elliot Aronson pisze o efekcie rozcieńczenia, który polega na tym, że neutralna lub niezwiązana z tematem informacja może pogorszyć wrażenie lub czyjaś opinię na dany temat. Przytacza on eksperyment przeprowadzony przez Henry’ego Zukiera, w którym dwóch uczniów opisano ankietowanym jako uczących się w domu przez trzydzieści jeden godzin tygodniowo. Jeżeli chodzi o pierwszego ucznia, była to jedyna podana informacja. W przypadku drugiego dodano mnóstwo nieistotnych szczegółów dotyczących liczby rodzeństwa, tego, ile razy odwiedzał swoich dziadków itp. Badanie wykazało, że ludzie uważali pierwszego ucznia za bystrzejszego⁵. Dodatkowa informacja sprawiała, że sprawa najważniejsza, czyli czas poświęcany przez ucznia na naukę, schodziła na dalszy plan. Istotna do przekazania kwestia może zostać niedostrzeżona, jeżeli dodamy do niej zbyt dużą ilość innych informacji.

Ludzie nie potrzebują wiedzieć wszystkiego. Chcą wiedzieć tylko to, co się odnosi bezpośrednio do nich.

⁵ E. Aronson, *The social animal* (New York: Worth, 2004) s. 106–107. Badania przytoczone przez Aronsona zostały przeprowadzone przez H. Zukiera i opisane w pracy pod tytułem *The Dilution Effect: The Role of the Correlation and Dispersion of Predictor Variables in the Use of Nondiagnostic Information*, „Journal of Personality and Social Psychology”, 1982, 43, 1163–1174.

Oto historia dotycząca organizacji charytatywnej, obrazująca tę koncepcję. Zaledwie kilka tygodni po tragedii 11 września 2001 roku i atakach przy użyciu bakterii wąglika zebrała się grupa profesjonalistów, by rozmawiać na temat podupadającego w Stanach Zjednoczonych systemu publicznej ochrony zdrowia. Sektor ten od wielu lat starał się modernizować infrastrukturę i sposób funkcjonowania, jednak walka o pozyskanie uwagi i środków była bardzo ciężka. Przed wrześniem 2001 roku nikt się tym za bardzo nie interesował. Jednak atak terrorystyczny i listy zawierające bakterie wąglika zmieniły wszystko. Nagle zdolność Stanów Zjednoczonych do ochrony zdrowia swoich obywateli stała się niezwykle ważna. Telewizja i gazety podawały przerażające fakty dotyczących bioterroryzmu lub systemu publicznej opieki zdrowotnej, który od lat był niedofinansowany, zaniedbany i godny pożałowania. Kraj zaczął się nagle troszczyć o ten system. Ludzie słuchali, gdyż chcieli czuć się bezpiecznie i chcieli wiedzieć, co musi być zrobione, by go odbudować i by ponownie zapewnić ochronę.

Pomimo lęku przed lataniem odczuwanego od 11 września z optymizmem wsiadłam na pokład samolotu, by udać się na konferencję poświęconą służbie zdrowia. Podobnie jak wielu Amerykanów chciałam coś zrobić, by pomóc naszemu krajowi, więc cieszyłam się, że spędzę czas w towarzystwie żywo zainteresowanych tym samym tematem, zaangażowanych ludzi, którzy dzień w dzień pracują, by chronić moje zdrowie. Zbyt długo uważano, że są oni na każde zawołanie, zbyt długo byli ignorowani i zbyt długo dotyczyły ich cięcia budżetowe. Jednak teraz istniała szansa, by zmienić tę sytuację i jako konsultant byłam tam, by pomóc im tego dokonać.

Podczas wieczoru otwierającego konferencję wystąpił fundator zainteresowany wsparciem sektora publicznej opieki zdrowotnej. Po przemówieniu zapytał uczestników, jak, ich zdaniem, zmieniła się ich sytuacja zawodowa po atakach z dnia 11 września i przypadkach znajdowania bakterii wąglika w korespondencji. Wydobyłam długopis i kartkę, ponieważ oczekiwałam na informację z pierwszej ręki, które później mogłyby inspirować działania innych fundatorów, polityków i społeczeństwa. Słyszałam historie o pracownikach publicznej służby zdrowia, którzy musieli iść do domu, by wysłać służbowe e-maile, bo w biurze nie mieli dostępu do Internetu. Wiedziałam, że służbie zdrowia brakuje sprzętu i personelu niezbędnego do tego, by szybko identyfikować wybuch niebezpiecznej choroby i informować o nim.

Pierwsza osoba, która wzięła do ręki mikrofon, powiedziała tak: „Ta cała sytuacja z wąglikiem jest straszna, lecz odwraca uwagę od rzeczy ważniejszych. Palenie jest poważniejszym zagrożeniem dla zdrowia, a jednak wszyscy mówią o wągliku”. Podniosła się inna osoba, która powiedziała: „Musimy zainteresować ludzi szerszym aspektem pracy publicznej opieki zdrowotnej. Jest więcej problemów niż tylko terroryzm”. Odpowiedzią był głośny aplauz.

I tak to szło. Po kolei ci zaangażowani ludzie wskazywali, jak uwaga społeczeństwa została skierowana na sprawy, które według nich nie były najistotniejsze. Pytali, dlaczego społeczeństwo nie może zrozumieć ich problemów w szerszym aspekcie i dlaczego nie przykładają do nich wagi. Dlaczego nikt nie mówi o otyłości i paleniu papierosów.

Sesja zakończyła się takimi akcentami, a ja w złym humorze wróciłam do pokoju hotelowego. Jak wszyscy – otworzyłam minibar i włączyłam telewizor. Większą część czasu spędziłam na oglądaniu wiadomości. Pierwszym, co zobaczyłam na ekranie, była reklama. Koncern General Motors namawiał telewidzów, by kupili samochód (zero procent finansowania), by „Ameryka toczyła się do przodu”. Patrzyłam na ekran i słuchałam komentarzy dotyczących przemysłu motoryzacyjnego. Ktoś mówił, że jest obecnie właściwy moment, by zbiorową troskę o przyszłość kraju przekuć w działanie, lecz był to producent samochodów, a nie pracownicy publicznej służby zdrowia zgromadzeni na sali konferencyjnej. Niepokój ludzi był związany ze sprzedażą samochodów, a nie ochroną zdrowia. Moim celem było skłonienie ludzi, by zainteresowali się publiczną ochroną zdrowia, a zamiast tego na ekranie, w imię patriotyzmu, jeździły w stronę zachodzącego słońca samochody z napędem na cztery koła.

Jeżeli fundatorzy, decydenci i amerykańskie społeczeństwo chcieli w końcu inwestować w publiczną opiekę zdrowotną, bo ataki terrorystyczne skierowały na nią ich uwagę, dlaczego zaangażowani ludzie z tego sektora, zgromadzeni na sali balowej, nie dostrzegali tego jako okazji? Odpowiedź brzmiała: bo byli bardziej skoncentrowani na tym, co inni myślą o ich sektorze, niż na tym, co powinni zrobić, by wzmocnić infrastrukturę. Nie posiadali gotowej idei typu „po prostu to zrób”, jak na przykład skłonienie ludzi, by domagali się dodatkowych funduszy od rządu. Chcieli, by ludzie widzieli sektor publicznej opieki zdrowotnej w taki sam sposób jak oni, żeby prowadzili zdrowszy tryb życia i wtedy, dopiero wtedy, popierali większe finansowanie w oparciu o wspólny punkt widzenia zakresu oferowanych usług. Podsumowując – chcieli, by odbiorcy stali się ekspertami i zmienili poglądy, zanim podejmą działanie. Niestety, jest to odpowiednik żądania od amerykańskiego społeczeństwa, by nieustannie lubiło biegać i wysyłania każdego na dziesięć kilometrów trasy.

Ludzie nigdy nie będą patrzyli na nasz projekt tak samo jak my. Stawia nas to przed następującą alternatywą: możemy na próżno starać się przekonać ich do naszego sposobu widzenia świata lub możemy pracować po przyjęciu ich perspektywy. To drugie rozwiązanie oznacza, że prosimy ich o coś, co jest realne do wykonania. Nie twierdzę, że slogan typu „by Ameryka toczyła się do przodu” jest właściwym podejściem do problemu i że każda organizacja charytatywna powinna przybierać barwy narodowe i ciągnąć korzyści z tragedii w imię widocznego jak na dłoni własnego interesu. Raczej, zamiast nakłaniać ludzi, by myśleli tak jak my, powinniśmy poprosić ich o podjęcie działań

w oparciu o własne, ważne dla nich wartości. Nie zapominamy o naszej misji, lecz wybieramy najbardziej efektywny sposób jej wypełnienia, dzięki akceptacji perspektywy grupy docelowej.

Powróćmy do hotelowej sali konferencyjnej i atmosfery po 11 września. Społeczna uwaga jest skoncentrowana jak promień lasera na bioterroryzmie. Nasz projekt (w tym przypadku publiczna opieka zdrowotna) dotyczy tego problemu. Nadarza się okazja, by go dopasować do priorytetów grupy docelowej, zdobyć jej poparcie i poprosić o podjęcie konkretnych działań. Czego od niej oczekujemy? Jeżeli jestem w 2001 roku orędowniczką służby zdrowia, moim pierwszoplanowym zmartwieniem jest rozpadająca się infrastruktura terenowa. Potrzebuję pieniędzy, by ją zmodernizować. Potrzebuję donatorów, by sfinansowali komputery, systemy komunikacyjne i szkolenia. Chcę, by nasi reprezentanci w rządzie przeznaczyli fundusze na mój projekt. I chcę, żeby opinia społeczna wywarła nacisk na decydentów, by pomogli. Bym to osiągnęła, ludzie nie muszą kochać sektora publicznej służby zdrowia lub rozumieć wszystkich jego niuansów. Nie potrzebuję, by rozpoczęli w życiu nowy rozdział, przestali palić, zdrowiej się odżywiali i więcej ćwiczyli. W chwili obecnej po prostu chcę, żeby przekazali fundusze na mój projekt, zatwierdzili korzystną ustawę lub zadzwonili do członka Kongresu i poprosili o pieniądze, by chronić zdrowie ludzi w tym kraju. Jeżeli ludzie dadzą pieniądze, poprą ustawę lub wykonają telefon, ponieważ zmodernizowana infrastruktura służby zdrowia da im poczucie bezpieczeństwa, to jest to według moich kryteriów sukces. Otrzymam wsparcie, które pomoże mi zająć się ich problemami, a także pomoże systemowi publicznej opieki zdrowotnej wywiązać się z całego zakresu odpowiedzialności. Ludziom nie musi zależeć na korzyściach ogólnospołecznych i nie ma potrzeby, by im zależało. Jednak, gdy je osiągniemy, będą mieli z nich pożytek.

Na szczęście ta historia ma pozytywne zakończenie, a przynajmniej na tyle pozytywne, na ile jest to możliwe w naszych czasach. Liderzy publicznej służby zdrowia, w tym kilka osób obecnych na konferencji, skutecznie pokazali, w jaki sposób ich praca odnosi się do sytuacji, która nastąpiła w Stanach Zjednoczonych po 11 września. Pokazali, że istnieje bezpośredni związek. Przeprowadzone w tamtym okresie sondaże dały następujący rezultat: olbrzymia większość, bo 80% Amerykanów, poparła inwestowanie w infrastrukturę publicznej służby zdrowia – co było zdefiniowane jako przekazywanie funduszy na rzecz lokalnych i stanowych departamentów zdrowia. Przekaz został odebrany. Możemy się zastanawiać, czy w ostatecznym rozrachunku fundusze te były wystarczające i czy zostały właściwie ulokowane, jednak Amerykanie i ich polityczni przedstawiciele „po prostu to zrobili” dla zdrowia wszystkich.

Musimy sprawić, by skomplikowane zagadnienia stały się zrozumiałe – w przeciwnym razie nie będziemy mogli ich promować.

Niektórzy mogą powiedzieć, że jest to zbyt uproszczenie. Ja nazwałabym to efektywną komunikacją. Ludzie codziennie są bombardowani tysiącami komunikatów. Nie mają czasu, by stać się specjalistami od zagadnień związanych z naszym projektem, bez względu na to, czy dotyczy on opieki społecznej, infrastruktury publicznej służby zdrowia, badań związanych z komórkami macierzystymi lub lokalnych szlaków turystycznych. Psychologowie społeczni, tacy jak Elliot Aronson i Robert Cialdini, dokładnie udokumentowali zjawisko przesytu informacyjnego i opisali, jak ludzie chronią energię umysłową, odrzucają dane i polegają na skrótach myślowych⁶. W przypadku organizacji charytatywnych, jeżeli nie spowodujemy, że zagadnienie będzie zrozumiałe, a wezwanie do działania proste, stracimy naszą grupę docelową.

Gdy do ludzi dotrze prosta idea i uczynią jeden mały krok, będziemy mogli ich poprosić o kolejny. Jest to proces. Rozpoczyna się od pojedynczego działania, a przejście do kolejnych etapów wymaga czasu. W miarę rozwoju projektu niektórzy członkowie grupy docelowej mogą lepiej zrozumieć naszą ideę i bardziej się zaangażować w jej cele. Mogą nawet prosić o dodatkową informację, by zmienić swój punkt widzenia. Nie możemy jednak z góry przewidywać, że tak się stanie i nie możemy zakładać sobie takiego celu jako pierwszego kroku. Jest to dziesięciomilowy bieg, a to długi dystans – nawet jeżeli nosi się buty Nike.

PRZYKŁADY DZIAŁAŃ

Przyjrzyjmy się kilku hipotetycznym przykładom projektów typu *non profit* i szczególnym działaniom, które mogą być w ich przypadku potrzebne. Załóżmy, że jesteśmy grupą prowadzącą kampanię antynikotynową, mającą na celu zwiększenie dostępu konsumentów do tanich środków pomagających rzucić palenie. Kto będzie stanowił naszą grupę docelową? Oczywiście palacze. O co ich poprosimy? Nie o to, by zaprzestali palenia. Nie jest to bowiem nic specjalnego, poza tym taka prośba nie gwarantuje sukcesu. Co się stanie, jeżeli poprosimy ich, żeby zadzwonili pod darmowy numer i zapisali się do programu oferującego kurację antynikotynową oraz telefoniczne konsultacje pomagające rzucić palenie? Już trochę lepiej. Jakie mogą być nasze działania skierowane do darczyńców? Chcemy, żeby zapewnili środki, dzięki którym będziemy mogli prowadzić naszą kampanię zachęcającą ludzi do zapisywania się do programu. Co z innymi potencjalnymi źródłami finansowania, np.

⁶ E. Aronson, *The Social Animal*; R.B. Cialdini, *Influence: Science and Practice* (Boston: Allyn & Bacon, 2001).

firmami ubezpieczeniowymi? Możemy poprosić je o zapłacenie za programy antynikotynowe. Możemy też zaproponować, żeby zastosowały zniżki w ubezpieczeniach zdrowotnych wobec osób, które wzięły udział w terapii i skorzystały z doradztwa przez telefon.

Możemy próbować włączyć w działanie większe grupy. Możemy zwrócić się do firm z prośbą o korzyści w pakietach socjalnych dla pracowników, którzy rzucili palenie. Możemy poprosić polityków o wprowadzenie ustawy zabraniającej palenia tytoniu w miejscach publicznych, także w biurach. Możemy poprosić badaczy o zgodę na zorganizowanie wywiadów oraz opublikowanie dowodów, że terapia antynikotynowa połączona z konsultacjami telefonicznymi w znaczący sposób zwiększa prawdopodobieństwo rzucenia palenia. Możemy również zamieszczać informacje o programie w biuletynach firmowych lub wykorzystywać inne narzędzia komunikowania się mające szeroki zasięg. We wszystkich podanych przypadkach działania są dostosowane do odbiorców, mają specyficzny charakter i są wykonalne.

Zastanówmy się teraz nad innym przykładem. Założmy, że zakładamy małe lokalne stowarzyszenie mające na celu poprawę jakości życia i zwiększenie bezpieczeństwa w naszym sąsiedztwie. Chcemy zarówno poprawić komunikację i współpracę pomiędzy sąsiadami poprzez spotkania i program monitoringu, jak również mieć wpływ na władze miasta lub dzielnicy w zakresie istotnych dla nas spraw. W jaki sposób będziemy zwracać się do sąsiadów, jeżeli jesteśmy nastawieni na działanie? Zamiast po prostu mówić im o stowarzyszeniu, możemy poprosić ich o przystąpienie do niego, o przychodzenie na spotkania, o wspieranie lokalnych inicjatyw na zebraniach rady miasta lub dzielnicy oraz o uczestnictwo w sąsiedzkim programie monitoringu. Rada miejska może być kolejnym obszarem działania. Możemy poprosić jej członków o diagnozę najbardziej palących problemów w naszej okolicy, o zgodę na zainstalowanie na ulicach progów zwalniających, głosowanie przeciwko nowemu planowi zagospodarowania, który zakłada większe zagęszczenie oraz rozwój infrastruktury komercyjnej. Jeszcze inny obszar działania to policja; możemy na przykład prosić stróżów prawa o podejmowanie stosownych działań w oparciu o raporty monitoringu sąsiedzkiego.

Wszystkie powyższe przykłady pokazują, że wybór działania powinien brać pod uwagę wiele zmiennych oraz zapotrzebowanie osób stanowiących grupę docelową, a także tych, które pomagają w rozwiązaniu problemu. Moim ulubionym przykładem takiego stylu myślenia jest program mający na celu zmniejszenie liczby osieroconych dzieci na Krymie. Wiele noworodków zostało tam porzuconych, a następnie umieszczonych w sierocińcach, z małymi szansami na adopcję. Był to olbrzymi problem. Crimean Charity Fund (Krymska Fundacja Dobroczytna), beneficjent Institute for Sustainable Communities zlokalizowanego w Vermont, zidentyfikowała

grupę problemów mających wpływ na tę sytuację: wiele nastolatek z wiosek zachodziło w ciążę, a następnie porzucało swoje dzieci. Niektóre matki będące w złej sytuacji materialnej były zmuszone pozostawić dziecko na oddziale noworodków, jeżeli nie było ich stać na wysokie opłaty narzucone przez skorumpowane dyrekcje szpitali. Wiele rodzin, które chciały adoptować dziecko, nawet nie rozpoczynało tej procedury, gdyż uważało ją za skomplikowaną i drogą.

Organizacja doszła do wniosku, że istnieje potrzeba określenia kilku grup docelowych, na których skoncentrują się działania prowadzące do poprawy sytuacji. By poradzić sobie z problemem polegającym na tym, że liczba ciąży wśród nastolatek w wielu wioskach zwiększyła się dziesięciokrotnie w ostatniej dekadzie, fundacja skoncentrowała się na chłopcach, czyli grupie, na którą młode dziewczęta mają największy wpływ. Zostali oni poproszeni o uczęszczanie na zajęcia do Szkoły Ojcostwa, która w kilkunastu osadach przygotowała ponad tysiąc nastolatków do realiów życia rodzinnego, a także ostrzegała przed skutkami ryzykownego seksu. Jakie były rezultaty? Otóż w wioskach, które brały udział w projekcie, w kolejnym roku nie było nowych przypadków zarażenia wirusem HIV ani nowych niechcianych ciąż. Odkryto, że 15% młodych mam było zmuszonych do pozostawienia swoich dzieci ze względu na wygórowane opłaty za usługi szpitalne. Narzucali je pozbawieni skrupułów administratorzy szpitali, żerujący na biednych. Fundacja wywarła skuteczny nacisk na burmistrza, by spowodował zaprzestanie tych praktyk i zapewnił publiczne pieniądze na opłacenie usług za kobiety o niskich dochodach. Uzyskano także refundację kosztów poniesionych poprzednio przez kobiety znajdujące się w złej sytuacji materialnej.

Fundacja zorganizowała również szeroko zakrojoną kampanię medialną, która omawiała wszystkie przeszkody adopcji. Informowała potencjalnych rodziców, że adopcja pod względem prawnym wcale nie jest tak skomplikowana, jak im się wydawało i że mogą otrzymać bezpłatną poradę prawną. Kampania, która była prowadzona w ponad stu lokalnych mass mediach, została później wsparta przez zdjęcia niepełnosprawnych sierot. Zainteresowanie wzbudzały także plakaty wieszane w klinikach leczenia bezpłodności. Dzięki tym wysiłkom całkowita liczba adopcji na Krymie wzrosła siedmiokrotnie, zaś czterokrotnie, jeśli weźmie się pod uwagę dzieci niepełnosprawne. Fundacji udało się nawet pozyskać do współpracy lokalną administrację, by stworzyć program promujący adopcję. W projekt ten zaangażowane są grupy prawników, lekarzy, organizacje o podobnym nastawieniu co fundacja oraz przedstawiciele lokalnych władz. Celem są działania oparte na sukcesie przeprowadzonej kampanii, ukierunkowane na likwidację opóźnień w procesie adopcji, które spowodowane są wydłużonym procesem legislacyjnym.

JAK STOSOWAĆ PIERWSZĄ ZASADĘ ROBIN HOODA

Przedstawiam sześć kroków pomocnych w zastosowaniu dewizy „po prostu to zrób”.

1. Określ cele marketingowe

Oto test, którego często używam: stwierdzam, co chcę osiągnąć przy pomocy marketingu, a następnie stawiam powtarzające się pytanie: „Jaki ma być rezultat?”. To ćwiczenie pomaga mi skoncentrować się na grupie docelowej i najważniejszych działaniach. Na przykład, prowadziłam kiedyś szkolenie dla grupy orędowników reformy systemu ubezpieczeń społecznych. Powiedzieli mi, że ich celem marketingowym jest lepsze zrozumienie przez ludzi programu ubezpieczeń społecznych, jego wypłacalności i wyzwań, przed którymi stoi. Dla mnie brzmiało to bardziej jak deklaracja misji, a nie jak cel marketingowy lub wezwanie do działania. Zapytałam więc: „Jaki ma być rezultat?”. Odpowiedzieli, że chcą, by ludzie byli w pełni poinformowani i dzięki temu mogli podejmować mądre decyzje dotyczące tego konkretnego problemu. Lecz pytanie „Jaki ma być rezultat?” pozostawało. Dlaczego ludzie mają być ekspertami w aktuarialnych metodach⁷ prognozowania nadwyżek finansowych lub narastającego indeksowania cen? Co konkretnie chcą osiągnąć? Czym jest ta mądra decyzja, którą należy podjąć? Jaką politykę ludzie powinni poprzeć i na czym to poparcie ma polegać?

Kilka osób ostatecznie zdecydowało, że chcą, by grupa docelowa była przeciwna prywatyzacji i kontom osobistym i żeby wyraziła niezadowolenie, np. poprzez wysyłanie e-maili do swoich przedstawicieli w Kongresie. Inni doszli do wniosku, że chcą, by ludzie wyrazili swoje wsparcie dla różnych zmian w polityce ubezpieczeniowej. Wszyscy jednak wskazali konkretną ideę i działanie. Decyzje te zmieniły to, na czym mieli się koncentrować, działania, o które chcieli prosić grupę docelową oraz rodzaj i ilość informacji do przekazania. Pod koniec szkolenia działanie nie było już określone jako zrozumienie tych skomplikowanych zagadnień, lecz raczej jako ochrona systemu ubezpieczeń społecznych przez zadzwonienie pod numer...

Wielu z nas spostrzeże, że na pytanie „Jaki ma być rezultat?” odpowiadamy stwierdzeniem w rodzaju „Chcę, by ludzie lepiej uświadamiali sobie tę kwestię” lub „Chcę, by ludzie rozumieli, co jest dla nich dobre”. Jeżeli tak sprawa wygląda, idźmy o krok dalej. Dlaczego nasza grupa docelowa potrzebuje coś sobie uświadomić lub zrozumieć? Jaki ma być rezultat? Jakie działanie tak naprawdę chcemy podjąć?

⁷ Metody aktuarialne – metody ustalania wysokości składek ubezpieczeniowych i odszkodowań (przyp. tłum.).

2. Zidentyfikuj wszystkie grupy docelowe i oczekiwane działania

Aby wypełnić swoją misję organizacje dobroczynne potrzebują, by wiele grup docelowych podjęło działania. Jak pokazał wcześniejszy przykład, zmiana społeczna wymaga, by działania podejmowali ludzie na wielu poziomach: od tych, których problem bezpośrednio dotyczy, do osób mających wpływ na jego przyczynę. Nasza grupa może obejmować zarówno ludzi, którym chcemy pomóc, jak i tych, którzy mają na nich wpływ lub kontrolują przepływ informacji, czyli np. osoby kształtujące opinie lub cenzorzy.

W wielu przypadkach darczyńcy lub potencjalni darczyńcy stanowią ważną grupę docelową, podobnie jak konkurenci i partnerzy. Możemy także, by osiągnąć nasze cele, potrzebować pewnych działań od członków zarządów, mediów, firm, polityków, organów nadzoru i społeczności naukowej.

Każda grupa powinna być określona. „Wszyscy” lub „ogół społeczeństwa” nie są naszymi odbiorcami. Przykładem jasno określonej grupy docelowej mogą być: „mężczyźni w wieku od osiemnastu do dwudziestu czterech lat”, „członkowie lokalnego stowarzyszenia”, „dziennikarze z dużych gazet specjalizujący się w problematyce zdrowotnej” lub „żony mężczyzn, którzy powinni poddać się profilaktycznemu badaniu na raka prostaty”. Potrzebujemy jasno określonych grup charakteryzujących się wspólnymi elementami, od których oczekujemy podjęcia podobnych działań. Każda z nich będzie wymagała odmiennego podejścia marketingowego. W następnych rozdziałach zajmiemy się dokładną diagnozą tych grup, ich wyodrębnianiem i łączeniem, a także definiowaniem marketingowej strategii dla każdej z nich.

3. Zdefiniuj działanie dla każdej grupy

Sprawmy, by działanie było tak aktywne, jak to tylko jest możliwe. Prośba o działanie jest zawsze lepsza niż namawianie ludzi, by myśleli w określony sposób. Na przykład zwrócenie się do rodziców, by czytali dzieciom przez piętnaście minut każdego wieczoru, jest lepsze niż poproszenie ich, by zgodzili się, że czytanie dzieciom jest dobre. Upewnijmy się, że plan działania przewiduje podział zadań, termin wykonania, liczbę, częstotliwość. Gdy lepiej poznamy naszych odbiorców, możemy zmodyfikować pewne elementy, lecz potrzebujemy czegoś na początek.

Z dwóch powodów im działanie jest bardziej skonkretyzowane, tym lepiej. Po pierwsze, gdy ustalamy konkrety, jesteśmy zmuszeni do skoncentrowania się na tym, co rzeczywiste. Każdy, kto jest zaangażowany w nasz projekt, zrozumie, do czego zmierza działanie marketingowe. Dzięki temu poznamy wszelkie różnice zdań już na początku i unikniemy nieporozumień, zamieszania lub stagnacji na dalszych etapach. Drugi powód dotyczy naszej grupy docelowej: konkretne działania są łatwiejsze do przeprowadzenia, a sprecy-

zowanej prośbie trudniej odmówić niż argumentom nie do końca określonym. Jak zareaguje ktoś, kogo poproszę, by przyłączył się do walki z rakiem? Prawdopodobnie zgodzi się. Co zrobi potem? Prawdopodobnie nic. Trudno jest wyobrazić sobie, jak mielibyśmy przyłączyć się do walki. Osoba taka najprawdopodobniej pomyśli: „Tak, rak to straszna choroba i jestem za tym, żeby z nią walczyć”, a następnie wróci do swoich codziennych zajęć. Teraz wyobraźmy sobie, że poproszę taką osobę, by kupiła przez Internet opaskę Live Strong sprzedawaną przez Fundację Lance’a Armstronga w celu poszerzenia świadomości zagrożenia rakiem i zbierania środków na pomoc chorym. Jaka wówczas będzie reakcja? Najprawdopodobniej zakup opaski, ponieważ jest to łatwe i takiej prośbie trudno odmówić. Daje to także przyjemne poczucie, że coś zrobiliśmy (dowodem będzie znana w USA żółta opaska na nadgarstek) – ten aspekt poruszę w późniejszych rozdziałach.

4. Sprawdź, czy działanie jest wykonalne

Zastanówmy się teraz, jak łatwe jest działanie, o które prosimy. Być może powinniśmy się skoncentrować raczej na kilku prostych krokach, które grupa docelowa może wykonać, by otrzymać pożądany efekt, niż na ostatecznym wielkim celu. Czuję się obezwładniona takimi hasłami jak „ogranicz zużycie – użyj ponownie – segreguj” lub „ocal Ziemię”. Gdy jednak władze miasta dostarczają mi nowy pojemnik na kółkach służący do segregacji odpadów i instruują, bym wrzucała do niego papier, tekturę i gazety i zostawiała go przy krawężniku we wtorki, robię to. Nie poradzę sobie z walką z bezrobociem, ale mogę podarować moje biurowe ubrania osobom, które korzystały z pomocy dla bezrobotnych, a teraz chodzą na rozmowy rekrutacyjne.

Większość ludzi nie podejmie się żadnych działań, jeżeli wydadzą się im niewykonalne. Większość chce robić proste rzeczy i poprzez małe, odwracalne kroki mieć możliwość sprawdzenia, czy w ogóle im się to podoba. Zazwyczaj chcą się wycofać, jeżeli czegoś nie lubią, więc z tego powodu niewielkie zaangażowanie jest lepsze niż duże. Większość ludzi chce ocalić Ziemię i rozwiązać problem bezrobocia, ale tylko w teorii, co prowadzi donikąd. Przecież poza tym jest wiele codziennych obowiązków. Musimy odprowadzić dzieci do przedszkola, dojść do przystanku autobusowego i zdążyć do pracy na godzinę dziewiątą. Nie wydaje się nam możliwe, byśmy w naszym rozkładzie dnia znaleźli czas na rozwiązywanie tak poważnych problemów.

Prośba o wykonywanie tylko niewielkich zadań może się wydawać odwrotnie od rozwiązania problemu, jednak w rzeczywistości bardziej prawdopodobne jest, że to małe kroki, a nie ambitne apele o wielkie czyny, przyniosą dużą zmianę. Cialdini cytuje wyniki badań przeprowadzonych na dużą skalę, które pokazują, że jeżeli ktoś zaangażuje się na początku nawet w bardzo małym stopniu, na przykład podpisze petycję, jest skłonny na późniejszym

etapie wziąć o wiele większą odpowiedzialność niż osoba, która nie zrobiła nic⁸. Mechanizm ten jest jeszcze silniejszy, jeżeli zaangażowanie lub zobowiązanie było deklarowane publicznie (np. podpis, deklaracja przystąpienia). Taki moment zgody lub technika stopy w drzwiach działa częściowo dlatego, że powoduje zmianę sposobu patrzenia na siebie. Nawet niewielki uczynek może być początkiem przekonywania ludzi, że są świadomi zagrożeń zdrowotnych lub że są aktywnymi obywatelami. Ludzie poszukują racjonalnego wytłumaczenia dla podejmowanego wysiłku (szczególnie, jeżeli uważają go za znaczący) i upewniają siebie, że podjęli właściwą decyzję. Gdy już raz uświadomią sobie, że gdy zaangażowali się, mieli rację i doświadczą korzyści związanych z taką decyzją, są bardziej skłonni dalej działać, a co za tym idzie wzmacniać swój wizerunek, niż ci, którzy byli bierni.

5. Identyfikuj i usuwaj bariery działania

Jeżeli ktoś musi podróżować, inwestować swój czas lub poszukiwać dostawców, bo tego wymaga udział w naszym projekcie, niezbędne jest usunięcie wszelkich przeszkód. Zadbajmy o logistykę, skróćmy czas niezbędny do podjęcia działania lub dostarczmy listę miejsc, gdzie można otrzymać niezbędną pomoc, gdyż zwiększy to prawdopodobieństwo, że działanie nastąpi. Jeżeli przekonamy się, że istnieją znaczące przeszkody, których nie możemy pokonać, będziemy musieli odwołać akcję. Lepiej, żeby ktoś nic nie zrobił, niż podjął się działania, a następnie miał negatywne doświadczenie.

Patrzmy na każdy etap z punktu widzenia grupy docelowej. Załóżmy, że zaczynamy program propagujący szczepienia dzieci. Czy rodzice będą wiedzieli, dokąd się udać? Czy podczas szczepienia dziecka personel udzieli im wszelkiej pomocy? Czy punkty szczepień są właściwie przygotowane lokalowo, posiadają niezbędne wyposażenie oraz dysponują wykwalifikowanym personelem? Co się stanie, jeżeli pojawi się zainteresowanie usługą i popyt na nią, a my nie będziemy w stanie jej dostarczyć? Na przykład, możemy zachęcić kobiety, by poddały się badaniom mammograficznym. Jednak z powodu dużego zainteresowania popyt przewyższył podaż i w niektórych miejscach na badanie trzeba czekać miesiącami. Rząd, kilkanaście fundacji i organizacje *non profit* próbują poradzić sobie z tym problemem, jednak w tej chwili mamy zmartwione kobiety, które dostały skierowanie, ale nie mogą się przebadać z powodu braku miejsc. Być może takie wąskie gardło ma sens, jeżeli nasza strategia zakłada stworzenie niezaspokojonego popytu w celu wywarcia presji na dokonanie zmian. W przypadku badań mammograficznych powstały problem skłonił rząd i kilkanaście zaangażowanych organizacji do przezna-

⁸ R.B. Cialdini, op. cit., s. 65–67.

czenia funduszy na zwiększenie dostępności badań przez takie inicjatywy, jak np. dostarczenie furgonetek mammograficznych.

6. Bądź elastyczny i gotowy na zmianę sposobu działania

W kolejnych rozdziałach nauczymy się, jak poznawać naszą grupę docelową i rynek. Może to zmienić nasz sposób planowania działań i celów marketingowych. Będziemy potrzebowali pewnej elastyczności, by dostosować naszą misję do działań, które mają być oparte na podstawie cennych, wcześniej zebranych, informacji. Powinniśmy także być gotowi do wyznaczenia nowych celów, gdy wiele osób włączy się do działania. Rozpoznamy moment, gdy cel został osiągnięty, ogłosimy sukces i przejdźmy do kolejnego etapu.

WNIOSKI

Guru marketingu Philip Kotler podsumował jego istotę, gdy powiedział, że chodzi w nim nie tyle o sprzedaż, ile o kreowanie potrzeby⁹. Firma Nike wykreowała klienta poprzez skoncentrowanie się nie na butach, lecz na kupujących je ludziach. Gdy posiadamy jasne wskazania do działania dla każdej z naszych grup docelowych, znaczy to, że skoncentrowaliśmy się na odbiorcy.

Odniesiemy sukces, jeżeli przekształcimy się z misjonarzy w ekspertów marketingu, którzy mają misję.

Co rozumiem przez powyższe stwierdzenie? To, że ludzie posiadający cel są zaangażowani, mają pasję i motywację, by coś zmienić (możemy wtedy nawet czuć przymus, by napisać książkę przedstawiającą nasz punkt widzenia). Umożliwia to koncentrację na celu bez względu na to, że reszta świata nie dba o ideę, która płonie w naszych sercach. Czy jesteśmy częścią organizacji, czy indywidualnym wolontariuszem, mamy wiele do zyskania poprzez uwolnienie się od nieefektywnego narcyzmu i dotarcie do naszych odbiorców dzięki patrzeniu na problem ich oczami. Koncentracja na grupie docelowej pozwoli oszczędzić pieniądze, czas i wysiłek, a nasi odbiorcy będą bardziej skłonni uważnie słuchać i działać. Taki rezultat jest ważny, ponieważ większość z nas spotyka się z baczną społeczną obserwacją i presją, by mądrze wydawać ograniczone fundusze.

Utrzymajmy naszą koncentrację na grupie docelowej podczas lektury kolejnych dziewięciu rozdziałów, dopóki strzałą nie trafimy prosto w cel i nie nastąpi oczekiwane przez nas działanie. Osiągniemy ten cel poprzez pozna-

⁹ P. Kotler, *Marketing Management* (Upper Sadle River, N.J.: Prentice Hall, 1994), s. XXV.

nie naszych odbiorców i tego, co jest dla nich ważne, przez rozszyfrowanie skomplikowanego rynku, identyfikację konkurentów i sojuszników oraz stworzenie i dostarczenie gwarantującego sukces przekazu. Każdy z tych elementów jest częścią grota strzały i musi być dostosowany do konkretnej grupy. Razem tworzą strategię marketingową, która będzie motywować ludzi do podejmowania pożądanych przez nas działań. Celem jest nawiązanie kontaktu z grupą docelową, by jej zaangażowanie stawało się coraz większe.

Zainspirujmy teraz ludzi do idei „po prostu to zrób”.

Wywiad 1: Sprzedaż mydła i idei dobroczynności

Kariera Williama Novellego jest odpowiedzią na pytanie Gerharta Wiebego „Czy przyjaźń może być sprzedawana jak mydło?”. Novelli rozpoczął karierę zawodową w firmie Unilever, gdzie zajmował się marketingiem detergentów do prania. Po kilkunastu latach przeszedł do agencji marketingowej Wells, Rich, Green. Tam po raz pierwszy zadał sobie pytanie, co mydło ma wspólnego z dobroczynnością.

Przyszedłem z Unilevera i pracowałem z taką samą grupą produktów – towarów paczkowanych. Zajmowałem się reklamą detergentów do prania, jedzenia dla kotów i psów, produktów zbożowych dla dzieci i podobnych dóbr – wspomina Novelli. – Potem dostałem inny temat, którym były publiczne mass media. Po raz pierwszy ten sektor wynajął agencję marketingową do wykreowania grupy odbiorców. Pierwszą rzeczą, którą zrobiłem, było pójście na konferencję prasową Joan Ganz Cooney, kobiety, która stworzyła *Ulicę Sezamkową*. Zauważyłem, że stosowała ona techniki marketingowe do wypromowania *Ulicy*, programu spełniającego rolę edukacyjną. Pomyślałem więc, że można pójść dalej. Można zastosować zasady marketingu do promowania edukacji oraz innych zagadnień, idei i branż. I to dało mi napęd.

Novelli, czarująca osoba, cichy pasjonat posiadający duże poczucie humoru, znalazł swoje powołanie. Rozpoczął pracę marketingową dla Korpusu Pokoju, organizacji *non profit*. Potem w Waszyngtonie założył z Jackiem Porterem własną agencję PR¹⁰. Dzięki niemu firma Porter Novelli jest jedną z największych na świecie agencji PR. W czasie jej tworzenia był pionierem w zastosowaniu w sektorze *non profit* wiedzy wykorzystywanej przez firmy komercyjne.

¹⁰ Agencja public relations (PR) – agencja zajmująca się relacjami z otoczeniem (przyp. tłum.).

Podczas tych początków lubiłem nazywać nas grupą sprzedawców mydła próbujących rozwiązać problem nadciśnienia i raka. Potem odkryłem literaturę naukową. Przeczytałem opracowanie Phila Kotlera i Geralda Zaltmana na temat marketingu społecznego. Pomyślałem sobie, że ci faceci bardzo zgrabnie podchodzą do tematu. Wykorzystuję moje doświadczenia z marketingu detergentów, ale oni mają lepsze pomysły. Muszę więc połączyć teorię z praktyką. Właśnie w taki sposób rozpocząłem, korzystałem z teorii i naukowego punktu widzenia i mówiłem: „O rany, to pomaga mi osiągnąć mój cel”.

Novelli zastosował taki styl myślenia jako wiceprezes i członek zarządu międzynarodowej agencji pomocy i rozwoju CARE, prezes Kampanii na Rzecz Dzieci Wolnych od Tytoniu (Campaign for Tobacco-Free Kids) i na swoim obecnym stanowisku jako Dyrektor Zarządzający Amerykańskiego Stowarzyszenia Emerytów (AARP dawniej znane jako American Association of Retired People). Na każdym z tych stanowisk potrafił połączyć swoje zaangażowanie w działalność dobroczynną z rynkowym wyczuciem i przekonać nas, że rzeczywiście możemy sprzedawać przyjaźń jak mydło.

Pytanie: Co jest celem marketingowym w działalności *non profit*?

Odpowiedź: Myślę, że w wielu programach tego typu popełnia się błąd polegający na koncentrowaniu się na zmianie postawy – innymi słowy przekonaniu ludzi, żeby wierzyli w to samo co my. Oni myślą w następujący sposób: „Dobrze, ale co ja mogę zrobić, by przeciwdziałać ciąży wśród nastolatków? Postaram się, żeby te dzieciaki zrozumiwały, że...”. Istnieje różnica pomiędzy rozumieniem a działaniem. Powinniśmy zdawać sobie sprawę, że działamy w biznesie opartym na umiejętności perswadowania, a nie rozpowszechniania informacji. Gdy ktoś mówi do mnie: „Nie do nas należy pouczanie ludzi, co powinni myśleć lub robić”, uważam wówczas, że równie dobrze moglibyśmy rozrzucić ulotki z samolotów. Jeżeli naprawdę chcemy, by ktoś coś zrobił, zapomnijmy o sprzedaży. Jeżeli chcemy zakomunikować ludziom, że oceany są zagrożone, zapytajmy się, czego oczekujemy od konsumentów lub grupy docelowej. Czy chcemy, żeby się utopili, czy napisali list do kongresmana?

Pytanie: Czy przyjaźń jest towarem tak jak mydło?

Odpowiedź: Firma, kiedy rozwija produkt, patrzy na potencjalne zapotrzebowanie rynku. Ludzie powiadają: „Jeżeli zbudujesz lepszą pułapkę na myszy, świat padnie ci do stóp”, lecz to nie jest marketing. Eksperci marketingu rozpoczynają działanie od konsumenta, a nie pułapki na myszy: „Czy ludzie, którzy mają myszy w domach, chcą się ich pozbyć? Czy są usatysfakcjonowani obecnymi rozwiązaniami? Ile zapłacą, by pozbyć się myszy?”. Organizacje dobroczynne są dla kontrastu uzależnione od produktu, a nie od rynku.

Pytanie: Skąd wiemy, co zamyka proces sprzedaży?

Odpowiedź: Naprawdę podoba mi się idea pozytywnej zmiany. Nie koncentrujemy się na ludziach, którzy nie są aktywni, lecz na tych, którzy działają i dowiedzmy się, co ich motywuje. Jednym z założeń marketingu jest to, że najlepszym potencjalnym klientem są ludzie podobni do obecnych klientów. Jeżeli chcemy sprzedawać detergenty do prania, zobaczmy, kto obecnie je kupuje. Tacy ludzie są podatni. Jeżeli myślimy o akcji antynikotynowej, ludzie, którzy raz czy dwa próbowali rzucić palenie, będą bardziej skłonni spróbować po raz trzeci niż tacy, którzy jeszcze nigdy tego nie robili. Jeżeli myślimy o aktywności fizycznej, ludzie, którzy już mają buty sportowe, będą bardziej skłonni założyć je ponownie niż tacy, którzy nigdy nie ruszyli się z kanapy. Jeżeli myślimy o społecznych zmianach, uważam, że błędem jest koncentrowanie się tylko na ludziach, gdyż nie żyją oni w próżni. Wpływ mają na nich media i zachowania wyznaczające pewne standardy. Jeżeli rozejrzemy się dookoła po swojej okolicy i zobaczymy, że wszystkie dzieciaki palą, jest to rzeczywistość. Nie ma znaczenia, że rodzice namawiają ich do zaprzestania. Pomogłoby, gdybyśmy mogli uczynić aktywność fizyczną standardem, gdyby wszyscy uprawiali gimnastykę – gwiazdy filmowe, sąsiedzi, Oprah¹¹. Pomaga także wsparcie mediów i polityków. W dalszym rzędzie stoi zmiana w polityce firmowej i organizacyjnej.

Pytanie: W jaki sposób organizacja dobroczynna może sobie radzić z tyłoma grupami docelowymi?

Odpowiedź: Organizacje typu *non profit* mają znacznie więcej partnerów niż korporacje. Przypominają cebule o wielu warstwach. Prawdopodobnie w samym centrum znajduje się zarząd, który musimy informować, edukować i wobec którego musimy używać perswazji. Kolejną warstwą jest personel, który ma prospołeczną orientację, kieruje się misją i chce być zaangażowany. Poza tym są wolontariusze, członkowie i społeczeństwo. Trzeba pracować z wszystkimi tymi grupami po kolei. Jeżeli mamy po swojej stronie zarząd, istnieje większa szansa na pozyskanie współpracy warstw zewnętrznych.

Wywiad 2: Inicjowanie obywatelskiego działania

Leslie McCuaig jest kobietą biznesu pracującą w organizacjach pomocy charytatywnej. Ci, którzy ją znają, mówią, że łączy te światy, by osiągnąć lepszy efekt. Charakteryzuje ją wysoce produktywna i kreatywna siła, której używa do wprowadzenia innowacyjności i efektywności do wielu projektów dobroczynnych. Pani McCuaig jest ciężko pracującą osobą, a jednocześnie

¹¹ Oprah – dziennikarka telewizyjna w Stanach Zjednoczonych. Do swoich programów zaprasza znanych ludzi (przyp. tłum.).

pełną życia i uporządkowaną. Karierę rozpoczęła w międzynarodowej organizacji pomocy i rozwoju w Rosji. W późniejszym okresie wykorzystwała zarówno swoje doświadczenia w Rosji, jak i studia MBA do opracowania i wdrożenia przełomowego programu wspierającego mini- i mikroprzedsiębiorstwa. Następnie zajmowała się kwestiami prawnymi dla amerykańskiego konsorcjum, pracowała w byłym Związku Radzieckim, po czym przeszła do Institute for Sustainable Communities, by kierować tą czołową międzynarodową amerykańską agencją zajmującą się rozwojem społeczeństwa obywatelskiego na Ukrainie. Projekt ten pod nazwą UCAN Ukraine Citizen Action Network (Ukraińska Akcja Obywatelska) pomaga ukraińskim organizacjom i obywatelom aktywnie zaangażować się w tworzenie gospodarczego, politycznego i socjalnego programu. Współpracowałam z panią McCuaig przy wykorzystaniu zasad marketingu w tym projekcie i wszystkie przykłady w tej książce dotyczące Ukrainy pochodzą od cesjonariuszy projektu UCAN.

Pani McCuaig jest obecnie wiceprezesem do spraw programu rozwoju w Institute for Sustainable Communities w Vermont. W zamieszczonym tu wywiadzie opowiada, jak rozpoczęła projekt UCAN, koncentrowała się na konkretnych działaniach, które mają wspomóc jeszcze niewielkie, lecz rosnące społeczeństwo obywatelskie na Ukrainie.

Pytanie: Jak sobie Pani radzi z tak skomplikowanym zagadnieniem jak społeczeństwo obywatelskie?

Odpowiedź: Myślę, że musimy rozłożyć problem na czynniki pierwsze. Jako organizacja kierowana przez misję wykazujemy tendencje do globalnych, idealistycznych poglądów. To wspaniałe, że chcemy zwalczyć głód na świecie, jednak nie jest łatwo opracować plan działania, by ten cel osiągnąć, a jeszcze trudniej wymyślić strategię marketingową. Musimy być realistami i zdefiniować, na co mamy w tej chwili wpływ i co możemy osiągnąć, a następnie opracować plan działania w oparciu o utworzoną perspektywę.

Pytanie: Na czym się Pani koncentruje w działaniach na Ukrainie?

Odpowiedź: W UCAN staramy się uniknąć politycznej definicji społeczeństwa obywatelskiego – czyli takiej, która kładzie nacisk na demokrację i prawa człowieka. Ponieważ budowanie demokracji jest czymś abstrakcyjnym, ludzie raczej skłaniają się ku działaniom takim jak wybory i tworzenie instytucji przedstawicielskich, bo zakładają, że to właśnie one same w sobie konstytuują ustrój demokratyczny. Zadaliśmy więc ludziom pytanie: „Co oznacza społeczeństwo obywatelskie dla zwykłego człowieka?”. Usłyszeliśmy, że demokracja to nie tylko głosowanie raz na cztery lata, lecz także odgrywanie aktywnej roli każdego dnia. Jest to nie tylko uczestnictwo obywateli w życiu politycznym, lecz także regularna współpraca pomiędzy ludźmi ukie-

runkowana na rozwiązywanie problemów w ich społeczności. Gdy spojrzeliśmy na społeczeństwo obywatelskie z takiego punktu widzenia, zdaliśmy sobie sprawę, że trzeba opracować plan działania mającego na celu likwidację barier uniemożliwiających ludziom uczestniczenie w procesie demokratycznym. Jedną z barier był brak wiary ludzi w to, że wolno im partycypować w tym procesie. Nie zdawali sobie sprawy, jak wiele zmian w prawie nastąpiło od czasów upadku Związku Radzieckiego. Myśleli także, że ich udział nie przyniesie efektów. Wielu osobom brakowało pewności siebie, by cokolwiek przedsięwziąć, ponieważ nigdy do tej pory się nie angażowali.

Tak więc projekt skoncentrował się na zmianie tej mentalności. Chcieliśmy przełamać bierność, sprawić, by ludzie poczuli się pewnie i pomóc im sprawdzić, co się stanie, jeżeli zaczną się organizować i zajmować problemami społecznymi. Pracowaliśmy nad wzmocnieniem istniejących już ukraińskich grup wsparcia, a szczególnie nad zachęceniem ich do rozejrzenia się wokół i zaangażowania większej liczby ludzi. Projekt zakładał włączenie tak dużej liczby osób, jak to tylko jest możliwe, by osobiście doświadczyły korzyści płynących z zaangażowania społecznego. Wpłynęło to na sposób rozumienia przez ludzi ich roli w społeczeństwie. A właśnie to według mnie jest esencją demokracji.

Pytanie: Czy może Pani podać przykład kogoś angażującego się w takie działania?

Odpowiedź: Miałam szczęście widzieć taki przykład na Ukrainie osobiście. W roku 2004 odbywały się na Ukrainie wybory prezydenckie, które były wyjątkowo skorumpowane. Niedaleko mojego biura w Kijowie zwykli obywatele porzucili swoje codzienne obowiązki i wyszli na ulice, by przez wiele dni stać na śniegu i mrozie w proteście przeciwko oszustwu popełnionemu przy liczeniu głosów. Niezwykle bezpośrednio uczestniczyli w demokracji, a robili to, ponieważ czuli, że ich godność jako obywateli została znieważona. Był to znak, jak bardzo różniła się mentalność na Ukrainie od biernej postawy z czasów Związku Radzieckiego. Pomarańczowa rewolucja pokazała, jak wspólne działanie jednostek wpływa na zmiany. Społeczeństwo obywatelskie tworzone jest nie przez instytucje, lecz przez ludzi.