

Jacek Dziwulski

Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
e-mail: jacekdziw@interia.pl

Wyzwania marketingu i zarządzanie instytucjami publicznymi w perspektywie strategicznej organizacji

Kod JEL: M00

Słowa kluczowe: marketing, instytucje publiczne, zarządzanie instytucjami publicznymi

Streszczenie. W artykule przedstawiono specyfikę zarządzania organizacjami publicznymi. Wskazano różnice między przedsiębiorstwami a organizacjami publicznymi, które nie są nastawione na generowanie zysku. Charakterystyczna natura organizacji w sektorze non profit wymusza w zarządzaniu marketingiem uwzględnienie dodatkowych czynników, które w artykule przybliżono. W organizacjach non profit występująca kompozycja marketingowa (tzw. marketing mix) ma inny wydźwięk niż w przedsiębiorstwach. Zwrócono także uwagę na bardzo ważną funkcję motywacji w organizacjach non profit, co ma szczególne znaczenie. Motywacja musi być budowana na wyjątkowo solidnych podstawach, gdyż jakość zasobów ludzkich odgrywa kluczową rolę w prowadzeniu takiej działalności.

Wprowadzenie

W sektorze publicznym, jego strukturze, celach, osiągniętych wynikach może dojść do różnego rodzaju konfliktów, które mogą wynikać z ograniczeń budżetowych i być przedmiotem debaty o jak najlepszym ulokowaniu zasobów. Konflikty czasami mają także naturę ideologiczną. Duże znaczenie ma również częsta zmiana władz politycznych, a to z kolei wiąże się z trudnością utrzymania przyjętej strategii i sposobu rządzenia (Opolski, Modzelewski, 2004).

Aby organizacje publiczne czy też przedsiębiorstwa mogły funkcjonować, bardzo ważne są dla nich transakcje z otoczeniem (Bednarczyk, 2001). Dla organizacji publicznych przedmiotem transakcji są dobra publiczne, natomiast dla przedsiębiorstw – dobra prywatne. Dobra publiczne, ze względu na swoje cechy fizyczne mogą służyć całemu społeczeństwu lub danej zbiorowości lokalnej. Można do nich zaliczyć m.in.: powietrze, jeziora, krajobraz, autostrady, bezpieczeństwo zewnętrzne i wewnętrzne. Wszystkie te dobra powstają, są eksploatowane i chronione przy wykorzystaniu funduszy publicznych. Wśród dóbr publicznych można także wyodrębnić dobra społeczne ze względu na korzyści dla obywateli lub ze względu na źródła finansowania. Dobra społeczne, z powodu swojej fizyczności, mogą być również dobrami prywatnymi. Ze względu na prowadzoną przez władze publiczne politykę społeczną są one udostępniane wszystkim obywatelom, tak samo jak w przypadku klasycznych dóbr publicznych. Sytuacja taka ma związek z podstawowymi potrzebami ludzkimi, takimi jak edukacja, ochrona zdrowia (Owsiak, 1997).

Marketing jest bardzo ważnym elementem zarządzania organizacją publiczną. Publiczne szpitale czy szkoły muszą zacząć interesować się wykorzystaniem narzędzi marketingowych do konkurencji na rynku, bowiem pacjent lub uczeń to klient dla organizacji publicznej tego typu.

Celem artykułu jest wskazanie różnic między przedsiębiorstwami a organizacjami publicznymi, które nie są nastawione na generowanie zysku. Organizacje publiczne czy non profit powinny konkurować między sobą. Sprzyja to efektywniejszemu wykorzystaniu zasobów materialnych i niematerialnych oraz poprawie jakości świadczonych usług. Autor nie zgadza się z badaczami zajmującymi się zarządzaniem organizacjami publicznymi w kwestii zawężania tego obszaru tylko do administrowania. Wielu badaczy bowiem uważa, że stosowanie narzędzi marketingowych w tych organizacjach jest zbędne. Wprowadzenie zaś instrumentów marketingu sprzyja poprawie chociażby komunikacji między organizacją a ich usługobiorcami.

Specyfika zarządzania organizacjami publicznymi

W zarządzaniu publicznym, podobnie jak w sektorze prywatnym, obowiązują podobne kryteria oceny – efektywność wykorzystania zasobów i skuteczność zarządzania. Zakłada się także potrzebę importu koncepcji i metod zarządzania biznesem na grunt zarządzania publicznego, ale przy radykalnych zmianach dotyczących samego sektora publicznego – zmniejszenie sektora, prywatyzacje w sektorze publicznym, konkurencja między instytucjami publicznymi, uczestnictwo obywateli w procesach zarządzania (Kožuch, Markowski, 2005, s. 68–69). Zasadniczą cechą zarządzania publicznego powinno być jasne, przejrzyste współdziałanie i partnerstwo sektora publicznego z sektorem prywatnym, a także z tzw. trzecim sektorem obejmującym organizacje pozarządowe.

Można wyróżnić dwie kategorie instytucji publicznych (Bednarczyk, 2001, s. 19) – instytucje publiczne *sensu stricte* oraz instytucje publiczne *sensu largo*. Do pierwszej grupy można zaliczyć klasyczne dobra publiczne, czyli instytucje policyjne, wojskowe, administracji samorządowej, państwowej, ochrony krajo-
brazu, przyrody. Instytucje publiczne *sensu largo* oferują natomiast dobra społeczne i można do nich zaliczyć szkoły, biblioteki, służby ochrony zdrowia, instytucje sportowe, teatry, muzea. W instytucjach tych w procesie zarządzania niezwykle istotne są źródła finansowania, a także źródła władzy. Źródłami finansowania instytucji publicznych *sensu stricte* są fundusze publiczne, zaś źródłem władzy jest publiczna własność środków, a także mandat polityczny ugrupowania mającego władzę publiczną. Źródłami finansowania instytucji *sensu largo* mogą być źródła mieszane – publiczne i/lub prywatne. W organizacjach tych źródłem władzy będzie własność publiczna i/lub prywatna. Na rynku dóbr społecznych (*sensu largo*), np. usług kulturalnych, edukacyjnych istnieją organizacje prywatne i publiczne, w tym organizacje finansowane przez dane grupy społeczne lub organizacje mieszane. Do cech organizacji publicznych można zaliczyć: instytucjonalną niezależność, formalną strukturę, nienastawienie na zysk, ofertę dóbr społecznych oraz finansowanie ze środków prywatnych, społecznych, publicznych (Bednarczyk, 2001, s. 21).

Aby obywatel był zadowolony z uzyskanych usług i w swoim środowisku stał się rzecznikiem instytucji, a nie był traktowany jako przysłowiowy petent, należy stale podnosić jakość usług. Obecnie obywatele coraz bardziej domagają się dostarczania im usług publicznych wysokiej jakości oraz sprawnego zarządzania. Dla instytucji publicznej najważniejsze jest dobro społeczne. Oceniana jest także za całokształt swoich osiągnięć. Organizacja, która charakteryzuje się nowoczesną strukturą zarządzania musi dostarczać usługi o wysokiej jakości (Opolski, Modzelewski, 2004).

Instytucje publiczne oraz przedsiębiorstwa mogą realizować swoje najważniejsze cele lub chociaż przetrwać w długim okresie pod warunkiem permanentnego rozwoju, co jest zjawiskiem jakościowym i polega na wprowadzaniu różnego rodzaju innowacji, m.in. w dziedzinie organizacji i zarządzania (Pierściołek, 1996).

Według T. Parsonsa, organizacje upodobią się do siebie realizując różne, niekoniecznie tylko charakterystyczne dla siebie funkcje usługowe czy produkcyjne. Biorąc pod uwagę te tendencje, można wskazać cechy różniące naturę przedsiębiorstw oraz organizacji publicznych. Można także wskazać wspólne obszary ze względu na zarządzanie ich konkurencyjnością w aktualnych warunkach burzliwego otoczenia w tych organizacjach (Pierściołek, 1996). W tabeli 1 zaprezentowano różnice między przedsiębiorstwami a organizacjami publicznymi, biorąc pod uwagę różne cechy.

Tabela 1

Natura przedsiębiorstw oraz organizacji publicznych

Cechy	Przedsiębiorstwa	Organizacje publiczne
Przedmiot transakcji z otoczeniem	dobra prywatne	dobra społeczne
Charakter celów działania	cele komercyjne	cele: publiczne i społeczne
Charakter działalności	działalność komercyjna	działalność społeczna i publiczna
Źródła władzy	<ul style="list-style-type: none"> – własność środków: prywatna i publiczna – mandat członka grupy interesów 	<ul style="list-style-type: none"> – własność środków: publiczna, społeczna i prywatna – mandat polityczny
Cechy procesu decyzyjnego	<ul style="list-style-type: none"> – racjonalność – prakseologiczne kryteria oceny efektywności – procedury decyzyjne w rozwiązywaniu problemów programowalnych – partycypacja pracowników i konsultacje zamknięte w ramach danego przedsiębiorstwa – demokratyzacja zarządzania zamknięta w ramach danego przedsiębiorstwa 	<ul style="list-style-type: none"> – racjonalność – prakseologiczne kryteria oceny efektywności – procedury decyzyjne w rozwiązywaniu problemów programowalnych – przejrzystość – partycypacja społeczna – otwartość i demokracja

Źródło: Bednarczyk, 2001, s. 31.

W zarządzaniu konkurencyjnością przedsiębiorstw, a także organizacji publicznych, mimo jakże odmiennego charakteru działalności czy też różnych celów rodzajowych, występują zbliżone obszary krytyczne, ze względu na rozwój, przetrwanie, czyli:

- realizacja efektywnych strategii i myślenie strategiczne,
- przedsiębiorczość oraz innowacje,
- zaawansowana technologia informacyjna (Bednarczyk, 2001, s. 31).

Według K. Opolskiego i P. Modzelewskiego (2004) instytucje publiczne w poszukiwaniu kryteriów oceny, w określeniu czy za pieniądze publiczne obywatele otrzymują usługi przynoszące wysoką wartość powinny używać pojęć produktywność i efektywność, jak również sprawiedliwość (powinna zawierać bezstronność i przejrzystość) oraz oszczędność (zasoby i nakłady po możliwie niskiej cenie). Instytucje publiczne charakteryzują się mniejszą elastycznością niż organizacje prywatne, co spowodowane jest większą złożonością rynków, a także problemów do rozwiązania. Organizacja będzie produktywna, jeśli będzie mieć odpowiednią kulturę organizacyjną. Poprawa systemu zarządzania jest zatem środkiem do celu, jakim jest lepsza produktywność, a także efektywność.

Na całym świecie do instytucji publicznych docierają nowoczesne koncepcje oraz metody zarządzania. Wyraźnie widać zwrot w stronę jakości w usługach publicznych, a także postawienia obywatela, jego potrzeb na pierwszym miejscu. W nowoczesnym państwie powinno się dlatego obywatelom dostarczać usługi na odpowiednim poziomie jakościowym (Opolski, Modzelewski, 2004).

Od jakości działania instytucji publicznych w coraz większym stopniu zależy potencjał rozwojowy współczesnych państw, a także poziom ich konkurencyjności i jakość życia obywateli. Dobra administracja to również źródło budowania legitymizacji społecznej dla porządku demokratycznego. Rozumienie nowoczesnych systemów zarządzania w administracji publicznej zostało wyprowadzone z zasad aksjologicznych i prakseologicznych nowego zarządzania publicznego oraz rządu współuczestniczącego. Pod pojęciem tym należy rozumieć zintegrowane rozwiązania dotyczące struktur organizacyjnych, procedury działania i mechanizmy zapewniające udział społeczności w zarządzaniu sprawami publicznymi oraz kompetentnych i sprawnych urzędników.

Wyzwania stojące przed marketingiem usług sektora publicznego w przyszłości

Niektórzy utożsamiają marketing wyłącznie ze sprzedażą lub samą reklamą czyli prezentacją produktów. W literaturze zaś marketing jest postrzegany w szerszym ujęciu, a sprzedaż i reklama są tylko jego elementami. Jedna z definicji opracowana przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu zakłada, że marketing to „proces planowania i wdrażania koncepcji, obejmującej wycenę, promocję i dystrybucję idei, dóbr lub usług w celu stworzenia transakcji wymiany, które zaspokoją cele indywidualne oraz organizacyjne” (American Marketing Association). Jest zatem procesem zarządzania, czyli nie można utożsamiać go jedynie z zatrudnieniem w organizacji kilku osób, które zajmą się opracowaniem planu marketingowego. Marketing w tym przypadku musi być rdzeniem w organizacji, a myślenie marketingowe powinno być przyjęte przez wszystkie osoby w niej pracujące (Sargean, 2004, s. 24). Cele przytoczone w tej definicji to konkretne potrzeby pojedynczych osób, grup, jak i całych organizacji. Aby efektywnie zaspokoić potrzeby kupujących i sprzedających, należałoby skoncentrować się na odkryciu potrzeb klientów i potencjalnych konsumentów oraz sposobach zaspokajania tych potrzeb (Przybyłowski, Hartley, Kerin, Rudelius, 1998, s. 8).

Definicja American Marketing Association była tworzona z myślą o przedsiębiorstwach produkcyjnych, z zaznaczeniem, że marketing jest procesem wymiany. Definicja zarządzania marketingiem, według Ph. Kotlera, bardziej charakteryzuje zasady wykorzystania instrumentów marketingowych w organizacjach niedochodowych. Według niej zarządzanie marketingiem to „analiza, planowanie, realizacja i kontrola programów przewidujących dokonanie pożądanych zmian na rynkach docelowych w celu osiągnięcia zamierzeń organizacji”

(Bielecki, 2006, s. 21). Te pożądane zmiany na rynkach docelowych mogą przybierać różne formy, takie jak: zmiana zachowań społecznych, co bardziej opisuje cele marketingu idei. Ph. Kotler (1994, s. 25) zdefiniował marketing społeczny akcentując wymóg zachowania lub podniesienia dobrobytu konsumentów i społeczeństwa w procesie określenia potrzeb, wymagań i interesów rynków docelowych oraz dostarczenia pożądanego zadowolenia w sposób bardziej efektywny i wydajny niż konkurenci. Marketing społeczny może okazać się nowym sposobem myślenia strategicznego o roli instytucji publicznej.

W organizacjach non profit instrumenty marketingowe mają inne rozumienie niż w przedsiębiorstwach prywatnych (Bielecki, 2006, s. 26). Produktem jest w nich idea, cel długofalowy mający pomóc społeczeństwu. Jeżeli jest to instytucja charytatywna, ideą staje się pomoc potrzebującym i chorym; w przypadku instytucji religijnych – wskazanie kodeksu postępowania i pozyskania wiernych. Cena w organizacji non profit jest kosztem. Koszt ten jest poniesiony w celu pozyskania wolontariuszy, donatorów lub sponsorów oraz zakupu środków materialnych, takich jak: nieruchomości, wyposażenie biura, materiały papiernicze. Ze względu na usługowy charakter organizacji niedochodowych dystrybucja jest często powiązana z promocją. Wolontariusze stają się bowiem dystrybutorami i jednocześnie promują instytucję, do której należą. W tych organizacjach do podstawowej kompozycji 4P dodaje się jeszcze jeden składnik – *people* (ludzie), czyli personel obsługujący, klienci i inni nabywcy.

Wobec braku trwałości polityki sektora publicznego, co wynika z kadencyjności władzy oraz braku gwarancji finansowania, instytucje publiczne podobnie jak przedsiębiorstwa, powinny zacząć myśleć strategicznie, kreować nowe sposoby sprawnego i efektywnego zarządzania, wprowadzać innowacje, a także akcentować swoje zalety, by stały się widoczne dla społeczeństwa (Szeremet, 2012, s. 345–346). Charakterystyczna natura organizacji w sektorze non profit wymusza w zarządzaniu marketingiem uwzględnienie dodatkowych czynników. Ch.H. Lovelock i Ch.B. Weinberg wyróżniają następujące determinanty:

- różnorodność celów,
- kontrola społeczna,
- przewaga usługowego charakteru ofert,
- zróżnicowanie odbiorców (Limański, 2007, s. 57; Krzyżanowska, 2000, s. 56).

Różnorodność celów rozpatrywana może być w dwóch aspektach – dostosowanie się do wielu odbiorców i działalności społeczno-ekonomicznej. Organizacje non profit muszą równoważyć cele społeczne (ze względu na swoją misyjność) oraz muszą pamiętać o efektywności swoich działań stawiając sobie realne cele ekonomiczne, związane z możliwościami finansowymi. Nie można doprowadzić do sytuacji, w której organizacja zadba tylko o cele statutowe (nie dochodowe), nie zapewniając wsparcia finansowego i odwrotnie. Drugi aspekt wiąże

się z różnorodnością potrzeb ludzkich i zachowań. Może się zdarzyć, że dla instytucji z niedochodową działalnością jednakowo ważnych jest kilka celów społecznych – jednak realizowany może być często tylko jeden z nich.

Kontrola społeczna działalności w takim przypadku występuje wewnątrz i z zewnątrz. W pierwszym przypadku są to kuratorzy i podmioty wspierające organizacje non profit, jak donatorzy, którzy chcą wiedzieć, czy pomoc jakiej udzielają (zazwyczaj finansowa) nie jest marnotrawiona lub pożytkowana na kontrowersyjne działania. Presja społeczna jest odczuwalna znacznie silniej w organizacjach niedochodowych niż w przedsiębiorstwach komercyjnych. Klienci jak i społeczeństwo są zainteresowani działalnością tego typu organizacji, a każde radykalne lub niewłaściwe zachowanie mogą wywołać w przyszłości nieufność. Należy wspomnieć, że w organizacjach działających w sferze społecznej trudniej odzyskać wcześniej utracone zaufanie niż w sektorze prywatnym. Kontrola ta ogranicza zakres działania organizacji, w tym też wpływa na rodzaj i zastosowanie instrumentów marketingowych.

Usługowy charakter oferty wynika z tego, że organizacje non profit w swojej ofercie mają w przeważającej części same usługi. Ma to ogromny wpływ na elementy marketingu: postrzeganie produktu, dystrybucję, stosowane środki promocyjne. Podstawowymi cechami usług są (Gilmore, 2006, s. 17; Krzyżanowska, 2000, s. 56):

1. Niematerialność – ta cecha wydaje się najbardziej determinować różnice między usługami a sferą produkcyjną. W przypadku dobra materialnego z łatwością można wskazać jego cechy fizyczne, w usługach zaś często korzyści z zakupu usługi dostrzega się dopiero w trakcie jej wykonywania. Odbiorca usługi nie może sprawdzić jej przed skorzystaniem z niej, trudno jednocześnie ocenić jej jakość, bo jest w pewnym stopniu subiektywna.
2. Nierozdzielność – realizacja usług wymaga obecności nabywcy i sprzedawcy w tym samym czasie i miejscu. Zachowanie personelu świadczącego daną usługę ma bezpośredni wpływ na jej odebranie, odbiorcy usługi zaś wpływają na siebie nawzajem.
3. Nietrwałość – ze względu na niematerialność usługi nie można magazynować, przechowywać, zwrócić ani odsprzedać. Trudniej niż w produkcji wpływać na podaż i na popyt dlatego, że usługi nie można nadprodukować.
4. Różnorodność – usługi w większości przypadków oparte są na ludziach, dlatego kontrola i standaryzacja jest utrudniona. Jakość usługi zależy od wielu niekontrolowanych czynników. Nie znaczy to, że nie przeprowadza się kontroli jakości usług, jednak takie badanie często zależy od postaw i oczekiwań klientów.

Charakter organizacji niedochodowych wpływa na zróżnicowanie odbiorców, do których trzeba w odmienny sposób dotrzeć i odpowiednio się z nimi ko-

munikować. Bezpośrednim skutkiem takiego zróżnicowania odbiorców jest konieczność utworzenia odpowiednich strategii marketingowych, w zależności od odbiorców, do których należą: klienci, donatorzy, kuratorzy, publiczność, sprzedawcy usług finansowych oraz społeczność.

Podsumowanie

Funkcja motywacji ma w organizacjach non profit szczególne znaczenie – musi być budowana na wyjątkowo solidnych podstawach, gdyż jakość zasobów ludzkich odgrywa kluczową rolę w prowadzeniu takiej działalności. Nie można wykorzystywać kategorii zysku jako naturalnego kryterium wartościowania pracy. Według poglądów P. Druckera (1995) motywacja w organizacjach non profit powinna być oparta na (Harasim, Dziwulski, 2015):

- a) misji organizacji, która ogniskuje charakter zainteresowań organizacji na realnych i ważnych problemach otoczenia, jednoznacznie odbieranych przez członków organizacji; daje łatwą możliwość każdemu z nich deklarowania własnego wkładu w wypełnianie misji i oceny realizacji takiej deklaracji; misja musi być czytelna, jej żywot jest bardziej funkcją problemów otoczenia niż wartości przyjętych w organizacji; musi generować głębokie przekonania organizacji o sensie poświęcenia jej czasu, kariery, zdrowia;
- b) mądrym przywództwie, które rozwija się w sytuacji permanentnego stawiania czoła trudnym problemom, kryzysom, służenia innym, a nie budowaniu własnej pozycji; w tego typu organizacjach stanem naturalnym jest „czuwanie” w utrzymaniu ich energii i witalności oraz zdolności do zmian otoczenia; sukces daje dużą pokusę upajania się, a przywództwo powinno znaleźć równowagę między ideałem spełniania misji a byciem efektywnym, co jest dość trudne, bowiem dla wielu sens wypełniania misji usprawiedliwia nieliczenie się z zasobami i kosztami; skutkiem mądrego przywództwa organizacji społecznej jest utrzymywanie jej we wczesnej fazie cyklu życia, gdyż każda inna oznacza poważne kłopoty organizacji i niebezpieczeństwo jej upadku;
- c) wzajemnym zaufaniu i wierze we własne siły uczestników organizacji; praca w takiej organizacji powinna utrzymywać i wzmacniać wiarę w zdolność do efektywnej pracy i poświęceń;
- d) rozwijaniu zasady bycia u źródeł problemów i tam poznawania szans i zagrożeń (bycia „w terenie”, a nie poznawania spraw zza biurka) oraz tworzenia systemowych innowacji, które system takiej organizacji będą czynić zdolnym do absorbowania problemów i radzenia sobie z nimi oraz czynienia okazji dla zmian wewnątrzorganizacyjnych (uczenie się na błędach);

- e) rozwijaniu dwukierunkowej wrażliwości odkrywania i diagnozowania problemów i szans oraz zastanawianiu się i budowaniu koalicji sił sprzyjających rozwiązywaniu tych problemów; wyraża się w tym sedno każdej strategii innowacyjnej – mierzenie się z problemami, koncentracja na efektach (zamiast na zadaniach i funkcjach), budowanie własnych kompetencji przez rzeczywiste zaangażowanie w rozwiązywanie problemów;
- f) szczególnej dyscyplinie osobistej – umiejętności słuchania innych, cierpliwego nawiązywania kontaktów z ludźmi (co często jest trudne, bo dotyczy spraw drażliwych), dążeniu do perfekcji zawodowej oraz wykazywaniu pokory wobec zadań, organizacji i otoczenia; będzie temu towarzyszyć świadomość, że nie zbuduje się imperium, którego wielkość i sukcesy byłyby jednoznacznie kojarzone z własnym „ja”;
- g) umiejętności pracy zespołowej i dążeniu (za wszelką cenę) do pracy w zespole, ponoszeniu współodpowiedzialności za zespół.

Należy podkreślić, że bez odpowiedniej motywacji nie można zrealizować założonych celów strategicznych każdej organizacji.

Bibliografia

- Bednarczyk, M. (2001). *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*. Warszawa–Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bielecki, K. (2006). *Instrumenty marketingu*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Branta.
- Drucker, P.F. (1995). *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka*. Warszawa: Fundusz Współpracy Program Phare Dialog Społeczny – NGOs.
- Gilmore, A. (2006). *Usługi. Marketing i zarządzanie*. Warszawa: PWE,.
- Harasim, W., Dziwulski, J. (2015). *Zarządzanie twórcze*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji Mediów i Show Businessu.
- Kotler, Ph. (1994). *Marketing. Analiza, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Gebethner & Ska.
- Kożuch, B., Markowski, T. (2005). *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*. Białystok: Fundacja Współczesne Zarządzanie.
- Krzyżanowska, M. (2000). *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*. Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ.
- Limański, A. (2007). *Marketing w organizacjach non-profit*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Opolski, K., Modzelewski, P. (2004). *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*. Warszawa: Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl.
- Owsiak, S. (1997). *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.
- Pierścionek, Z. (1996). *Strategie rozwoju firmy*. Warszawa: PWN.
- Przybyłowski, K., Hartley, S., Kerin, R., Rudelius, W. (1998). *Marketing*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Sargean, A. (2004). *Marketing w organizacjach non-profit*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Szeremet, P. (2012). Zastosowanie marketingu społecznego w realizacji zadań własnych administracji samorządu gminnego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 735, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, 27, 345–353*.

The Challenges of Marketing and Management of Public Institutions in the Perspective of Strategic Organization

Keywords: marketing, public institutions, the management of public institutions

Summary. The article presents the specifics of managing public organizations. There are indicated differences between enterprises and public organizations, which are not intended to make any profit. The distinctive nature of organizations in the non-profit sector forces the management of marketing to consider additional factors, which are discussed in the article. The marketing mix composition (the so-called marketing mix) occurring in the non-profit organizations is different than in companies. There is also attention drawn to the very important role of motivation in nonprofit organizations, which is of particular importance. The motivation has to be built on very solid foundations, because the quality of human resources plays a key role in conducting such activities.

Translated by Jacek Dziwulski

Cytowanie

Dziwulski, J. (2016). Wyzwania marketingu i zarządzanie instytucjami publicznymi w perspektywie strategicznej organizacji. *Marketing i Zarządzanie*, 4 (45), 49–58.