Hanna Hall

Marketing w szkolnictwie

ABC
a Wolters Kluwer business

Hanna Hall

Marketing w szkolnictwie

ABC
a Wolters Kluwer business

Warszawa 2007

Wydawca
Agnieszka Suchenia

Redaktor
Paweł Ciok

Redaktor techniczny
Janina Burek

Korekta
Anna Szulczyńska

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. 2007

ISBN 83-7416-756-4

ISBN PDF-a: 978-83-264-1894-5

Wydane przez:
Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Redakcja Wydawnictw Książkowych i Czasopism Prawniczych
01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a
tel. (022) 535 80 00

Redakcja Książek
31-156 Kraków, ul. Zacisze 7
tel. (012) 630 46 00
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
Księgarnia internetowa: www.profinfo.pl

Druk i oprawa: Drukarnia Wydawnictw Naukowych Sp. z o.o.
Łódź, ul. Żwirki 2

SPIS TREŚCI

Wstęp 7

Rozdział 1. Marketingowa koncepcja zarządzania w organizacjach niekomercyjnych 11
Zarys koncepcji marketingowego zarządzania organizacją 11
Specyfika organizacji niekomercyjnych a marketingowa koncepcja zarządzania 20
Projektowanie strategii marketingowej w organizacjach niekomercyjnych 35
Marketing w szkolnictwie – znaczenie i zakres adaptacji 44

Rozdział 2. Przedmiot i metody analizy otoczenia i potencjału szkoły 51
Polski system edukacji – uwarunkowania i zmiany 51
Analiza makrootoczenia szkoły 64
Analiza zachowań klientów szkoły 73
Specyfika i analiza konkurencji w szkolnictwie 92
Analiza potencjału szkoły 98
Analiza SWOT i formułowanie marketingowych celów szkoły 100

Rozdział 3. Segmentacja rynku adresatów oferty szkoły i pozycjonowanie szkoły 108
Segmentacja rynku adresatów oferty szkoły 108
Pozycjonowanie szkoły 112

Rozdział 4. Kształtowanie kompozycji instrumentów marketingowych 120
Usługa edukacyjna – specyfika, struktura, jakość 120
Polityka ceny 136
Dystrybucja usług edukacyjnych 142
Instrumenty i program promocji szkoły 146
Personel szkoły i koncepcja marketingu wewnętrznego 161

Rozdział 5. Badania marketingowe w szkołach – proces i metody 165
Przygotowanie badania 165
Zbieranie, przetwarzanie i analiza danych oraz prezentacja wyników badania 193

Rozdział 6. Źródła i metody pozyskiwania zasobów 209

Podsumowanie 225

Bibliografia 226

WSTĘP

Marketingowa koncepcja zarządzania, jako sprawdzona i skuteczna koncepcja zarządzania w warunkach gospodarki rynkowej i konieczności dostosowywania się do niestabilnego otoczenia, umożliwiająca pokonywanie konkurencji, zdobywanie i utrzymywanie klientów oraz osiąganie zysków, kojarzona jest przed wszystkim z działalnością przedsiębiorstw. Rynkowe warunki funkcjonowania dotyczą jednak również tych organizacji, które nie są nastawione na zysk – organizacji niekomercyjnych. Instytucje edukacyjne o niekomercyjnym charakterze działalności, których dotyczy to opracowanie, borykają się obecnie z wieloma takimi samymi problemami, jakie dotykają przedsiębiorstw. Typowa dla nich stała się przede wszystkim konieczność konkurowania w walce o coraz bardziej wymagających klientów. Zjawisko to potęgują okresy niżów demograficznych, które stanowią szczególne zagrożenie dla egzystencji wszelkiego typu szkół. Nowe uwarunkowania działania placówek oświatowych wpływają na potrzebę adaptacji marketingowej koncepcji zarządzania do potrzeb szkolnictwa, uwzględniającej specyfikę szkolnictwa, w tym jego niekomercyjny charakter.

Biorąc pod uwagę wyżej wymienione zjawiska oraz ze względu na niewielką na polskim rynku wydawniczym liczbę publikacji na temat stosowania zasad marketingu w niekomercyjnych instytucjach prowadzących działalność edukacyjną, w opracowaniu tym podjęto próbę zaprezentowania problematyki związanej z kompleksową adaptacją marketingu do potrzeb szkolnictwa. Do powstania książki przyczyniły się również dyskusje z uczestnikami Podyplomowego Studium Zarządzania Oświatą przy Politechnice Rzeszowskiej i ich duże zainteresowanie podjętym tu tematem.

W książce przedstawiono teoretyczne aspekty zastosowania marketingu w szkolnictwie, efekty doświadczeń polskich i zagranicznych szkół wszystkich szczebli (także wyższych uczelni) w tym zakresie oraz przykłady mające na celu ułatwienie adaptacji w szkołach marketingowych

metod, pomysłów i rozwiązań, umożliwiających większą skuteczność ich działania na rynku.

Prezentowane w książce doświadczenia dotyczące wykorzystywania marketingu w szkolnictwie pochodzą z przeprowadzonych na ten temat i publikowanych w polskiej i zachodniej literaturze badań, jak również z badań przeprowadzonych przez autorkę książki. Te ostatnie (wyróżnione w książce przez zastosowanie specjalnej formy graficznej) dotyczą dwóch badań. Celem pierwszych, głównych badań była diagnoza znaczenia, zakresu i motywów stosowania (bądź niestosowania) marketingu w zarządzaniu oświatą. W ujęciu szczegółowym starano się dociec: w jakim stopniu kadra zarządzająca rozpoznaje i analizuje makro- i mikrootoczenie szkoły, za pomocą jakich instrumentów promuje szkołę, czy stosuje badania marketingowe (a jeśli tak, to w jakich obszarach, za pomocą jakich metod i z jakimi skutkami), jakie działania podejmuje w celu pozyskania klientów oraz środków finansowych? Badania przeprowadzone zostały wśród dyrektorów wszystkich podstawowych, gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych szkół w Rzeszowie. Drugie z przedstawionych badań przeprowadzono w celu praktycznego wzbogacenia teoretycznych aspektów zachowań nabywców usług edukacyjnych, a w szczególności poznania przebiegu procesu decyzyjnego związanego z wyborem szkoły (przedmiotem badań był proces decyzyjny związany z wyborem szkoły wyższej). Badanie przeprowadzono metodą ankiety audytoryjnej wśród 223 losowo dobranych studentów Politechniki Rzeszowskiej i Uniwersytetu Rzeszowskiego.

Książka składa się z sześciu rozdziałów odsłaniających przed czytelnikami kolejne tajniki marketingu, przede wszystkim obszary, metody i środki jego wykorzystywania w szkolnictwie.

Pierwszy rozdział stanowi wprowadzenie do problematyki marketingowej koncepcji zarządzania w organizacjach niekomercyjnych. Wyjaśniono w nim specyfikę marketingowej koncepcji zarządzania, zaprezentowano kierunki ewolucji i sposoby pojmowania współczesnego marketingu, przybliżono specyfikę funkcjonowania organizacji niekomercyjnych, przedstawiono przeszkody we wdrażaniu marketingu w tego typu organizacjach i strukturę procesu projektowania strategii marketingowej. Przedmiotem ostatniej części rozdziału jest zagadnienie ewolucji znaczenia i zakresu stosowania marketingu w szkolnictwie.

Drugi rozdział książki jest poświęcony problemom związanym z przedmiotem i metodami analizy mikro- i makrootoczenia oraz po-

tencjału szkół. Przedstawiono w nim główne założenia analizy SWOT, stanowiącej punkt wyjścia do formułowania celów marketingowych oraz określania środków i sposobów ich osiągnięcia, prezentowanych w kolejnych rozdziałach.

Rozdział trzeci poświęcony jest segmentacji rynku adresatów oferty szkół i ich pozycjonowaniu oraz korzyściom z nich wynikającym, jak również narzędziom i sposobom realizacji tych działań.

Celem czwartego rozdziału jest zaprezentowanie specyfiki instrumentów marketingowych (produktu, ceny, dystrybucji, promocji i personelu) w szkolnictwie oraz zagadnień związanych z ich kształtowaniem.

Piąty rozdział dotyczy obszarów zastosowań, metod oraz procesów przeprowadzania badań marketingowych w szkołach od momentu ich przygotowania do prezentacji uzyskanych wyników.

Ostatni rozdział porusza problematykę instrumentów i działań, jakie różnego typu organizacje niekomercyjne mogą wykorzystać w celu pozyskiwania zasobów warunkujących efektywność ich funkcjonowania i publiczną akceptację.

Książka adresowana jest do menedżerów szkół wszystkich szczebli, jak również do osób, które z racji wykonywanego zawodu, charakteru studiów lub z innych powodów są zainteresowane tym specyficznym obszarem marketingu, a także problemami szkolnictwa w warunkach rynkowych.

Rozdział 1

MARKETINGOWA KONCEPCJA ZARZĄDZANIA W ORGANIZACJACH NIEKOMERCYJNYCH

Rozdział ten jest poświęcony prezentacji zagadnień związanych ze specyfiką marketingowej koncepcji zarządzania w praktyce organizacji, których funkcjonowanie opiera się na celach innych niż dążenie do osiągania zysku – w organizacjach niekomercyjnych. W pierwszej części rozdziału przedstawiono główne założenia marketingowej koncepcji zarządzania oraz kierunki ewolucji i sposoby pojmowania współczesnego marketingu. W kolejnym podrozdziale przybliżono pojęcie organizacji niekomercyjnych, omówiono rodzaje tych organizacji, ich specyficzne cechy i przedmiot działalności oraz dokonano porównania wybranych obszarów działalności organizacji niekomercyjnych w układzie międzynarodowym. Szczególną uwagę zwrócono na bariery w stosowaniu zasad marketingu w tego typu organizacjach. W przedostatnim podrozdziale przedstawiono strukturę procesu projektowania strategii marketingowej w organizacjach niekomercyjnych (szczegółowej analizie ukazanych tu etapów strategii poświęcone zostały kolejne rozdziały książki odnoszące się już do konkretnego rodzaju organizacji niekomercyjnych – szkół). Rozdział kończy omówienie problemów związanych z ewolucją znaczenia i zakresu stosowania marketingu w szkolnictwie zaprezentowane na podstawie wyników badań zagranicznych oraz przeprowadzonych przez autorkę książki.

Zarys koncepcji marketingowego zarządzania organizacją

Charakterystyczny dla marketingu sposób myślenia i działania odzwierciedlający się w marketingowej koncepcji zarządzania jest w sytuacji dynamicznych przeobrażeń rynku podstawowym warunkiem funkcjono-

wania i rozwoju wszelkiego typu przedsiębiorstw i organizacji. Świadczą o tym doświadczenia tych podmiotów we wszystkich wysoko rozwiniętych krajach świata.

Autorzy *definicji marketingu* zwracają uwagę na różne aspekty tego pojęcia, co wskazuje na jego szeroki zakres i niejednoznaczność. Wyróżnić można przykładowo (Garbarski i in. 2000, s. 29):

- podejście koncepcyjne, według którego marketing jest koncepcją myślenia i działania na rynku,
- podejście narzędziowe, w którym marketing rozumiany jest jako narzędzie oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie,
- podejście informacyjno-decyzyjne, związane z procesem podejmowania decyzji i zarządzania przedsiębiorstwem.

Z innego punktu widzenia definicje marketingu podzielić można na klasyczne – o charakterze ekonomicznym, oraz nowoczesne – interdyscyplinarne (Daszkowska 1998, s. 124–125).

Przykładem definicji marketingu wyrażającej *podejście klasyczne* może być definicja sformułowana przez Chartered Institute of Marketing (najpopularniejsza w Wielkiej Brytanii), według której marketing jest to „[...] proces zarządzania odpowiedzialny za rozpoznawanie, przewidywanie i zaspokajanie wymagań klientów w zyskowny sposób" (Sargeant 2004, s. 23).

Według innych definicji odzwierciedlających charakter klasycznego marketingu jest on „osiąganiem korzystnej pozycji na rynku, poprzez spełnianie potrzeb i pragnień nabywców"[1], a także „zintegrowanym zbiorem instrumentów i działań związanych z badaniem i kształtowaniem rynku, opartych na rynkowych regułach postępowania" (Garbarski i in. 2000, s. 29).

Definicje klasyczne skupiają się najczęściej na:

- zaspokajaniu potrzeb i oczekiwań klientów jako celu koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem,
- skoordynowanych instrumentach, za pomocą których przedsiębiorstwo oddziałuje na rynek, oraz

[1] Definicja zawarta w: T. Staudt, D. Bowersox, D. Taylor, *A Managerial Introduction of Marketing*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1976, za: M. Prymon, *Menedżerskie i społeczne aspekty współczesnego marketingu*, Wydawnictwo i Doradztwo Ekspert, Wrocław 1999, s. 19.

- planowaniu procesów decyzyjnych pozwalających znaleźć odpowiednie dla przedsiębiorstwa, ekonomicznie uzasadnione rozwiązania.

Charakterystyczną cechą marketingu związaną z wyodrębnionymi w jego definicjach aspektami jest jego *systemowy charakter* wyrażający się w całościowym, zintegrowanym ujęciu instrumentów i działań marketingowych, które dzięki takiemu właśnie traktowaniu mogą korzystnie wpłynąć na ostateczne efekty działań organizacji, wywołując efekt synergii. Efekt ten polega na uzyskiwaniu lepszych rezultatów z zastosowania kombinacji wszystkich instrumentów niż z sumy efektów, jakie można by było otrzymać, stosując je oddzielnie[2]. Do instrumentów marketingowego oddziaływania na rynek, tworzących tzw. *marketing mix*, według najpopularniejszej *koncepcji 4P* autorstwa McCarthy'ego zalicza się: *produkt* (*product*), *cenę* (*price*), *dystrybucję* (*place*) i *promocję* (*promotion*)[3]. Według nowoczesnego podejścia do marketingu, na instrumenty te stosujące je organizacje powinny spojrzeć oczami nabywcy, ponieważ od tego, w jaki sposób nabywca będzie postrzegał te instrumenty, zależy skuteczność ich oddziaływania. Takie podejście do instrumentów marketingowych wyraża *formuła 4C*. Kolejne jej elementy to: *wartość dla nabywcy* (*customer value*), *koszt* (*cost*), *wygoda nabycia* (*convenience*) oraz *wzajemne komunikowanie się ze sprzedawcą* (*communication*) (Penc-Pietrzak 1999, s. 20).

Z efektywnym wykorzystywaniem zespołu instrumentów marketingowych nierozerwalnie związany jest proces pozyskiwania, przetwarzania, analizowania i umiejętnego wykorzystywania danych niezbędnych do podejmowania decyzji, co stanowi przedmiot *badań marketingowych*. Są one kluczowym ogniwem w strukturze marketingu i fundamentalnym elementem marketingowej koncepcji zarządzania.

---

[2] Cecha ta (systemowy charakter marketingu) odróżnia marketingową koncepcję zarządzania od wcześniejszych koncepcji, w których poszczególne instrumenty traktowane były jako odrębne, niezależne od siebie elementy funkcjonowania przedsiębiorstwa.

[3] Tradycyjne instrumentarium 4P pochodzi ze znacznie dłuższej listy instrumentów marketingowych, opracowanej w latach 60. w Harvard Business School. Oryginalny spis zawierał dwanaście elementów: produkt, cenę, markę, kanały dystrybucji, sprzedaż bezpośrednią, reklamę, promocję, opakowanie, prezentację, obsługę, eksploatację, ustalanie faktów i analizę. Z czasem poszczególne elementy połączono w cztery główne grupy. Por. B.H. Booms, M.J. Bitner, *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms*, [w]: *Marketing of Services*, red. J. Donnelly i W.R. Georgie, za: M. Pluta-Olearnik, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1994, s. 38.

W klasycznych definicjach marketingu istota działalności marketingowej ujmowana jest najczęściej z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Podejście takie określa się jako *mikromarketing*. Według M. Daszkowskiej mikromarketing jest takim procesem zarządczym (w przeciwieństwie do *makromarketingu*[4] będącego procesem społecznym), który polega na analizie, planowaniu, wdrażaniu oraz kontroli działalności marketingowej w przedsiębiorstwie, w związku z czym powinien być określany jako *zarządzanie marketingiem*, a nie zarządzanie marketingowe (Daszkowska 1998, s. 123). W tym ujęciu marketing traktowany jest jako jedna z funkcji przedsiębiorstwa – oprócz między innymi zaopatrzenia, finansów, produkcji – o szczególnym jednak znaczeniu. Wynika ono z rynkowych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, w których funkcja ta powinna mieć znaczenie koordynujące, scalające i przenikające inne funkcje, szczeble i stanowiska.

Proces zarządzania marketingiem prezentowany jest zwykle w literaturze w postaci kolejnych, ściśle powiązanych ze sobą faz, obejmujących procesy decyzyjne, wykonawcze i kontrolne wplecione w ciągły proces funkcjonowania organizacji (ilustracja 1.1) (Daszkowska 1998, s. 22).

Etapy procesu zarządzania marketingiem realizowane są w różnym stopniu, uzależnionym od rodzaju działalności organizacji, jej wielkości, sytuacji materialnej oraz roli marketingu w zarządzaniu nią i jego relacji do innych funkcji.

Według niektórych autorów publikacji o tematyce marketingowej, na przykład M. Prymona, pojęcie zarządzania marketingiem w ogóle nie znajduje uzasadnienia (Prymon 1999, s. 37–38). Alternatywne *zarządzanie marketingowe* rozumiane jest jako sposób zarządzania polegający na dążeniu do osiągania własnych celów przez jak najpełniejsze zaspokojenie potrzeb i pragnień partnerów wymiany (Niestrój 1999, s. 16). Określane jest ono również jako swoisty styl zarządzania, w którym całe przedsiębiorstwo jest postrzegane z perspektywy klienta i w którym poprawa jakości życia klientów staje się wyznacznikiem doskonałości wyrobów i usług oraz podstawą szacowania potencjalnej sprzedaży i rentowności[5].

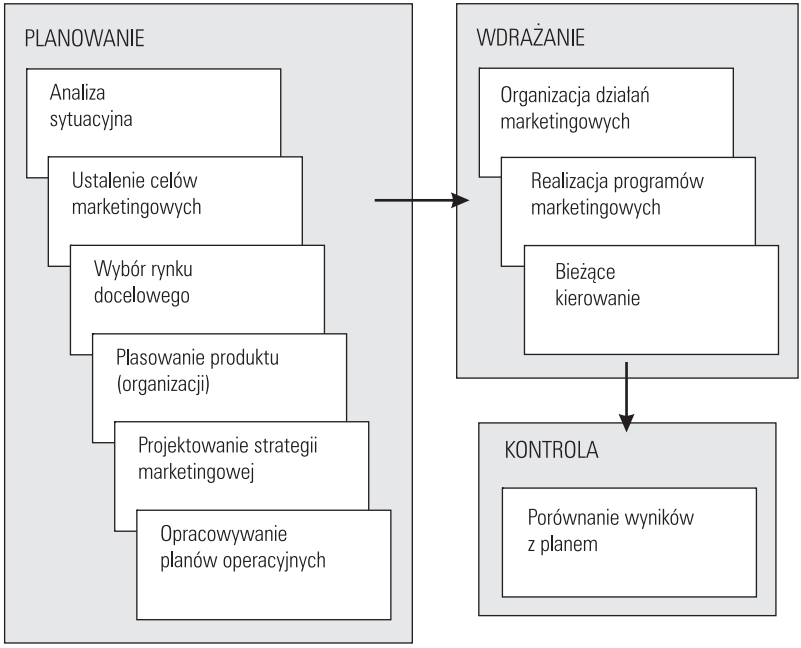
---

[4] Makromarketing według M. Daszkowskiej związany jest z funkcjonowaniem wszystkich działających w danej gospodarce producentów i konsumentów. Polega on na wspomaganiu dostosowania podaży do popytu w celu realizowania oczekiwań społeczeństwa.

[5] J. Somerville, J.E. Mroz, *Nowe kompetencje na miarę nowego świata*, [w]: *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa

W dalszej części książki stosowany będzie termin „zarządzanie marketingowe", eksponujący kluczową rolę klienta w marketingu i w zarządzaniu organizacją.

Ilustracja 1.1. Proces zarządzania marketingiem



Źródło: K. Przybyłowski, W.S. Hartley, A.R. Kerin, W. Rudelius, *Marketing*, Wydawnictwo ABC, Warszawa 1998, s. 45.

Nowoczesne ujęcie marketingu odnosi się do wszystkich, nie tylko handlowych form wymiany między ludźmi, a za punkt wyjścia przyjmuje człowieka oraz jego potrzeby, życzenia i preferencje, będące priorytetem we wszelkiej gospodarczej i pozagospodarczej działalności organizacji (Daszkowska 1998, s. 125). *Wymiana* w tym nowoczesnym ujęciu nie ogranicza się jedynie do wymiany towaru lub usługi na pieniądze i do określenia procesów, w których nabywcy i sprzedawcy uzgadnia-

1998, s. 87, za: I. Penc-Pietrzak, *Strategiczne zarządzanie marketingiem*, Key Text, Warszawa 1999, s. 9.

ją warunki i przedmiot wymiany. Według takiego rozumienia pojęcia wymiany organizacje niekomercyjne znajdują się poza zasięgiem teorii marketingowej. Wymiana w szerszym znaczeniu to interakcja między samodzielnymi podmiotami realizowana w celu zaspokojenia ich potrzeb. Niezależnie od tego, jakie to są podmioty, każdy z nich może być potencjalnym uczestnikiem tej relacji. Według definicji marketingu opartej na szerokim ujęciu wymiany, jest on uniwersalną teorią zarządzania zakładającą ciągłe dostosowywanie wszelkich działań organizacji do rozpoznanych potrzeb ich adresatów. Efektywność w tym wypadku jest ważniejsza niż to, jaki podmiot podejmuje decyzje, jaki produkt jest wymieniany i w jakiej formie następuje zapłata (Kłeczek 1991).

Za przykład nowoczesnego sposobu rozumienia marketingu posłużyć może definicja Ph. Kotlera, zgodnie z którą marketing postrzegany jest jako „uniwersalna funkcja kreowania i oferowania wartości (użyteczności) dla innych, w celu osiągnięcia pożądanych przez organizację reakcji otoczenia" (za: Kłeczek 1991).

Analizując nowoczesne definicje marketingu, można zauważyć szerszą optykę orientacji na klienta, którego potrzeby, oczekiwania i wymagania są niepodważalnym priorytetem wszelkiej działalności marketingowej. Jednak coraz częściej patrzy się na nie z innego niż tradycyjny punktu widzenia. Organizacje stają bowiem przed koniecznością uwzględnienia w swych działaniach nie tylko krótkookresowych, indywidualnych potrzeb swoich klientów, ale również potrzeb długookresowych – dotyczących całego społeczeństwa, a związanych między innymi z problemami ochrony środowiska oraz etyki w działaniach marketingowych. Społeczeństwo stało się trzecim podmiotem w procesie wymiany. Zarządzający organizacjami muszą w związku z tym poszukiwać takich rozwiązań, aby wszystkie trzy podmioty były z tego procesu zadowolone albo przynajmniej nie były w jego toku poszkodowane. Jest to wyzwanie, któremu sprostać jest niezwykle trudno, tym bardziej że dążenie do spełnienia dwojakiego rodzaju oczekiwań – jednostek i całego społeczeństwa – w krótkim i długim okresie często kłóci się z dążeniem do osiągnięcia ekonomicznych celów organizacji. Stawienie czoła temu problemowi staje się jednak koniecznością ze względu na coraz częściej spotykane krytyczne uwagi na temat tradycyjnego pojmowania marketingu, a szczególnie jego aspektów etycznych, oraz coraz powszechniejszą troskę o stan środowiska naturalnego. Dążenie do jego ochrony stało się obecnie problemem globalnym, szeroko nagłaśnianym

przez środki masowego przekazu, czego efektem jest rosnąca świadomość ekologiczna społeczeństw, które wywierają z kolei coraz silniejszą presję na zarządzających organizacjami w kwestii podejmowania przez nich działań o charakterze proekologicznym.

Natomiast niepokojące społeczeństwo problemy etyki w działalności marketingowej dotyczą nadmiernych wydatków na marketing oraz często kojarzonego z nim, świadomego manipulowania nabywcami. Kwestie etyki marketingu oraz innych zarzutów pod jego adresem zostaną szerzej omówione w kolejnym podrozdziale.

Naciski społeczne wywołane wspomnianymi problemami powodują nieustanną ewolucją marketingu i przyczyniają się do powstawania jego nowych koncepcji. Jedna z nich jest koncepcja *marketingu społecznego*, polegająca na „[...] określeniu potrzeb, wymagań i interesów rynków docelowych oraz dostarczaniu pożądanego zadowolenia w sposób bardziej efektywny niż konkurenci, przy jednoczesnym zachowaniu lub podniesieniu dobrobytu konsumenta i społeczeństwa" (Kotler 1994, s. 26). Według tej koncepcji w wypadku planowania polityki marketingowej wymaga się od zarządzających organizacjami znalezienia odpowiednich proporcji pomiędzy trzema elementami: celami organizacji, zaspokojeniem potrzeb jej klientów oraz interesem publicznym (Kotler 1994, s. 26).

Marketing społeczny jest też definiowany jako „[...] forma działalności polegająca na tym, że organizacja obiecuje przeznaczyć część swojego zysku (osiągniętego przez wzrost użycia produktu lub usługi tej organizacji przez konsumentów) na wspieranie z góry określonej sprawy" (Przybyłowski i in. 1998, s. 499). Za pomocą tego typu działań, kiedy to konsument jest informowany (najczęściej za pośrednictwem mass mediów) o przeznaczeniu części zysku ze sprzedaży danego rodzaju produktu na cele społeczne, osiągnięte zostają dwojakiego rodzaju cele. Po pierwsze – cele edukacyjne, informujące i uwrażliwiające konsumentów, a po drugie – związane z tworzeniem pozytywnego wizerunku organizacji zaangażowanej w działalność o charakterze społecznym (Bogunia-Borowska 2001). Niepokojący jest fakt, że znajdując się w sytuacji konieczności sprostania społecznym wymaganiom, niektóre przedsiębiorstwa kreują swój pozytywny image (na przykład proekologicznej, przyjaznej środowisku firmy), manipulując jedynie opinią publiczną, a w rzeczywistości nie realizując deklarowanych działań ani głoszonych wartości. Za przykład takiego postępowania posłużyć może przypadek firmy Mercedes-

-Benz, która reklamując w prasie jeden ze swoich modeli – Mercedesa klasy S, zachęcała do jego nabycia, podkreślając walory ekologiczne reklamowanego samochodu. Według przekazu reklamowego miał on być zaprojektowany i wytworzony w taki sposób, aby mógł zostać poddany procesowi recyklingu. W rzeczywistości przy produkcji jednego takiego samochodu powstawało dwa razy tyle odpadów, co przy produkcji samochodu przeciętnej klasy. Firma Tetra Pak z kolei w sloganie reklamowym swojego produktu – opakowań – użyła, obok określeń „wygodne", „dobre do noszenia", również określenia „wkrótce nadające się też do recyklingu", nie wiedząc, kiedy i czy w ogóle będzie to możliwe. Sama reklama skonstruowana zaś została w taki sposób, że określenie „wkrótce" było niemalże niedostrzegalne (Castenov 1996, s. 29–39).

Przejawem rosnącego znaczenia marketingu społecznego, wynikającego z coraz większych oczekiwań wobec społecznych działań przedsiębiorstw, jest koncepcja *Cause Marketing* (*Cause Related Marketing*), czyli tzw. marketing dla sprawy. Koncepcja ta, opierająca się na współpracy biznesu i organizacji niekomercyjnych, jest strategicznym narzędziem marketingowym, które przynosi zarówno wymierne, jak i niewymierne korzyści współpracującym ze sobą podmiotom. Organizacje non profit uzyskują dzięki tej współpracy środki na swoją działalność i na realizację swojej misji, natomiast przedsiębiorstwa kreują swój pozytywny, prospołeczny wizerunek, pomagający wyróżnić się wśród konkurencji i zwiększyć skuteczność oddziaływania tradycyjnych instrumentów marketingowych. Jak wykazują badania, konsumenci bardzo pozytywnie oceniają firmy, które angażują się w działania Cause Related Marketing. Według wyników tych badań[6]:

- 86% konsumentów przyznaje, że ma pozytywne wyobrażenie o firmie, która przyczynia się do poprawy sytuacji na świecie,
- 83% konsumentów uważa, że firmy powinny angażować się w problemy społeczne,
- 81% konsumentów twierdzi, że w sytuacji, gdy cena i jakość produktów są porównywalne, skłaniają się do zakupu produktów firmy, która angażuje się w działalność prospołeczną,

[6] Badania zostały przeprowadzone przez firmy Business in the Community oraz Research International Ltd., por. B. Stanisz, *Cause Related Marketing jako narzędzie public relations organizacji non profit*, [w:] *Public Relations*, red. D. Tworzydło, materiały z II Kongresu PR, Rzeszów 2003, s. 332–333.

- według 85% konsumentów koncepcja Cause Related Marketing ma duży wpływ na poprawę wizerunku firmy oraz jej reputację.

Pomimo że koncepcja Cause Marketing zyskuje coraz bardziej na znaczeniu, w Polsce współpraca między organizacjami non profit i organizacjami komercyjnymi jest jeszcze słabo rozwinięta, a długofalowa kooperacja między tymi podmiotami ma charakter incydentalny[7].

Koncepcja marketingu społecznego w państwach wysoko rozwiniętych stosowana jest od lat 60 XX wieku. W polskich warunkach, choć od niedawna, również można zaobserwować jej przejawy. Przykładem może być rozpowszechniana przez Fundację Reklamy Społecznej w środkach masowego przekazu *reklama społeczna* stanowiąca formę komunikacji, w której chodzi o promocję społecznie wartościowych wzorów, nowych wartości i postaw lub przynajmniej zogniskowanie uwagi społeczeństwa na istotnych problemach (Bogunia-Borowska 2001). Coraz częściej pojawiają się też występujące w różnej postaci, a wpływające na realizację idei marketingu społecznego *działania demarketingowe*, stanowiące swoistą odpowiedź na wymóg „społecznej odpowiedzialności marketingu". Pojęcie to ma konotacje zarówno negatywne, jak i pozytywne. W znaczeniu negatywnym dotyczy działań mających na celu zmniejszenie spożycia produktów konkurencyjnych, w znaczeniu pozytywnym polega natomiast na wpływaniu na zmniejszenie popytu na produkty szkodliwe i społecznie niepożądane (chodzi tutaj o używki – alkohol, papierosy, narkotyki, oraz o produkty wywołujące choroby cywilizacyjne) przez przeprowadzanie kampanii uświadamiających zagrożenia związane z ich konsumpcją (Bogunia-Borowska 2001). Za inny przykład coraz powszechniej realizowanej przez polskie przedsiębiorstwa idei marketingu społecznego posłużyć też może zamieszczanie na produktach specjalnych informacji i znaków wskazujących na ich nieszkodliwość dla środowiska i sugerujących proekologiczną postawę producenta.

Duże zainteresowanie marketingiem i coraz powszechniejsze jego wykorzystywanie zaobserwować można obecnie nie tylko w organizacjach działających w sferze biznesu, ale także w tych, które nie są nastawione na osiąganie zysku – w organizacjach niekomercyjnych. Tendencja ta, jeśli chodzi o organizacje niekomercyjne, pojawiła się na świecie stosunkowo późno w porównaniu z przedsiębiorstwami wytwarzającymi

[7] *Ibidem*.

produkty konsumpcyjne (lata 50.) i przemysłowe (lata 60.), bo dopiero pod koniec lat 60. XX wieku. Marketingiem usług natomiast zainteresowano się dopiero w latach 80. (Payne 1996, s. 46). Specyficzne podejście do działalności marketingowej w dziedzinie usług, wynikające między innymi z ich niematerialnego charakteru, niejednorodności utrudniającej standaryzację, nietrwałości wykluczającej magazynowanie czy nierozdzielności usługi z osobą wykonawcy, ma szczególne znaczenie dla planowania i realizacji marketingu w organizacjach niekomercyjnych, ponieważ przedmiotem ich działalności w zdecydowanej większości wypadków są właśnie usługi.

Marketingowa koncepcja zarządzania, pomimo jej coraz powszechniejszej akceptacji i doceniania korzyści, jakie przynosi stosującym ją organizacjom o niekomercyjnym charakterze działalności, w wypadku wielu z nich napotyka nadal liczne bariery adaptacyjne. Zagadnienie to będzie (między innymi) przedmiotem rozważań w kolejnym podrozdziale.

Specyfika organizacji niekomercyjnych a marketingowa koncepcja zarządzania

Marketingowa koncepcja zarządzania, oparta na praktycznej wiedzy i doświadczeniach przedsiębiorstw, kojarzona jest najczęściej jedynie z ich działalnością. Rynkowe warunki funkcjonowania, z charakterystyczną dla nich koniecznością rywalizacji o klientów, zmiennością i niepewnością otoczenia, dotyczą jednak również tych organizacji, które nie są nastawione na zysk – organizacji niekomercyjnych. One także stoją w obliczu konieczności konkurowania w trudnych do przewidzenia, niestałych warunkach, utrudnionego dodatkowo licznymi ograniczeniami wynikającymi ze specyfiki ich działalności.

W publikacjach ekonomistów, w tym przedstawicieli środowiska marketingowego, na określenie organizacji, które mają inne cele niż dążenie do osiągania zysku, używa się terminów: organizacje niedochodowe, non profit lub niekomercyjne (Wiślak 2001). W książce stosowane będzie przede wszystkim określenie „organizacje niekomercyjne". Wydaje się ono trafniejsze od pozostałych ze względu na to, że jest określeniem w języku polskim i ani nie sugeruje nieefektywności działania, ani go nie wyklucza, jak w wypadku określenia „organizacje niedochodowe" (Krzyżanowska 2000b, s. 11).

Organizacja niekomercyjna to taka organizacja, która służy poprawie ogólnego poziomu życia społeczeństwa dzięki zebraniu i redystrybucji odpowiednich zasobów oraz dostarczeniu dóbr fizycznych i usług. Celem organizacji niekomercyjnej nie jest osiąganie zysków i korzyści dla niej samej, toteż nie dystrybuuje ona zysków lub nadwyżek między udziałowców albo członków. Może jednak zatrudniać personel i angażować się w przedsięwzięcia generujące zysk, które pomagają jej w wypełnieniu misji (Sargeant 2004, s. 17).

Wśród organizacji niekomercyjnych wyróżnia się organizacje publiczne i prywatne, przy czym prywatne organizacje niekomercyjne utożsamiane są z organizacjami pozarządowymi.

Publiczne organizacje niekomercyjne (np. instytucje kultury, zakłady opieki zdrowotnej, jednostki organizacyjne pomocy społecznej, instytucje oświatowe, szkoły wyższe) to te organizacje niekomercyjne, które zostały utworzone w wyniku inicjatywy administracji państwowej lub jednostek samorządu terytorialnego, są zależne od organów założycielskich i prowadzą działalność o charakterze publicznym, czyli dostępnym dla każdego obywatela. Należą one do sektora publicznego i finansowane są w większości ze środków publicznych.

Prywatne organizacje niekomercyjne (*organizacje pozarządowe*)[8] to takie, które tworzone są w wyniku inicjatywy obywatelskiej i nie są zależne od administracji państwowej. Powstają w określonych warunkach ustrojowych – demokracji i gospodarki rynkowej – i realizują zadania oddelegowane przez państwo – ze względu na przyjęte zasady i możliwości realizowania zadań społecznych – lub zaspokajają popyt na usługi społeczne, na który nie odpowiedziały ani państwo, ani rynek z powodu braku ekonomicznej motywacji do podejmowania takich działań. Pod względem formy prawnej są to zarówno ugrupowania nieformalne (np. organizacje charytatywne, grupy AA, kluby osiedlowe), jak i formalne (fundacje, związki zawodowe, partie polityczne, organizacje kościelne) (Krzyżanowska 2000b, s. 12–21). Struktura branżowa organizacji po-

[8] Oprócz terminu „organizacje pozarządowe" (NGOs – *nongovernmental organizations*), na określenie prywatnych organizacji niekomercyjnych używa się również określeń: „trzeci sektor", „trzecia droga", „sektor niedochodowy", „sektor niezależny", „sektor dobrowolny", „sektor dobroczynny", „sektor instytucji społecznie użytecznych". Por. J. Wyrwa, *Miejsce organizacji non profit w systemie edukacji*, [w:] materiały konferencyjne z III Konferencji Naukowej „Problemy edukacji w okresie transformacji systemowej w Polsce", Zielona Góra 1999, s. 110.

zarządowych przypomina strukturę sektora publicznego. Organizacje niekomercyjne w ramach sektora społecznego świadczą usługi (Iwankiewicz-Rak 1997, s. 15–16):

- edukacyjne (szkoły podstawowe, średnie, wyższe, kolegia, uniwersytety),
- kulturalne (muzea, filharmonie, opery, teatry),
- społeczne (towarzystwa, kluby, stowarzyszenia),
- ochrony zdrowia (szpitale, ośrodki zdrowia, hospicja),
- polityczne (partie polityczne, indywidualni politycy),
- religijne (organizacje religijne),
- charytatywne i filantropijne (Czerwony Krzyż, fundacje).

Powstałe w Polsce organizacje pozarządowe, jako stosunkowo nowy typ instytucji świadczących usługi społeczne, nie zyskały dotychczas silnej pozycji w stosunku do instytucji publicznych, dominujących w sferze ochrony zdrowia, edukacji i pomocy społecznej. Jest to szczególnie widoczne w porównaniu z wysoko rozwiniętymi krajami Unii Europejskiej, w których, według badań Stowarzyszenia Klon/Jawor, wskaźniki udziału trzeciego sektora w gospodarce są siedmiokrotnie wyższe niż w Polsce. Badania te wykazały również, że udział trzeciego sektora w zatrudnieniu pozarolniczym w Polsce w badanym okresie (1993–2000) wynosił zaledwie 1%, co powoduje uplasowanie Polski pod tym względem znacznie poniżej średniej (obliczonej dla 22 badanych krajów), jednak na poziomie zbliżonym do poddanych badaniu krajów Europy Środkowej. Faktem jest jednak, że większość objętych badaniami krajów to kraje rozwinięte (13 spośród 22), gdzie pozycja trzeciego sektora jest znaczenie silniejsza, zwłaszcza dzięki mocnemu wsparciu publicznemu dla organizacji działających w sferze edukacji, ochrony zdrowia i usług socjalnych (Leś i in. 2000).

Do 2000 r. najwięcej spośród organizacji pozarządowych (w 2000 r. aż 43%) prowadziło działania związane z szeroko rozumianą oświatą, edukacją i wychowaniem. W okresie tym 38% organizacji specjalizowało się w pomocy społecznej, a jedna trzecia w ochronie zdrowia i rehabilitacji. W skład obydwóch tych dziedzin wchodzi cała gama usług, w których świadczeniu organizacje pozarządowe są niezastąpione (np. usługi dla osób bezdomnych czy niepełnosprawnych fizycznie i psychicznie). Najmniej organizacji specjalizowało się w problemach wsi i rolnictwa

(3,8%). Podobnie niewiele organizacji zajmowało się sprawami państwa i prawa, gospodarki i finansów, religii, budownictwa i problemów mieszkaniowych (każdą z tych kategorii wskazało od 2 do 3% organizacji). Zupełnie niezagospodarowane przez organizacje pozarządowe okazały się komunikacja, transport i bezpieczeństwo publiczne, które jako działalność podstawową wskazało 1,1% organizacji. Najbardziej wyraźne zmiany w analizowanym okresie dotyczą pomocy społecznej, która stopniowo zajmowała coraz więcej miejsca w porównaniu ze wszystkimi obszarami działań w sektorze non profit, zmniejszyło się natomiast uczestnictwo organizacji ekologicznych, tak jak i organizacji związanych z nauką i techniką oraz z gospodarką i finansami[9].

Według badań z 2002 r., których celem było stworzenie kompleksowego, powszechnie dostępnego systemu gromadzenia i dystrybucji informacji o organizacjach pozarządowych i dla organizacji pozarządowych, wielkość zatrudnienia w tych organizacjach szacować można na ok. 62 000 pełnych etatów, co stanowi 0,58% zatrudnienia poza rolnictwem w Polsce. Liczba organizacji pozarządowych w 2002 r. to ponad 36 500 stowarzyszeń i ponad 5000 fundacji (za organizacje pozarządowe uznano w powyższych badaniach tylko te dwie kategorie). W 2002 r. najwięcej spośród nich jako główne pole swojej działalności wskazało sport (59,3%), ponadto: oświatę i edukację (48,2%), ochronę zdrowia, rehabilitację i pomoc niepełnosprawnym (32,6%) oraz kulturę i sztukę (27,4%)[10].

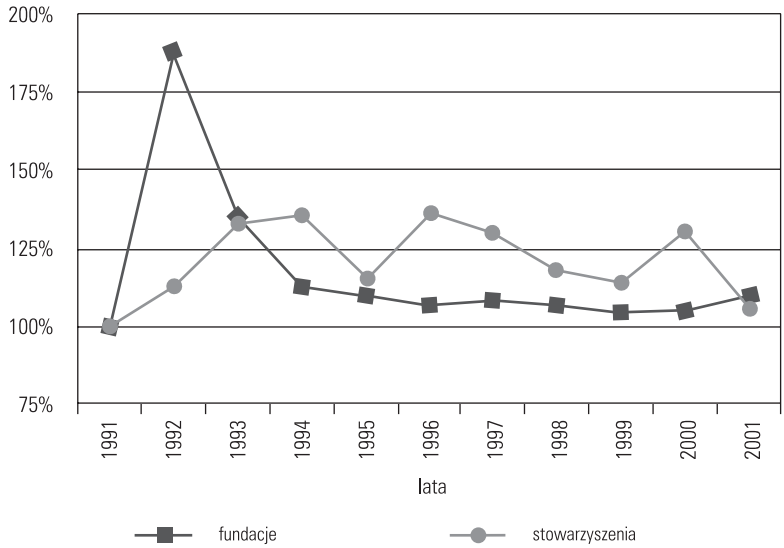
Według danych GUS (obejmujących tylko zarejestrowane stowarzyszenia i fundacje) liczba powstających organizacji pozarządowych wzrasta z roku na rok. Pamiętać należy jednak, że REGON jest jedynie rejestrem organizacji powstających, można więc na jego podstawie wyciągnąć wnioski tylko o dynamice powstawania organizacji pozarządowych (stowarzyszeń i fundacji), nie można natomiast stwierdzić, czy liczba rzeczywiście działających organizacji powiększa się, czy zmniej-

[9] Dane pochodzą z badań zrealizowanych w latach 1993–2000 przez Stowarzyszenie Klon/Jawor. Strona internetowa stowarzyszenia: www.ngo.pl.

[10] Cytowane dane pochodzą z badań, które zostały zaprojektowane i zrealizowane w 2002 r. przez Zespół Badawczy Stowarzyszenia KLON/JAWOR we współpracy z Instytutem Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk oraz dzięki wsparciu Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej oraz Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Kompleksowe dane z badań znajdują się na stronie internetowej: www.ngo.pl.

sza. Dane GUS pokazują ponadto, że bardziej dynamicznie powiększa się liczba stowarzyszeń niż fundacji. Wyjątek stanowi początek lat 90., kiedy fundacje były najpopularniejszą formą organizacji. Później z wielu powodów (między innymi ze względu na kłopotliwą procedurę rejestracyjną) fundacje stały się mniej popularne (ilustracja 1.2) (*Podstawowe fakty*... 2002).

Ilustracja 1.2. Dynamika przyrostu liczby rejestrowanych stowarzyszeń i fundacji



Źródło: Strona internetowa Stowarzyszenia Klon/Jawor: www.ngo.pl.

Mocną stroną polskich organizacji pozarządowych, w ich własnej opinii, jest stabilny, zgrany i zaangażowany zespół. Jest to cecha odnotowywana prawie równie często, jak brak napięć i konfliktów wewnątrz organizacji (twierdzi tak ok. 90% badanych). Jako ważne atuty podkreślane są ponadto: jawność dla opinii publicznej, demokratyczne procedury wewnętrzne, wywiązywanie się na czas ze zobowiązań formalnych, a także czytelna i dopasowana do potrzeb społeczeństwa misja. *Słabością organizacji pozarządowych* i ich największym problemem są szeroko rozumiane niedobory zasobów (przede wszystkim pieniędzy, ale także odpowiedniej liczby ludzi). Do najczęściej wymienianych problemów, z jakimi borykają się te organizacje, należą trudności w zdobywaniu