

**PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR  
GAZDÁLKODÁSTANI DOKTORI ISKOLA**

---

**PAVLUSKA VALÉRIA**

**MARKETINGELMÉLETI KÖVETKEZTETÉSEK A CIVIL  
TÁRSADALOM ÉS A CIVIL NONPROFIT SZERVEZETEK  
TERMÉSZETÉNEK VIZSGÁLATÁBÓL**

**DOKTORI ÉRTEKEZÉS TÉZISEI**

**TÉMAVEZETŐ:  
DR. REKETTYE GÁBOR  
EGYETEMI TANÁR  
AZ MTA DOKTORA**

---

**PÉCS, 2006**

658. 8

7 48

## BEVEZETÉS ÉS A TÉMAVÁLASZTÁS HÁTTERE

Napjaink társadalomtudományainak egyik határozott irányvonala azoknak a nézeteknek az előretörése, amelyek a társadalmi valóság jelenségeit, illetve azok intézményi, szervezeti vetületeit már nem csak a hagyományos kategóriákkal írják le. A társadalomelmélet, a közgazdaságtan, az államtudomány, a politológia figyelemre méltó új irányzatai amikor a gazdaságról, a társadalomról, a politikáról, az államról szóló nézeteiket megfogalmazzák, a piac, az állam, a társadalom, a család fogalmak mellett *civil társadalomról és nonprofit szektorról*<sup>1</sup> is beszélnek.

A téma úttörő képviselői a nyugati országokban az 1970-es évek végétől kezdve fejtik ki új elméleteiket. Először a közgazdaságtanban jelennek meg a vegyesgazdaság dichotóm paradigmáját felváltó elméletek a háromszektoros gazdaságról. A társadalomelméleti, politológiai műhelyekben az 1980-as évek végétől – jelentős részben éppen a kelet-közép-európai változások hatására – újjáéled a civil társadalom klasszikus gondolata mint a viták keresztttüzebe került modern polgári társadalom megújításának egyik lehetséges forgatókönyve. Kivételes szerencséneknek köszönhetően a hazai társadalomtudományok ebben a témában lépést tartanak a nyugatiakkal. Magyarországon a rendszerváltozást közvetlenül megelőző évektől kezdve már ennek az új iránynak a jegyében zajlanak kutatások, születnek különböző társadalmi kérdésekkel foglalkozó gondolatok, és ezekből fakad sok társadalom- és gazdaságpolitika döntés is.

*Vajon mi fordítja a társadalomkutatók kitüntetett figyelmét újra a civil társadalom felé a 20. század utolsó harmadában? Miért ekkor válik a civil társadalom és a nonprofit szektor a társadalom és a gazdaság megkülönböztetett területévé? Mi a jelentős pozíció és a nélkülözhetetlen szerep felismerésének oka?*

Magyarázatunk egyrészt a társadalmi valóság és a tudományos nézetek diszharmóniájának felismerésében keresendő, amely – a tudományos nézetek válságát elkerülendő – rendszerint paradigmaváltással jár. Melyek azok a társadalmi jelenségek, amelyek megkérdőjelezik a társadalomtudományokban addig meghatározó „állam versus piac”, „állam versus egyén” gondolkodást?

a) A gazdaságban az uralkodó piaci és állami szervezeti formák mellett egyre több alternatív és hiánypótló nonprofit szolgáltató tevékenykedik, és jelentős szerepet játszik

---

<sup>1</sup> A *nonprofit* jelző helyett gyakran találkozunk a hasonló tartalmú *civil*, *nem-kormányzati*, *önkéntes* megnevezésekkel is.

az önkéntes redisztribúció, a jótékonykodás is. Ezek elismerése nélkül – különösen egyes szolgáltató területeken – nem érhető meg a modern gazdaság.

- b) A közéletben, a politikában, a nyilvánosság egyéb színterein igen sokféle – sokszor igen radikális, sőt néha ellenséges – civil mozgalom és nonprofit szervezet küzd a legkülönbözőbb célokért. Leggyakrabban a környezet biztonsága, a globalizációs kockázatok elleni küzdelem, a kisebbségek érdekvédelme, a közpolitika befolyásolása, különböző nézetek terjesztése foglalkoztatja őket. Ezek figyelmen kívül hagyása túlzottan leegyszerűsítene a társadalmi, politikai, állami életről alkotott képet.

Talán még hangsúlyosabban vetik fel a modern társadalmi élet hagyományos nézeteinek újragondolását azok az 1980-as évektől felvetődő kérdések és kihívások, amelyeket az elméleteknek nem illik elkerülni. Meglehetősen hosszú a demokratikus társadalmakban megválaszolandó kérdések listája. Ezek közül a leggyakoribbak:

- a) Hogyan egyeztethetők össze egymással a demokrácia alapértékei, a szabadság, az igazságosság és a szolidaritás?
- b) Hogyan értelmezhetők a demokrácia alapértékei a globalizáció világában, az információs-, illetve tudástársadalomban?
- c) Elégséges-e az életminőséghez a domináns intézményi szférák működése, és ha nem, hogyan lehet csökkenteni ezek túlzott hatalmát?
- d) Mi lehet a forogatókönyve a demokratikus alapértékek mellett elkötelezett, de korlátokkal, ellentmondásokkal és válságokkal küzdő jóléti államnak?
- e) Mi a demokrácia: csak hatalmi kérdés vagy társadalmi magatartásforma is?
- f) A demokrácia mint hatalmi kérdés csak a formális hatalomgyakorlást jelenti vagy a hatalommegosztás elvét, a társadalmi részvételt is?
- g) Mi lehet a forogatókönyve az individuális értékek erősödése, a neo-liberalizmus és az ember mint közösségi lény predesztinációja közötti ellentmondásnak?
- h) Hogyan védjük ki a globális kockázatokat és a normák hiányának következményeit?

A fenti a kihívások azt a kérdést járják körül, amely a társadalmi struktúrák két fő eleme – az érték-, illetve a normarendszer – közül az utóbbira, jelen esetben a modern demokratikus társadalom felépítésére és működési mechanizmusaira vonatkozik. A kihívásokra eddig adott elméleti válaszok alapvetően három fő irányban keresik a megoldásokat:

- a) az állami beavatkozás erősítése és javítása, a jóléti állam feladatainak bővítése;
- b) a polgári társadalom és a civil szféra megújítása, a társadalom önszervező mechanizmusainak újjáélesztése és az állampolgári aktivitás fokozása;

c) a polgári társadalommal szembeni kételkedés és elutasítás és/vagy a rendszer radikális átalakítása.

Dolgozatom témája a második pontbeli forгатókönyvhöz kapcsolódik, amelyet a különböző társadalomtudományi területek képviselői más-más vetületben és más-más nyelvezettel interpretálnak. A társadalomelmélet, a szociológia leginkább hálózat-társadalomról, a közgazdaságtan nonprofit szektorról, a politológia részvételi demokráciáról beszél. Lényegében azonban mindegyik ugyanannak az *interdiszciplináris társadalmi jelenségnek*, a *civil társadalomnak*, és *szervezeti szférájának*, a *nonprofit szektornak* egy-egy sajátos nézőpontú értelmezését adja.

a) *Társadalomelméleti interpretáció: a hálózat-társadalom*

A nyugati társadalomelméleti gondolkodók körében a 20. század utolsó harmadára egyre nyilvánvalóbbá válnak a modern polgári társadalom problémái. A jóléti társadalom tartópillérei – az autonóm egyén, a piac és a jóléti állam – közötti viszonyban állandósulnak és kieleződnek az ellentmondások. A klasszikus jóléti társadalmat életető kötelező szolidaritás nem bizonyul valódi összetartó erőnek, sőt, a jóléti rendszerek válsága egyre inkább kikezdi a társadalmi együttérzés gondolatát és megerősíti az individualizmus attitűdjeit. Az individualizálódás erősödéséről szólnak az emberi viselkedés kutatói is. Megállapítják, hogy a modern társadalomban egyre több az egyszemélyes csoport – például a „szinglik” –, így a társadalom egyre inkább az egytagú csoportok egyezkedési struktúráival írható le. Az individualizálódás mellett előtérbe kerülnek az álmegoldások, főként a tömegmédia, az Internet alkotta pszeudo-csoportok, amelyek a csoporthoz tartozás ösztönös igényét elégítik ki (lásd például Csányi 1999 és 2003, 18–23. o.).

A társadalom elméletével foglalkozó gondolkodók háromszáz éve újból és újból felteszik azt a kérdést, hogy mi is a társadalom: elkülönült egyének összessége vagy egy elvont egység, esetleg a kettő valamilyen sajátos kombinációja. Másképpen úgy is fogalmazhatnánk, hogy a társadalmat *az egyéni vagy a közérdek* határozza-e meg, illetve, hogy a társadalomnak ez a kettős jellege harmonizálható-e, és ha igen, hogyan. Nem könnyű ezt a kérdést megválaszolni, ha egyszerre kívánjuk érvényre juttatni a liberális-individualizmus uralkodó eszméjét és a közösségi lét evolúciós meghatározottságát. Egyes demokratikus alapértékek – az emberi szabadság, az emberi jogok, az emberi méltóság – az individuum mellett szólnak. Ezt az értéket erősíti napjaink kortünete, *az önző ember*, *az inaktív polgár* jelensége, amelyet a régebbi demokráciákban az önérdék posztmodern ideológiái, az általános bizalomvesztés, a globalizáció, a szupranacionális vállalatok hegemoniája, a média-uralom következményeként,

míg az új demokráciákban – mindenképp Kelet- és Közép Európában – a kommunista rendszer örökségeként magyaráznak. Jól érzékelteti a 20. század végi társadalmi valóság ellentmondását Putnam híres írásának már a címe is: „Bowling Alone” (Putnam 1995, 2000). Az állampolgári cselekvési kedv hiánya – a demokrácia fejlettségi szintjétől függetlenül – mindenhol bizonyos „demokratikus deficitet” eredményez, amely a demokratikus intézmények legitimitásának a csökkenésében, a működő demokratikus struktúrák erőteljesebb fejlődésében mutatkozik meg (Re-ctgace 2004).

A demokratikus társadalmakban az 1990-es évek elejétől reneszánszát élő civil társadalmi gondolat<sup>2</sup> egyrészt éppen a társadalmi szétföredezettség jelenségének a hatására éledt újra. Egyre több teoretikus a *civil társadalom* klasszikus eszméjével próbálja meg újraértelmezni a modern társadalmi életet. A civil társadalom gondolatát sokak szerint az teszi erre alkalmassá, hogy *egyszerre képes érvényesíteni az individualizmust és a társadalmi összetartást, így feloldja az ellentétet az egyén és a társadalom, a magán- és a köz között, miközben nem tagadja meg az individuum értékét. Ezzel újraértelmeződik az állampolgár fogalma is, aki a formális jogok birtokosából a jogok gyakorlója, a társadalmi kapcsolathálóban tevékenyen résztvevő, felelős, saját identitással bíró állampolgár lesz. A „hálózat-társadalom” (Castells 1997) fogalma sok mai társadalomelméleti teóriában újra a társadalom etikai eszményét testesíti meg. A természeténél fogva plurális társadalom demokratikus finomhangolását az egyén, illetve az állam közötti térben elhelyezkedő „köztes mező”, a civil társadalom képes megvalósítani (Miszlivetz 1999). A társadalommal foglalkozó teoretikusok amikor korunk kihívásaira választ keresnek, azért hangoztatják éppen a civil társadalom eszméjét, mert ez képes arra, hogy egyszerre mutassa fel az individuum és a közösség jellemzőit.*

#### *b) Közgazdaságtani interpretáció: a nonprofit szektor*

A közgazdaságtan nyilvánvalóan a jelenség gazdasági aspektusát hangsúlyozza, amely egyrészt valamilyen mérhető gazdasági teljesítményt (javak és szolgáltatások előállítását), másrészt valamilyen alternatív jövedelemelosztási (redistribúciós) mechanizmust jelent. A közgazdaságtan gondolati rendszerében a jelenség legjellemzőbb sajátossága a profitcélok hiánya, innen a nonprofit szektor elnevezés. A politikai gazdaságtan teoretikusai az 1970-es évek végén tették azt a nagy felfedezést, hogy a nonprofit szervezetek együtt egy komplex, szerves egységet, egy önálló szektort alkotnak. Ekkor fogalmazódott meg először a

<sup>2</sup> A civil társadalom gondolatának újjáéledése tulajdonképpen az 1970-es évek végén a közép- és kelet európai országokban kezdődött, és lényegében reálpolitikai célokból nyert teret.

közgazdaságtanban a *háromszektorú gazdaság paradigmája*: a piaci, az állami és a nonprofit szektor intézményeinek együttes jelenléte a gazdaság szférájában.

A nonprofit szektorral foglalkozó közgazdasági elméletek egyik főáramának ismert képviselői a nonprofit szektort a vegyesgazdaság elkerülhetetlen kudarcaira adott válasznak, kiegészítő, korrekciós tényezőnek tekintik. Az úgynevezett „*kudarcelméletek*” feltételezik a tőkés piacgazdaság valóságos és normatív felsőbbbségét, illetve a stabil társadalmi rendet, a jóléti államot, ezért a nonprofit szervezeteket származtatott intézményekként kezelik. Nézetrendszerükben a nonprofit szervezetek gazdasági szerepe a piaci és az állami kudarcok kompenzálását, illetve a rendszer nyújtotta lehetőségek kihasználását jelenti. Weisbrod (1975) szerint a szektor elsődleges funkciója azoknak a kollektív fogyasztási javaknak a biztosítása, amelyeket a kormányzat nem vagy elégtelen mennyiségben állít elő, és amelyeket a valós fogyasztói kereslet ellenére a magánszektor csak tökéletlenül képes helyettesíteni. Hansmann (1987) azt hangsúlyozza, hogy a tökéletlen informáltság és következményeként a piaci szerződés kudarcától való félelem miatt a fogyasztók a profitorientált szervezetekkel szemben szívesebben fordulnak a nagyobb bizalmi tőkével rendelkező nonprofit szervezetekhez. James (1987) az ideológiai motívumok szerepét emeli ki a nonprofit szolgáltató szervezetek létesítésében. Salamon (1987) a kollektív javak biztosításában túlhaladottnak látja a hagyományos jóléti állam modelljét, de kudarcra ítélnék tekinti a nonprofit szektor totális szerepvállalását is. A közszolgáltatások területén tett javaslat a kormány és a nonprofit szektor partneri együttműködésével felépülő háromszereplős jóléti modell.

A „*kudarcelméletek*” mellett a nonprofit szektorral kapcsolatos közgazdasági nézetek másik áramaként az 1990-es években megjelenik a *közösségi gazdaság* gondolata is, amely a nonprofit szervezetek lényegileg más gazdasági szerepét fogalmazza meg. Jeremy Rifkin a „*The End of Work*” című híres könyvében azt fejtegeti, hogy mivel az információs technológia munkahelyek millióit szünteti meg, egyre hatalmasabb a piacgazdaság globalizációja és a jóléti állam is gyengül, a nonprofit szektor egyre fontosabb terepévé válik jelentős gazdasági tevékenységeknek és a foglalkoztatottságnak. A közösségi gazdaság a hagyományos munkaformák alternatívája, amely egyrészt nem kényszer, másrészt nem korlátozódik pusztán a bizalmon alapuló kapcsolatokra és elsődleges forrása a szolidaritás. Maga a közösségi gazdaság egy olyan gazdaságot sugall, amelyet etikai alapelvek vezérelnek, és amelyet áthat a gondoskodás, a részvétel és a nagylelkűség ethosza (Rifkin 1995, 285–292. o.). Jürgen Habermas (1996) a *szolidaritás* demokratikus fejlődése szempontjából tartja fontosnak a modern társadalmakban a független, autonóm közösségi szférát, amelynek gazdasági alapja gyakran a nonprofit szektor. A kudarcelméletekkel szemben a közösségi

gazdaság gondolatával megfogalmazódik a nonprofit szektor új gazdasági elmélete is, amely normatív jellemzőkkel írja le a nonprofit szervezetek gazdaságtanát és nem a normatív jellemzőket magyarázza gazdasági tényezőkkel (Zuidervaart 2003).

Az ezredforduló több teoretikusa hangoztatja a *gazdaság társadalmi beágyazottságát*, vagyis azt, hogy a civil társadalom közgazdaságilag nem passzív, és ahol nincs civil társadalom, ott nem létezhetnek piacok sem. Nézetük szerint a gazdaság szereplői üzleti ügyeiket, munkájukat csak akkor képesek bonyolítani, ha igénybe veszik a különböző *társadalmi tőke* forrásokat, vagyis akkor, ha a gazdaság beágyazódik egy tágabb civil társadalomba, amely olyan normákon alapul mint a bizalom, a megbízhatóság, a pontosság, a becsületesség, a közös kötelezettségvállalás és egymás egyenlő elismerése. A civil társadalom a gazdaság szempontjából sem nélkülözhető, mivel a piacon is fontos értékek átadója lehet (Keane 2004, 21–23. o.). Mások az erkölcsi normákon alapuló civil társadalom fontosságát a gazdaság szempontjából a termékek és a szolgáltatások mind bonyolultabbá válása és a digitalizáció miatt tartják fontosnak (Fukuyama 1997, Putnam 1995).

#### c) *Politológiai interpretáció: a részvételi demokrácia, a hatalommegosztás*

A közösségi döntések kérdéseivel foglalkozó politikatudomány legtöbb mai irányzatában a civil társadalom a modern demokráciák immanens tartozéka, amely a társadalom legkülönbözőbb törekvéseit jeleníti meg a politika színpadán.

Napjaink politikai elméletei a politika államközpontú elméleteivel szemben helyreállítják és továbbfejlesztik a *hatalommegosztás* eszméjét. Alapvető tételük, hogy a demokrácia megszilárdítása és fejlődése nemcsak a főhatalom makroszintű formális rendszerének kiépítésétől, illetve a piacgazdaság és a magántulajdon szabad érvényesülésétől függ. A modern demokrácia nemcsak a parlamenti választásokat, a pártok közötti versengést, a többségi elvet és a jogállamiságot jelenti. A demokráciának a választások közötti időszakban is érvényesülnie kell, amit a *társadalmi részvétel* és/vagy a *társadalmi kontrol* biztosíthat. Ezek révén az állampolgárok folyamatosan kifejezhetik akaratukat, ellenőrizhetik, beszámoltathatják képviselőiket és magát a kormányzatot, amely így *kormányzássá* alakul. A demokratikus kormányzás kiépítéséhez és fenntartásához nélkülözhetetlen az állam és a civil társadalom pluralizmuson nyugvó viszonya. A demokratikus társadalomszerveződés egyik tartománya épp ezért a civil társadalmi élet, a nézet- és érdekluralizmust kifejező és azt közvetítő *önszerveződő, önigazgató közösségek hálózata*. A civil társadalom a szabadság legszélesebb közvetítő közege, a *szabadság médiuma*, ahol a sokféle vélemény és érdek valóban közvetlenül képes teret nyerni. Keane szerint filozófiai és politikai szempontból a

demokráciának ez a demokratikus értelmezése eredményez valódi pluralizmust (Keane 1988). A hatalommegosztás elvén nyugvó demokratizálási folyamat nem lehet sem a teljes körű állami hatalom kiterjesztése, sem az állam megszüntetése és a spontán civil társadalmi megegyezések kiépítése. „A demokrácia mindig is a hatalomgyakorlás felosztásának és nyilvános ellenőrzésének nehéz, szünet nélküli folyamata, amelyet a civil társadalom és az állami szféra intézményesen megkülönböztetett, de mindig kapcsolatban álló tartományai jellemeznek.” (Keane 2004, 15. o.). Konrád György (1989, 17. o.) erről így ír: „A francia forradalom óta alapkérdésünk az állam és a társadalom viszonya. Az ideológiák ezek valamilyen viszonyára tett javaslatok. Civil társadalom és politikai állam nem tudnak megenni egymás nélkül, de mindegyik megpróbál a másikkal szemben fölénybe kerülni.” Ágh Attila (1999, 47. o.) mezo-politikának nevezi a kormányzati „magánszektor”, ahol teljes az intézményi önállóság és valójában a civil társadalom sajátos „állami-kormányzati”, avagy az állam „magánkormányzati” szintjéről van szó. Ez a kormányzati szint a vertikális hierarchiában olyan közép vagy közvetítő szféra, ahol az állam találkozik a civil társadalommal. Horizontálisan a közpolitikai vagy közhasznú szervezetek köréről beszélhetünk, ahol az önállóság párosul a közpénzek felhasználásának és a közhasznú funkciók teljesítésének fokozott ellenőrzésével. Politikai értelemben tehát a civil társadalom egyrészt összekapcsolja a társadalmat és a főhatalmat, így közvetítve folyamatosan a társadalom szükségleteit, másrészt az államot arra is rákényszeríti, hogy folyamatosan legitimálja önmagát és növelje a demokratikus működés *nyilvánosságát*. A modern politológia értelmezésében tehát a civil társadalom minden demokratikus rendszer kialakításának és fenntartásának egyik nélkülözhetetlen tényezője.

d) *Államtudományi interpretáció: a civil társadalom közjogi szerepvállalása*

A hatalommegosztás elve fogalmazódik meg a modern demokráciákra jellemző jogállami modell, a jóléti állam újszerű értelmezésében is, amely *a társadalom önszerveződése* és *az állami szervek együttműködését* hangsúlyozza. Ennek révén az állami cselekvésben egyre gyakrabban jelennek meg a közjogi szerződések, a közhatalommal bíró magánszervezetek és a társadalom értékrendje által preferált tevékenységet folytató magánszervezetek állami ösztönzései (Ádám, 1997).

A klasszikus jóléti állam hagyományosan igen aktív és alapvetően közvetlen állami szerepvállalással párosul. Ebben az állammodellben az állam az erőforrás-felhasználás és az elosztás szabályozásával mélyen beavatkozik a magánpiac folyamataiba, és ezen keresztül a közérdek, a közjó érdekében politikai és társadalmi célokat is követ. A jogállamnak ez a



formája nemcsak, hogy nem bizonyult elég hatékonyak, de a politikai élitek túlzott hatalmát is eredményezte, és nem talált megoldásokat az új kihívásokra. Korunk ismert válságtünetei és súlyos veszélyei – például a globalizáció, az értékválság, a fenntartható fejlődés biztosítása, a környezetszennyezés, a terrorizmus, a bűnözés, a korrupció, a drog, a társadalmi polarizálódás, a munkanélküliség, az elmagányosodás – ellen sem az állam, sem a társadalom önmagában nem lehet eredményes. Az összehangolt, együttes állami és társadalmi erőfeszítés ezért lesz számos esetben korparancs (Ádám 1997, 12. o.). Az utóbbi negyed században a demokrácia állammodelljében a jóléti államot átértékelő fejlődési irány érzékelhető. Eszerint, miközben az állam érvényesíti és védi a jogállami alapelveket és továbbra is érdeklődési és felelősségi körében tartja a társadalmi és gazdasági élet lényeges folyamatait, a problémák megoldását a magánszféra közreműködésével, ösztönzésével kívánja elérni. A demokrácia intézményrendszere ezért nem nélkülözheti azokat a szervezeteket, melyekben nem állami hivatalnokok döntenek hatósági jogosítványok birtokában. A társadalom és az állam, a civil szféra és a közhatalmi szervezet közötti kapcsolatok körében növekszik a szerepe a vegyes, tehát részben társadalmi, részben állami alakzatoknak (Ádám 1995, 19–20. o.).

A fenti társadalomtudományi gondolatok – leíró vagy normatív módon – egybehangzóan hangsúlyozzák az önszerveződő (civil) társadalom újjáéledésének és megerősödésének trendjét, és még inkább ennek szükségességét. Dolgozatom témaválasztását mindenekelőtt ez motiválta. Magam is osztom azt az álláspontot, hogy a társadalom több, mint a kormányzat, a piacok, az egyes állampolgárok és családjaik együttese. *Egy demokratikus társadalom – a struktúra természetétől fogva – elképzelhetetlen a társadalom önszervező, önrányító mechanizmusai, intézményei és szervezetei nélkül, ezért a társadalmi életben, a problémák és a kihívások kezelésében jelentős szerepet kell kapnia a civil társadalomnak és az ezt leginkább megjelenítő nonprofit szektornak.* Ugyanakkor nincs arra történelmi példa, hogy ez önmagában működőképes és elégséges lenne. Naiv utópia, hogy a társadalmi élet kemény mechanizmusok nélkül is optimálisan megszervezhető. *Egy demokratikus társadalmi struktúra az egyéni érdekek (a piac), a felülről szabályozott társadalmi érdek (az állam) és a szabad akaratból, alulról kezdeményezett közösségi érdek (a civil társadalom) elvén kialakult összefüggő rendszer.* Egy demokratikus társadalomban ezért egyszerre van szükség a piaci, az állami és a civil/nonprofit szféra jelenlétére.

## A KUTATÁS CÉLJA, A DOLGOZAT FORGATÓKÖNYVE ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK

Témaválasztásom kiindulópontja tehát az a normatív, illetve tapasztalati tétel, hogy a modern demokrácia társadalmi–gazdasági élete elképzelhetetlen azok nélkül a *köztes szerveződések* nélkül, amelyek a fogyasztók és a magánpiac, a fogyasztók és a közjavak piaca, az állampolgárok és a politikai állam, az egyének és a társadalom közötti térben, azokkal kölcsönhatásban fejtik ki sokszínű tevékenységüket. A modern demokráciákban a civil társadalmi megoldások töltik ki a társadalmi–gazdasági létszférák domináns intézményei közötti teret, ezek alkotják meg a társadalom „finomszövetét” (Miszlivetz 1999). Ezzel nemcsak hozzájárulnak a szükségletek még teljesebb kielégítéséhez, hanem a plurális értékek közvetítése révén és a társadalmi párbeszéd tereként alakítják az alapstruktúrákat is.

A civil társadalom a 20. század utolsó évtizedeiben két ellentétes trenddel írható le. Egyrészt megfigyelhető egy pozitív irányzat: a civil szerveződések mennyiségi és strukturális fejlődése. A mennyiségi növekedés főleg az új demokráciák első éveire jellemző. A strukturális változás új tevékenységi területek megjelenését (például globalizáció-ellenes mozgalmak, kisebbségek védelme, világméretű mozgalmak, közjogi szerepek stb.) vagy a régi mechanizmusok jelentős átalakulását (például partnerség az állammal, a hálózatok virtuálissá válása) jelenti. Ugyanakkor megfigyelhető egy negatív irányzat is: mind a régi, mind az új demokráciákban megfigyelhető a visszaesés a társadalmi aktivitásban, egyre élesebben mutatkoznak a bizalomvesztés és az anómia<sup>3</sup> jelei. A hazai tapasztalatok is azt mutatják, hogy a 90-es évek második felétől visszafogottabb az állampolgári részvétel a társadalmi élet különböző szinterein, egyre kevesebb az újonnan létrehozott civil szervezet, és a meglévők egy része is csak statisztikailag létezik. Lényeges mozzanat az is, hogy a civil szféra működését meglehetősen szerény társadalmi érdeklődés és támogatás és inkább negatív értékítélet kíséri.

A civil szerveződések jelentősége és szerepe, illetve a gyakorlatban egyszerre tapasztalható pozitív és negatív tendenciák fényében ezért azon kell gondolkodnunk, hogy megtaláljuk azokat az eszközöket és módszereket, amelyek elősegítik eredményesebb működésüket, gyarapodásukat. Nagyon fontosak azok az ismert külső és belső tényezők, amelyek hozzájárulnak a civil társadalom fejlődéséhez: ilyen a gazdasági fejlettség, az alapstruktúrák demokratikus működése, az általános bizalom, a demokratikus képességek és készségek, az

---

<sup>3</sup> Az anómia fogalmát Émile Durkheim használta elsőként arra a helyzetre, amikor a modern társadalmakban a fellazult hagyományos normákat nem váltják fel újak. Anómia akkor alakul ki, amikor nincsenek világos szabályok, amelyek az emberek viselkedését vezérelnék.

anyagi és szellemi támogatások stb. és a társadalmi igény, paradox módon sokszor a motiváló társadalmi konfliktusok. Ám a nemzetközi összehasonlító vizsgálatok azt is jelzik, hogy Európa új demokráciáiban a nonprofit tevékenységek 1989 utáni nagyobb mérvű elterjedését többek között a szervezeti, szervezési képességek hiánya akadályozta (Anheier 2005, 82. p.). Vagyis a civil társadalmat támogató tényezők között nagyon fontosak azok a *szervezeti know-how jellegű források, amelyek eredményesebbé tehetik a működést. Dolgozatom célja egy ilyen know-how jellegű kérdés, a marketing lehetőségeinek és sajátosságainak a vizsgálata.*

Mielőtt kutatási tervem részletes kifejtésére rátérnék, fontosnak tartok egy terminológiai megjegyzést, hiszen az elnevezések és a fogalmak nagyon lényeges eszközei a kommunikációnak és a megértésnek, és egy tudományos igényű munkától elvárható, hogy fogalomhasználata világos legyen. Könnyű a helyzet, ha egy társadalmi jelenséghalmazra van hivatalos vagy legalábbis általánosan elfogadott elnevezésünk és meghatározásunk, de esetünkben erről nem igazán beszélhetünk. A civil szerveződések világa *interdiszciplináris természetű*, a tevékenységeket, a szerepeket, a formákat, a mögöttes mozgató erőket illetően olyan zavarba ejtően sokszínű, hogy minden társadalomtudományi ágának fontos mondanivalója akad róla. Magától értetődő, hogy az egyes tudományterületek a természetükhöz jobban illő jelenségeket vizsgálják, és sajátos nézőpontjuk alapján választanak megfelelő elnevezéseket és alkotnak meghatározásokat. Ezért ha átfogóan, általában akarunk a kérdéssel foglalkozni, választanunk kell egy közös nevet, hiszen az interdiszciplinaritás érdekében nem sorolhatjuk fel mindig az összes specifikus elnevezést, ez túl körülményessé tenné a kommunikációt. A magam részéről a szóba jöhető kínálatból a *civil társadalom* elnevezést és ennek a klasszikus eszmére visszavezethető értelmezését<sup>4</sup> tartom a legátfogóbbnak. Nemcsak azért, mert ez ma divatos fogalom, hanem mert nézetem szerint ez felel meg leginkább az *interdiszciplináris jellegnek*, ez tükrözi leginkább a különböző megközelítések általánosítható, közös tartalmát<sup>5</sup>, amely sokféle konkrét céllal, szereppel, formával és motivációval telítődhet. Nyelvünkben és a nemzetközi nyelvben azonban elterjedt a *nonprofit szektor* elnevezés is, amely azért lesz fontos, mert a *civil társadalom* „*szervezeti infrastruktúráját*” biztosítja (Anheier 2005, 9. o.). Ha a nonprofit szektorról beszélünk, szervezetekre – alapítványokra, egyesületekre – gondolunk, amelyek mögött olyan tevékenységeket, értékeket és motivációkat találunk, amelyek a civil társadalomra jellemzők.

<sup>4</sup> A modern civil társadalom a család, az állam és a piac között elhelyezkedő intézmények, szervezetek és egyének együttese, amelyben az emberek önkéntesen társulnak különféle közös célok elősegítésére.

<sup>5</sup> A szabad egyének önszerveződő társulásai, közösségvállalásai, független társadalmi cselekvései valamilyen közös érdek vagy érték elősegítésére.

A civil társadalom és a nonprofit szektor fogalmak tehát szorosan kapcsolódnak egymáshoz, bár különböző nézőpontból közelítik ugyanazt a társadalmi jelenséget: *a civil társadalom makro-szintű fogalom, amelynek mezo szintjét a szervezeti jellegű nonprofit szektor, alapegységét pedig a társadalmi tőke jelenti* (Anheier 2005, 61. o.).

A nonprofit szektor és a civil társadalom összecsúsztatásával vannak gondjaink. Ha ez csak annyi lenne, hogy a civil társadalom szervezeteinek külön nevet választottunk, és a névválasztás eredménye spontán így alakult<sup>6</sup>, akkor ennek a tudatosítása megoldaná a gondot. Az elnevezés és főleg annak gyakorlati értelmezése mögött azonban más lényeges kérdések is vannak, amelyek vizsgálatára a dolgozatban majd sor kerül<sup>7</sup>. A civil társadalom és a nonprofit szektor tehát nemcsak alakilag eltérő kifejezések, bár elvitathatatlan a köztük lévő szoros kapcsolat. A dolgozatban ezért az általános kérdések kapcsán a *civil társadalom* elnevezést, a szervezeti kötődésű kérdések esetében pedig a *civil nonprofit szektor/szervezetek* elnevezéseket használom.

*Dolgozatom célja tehát a marketing alkalmazásának és sajátosságainak vizsgálata a civil nonprofit szervezetek világában, mert nézetem szerint a civil társadalom egyik fejlődést támogató eszköze a marketing adekvát alkalmazása lehet.* A marketing az a know-how, amely a szervezetek eredményessége szempontjából kiemelkedő jelentőségű. Alkalmazása ma már a civil szférában sem csak egy normatív feltételezés. A marketing ott van a civil mozgalmak, a nonprofit szervezetek gyakorlatában, és a nonprofit szervezetek is ott vannak a marketingben.

- a) A mindennapi működés egyrészt ösztönösen vezeti a nonprofit döntéshozókat a marketingszerű megoldások felé. A modern marketing logikája kifejezetten egybevág a nonprofit szervezetek alapvető törekvéseivel: az eredményesség érdekében célközönségünkre figyeljünk, hogy megnyerjük, megtartsuk és bővítjük a kört. Ezt az alapelvet szolgálják a marketing tevékenységei és eszközei, amelyek egy részét az ösztönös alkalmazók is felfedezik. Jó néhány területen a nonprofit szervezetek ma már kifejezetten kifinomult marketinggyakorlatot üznek. Drucker (1989) már évekkel ezelőtt javasolta, hogy az üzlet világa a nonprofit szervezetektől tanuljon marketing kommunikációt. A marketing tehát a nonprofit szektorban nem teljesen ismeretlen.
- b) Másrészt több jelét találjuk a marketing tudatos alkalmazásának is. Számos könyv (például Dinya et al. 2004, McLeish 1997, Smith et al. 1997), cikk és egyéb szakmai

<sup>6</sup> Ezt a véletlenszerűséget fejezi ki Kuti Éva (1998) könyvének címe is: „Hívjuk talán nonprofitnak...”

<sup>7</sup> Az egyik ilyen kritikus kérdés például egyes törvényi (állami) alapítású szervezetek nonprofit szektorhoz való sorolása.

segédeszköz, oktatási programok, tréningek és marketing tanácsadók igyekeznek a marketing elterjedését segíteni a civil szférában.

Mi hát akkor a témaválasztás oka? Megítélésem szerint a marketing nonprofit szektorbeli jelenléte ellenére is kevés jele látszik annak, hogy a háttérben megfelelő ismeret húzódná a civil nonprofit szervezetek lényegéről, a motivációkról és a működési sajátosságokról, ezért jellemző az üzleti marketingtudás, illetve gyakorlat mechanikus átvétele. Következésképpen a marketing sokszor hatástalan marad vagy visszatetsző akciókban, eszközökben ölt testet. Számos hasonlóság ellenére a civil nonprofit szervezetek sok alapvető kérdésben különböznek a vállalatoktól. Az üzleti marketingben lényegében az az elv érvényesül, hogy mindent szabad, amit a piac elfogad és jogszabályok nem tiltanak. A nonprofit szervezetek azonban meghatározott küldetést követnek és nem választhatnak bármilyen megoldást. Egy jellemzően etikai alapú társadalmi jelenségnél erre mindennél nagyobb gondot kell fordítani. Az üzleti szervezetek forrásszerzési céllal működnek, amely a fogyasztói elégedettségen keresztül érhető el. A nonprofit szervezetek legfontosabb sajátossága, hogy céljaik teljesülése nem vagy csak részben kapcsolódik forrásszerzéshez, vagyis a működőképesség fenntartása a céloktól független tevékenységekkel biztosítható. *A marketing adekvát alkalmazásának alapja tehát a civil nonprofit szervezetek sajátosságainak és az ennek keretét adó civil társadalom természetének a megismerése lehet.* Témaválasztásomat az motiválta, hogy egyrészt megerősítem a nonprofit marketing ösztönös és a tudatos alkalmazóit, és felhívjam a figyelmet a fontosabb sajátosságokra, illetve azokat is megfontolásra készítsem, akik eddig tudatosan vagy az ismeretek hiányában nem foglalkoztak a marketing lehetőségével. Reményeim szerint mindegyik csoport számára hasznos lehet a civil társadalom és a nonprofit szektor marketing szempontú mélyebb elemzése és az ezekből levonható marketing következtetések megállapítása.

Dolgozatommal a következő hipotézis igazolását kívánom teljesíteni:

*A civil nonprofit szektor keretei között a marketing lényegi kérdései sajátosan értelmezhetők és értelmezendők, ezért megkülönböztető jelleggel nonprofit marketingről lehet és kell beszélnünk. Ha a civil szférát a marketing prizmán keresztül vizsgáljuk, akkor általánosságban a küldetéshez kapcsolódó, értéktelített célrendszert, a többszörös közönséget, az összetettebb, bonyolultabb működést és a szervezeti teljesítmény sajátos, szerteágazó értékelésének szükségességét állapíthatjuk meg. Következésképpen nem élhetünk az üzleti vállalkozásokra kidolgozott klasszikus marketing mechanikusan adaptált gyakorlatával. A*

*nonprofit marketinget más alapokra kell helyezni, lényegileg más kontextusban kell értelmezni.* Ennek kidolgozásához a civil társadalmat és a nonprofit szektort a marketing szempontjából legfontosabb kérdések – a civil társadalmi és a nonprofit szervezeti kapcsolatok magatartási és környezeti összefüggései – alapján elemzem, majd összefoglalom a marketing számára ezekből levonható következtetéseket és a nonprofit marketingelmélet egyes fontosabb sajátosságait.

Dolgozatom *első fejezetében* a civil társadalom fogalomváltozását vizsgálom az eszmetörténet áttekintésével. A mélyebb megismerést azért tartom fontosnak, hogy feltáruljon a civil nonprofit szervezetek tágabb közege. Ennek keretében

- a) vizsgálom a demokrácia és a civil társadalom kapcsolatát;
- b) áttekintem a civil társadalom eszméjének történetét a klasszikus gondolattól a 20. századi hanyatlásig, majd bemutatom a civil társadalom eszméjének 20. század végi reneszánszát és a felfogások szétágazását;
- c) összefoglalom az eszmetörténetből levonható következtetéseket a nonprofit szektor ma releváns természetrajzához és megállapítom a civil társadalom és a nonprofit szektor mai értelmezése szempontjából legfontosabb fogalmakat.

A *második fejezetben* a civil társadalom attribútumait veszem sorra a „demokratikus hardware, software és humanware” kategóriái alapján. Vizsgálatom középpontjában a civil társadalom főszereplője, a cselekvő (állam)polgár áll, aki elsősorban magatartásán keresztül értelmezhető. Ez a fejezet azt szolgálja, hogy az önkéntesség belső és külső befolyásoló tényezőinek elemzésével a marketing egyik legfontosabb kérdéskörét, a fogyasztói magatartást megalapozzam. Ebben a fejezetben

- a) bemutatom a polgár hagyományos, történelmi fogalmát, majd vizsgálom az állampolgárság új értelmezését és megrajzolom a cselekvő állampolgár profilját;
- b) vizsgálom az állampolgári aktivitást befolyásoló tényezőket és azok hatását, ezen belül az egyén státus- és személyiségjellemzőit és a kialakulásukban szerepet játszó tanulást, illetve a társadalmi–gazdasági környezet hatásait;
- c) az állampolgári aktivitás külső hatótényezői közül részletesen elemzem a társadalmi tőkeformákat, a bizalom, az értékek és normák, a nyilvánosság, a közösségek és a kooperációk kérdéskörét.

A *harmadik fejezetben* megfogalmazom a nonprofit szektor fogalmi keretét. A normatív és az ismert leíró definíciók összevetésével a nonprofit szektor civil társadalmi beágyazottságát kívánom alátámasztani. Ennek keretében

- a) meghatározom és összevetem a nonprofit szektor előíró és leíró fogalmát;

b) elemzem a fogalmi meghatározások gyakorlati alkalmazását és az alkalmazás során felvetődő problémákat.

A *negyedik fejezetben* a marketing szempontjából vizsgálom a nonprofit szervezetek strukturális–működési sajátosságait. A fejezet célja az, hogy rávilágítson a civil nonprofit szervezetek összetettségére, és alapot nyújtson a marketing specifikus karakterének megrajzolásához. Ennek keretében

- a) az ismertetett definíciók alapján megállapítom a marketing szempontjából kirajzolható általános civil nonprofit szervezeti sajátosságokat;
- b) vizsgálom a civil nonprofit szervezetek misszióorientált jellegét, funkcióit, szerepeit, az összetett érdekelti kört, a többszörös célközönséget, tevékenységi területet, a termékek, az ajánlatok sajátosságait, a sajátos erőforrásokat és az összetett forrásszerkezetet;
- c) elemzem a szervezeti teljesítménymérés és értékelés bonyolult kérdéskörét.

Az *ötödik fejezet* arra a kérdésre keresi a választ, hogy miért alkalmazható és mit jelent a marketing a nonprofit szervezetek menedzselésében. Ennek keretében

- a) összefoglalom a marketingkoncepció fejlődését a civil nonprofit szervezetek nézőpontjából, és elemzem az alkalmazás lehetőségeit és dilemmáit;
- b) a civil nonprofit szektorra jellemző kapcsolatok vizsgálata alapján megfogalmazom a kiterjesztett marketingkoncepció legfontosabb elemeit.

A *hatodik fejezetben* a marketingkoncepció nonprofit szervezetekben való gyakorlati alkalmazásának néhány fontos kérdésével foglalkozom. Ennek keretében:

- a) vizsgálom a marketing nonprofit-specifikus alkalmazását, a közönség- és/vagy társadalom-orientációt, és hatását a nonprofit szervezetek teljesítményére;
- b) megállapítom a marketing programok, a marketing mix legfontosabb sajátosságait: a filozófia mint mix elem szükségességét, a specifikus termék kategóriákat és termékportfoliót és az ár alternatív értelmezését;
- c) elemzem a szektormarketing fontosságát és lehetőségeit.

A dolgozat a vizsgált témakört több szinten és többféle megközelítésben járja körül. Ez szükségszerűen a kutatás során alkalmazott módszerek sokféleségét is maga után vonja. Az elméleti alapot szolgáló első fejezetben elsősorban eszmetörténeti megközelítést alkalmaztam. Ennek során a témába vágó eredeti – filozófiai, közgazdasági, szociológiai, politológiai, államtudományi – források felhasználásával, valamint több összefoglaló irodalom kritikai áttekintésével világítom meg a probléma összetettségét, a viták, illetve a konszenzusok sokrétűségét. A kritikai megközelítésekre jellemzően elemzésem elsősorban

normatív jellegű. A kritikai, forráselemző módszert követtem a további fejezetek elméleti kérdéseinek tisztázása során is. A második résztől kezdve azonban, a téma jellegének és a dolgozat céljának megfelelően, hangsúlyosabban alkalmaztam a leíró módszert. Ez egyrészt a hivatalos vagy az irodalomban ismertetett kutatásokban fellelhető statisztikák szekunder elemzését, másrészt a Re-etgace program<sup>8</sup> keretében egy nemzetközi kutatócsoport tagjaként végzett saját kutatásaim eredményeinek felhasználását jelenti. Ez utóbbi elsősorban a civil aktivitás attribútumainak és a civil nonprofit szervezetek működési jellemzőinek összeállítása kapcsán kapott kiemelkedő szerepet.

---

<sup>8</sup> A Re-etgace kutatás az Európai Bizottság Általános Kutatási Igazgatósága (European Comission Directorate General for Research) 5-ös keretprogramja (Framework Programme 5) támogatásával 2003-2005 között zajlott. A kutatás az oktatás és a képzés szerepét vizsgálta az aktív állampolgárság és a kormányzás témakörében. A kutatómunkában fókusz-csoport és életútanalízis-vizsgálatot, dokumentumelemzést és komparatív elemzést végeztünk az aktív állampolgárság kialakulását és befolyásolását meghatározó tényezőkről, a lehetséges fejlesztési irányokról és a civil nonprofit szervezetek szerepéről.



## AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI, EREDMÉNYEI

Az értekezés bevezetőjében és a kutatási program leírásában részletesen megfogalmaztam, hogy mi keltette fel érdeklődésemet a civil társadalom, a civil nonprofit szervezetek iránt és miért tartom fontosnak eredményesebb működésük minden eszközzel – köztük a marketing alkalmazásával – való elősegítését. Hipotézisem szerint az üzleti marketing mechanikus átvétele erre a célra nem alkalmas megoldás. A civil társadalom sajátos természete és a civil nonprofit szervezetek sajátos strukturális–működési jellemzői miatt a marketing specifikus modelljének kialakítására van szükség. Dolgozatom ehhez kíván hozzájárulni néhány marketingelméleti következtetés megfogalmazásával. Főbb megállapításaim – a dolgozat logikai rendje szerint – tézisszerűen összefoglalva a következők:

- 1) A 20. század utolsó harmadában mind a demokrácia felé törekvő országokban, mind a fejlett demokráciákban újjáéled a *civil társadalom* eszméje, mint a demokrácia megteremtésének fontos eszköze, illetve a viták kereszttüzebe került modern polgári társadalom megújításának egy lehetséges forráskönyve. A 20. század végétől uralkodó felfogás szerint *a demokratikus társadalom a piac, a jogállam és a civil szféra összefüggő rendszere*, vagyis a civil társadalom a demokrácia elválaszthatatlan része. Következésképpen arra kell törekednünk, hogy megtaláljuk azokat az eszközöket és módszereket, amelyek elősegítik eredményesebb működését és fejlődését. Ezek között nagyon fontosak a *belső szervezeti know-how jellegű források*.
- 2) A civil társadalomnak sok különböző meghatározása létezik, ám csekély a teljes egyetértés pontos jelentését illetően. Ezt az *interdiszciplináris fogalmat*, a különböző társadalomtudományi ágak eltérő nézőpontból és eltérő nyelvezettel ragadják meg. Egyes iskolák a társadalmi demokrácia terepeként, mások a jó társadalom etikai eszményeként vagy a közszolgáltatások alternatívájaként, a közdöntések szférájaként értelmezik. A mai nézeteket összegezve *a modern civil társadalom a család, az állam és a piac között elhelyezkedő intézmények, szervezetek és egyének együttese, amelyben az emberek önkéntesen társulnak a legkülönfélébb közös célok elősegítése érdekében*. A civil társadalom makro-szintű kategória, amelynek szervezeti infrastruktúráját a mezo-szinten elhelyezkedő *nonprofit szektor* jelenti, alapegysége pedig a kapcsolatokat éltető *társadalmi tőke*. A civil társadalom kiteljesedését „hardware”, „software” és „humanware” jellegű ösztönzők segítik. A demokratikus hardware a civil társadalom garanciális jogi feltételeit, a software magát a civil társadalmi tevékenységeket és a

társadalmi tőke jellegű elemeket, a humanware pedig az öntevékenységhez szükséges humán tőke tényezőket, a civil kompetenciákat jelenti.

- 3) A civil társadalom főszereplője az *aktív (állam)polgár, a társadalmi vállalkozó*. A hagyományos, statikus, formális jogi értelmezéssel szemben az aktív állampolgár az állampolgár újszerű felfogását jelenti, aki tevékeny résztvevője a társadalmi életnek és identitása szerint gyakorolja jogait. Az identitás alapján az aktív állampolgárokat három jellemző csoportba sorolhatjuk: lehetnek *támogatói* az uralkodó társadalmi gyakorlatnak, lehetnek *elutasítók*, illetve *változtatók* és átalakítók. Az aktív állampolgár profilja alapvetően pszichológiai, magatartási jellemzőkkel rajzolható meg: *érzelmi dimenzióját* a civil társadalom iránti pozitív attitűdök és értékek, *tudati dimenzióját* a cselekvéshez szükséges kompetenciák, *viselkedési dimenzióját* a tényleges részvétel jellemzi. Az aktív állampolgárság gyakorlata olyan magatartás és képesség, ami alapvetően tanulás eredménye, és amelyet az egyén pszichológiai jellemzői, társadalmi–gazdasági státusza, illetve a környezeti kontextus számos eleme befolyásol.
- 4) A civil társadalom legfontosabb erőforrása a *társadalmi tőke, az emberek közötti viszony, amely nagymértékben éppen a civil társadalomban keletkezik*. A társadalmi tőke az egyének közötti *kapcsolatháló, kötelek* tárháza, amelyek *erőforrásként* szolgálnak az egyéni és a közös cselekvéshez. A civil társadalom szempontjából a társadalmi tőkeformák közül a *bizalom, az értékek és normák, a nyilvánosság és az együttműködés* kérdését kell kiemelnünk.
- 5) A civil társadalom szervezeti keretekben formalizálódó törekvéseinek összességét, *szervezeti infrastruktúráját a nonprofit szektor testesíti meg*. Ha a nonprofit szektort alapvetően a civil társadalom közegében értelmezzük, a közszolgáltatásokban vállalt kiegészítő szerepértelmezésekkel szemben a *hangsúlyt a demokráciára, a társadalmi összetartásra, a demokratikus társadalom egészére helyezzük*. Ezt az értelmezést a nonprofit szektor empirikus kutatásokból származó strukturális–működési definíciói is megerősítik. Eszerint a nonprofit szektort azokkal a szervezetekkel jeleníthetjük meg, amelyeket általában a *formalizáltság, az államtól való intézményes elkülönültség, a profitszétosztás hiánya, az önkormányzatiság, az önkéntesség, a közérdekűség* jellemez. A gyakorlatban a nonprofit szektornak más értelmezéseivel is találkozunk, amelyek a definíciós célok függvényében különbözőképpen húzzák meg a szektor határait.
- 6) A nonprofit szektor definíciói a szervezetek közös tulajdonságait írják le, ám a valóságos szervezetek ettől kisebb-nagyobb mértékben eltérnek. Mivel elméleteket nem építhetünk csak az ideálképre, a nonprofit szervezetek megismerésében is elengedhetetlen a valóság

különböző kategóriáinak feltárása. *Marketing szempontból* azokat a működési sajátosságokat célszerű vizsgálni, amelyek a *nonprofit szervezetek kapcsolatait* és azok alakulását jellemzik, illetve meghatározzák. Ilyenek mindenekelőtt a célok, a funkciók, az érintettek, a tevékenységek, az ajánlatok, a források és a teljesítménymérés kérdései. *A nonprofit szervezeti-működési jellemzők általános vonása, hogy sokszínűbbek, összetettebbek, mint a vállalkozások hasonló jellemzői*, következésképpen a nonprofit marketing is bonyolultabb, sokrétűbb, és többoldalú megközelítést tesz szükségessé.

- 7) A nonprofit szervezetek alapvető célja nem a forrásszerzés, hanem a legkülönfélébb közös értékhez, érdekhez, társadalmi vagy közösségi ügyszó kapcsolódó célok minél eredményesebb teljesülése. A működés eredménye nem magának a munkának a közvetlen jutalma, hanem valamilyen másokat érintő *externális hatás*. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a nonprofit szervezetek *társadalomorientáltak*, mert tevékenységüket közvetlenül vagy közvetetten valamilyen társadalmi, közösségi cél teljesülése motiválja. Marketing szempontból a társadalmi motiváció a nonprofit kapcsolatok szervezésének vezérfonala és a teljesítmény értékelésének vonatkoztatási kerete. Az interdiszciplináris jellegű nonprofit szektor szervezetei a legkülönfélébb társadalomorientált szerepeket teljesítik. A szakirodalomban leggyakrabban a *demokráciaközvetítő, szolgáltatásbiztosító, innovációs, értékőrző és érdekképviseleti, közösségfejlesztő, társadalmi tőkegyarapító, adománygyűjtő és adományosztó, hatósági, államigazgatási szerepek* kerülnek említésre (például Kramer 1981; Harsányi–Kuti 1995; Kondorosi, 1998; Pavluska 1999; Salamon–Sokolowski–List 2003). A kutatók azt is kiemelik, hogy *a nonprofit szerepek gyakran összekapcsolódnak, összetetté válnak*.
- 8) A piaci szférában a fogyasztói elégedettségétől való pénzügyi függés miatt a fogyasztókat tekintjük a vállalatok legfontosabb célközönségének. A nonprofit szervezetek működésének végső célja nem a forrásszerzés, hanem rendszerint valamilyen társadalmi küldetés teljesülése, amelynek ezért gyakran nincs is pénzügyi dimenziója. Következésképpen a működéshez szükséges forrásokat – legalább részben – elkülönböztetett kapcsolatrendszer biztosítja. Marketing szempontból fontos következmény, hogy a nonprofit szervezetek több, de *legalább két kulcsfontosságúvá közönséggel építik ki kapcsolataikat*: a küldetéshez közvetlenül kötődő *kedvezményezett*i, illetve a küldetés feltételeit megteremtő *forrásbiztosító*i körrel, amelyek mindegyike további alcsoportokra osztható. Sajátos közönségük a tagság, a kedvezményezettek, az önkéntesek, a támogatók. A kedvezményezett közönség *önmagáért* és nem a forrásszerzés eszközeként *kerül a marketing fókuszába*, mint az üzleti marketingben. A magatartásváltozást célzó

szervezetek körében a célközönséget rendszerint a küldetéssel szemben leginkább ellentétes attitűdöt és magatartást tanúsító személyek alkotják. Gyakori eset az is, hogy *sok forrásbiztosító sohasem veszi igénybe a támogatott szervezet outputját.* Következésképpen a kapcsolatok szervezésében a társadalmi viselkedés bonyolult pszichológiai, kommunikációs ismereteire támaszkodhatunk.

- 9) Marketing szempontból fontos kérdés, hogy a nonprofit szervezetek milyen tevékenységeket végeznek, milyen ajánlatokat nyújtanak. A szektort fémjelző *közvetlen cél szerinti tevékenységeket* a nemzetközi gyakorlatban elfogadottá vált osztályozási rendszer tizenkét fő csoportba rendezi. A strukturális különbségek ellenére jellemző, hogy a fő nonprofit tevékenységek túlnyomó része minden országban kulturális-szabadidős, oktatási, egészségügyi, szociális, fejlesztési, érdekképviselési tevékenység. A közvetlen cél szerinti tevékenységek többsége *a szolgáltatások, az expresszív tevékenységek és az egyoldalú forrásátadások* kategóriába rendezhető. A szolgáltatások tipikusan jóléti, tanácsadó, fejlesztő jellegűek. Az expresszív tevékenységek *értékek és érdekek kifejezését, képviseletét, elfogadását szolgálják,* klubjellegű közösségi élet, érdekképviselés, nyomásgyakorlás, magatartásváltoztatás, befolyásolás stb. formákban jelennek meg, és általában igen bonyolult magatartási kérdéseket érintenek. Az egyoldalú forrásátadás transzfer jellegű pénz- és eszközadományt jelent. Minden *cél szerinti tevékenység sajátossága a nagyobb összetőke tartalom,* ami azzal magyarázható, hogy rendszerint nem csupán maguk a tevékenységek, hanem a mögöttes értékek, a szervezet teljes értékrendszere is beépül az ajánlatba. A *humán szolgáltatások és az emberi kapcsolatokat szervező tevékenységek* döntő részaránya miatt általános jellemző a nonprofit kapcsolatok *emberközpontú, munkaintenzív jellege.*
- 10) A nonprofit szervezetek *közvetlen cél szerinti tevékenysége nem vagy csak részben automatikus forrástermelő,* következésképpen a termékszerkezetet a források szempontjából is menedzselni kell. Ideális esetben a források kizárólag önkéntes felajánlásokból (adományok, önkéntes munka) származnak. A nemzetközi kutatások szerint azonban az önkéntes források a bevételeknek csupán 12 %-át, a teljes számított munkamennyiség 43 %-át teszik ki (Salamon–Sokolowski–List 2003, 16. p.). Ezért a működőképesség biztonsága érdekében *a nonprofit szervezetek különböző ajánlati stratégiákat kombinálnak,* vagyis tovább bővítik termékszerkezetüket. A forrásokhoz való viszony alapján a nonprofit szervezetek *cél szerinti forrásfelhasználó,* illetve *forrástermelő és nem cél szerinti forrástermelő* ajánlatokat nyújtanak. Cél szerinti forrásfelhasználó ajánlatok az ingyenes szolgáltatások, a támogatások és a nem árazható

programok. Cél szerinti forrástermelő a díjköteles szolgáltatás, az állammal kötött szerződéses tevékenység, az adománygyűjtés, a jótékony célú értékesítés, az önkéntesek toborzása. Nem cél szerinti forrástermelő ajánlat mindenféle vállalkozási tevékenység, amelyet a *keresztfinanszírozás* érdekében végeznek. Következésképpen a nonprofit szervezetekben bonyolult termékportfólió menedzselésre van szükség.

- 11) A nonprofit-specifikus *önkéntes források, a magánadományok és az önkéntes munka* következményeként a nonprofit szervezetek forrásstruktúrája is összetettebb, sokszínűbb, mint a vállalkozások és az állami intézmények esetében. A kutatások leggyakrabban három csoportba rendezik a *pénzügyi forrásokat: magántámogatások, állami források, saját tevékenység bevétele*. Manapság a legtöbb országban a *nonprofit szektort jellemző egyik fő irányzat a piacosodás*, a szolgáltatások áru jellegének erősödése és az üzleti célú bevételi források növelése (Young–Salamon 2003). A *cél szerinti és a vállalkozási bevételek* elkülönítése alapvető kérdés a szervezetek nonprofit státusának megítélésakor és az adózás szempontjából is. Az adótörvények sok országban tételes rendelkezést tartalmaznak a nonprofit szervezetek bevételi kategóriáiról.
- 12) A nonprofit szervezetekre általában jellemző összetettség az emberi erőforrások területén is megfigyelhető. A létező nonprofit szektorban számos fizetett, nem fizetett és vegyes jellegű, illetve tipikus és atipikus munkaforma található. A nonprofit szervezetek egyik legjellemzőbb megkülönböztető vonása a fizetett munkaformák és az *önkéntes munka* együttes jelenléte. *Az önkéntes munka az önkéntes háztartásán, rokonai és baráti körén kívül élő személyeknek, illetve szervezeteknek fizetség és jogi kötelezettség nélkül (szabad elhatározásból) nyújtott segítséget, munkát jelent.* A gyakorlatban az *önkéntesség rendkívül sokszínű jelenség*, amely az ellenszolgáltatás, a tevékenységi területek, a kedvezményezettek, a struktúra és legfőképpen a motivációk alapján tipizálható. A kategorizálás azért fontos, mert segítségével az önkéntesség szervezésének különféle marketing modelljeit alapozhatjuk meg.
- 13) Egy szervezet akkor tekinthető eredményesnek, ha tevékenysége biztosítja a célok elérését és a működés folyamatosságát, ezért az eredményességet megfelelő teljesítménymutatókkal értékelni kell. A teljesítménymutatók – *ceteris paribus* – egyben a marketing alkalmazásának hatását is képesek megjeleníteni. A vállalkozások leggyakoribb eredménymutatója a profit. Mivel a nonprofit szervezetek alapvető célja nem a forrásszerzés, a profit nyilvánvalóan nem lehet megfelelő teljesítménymutató. A teljesítmény értékelésében azonban helyt kell kapniuk az erőforrás-bevonás pénzügyi és nem pénzügyi jelzéseinek is. *A nonprofit szervezetek eredményességének mérésére és*

értékelésére ezért több különálló társadalmi (nem pénzügyi) és pénzügyi-gazdasági mutatót kell konstruálnunk. A gyakorlatban a nonprofit szervezetek sokféle kvantitatív és kvalitatív, gazdasági és társadalmi mutatóval; átfogóan vagy az egyes programok szintjén értékelhetik teljesítményüket. A szakirodalomban széles körben elfogadott a többdimenziós értékelés, bár abban nincs egyetértés, hogy mely szempontok alapján és milyen mutatókkal a legcélszerűbb vizsgálni a teljesítményt.

- 14) A nonprofit szervezetek leggyakrabban a *célközpontú programértékelést* alkalmazzák, amely a teljesítmény információit veti össze különböző tervmutatókkal. A célközpontú modellek körében a humán szolgáltató nonprofit szervezetek programértékelési modelljei a legelterjedtebbek (például United Way 1996). A teljesítményértékelés másik típusát az *erőforrás-központú modellek* jelentik, amelyek a gyakorlatban a szervezeti eredményességet az *erőforrás-bevonás különböző pénzügyi mutatóival* fejezik ki (például Ritchie–Kolodinsky 2003). A *többdimenziós értékelés* széles körben elfogadott elvénél egyik ismert modelljét a közhasznú nonprofit szervezetekre Herman (1990) dolgozta ki és igazolta. Eszerint az eredményesség az *ügyfélélegedetség, az erőforrás-bevonás, a társszervezetek vezetői körében kialakult hírnév és a kimenetek, hatások mutatóival értékelhető*. További többdimenziós teljesítményértékelés modellt állított össze például Kendall és Knapp (2000), Padanyi és Gainer (2003) vagy Herman és Renz (2004). Számos szakíró (például Herman–Renz 2004) arra hívja fel a figyelmet, hogy az átfogó nonprofit szervezeti eredményesség megítélése nem objektív és nem független. A nonprofit szervezetek eredményessége mint társadalmi konstrukció éppen ezért nem szükségszerűen stabil, de nem is feltétlenül eltérő. A nonprofit szervezetek teljesítményértékelésében a legszembetűnőbb társadalmi konstrukció a *hírnév*. Egyes közönségcsoportok társadalmi tőkéjüknel fogva kulcsszerepet játszanak ennek formálásában. Több szerző különösen a forrásbevonás eredményessége és a *társszervezetek vezetői körében kialakult hírnév* között mutatott ki szoros kapcsolatot (például Padanyi–Gainer 2003). Az utóbbi évek szakmunkái néhány fontos kérdésre hívják fel a figyelmet az eredményességi mutatók kiválasztásában: a nonprofit szervezetek eredményessége nem szűkíthető egyetlen mutatóra; a mutatók száma a misszió, a célok, a fő érdekelti körök száma, a környezet és a szervezeti struktúra függvényében alakul; bár nem minden teljesítmény számszerűsíthető, törekedni kell a számokkal kifejezhető mutatók kialakítására; a teljesítménymutatóknak a lehető legerősebben kell kötődniük a szervezet küldetéséhez; a teljesítménymérésben kreativitásra, ötletes mutatókra van szükség stb..

- 15) A civil társadalom elemzése és a nonprofit szervezetek sajátos jellemzőinek marketingszempontról vizsgálata alapot nyújt arra, hogy *a marketing kulcsfogalmait – marketingkoncepció, piacorientáció, fogyasztó, termék, ajánlat, eredményesség – a nonprofit szervezetekre alkalmas módon értelmezzük.* A fogalmak tisztázása révén világossá tehető, hogy a marketing a nonprofit szervezetek körében is alkalmas az eredményesség fokozására, de az instrumentális csereelméleten alapuló marketingkoncepció és gyakorlata, a piacorientáció, beleértve a klasszikus 4P-t, mechanikusan nem alkalmazható. *A nonprofit marketing alapvetően a szervezetek küldetés-céljait és nem a forrásszerzést szolgálja, bár ez utóbbit sem kerülheti meg, így a szervezetek sajátos célrendszerű, összetett karakterének megfelelően mindig többértű, és ettől bonyolultabb, mint üzleti rokona.*
- 16) A nonprofit marketing kérdésével az 1960-as évek végétől foglalkoznak az elmélet képviselői. Ekkor kerül a marketingkoncepció középpontjába a közvetlen profitcél helyett *a fogyasztói elégedettség* mint magasabb társadalmi cél. Kotler és Levy (1969) szerint a modern marketing fogyasztóközpontú felfogása minden szervezet irányításához hasznos gondolatrendszer, mert minden szervezet bizonyos csoportok érdekeinek szolgálatára jön létre. Bagozzi (1975) a csere fogalmának finomításával, a korlátozott, az általános és a komplex cserekategóriák bevezetésével a cserefogalomba emeli a társadalmi hatást is. Az 1970-es évek közepére a marketingelmélet az üzleti viselkedés hagyományos területéről *a társadalmi viselkedés* szélesebb területe felé fordul, az 1980-as évekkel kezdődően pedig már az üzleti marketingen belül is nagyrészt a társadalmi hatások vizsgálatának nyomvonalán halad. A marketing főárama fokozatosan elmozdul a termékközpontú nézőpont felől *a társadalmi folyamatokat és hatásokat beépítő szolgálatasközpontú nézőpont* felé. Az ezredfordulón olyan nézetek is megfogalmazódnak, amelyek a marketing identitásválságának megoldási kulcsát egy poszt-Keynes-i elméleti alapra épülő nonprofit marketing kidolgozásában látják (Clarke–Mount 2001). Elméleti kérdésekben a marketing és a nonprofit szektor kapcsolata nem lezárt kérdés. A legtöbb szakíró jelentős kutatási programokat javasol, amelyek a neoklasszikus alapú hagyományos marketing adaptációja helyett *a társadalmi hatásokat is befogadni képes elmélet* kialakítását célozzák. Ez a törekvés termékenyítőleg hatna az üzleti marketingkoncepcióra is, amely változatlanul küzd a 21. század gazdasági jelenségeinek modellezésére már kevésbé alkalmas neoklasszikus alapoktól való elszakadással.

- 17) A marketing alkalmazását a nonprofit szektorban is az teszi lehetővé, hogy szervezetei a vállalkozásokhoz hasonlóan *szabad döntésen alapuló társadalmi kapcsolatok szervezésére törekednek*. Tevékenységük másokra irányul azzal a céllal, hogy kedvező válaszreakciót vagy hatást eredményezzen. Minthogy a felek *szabadon* döntenek, a másik fél kívánt viselkedése akkor alakul ki, ha az ajánlat számára elfogadható, vonzó, vagy azzá tehető. A modern marketingnek mind alapelve (a fogyasztói elégedettségen keresztül elérni céljainkat), mind gyakorlata (a piacorientáció) szervezetszemléletes, így alkalmas arra, hogy minden szabad választáson alapuló kapcsolat elősegítője legyen. *A nonprofit marketing központi fogalma a nonprofit kapcsolat*, amelyet olyan magatartási jellemzők hatnak mint a közösségvállalás, a szolidaritás, a felelősségérzet, az együttműködés, a közös érték és norma, a bizalom, a társadalmi haszon.
- 18) A nonprofit marketing sajátosságai a nonprofit kapcsolatok sajátosságaival magyarázhatók. A piaci kapcsolatok általános gazdasági csere jellegével szemben a nonprofit kapcsolatok rendkívül sokfélék. Közös vonásuk, hogy *alapvetően nem gazdasági természetűek, hanem összetett érzelmi, emberi viszonyt testesítenek meg, céljuk valamilyen társadalmi hatás elérése, ezért csak részben vagy egyáltalán nem monetarizáltak, a kapcsolatokban nincs mindig viszonzás, vagy ha van, az is gyakran szimbolikus, és jellemzően a kapcsolat tárgya sem megfogható objektum, hanem valamilyen emberi tevékenység, gondolat, magatartásminta*. A nem monetarizált kapcsolatokban az áralku helyett a kapcsolatszervezés specifikus formái fejlődnek ki, amelyek a felektől *sajátos kapcsolatépítési, együttműködési és kommunikációs képességeket, készségeket követelnek*.
- 19) A nonprofit kapcsolatok *csere és nem csere jellegűek* lehetnek. Előbbit a *kölcsönhatás, a külső, közvetett jutalom* jellemzi. (Például a szolgáltató, klubjellegű, nyomásgyakorló, érdekképviselői stb. tevékenységek.) Az utóbbi egyirányú, nem a másoktól jövő viszonzás függvénye, hanem önmagáért a dologért, az ügyért történik és belső, lelki, közvetlen jutalmat eredményez. (Például a jótékonykodó, a személyiséget kifejező tevékenységek.) A csere jellegű nonprofit kapcsolatok az ismert közgazdasági kategóriák – a tőke és a haszon – segítségével elemezhetők, ha elvégezzük a kategóriák kiterjesztését és *bevezetjük a társadalmi, illetve személyiség tőke fogalmakat*. Ez az elemzés megkívánja más tudományterületek, mindenekelőtt a szociológia, a pszichológia, az antropológia, az axiológia, az etika stb. alkalmazását is, és ez azt jelzi, hogy *a nonprofit marketingben a „puha” társadalomtudományoknak lesz kitéüntetett szerepük*. Az interdiszciplinaritás, a társadalmi beágyazottság nemcsak a nonprofit



kapcsolatok sajátossága, ezért a nonprofit kapcsolatok megértése a modern piac és a modern állam jobb megértését is elősegítheti.

- 20) A nonprofit szervezetek kapcsolatait a szerint tipizálhatjuk, hogy *milyen kapcsolatban van a nonprofit szervezet környezetével, illetve, hogy milyen a kapcsolat természete*. Ezek alapján a következő jellemző nonprofit kapcsolatokat figyelhetjük meg: *közvetlen gazdasági hatást is eredményező kapcsolatok* (javak, szolgáltatások, pénztámogatások nyújtása), *közvetlen gazdasági hatást nem eredményező kapcsolatok* (expresszív tevékenységek), *forrásszerző kapcsolatok*. A nonprofit kapcsolatok jellemzője a *nagyobb ösztöke tartalom*, vagyis az, hogy az elsődleges hatás mellett mindig jelen vannak a másodlagos hatások is, rendszerint valamilyen társadalmi tőke jellegű haszon. A nonprofit szervezetek kapcsolatai nem piaci vagy jogi eszközök, hanem az önkéntes részvétel folyamatában jönnek létre, közvetlenül (mint küldetés-célok) és közvetetten (mint forrás-célok) szolgálják a szervezeti küldetés teljesülését. Következésképpen *a nonprofit marketing a szervezeti küldetés-célokhoz kapcsolódó közönség szükségleteinek érzékeny kiszolgálására, a küldetésből fakadó kezdeményezés szabad elfogadásának megteremtésére, illetve az előzőtől részben vagy teljesen függetlenül a hosszú távú működés fenntartására, a forrásbiztosítókkal való eredményes kapcsolat megteremtésére egyszerre irányul*.
- 21) Az üzleti marketing gyakorlati alkalmazása a *piacorientáció*, amely egyrészt mint szervezeti kultúra a fogyasztó-orientáció, verseny-orientáció, tevékenység-koordináció, hosszú távú szemlélet és profitlellem elemekből épül föl, másrészt mint sajátos tevékenységrendszer a fogyasztói igények kielégítése érdekében a piaci információk megszerzését, az információknak az egységek közötti szétterjesztését és a szervezet egészét érintő válaszadást jelenti. Az üzleti marketingben a piacorientáció teljesítményre gyakorolt szignifikáns és pozitív hatását különböző mutató skálák (például a MARKOR-skála) teszik értékelhetővé (Kohli–Jaworski–Kumar 1993). A nonprofit szervezetek sokfélesége és összetett jellege az üzleti marketingtől jól megkülönböztethető, *specifikus marketing gyakorlatot* eredményez, amelyet a szélesebb hatókör tükrözése és a piaci asszociáció elkerülése érdekében elnevezésében is célszerű megkülönböztetni. A nonprofit marketing gyakorlatának megfelelő elnevezése lehet a *társadalom- vagy közönségorientáció*. A közönségorientáció mint szervezeti filozófia egyszerre jelent kedvezményezett-, támogató-, verseny- és környezet-orientációt, amely a nonprofit kapcsolatok magasabb ösztöke tartalma érdekében kiegészül a társadalom-orientációval is. A marketing mint tevékenységrendszer minden elemében (információszerzés és

terjesztés, ajánlatok kialakítása) ugyancsak a többszörös közönség elvéhez igazodik. A marketing alkalmazásával kapcsolatos eddigi kutatások (például Padanyi–Gainer 2004) azt jelzik, hogy a nonprofit szervezetek *egyszerre több, de legalább két közönségspecifikus, egymástól független marketingstratégiát* és ahhoz kapcsolódó *marketing mixet* alakítanak ki, amelyekben helyt kapnak a küldetésből fakadó értékek. Az *ügyfélorientáció* közvetlen hatással van az ügyfél-elégedettségre és a szektoron belüli elismerésre. A marketing alkalmazása és a pénzügyi teljesítmény kapcsolata azonban mindkét kulcsközönség körében főként közvetett, amit *a szektoron belüli elismerés* közvetít. A különböző területek szervezetei sajátosságai és adottságai függvényében *eltérő mértékben foglalkoznak egyes közönségszoportjaikkal*. Minél inkább függ a szervezet a támogatóktól, annál jelentősebbek lesznek a forrásszerzés tényezői, mindenekelőtt a szektoron belüli hírnév. A kisebb nonprofit szervezeteknek általában nincs elég forrásuk a marketingkoncepció teljes alkalmazásához, ezért rákényszerülnek a rangsorolásra. A kutatások szerint általában szignifikáns és pozitív kapcsolat van a marketing alkalmazása és a szervezeti teljesítmény között, bár a különböző közönség-orientációk más-más teljesítménymutatókat befolyásolnak.

- 22) A marketing munka végső soron az ajánlatok marketingszemléletű létrehozását szolgálja. Az így összeállított ajánlat *egy ténylegesen érzékelhető és értékelhető eszközkombináció, közismert nevén a marketing mix*. Ebben a felfogásban a marketing mix a nonprofit marketingnek is része. A fő kérdés az, hogy specifikus-e a nonprofit szervezetek marketing eszköztára, és melyek ezek a specifikumok. A marketing mix modellezése igen változatosan jelenik meg a nonprofit marketing elméletében. Korábbi elemzéseink alapján a kérdéssel kapcsolatban az alábbi általános következtetésekre juthatunk: A nonprofit szervezetek sokszínűsége miatt *többféle marketing mix modell kialakítására van szükség*, amelyeket az egyes ajánlattípusok szerint különböztethetünk meg (szolgáltatás, expresszív tevékenység, alapnövelés mix); a küldetés és a működőképesség elérése érdekében *egyszerre rendszerint legalább két, egymástól független marketing programot kell teljesíteni*; a küldetésorientált jellegből következően *sajátos tartalommal telítődnek a klasszikus marketing eszközök* (például az „ár”); a szervezeti küldetésben megfogalmazódó *érték, filozófia meghatározó eleme a marketing mixnek*, mert ennek hiánya következtelenül teheti a marketing programot és hiteltelenné a szervezet működését. A marketing mix központi eleme a termék, az ajánlat, amely a nonprofit szervezetek esetében három fő kategóriát jelent: *fizikai javak, szolgáltatások és gondolatok*, és a küldetésből fakadóan rendszerint mindegyik elválaszthatatlan a deklarált

értéktől. Az *ajánlati struktúra* kialakításánál azt kell szem előtt tartani, hogy a különböző programokon keresztül megtaláljuk az egyensúlyt a küldetés teljesülése és a gazdasági megvalósíthatóság között. Specifikus marketing eszköz az ár, amellyel a marketing felfogásában *a teljes költség vagy áldozat* hatását vizsgálja a fogyasztói viselkedésre.

- 23) Az eredményes működés érdekében nemcsak az egyes nonprofit szervezeteknek kell hatásos kapcsolatszervező munkát végezni. A szektorról kialakult pozitív kép, *a szektor iránti általános társadalmi bizalom* egyrészt visszahat az egyes szervezetekre, ami nemcsak szimbolikus támogatásban, hanem tényleges pénzbeli és önkéntes munkafelajánlásokban is tetet ölthet. A kedvező társadalmi megítélés másrészt ösztönzően hathat az aktív állampolgársághoz nélkülözhetetlen attitűdök tapasztalatokon és megismerésen alapuló kialakulásához. A szektor általános megítélését az egyes szervezetek – különösen a széles nyilvánosság terepén működők – megítélése nagymértékben befolyásolja. A nonprofit szervezetek sokkal inkább ki vannak téve a nyilvánosság ellenőrző hatásának, mint az üzleti élet szereplői. A nyilvánossággal való nagyobb törődés javíthatja a szervezetek megítélését. A pozitív társadalmi megítéléshez arra is szükség van, hogy a szervezetek a szektor részének érezzék magukat, és ebből a szempontból is felelősséggel cselekedjenek. Ehhez pedig az kell, hogy a szervezetekben tömörülő szellemi közösségekben kialakuljon *a szektortudat*.

Végezetül fontosnak tartom megjegyezni, hogy marketingelméleti következtetéseim megfogalmazásával egy adekvát nonprofit marketing elméleti megalapozásához kívántam hozzájárulni. A nonprofit marketing gyakorlatban alkalmazható modelljének, illetve modelljeinek kidolgozásához természetesen további, kiterjedt empirikus kutatásokra van szükség.

#### **A tézisekben hivatkozott szakirodalmak:**

1. *Ádám Antal* (1997): Civil állam: fából vaskarika? In: Barabás Miklós (összeáll.): 11–18. o.
2. *Ádám Antal* (1995): A köztestületek és a közjogi szerződések a postmodern társadalom és állam kapcsolataiban. = Acta Humana. 21. 16–30. o.
3. *Ágh Attila* (1999): Civil társadalom és korai konszolidáció az EU-csatlakozás jegyében Magyarországon. In: Csefkó–Horváth (szerk.): 45–62. o.
4. *Anheier, Helmut K.* (2005): Nonprofit Organizations. Theory, management, policy. London – New York, Routledge.

5. *Bagozzi, Richard P.* (1975): Marketing as Exchange. = Journal of Marketing. 39. 10. 32–39. p.
6. *Castells, Manuel* (1997): The Information Age: Economy, Society and Culture. Vol. 2. The Power of Identity. Oxford, Blackwell Publishers.
7. *Clarke, Peter – Mount, Peter* (2001): Nonprofit marketing: The key to marketing's 'mid-life' crisis? = International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. 6. 1. 78–91. p.
8. *Csányi Vilmos* (2003): Az emberi természet biológiai gyökerei. In: [www.mindentudasegyeteme.hu/eloadas](http://www.mindentudasegyeteme.hu/eloadas)
9. *Csányi Vilmos* (1999): Az emberi természet. Budapest, Vince Kiadó.
10. *Dinya László – Farkas Ferenc – Hetesi Erzsébet – Veres Zoltán* (2004): Nonbusiness marketing és menedzsment. Budapest, KJK–KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
11. *Drucker, Peter* (1989): What Business Can Learn from Nonprofits = Harvard Business Review. 67. 4.
12. *Fukuyama, Francis* (1997): The End of Order. London, The Social Market Foundation.
13. *Habermas, Jürgen* (1996): Between Facts and Norms. Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy. MIT Press, Cambridge, Mass.
14. *Hansmann, Henry* (1987): Economic Theories of Nonprofit Organisation. In: Powell, Walter W. (ed.) (1987): 27–42. o.
15. *Harsányi László – Kuti Éva* (1995): A non-profit szektor törvényi szabályozásának irányai. = Acta Humana. 21. 61–75. o.
16. *Herman, Robert D.* (1990): Methodological Issues in Studying the Effectiveness of Nongovernmental and Nonprofit Organizations. = Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 19. 3. 293–306. p.
17. *Herman, Robert D. – Renz, David O.* (2004): Doing Things Right: Effectiveness in Local Nonprofit Organizations. A Panel Study. = Public Administration Review. 64. 6. 694–704. p.
18. *James, Estelle* (1987): The Nonprofit Sector in Comparative Perspective. In Powell, W. W. (ed.): 397–415. o.
19. *Keane, John* (2004): A civil társadalom. Régi képzetek, új látomások. Typotex Kiadó, Budapest. 174 o.
20. *Keane, John* (ed.) (1988): Civil Society and the State: New European Perspectives. London, Verso.
21. *Kendall, Jeremy – Knapp, Martin* (2000): Measuring the Performance of Voluntary Organisations. = Public Management. 2. 1. 105–132. p.
22. *Kohli, Ajay K. – Jaworski, Bernard J. – Kumar, Ajith* (1993): MARKOR: A Measure of Market Orientation. = Journal of Marketing Research. 30. 11. 467–477. p.

23. *Konrád György* (1989): Az autonómia kísértése. Antipolitika. Budapest, Codex.
24. *Kotler, Philip – Levy, Sidney* (1969): Broadening the Concept of Marketing. = *Journal of Marketing*. 33. 1. 11–15. p.
25. *Kramer, Robert* (1981): Voluntary Agencies in the Welfare State. Berkeley CA., University of California Press.
26. *Kuti Éva* (1998): Hívjuk talán nonprofitnak...A jótékonyág, a civil kezdeményezések és az állami keretből kiszoruló jóléti szolgáltatások szektorra szerveződése. Budapest, Nonprofit Kutatócsoport.
27. *McLeish, Barry* (1997): Sikeres marketingstratégiák nonprofit szervezetek részére. Budapest, Co-Nex Könyvkiadó Kft.
28. *Miszlivetz Ferenc* (1999): A civil társadalom nyomvonalai az új európai térben. In: Csefkó F. – Horváth Cs. (szerk.): 178–193. o.
29. *Padanyi, Paulette – Gainer, Brenda* (2004): Market Orientation in the Nonprofit Sector: Taking Multiple Constituencies into Consideration. = *Journal of Marketing*. Spring. 43–57. p.
30. *Padanyi, Paulette – Gainer, Brenda* (2003): Peer reputation in the Nonprofit Sector: Its Role in Nonprofit Sector Management. = *Corporate Reputation Review*. 6. 3. 252–265. p.
31. *Pavluska Valéria* (1999): A nonprofit szektor. Pécs, Janus Pannonius Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet.
32. *Putnam, Robert D.* (2000): Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community. New York. Simon and Schuster.
33. *Putnam, Robert D.* (1995): Bowling Alone: America's Declining Social Capital. = *Journal of Democracy*. 6. 65–78. o.
34. *Re-etgage Final Report* (2004): Reviewing Education and Training for Governance and Active Citizenship in Europe – A Central and Eastern European Perspective. The Implications of the Research for Central and Eastern European Policy Design on Active Citizenship and Governance. Project Supported by the European Commission Framework Programme 5. Nijmegen, Nijmegen University.
35. *Rifkin, Jeremy* (1995): The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era. New York, G.O. Putnams Sons,
36. *Salamon, Lester M.* (1987): Partners in Public Service: The Scope and Theory of Government-Nonprofit Relations. In: Powell, Walter W. (ed.): 99–117. o.
37. *Salamon, Lester M. – Sokolowski, Wojciech S. – List, Regina* (2003): Global Civil Society. An Overview. Baltimore, Johns Hopkins University Institute for Policy Studies Center for Civil Society Studies.
38. *Smith, Bucklin et associates* (1997): Átfogó nonprofit menedzsment. Budapest, Co-Nex Könyvkiadó Kft. (Nonprofit kutatások 5.)

39. *Young, Denis R. – Salamon, Lester M. (2003): Commercialization, Social Ventures and for-profit Competition. In: Salamon, L.M. (ed.): The State of Nonprofit America. Washington, DC. The Brookings Institution. 423-446. p.*
40. *Weisbrod, Burton A. (1988): The Nonprofit Economy. Harvard University Press, Cambridge, MA – London.*
41. *Zuidervaart, Lambert (2003): Short Circuits and Market Failure: Theories of the Civic Sector. Paper Presentation at the Twentieth World Congress of Philosophy. In: <http://www.20th WCP Short Circuits and Market Failure Theories of the Civic Sector.htm>*

## AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓK

1. *A nonprofit gazdaságkodás, a nonprofit szektor távlatai.* In: Felnőttképzés és demokrácia. II. Nemzetközi konferencia előadások. Pécs, 1995. Janus Pannonius Tudományegyetem.
2. *Finanszírozható-e a kultúra?* In: A kultúra pénze, a pénz kultúrája. II. Konferencia. Elhangzott előadások gyűjteménye. Budapest, 1996. Kultúráközvetítők Kamarája. 28–31. p.
3. *Iskola és marketing.* In: Korszerű iskolavezetés. Közoktatási kézikönyv. Budapest, 1996. Raabe Kiadó. 18. kiegészítő kötet. 1–15. p.
4. *Oktatási marketing.* In: Iskolavezetés és Fejlesztés I. Tankönyv a „Közoktatási Vezetőképző” szakirányú továbbképzéshez. Szeged, 1997. Közoktatási Vezetőképző Intézet. 66 p.
5. *A nonprofit szektor.* In: Bánfalvy-Gábor-Pavluska: Gazdaság, munkaerőpiac, ifjúság. Tankönyv. Szerk. Maksay Klára. Kaposvár, 1998. Csokonai Vitéz Mihály Tanítóképző Főiskola 87–148. p.
6. *Kotler, Philip – Fox, Karen: Oktatásmarketing.* Fordítás. In: Oktatásmenedzsment. Budapest, 1998. Oktatókutató Intézet. 245–300. p.
7. *A nonprofit szektor.* Janus Pannonius Tudományegyetem FEEFI. Pécs, 1999. 217 p.
8. *A sikeres iskola titka: iskolamarketing.* Veszprém megyei Pedagógia Intézet. Veszprém, 2000. 15 p. (Minőségfejlesztő közoktatás Veszprém megyében 7.)
9. *Challenges and Solutions of the Hungarian Higher Education in the Context of Global Tendencies.* In: Frank Moe (ed.): Death and Rebirth of University Education? Bergen, 2000. 19<sup>th</sup> EUCEN European Conference. 121–127. p.
10. *Labour market challenges of the new economic era and the responses of the Hungarian higher education system.* In: László Bodó (Red.) Geschichte der Erwachsenenbildung in Zentraleuropa. VI. symposium. Pécs, 2000. Pécsi Tudományegyetem FEEFI. 51. p.
11. *A társadalomorientált iskola.* In: Európa-oktatás-minőség: Országos pedagógiai konferencia. Zánka, 2001. Zánkai Gyermekek és Ifjúsági Centrum Oktatási és Üdültetési Kht. 18–20. p.
12. *Success and almost Failure. Networking in Continuing Adult Education at a State Controlled University. Experience of an Innovative and Cooperative Experiment of University of Pécs.* In: Building a Network World.. 21<sup>st</sup> Eucen European Conference Proceedings. Barcelona, 2001. 1–10. p.
13. *Van-e helye a marketingnek a nonprofit szervezetek menedzselésében?* In: Gyakorlat és kutatás. Programvezető Harsányi László, Kuti Éva, Török Mariann. Budapest, 2002. Nonprofit Kutatócsoport Egyesület. 1–17. p. [www.nonprofitkutatas.hu/gyakorlat.php](http://www.nonprofitkutatas.hu/gyakorlat.php)
14. *A látogatóbarát múzeum: Marketingszemlélet és marketing tevékenységek a múzeumi szférában.* Társszerző Kuráth Gabriella. = Marketing és menedzsment. 36. 2002 4. 68–78. p.

15. *Marketing az oktatásban.* In: Piac-információ-marketing. XXI. század kihívása a pedagógiában. VIII. Soproni logopédiai és pedagógiai napok országos szakmai konferencia. Sopron, 2002. Fogjuk a Kezed Egyesület. 8–19. p.
16. *Marketingsemlelet a közművelődésben.* In: Új generáció a közművelődésben. Pécs, 2002. Megyei Kulturális és Idegenforgalmi Központ. [3.] p.
17. *A marketing sajátos természete a nonprofit szervezetekben.* = Tudásmenedzsment 4. 2003. 2. 18–26. p.
18. *Citizenship and governance education policy in Hungary.* Co-authors: Teréz Kleisz, Pál Tamás, Judit Tóth. In: Ivancic, A. – Novak, D. – Chioncel, N – Jansen, T. (eds.): Active citizenship and governance in the Central and Eastern European context: Report on critical review of the national literature and policy analysis. Leuven, 2–4 March 2003. Leuven, RE-ETGACE. 24–45. p.
19. *Az eladható kultúra.* In: A szükséges pénz. V. közművelődési nyári egyetem. Szeged, 2003. CsMKTK. – Magyar Művelődési Hálózat Információs Rendszere <http://www.mmhir.hu/org/csongrad/nye2003eapavluska.htm>.
20. *Intervention strategies for learning active citizenship and governance in Hungary.* Co-authors: Teréz Kleisz, Pál Tamás, Judit Tóth. In: Dodescu, A. – Hatos, A. – Chioncel, N. – Jansen, T. (eds.): Similar or different learning strategies for active citizenship and governance in Europe?: Report on focus groups. Oradea, 18–21 November 2003. Oradea, RE-ETGACE. 18–55. p.
21. *Learning active citizenship in Hungary: Report on life histories.* Co-authors: Teréz Kleisz, Pál Tamás, Judit Tóth. In: Learning active citizenship in Hungary. Report on life histories. In: Simons, M. – Chioncel, N. – Wildemeersch, D. – Kleisz, T. (eds.): Learning governance and citizenship in Central and Eastern Europe: Report on life histories. Ljubljana, 6–8 July 2003. Ljubljana, RE-ETGACE. 22–51. p.
22. *Museum management.* In: Grundtvig Europilot Pécs Conference. Pécs, 2003. EUROEDULT. 1–4. p.
23. *Fundraising for Museums.* In: Museums as Places for Lifelong Learning. Socrates Grundtvig Europilot Pécs Conference. Pécs, 2004. EUROEDULT. 1–4. p.
24. *Az eladható kultúra.* In: Török József (szerk.): A szükséges pénz. Szeged, 2004. Csongrád Megyei Közművelődési Tanácsadó Központ. 133–143. p.
25. *Marketingsemlelet és marketinggyakorlat.* In: Kuráth Gabriella (szerk.): II. Felsőoktatási marketing konferencia. Pécs, 2005. Pécsi Tudományegyetem. 14–15. p.



Pavluska Valéria egyetemi adjunktus  
Pécsi Tudományegyetem  
Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar  
7633 Pécs, Szántó Kovács János u. 1/b.  
Tel.: +36(72)501500 /2508 mellék  
Fax.: +36(72)251100  
E-mail: [valeria\\_pavluska@human.pte.hu](mailto:valeria_pavluska@human.pte.hu)

