Barbara Iwankiewicz-Rak

Orientacja marketingowa organizacji pozarządowych – główne cechy

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 18, 201-214

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 659 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 18 2011

BARBARA IWANKIEWICZ-RAK
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ORIENTACJA MARKETINGOWA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH – GŁÓWNE CECHY

Wprowadzenie

Dynamiczny rozwój ilościowy organizacji pozarządowych w ostatnim trzydziestoleciu w Polsce i na świecie utrwalił ich pozycję ekonomiczną jako podmiotów świadczących usługi społeczne. Sposoby tworzenia tych organizacji, cechy zorganizowania, źródła finansowania oraz ich odpowiedzialność społeczna odpowiadają warunkom i potrzebom współczesnych społeczeństw. To powoduje, że organizacje te przed firmami biznesu angażowane są w proces realizacji rządowej polityki społecznej w skali regionalnej, kraju, a nawet świata.

Organizacje pozarządowe są inicjowane przez społeczeństwo w segmentach rynku ujawniających pilne potrzeby, których rynek może nie być w stanie zaspokoić lub też potrzebujących może nie być stać na ich zaspokojenie. Inicjatorami ich tworzenia są członkowie społeczeństwa, którzy dostrzegają konieczność rozwiązywania problemów społecznych (w formie świadczenia usług, niesienia pomocy, zmian zachowań) i potrafią doprowadzić do ich rozwiązania.

Identyfikowanie potrzeb społecznych i podejmowanie działań w celu ich zaspokojenia jest także zadaniem firm, organizacji komercyjnych czy instytucji publicznych. Nie ma bowiem czynników uniemożliwiających oferowanie takich samych usług przez te trzy podmioty. Natomiast to, co różni je między sobą, to

granica skali działania, którą w przypadku organizacji komercyjnych wyznacza popyt i siła nabywcza społeczeństwa, dla instytucji publicznych to fundusz publiczny przeznaczony na ten cel i określony w ustawie budżetowej, a w przypadku organizacji pozarządowych – skłonność społeczeństwa do dobroczynności. Działania organizacji społecznych wyznaczają więc potrzeby społeczne w powiązaniu z akceptacją społeczeństwa i dobroczynnym wspieraniem tych działań.

Społeczna i ekonomiczna ranga funkcjonowania organizacji społecznych we współczesnych gospodarkach przejawia się nie tylko w świadczeniu usług i zaspokajaniu potrzeb, ale także w kreowaniu postaw społecznej odpowiedzialności i dobroczynnych wśród społeczeństwa. Z tych cech wynika ścisłe uzależnienie funkcjonowania tych organizacji od zdiagnozowanych potrzeb społecznych i warunków środowiska ekonomicznego, społecznego, prawnego i politycznego, w którym one funkcjonują. To powoduje, że sposób ich działania, pomimo że jest zmienny i podlega wpływom czynników zewnętrznych, ukierunkowany jest na zaspokojenie potrzeb społecznych. Oznacza to, że centralne miejsce w tych organizacjach zajmują potrzebujący, dla których te organizacje podejmują działania, a darczyńcy oferują swoją pomoc i wsparcie. Takie uzależnienie realizacji celów organizacji od hojności społeczeństwa wyznacza potrzebę przyjmowania orientacji rynkowej w ich działaniach.

Celem artykułu jest zaprezentowanie głównych cech orientacji rynkowej tych organizacji w aspekcie adaptacji koncepcji marketingu w procesach świadczenia usług i gromadzenia funduszy na działalność.

1. Organizacje pozarządowe – główne cechy

Różnorodność form zorganizowania prywatnych organizacji *non profit* (NGOs – organizacji pozarzadowych), a także odmienne warunki ekonomiczne, społeczne, polityczne i prawne ich funkcjonowania w poszczególnych krajach powodują, że nie została dotychczas wypracowana jednoznaczna definicja tych organizacji. Prezentowane w literaturze socjologicznej, ekonomicznej czy prawnej ujęcia tych podmiotów różnią się nie tyle prezentacją ich cech, ile kryteriami kwalifikowania poszczególnych form ich zorganizowania. W efekcie wyróżniane zbiory tych organizacji nie są jednolite, co może utrudniać prowadzenie badań porównawczych w ujęciu przestrzennym i dynamicznym. Konse-

kwencją tego jest także stosowanie różnego ich nazewnictwa[1]. Przykładowe nazwy to: organizacje *non profit*, organizacje pozarządowe, organizacje społeczne, organizacje obywatelskie, organizacje trzeciego sektora, organizacje woluntarystyczne czy organizacje wspólnych korzyści[2]. Jednak pomimo rozbieżności w nazewnictwie, w literaturze dość powszechnie przyjmuje się definicję zaproponowaną przez L. Salomona i H. Anheiera w 1997 roku[3] mówiącą, że organizacje pozarządowe (NGOs – *non governmental organizations*) to niekomercyjne (*non profit*, niedochodowe) podmioty rynku usług społecznych, które tworzone są w wyniku inicjatywy obywatelskiej, niezależnie od administracji państwowej[4]. Podstawowymi cechami tak ujętych organizacji są[5]:

- utrwalona formalna struktura organizacyjno-prawna,
- niezależność od administracji terenowej i rządowej,
- niekomercyjny cel, to znaczy brak nastawienia na zysk i podział nadwyżek przychodów między członków organizacji,
- autonomiczność i samorządność,
- dobrowolność członkostwa i udzielania pomocy.

Wyjaśnienie powyższych cech zaprezentowano w tabeli 1.

Rozszerzoną definicję organizacji *non profit*, która odpowiada przedstawionemu ujęciu i jednocześnie akcentuje ich cele, zaproponował A. Sargeant, wskazując, że „(...) za organizacje *non profit* uważa się takie, które służą poprawie ogólnego poziomu życia społeczeństwa dzięki zebraniu i redystrybucji odpowiednich zasobów oraz dostarczeniu dóbr fizycznych i usług. Celem istnienia takich organizacji nie jest osiąganie zysków lub korzyści dla nich samych, toteż nie dystrybuują one zysków lub nadwyżek między udziałowców

---

[1] R.C. Franco, *Defining the Nonprofit Sector: Portugal*, Working Paper nr 43, The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Centre of Civil Society Studies, Baltimore, September 2005, s. 2.

[2] P.J. DiMaggio, H.K. Anheier, *The sociology of Nonprofit Organizations and Sectors*, „Annual Review of Sociology" 1990, Vol. 16, s. 138.

[3] L. Salomon, H. Anheier, *Defining the Nonprofit Sektor: A Cross-National Analysis*, Manchester University Press, Manchester 1997, cyt. za R.C. Franco..., s. 23.

[4] B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing Organizacji niedochodowych*, AE, Wrocław 1997, s. 15; M. Krzyżanowska, *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2000, s. 10.

[5] L.M. Salamon, H.K. Anheier i inni, *Global Civil Society. Dimensions of the Non Profit Sector*, The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, Baltimore 1999, s. 3 i n.

lub członków. Mogą jednak zatrudniać personel i angażować się w przedsięwzięcia generujące zysk, mające im pomóc w wypełnianiu ich misji”[6].

Tabela 1

Cechy organizacji pozarządowych (NGOs)

Cechy	Opis
Utrwalona formalna struktura organizacyjno-prawna − zorganizowanie (*organized*)	Organizacje mają formalną strukturę i działają zgodnie z przepisami prawa dla danego rodzaju podmiotu (np. fundacji, stowarzyszeń, związków, komitetów obywatelskich)
Niezależność od administracji terenowej i rządowej – prywatna własność (*private*)	Założycielem jest prywatna osoba lub grupa osób korzystająca z prywatnych funduszy założycielskich. Organizacje te są niezależne od administracji rządowej
Niekomercyjny cel, to znaczy brak nastawienia na zysk i podział nadwyżek przychodów między członków organizacji, brak dystrybucji zysku (*non-profit-distributing*)	Żadna nadwyżka finansowa generowana przez organizację nie może być dystrybuowana do założycieli, właścicieli czy członków organizacji, ale powinna być przeznaczona na realizację zadań statutowych i misji
Autonomiczność i samorządność, (*self-governing)*	Organizacje *non profit* posiadają wewnętrzne procedury zarządzania i nie są kontrolowane ani zależne od zewnętrznych innych podmiotów
Dobrowolność członkostwa i udzielania pomocy (*voluntary)*	Współpraca członków i interesariuszy z organizacją odbywa się na zasadach dobrowolności, co oznacza często społeczną (nieodpłatną) pracę na rzecz organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie R.C. Franco, *op.cit.,* s. 23 i n.

W Polsce, w 2003 roku, w Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie[7], doprecyzowano definicję organizacji pozarządowych, gdzie ujęte są jako „(...) niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu przepisów o finansach publicznych i niedziałające w celu osiągnięcia zysku osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej utworzone na podstawie przepisów ustaw, w tym fundacje i stowarzyszenia z zastrzeżeniem ust. 4”, w którym zostały wymienione podmioty, które nie mogą prowadzić działalności pożytku publicznego, tj. partie polityczne, związki zawodowe, organizacje pracodawców, samorządy zawodowe, fundacje, których

[6] A. Sargeant, *Marketing w organizacjach non profit*, Oficyna wydawnicza, Kraków 2004, s. 17.

[7] Art. 3, ust. 2 Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (DzU, nr 96, poz. 873).

jedynym fundatorem jest Skarb Państwa lub jednostka samorządu terytorialnego, fundacje utworzone przez partie polityczne, spółki działające na podstawie przepisów o kulturze fizycznej. Ustawa ta (art. 6) wskazuje także, że statutowa działalność organizacji pozarządowej obejmująca działalność pożytku publicznego może być odpłatna lub bezpłatna, przy czym dochód z działalności odpłatnej powinien służyć realizacji zadań publicznych lub celów statutowych organizacji. Postanowienia omawianej ustawy nie są w sprzeczności z przyjętymi także w innych krajach kryteriami wyróżniania tych organizacji. W badaniach statystycznych prowadzonych przez Główny Urząd Statystyczny w Polsce przyjęto definicje podmiotów sektora organizacji *non profit* za Salamonem i Anhaierem[8].

Przedstawione pojęcia organizacji pozarządowych, pomimo że akcentują różne ich cechy, to ogólnie podkreślają ich funkcje jako dostarczycieli dóbr publicznych, a więc świadczeniodawców usług społecznych. Eksponowanie tych funkcji umiejscawia te organizacje wśród podmiotów rynku usług społecznych i determinuje ich zachowania rynkowe.

2. Identyfikacja uwarunkowań orientacji rynkowej organizacji pozarządowych

Współczesne warunki gospodarowania mają wpływ na zmiany sposobu działania organizacji społecznych. Obecnie organizacje społeczne obok świadczenia usług, głównie pod presją czynników, takich jak informatyzacja, globalizacja i integracja[9], realizują także funkcje rzecznicze i stają się promotorami wartości społecznych, doprowadzając do zmian społecznych, rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu i podejmowania działań w skali międzynarodowej. W wypełnianiu zadań organizacje te przyjmują trzy sposoby działania, które determinują ich strategie dotyczące kreowania oferty i gromadzenia funduszy. Zaprezentowano je w tabeli 2.

---

[8] Handbook on Non-Profit Institutions In the System of National Accounts. Statistics Division, Department of Economic and Social Affairs, United Nations, New York 2003, cyt. za *Sektor non-profit w Polsce*, Departament Badań Społecznych, GUS, Warszawa 2009, s. 3.

[9] H.G. Berkema, J.A.C. Baum, A. Mannix, *Management Challenges in a New Time*, „Academy of management Journal" 2002, Vol. 45, No. 5, s. 916 (JSTOR).

Tabela 2

Trzy strategie działań organizacji pozarządowych

Rodzaj organizacji	Sposób działania
Innowacyjne, promotorzy zmian (*Policy Advance*)	Aktywność dotyczy głównie rzecznictwa, lobbingu ukierunkowanego na sprawy polityczne, gospodarcze, politykę zrównoważonego rozwoju
Kontrolujące działania rządu (*Civic Nonpofit – Watch Dog*)	Kontrolują działania rządu, promują i rozwijają międzysektorowe relacje, przekazują informacje do społeczeństwa i aktywizują je
Pomostowe (*Bridges Policy Implementers*)	Organizacje usługowe, które współpracują z rządem, kontraktują usługi i są finansowane ze środków publicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Kluver Drapal, *Disguising Social Change: The Role of Nonprofit Organizations as Protective Masks for Citizen Participation*, „Administrative Theory & Praxis" 2004, Vol. 26, No. 3, s. 317.

W Polsce organizacje pozarządowe przyjmują, wskazane w tabeli 2, pozycje strategiczne. Należy jednak podkreślić rysującą się tendencje wzrostu liczby organizacji tak zwanych pomostowych, finansowanych z funduszy publicznych. Wynika to z realizacji funkcji partycypacyjnej administracji rządowej, co przekłada się na różne formy współpracy, a nawet partnerstwa instytucji publicznych z organizacjami społecznymi. Widać to na przykładzie zmian struktury źródeł finansowania tych organizacji (tabela 3).

Tabela 3

Struktura przychodów organizacji pozarządowych w Polsce w latach 2003–2007 (%)

Źródło finansowania	Przychody 2003	Przychody 2005	Przychody 2007
Środki publiczne	33	42	57
Własna działalność zarobkowa	26	20	10
Filantropia (poza 1%)	13	12	14
Majątek własny, kapitał	3	9	4
Wsparcie innych organizacji	6	2	6
Składki członkowskie	8	7	5

Źródło: M. Gumkowska, J. Herbst, P. Radecki, *Kondycja sektora pozarządowego w Polsce – raport z badania 2008*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2010, za: J. Herbst, *Sector „in statu descendi"? O relacjach między sektorem pozarządowym i administracją publiczną w Polsce*, „Trzeci Sektor" 2010, nr 20, s. 22.

Przedstawione dane wskazują, że podstawowymi źródłami finansowania organizacji pozarządowych w 2007 roku były środki publiczne i filantropia. Natomiast prowadzenie własnej działalności gospodarczej jako źródło finansowania traci na znaczeniu. Okazuje się, że obecnie łatwiej jest organizacjom aspirować o granty rządowe, które stabilizują ich finansową sytuację, pomimo że uzależniają działania organizacji od decyzji administracji rządowej, niż podejmować ryzykowne i kosztowne zbiórki funduszy. Wzrost skali finansowania działań NGOs ze środków publicznych, choć wydaje się zagrożeniem dla niezależności tych organizacji, można traktować jako wyznacznik przemian związanych z rozwojem relacji między państwem a sektorem pozarządowym[10], co jest obserwowane także w innych krajach. Dobitnie przedstawił to D. Cameron – premier Wielkiej Brytanii, który wezwał do budowania z pomocą rządu silnego społeczeństwa (*big society*)[11]. Tendencję taką potwierdzają też wyniki badań przeprowadzonych w USA[12].

Uzależnienie przedmiotu i skali działań prowadzonych przez NGOs od efektywnie zgromadzonego funduszu powoduje, że organizacje te w procesach pozyskiwania funduszy rozwojowych kierują się aspiracjami i potrzebami społeczeństwa, podporządkowując im także swoją ofertę. W tabeli 4 przedstawiono zależność między przedmiotem działań organizacji a strukturą źródeł finansowania.

Z przedstawionych danych wynika, że z przychodów ze sprzedaży usług finansowana jest działalność organizacji profesjonalno-korporacyjnych (88%) oraz świadczących usługi w zakresie kultury (65%). Natomiast z funduszy publicznych finansowana jest najczęściej działalność w zakresie ochrony zdrowia (51%) oraz pomocy społecznej (44%). Z kolei przychody z filantropii są źródłem finansowania głównie działań w skali międzynarodowej. Prezentowane zestawienie akcentuje znaczenie przychodów ze sprzedaży usług jako źródła finansowania działań organizacji pozarządowych. Jest to przejaw urynkawiania działań organizacji społecznych.

---

[10] J. Herbst, *op.cit*., s. 24.

[11] „The truth is we need a government that helps to build a big society" – przemówienie D. Camerona w dniu 19 lipca 2010 roku, źródło: BBC News UK Politics, //www.bbc.co.uk/news/uk-10680062 (21.07.2010).

[12] J. Andreoni, A.A. Payne, *Do the Grants to Private Charities Crowd out Giving Or Fund-Raising?*, „The American Economic Review" 2003, Vol. 93, No. 3, s. 792–812 (EBSCO).

Tabela 4

Przedmiot działań a źródła finansowania działalności organizacji pozarządowych (%)

Wyszczególnienie	Sprzedaż usług	Środki publiczne	Filantropia
Reprezentowanie interesów zawodowych	88	6	5
Kultura	65	20	15
Działalność rozwojowa	57	31	11
Edukacja	50	39	11
Ochrona środowiska	43	30	28
Rzecznictwo	42	34	24
Pomoc społeczna	37	44	19
Zdrowie	36	51	12
Działalność międzynarodowa	29	35	36

Źródło: J.J. Wygnański, *Ekonomizacja organizacji pozarządowych. Możliwość czy konieczność*, Stowarzyszenie Klon/Jawor 2008, s. 12.

O procesie ekonomizacji tych organizacji i upodobnianiu się do firm komercyjnych świadczy także tendencja wzrostu liczby pracowników etatowych w miejsce personelu społecznego (woluntarystycznego). Przyczyną tego jest potrzeba zabezpieczenia profesjonalności w oferowaniu usług, co jest wymagane przez korzystających z nich, ale także przez instytucje (np. publiczne) kontraktujące i finansujące ich świadczenie. W Polsce 2008 roku 29% organizacji zatrudniało (niezależnie od formy zatrudnienia) płatny personel. Dodatkowo 14% organizacji korzystało z płatnej pracy na zasadzie jednorazowych umów cywilno-prawnych. Oznacza to, że w omawianym roku 142 tys. osób wykonywało płatną pracę, z czego 100,4 tys. osób uznało ją za główne miejsce zatrudnienia. Przedstawione szacunki wskazują, że zatrudnienie w NGOs w Polsce stanowi około 0,7% zatrudnienia w gospodarce narodowej poza rolnictwem (zob. tabela 5)[13].

Przedstawione dane dokumentują fakt przejmowania przez organizacje pozarządowe zachowań firm komercyjnych, co przejawia się odchodzeniem od często spontanicznych działań społecznych na rzecz ich organizowania. Jest to ważną przyczyną adaptacji orientacji marketingowej i kształtowania jej cech zależnych od specyfiki sfery społecznej, w której organizacje te funkcjonują.

[13] M. Gumkowska, J. Herbst, P. Radecki, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych*, raport z badania 2008, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, s. 12 i n.

Tabela 5

Szacunki dotyczące zatrudnienia w stowarzyszeniach i fundacjach w Polsce na podstawie badań Stowarzyszenia Klon/Jawor z lat 2004–2008

Rok	Liczba pracowników	Liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty
2004	99 674	45 916
2006	114 422	64 412
2008	141 986	71 850

Źródło: M. Gumkowska, J. Herbst, P. Radecki, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych*..., s. 50.

3. Orientacja marketingowa organizacji pozarządowych

W literaturze orientacja marketingowa organizacji jest utożsamiana z orientacją rynkową lub na klienta[14] i oznacza „(...) przygotowanie właściwych badań marketingowych dotyczących obecnych i przyszłych potrzeb klientów oraz względnych możliwości zaspokojenia tych potrzeb przez jednostki konkurencyjne; integrację informacji i rozpowszechnianie jej we wszystkich działach; skoordynowane zaplanowanie i przebieg działania w strategicznej odpowiedzi na okazje rynkowe"[15]. Tak rozumianą orientację marketingową organizacji pozarządowych cechuje[16]:

- pierwszeństwo interesu publicznego nad własnym (organizacji, konsumenta, darczyńcy),
- antycypacja potrzeb społeczeństwa (obecnych i przyszłych), ocena stanu ich zaspokojenia i zadowolenia konsumentów,
- dostarczanie oczekiwanych pod względem jakości usług poprzez gwarantowanie fachowości, profesjonalizmu i kompetencji w procesie świadczenia usług,
- kultura organizacji obejmująca niesformalizowany system wartości, przyjęty i aprobowany w danej organizacji, który tworzy klimat pracy

[14] R.C. Mulyanegara, *Market Orientation and Brand Orientation from Customer Perspective an Empirical Examination in the Non-Profit Sector*, „International Journal of Business and management" 2010, Vol. 7, No. 7, s. 14 i n.

[15] A. Sarqeant, *Marketing w organizacjach non profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 51.

[16] J.N. Sheth, *User Orieented Marketing for Nonprofit Organizations*, w: D.C. Hammack, D.R. Young, *Non-profit Organizations in a Market Economy*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1993, s. 387.

(urealnia się ona przez postawy, kompetencje, aktywność oraz zaangażowanie pracowników i kierownictwa organizacji),
- przystosowanie struktury organizacyjnej do funkcji rynkowych poprzez tworzenie komórek marketingowych i komercyjnych linii produktu,
- odpowiedzialność i wrażliwość na oczekiwania klientów w procesie dostarczania im potrzebnych produktów,
- zasoby informacji (tworzenie i rozbudowa systemu informacji podporządkowanego decyzjom rynkowym),
- system wynagrodzeń uwzględniający cele organizacji i jednocześnie preferencje pracowników, fundatorów i korzystających z usług.

Orientacja marketingowa organizacji pozarządowych oznacza przeplatanie się interesów organizacji z interesem korzystających z jej usług i działalności, a także wspomagających je (finansowo, pracą, poparciem) oraz całego społeczeństwa, które odbiera zewnętrzne efekty[17] funkcjonowania tych organizacji. Sukces adaptacji tej orientacji polega na umiejętności takiego połączenia własnych celów organizacji z osobistymi pracowników, a także osób wspomagających je i korzystających z usług, aby się one wzajemnie uzupełniały.

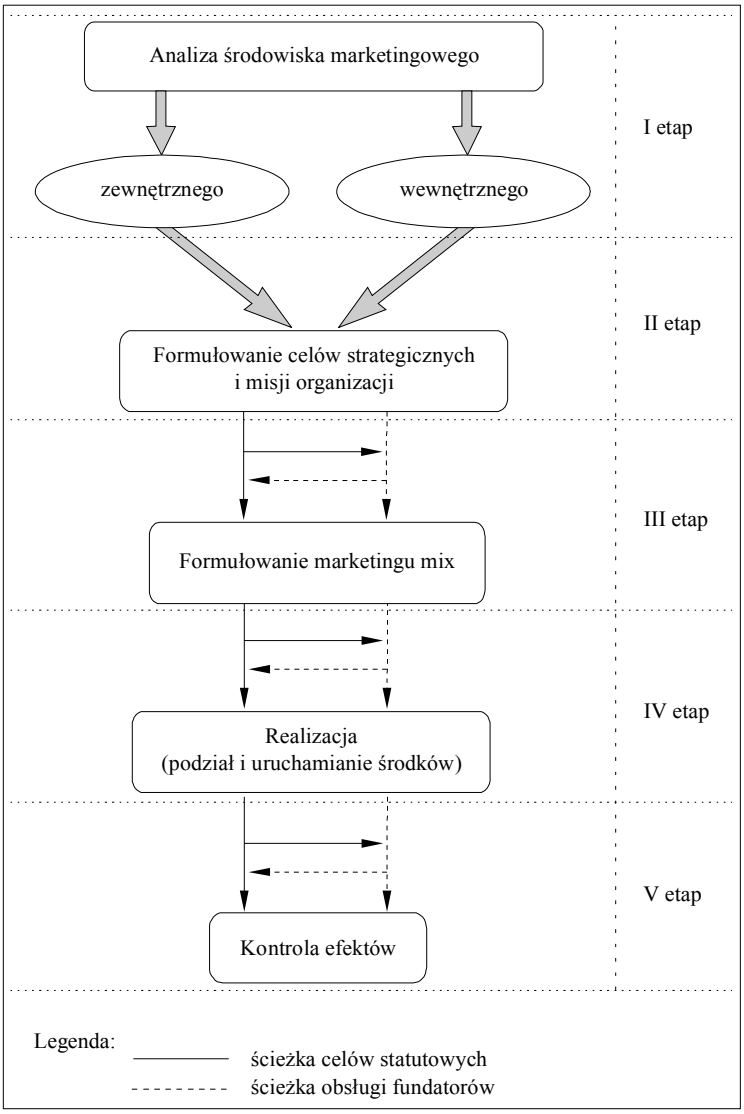
Specyfikę orientacji marketingowej organizacji pozarządowych w porównaniu do firm komercyjnych można przedstawić na przykładzie procedury budowy strategii marketingowej, która obejmuje procesy identyfikacji potrzeb i działań ukierunkowanych na ich zaspokojenie. Na rysunku 1 pokazano, że pięć etapów formułowania działań marketingowych jako strategii jest ze sobą powiązane logicznie i metodycznie (wzajemnie się warunkują).

Etap I wymaga od organizacji pozarządowych nie tylko zbadania warunków wewnętrznych, w których funkcjonuje, oraz wszystkich uczestników w jej otoczeniu, ale także zidentyfikowania potrzeb i oceny możliwości ich zaspokojenia. Jego rezultatem jest podjęcie decyzji dotyczącej misji, przedmiotu działania i celów strategicznych organizacji (etap II).

W etapie III konstruowania strategii marketingowej następuje podział na dwa odrębne, ale wzajemnie warunkujące się nurty. Jeden, podporządkowany realizacji celów „statutowych" organizacji, jest skierowany na zaspokojenie potrzeb korzystających z jej usług, to znaczy na klientów. Drugi ma na celu

[17] Efekty zewnętrzne to skutek konsumpcji dóbr publicznych oferowanych przez organizacje pozarządowe (*non profit*) dotyczących osób niezaangażowanych bezpośrednio w proces tej konsumpcji (zob. teoria dóbr publicznych).

zaspokojenie potrzeb fundatorów, wolontariuszy i całego społeczeństwa, czego materialnym wyrazem jest gromadzenie zasobów warunkujących funkcjonowanie organizacji i akceptacja opinii publicznej.



Rys. 1. Proces budowy strategii marketingowej

Źródło: opracowanie własne.

Nakreślone dwie drogi realizacji misji i celów instytucji *non profit* mają więc swój początek w etapie formułowania celów strategicznych oraz wyodrębnienia i oceny segmentów rynku. Ta dualność postępowania wyraźnie uwidacznia się w procesie formułowania marketingu mix, czyli w III etapie. Inne kryteria mają bowiem zastosowanie przy doborze kompozycji instrumentów oddziaływania marketingowego na segmenty klientów, inne zaś na fundatorów i wolontariuszy, samą organizację i konkurencję. Dwutorowość w formułowaniu strategii marketingowej w organizacjach niedochodowych ma miejsce także w fazie jej wdrażania (IV etap), kiedy to duże znaczenie ma właściwy dobór kadr, zaangażowanie wolontariuszy i fundatorów oraz motywowanie i zorganizowanie pracy. Natomiast etap V obejmuje pomiar i kontrolę uzyskanych efektów, ujawnia też odstępstwa od realizacji celów. Wymienione dwa ostatnie etapy konstruowania strategii są zewnętrznym przejawem działań i miejsca tych organizacji na rynku. Tu następuje weryfikacja i ocena skuteczności przedsięwzięcia, sprawności i efektywności użycia instrumentów marketingu mix, a przede wszystkim stopnia zaspokojenia potrzeb i interesów klientów, fundatorów, wolontariuszy i społeczeństwa, efektywności indywidualnej i społecznej.

Właściwości orientacji marketingowej organizacji pozarządowych ujawniają się także w adaptacji instrumentów marketingu mix. W tabeli 6 przedstawiono cechy instrumentów marketingu tych organizacji w porównaniu do specyfiki ich zastosowań w instytucjach publicznych i podmiotach komercyjnych.

Tabela 6

Instrumenty marketingu w organizacjach świadczących usługi społeczne

Instrumenty marketingu mix	Komercyjne przedsiębiorstwa	Publiczne instytucje	Organizacje pozarządowe
1	2	3	4
Produkt	atrakcyjna rynkowo oferta usług o dużym popycie i niskim koszcie świadczenia	usługi publiczne, brak samodzielności w kształtowaniu oferty; zakres świadczenia usług określany odpowiednimi ustawami	dwa rodzaje produktów: statutowy i pozastatutowy (działalność gospodarcza); oferta usług zgodna z oczekiwaniami społeczeństwa, nieatrakcyjna dla sektora komercyjnego, ale ważna dla społeczeństwa; wielkość i struktura oferty zależy także od kondycji finansowej organizacji

1	2	3	4
Cena	poziom cen wynika z kalkulacji ekonomicznej i popytu	brak ceny, zasady odpłatności ustalane zewnętrznie i zawarte w aktach prawnych; stosowane są różne formy częściowej odpłatności za usługi lub refinansowanie wydatków poniesionych przez konsumentów	brak ceny; ustalane są różne poziomy i formy odpłatności za korzystanie z usług w celu ograniczenia marnotrawstwa i gromadzenia funduszy, głównie w ramach działalności pozastatutowej (gospodarczej); warunkiem oferowania usług nieodpłatnie jest zgromadzenie odpowiedniego poziomu funduszy (*bottom line*)
Promocja	możliwość wykorzystywania całego spektrum instrumentów promocji z zachowaniem zasad etyki i prawa	działania promocyjne finansowane są z funduszy publicznych, co ogranicza ich zakres	brak funduszy ogranicza działania promocyjne i koncentruje je na edukacji społeczeństwa, fundraisingu i pozyskiwaniu wolontariuszy; często koszty promocji pokrywane są przez sponsorów zewnętrznych; duże znaczenie *public relations* i promocji „z ust do ust”
Dystrybucja	bezpośrednie i pośrednie kanały sprzedaży usług; atrakcyjna marketingowo aranżacja „miejsca” oferowania usług	bezpośrednie i pośrednie kanały oferowania usług; wyposażenie „miejsca” świadczenia usług standardowe, gdyż są uwarunkowane ograniczonymi funduszami publicznymi	bezpośrednie i pośrednie kanały oferowania usług; celem aranżacji „miejsca” świadczenia usług jest uzyskanie efektu wiarygodności działań organizacji w środowisku korzystających z usług, fundatorów, sponsorów i wolontariuszy
Proces usługowy	eksponowanie wysokiej jakości procesu usługowego; przekraczanie oczekiwań nabywców	przestrzeganie przyjętych procedur i norm jakościowych; standaryzacja procedur świadczenia usług	eksponowanie empatii, uczciwości i chęci niesienia pomocy czy rozwiązania problemu korzystających z usług; jawność ponoszonych kosztów i struktury wydatków
Dowody fizyczne	dokumenty, certyfikaty potwierdzające jakość świadczonych usług, uzasadniające także poziom ich cen	kwalifikacje personelu, wyniki akredytacji, rankingi	efekty dotychczasowej działalności; marka; patroni, sponsorzy; rozgłos medialny
Personel	kwalifikacje, umiejętność i sprawność świadczenia usług wysokiej jakości; kariera zawodowa	kwalifikacje, kariera zawodowa, umiejętność świadczenia usług o jakości zgodnej z przyjętymi standardami	charyzma, umiejętność pracy zespołowej, partnerstwo, bezinteresowność, silne poczucie misji, lojalność i integracja z celami organizacji i sposobami ich realizacji

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione cechy instrumentów marketingu podmiotów świadczących usługi społeczne ukazują zróżnicowane warunki działania i adaptacji marketingu w przedsiębiorstwach komercyjnych, instytucjach publicznych i organizacjach pozarządowych. Dowodzą one temu, że forma organizacyjna podmiotu usług, determinuje orientację marketingową i cechy marketingu mix, a przede wszystkim różnicuje możliwości wykorzystania instrumentów rynkowych i mechanizmu rynkowego w działaniach organizacji komercyjnych i *non profit*[18].

Zakończenie

Przedstawione w artykule główne cechy zachowań rynkowych organizacji pozarządowych są ważnymi czynnikami różnicującymi podejście rynkowe podmiotów komercyjnych i *non profit*. To bezpośrednio przekłada się na różnice w określaniu celów działania i posługiwania się instrumentami marketingu mix. Ma to także wpływ na kryteria oceny skuteczności przyjmowania orientacji marketingowej i podejmowanych działań marketingowych, które w przypadku organizacji pozarządowych i publicznych mają głównie wymiar społeczny, a dla przedsiębiorstw komercyjnych ekonomiczny.

MARKETING ORIENTATION OF NGOS – MAIN FEATURES

Summary

The article presents the main features of marketing orientation of NGOs, indicating differences in comparison to commercial enterprises and public institutions. It also identified key developmental factors that determine the need for adaptation of marketing by NGOs and have an impact on the specific features of their conduct in the market.

Translated by Barbara Iwankiewicz-Rak

[18] Por. J. Daw, *Cause Marketing for Nonprofits*, John Wiley& Sons, New Jersey 2006, s. 7 i n.