

Wiesław M. Maziarz

Uniwersytet Szczeciński  
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług  
e-mail: [wieslaw.maziarz@wzieu.pl](mailto:wieslaw.maziarz@wzieu.pl)

## Marketing jako instrument zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstw społecznych

**Kod JEL:** L31

**Słowa kluczowe:** ekonomia społeczna, przedsiębiorstwo społeczne, konkurencyjność, marketing

**Streszczenie.** Przedsiębiorstwa społeczne, ze względu na specyfikę swojej działalności wynikającą z łączenia funkcji gospodarczej z realizacją celów społecznie użytecznych, mają poważne problemy z kształtowaniem swojej konkurencyjności. Dokonany przegląd źródeł konkurencyjności wskazuje, iż jedynym dotychczas wykorzystywanym w praktyce przez przedsiębiorstwa społeczne instrumentem rywalizacji z konkurentami rynkowymi było korzystanie z różnego rodzaju wsparcia instytucjonalnego. W artykule zaproponowano, aby do kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw społecznych wykorzystać działania o charakterze marketingowym.

### Wprowadzenie

Sektor ekonomii społecznej w Polsce od kilku lat bardzo dynamicznie się rozwija, co przejawia się głównie wzrostem liczby podmiotów funkcjonujących w tym obszarze rynkowym oraz rosnącym zatrudnieniem. Jest to z jednej strony konsekwencją rosnącej popularności tej formy prowadzenia działalności gospodarczej i społecznej, z drugiej – znacznych środków finansowych możliwych do pozyskania przez podmioty ekonomii społecznej na rozpoczęcie i kontynuowanie przez nie działalności. Sektor ekonomii społecznej stanowi specyficzny obszar

rynkowy, w którym prowadzenie działalności gospodarczej ma być, w założeniu, formą organizacyjną o charakterze non profit, nakierowaną głównie na przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu. Podstawowym dylematem związanym z tą formą działalności gospodarczej jest zagadnienie funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych w warunkach w pełni konkurencyjnego rynku. Wiąże się on z zagadnieniem tworzenia konkurencyjności przedsiębiorstw społecznych oraz rolą, jaką w tym procesie mogą odgrywać działania o charakterze marketingowym.

### **Istota przedsiębiorstw społecznych**

Określając istotę przedsiębiorstwa społecznego, konieczne jest wyjście od pojęcia ekonomii społecznej, z którą ta forma organizacyjna jest bezpośrednio związana. Termin „ekonomia społeczna” jest bardzo różnie pojmowany, w związku z czym w literaturze przedmiotu nie wykształciła się powszechnie akceptowana jego definicja. Problem pojawia się już przy samym pojęciu ekonomii społecznej, które jest często kontestowane i zastępowane pojęciami „przedsiębiorczość społeczna” czy „gospodarka społeczna”. Według najczęściej przedstawianego ujęcia ekonomia społeczna to „sfera aktywności obywatelskiej, która poprzez działalność ekonomiczną i działalność pożytku publicznego służy: integracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych marginalizacją społeczną, tworzeniu miejsc pracy, świadczeniu usług społecznych użyteczności publicznej (na rzecz interesu ogólnego) oraz rozwojowi lokalnemu (Krajowy Program..., 2014). W innym ujęciu koncepcja definicyjna przedstawia ekonomię społeczną jako „sektor gospodarki, w którym organizacje są zorientowane na społeczną użyteczność, a wypracowana przez nie nadwyżka służy realizacji celu społecznego. Taka ich misja wynika z i jest chroniona przez autonomię zarządzania, demokratyczne decydowanie oraz lokalne zakorzenienie tych organizacji” (Hausner, 2007, s. 14). Przedstawiony przegląd definicji ekonomii społecznej wskazuje, iż jest ona swoistym bytem łączącym prowadzenie działalności gospodarczej z określoną misją społeczną. Stwierdzenie to nie daje jednoznacznej wykładni, jak ten termin należy rozumieć. Można rozszerzyć jego rozumienie poprzez określenie zestawu cech, które są immanentnie z nim związane. Należy przyjąć, iż można przypisać tej kategorii społeczno-gospodarczej następujące cechy:

- oddolny charakter inicjatyw,
- lokalny obszar działania,
- nakierowanie na kontekst społeczny,
- niezależność,
- demokratyczny system decyzyjny,
- solidarność,
- partycypacyjną formę działalności,
- w miarę niekonkurencyjny charakter prowadzonej działalności gospodarczej.

Podobnie jak w przypadku terminu „ekonomia społeczna”, trudno jednoznacznie określić istotę przedsiębiorstwa społecznego. Pojęcie to nie zostało jeszcze zdefiniowane w prawie polskim, ale pewien pogląd na istotę jego rozumienia daje definicja przedstawiona w brytyjskiej Ustawie o Przedsiębiorstwach Interesu Publicznego z 2005 roku, gdzie podmioty te zostały przedstawione jako „organizacje pożytku publicznego, które dążą do zaspokojenia potrzeb społecznych, poprzez narzucenie sobie, przynajmniej częściowo, ograniczeń non profit i poświęcenie swoich środków i zasobów na rzecz działalności zorientowanej społecznie” (Borzaga, Depedri, Tortia, 2013). W podobny sposób prezentuje przedsiębiorstwo społeczne kolejna koncepcja definicyjna, w której przyjęto, iż jest to „ogólne określenie wszystkich podmiotów gospodarczych, które mają społeczny cel, nie są zorientowane na tworzenie i dystrybucję kapitału oraz mają demokratyczną, wymierną i opartą na wspólnym zarządzaniu strukturę” (Pearce, 2003, s. 190). Trzeba przyznać, iż zarówno ustawowa definicja brytyjska, jak i podejście naukowe nie dają pełnej jasności, jak należy rozumieć termin „przedsiębiorstwo społeczne”. Dlatego w celu doprecyzowania tego pojęcia warto przedstawić podejście zaprezentowane przez organizację EMES (European Research Network). Stworzyła ona model identyfikowania przedsiębiorstw społecznych przyjmując, iż podmioty te powinny charakteryzować się określonymi aspektami ekonomicznymi i społecznymi. Do oceny wymiaru ekonomicznego przyjęto następujące elementy (Borzaga, Defourny, 2001, s. 16–18):

- ciągły charakter prowadzonej działalności gospodarczej,
- wysoki poziom autonomii podmiotu,
- podejmowanie przez podmiot ryzyka ekonomicznego,
- przynajmniej w minimalnym stopniu odpłatne zatrudnienie pracowników.

W przypadku oceny wymiaru społecznego przedsiębiorstwa społecznego uwzględniono (Borzaga, Defourny, 2001, s. 16–18):

- oddolny charakter inicjatywy dotyczącej powstania organizacji,
- demokratyczny system decyzyjny,
- partycypacyjny charakter prowadzonej działalności,
- wyraźnie określony cel społeczny,
- ograniczony podział zysków.

Kolejnym ważnym problemem związanym z definiowaniem przedsiębiorstw społecznych jest kwestia ich klasyfikacji. Także w tej materii nie ma jednego przyjętego podejścia czy też katalogu, który enumeratywnie określałby, który podmiot należy uznać za przedsiębiorstwo społeczne. Dlatego na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto, iż za przedsiębiorstwa społeczne będzie się uważać spółdzielnie socjalne i prowadzące działalność gospodarczą fundacje i stowarzyszenia. Pierwsza z tych organizacji jest tworem stosunkowo nowym, wymaga zatem krótkiej definicji. Spółdzielnia socjalna jest „zrzeszeniem osób, w znacznej mierze

zagrożonych wykluczeniem społecznym, które wspólnie, w oparciu o osobistą pracę, prowadzą przedsiębiorstwo i realizują cele społecznej oraz zawodowej reintegracji” (*Spółdzielnia socjalna...*, 2013, s. 5). Zatem ta forma przedsiębiorstwa społecznego dedykowana jest przede wszystkim osobom, które z różnych względów zostały wykluczone społecznie i poprzez pracę chcą stać się pełnoprawnymi członkami społeczności.

### **Konkurencyjność podmiotów społecznych**

Konkurencyjność jest ważnym aspektem funkcjonowania przedsiębiorstw prowadzących działalność w warunkach gospodarki rynkowej. Stanowi właściwość konkretnego podmiotu gospodarczego, warunkując skuteczność i efektywność jego działań na rynku konkurencyjnym. Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa ma charakter wieloznaczny i złożony, w związku z czym nie wykształciła się powszechnie akceptowana definicja tego terminu. W artykule przyjęto, iż konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku jest „efektem synergicznego oddziaływania wielu czynników wewnętrznych tkwiących w przedsiębiorstwie oraz mechanizmów i uwarunkowań zewnętrznych istniejących w otoczeniu. Można ją rozumieć jako zdolność do rozwoju, osiągania korzyści i zysków oraz budowania przewagi konkurencyjnej” (Dobiegała-Korona, Kasiewicz, 2000, s. 89). Przedstawioną koncepcję definicyjną można rozwinąć poprzez wskazanie źródeł konkurencyjności. Należą do nich następujące czynniki (Szymański, 1995, s. 159):

- a) produkcyjne – konkurencyjność firmy wynika z przywództwa kosztowego lub/i wyższej jakości; przewaga kosztowa może wynikać z przyczyn zewnętrznych, związanych z pozycją przedsiębiorstwa w otoczeniu, lub przyczyn wewnętrznych związanych z alokacją zasobów;
- b) dystrybucyjne – konkurencyjność firmy wynika z niższego kosztu zamrażania kapitału i kosztów transportu oraz lepszej obsługi nabywców;
- c) marketingowe – konkurencyjność firmy wynika z lepszego rozpoznania potrzeb rynku i w efekcie lepszego dostosowania produktu oraz jego dystrybucji do tych potrzeb;
- d) technologiczne – konkurencyjność firmy wynika z pierwszeństwa, osiągniętego dzięki pracom naukowo-badawczym, innowacyjności technologicznej, innowacjom produktowym;
- e) miejsce na rynku: znak firmowy, patenty, reputacja – konkurencyjność firmy wynika z lojalności nabywców wobec znaku firmowego i unikalności produktu w przypadku posiadania patentów;
- f) unikalność firmy i jej produktu – konkurencyjność firmy wynika z osiągnięcia pozycji minimonopolu poprzez np. skuteczne różnicowanie produktu;
- g) jakość zarządzania – fachowość zarządzania, talenty menedżerskie itp.

- h) wiedza i informacja – dużą rolę odgrywa zdobywanie wiedzy o procesie produkcji, produkcji, sprawnych systemach informacyjnych, nabywcach itp.
- i) gospodarowanie czasem – zdolność do szybszego niż konkurenci reagowania na zmiany rynkowe, umiejętności działania w firmie w dłuższym horyzoncie czasowym.

Przedstawione źródła konkurencyjności wskazują, na jakich czynnikach podmioty gospodarcze mogą budować i opierać swoją konkurencyjność. To ujęcie zostanie wykorzystane do analizy konkurencyjności przedsiębiorstw społecznych funkcjonujących w Polsce poprzez odniesienie do poszczególnych źródeł konkurencyjności. Przedsiębiorstwa społeczne to głównie mikro i małe organizacje gospodarcze, o charakterze lokalnym, zajmujące się działalnością usługową lub produkcyjną stosunkowo prostą, niewymagającą zaangażowania zaawansowanej technologii i znaczących nakładów. W związku z tym kwestie dotyczące technologii, dystrybucji, unikalności firmy i jej produktu, znaku firmowego, patentów czy jakości zarządzania w zdecydowanej większości przedsiębiorstw społecznych w Polsce nie powinny być traktowane jako ewentualne źródła ich konkurencyjności. Należy natomiast zwrócić uwagę na pozostałe czynniki, które mają potencjał umożliwiający budowę konkurencyjności poszczególnych przedsiębiorstw społecznych. Rozważając źródła konkurencyjności o charakterze produkcyjnym należy zwrócić uwagę, iż konkurencyjność przedsiębiorstw społecznych może wynikać z przywództwa kosztowego. Wynika to z faktu, iż podmioty ekonomii społecznej dość często uzyskują finansowanie zewnętrzne, które pozwala skutecznie zredukować koszty prowadzonej działalności gospodarczej. Przykładowo, fundacje i stowarzyszenia prowadzące działalność gospodarczą uzyskują wsparcie finansowe (dotacje, odpisy 1%, środki unijne, klauzule społeczne) na prowadzenie działalności statutowej, która pozwala im utrzymać lokale i potencjał produkcyjno-usługowy oraz realizować funkcje gospodarcze. W przypadku spółdzielni socjalnych źródłem finansowania może być projekt „Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej”, współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Stawia to przedsiębiorstwa społeczne w uprzywilejowanej pozycji względem innych podmiotów prowadzących działalność gospodarczą. Istotnym źródłem konkurencyjności przedsiębiorstw społecznych powstałych przy fundacjach czy stowarzyszeniach są zazwyczaj aspekty związane z wiedzą i informacją. Wynika to z faktu, iż fundacje czy stowarzyszenia tworzone są przez osoby bezpośrednio zainteresowane problematyką, której działalność danej organizacji jest poświęcona. I tak przykładowo:

- stowarzyszenia grupujące osoby zainteresowane historią danego miasta, regionu czy okresu historycznego mogą na warunkach komercyjnych tworzyć przedsiębiorstwa społeczne świadczące usługi np. przewodników turystycznych,

- stowarzyszenia grupujące osoby zainteresowane jakąś formą aktywności (taniec, dyscyplina sportu itp.) mogą na warunkach komercyjnych tworzyć przedsiębiorstwa społeczne świadczące usługi związane z daną aktywnością, np. klub tańca czy szkolenie w zakresie danej dyscypliny sportu,
- fundacje wspierające osoby niepełnosprawne mogą na warunkach komercyjnych tworzyć przedsiębiorstwa społeczne świadczące kompleksowe usługi rehabilitacyjne, rewalidacyjne czy opiekuńcze.

W zakresie swojej działalności statutowej stowarzyszenia i fundacje posiadają wiedzę, doświadczenie, potencjał oraz pasję bardzo często nieosiągalne dla innych podmiotów prowadzących działalność gospodarczą.

Ostatnie z przedstawionych źródeł konkurencyjności przedsiębiorstw społecznych mają charakter marketingowy. Temu zagadnieniu zostanie poświęcony osobny podrozdział.

### **Działania marketingowe przedsiębiorstw społecznych**

Przedsiębiorstwa społeczne funkcjonują na rynku, którego immanentną cechą jest konkurencja. W związku z tym muszą prowadzić skuteczną rywalizację z innymi podmiotami gospodarczymi przyjmując w swojej działalności orientację marketingową. Specyfika przedsiębiorstw społecznych wynikająca z jednoczesnej realizacji celów o charakterze gospodarczym i społecznie użytecznym, nie pozwala na proste odwzorowanie zasad i form marketingowych stosowanych przez podmioty gospodarcze nastawione tylko na zysk. Także przyjęcie rozwiązań marketingowych stosowanych w organizacjach sektora non profit nie można uznać za właściwe. Marketing prowadzony przez przedsiębiorstwa społeczne musi uwzględniać elementy wykorzystywane w praktyce przez organizacje usytuowane w obydwu obszarach. Kształtowanie orientacji marketingowej przedsiębiorstw społecznych wiąże się z określeniem, który obszar działalności organizacji – gospodarczy czy społeczny, należy uznać za priorytetowy. W tej materii należy przyjąć, iż to sfera społeczna organizacji determinuje istotę i zakres funkcjonalny działalności firm społecznych, natomiast sfera gospodarcza, bez wątplenia bardzo ważna dla organizacji, stanowi czynnik drugoplanowy. Dlatego w procesie kształtowania koncepcji marketingu przedsiębiorstw społecznych należy wziąć pod uwagę szereg aspektów społecznych, w tym w sposób szczególny uwzględnić misję organizacji. Należy pamiętać, iż „organizacje społeczne istnieją dzięki swej misji i dla niej. Jeśli stracą misję z oczu, organizacje zaczną tracić rozpęd” (Drucker, 1995, s. 59). Z tego powodu można uznać, iż prawidłowe sformułowanie przez przedsiębiorstwo społeczne misji pozwoli organizacji na przedstawienie motywów jej istnienia, odpowiednie pełnienie roli społecznej na rynku oraz właściwe zdefiniowanie prowadzonej działalności gospodarczej.

Misję należy traktować jako marketingowe narzędzie komunikacji społecznej, pozwalające przedsiębiorstwu społecznemu uzyskać społeczne przyzwolenie do działania, co stanowi bardzo znaczący czynnik budujący konkurencyjność organizacji. Można w tych rozważaniach iść dalej i stwierdzić, iż poprzez właściwe sformułowanie i eksponowanie misji, przedsiębiorstwa społeczne mogą uzyskać najważniejszą wartość społeczną, czyli zaufanie. Przejawia się ono chęcią współuczestnictwa w działaniach, także gospodarczych, związanych z realizacją misji. Osiągając społeczną akceptację misji i zaufanie, przedsiębiorstwo społeczne stwarza sobie dogodne warunki do ekspansji marketingowej w obszary działalności, które w znacznym stopniu mogą wpłynąć na jego konkurencyjność. Należy wziąć tutaj pod uwagę działania związane z:

- prowadzeniem fundraisingu, mającego na celu zdobywanie przez przedsiębiorstwo społeczne funduszy na potrzeby realizowanej działalności, także gospodarczej,
- pozyskiwaniem pracowników lub wolontariuszy identyfikujących się z wartościami zawartymi w misji organizacji i prezentujących oczekiwane postawy moralne. Jest to aspekt bardzo istotny, bowiem przedsiębiorstwa społeczne funkcjonują przede wszystkim na rynkach lokalnych, a ich członkowie wywodzą się z lokalnych społeczności, w związku z tym ważne jest, jak postrzegani są w otoczeniu ludzie, którzy reprezentują daną organizację społeczną. W tej materii jest też drugi aspekt: przedsiębiorstwo społeczne pozyskuje ludzi o kompetencjach pożądanых do realizacji funkcji gospodarczej.
- poszukiwaniem podmiotów gospodarczych i społecznych oraz instytucji do współpracy w ramach partnerstw lokalnych. Taka platforma współpracy, dzięki zróżnicowaniu partnerów działających w różnych sektorach gospodarki, posiadających heterogeniczne zasoby i kompetencje może stać się silnym podmiotem społeczno-gospodarczym.

Każde z przedstawionych powyżej działań wykorzystujących potencjał misji organizacji bez wątpienia może wpływać na konkurencyjność przedsiębiorstw społecznych. Mając jednak na uwadze, iż przedsiębiorstwa społeczne prowadzą działalność gospodarczą, konieczne jest odniesienie się w działaniach marketingowych także do tego wymiaru. Konsument może bowiem akceptować misję społeczną organizacji, ale w procesie zaspokajania swoich potrzeb kierować się będzie przede wszystkim przesłankami o charakterze racjonalnym. Oznacza to, że będzie on preferował produkty lub usługi oferowane przez przedsiębiorstwo społeczne tylko wtedy, gdy ich użyteczność oraz jakość będą porównywalne z ofertami podmiotów konkurencyjnych. W związku z tym działania marketingowe przedsiębiorstw społecznych powinny skupić się głównie na poznaniu potrzeb konsumentów, a następnie stworzeniu oferty rynkowej łączącej preferencje nabywców

z możliwościami produkcyjnymi organizacji. Fakt, iż przedsiębiorstwa społeczne funkcjonują w wymiarze lokalnym i z niego się wywodzą, z pewnością ułatwia zarówno proces poznawczy, jak i dostarczenie konsumentom oczekiwanych pod względem jakości, ceny i użyteczności produktów lub usług.

### Podsumowanie

Problematyka konkurencyjności przedsiębiorstw społecznych jest ważną kwestią w kontekście silnego rozwoju ekonomii społecznej w Polsce i przewidywanego, w perspektywie kilku najbliższych lat, ograniczenia środków finansowych na ich wsparcie. Jest oczywiste, iż przedsiębiorstwa społeczne mogą rywalizować z tradycyjnymi podmiotami gospodarczymi, w związku z czym, przy braku wsparcia, może grozić im fala upadłości. Konsekwencją tego zjawiska byłoby zniszczenie wielu miejsc pracy i ograniczenie możliwości pomocy wykluczonym. Przedstawione w artykule zagadnienia mogą być przydatne przy tworzeniu marketingowych rozwiązań w przedsiębiorstwach społecznych.

### Bibliografia

- Borzaga, C., Defourny, J. (2001). *The Emergence of Social Enterprise*. London: Routledge.
- Borzaga, C., Depedri, S., Tortia, E. (2013). Organizacyjne zróżnicowanie gospodarki rynkowej a rola spółdzielni i przedsiębiorstw społecznych: apel o pluralizm ekonomiczny. *Ekonomia Społeczna*, 3.
- Dobiegała-Korona, B., Kasiewicz, S. (2000). Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw. W: K. Kuciński (red.), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Drucker, P.F. (1995). *Zarządzanie organizacją pozarządową*. Warszawa: Fundusz Współpracy.
- Hausner, J. (2007). Ekonomia społeczna jako kategoria rozwoju. W: J. Hausner (red.), *Ekonomia społeczna a rozwój*. Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej. (2014). Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. *Monitor Polski*, poz. 811.
- Pearce, J. (2003). *Social Enterprise in Anytown*, London: Calouste Gulbenkian Foundations.
- Szymański, W. (red.) (2005). *Przedsiębiorstwo, rynek, konkurencja*. Warszawa: Wydawnictwo SGH.
- Spółdzielnia socjalna jako forma działalności gospodarczej*. (2013). Warszawa: Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie.



**MARKETING AS THE INSTRUMENT  
OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF SOCIAL BUSINESSES**

**Keywords:** social economy, social enterprise, competitiveness, marketing

**Summary.** Social enterprises on account of the specificity of one's activity, resulting from the join of the economic function with the achievement of the goals socially useful, have a serious problem with the forming one's competitivenesses. The effected inspection of sources is indicating competitivenesses, only so far used in practice by enterprises with the instrument of rivalry with market competitors it was social using the institutional support of different kind. In the article they suggested, in order to for the forming of the competitiveness of businesses social to use action about marketing character.

*Translated by Wiesław Maziarz*

**Cytowanie**

Maziarz, W. (2016). Marketing jako instrument zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstw społecznych. *Marketing i Zarządzanie*, 1 (42), 243–251.

