

**Mirosław Pacut**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

# **PERSPEKTYWY ROZWOJU MARKETINGU W POLSKICH ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH**

## **Wprowadzenie**

Podmioty rynkowe funkcjonujące w realiach współczesnej gospodarki poddane są oddziaływaniu czynników otoczenia charakteryzujących się coraz intensywniejszą zmiennością. Sytuacja ta zmusza je do podejmowania wielokierunkowych działań zmierzających do wypracowania i utrzymania pozycji rynkowej gwarantującej stabilną egzystencję i rozwój – zarówno poprzez lepszą adaptację do dynamicznych zmian w coraz bardziej wymagającym otoczeniu, jak i podejmowanie prób poszukiwania nowych, bardziej wyszukanych sposobów konkurencji. Prawidłowość ta dotyczy nie tylko podmiotów sektora komercyjnego, ale także organizacji nieorientowanych na zysk, poddawanych coraz intensywniejszemu oddziaływaniu czynników rynkowych. To właśnie czynniki otoczenia rynkowego, przede wszystkim zaostrzająca się konkurencja<sup>1</sup>, spowodowały, że zarządzający organizacjami *non profit* łaskawszym okiem zaczęli spoglądać na metody i techniki zarządzania, które sprawdziły się wcześniej w sektorze komercyjnym<sup>2</sup>, dokonując ich adaptacji do realiów funkcjonowania tego typu organizacji – począwszy od technik fragmentarycznych, dotyczących poszczególnych funkcjonalnych obszarów działalności, po rozwiązania coraz bardziej kompleksowe, obejmujące całokształt procesów zarządczych.

---

<sup>1</sup> Wśród tych czynników wskazać należy także: odwrót od koncepcji etatystycznych w polityce gospodarczej państw, prywatyzację usług społecznych i ograniczenie subwencji dla tego sektora, przewartościowania w zakresie potrzeb i preferencji społeczeństwa związanych z konsumpcją usług społecznych (skutkujące presją na podnoszenie jakości oferty przez podmioty zajmujące się ich świadczeniem), a także postęp technologiczny (zwłaszcza w zakresie narzędzi komunikowania się). J.N. Sheth, User oriented marketing for nonprofit organizations, [w:] D.C. Hammack, D.R. Young, Non-Profit Organizations in a Market Economy, Jossey Bass 1993, s. 381-385.

<sup>2</sup> S. Dolnicar, K. Lazarevski, Marketing in non-profit organizations: an international perspective, „International Marketing Review” 2009, Vol. 26, No. 3, s. 275.

W procesie tym szczególne znaczenie praktyczne miało przyjęcie orientacji marketingowej, której adaptacja do realiów organizacji *non profit* była postulowana już wcześniej na gruncie teoretycznym za sprawą prac autorstwa P. Kotlera, S. Levy'ego, G. Zaltmana i B. Shapiro<sup>3</sup>. Koncepcja marketingowa, która w swej historycznej genezie wyewoluowała ze zmieniającego się podejścia przedsiębiorstw do konkutowania, sama stała się przedmiotem ewolucji, obejmując coraz szersze obszary zastosowań i integrując coraz szerszy zakres funkcji podmiotów rynkowych. W przypadku organizacji *non profit* orientacja marketingowa, której pryncypialnym i niezmiennym założeniem jest orientacja na klienta i zaspokajanie jego potrzeb w sposób bardziej satysfakcjonujący niż konkurenci<sup>4</sup>, ma więc nieco inny, szerszy niż w przypadku organizacji komercyjnych, wymiar. Wynika to bezpośrednio z cech charakterystycznych tego typu działalności: konieczności korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania, presji i kontroli społecznej, zróżnicowania celów (i potencjalnego konfliktu pomiędzy celami a satysfakcją klientów), kultury i wartości determinujących zupełnie inne niż w przypadku działalności komercyjnej wskaźniki sukcesu<sup>5</sup>, a także wielotorowości działań tego typu organizacji, których rynkowymi „kontrahentami” są nie tylko klienci korzystający z usług, ale także donatorzy, wolontariusze, stronnicy oraz różne grupy społeczne i społeczności czy wręcz całe społeczeństwo korzystające z generowanych przez działania organizacji efektów zewnętrznych<sup>6</sup>. Pamiętając o powyższym, a także o różnych podejściach do definiowania orientacji marketingowej<sup>7</sup>, determinujących zróżnicowane kryteria jej pomiaru, za przejawy stosowania orientacji marketingowej przez organizacje *non profit* uznać należy<sup>8</sup>:

- pierwszeństwo interesu publicznego nad własnym interesem organizacji (co jest cechą konstytutywną działalności *non profit* jako takiej, nie tylko jej marketingowej orientacji),

<sup>3</sup> Por. m.in. P. Kotler, S. Levy, Broadening the concept of marketing, „Journal of Marketing” 1969, Vol. 33 (January), s. 10-15; B. Shapiro, Marketing for nonprofit organizations, „Harvard Business Review” 1973, Vol. 51 (Sept.-Oct.), s. 123-132; P. Kotler, G. Zaltman: Social marketing: An approach to planned social change, „Journal of Marketing” 1971, Vol. 35 (July), s. 3-12.

<sup>4</sup> G. Armstrong, P. Kotler, Marketing – wprowadzenie, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 44.

<sup>5</sup> J. Fudaliński: Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non profit w Polsce, Difin, Warszawa 2013, s. 138.

<sup>6</sup> Por. A. Sargeant, Marketing w organizacjach non profit, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 31-39.

<sup>7</sup> Przegląd teoretycznych wariantów definiowania orientacji marketingowej (w ramach wyróżnionych podejść: kognitywnego, behawioralnego oraz na gruncie zasobowej teorii przedsiębiorstwa), [w:] A. Cervera, A. Molla, M. Sanchez, Antecedents and consequences of market orientation in public organisations, „European Journal of Marketing” 2001, Vol. 35, No. 11/12, s. 1259-1262.

<sup>8</sup> Por. m.in. B. Iwankiewicz-Rak, Marketing w organizacjach pozarządowych – obszary zastosowań, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 63; A. Andreasen, Nonprofits: check your attention to customers, „Harvard Business Review” 1982, Vol. 60, No. 3 (May/June); J.N. Sheth, User oriented..., op. cit., s. 388-393.

- antycypowanie potrzeb społecznych i wrażliwość na oczekiwania klientów w procesie kreowania oferty organizacji, w szczególności poprzez realizację badań rynkowych,
- tworzenie systemu informacji wspomagającego podejmowanie decyzji rynkowych,
- kulturę organizacyjną opartą na niesformalizowanym, acz przyjętym i aprobowanym w organizacji systemie wartości,
- przystosowanie struktury organizacyjnej do prawidłowej realizacji funkcji rynkowych, w tym powoływanie komórek marketingowych,
- dostarczanie oferty wysokiej jakości poprzez profesjonalizm i kompetencje oraz dopasowanie jej do zindywidualizowanych potrzeb poszczególnych kontrahentów organizacji,
- zarządzanie personelem (w tym stosowanie motywacyjnego systemu wynagrodzeń) w sposób uwzględniający cele organizacji, a jednocześnie zapewniający generowanie satysfakcji poszczególnych grup interesariuszy,
- elastyczność w dostosowywaniu działań organizacji do zmieniających się warunków rynkowych.

Przyjęcie orientacji marketingowej przez organizacje *non profit* powinno przy tym służyć tworzeniu wartości i budowaniu relacji z interesariuszami organizacji w czterech głównych wymiarach: odpowiedności oferty, jej dostępności, prawidłowej komunikacji i kreowania postrzeganych wartości i wizerunku organizacji<sup>9</sup>. Dynamika zmian w otoczeniu wymusza przy tym coraz szerszy horyzont postrzegania obecnych i przyszłych działań organizacji, co nie jest możliwe bez dogłębnej analizy i próby antycypacji warunków rynkowych, a także precyzyjnego definiowania celów oraz systemowości zarządzania. Założenia te stanowią podstawę strategicznego podejścia do marketingowego zarządzania organizacją – przyjęcia, że podejmowane decyzje stanowią konsekwencję działań związanych z pozyskiwaniem i analizą informacji oraz planowaniem, zaś same są przedmiotem procedur kontrolnych konfrontujących osiągnięte efekty z zaplanowanymi celami.

Przyjęcie takiego sposobu zarządzania pozwala na podporządkowanie wszystkich działań organizacji realizacji przyjętej misji, a także hierarchizację celów oraz lepsze dostosowanie działań organizacji do zmieniających się warunków otoczenia<sup>10</sup>, choć z drugiej strony pamiętać należy, że nieunikniony w takiej sytuacji wzrost formalizacji procesu zarządzania organizacją odbiera jej nieco spontaniczności i pewnej, w niektórych sytuacjach niezbędnej, dozy nieszablonowości i improwizacji w działaniu<sup>11</sup>, w skrajnym przypadku może wręcz prowadzić do roz-

<sup>9</sup> B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing w organizacjach...*, op. cit. s. 64.

<sup>10</sup> M. Pacut, *Strategie fundraisingowe pozarządowych organizacji non profit*, [w:] *Strategie marketingowe na wybranych rynkach*, red. K. Śliwińska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, s. 14.

<sup>11</sup> J. Zawadzki, *Zarządzanie organizacjami non profit*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2007, s. 41.

mycia misji organizacji i zagubienia idei leżącej u podstaw jej powołania. Stąd dość istotne, aby procedury funkcjonowania organizacji charakteryzowała elastyczność, zakładająca możliwość występowania sytuacji, w których niezbędne będą pewne odstępstwa od przyjętych założeń i planów, gdzie szkieletem procesów zarządczych są komunikowanie i informacja, a nie sztywna struktura i hierarchia formalna<sup>12</sup>.

## 1. Działalność marketingowa w polskich organizacjach pozarządowych

Obraz sektora organizacji pozarządowych (NGO<sup>13</sup>) w Polsce jest dość specyficzny. Jest to sektor stosunkowo młody, ulegający istotnym przemianom na przestrzeni ostatniego ćwierćwiecza, począwszy od momentu zmiany ustrojowej, będącej cezurą swobodnego i nieskrępowanego – przynajmniej od strony formalnej – funkcjonowania organizacji tego typu. W tym okresie polski sektor organizacji pozarządowych przede wszystkim krzepł i dojrzewał, wraz z doświadczeniem nabywanym przez organizacje mające coraz dłuższy staż rynkowy. Spośród ponad 60 tysięcy działających dzisiaj w Polsce organizacji pozarządowych ponad jedna czwarta legitymuje się stażem działania przekraczającym 15 lat<sup>14</sup>. Nie oznacza to jednak, że całkowicie do przeszłości odeszły już problemy charakterystyczne dla wczesnych etapów organizacyjnego cyklu życia<sup>15</sup> polskich NGO, z przynależnym im ponadprzeciętnym zaangażowaniem i spontanicznością, ale także i nie do końca skryształizowanymi celami oraz brakiem profesjonalizmu i chaotycznością funkcjonowania. Znaczna część organizacji wciąż prezentuje postawy raczej reaktywne niż proaktywne, podejmując głównie działania stanowiące reakcję na pojawiające się w otoczeniu szanse i zagrożenia, a niebędące konsekwencją systemowego i planowego zarządzania. Nie zawsze łatwo w takiej sytuacji o stabilność pozycji rynkowej. Efektem jest dość znaczna fluktuacja podmiotów trzeciego sektora – powstawaniu nowych organizacji towarzyszy zjawisko wycofywania się części już istniejących z prowadzonej działalności<sup>16</sup>.

<sup>12</sup> P. Drucker, Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka, Fundusz Współpracy, Program Phare Dialog Społeczny – NGO's, Warszawa 1995, s. 127.

<sup>13</sup> Ang. *non-governmental organization*.

<sup>14</sup> J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2012, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2013, s. 6.

<sup>15</sup> Szerzej na temat cyklu życia organizacji *non profit* m.in. w: M. Hudson, Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego, Fundusz Współpracy Program Phare Dialog Społeczny, Warszawa 1997, s. 194-196.

<sup>16</sup> J. Przewłocka, P. Adamiak, A. Zajac, Życie codzienne organizacji pozarządowych w Polsce, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2012, s. 10.

Perspektywy stabilnego funkcjonowania organizacji na rynku w coraz większym stopniu uzależnione są więc od umiejętności zarządzających w zakresie świadomego planowania i ewaluacji efektywności podejmowanych działań, pozwalających na szerszą i bardziej długofalową perspektywę spojrzenia na funkcjonowanie organizacji, nie wykluczając jednak możliwości szybkiego i skutecznego reagowania w sytuacji wystąpienia zagrożeń dla realizacji przyjętych celów. Przyjęcie metod zarządzania marketingowego – sprawdzonych już nie tylko w warunkach działalności biznesowej, ale także w realiach funkcjonowania organizacji *non profit* na bardziej dojrzałych rynkach – może być znaczącym krokiem w kierunku bardziej racjonalnego i efektywnego działania organizacji. Zależność pomiędzy przyjęciem koncepcji marketingowej a sukcesem rynkowym organizacji *non profit* znajduje potwierdzenie w niezbyt co prawda jak dotąd licznych, ale dość jednoznacznych w swej wymowie wynikach badań<sup>17</sup>.

Świadomość korzyści wynikających z przyjęcia i stosowania koncepcji marketingowej nie jest jednak powszechna wśród zarządzających polskimi organizacjami pozarządowymi – jedynie część spośród nich zdaje sobie sprawę z użyteczności jej stosowania w procesie zarządzania organizacją. W badaniu J. Domańskiego 2/3 respondentów, rekrutowanych spośród ścisłego kierownictwa organizacji pozarządowych, przypisało duże lub bardzo duże znaczenie strategii marketingowej w planowaniu działań organizacji (wyraźnie przy tym jednak mniejsze niż strategii finansowej, strategii rozwoju i strategii zarządzania personelem)<sup>18</sup>. Badanie B. Iwankiewicz-Rak ujawniło znacznie niższy odsetek świadomych znaczenia marketingu wśród zarządzających organizacjami – z tego, że „marketing warunkuje rozwój i sukces organizacji” zgodziło się zaledwie około 1/3 badanych przedstawicieli organizacji pozarządowych<sup>19</sup>.

Nieznaczny odsetek organizacji deklaruje przy tym rzeczywiste wdrażanie koncepcji marketingowej. Zarządzanie marketingowe jest wskazywane znacznie rzadziej niż takie metody, jak zarządzanie strategiczne czy zarządzanie jakością (zaledwie kilkanaście procent badanych przez J. Fudalińskiego organizacji zadeklarowało jego stosowanie w praktyce)<sup>20</sup>, choć zaznaczyć należy, że w tym sa-

<sup>17</sup> Przegląd dotychczasowych badań na temat wpływu przyjęcia orientacji marketingowej na efekty działalności organizacji *non profit* w: P. Padanyi, B. Gainer, Market orientation in the nonprofit sector: Taking multiple constituencies into consideration, „Journal of Marketing Theory and Practice” 2004, Vol. 12, No. 2 (Spring), s. 45.

<sup>18</sup> J. Domański, Zarządzanie strategiczne organizacjami *non profit* w Polsce, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 240.

<sup>19</sup> B. Iwankiewicz-Rak, Cechy działań marketingowych w organizacjach *non profit* – kierunki zmian strategii, [w:] Tożsamość i wizerunek marketingu, red. R. Niestrój, PWE, Warszawa 2009, s. 261.

<sup>20</sup> J. Fudaliński, Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji *non profit* w Polsce, Difin, Warszawa 2013, s. 206.

mym badaniu zarządzanie marketingiem było jednocześnie najczęściej wskazywane jako obszar wymagający poprawy w działalności organizacji (ponad 40% wskazań, nieznacznie niższy odsetek badanych wskazał przy tym także na konieczność poprawy obszaru immanentnie związanego ze skutecznym marketingiem, jakim jest zarządzanie informacją).

Brak zainteresowania marketingiem wśród kadry zarządczej polskich NGO wydaje się przy tym mieć dość głębokie korzenie. Koncepcja marketingowa, będąca przecież efektem ewolucji uogólnionych doświadczeń w zakresie konkurowania, nie może być postrzegana jako użyteczna w sytuacji, gdy same organizacje nie przywiązują wagi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, oceniając natężenie konkurencji na obsługiwanych przez siebie rynkach jako niskie. Prawie 10% badanych przez J. Domańskiego organizacji pozarządowych nie zauważa żadnej konkurencji w sektorze, a dalsze 55% ocenia ją jako słabą lub bardzo słabą, ogólną intensywność rywalizacji konkurencyjnej na swoich rynkach oceniono przy tym średnio na 1,50 w skali 0-4<sup>21</sup>. Przytłaczająca większość (ponad 80%) spośród badanych przez SMG/KRC na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej organizacji pozarządowych określa przy tym relacje pomiędzy swoją organizacją a innymi NGO jako współpracę, jedynie niewielki odsetek (10%) dostrzega w nich symptomy rywalizacji<sup>22</sup>. Co ciekawe, wyżej oceniana (choć ogólnie nisko) była przy tym siła przetargowa nabywców/usługobiorców niż dostawców (a więc m.in. donatorów), choć pozostaje to w pewnej sprzeczności ze wskazaniem głównego obszaru konkurowania, którym jest zdecydowanie i bezapelacyjnie rywalizacja o pozyskanie źródeł finansowania<sup>23</sup>.

Marketing nie jest przy tym postrzegany przez zarządzających organizacjami pozarządowymi jako kompleksowa koncepcja, mająca w efekcie jej zastosowania prowadzić do wypracowania przewagi konkurencyjnej. Świadczy o tym chociażby całkowicie rozłączne traktowanie marketingu i konkurowania – respondenci przypisujący w badaniu J. Domańskiego relatywnie duże znaczenie strategii marketingowej jednocześnie (ponad 80% badanych) nie zauważają w ogóle znaczenia konkurowania dla funkcjonowania organizacji<sup>24</sup>. Znajduje to odzwierciedlenie w rzeczywistych przejawach działań marketingowych i cech determinujących orientację rynkową organizacji, które należy ocenić jako wyrywkowe i fragmentaryczne, nie zaś przynależne kompleksowo rozumianej koncepcji marketingowej.

<sup>21</sup> J. Domański, Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s. 193-194.

<sup>22</sup> T. Karoń, A. Hek, K. Tomczak, Badanie „Diagnoza działalności organizacji pozarządowych pod kątem istnienia standardów działania”. Raport końcowy SMG/KRC Poland Media S.A., Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2010, s. 82.

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> J. Domański, Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s. 240.

Niewątpliwie kluczową z punktu widzenia orientacji marketingowej cechą organizacji jest odpowiednia struktura organizacyjna stanowiąca przejaw orientacji na klienta. Struktury organizacyjne w polskich NGO są najczęściej średnio sformalizowane i charakteryzują się dominacją współdziałania w zarządzaniu<sup>25</sup>, co wydaje się bliskie postulatowi orientacji marketingowej. Z formalnego punktu widzenia ponad połowa organizacji deklaruje, że poza stanowiskami zarządczymi nie istnieje żadna hierarchia organizacyjna ani struktura zależności służbowych, a zaledwie około 1/5 deklaruje posiadanie sformalizowanej struktury i hierarchii władzy<sup>26</sup>. Brak struktury traktowany bywa przy tym przez niektórych przedstawicieli sektora jako zaleta, która odróżnia organizacje *non profit* od sektora publicznego i komercyjnego<sup>27</sup>. Jeśli chodzi o niewątpliwie istotne z punktu widzenia analizowanych zagadnień wyodrębnianie komórek funkcjonalnych zajmujących się marketingiem, to odsetek organizacji pozarządowych posiadających takie komórki jest właściwie pomijalny – zaledwie 6 z prawie 500 badanych przez B. Iwankiewicz-Rak organizacji zatrudnia choćby pojedynczego specjalistę ds. marketingu<sup>28</sup>.

Z zagadnieniami struktury organizacyjnej związane są także kwestie dotyczące zarządzania personelem. Około połowy organizacji pozarządowych w Polsce zatrudnia personel płatny, druga połowa opiera się wyłącznie na pracy społecznej/wolontaryjnej<sup>29</sup>. Tylko 7% organizacji stosuje przy tym systemy okresowych ocen pracowników, natomiast niespełna 1/3 dba o podnoszenie kwalifikacji, kierując ich na szkolenia<sup>30</sup>. Wielu spośród respondentów jakościowego badania realizowanego wśród warszawskich NGO przyznało przy tym, że w ich organizacjach nie istnieje żaden zorganizowany system motywacji i oceny pracowników, bądź też że motywacja i ocena mają charakter przypadkowy, często w ich opinii niewystarczający. Wskazywano przy tym na trudności w zastosowaniu systemu motywacji finansowej, wynikające ze ściśle określonych i z góry ustalonych zasad wynagradzania pracowników, a także brak jasnej ścieżki kariery w organizacji i ograniczoną możliwość awansu i rozwoju pracowników i wolontariuszy<sup>31</sup>.

Nieodłącznym elementem determinującym możliwość wdrożenia orientacji marketingowej jest także przyjęcie zasady planowania działań organizacji. Wy-

<sup>25</sup> J. Fudaliński, *Perspektywy rozwoju...*, op. cit., s. 203-204.

<sup>26</sup> J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, *Podstawowe fakty...*, op. cit., s. 186-187

<sup>27</sup> A. Winiarska, *Badanie potrzeb pozafinansowego wsparcia rozwijających się instytucji ekonomii społecznej: badanie luk kompetencyjnych IES*, [w:] *Bariery w rozwoju warszawskich organizacji pozarządowych. Punkt widzenia kadry organizacji oraz współpracujących z nimi urzędników*, red. W. Klaus i A. Winiarska, Stowarzyszenie Interwencji Prawnej, Warszawa 2011, s. 26.

<sup>28</sup> B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing w organizacjach...*, op. cit., s. 68.

<sup>29</sup> J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, *Podstawowe fakty...*, op. cit., s. 69.

<sup>30</sup> J. Fudaliński, *Perspektywy rozwoju...*, op. cit., s. 233.

<sup>31</sup> A. Winiarska, *Badanie...*, op. cit., s. 39.

niki badań polskiego sektora organizacji pozarządowych realizowane cyklicznie przez Stowarzyszenie Klon/Jawor wskazują, że prawie połowa organizacji (45%) przyjmuje model funkcjonowania oparty (w mniejszym lub większym zakresie) na planowaniu strategicznym, a około 30% koncentruje się przede wszystkim na bieżącym reagowaniu na pojawiające się „tu i teraz” czynniki i okoliczności<sup>32</sup>. Odsetek „planujących” odpowiada w przybliżeniu udziałowi organizacji deklarujących wyznaczanie długofalowych celów działania<sup>33</sup> – nie dotyczy to jednak misji, której posiadanie deklaruje prawie 9 na 10 organizacji<sup>34</sup>. Przedstawiciele co piątej spośród organizacji deklarujących planowanie działań i 3/4 pozostałych zgodzili się przy tym ze stwierdzeniem, że „planowanie długookresowe nie ma uzasadnienia w organizacjach typu non profit”<sup>35</sup>.

Niewątpliwie kluczowym z punktu widzenia marketingu zakresem działań organizacji jest prowadzenie badań marketingowych. O obrazie działalności marketingowej polskich NGO dość jednoznacznie świadczy fakt, że 2/3 z nich nie podejmuje żadnych działań tego typu, ani w odniesieniu do badania potrzeb i popytu, ani oceny efektów własnej działalności<sup>36</sup> czy poziomu zadowolenia kontrahentów z oferty organizacji<sup>37</sup>. Wśród organizacji deklarujących przeprowadzanie badań dominuje wykorzystanie metod pośrednich, które wykorzystuje 20% organizacji, choć niewiele mniej (17%) korzysta z badań bezpośrednich<sup>38</sup>. Zaledwie co pięćdziesiąta spośród badanych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor organizacji zlecała przy tym przeprowadzenie badań podmiotom zewnętrznym<sup>39</sup>. Dość zaskakujące w tym kontekście jest także to, że chociaż około 1/3 organizacji twierdzi, że posiada szczegółowe dane dotyczące swoich kontrahentów, to niemal połowa z nich w ogóle ich nie analizuje<sup>40</sup>. Niewielki zakres wykorzystania badań marketingowych w działalności NGO w pełni koresponduje przy tym z niskim poziomem świadomości zarządzających organizacjami w tym zakresie – zdecydowaną potrzebę analizy oczekiwań interesariuszy deklaruje 30% badanych przez J. Fudalińskiego organizacji, a kolejne 60% wskazuje na przejawianie się częściowych potrzeb w tym zakresie<sup>41</sup>.

<sup>32</sup> J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, Podstawowe fakty..., op. cit., s.178.

<sup>33</sup> J. Domański, Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s. 200.

<sup>34</sup> Ibid. Por także J. Fudaliński, Perspektywy rozwoju..., op. cit., s. 204.

<sup>35</sup> J. Domański, Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s. 227.

<sup>36</sup> J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, Podstawowe fakty..., op. cit., s. 198-200; T. Karoń, A. Hek, K. Tomczak, Badanie „Diagnoza...”, op. cit, s. 66.

<sup>37</sup> J. Fudaliński, Perspektywy rozwoju..., op. cit., s. 209.

<sup>38</sup> J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, Podstawowe fakty..., op. cit., s. 198.

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> Ibid, s. 199.

<sup>41</sup> J. Fudaliński, Perspektywy rozwoju..., op. cit., s. 205.



Istotnym przejawem marketingowej orientacji wobec rynku jest też podejmowanie działań w kierunku zapewnienia wysokiej jakości oferty rynkowej oraz dopasowanie jej do zindywidualizowanych potrzeb i wymagań poszczególnych kontrahentów. Świadomość znaczenia tego aspektu działalności wśród zarządzających organizacjami jest dość wysoka – 3/4 spośród przedstawicieli organizacji uważa, że w organizacjach trzeciego sektora powinny być wdrażane standardy jakości – argumentując, że przyczyni się to do profesjonalizacji działań organizacji oraz uwiarygodni organizację w opinii interesariuszy<sup>42</sup>. Od tego dość optymistycznego obrazu wyraźnie odstaje realna skala wdrażania standardów jakości w organizacjach pozarządowych. Standardy takie obowiązują w niespełna połowie organizacji (wg SMG/KRC 42%, wg Fudalińskiego 48%)<sup>43</sup>, formalnym certyfikatem systemu zarządzania jakością legitymuje się natomiast mniej więcej co setna organizacja pozarządowa<sup>44</sup>. Należy przy tym pamiętać, że znaczna część z tych standardów wynika z narzuconych z zewnątrz regulacji (np. wymogów prawnych dotyczących sprawozdawczości i rozliczania zleceń publicznych czy formalnych wymogów grantodawców/zleceńodawców)<sup>45</sup>.

W kontekście polityki produktowej należy także wspomnieć o tworzeniu przez organizacje pozarządowe komercyjnych linii produktów i prowadzeniu odpłatnej działalności gospodarczej. W świetle dostępnych wyników badań skala obu tych zjawisk w polskich NGO jest niewielka. Po 9% organizacji deklaruje prowadzenie działalności gospodarczej i uzyskiwanie przychodów z działalności statutowej odpłatnej, przy czym należy pamiętać, że badane organizacje miały wskazać wszelkie źródła przychodu, a więc prawdopodobne, że obie te grupy w jakimś stopniu nakładają się na siebie. Dość istotnie kontrastuje to z odsetkiem organizacji korzystających z finansowania ze środków publicznych, zwłaszcza samorządowych, z których czerpie połowa badanych organizacji<sup>46</sup>. Odpłatne oferowanie usług czy podejmowanie działalności gospodarczej wciąż uznawane jest przy tym przez część zarządzających organizacjami za niespołeczne, nieetyczne czy zagrażające misji, wizerunkowi i wiarygodności organizacji, do tego typu działań zniechęcać może także ryzyko gospodarcze i konieczność ponoszenia kosztów związanych z taką działalnością<sup>47</sup>.

Najczęstszym przejawem działań marketingowych podejmowanych przez organizacje pozarządowe pozostaje niewątpliwie promocja. Ponad połowa z nich (54%) deklaruje prowadzenie w jakimś zakresie działań promocyjnych i wize-

<sup>42</sup> T. Karoń, A. Hek, K. Tomczak, Badanie „Diagnoza...”, op. cit., s. 62-63.

<sup>43</sup> Ibid., s. 66; J. Fudaliński, Perspektywy rozwoju..., op. cit., s. 208.

<sup>44</sup> J. Fudaliński, Perspektywy rozwoju..., op. cit., s. 209.

<sup>45</sup> T. Karoń, A. Hek, K. Tomczak, Badanie „Diagnoza...”, op. cit., s. 66 i 86.

<sup>46</sup> J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, Podstawowe fakty..., op. cit., s. 104-105.

<sup>47</sup> A. Winiarska, Badanie..., op. cit., s. 33-35.

runkowych<sup>48</sup>, chociaż jeśli przyjąć, że samo prowadzenie strony internetowej jest już jakąś formą promocji, odsetek ten jest nieco większy (62%)<sup>49</sup>. Działania te, jak łatwo się domyślić, mają w przeważającej większości charakter niskobudżetowy – do promocji wykorzystywana jest głównie właśnie strona internetowa oraz techniki *public relations* do współpracy z mediami (30% wskazań)<sup>50</sup>. Część organizacji korzysta także z promocji za pomocą internetowych list dyskusyjnych (około 1/4). Pozostałe narzędzia promocji mają marginalny udział, zwłaszcza te bardziej kosztowne, wykorzystywane jedynie w ramach świadczeń sponsorskich, czyli nieodpłatnie ze strony NGO<sup>51</sup>.

Analizując dostępne wyniki badań można więc przyjąć, że działania marketingowe prowadzone przez organizacje pozarządowe w Polsce – jeśli w ogóle są prowadzone – mają w znacznej większości charakter wycinkowy, fragmentaryczny i doraźny. Pomimo sprzyjających wdrożeniu marketingu struktur organizacyjnych, a także w miarę rozpowszechnionego planowania strategicznego i prób wdrażania standardów jakościowych, działania marketingowe organizacji pozarządowych nie mają charakteru kompleksowego funkcjonowania w ramach marketingowej orientacji wobec rynku. Zarządzający tymi podmiotami, przejawiając pewną – choć mocno powierzchowną – świadomość istotności działań marketingowych na współczesnych rynkach, kładą jednak nacisk głównie na doraźne działania, pozwalające na osiągnięcie szybkich, wymiernych efektów (jak np. działania promocyjne).

Pozarządowe organizacje *non profit* w bardzo ograniczonym zakresie korzystają z badań marketingowych, bronią się przed wprowadzaniem odpłatnych form działalności, nie tworzą komórek marketingowych ani nie zatrudniają specjalistów ds. marketingu, którym to (tak jak i pozostałymi funkcjami zarządczymi) zajmuje się zazwyczaj – mniej lub bardziej kompetentnie – zarząd organizacji. O niskim poziomie wdrożenia koncepcji marketingowej świadczy także fakt nie tylko braku tworzenia odpowiedniej infrastruktury informacyjnej, ale wręcz brak przetwarzania informacji rynkowych, którymi organizacje już dysponują. Ponad 40% organizacji uważa przy tym, że przeszkodą w prowadzeniu działań marketingowych jest brak środków finansowych, kolejne 17%, że „bez marketingu i tak odnosi sukces”, a dalsze 8%, że „marketing jest dla firm biznesu”. W opinii znacznej części zarządzających organizacjami pozarządowymi nakłady na marketing są kosztami, które muszą szybko się „zwrócić” (jak np.

---

<sup>48</sup> J. Herbst, J. Przewłocka, Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2010, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2011, s. 141.

<sup>49</sup> J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, Podstawowe fakty..., op. cit., s. 192.

<sup>50</sup> B. Iwankiewicz-Rak, Marketing w organizacjach..., op. cit., s. 85.

<sup>51</sup> Ibid.

w akcjach fundraisingowych), nie są natomiast zwykle rozumiane jako długofalowa inwestycja w rozwój organizacji i jej pozycję rynkową w przyszłości<sup>52</sup>. O sytuacji takiej przesądza wiele czynników, których źródła leżą zarówno po stronie samych organizacji, jak i w oddziaływaniu nań różnorodnych determinant otoczenia zewnętrznego.

## 2. Zjawiska i trendy determinujące perspektywy rozwoju marketingu w polskich NGO

### Endogeniczne stymulanty i destymulanty rozwoju marketingu

Podstawowym czynnikiem endogenicznym stymulującym wdrożenie w sposób kompleksowy orientacji marketingowej jest profesjonalizacja procesów zarządzających. Nie wydaje się jednak zbyt prawdopodobne, aby na obecnym etapie rozwoju organizacyjnego zarządzane z wielkim nieraz zapałem i zaangażowaniem, ale jednak w znacznej większości półamatorsko, polskie organizacje pozarządowe były zdolne gremialnie wdrożyć bardziej kompleksowe koncepcje, takie jak np. orientacja marketingowa. Dość symptomatyczne jest, że tylko około 40% zarządzających polskimi NGO posiada wykształcenie menedżerskie<sup>53</sup> – i chociaż oczywiście to nie formalne wykształcenie jest tu bezwzględna cezurą, to jednak trudno oprzeć się odczuciu, że profesjonalizacja funkcjonowania organizacji musi zacząć się „od głowy” i niezbędnym jej warunkiem będzie zatrudnienie kompetentnej kadry zarządczej.

Trudno przy tym prognozować jakiś znaczniejszy przepływ kadr menedżerskich z biznesu do organizacji *non profit*, zwłaszcza że atrakcyjność takiego kroku jest niewielka – przeciętne wynagrodzenie w sektorze *non profit* jest wyraźnie niższe niż w biznesowym<sup>54</sup>. Jednak obserwowana od ponad dekady popularyzacja wyższego wykształcenia (także w specjalnościach zarządczych)<sup>55</sup> powinna być czynnikiem sprzyjającym zakorzenianiu się profesjonalnej myśli menedżerskiej w polskich NGO. Istotną rolę w procesie profesjonalizacji zarządzania odgrywać powinny także szkolenia podnoszące kwalifikacje kadr organi-

<sup>52</sup> B. Iwankiewicz-Rak, Cechy działań..., op. cit., s. 68-69.

<sup>53</sup> J. Fudaliński, Perspektywy rozwoju..., op. cit., s. 230.

<sup>54</sup> Przeciętna pensja brutto w organizacjach pozarządowych wynosiła w 2010 r. ok. 1,5-2 tys. zł, w tym samym czasie średnie wynagrodzenie w gospodarce wyniosło 3,2 tys. zł. Por. J. Herbst, J. Przewłocka, Podstawowe fakty..., op. cit., s. 14, oraz dane GUS: [http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_1630\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_1630_PLK_HTML.htm) [25.11.2013].

<sup>55</sup> W okresie od 2000 do 2012 roku liczba absolwentów studiów wyższych w Polsce uległa niemal podwojeniu (wzrosła z 250 tys. do 485 tys.), z czego największą grupę (120 tys. osób, czyli 1/4 ogółu) stanowią w roku 2012 absolwenci kierunków ekonomicznych i administracyjnych. Por.: Szkoły wyższe i ich finanse 2012, Informacje i opracowania GUS, Warszawa 2013, s. 92-95.

zacji. Zakres wykorzystania szkoleń jest jednak jak dotąd relatywnie niewielki – w organizacjach lokalnych tylko co piąta korzysta ze szkoleń, a wśród ogólnopolskich – około połowy<sup>56</sup>. W dodatku dominuje wąska i czysto użyteczna tematyka tychże – poza szkoleniami z zakresu merytorycznej problematyki związanej z obszarem działalności danej organizacji, ich przedmiotem są w szczególności zagadnienia związane z pozyskiwaniem funduszy oraz sporządzaniem i rozliczaniem projektów, użyteczny charakter wyraźnie zaznacza się także w przypadku szkoleń o tematyce marketingowej (których przedmiotem są zazwyczaj promocja, kształtowanie wizerunku i *public relations*). Ze szkoleń z zakresu ogólnej problematyki funkcjonowania organizacji, zarządzania nią, planowania działań i tematyki ogólnomarketingowej polskie NGO korzystają niezmiernie rzadko<sup>57</sup>. Profesjonalizacji działań polskich organizacji pozarządowych nie sprzyja też – będące skądinąd immanentną cechą organizacji tego typu – oparcie działalności w istotnym stopniu na pracy wolontaryjnej<sup>58</sup>. Badania K. Frieske wskazują, że sami zarządzający organizacjami dość krytycznie oceniają wolontariat z perspektywy doświadczeń organizacji, którymi kierują. Podstawowym problemem jest wysoka fluktuacja kadry wolontaryjnej – część wolontariuszy okazuje się po pewnym czasie nieprzydatna, część rezygnuje sama, nie znajdując spełnienia oczekiwań<sup>59</sup>.

Znaczącą barierą dla implementacji koncepcji marketingowej do zarządzania organizacjami pozarządowymi w Polsce jest ich funkcjonowanie w warunkach permanentnego niedofinansowania. Przyjęcie rzeczywistej orientacji marketingowej wymagałoby bowiem pewnych nakładów finansowych – w pierwszej kolejności związanych z zatrudnieniem profesjonalnej kadry pozwalającej na podjęcie kompleksowo rozumianych działań marketingowych, ale także mniejszych lub większych wydatków/inwestycji w poszczególne działania, takie jak badania marketingowe, czy kosztów wdrożenia poszczególnych instrumentów – jak rozwój produktów i ich jakości czy działania promocyjne – adresowane do różnych grup interesariuszy (nie tylko dostarczających zasoby) i rozumiane jako pewna długofalowa działalność, a nie tylko doraźne wsparcie bieżących działań. Tymczasem problemy polskich organizacji ze zdobywaniem funduszy są niezmiernie od lat wskazywane jako najbardziej palące – aktualnie ich odczuwanie deklaruje 68%

<sup>56</sup> J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, Podstawowe fakty..., op. cit., s. 202.

<sup>57</sup> Por. J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst: Podstawowe fakty..., op. cit., s. 204-214; J. Fudaliński, Perspektywy rozwoju..., op. cit., s. 237.

<sup>58</sup> Prawie połowa (45%) spośród wszystkich polskich NGO opiera się wyłącznie na pracy społecznej (wliczając w to wolontariat wewnętrzny, czyli świadczony przez członków organizacji), natomiast 55% korzysta z wolontariatu zewnętrznego (osób spoza organizacji zaangażowanych do pracy wolontaryjnej). J. Przewłocka, P. Adamiak, A. Zając, Życie codzienne organizacji pozarządowych..., op. cit., s. 25-28.

<sup>59</sup> K.W. Frieske, K. Pawłowska, Instytucjonalne kontradycje trzeciego sektora, [w:] Trzeci sektor: fasady i realia, red. P. Poławski, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2012, s. 50-52.

organizacji (w dodatku odsetek ten w ostatnich latach wzrasta)<sup>60</sup>. Trudno prognozować, na ile prawdopodobne jest rozwiązanie w realnej perspektywie problemu niedofinansowania organizacji pozarządowych, tym niemniej warto zauważyć, że nawet gdyby znalazły się dodatkowe środki, jedynie co piąta organizacja przeznaczyłaby je np. na podniesienie kwalifikacji kadry – cel ten był dopiero piąty w rankingu, wciąż jako znacznie pilniejsze postrzegane są działania związane z bieżącą kondycją finansową i zapleczem materialnym<sup>61</sup>.

Nie bez znaczenia jest przy tym nie tylko wysokość pozyskiwanych kwot, ale także struktura źródeł finansowania organizacji pozarządowych. Wszelkie formy finansowania zadaniowego/projektowego z pewnością nie sprzyjają podejmowaniu inwestycji o długim horyzoncie czasowym i trudno kwantyfikowalnych wskaźnikach ewaluacji osiągniętych celów (a za taką należałoby uznać decyzję o przyjęciu kompleksowej koncepcji marketingu z wszelkimi jej konsekwencjami w bieżącym zarządzaniu organizacją). Znaczący udział środków publicznych – zarówno krajowych, jak i zagranicznych<sup>62</sup> – w finansowaniu organizacji z charakterystycznym dla nich projektowym trybem dofinansowywania nie sprzyja rozwiązaniu tego problemu<sup>63</sup>. Nie do końca rozwiązują go także prywatne donacje, jako że wsparcie ze strony darczyńców instytucjonalnych ma najczęściej charakter pozafinansowy (wsparcie rzeczowe, nieodpłatne świadczenie usług, barter)<sup>64</sup>.

Ambiwalentnie należy przy tym oceniać uzależnienie od finansowania ze środków publicznych<sup>65</sup>. Z jednej strony procedury i wymagania związane z ich pozyskiwaniem wymuszają profesjonalizację działań (choć trzeba pamiętać, że mocno fragmentaryczną), z drugiej przesuwają zasoby organizacji i środki konkurowania w kierunku doskonalenia procedur administracyjnych i pielęgnowania kontaktów z administracją. Organizacja staje przed ryzykiem przyjęcia roli swoistej delegatury organów administracji publicznej (ze wszelkimi tego konse-

<sup>60</sup> J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, *Podstawowe fakty...*, op. cit., s. 208.

<sup>61</sup> *Ibid.*, s. 210-211.

<sup>62</sup> Połowa polskich NGO deklaruje pozyskiwanie środków od samorządów, 12% od administracji centralnej, a 11% z programów unijnych. Środki samorządowe stanowią przy tym 19%, centralne 18%, a unijne 12% łącznych przychodów sektora. *Ibid.*, s. 103-115.

<sup>63</sup> Zgodnie z Ustawą o działalności pożytku publicznego i wolontariacie podstawową drogą uzyskania dotacji od samorządu jest udział w otwartym konkursie ofert na realizację zadań publicznych. Alternatywna jest procedura tzw. małych grantów, udzielanych poza konkursem (zgodnie z art. 19a Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie) oraz dotacje udzielane w razie wystąpienia sytuacji wyjątkowych (określonych w art. 11 tej ustawy) lub dotacje przyznawane zgodnie z Prawem zamówień publicznych. *Ibid.*, s. 156.

<sup>64</sup> *Ibid.*, s. 144.

<sup>65</sup> Prawie połowa badanych przez J. Fudalińskiego organizacji ocenia swoją zależność od finansowania ze środków publicznych jako „dużą”, a tylko 29% deklaruje brak takiej zależności. J. Fudaliński: *Perspektywy rozwoju...*, op. cit., s. 152.

kwencjami, m.in. w postaci zbiurokratyzowania i inercji, a także i utraty z pola widzenia satysfakcji pozostałych interesariuszy, w tym odbiorców usług).

Czynnikiem w istotny sposób determinującym możliwość wdrożenia koncepcji marketingowej w organizacjach są bariery mentalne (poglądy, stereotypy i uprzedzenia) osób zarządzających tego typu organizacjami, zwłaszcza że nakładają się na wspomniane już niski poziom ich świadomości w kwestii zagadnień marketingowych. Bariery dla możliwości skutecznego wdrożenia orientacji marketingowej jest dość rozpowszechnione – także wśród ludzi nauki zajmujących się organizacjami pozarządowymi na gruncie dyscyplin pozaekonomicznych – przekonanie o pewnej „niestosowności” i nieetyczności korzystania z metod zarządzania przynależnych komercyjnym, zorientowanym merkantylnie podmiotom sektora biznesowego. U podstaw takiego podejścia leży m.in. przekonanie, że komercjalizacja działań organizacji – w tym działania marketingowe – stanowi istotne zagrożenie dla tożsamości organizacji i realizowanej przez nie misji<sup>66</sup>.

Trudno polemizować z tezą, że organizacje, opierając swoje działania na wymaganiach z jednej strony beneficjentów, z drugiej donatorów (w tym zwłaszcza upolitycznionych instytucji publicznych decydujących o alokacji dofinansowania), ponoszą pewne ryzyko utraty niezależności, a zatem i możliwości niezakłóconego i bezkompromisowego realizowania misji, trudno jednak przesądzać, że jest to prosta relacja bezwzględного wynikania i każdy przejaw komercjalizacji musi prowadzić do rozmycia misji czy wręcz sprzeniewierzenia się pojęciu pożytku publicznego. Z drugiej strony trudno jednak dziwić się nieufności ludzi trzeciego sektora wobec marketingu, którego społeczny wizerunek nie jest – delikatnie rzecz ujmując – najlepszy. Co przy tym dość zaskakujące, krytyczne opinie o marketingu są rozpowszechnione nie tylko wśród ogółu społeczeństwa<sup>67</sup>, ale także wśród osób zajmujących się nim profesjonalnie w przedsiębiorstwach<sup>68</sup>, studentów kierunków ekonomicznych oraz kadr i władz uczelni wyższych<sup>69</sup>.

Z pewnością jednak nie wszystkie czynniki endogeniczne mają charakter barier z punktu widzenia wdrażania orientacji marketingowej w pozarządowych organizacjach *non profit*. Jako stymulanty powinny być tu traktowane przede wszystkim partycypacyjna kultura organizacyjna i styl zarządzania. Kultura organizacyjna NGO odpowiada typowi D wg klasyfikacji G. Hofstede – którego typowymi przejawami są: kolektywizm (współdziałanie, solidarność), kobiecość

<sup>66</sup> A. Skalec, komercjalizacja trzeciego sektora – zagrożenie misji organizacji pozarządowych, [w:] Trzeci sektor: fasady..., op. cit., s. 132-152.

<sup>67</sup> L. Garbarski, Etyczne aspekty działań marketingowych, [w:] Biznes, etyka, odpowiedzialność, red. W. Gasparski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 64-66.

<sup>68</sup> M. Łapczyński, Wizerunek marketingu wśród polskich internautów w świetle badań ankietowych, [w:] Tożsamość i wizerunek..., op. cit., s. 93-102.

<sup>69</sup> H. Hall, Postrzeganie praktyk marketingowych przez konsumentów, menedżerów i środowisko akademickie, [w:] Tożsamość i wizerunek..., op. cit., s. 41-43.

(chęć samorozwoju, kooperacja w grupie, pozytywny stosunek do innych, chęć niesienia pomocy), mały dystans władzy (niska hierarchizacja, płaskie struktury organizacyjne) i mały stopień unikania niepewności (tolerancja dla ryzyka i odmienności, akceptacja dla zmian w otoczeniu)<sup>70</sup>. Świadectwem dominacji partycypacyjnego modelu kultury organizacyjnej w polskich NGO jest – poza wspomnianą już niską formalizacją i elastycznością struktur organizacyjnych – także ponad 50-procentowy odsetek organizacji wskazujących na oparcie procesów zarządczych na zespole i kolektywnym podejmowaniu decyzji, nie zaś na silnym liderze i jego aurytecie<sup>71</sup>. Taki typ kultury organizacyjnej niewątpliwie sprzyja elastyczności organizacji w adaptacji do zmiennych warunków otoczenia, a także przyjęciu miękkiego modelu zarządzania kadrami, koherentnego z naczelnym postulatem marketingu wewnętrznego, czyli orientacji na pośredni cel w postaci satysfakcji pracownika.

### **Egzogeniczne stymulanty i destymulanty rozwoju marketingu**

Do najistotniejszych czynników determinujących orientacje rynkowe organizacji pozarządowych należą niewątpliwie parametry otoczenia społecznego. Organizacje tego typu prowadzą działalność z pobudek społecznych i nakierowaną na zaspokajanie społecznych potrzeb, więc to właśnie ten obszar otoczenia stanowi element przesądzający o sensowności bądź bezużyteczności działań danej organizacji – organizacja pozarządowa z założenia wyrasta przecież ze społeczeństwa i działa na jego rzecz.

Wśród obserwowanych współcześnie w Polsce zjawisk społecznych szczególne znaczenie dla rozwoju marketingu w organizacjach pozarządowych wydają się mieć:

- anomia i atomizacja jednostki i społeczności – brak więzi społecznych, przekonanie, że każdy powinien troszczyć się o siebie, atrofia jednolitych norm i wartości wspólnych dla całej społeczności,
- familizm i klientelizm, atrofia moralności – małe zaangażowanie obywateli w sprawy publiczne, koncentracja na rodzinie i najbliższym otoczeniu, zanik powinności moralnych wobec osób spoza wąskiego grona tzw. swoich, opamiętanie sfery publicznej przez powiązania rodzinne lub koleżeńskie,
- roszczeniowość – oczekiwanie, że odpowiedzialność za obywateli spoczywa na państwie,
- niski kapitał społeczny – brak zaufania do innych osób, a także do instytucji publicznych i organizacji<sup>72</sup>.

<sup>70</sup> J. Fudaliński, *Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non profit w Polsce*, Difin, Warszawa 2013, s. 108-111.

<sup>71</sup> J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, *Podstawowe fakty...*, op. cit., s. 185. Por. także: *Perspektywy rozwoju...*, op. cit., s. 206 i A. Winiarska: *Badanie...*, op. cit. s. 33.

<sup>72</sup> J. Schmidt, *Rozwój organizacji pozarządowych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa 2012, s. 85-88.

Wszystkie te zjawiska, dość silnie zakorzenione we współczesnych realiach funkcjonowania społeczeństwa polskiego, a stanowiące istotne bariery rozwoju organizacji pozarządowych, nie sprzyjają też w oczywisty sposób adaptowaniu przez nie marketingowej orientacji wobec rynku. Oddziaływanie to jest szczególnie silne w organizacjach działających w obszarze usług społecznych, w przypadku których orientacja marketingowa musi znajdować podstawy we wzajemnym zrozumieniu, zaangażowaniu i zaufaniu pomiędzy organizacją a jej interesariuszami. Nasuwa się oczywiście pytanie o kierunki zmian i trendy kształtowania się tych zjawisk w przyszłości. Zmiany obserwowane w wynikach kolejnych badań *Diagnoza społeczna*, dokonujących pomiaru m.in. parametrów społeczeństwa obywatelskiego i kapitału społecznego, nie dają jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie, wykazując jedynie pewne wahania wokół kształtujących się na ogólnie niskim poziomie wskaźników<sup>73</sup>.

Konsekwencją powyższych zjawisk jest m.in. także nieufność do organizacji pozarządowych, choć w tym przypadku trzeba mówić o zauważalnej poprawie w stosunku do sytuacji sprzed 10 lat – aktualnie 43% Polaków<sup>74</sup> uważa, że „organizacje pozarządowe rozwiązują ważne problemy w moim sąsiedztwie” (w 2003 roku odsetek udzielających takiej odpowiedzi wynosił zaledwie 26%), wciąż jednak prawie połowa (48%) wątpi w ich uczciwość, zgadzając się ze stwierdzeniem, że „w organizacjach często dochodzi do nadużyć i prywaty” (w 2003 roku – 63%)<sup>75</sup>. Nie bez znaczenia pozostają w tym kontekście postawa i działania samych organizacji wpływające na sposób ich postrzegania w społeczeństwie. Jak zauważa P. Kotzian, uogólniona postawa zaufania w tym większym stopniu przekłada się na zaufanie do instytucji, im bardziej są one postrzegane jako wiarygodne<sup>76</sup>, a wiarygodność ta kształtowana jest przez transparentność działań organizacji.

Badania sprawozdań organizacji pożytku publicznego przeprowadzone przez K. Frieske z zespołem na próbie 200 OPP wskazują, że sytuacja nie jest pod tym względem najlepsza. W wielu sprawozdaniach doszukać się można istotnych mankamentów, jak prezentacja informacji w sposób zamazujący ogólny obraz finansów organizacji (nieprawidłowe klasyfikowanie przychodów i kosztów do poszczególnych kategorii) czy nierzetelność zamieszczonych da-

<sup>73</sup> *Diagnoza społeczna, raporty: (2000, 2003, 2005, 2007, 2009, 2011, 2013)*, red. J. Czapiński, T. Panek, [www.diagnoza.com](http://www.diagnoza.com) [10.12.2013].

<sup>74</sup> Cykliczne badania „Wolontariat, filantropia, 1%” realizowane przez Millward Brown na zlecenie Stowarzyszenia Klon/Jawor na reprezentatywnej 1000-osobowej próbie. J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, *Podstawowe fakty...*, op. cit., s. 230.

<sup>75</sup> *Ibid.*, s. 228-229.

<sup>76</sup> P. Kotzian: *Conditional trust: The role of individual and system level features for trust and confidence in institutions*, Paper presented at the ISSP Annual Scientific Meeting, Trinity College, Dublin, July 14 to 17, za: *Trzeci sektor: fasady...*, op. cit., s. 34.



nych (wewnętrzna sprzeczność)<sup>77</sup>. Postulat transparentności nie jest przy tym w pełni rozumiany ani w pełni akceptowany przez zarządzających organizacjami – jest postrzegany przede wszystkim jako narzucona, biurokratyczna forma kontroli działalności, a nie istotny element konstytuujący sposób postrzegania organizacji przez interesariuszy, a zatem strategiczny czynnik konkurencyjności. Jeśli nawet transparentność jest postrzegana jako użyteczna, interpretowana bywa raczej jako transparentność celów organizacji, a nie procedur i sposobów ich realizacji<sup>78</sup>.

Istotnymi uwarunkowaniami działalności marketingowej organizacji pozarządowych są także z pewnością parametry otoczenia makroekonomicznego. Zjawiskiem w dominującej mierze kształtującym obecną sytuację makroekonomiczną jest bez wątpienia kryzys finansowy, obserwowany w światowej gospodarce od 2008 roku. I chociaż Polska, przede wszystkim za sprawą sporych transferów finansowych z UE i posiadania własnej waluty, oparła się jak dotąd rozpowszechniającej się w innych krajach europejskich recesji, tempo wzrostu gospodarczego wyraźnie spadło, powodując istotne problemy budżetowe<sup>79</sup>. Wydaje się więc prawdopodobne, że pomimo łagodzących objawy kryzysu: napływu środków unijnych i dewaluacji krajowej waluty, kryzys przełomu pierwszych dekad XXI wieku doprowadzi jednak w Polsce do nieuchronnej konsolidacji fiskalnej, a zatem i ograniczenia finansowania usług społecznych przez państwo.

Dodatkowo hamujący wzrost gospodarczy sprzyja wyższej skłonności do oszczędzania, zarówno w przypadku gospodarstw domowych, jak i przedsiębiorstw, co w dość oczywisty sposób przekłada się na obserwowane już w tej chwili ograniczenie filantropii<sup>80</sup>. Są to zjawiska bez wątpienia prowadzące do intensyfikacji konkurencji pomiędzy organizacjami, a ta jak wiadomo jest historycznie jednym z fundamentalnych czynników skłaniających podmioty ku przyjęciu marketingowej orientacji wobec rynku. Z drugiej strony, w polskich realiach jest dość wątpliwe, aby przełożyło się to wprost na rozwój kompleksowych działań marketingowych organizacji. Niezbyt zasobne przecież polskie organizacje<sup>81</sup> mogą w takiej sytuacji szybko stać się jeszcze mniej za-

<sup>77</sup> K.W. Frieske, K. Pawłowska, Instytucjonalne kontradycje trzeciego sektora, [w:] Trzeci sektor: fasady..., op. cit. s. 34-39.

<sup>78</sup> Ibid.

<sup>79</sup> O których świadczy chociażby zawieszenie obowiązywania ostrożnościowego progu poziomu długu publicznego czy przyjęcie ustawy umożliwiającej bieżące wykorzystanie funduszy zgromadzonych przez obywateli w otwartych funduszach emerytalnych.

<sup>80</sup> Odsetek organizacji deklarujący uzyskiwanie donacji od osób prywatnych spadł w latach 2007-2011 z 36% do 28%, a deklarujących uzyskiwanie donacji od firm z 38% do 30%. J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, Podstawowe fakty..., op. cit., s. 104.

<sup>81</sup> Sektor non profit w Polsce. Wybrane wyniki badań statystycznych zrealizowanych przez GUS na formularzach SOF, Główny Urząd Statystyczny – Departament Badań Społecznych, Warszawa 2009, s. 8.

sobne (co z pewnością nie sprzyja profesjonalizacji funkcjonowania i inwestowaniu w długofalowe działania i realizację kompleksowych koncepcji działania), w dodatku, koncentrując swoje niezbyt wielkie zasoby głównie na konkurencji w jednym zaledwie obszarze – *fundraisingu* (przy ograniczonych zasobach odbędzie się to zapewne kosztem mniejszej koncentracji na innych polach działań, w tym troski o zapewnianie satysfakcji i zaspokajanie potrzeb zróżnicowanych grup interesariuszy).

Bez wątpienia istotnym czynnikiem determinującym rozwój marketingu w NGO jest także wpływ otoczenia konkurencyjnego, w szczególności zmiany strukturalne dokonujące się w sektorze organizacji pozarządowych. Ogólną tendencją jest tu, jak już wspomniano, swoiste „krzepnięcie” sektora – wydłużanie się przeciętnego stażu działania funkcjonujących na rynku organizacji, a zatem i nabieranie doświadczeń, co stanowi czynnik sprzyjający profesjonalizacji zarządzania, a zatem i intensyfikacji działań prorynkowych. Dodatkowo nakłada się na to tendencja zmiany struktury nowo powstających organizacji – obecnie znacznie więcej jest wśród nich fundacji niż stowarzyszeń. To co prawda kolejna przesłanka niezbyt optymistycznej oceny poziomu rozwoju społeczeństwa obywatelskiego<sup>82</sup>, ale jednocześnie także zapowiedź zwiększania udziału w rynku bardziej sformalizowanych, a więc i bardziej profesjonalnie zarządzanych organizacji. Tendencje te składają się łącznie na zjawisko postępującej oligarchizacji sektora – rozwarstwienia spowodowanego nierównomiernym rozmieszczeniem zasobów, skutkującym podziałem na grupę organizacji skupiających znaczne zasoby oraz liczną rzeszę organizacji słabszych i mniejszych<sup>83</sup>. J. Schmidt, biorąc pod uwagę poziom oraz dynamikę rozwoju organizacji, wskazuje trzy podstawowe typy rozwojowe organizacji pozarządowych, dzieląc je na:

- organizacje trwałe (zaawansowane pod względem poziomu rozwoju, doświadczone, dysponujące znacznymi zasobami i działające na najszerszą skalę) – stanowiące około 30% NGO w Polsce,
- organizacje ekspansywne (stosunkowo młode, o zwiększonej dynamice rozwoju, stale starające się podnosić poziom działania) – stanowiące około 13% polskich NGO,
- organizacje amatorskie (oparte na oddolnej inicjatywie, często nastawione na zaspokajanie potrzeb swoich członków, niezbyt zasobne i nie zatrudniające pracowników) – wciąż dominujące w polskim sektorze organizacji pozarządowych, stanowiące około połowy ogólnej liczby organizacji<sup>84</sup>.

<sup>82</sup> Którego jednym z głównych przejawów jest tendencja do oddolnego zrzeszania się, m.in. poprzez zakładanie stowarzyszeń.

<sup>83</sup> J. Schmidt: *Rozwój organizacji pozarządowych...*, op. cit., s. 88.

<sup>84</sup> *Ibid.*, s. 104-120.

Także obserwowana zmiana struktury obszarów działalności polskich organizacji może stanowić czynnik determinujący skalę i intensywność ich działalności marketingowej. Od co najmniej kilku lat notowany jest stopniowy spadek udziału organizacji pomocowych, działających w obszarze usług socjalnych, pomocy społecznej i ochrony zdrowia, któremu towarzyszy wyraźny wzrost znaczenia branży kulturalnej<sup>85</sup>. Kontynuację takich zmian (wzrost liczby organizacji zajmujących się kulturą, sportem i rozrywką, a spadek oferujących pomoc społeczną) prognozuje także J. Fudaliński<sup>86</sup>. Zmiana ta, choć dokonująca się na razie na niezbyt wielką skalę, może w konsekwencji doprowadzić do intensyfikacji działań marketingowych, wymuszanych przez funkcjonowanie większej liczby organizacji na znacznie bardziej konkurencyjnych rynkach – charakteryzujących się niewątpliwie znacznie wyższymi (w porównaniu z rynkiem usług socjalnych) wymaganiami potencjalnych usługobiorców, a także intensywną presją konkurencyjną ze strony dość licznie działających na tych rynkach podmiotów sektora komercyjnego.

Prognozując intensyfikację zjawisk konkurencyjnych trzeba jednak pamiętać, że w porównaniu z krajami rozwiniętymi polski sektor *non profit* jest relatywnie niewielki<sup>87</sup> – organizacji wciąż jest mało, a zatem i konkurencja pomiędzy nimi niezbyt intensywna. Sami zarządzający organizacjami uważają, że jest to raczej współpraca niż konkurencja, wyjątkiem jest *fundraising*, chociaż i w tym przypadku wobec znacznego uzależnienia od środków publicznych konkurencja ma często bardzo sformalizowany/proceduralny i dość jednowymiarowy charakter. Jeśli więc można przewidywać zaostrzenie się konkurencji pomiędzy organizacjami pozarządowymi, to raczej widziane jako długotrwały i powolny proces niż dynamiczna przelomowa zmiana.

Ważnym czynnikiem wspierającym ewolucję organizacji w kierunku marketingowego zorientowania wobec rynku i intensyfikacji działalności marketingowej jest bez wątpienia rozwój technologii, ze szczególnym uwzględnieniem teleinformatycznych technik komunikowania i wspomagania procesów zarządczych, w tym przetwarzania danych. Nowe technologie to jednak wciąż dziedzi- na dość umiarkowanie wykorzystywana przez polskie NGO. Jedynym rozpo- wszechnionym przejawem korzystania z nowych technologii jest poczta elektroniczna, z której korzysta 70% organizacji (przy czym notowane są duże dysproporcje pomiędzy organizacjami dużymi a małymi, w przypadku których

<sup>85</sup> Udział organizacji działających na polu pomocy społecznej i ochrony zdrowia w ostatnich 10 latach spadł z 19% do 12%, w tym samym czasie udział organizacji działających na polu kultury wzrósł z 12% do 17%. J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, Podstawowe fakty..., op. cit., s. 7.

<sup>86</sup> J. Fudaliński, Perspektywy..., op. cit., s. 257.

<sup>87</sup> Por. The John Hopkins Center for Civil Society Studies, Comparative Data Tables (2004), [http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2013/02/Comparative-data-Tables\\_2004\\_FORMATTED\\_2.2013.pdf](http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2013/02/Comparative-data-Tables_2004_FORMATTED_2.2013.pdf) [11.12.2013].

wskaźnik ten nie przekracza 40-50%)<sup>88</sup>. Wykorzystanie technologii informatycznych w codziennej pracy ogranicza się do korzystania z prostych programów typu edytor tekstu czy arkusz kalkulacyjny (45%), bardziej zaawansowane narzędzia wspomagające procesy zarządcze to w polskich organizacjach pozarządowych prawdziwa rzadkość (korzysta z nich 6% organizacji, nawet wśród największych NGO odsetek ten nie przekracza 12%). Co piąta organizacja korzysta z komunikatorów internetowych, a co siódma z telefonii internetowej<sup>89</sup>, 21% organizacji w Polsce wciąż nie korzysta z żadnej nowinki technologicznej (włączając w to dawno pozbawiony już nimbu nowości e-mail). Obserwowany obecnie szybki spadek cen dzierżawy łączy szerokopasmowych powinien przekładać się stopniowo na intensyfikację wykorzystania tego kanału do komunikowania się z interesariuszami, a także pozyskiwania informacji rynkowej. Niski koszt pozyskiwania i przetwarzania danych powinien zachęcić NGO do szerszego korzystania z nich w celu obserwacji tendencji rynkowych w poszczególnych grupach interesariuszy i dostosowywania do nich swojej oferty, w doskonalszy sposób zaspokajającej potrzeby poszczególnych kontrahentów organizacji.

## Podsumowanie

Proces adaptacji orientacji marketingowej przez organizacje sektora pozarządowego w krajach o dojrzałej demokracji i ustabilizowanej gospodarce rynkowej następował (i wciąż następuje) stopniowo i nie bez oporów. Trzeci sektor w Polsce – kraju, w którym dla obecnie żyjących pokoleń doświadczenia demokracji i wolnego rynku nie przekraczają ćwierćwiecza – wciąż znajduje się na początkowych etapach tej drogi. Należy jednak przyjąć, że o ile Polska będzie w stanie podążać analogiczną ścieżką rozwojową, jaką niegdyś przebyły dzisiejsze państwa rozwinięte, także i procesy przeobrażeń w zarządzaniu organizacjami sektora *non profit* będą swego rodzaju kalką zmian, które nastąpiły w tamtejszym trzecim sektorze.

Implementacja koncepcji marketingowej do zarządzania organizacjami pozarządowymi w Polsce będzie prawdopodobnie procesem długotrwałym, a stan orientacji marketingowej będzie osiągany stopniowo. Oczywiście jest także, że dotyczył on będzie jedynie części organizacji. Trudno zakładać, że niewielkie, lokalne, z założenia w znacznym stopniu amatorskie organizacje nastawione na zaspokajanie potrzeb własnych członków miałyby wdrażać zaawansowane i kompleksowe koncepcje zarządzania, typowe dla wysoko konkurencyjnych środowisk rynkowych. Podobnie zapewne poza orbitą wdrożenia koncepcji marketingowej pozostanie

<sup>88</sup> J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, Podstawowe fakty..., op. cit., s. 191-192.

<sup>89</sup> Ibid.

część organizacji specjalizujących się wyłącznie w realizacji zadań publicznych, zleczanych i finansowanych przez administrację samorządową i centralną. Także i tutaj nawet jeśli występuje konkurencja o zasoby/zlecenia publiczne, ma ona charakter bardzo sformalizowany, „skanalizowany” w obrębie procedur przetargowych, grantów i konkursów, co przesądza o koncentracji działań w zupełnie innej domenie niż satysfakcja wszystkich grup interesariuszy.

Należy się spodziewać, że proces adaptacji będzie przy tym postępował tym intensywniej, im intensywniejsza będzie konkurencja i wymuszona profesjonalizacja działań (w tym procesów zarządczych) w organizacjach trzeciego sektora. Poszerzanie się kręgu organizacji stabilnych kosztem ekspansywnych i amatorskich będzie niewątpliwie sprzyjać temu procesowi. Osiąganie przewagi konkurencyjnej przez profesjonalnie zarządzane i stosujące kompleksową koncepcję marketingową organizacje powinno przy tym generować efekt dodatniego sprzężenia zwrotnego – stymulując kopiowanie tych rozwiązań przez kolejnych rzucających im wyzwanie konkurentów. Decydującymi o tempie tego procesu będą też zapewne inne czynniki egzogeniczne, jak tempo procesu dojrzewania społeczeństwa obywatelskiego w Polsce czy kształtowanie się sytuacji ekonomicznej, w tym w szczególności finansów publicznych, w kolejnych latach i dekadach.

Być może ewolucji podlegały będą także same założenia orientacji marketingowej w wersji *non profit*, gdzie w związku z typową dla tego sektora współpracą pomiędzy organizacjami należałoby się spodziewać przesunięcia akcentów w kierunku rozwiązań charakterystycznych dla paradygmatu marketingu relacyjnego.

## Literatura

- Andreasen A., Nonprofits: check your attention to customers, „Harvard Business Review” 1982, Vol. 60, No. 3 (May/June).
- Armstrong G., Kotler P., Marketing – wprowadzenie, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Cervera A., Molla A., Sanchez M., Antecedents and consequences of market orientation in public organisations, „European Journal of Marketing” 2001, Vol. 35, No. 11/12.
- Diagnoza społeczna, raporty: (2000, 2003, 2005, 2007, 2009, 2011, 2013), red. J. Czapieński, T. Panek, [www.diagnoza.com](http://www.diagnoza.com) [10.12.2013].
- Dolnicar S., Lazarevski K., Marketing in non-profit organizations: an international perspective, „International Marketing Review” 2009, Vol. 26, No. 3.
- Domański J., Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Drucker P., Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka, Fundusz Współpracy, Program Phare Dialog Społeczny – NGO’s, Warszawa 1995.

- Frieske K.W., Pawłowska K., Instytucjonalne kontradycje trzeciego sektora, [w:] Trzeci sektor: fasady i realia, red. P. Poławski, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2012.
- Fudaliński J., Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non profit w Polsce, Difin, Warszawa 2013.
- Garbarski L., Etyczne aspekty działań marketingowych, [w:] Biznes, etyka, odpowiedzialność, red. W. Gasparski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Hall H., Postrzeganie praktyk marketingowych przez konsumentów, menedżerów i środowisko akademickie, [w:] Tożsamość i wizerunek marketingu, red. R. Niestrój, PWE, Warszawa 2009.
- Herbst J., Przewłocka J., Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2010, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2011.
- Hudson M., Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego, Fundusz Współpracy Program Phare Dialog Społeczny, Warszawa 1997.
- Iwankiewicz-Rak B., Cechy działań marketingowych w organizacjach non profit – kierunki zmian strategii, [w:] Tożsamość i wizerunek marketingu, red. R. Niestrój, PWE Warszawa 2009.
- Iwankiewicz-Rak B., Marketing w organizacjach pozarządowych – obszary zastosowań, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Karóń T., Hek A., Tomczak K., Badanie „Diagnoza działalności organizacji pozarządowych pod kątem istnienia standardów działania”. Raport końcowy SMG/KRC Poland Media S.A., Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2010.
- Kotler P., Levy S., Broadening the concept of marketing, „Journal of Marketing” 1969, Vol. 33 (January).
- Kotler P., Zaltman G., Social marketing: An approach to planned social change, „Journal of Marketing” 1971, Vol. 35 (July).
- Łapczyński M., Wizerunek marketingu wśród polskich internautów w świetle badań ankietowych, [w:] Tożsamość i wizerunek marketingu, red. R. Niestrój, PWE Warszawa 2009.
- Pacut M., Strategie fundraisingowe pozarządowych organizacji non profit, [w:] Strategie marketingowe na wybranych rynkach, red. K. Śliwińska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
- Padanyi P., Gainer B., Market orientation in the nonprofit sector: Taking multiple constituencies into consideration, „Journal of Marketing Theory and Practice” 2004, Vol. 12, No. 2 (spring).
- Przewłocka J., Adamiak P., Herbst J., Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2012, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2013.
- Przewłocka J., Adamiak P., Zając A., Życie codzienne organizacji pozarządowych w Polsce, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2012.
- Sargeant A., Marketing w organizacjach non profit, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

- Schmidt J., *Rozwój organizacji pozarządowych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa 2012.
- Sektor non profit w Polsce. Wybrane wyniki badań statystycznych zrealizowanych przez GUS na formularzach SOF, Główny Urząd Statystyczny – Departament Badań Społecznych, Warszawa 2009.
- Shapiro B., *Marketing for nonprofit organizations*, „Harvard Business Review” 1973, Vol. 51 (Sept.-Oct.).
- Sheth J.N., *User oriented marketing for nonprofit organizations*, [w:] D.C. Hammack, D.R. Young, *Non-Profit Organizations in a Market Economy*, Jossey Bass 1993.
- Skalec A., *Komercjalizacja trzeciego sektora – zagrożenie misji organizacji pozarządowych*, [w:] *Trzeci sektor: fasady i realia*, red. P. Poławski, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2012.
- Szkoły wyższe i ich finanse 2012, Informacje i opracowania GUS, Warszawa 2013.
- The John Hopkins Center for Civil Society Studies, *Comparative Data Tables (2004)*, [http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2013/02/Comparative-data-Tables\\_2004\\_FORMATTED\\_2.2013.pdf](http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2013/02/Comparative-data-Tables_2004_FORMATTED_2.2013.pdf) [11.12.2013].
- Winiarska A.: *Badanie potrzeb pozafinansowego wsparcia rozwijających się instytucji ekonomii społecznej: badanie luk kompetencyjnych IES*, [w:] *Bariery w rozwoju warszawskich organizacji pozarządowych. Punkt widzenia kadry organizacji oraz współpracujących z nimi urzędników*, red. W. Klaus i A. Winiarska, Stowarzyszenie Interwencji Prawnej, Warszawa 2011.
- Zawadzki J., *Zarządzanie organizacjami non profit*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2007.
- [http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_1630\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_1630_PLK_HTML.htm) [25.11.2013].

## DEVELOPMENT PROSPECTS FOR POLISH NGOS' MARKETING ACTIVITIES

### SUMMARY

The paper aims to present the internal and external determinants of marketing concept implementation into non-governmental organizations in the context of development prospects for NGOs' marketing activities. It provides an insight into both stimulants and destimulants of this process, generating the adaptive changes in the organizations' practice of management. The course of these changes, including the adoption of marketing concept into polish non-governmental organizations is expected to be similar to the one observed some time ago in countries of more developed democracy and more stable market economy.