

Wyższa Szkoła Biznesu
National-Louis University
w Nowym Sączu
Wydział: Przedsiębiorczości i Zarządzania

Wioletta Pastwa

***Koncepcja marketingu instytucji non-profit
na przykładzie „Westgate Foundation”
oraz ośrodka „Mountain Heaven Centre”
fundacji „Children in Crisis”***

Praca magisterska
napisana w Katedrze Marketingu
pod kierunkiem prof. dr. hab. Jana Wiktora

Nowy Sącz 2004

*„Służmy poczciwej sławie. A jako kto może -
niech ku pożytku dobra wspólnego pomoże.”*

Jan Kochanowski

Spis treści

Wstęp	4
I. Istota i przesłanki działania organizacji non-profit	7
1. Definicje i cechy organizacji nieochodowych.....	7
2. Istota różnych rodzajów organizacji non-profit.....	12
3. Zarządzanie w organizacjach sektora pozarządowego.....	17
4. Regulacje prawne działania organizacji non-profit.....	22
5. Finansowanie organizacji niekomercyjnych.....	26
6. Uwarunkowania rozwoju sektora pozarządowego.....	31
7. Trzeci sektor w Polsce i w Irlandii.....	34
II. Specyfika marketingu w organizacjach nieochodowych	42
1. Miejsce marketingu społecznego w ogólnej koncepcji marketingu.....	42
2. Rola i przedmiot marketingu w działalności organizacji nieochodowych.....	46
3. Segmentacja rynku dla potrzeb organizacji non-profit oraz wybór rynku docelowego.....	51
4. Strategie marketingowe w usługowych organizacjach nie zorientowanych na zysk.....	55
5. Problemy w zakresie stosowania marketingu w organizacjach trzeciego sektora.....	60
III. Narzędzia marketingu-mix w organizacjach non-profit	64
1. Produkt jako podstawowy element marketingu-mix.....	64
1.1. Istota i struktura produktu.....	64
1.2. Usługa jako produkt w organizacjach non-profit.....	68
1.3. Pozytywna rola kreowania marki.....	74

2. Cena jako instrument marketingu.....	78
2.1. Pojęcie ceny oraz jej rodzaje.....	78
2.2. Funkcje ceny w systemie marketingu-mix organizacji non-profit.....	79
2.3. Strategie kształtowania cen.....	81
3. System dystrybucji w organizacjach non-profit	85
3.1. Istota i funkcje dystrybucji.....	85
3.2. Elementy i organizacja systemu dystrybucji w instytucjach non-profit.....	87
3.3. Projektowanie kanałów dystrybucji oraz wybór pośredników.....	89
4. Rola i instrumenty promocji w instytucjach non-profit.....	92
4.1. Promocja jako system komunikacji marketingowej.....	92
4.2. Reklama jako forma komunikacji masowej – istota i charakterystyka.....	96
4.3. Funkcje promocji dodatkowej w systemie komunikacji z rynkiem.....	105
4.4. Znaczenie sprzedaży osobistej w strategii aktywizacji sprzedaży.....	107
4.5. Public Relations jako narzędzie kreowania wizerunku organizacji.....	108
4.6. Instrumenty promocji w Internecie.....	111
5. Polityka personalna jako element mieszanki marketingowej w organizacjach non-profit.....	117

IV. Charakterystyka badanych organizacji non profit: ośrodka „Mountain Heaven Centre” fundacji „Children in Crisis” i „Westgate Foundation”.....

1. Misja i zasady działania fundacji „Children in Crisis” i ośrodka „Mountain Heaven Centre”.....	120
1.1. Powstanie i rozwój Fundacji.....	120
1.2. Charakterystyka działalności ośrodka „Mountain Heaven Centre”.....	123
1.3. Prawne i finansowe aspekty działania Ośrodka.....	130
1.4. Działalność fundacji „Children in Crisis” w innych krajach.....	133

2. Prezentacja działania „Westgate Foundation”.....	139
2.1. Geneza i rozwój Fundacji.....	139
2.2. Charakterystyka działalności „Westgate Foundation”.....	142
2.3. Struktura i finansowanie działalności organizacji.....	147

V. Analiza i ocena działań marketingowych „Mountain Heaven Centre”

i „Westgate Foundation”.....	151
1. Koncepcja marketingowa placówki „Mountain Heaven Centre” fundacji Księżnej Yorku „Children in Crisis”.....	151
1.1. Charakterystyka i rola usług oferowanych przez MHC.....	151
1.2. Funkcje ceny i dystrybucji w „Górskiej Przystani”.....	161
1.3. Komunikacja marketingowa prowadzona przez Fundację.....	163
1.4. Kompetencje i jakość pracy personelu w „Mountain Heaven Centre”.....	170
2. Koncepcja marketingowa „Westgate Foundation”.....	174
2.1. Usługi jako podstawowy produkt „Westgate Foundation”.....	174
2.2. Rola ceny i dystrybucji w działalności Fundacji.....	185
2.3. Działania promocyjne „Westgate Foundation”.....	188
2.4. Personel jako element marketingu - mix w Fundacji.....	193
Zakończenie.....	196
Bibliografia.....	199
Spis rysunków.....	207
Spis ilustracji.....	208
Spis tabel.....	209
Załączniki.....	210

Wstęp

Marketing kojarzony jest zazwyczaj z działalnością przedsiębiorstw. Jakie miejsce odgrywa natomiast koncepcja marketingu w organizacjach non-profit? Na to pytanie próbuje właśnie odpowiedzieć niniejsza praca.

Początkowo marketing rozumiany był jako koncepcja zarządzania organizacjami nastawionymi na osiąganie zysków. Z czasem jednak ideę marketingu zaczęto odbierać jako pewien proces społeczno-gospodarczy, wynikiem którego jest wymiana. Niektórzy uważają, iż organizacje niedochodowe nie mają potrzeby stosowania koncepcji marketingu, gdyż nic nie sprzedają, a konkurencja jest niewielka. Czy jednak to prawda? Marketing to przecież nie tylko sprzedaż i promocja, choć często jest utożsamiany właśnie z tymi dwoma elementami. W sektorze non-profit również występuje konkurencja, a działalność jest ponadto uzależniona od zewnętrznych podmiotów finansujących. Należy więc tworzyć pozytywny wizerunek organizacji m.in. poprzez informowanie o sposobach działania i osiągniętych efektach. Działania marketingowe okazują się więc bardzo potrzebne. Rozwój organizacji non-profit oraz ograniczone źródła finansowania stale zmuszają do zwiększania aktywności rynkowej. Instytucje non-profit także muszą udoskonalać ciągle ofertę, ich zadaniem jest również kształtowanie i integrowanie środowiska w procesie zaspokajania ważnych społecznie potrzeb oraz pozyskiwanie fundatorów i chętnych do pracy. Organizacje niekomercyjne muszą się więc kierować nie tylko potrzebami nabywców, ale także fundatorów i całego społeczeństwa, co dodatkowo komplikuje działalność oraz procesy zarządzania. Koncepcja marketingu, podobnie jak inne zasady ekonomiczne, zyskała więc miejsce także w działalności organizacji nie nastawionych na osiąganie zysków.

Celem niniejszej pracy jest analiza działalności marketingowej w organizacjach non-profit, wykorzystywanych narzędzi marketingowych, kształtowania poszczególnych komponentów marketingu-mix oraz ocena ich efektywności.

Obiektem badawczym są dwie instytucje non-profit działające na różną skalę i w zróżnicowanych warunkach społeczno-ekonomicznych. Jedną z instytucji, to działająca w Irlandii „Westgate Foundation”, której celem jest zapewnianie kompleksowej pomocy osobom w podeszłym wieku. Drugą organizacją jest usytuowany w Polsce ośrodek „Mountain Heaven Centre” fundacji Księżnej Yorku Sary Ferguson „Children in Crisis”. Ośrodek prowadzi nietypową działalność terapeutyczną, zapewniając dzieciom wypoczynek

i odzyskiwanie sił z dala od warunków szpitalnych. Pokrótce została także opisana działalność fundacji „Children in Crisis” w różnych miejscach na świecie.

Praca została napisana z zastosowaniem metod analitycznych i syntetycznych. Składa się z trzech rozdziałów teoretycznych, poświęconych charakterystyce różnych aspektów działania organizacji non-profit, a w szczególności specyfice marketingu w tychże jednostkach, oraz dwu rozdziałów praktycznych, będących efektem przeprowadzonych obserwacji i analiz.

Rozdział pierwszy zawiera podstawowe zagadnienia dotyczące organizacji niekomercyjnych, takie jak: cechy organizacji niedochodowych, ich podział, aspekty związane z procesem zarządzania, regulacje prawne i finansowe aspekty działania oraz analizę szans i zagrożeń i porównanie trzeciego sektora w Polsce i w Irlandii.

W drugim rozdziale opisana jest specyfika marketingu w organizacjach niedochodowych. Zwrócono uwagę przede wszystkim na miejsce marketingu społecznego w ogólnej koncepcji marketingu, rolę jaką spełnia marketing w organizacjach non-profit oraz strategię marketingowe w usługowych organizacjach nie zorientowanych na zysk. Zostały również poruszone problemy marketingu w organizacjach trzeciego sektora.

Rozdział trzeci również traktuje o marketingu, jednakże ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji marketingu-mix. Opisuje on wszystkie elementy mieszanki marketingowej, tzn.: produkt, cenę, dystrybucję oraz działania promocyjne. Ponadto, jako że w organizacjach usługowych szczególną rolę odgrywają pracownicy, omówiona została polityka personelu jako dodatkowy element marketingu-mix w organizacjach non-profit.

Kolejne dwa rozdziały to już praktyczna analiza obiektów badawczych. W rozdziale czwartym zostały przedstawione obie organizacje: „Mountain Heaven Centre” oraz „Westgate Foundation”, z uwzględnieniem zarysu historycznego, bieżącej działalności oraz finansowych aspektów funkcjonowania jednostek.

W ostatnim rozdziale opisane są poszczególne elementy marketingu-mix w Westgate Foundation i Mountain Heaven Centre oraz ich ocena.

Podsumowaniem prezentowanej w pracy problematyki są wnioski ujęte w zakończeniu pracy.

Do powstania niniejszego opracowania przyczyniły się pewne osoby, którym pragnę w tym miejscu złożyć serdeczne podziękowania. Są to kierownicy obu instytucji, których działania miałam przyjemność opisać w niniejszej pracy, Pani Tamara Gryszel-Fieldsend,

menedżer ośrodka „Mountain Heaven Centre” oraz Pan Noel Byrne, kierujący „Westgate Foundation”. Jestem niezmiernie wdzięczna za udostępnienie materiałów pomocnych w pisaniu pracy oraz liczne rozmowy.

Szczególne podziękowania składam na ręce mojego promotora, Pana prof. dr. hab. Jana Wiktora, który udzielał nieocenionej pomocy podczas pisania pracy oraz przyczynił się do ostatecznego jej kształtu.

Rozdział I

Istota i przesłanki działania organizacji non-profit

„Siła działań dobrowolnych stanowi znak
wyróżniający wolne społeczeństwo”

William Beveridge, 1948

1. Definicje i cechy organizacji niedochodowych

Na rynku funkcjonuje bardzo wiele różnorodnych organizacji. Większość z nich powstała i działa w celu maksymalizowania zysków, są to tzw. *organizacje rynkowe*. Istnieją także organizacje, których głównym celem nie jest osiąganie jak największych zysków dla właścicieli, czy też uzyskiwanie nadwyżki przychodów nad ponoszonymi wydatkami. Motywem działalności tychże jednostek jest z reguły pełnienie określonej misji społecznej, a nazywamy je *organizacjami niedochodowymi, niekomercyjnymi, społecznymi, czy non-profit*. To właśnie działalność tego typu organizacji pragnę przybliżyć w niniejszym rozdziale.

Definicji organizacji non-profit istnieje bardzo wiele i często znacznie się od siebie różnią. Również z upływem lat pojawiały się nowe definicje traktujące o organizacjach niekomercyjnych. Pomimo różnych sposobów patrzenia na organizacje społeczne idea ich działania pozostaje niezmienna.

Często mówi się też, iż są to organizacje społeczne cechujące się: sformalizowanym i niekomercyjnym charakterem, strukturalną niezależnością od władz publicznych oraz dobrowolnością i samorządnością.

Według B. Iwankiewicz - Rak organizacje non-profit są podmiotami gospodarczymi o publicznym lub też prywatnym charakterze, nie nastawionymi na osiąganie zysku. Świadczą one usługi społeczne głównie w takich dziedzinach jak: opieka społeczna, ochrona zdrowia, edukacja, szkolnictwo wyższe, kultura, sport i rekreacja, polityka czy też kult religijny, czyli w dziedzinach o cechach dóbr publicznych¹.

¹ B. Iwankiewicz-Rak, *Warunki adaptacji marketingu firm usług profesjonalnych w organizacjach niedochodowych*, w: *Marketing usług profesjonalnych*, Materiały z konferencji, pr. zbior. pod. red. K. Rogozińskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999, s. 35.

Kolejna, bardzo pojemna definicja stanowi, że organizacja non-profit to organizacja której celem jest coś innego aniżeli wypracowywanie zysków dla jej właścicieli, zazwyczaj tym celem jest świadczenie usług¹.

Korporacje non-profit skupiają się raczej na świadczeniu usług aniżeli na osiąganiu zysku. Nie stanowią jednak własności jednostek rządowych. Uzyskują natomiast środki na finansowanie działalności poprzez ubieganie się o dotacje od osób prywatnych i przedsiębiorstw, a także przyznane przez rząd i inne organizacje charytatywne².

Jest jeszcze jedna ciekawa definicja instytucji non-profit, nie wyklucza ona w zupełności wypracowywania zysku przez organizacje tego typu. Jest to definicja podana w książce pt: *The Marketing Book*, pod redakcją M. J. Becker. Mówi ona, iż organizacja non-profit to jednostka, dla której osiągnięcie głównego celu nie jest wytyczone poprzez miary ekonomiczne. Jednakże, w dążeniu do osiągnięcia tego celu może przedsięwziąć działania przynoszące zysk³. Chodzi więc o to, że organizacje takie nie pracują bezpośrednio dla osiągnięcia korzyści materialnych, aczkolwiek dla zrealizowania nadrzędnych celów działania mogą podejmować czynności przynoszące zarobki.

Organizacje niedochodowe są z wielu powodów bardzo ważnym dla ekonomii sektorem. Po pierwsze, społeczeństwo otrzymuje pewne dobra i usługi, których przedsiębiorstwa nastawione na osiąganie zysków nie mogą lub nie będą dostarczać. Są to dobra tzw. publiczne, lub kolektywne. Możemy tutaj zaliczyć np.: muzea, szkoły. Po drugie, prywatne organizacje niedochodowe zmierzają otrzymywania korzyści od społeczeństwa, których prywatne organizacje nastawione na zysk nie mogą otrzymywać. Prywatne organizacje non-profit są zazwyczaj organizacjami usługowymi. Oczekuje się z ich strony aby używały jakichkolwiek nadmiarów dochodu ponad koszty i wydatki raczej do polepszenia usług lub zredukowania cen tych usług⁴.

Można wymienić kilka aspektów życia, które nie mogą być łatwo sprywatyzowane i częściej są lepiej zarządzane przez organizacje niedochodowe, np.: religia, edukacja, dobroczynność, grupy zainteresowań, związki, ochrona zdrowia⁵.

¹ R. N. Anthony, D. W. Young, *Management control in nonprofit organizations*, Richard D. Irwin Inc., Illinois 1988, s. 49.

² O.C. Ferrel, G. Lirt, *Business. A changing world*, Richard D. Irwin Inc., Homewood 1993, s. 124-125.

³ *The marketing book*, pr. zbior. Pod. red. M. J. Beker, Linacre House, Jordan Hill, Butterworth-Heinemann 1991, s. 486.

⁴ T.L. Weelen, J.D. Hunger, *Strategic management and business policy*, Addison-Wesley Longman, Inc., New York 1998, s. 306.

⁵ Tamże, s 307.

Często w odniesieniu do organizacji niekomercyjnych spotykamy się z pojęciem tzw. *sektora niezależnego*, który jest nazywany też *trzecim sektorem*. Sektor pierwszy stanowią przedsiębiorstwa prywatne, a drugi to sektor państwowy. Do trzeciego sektora zalicza się różnego rodzaju instytucje zarówno prywatne jak i społeczne, nie mające zabezpieczenia całych swoich wydatków w budżecie państwowym. Wydzielenie instytucji non-profit w formie odrębnego sektora wiąże się ze stwierdzeniem odrębności celów jak i wagi takowych instytucji w systemie społeczno-gospodarczym¹.

Organizacje niedochodowe miały swój początek w organizacjach charytatywnych i religijnych. Później pojawiły się różne inne ich rodzaje i obserwujemy obecnie, że coraz bardziej zyskują na znaczeniu. Instytucje niekomercyjne nie stanowią jednak zbyt dużej konkurencji dla sektora prywatnego. Działają one bowiem w tych obszarach, którymi nie są zainteresowane organizacje o charakterze komercyjnym, prywatnym czy też państwowym. Dodatkowo, dobre wypełnianie zadań przez instytucje non-profit stwarza korzystniejsze warunki funkcjonowania dla organizacji nastawionych na osiąganie zysków².

Przyczyny powstawania organizacji niedochodowych mogą być bardzo różne. Jeśli chodzi o publiczne organizacje non-profit to za taki główny, przewodni cel ich tworzenia można uznać potrzebę pełnienia funkcji opiekuńczej przez państwo w zakresie zapewniania obywatelom dóbr oraz usług wyzwalających efekty zewnętrzne, a rynek okazuje się nieefektywny w ich dostarczaniu. Z kolei zaś prywatne organizacje non-profit powstają często na skutek niezadowolenia członków społeczeństwa z rządowej polityki społecznej. Organizacje takowe powstają w dziedzinach usług, które okazują się nieatrakcyjne dla sektora prywatnego i tam, gdzie działania rządowe nie usatysfakcjonowały społeczeństwa. Dlatego też często określane są jako *organizacje alternatywne*. Przyczyny tworzenia organizacji niekomercyjnych mogą mieć także inne podłoże, np. fundacje tworzone przez kapitał w celu uniknięcia podatków lub dla promowania działalności. Takie organizacje zwane są *krypto for profit*, czyli *niby-dochodowe*, lub też *agencje kryptorządowe* czy *anomalne*³.

Jedną z cech trzeciego sektora jest to, iż jednostki występują w różnych formach organizacyjnych, sformalizowanych, a także niesformalizowanych. Instytucje sformalizowane mogą przybierać postać różnorodnych związków, stowarzyszeń, klubów,

¹ *Instytucje non profit w restrukturyzacji regionu*, Doświadczenia Lubelskiej Fundacji Rozwoju, Polityka Ekonomiczna i Społeczna, zeszyt 30, Fundacja im. Friedricha Eberta w Polsce, Warszawa 1993, s. 7-8.

² Tamże, s. 8.

³ B. Iwankiewicz-Rak, *Warunki adaptacji...*, op.cit., s. 35.

czy komitetów. Drugi rodzaj to luźne grupy osób, które chcą załatwić określoną rzecz, sprawę¹. Dokładna typologia organizacji niekomercyjnych będzie przedstawiona w drugiej części niniejszego rozdziału.

Pomimo tego, że ogólny stosunek społeczeństwa do spraw publicznych jest raczej obojętny, to jednak wiele osób angażuje się obecnie w działalność organizacji pozarządowych. Mają one często bardzo różne ku temu powody. Oferują na ogół bezinteresowną pracę na rzecz innych osób lub idei, starają się zmieniać otaczającą ich rzeczywistość, rozwijać własne zainteresowania i osobowość. Taki rodzaj aktywności określa się mianem *działań prospołecznych*. Charakteryzują się one właśnie dążeniem do zmiany otoczenia w imię przyjętych idei i wartości, na rzecz wspólnego dobra².

Podstawą funkcjonowania i egzystowania wszystkich organizacji publicznych, jak i przedsiębiorstw są ich transakcje z otoczeniem. Przedmiot transakcji organizacji publicznych stanowią dobra publiczne, a nie prywatne jak w przypadku przedsiębiorstw³. Dobra publiczne, mówiąc najprościej, są to dobra, które z naturalnych przyczyn mogą służyć lokalnej społeczności, lub też całemu społeczeństwu⁴.

Dobra publiczne możemy podzielić na dobra publiczne *klasyczne* (sensu stricte) i *społeczne* (sensu largo). Biorąc pod uwagę te dwa rodzaje dóbr publicznych również instytucje publiczne dzieli się na instytucje publiczne *sensu stricte* i *sensu largo*. Te pierwsze oferują dobra klasyczne, są to np. takie jednostki jak: instytucje wojskowe, policyjne, administracji państwowej, samorządowej, ochrony przyrody, i.in. Natomiast instytucje publiczne sensu largo, oferujące dobra społeczne, to np.: organizacje sportowe, służby ochrony zdrowia, szkoły biblioteki, muzea, itd.⁵.

Organizacje publiczne sensu largo są także nazywane *organizacjami społecznymi*. Charakteryzują się one następującymi cechami:

- strukturą formalną,
- brakiem nastawienia na osiągnięcie zysków,
- instytucjonalną niezależnością,

¹ *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*, pr. zbior. pod red. J. Załuskiej, J. Boczniaka, Biblioteka Pracownika Socjalnego, Katowice 1998, s.73.

² *Organizacje pozarządowe.....*, pr. zbior. pod red. J. Załuskiej, J. Boczniaka, op.cit., s. 73-74.

³ M.Bednarczyk, *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2001, s. 18-19.

⁴ S. Owsiak, *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe, PWN, Warszawa 1997, s. 21.

⁵ M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne...*, op.cit., s. 19.

- dobrowolnością,
- samorządnością¹.

W Polsce organizacje społeczne są utożsamiane z organizacjami niedochodowymi, które realizują cele ogólnospołeczne, a finansowane są głównie z funduszy społecznych². Takie więc pojęcia jak organizacje społeczne, non-profit, instytucje trzeciego sektora, organizacje niedochodowe, często używane są zamiennie.

Poniżej zaprezentowano krótkie porównanie, w tabelarycznej formie, natury organizacji publicznych oraz przedsiębiorstw (tabela 1).

Tab.1. Natura organizacji publicznych i przedsiębiorstw

Lp.	CECHA	PRZEDSIĘBIORSTWA	ORGANIZACJE PUBLICZNE
1	Dobra będące przedmiotem transakcji z otoczeniem	prywatne	społeczne
2	Charakter działalności	komercyjna	społeczna i publiczna
3	Cele działania	komercyjne	publiczne i społeczne
4	Źródła władzy	-prywatna i publiczna własność środków, -mandat członka grupy interesów	-publiczna, społeczna i prywatna własność środków, -mandat polityczny
5	Charakterystyczne cechy procesu decyzyjnego	-racjonalność -prakseologiczne kryteria oceniania efektywności, -współdział pracowników i konsultacje zamknięte w ramach jednostki, -zarządzanie demokratyczne zamknięte w ramach jednostki	-racjonalność, -prakseologiczne kryteria oceniania efektywności, -przejrzystość, -społeczny współdział, -demokracja, -otwartość

Źródło: M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2001, s.31.

¹ Tamże, s. 20.

² Tamże, s. 21.

2. Istota różnych rodzajów organizacji non-profit

Organizacje non-profit, jako jednostki nie nastawione na osiągnięcie zysków, mogą być klasyfikowane w różnorodny sposób, np. ze względu na charakter ich działań, pola na jakich funkcjonują, w zależności od źródeł finansowania, form własności, czy też innych kryteriów.

Ze względu na charakter działań podejmowanych przez organizacje pozarządowe można je podzielić na:

- *opiekuńcze* - świadczą one usługi dla wszystkich którzy są w potrzebie lub też dla pewnej kategorii osób, np. głuchych, niewidomych,
- *samopomocowe* - są to takie organizacje które działają na rzecz swoich członków,
- *zadaniowe* - tworzone w celu wykonywania funkcji zleczonych im przez władze,
- *przedstawicielskie* - mają za zadanie reprezentowanie interesów jakiejś grupy społecznej,
- *mniejszości* - tworzone dla reprezentowaniu osób wyróżniających się jakąś cechą spośród innych,
- *tradycyjne* - mają bardzo szeroką formułę co do meritum i osób objętych ich usługami, mogą to być np. jakieś związki wyznaniowe, harcerskie, itp.
- *tworzone ad hoc* - organizacje tego typu powstają w celu przeprowadzenia jakiejś akcji¹.

Organizacje niedochodowe można również sklasyfikować ze względu na przedmiot działania. Tak więc przedmiotem działań organizacji pozarządowych mogą być:

- *usługi* - zaspokajanie różnego rodzaju potrzeb społecznych,
- *osoby* - wywoływanie oraz utrzymanie uwagi, zainteresowania oraz preferencji adresatów wobec określonych osób,
- *idee* - celem jest przekonywanie odbiorców do określonych idei,
- *organizacje* - wywieranie wpływu na akceptowanie celów dla jakich działa dana organizacja².

Podział organizacji non-profit ze względu na rodzaj prowadzonej działalności prezentuje tabela 2.

¹ M. Bury, *Sektor organizacji pozarządowych w Polsce*, „Pozarządowiec” 1997, nr 4-5, w: *Samorządowa polityka społeczna*, pr. zbior. pod. red. A. Frąkiewicz-Wronki, Wyższa Szkoła Pedagogiczna Towarzystwa Wiedzy Powszechnej, Warszawa 2002, s. 208.

² L. Grabarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001, s. 664.

Tab. 2. Typologia organizacji niedochodowych ze względu na rodzaj prowadzonej działalności

Lp.	RODZAJ DZIAŁALNOŚCI	TYP ORGANIZACJI
1.	Usługi z zakresu oświaty	Szkoły średnie i wyższe, szkoły muzyczne, niektóre organizacje oświatowe
2.	Usługi z zakresu kultury	Teatry, muzea, opery, filharmonie, biblioteki, ośrodki kultury
3.	Usługi z zakresu ochrony zdrowia	Kliniki, szpitale i sanatoria
4.	Działalność społeczna	Organizacje z określonym programem, np.: ochrona środowiska, ochrona praw konsumentów, kampanie społeczne na rzecz zwalczania nałogów, przeciwko energii nuklearnej, itp.
5.	Działalność charytatywna	Organizacje charytatywne i różnorodne fundacje
6.	Działalność polityczna i związkowa	Partie polityczne, związki zawodowe, czy politycy

Źródło: M. Puta-Olearnik, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1993, s. 111.

Biorąc pod uwagę *formy własności* organizacje non-profit dzielą się na działające w sektorze *publicznym* oraz *prywatnym*, lub też na pograniczu obydwu sektorów¹.

Z kolei zaś jeśli chodzi o *sposób zarządzania*, czyli *formę organizacyjną*, to wyróżniamy organizacje kierowane przez *profesjonalny zarząd*, powołany poprzez nadrzędny organ, lub też przez *zarząd społeczny*, który to jest wyłaniany spośród członków lub sympatyków organizacji².

Bardzo ciekawą klasyfikację organizacji niekomercyjnych przedstawia B. Iwankiewicz-Rak. Dokonuje ona podziału tychże instytucji ze względu na źródła finansowania i sposoby kontroli, wyróżniając organizacje:

- *donatywne* – ich utrzymywanie zawdzięcza się hojności i pomocy społeczeństwa, a także lokalnym i rządowym subwencjom,
- *komercyjne* – tego typu organizacje powadzą w ramach działalności pozastatutowej działalność generującą zyski,

¹ L. Grabarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing...*, op.cit., s. 664.

² Tamże, s. 664.

- *wspólne, inaczej partnerskie* – konsumenci są równocześnie członkami, jak i zarządzającymi, a zatrudnianie odbywa się w formie wolontariatu,
- *przedsiębiorcze, zwarte też biurokratycznymi* – zarząd składa się z profesjonalistów, konsumentów łączy z organizacją natomiast fakt korzystania ze świadczonych przez nią usług.

Biorąc pod uwagę te cztery cechy oraz dokonując ich kombinacji można wyróżnić cztery rodzaje organizowania instytucji niedochodowych:

- donatywne – wspólne,
- donatywne – przedsiębiorcze,
- komercyjne – wspólne,
- komercyjne – przedsiębiorcze¹.

Niniejsza klasyfikacja zaprezentowana jest w tabeli nr 3.

Tab. 3. Klasyfikacja organizacji niedochodowych według sposobu zarządzania i kontroli oraz źródeł finansowania

WYSZCZEGÓLNIENIE		SPOSÓB ZARZĄDZANIA I KONTROLI	
		WSPÓLNE	PRZEDSIĘBIORCZE
ŹRÓDŁA FINANSO- WANIA	KOMERCYJNE	Komercyjna działalność organizacji wspólnych	Komercyjna działalność organizacji przedsiębiorczych
	DONATYWNE	Organizacje pozarządowe typu związki, kluby, organizacje społeczne, towarzystwa	Publiczne i prywatne instytucje takie jak: muzea, szpitale, szkoły

Źródło: H.B. Hansmann, *The Role of Nonprofit Enterprise*, w: *The Economic of Nonprofit Institutions. Studies in Structure and Policy*, pr. zbior. pod red. S. R. Acerman, Yale Studies on Nonprofit Organizations, Oxford University Press 1986, s. 57-85.

Organizacje społeczne można także podzielić biorąc pod uwagę odpłatność za świadczone przez nie usługi, czy też źródła ich finansowania. Organizacje takie mogą bowiem świadczyć usługi zupełnie bezpłatnie, częściowo odpłatnie, odpłatnie, lub też pobierając symboliczne opłaty. Jeśli chodzi o źródła finansowania to można tutaj wymienić instytucje finansowane poprzez: państwowe i lokalne subsydia, prywatny kapitał, fundacje,

¹ B. Iwankiewicz-Rak, *Warunki adaptacji...*, op.cit., s. 35-36.

korzystające z przywilejów finansowych takich jak np. zwolnienia z pewnych opłat, praca społeczna, darowizny, przedpłaty osób korzystających z ich działalności, czy też dochody uzyskiwane z powadzenia działalności gospodarczej pozastatutowej¹.

Pod względem formy prawnej można wyróżnić grupy nieformalne, nie podlegające procesowi rejestracji, oraz grupy formalne, które podlegają rejestracji i są regulowane aktami prawnymi.

Do grup nieformalnych zalicza się:

- kluby osiedlowe,
- grupy wsparcia
- parafialne grupy charytatywne.

Do grup formalnych należą natomiast:

- związki i stowarzyszenia,
- fundacje,
- federacje,
- przedstawicielstwa zagranicznych organizacji,
- porozumienia organizacji,
- związki zawodowe,
- partie polityczne,
- komitety społeczne,
- organizacje samorządów grup społecznych,
- organizacje kościelne,
- organizacje powoływane na mocy oddzielnych ustaw².

Najczęściej występujące w Polsce typy organizacji nieochodowych to fundacje i stowarzyszenia.

Fundacje zaczęły się już kształtować od czasów średniowiecza. Dawały one możliwość realizowania zadań niegospodarczych w oparciu o majątek przeznaczony na ten cel przez założyciela. Często majątek na cele fundacji był przydzielany w formie

¹ L. Grabarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing...*, op.cit, s. 664.

² M. Krzyżanowska, *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2000, s. 17.

testamentów. Powstawanie fundacji dało możliwość podejmowania inicjatyw społeczeństwa, jednak niezależnie od jednostek państwowych¹.

Obecnie pojęcie *fundacja* rozumie się jako formalnie spersonifikowany majątek, o którego przeznaczeniu oraz sposobie wykorzystywania decyduje wola jej fundatora. Organizacja taka tworzona jest dla realizacji społecznie, czy też gospodarczo użytecznych celów, koniecznie zgodnych z interesem państwowym. Jednostka taka posiada osobowość prawną i może podejmować działalność gospodarczą².

Stowarzyszenie natomiast, to niepaństwowa organizacja społeczna, o cechach takich jak: dobrowolność, charakter niezarobkowy, dążenie do zadośćuczynienia szczególnym upodobaniom i zapotrzebowaniom członków³. Jest to więc pojęcie dosyć bliskie fundacji, szczególnie biorąc pod uwagę cele działalności i niezarobkowy charakter.

Poza fundacjami i stowarzyszeniami w Polsce często spotykane są takie typy organizacji pozarządowych jak: organizacje społeczne, związki pracodawców, czy organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego.

Spotykamy także inny podział organizacji non-profit ze względu na spełnianie funkcje:

- organizacje zajmujące się organizowaniem systemu finansowania sfery społecznej oraz dystrybucją środków publicznych, które są przeznaczone na jej działalność; są to organizacje niedochodowe i dobroczynne organizacje publiczne,
- organizacje pośredniczące pomiędzy publicznym i prywatnym sektorem oraz odbiorcami dóbr i usług użyteczności społecznej; zaliczamy tutaj: zorganizowane grupy interesów, fundacje, stowarzyszenia, a także grupy nieformalne,
- organizacje zajmujące się bezpośrednim wytwarzaniem dóbr i świadczeniem usług w sferze społecznej, takie jak: szkoły, instytucje naukowe i socjalne, biblioteki, muzea, itp.,
- organizacje które dzięki samodzielności finansowej zasilają sferę społeczną; do tej grupy zaliczamy fundacje kapitałowe zakładane przy różnego rodzaju korporacjach jak i w sposób indywidualny⁴.

¹ H. Izdebski, *Fundacje i stowarzyszenia. Komentarz, orzecznictwo, skorowidz*, Oficyna Wydawnicza Anna Wilamowska Sp. z o.o., Łomianki 2000, s. 44.

² M. Krzyżanowska, *Marketing usług...*, op.cit., s. 10.

³ L. Jaszczynowski, *Kierowanie i działalność w organizacjach społecznych*, Wydawnictwo Prywatnej Wyższej Szkoły Biznesu i Administracji, Warszawa 1995, s. 13.

⁴ J. Dziwulski, S. Skowron, *Organizacje nonprofit w gospodarce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 1999, nr 12, s. 19.

Można próbować dokonywać jeszcze innych klasyfikacji organizacji non-profit, myślę jednak, że typologia przedstawiona przeze mnie w niniejszym rozdziale w pełni oddaje istotę poruszanego problemu.

3. Zarządzanie w organizacjach sektora pozarządowego

Zarządzanie najprościej mówiąc, to proces koordynowania zasobów dla osiągnięcia celów przedsiębiorstwa¹.

Najczęściej spotykamy się z tym pojęciem w stosunku do przedsiębiorstw, jednakże w organizacjach niedochodowych także potrzebny, a wręcz niezbędny jest element zarządzania.

Można wyróżnić cztery rodzaje reguł zarządzania formalnymi organizacjami sektora non-profit:

- wymagane przez system prawa,
- regulacje przyjęte dobrowolnie przez organizacje o federacyjnym charakterze,
- przyjęte dobrowolnie przez daną jednostkę,
- wymagane przez fundatorów organizacji².

Organizacje niedochodowe powinny skupiać swoją działalność na finalnych usługach, a wszystkie inne procesy występujące w trakcie, takie jak zbieranie środków finansowych, tworzenie szczegółowych planów działań czy kampanii promocyjnych powinny być podporządkowane tym głównym procesom. Tak więc, organizacje trzeciego sektora powinny się kierować w swoim postępowaniu podobnymi regułami jak wszystkie przedsiębiorstwa działające na rynku³.

We wszystkich sektorach gospodarki potrzebni są też efektywnie działający menedżerowie, którzy potrafią umiejętnie wyznaczać cele i dysponować dostępnymi zasobami, pracować w grupach, czy też dbać o rozwój zawodowy. Wszystkie organizacje

¹ O. C. Ferrel, G. Lirt, *Business. A changing....*, op. cit., s. 172.

² *Prawne regulacje działania organizacji pozarządowych*, Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych, Warszawa 1999, s. 34.

³ T. Wacłęga, *Zarządzanie jakością w organizacjach non-profit*, w: *Zarządzanie w organizacjach non-profit. Strategie marketingowe*, pr. zbior. pod red. A. Chodyńskiego, M. Huczek, I. Sochy, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Instytut Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej Uniwersytetu Śląskiego, Katedra Systemów i Technik Zarządzanie Politechniki Łódzkiej Filia w Bielsku Białej, Bielsko-Biała 2001, s. 182.

oferujące na rynku usługi, również te działające w trzecim sektorze, muszą przynajmniej częściowo uwzględniać w swoich działaniach zasady funkcjonowania wolnego rynku i im się podporządkowywać. Zarówno prywatne, jak i publiczne organizacje powinny także starać się wpływać pozytywnie na zaangażowanie pracowników w realizację celów organizacji dla zwiększenia skuteczności podejmowanych działań¹.

Organizacje społeczne powinny posiadać wieloosobową radę oraz zarząd. Rada powinna zajmować się m. in. określaniem misji i celów organizacji. Z kolei do zarządu należy wykonywanie zadań. Organizacje powinny także mieć statut oraz regulamin, które to mają gwarantować przejrzysty proces dokonywania wyborów oraz zapewniać utrzymanie i rozwój organizacji².

Rady mają za zadanie spełniać m.in. takie funkcje jak:

- rządzić jednostką,
- łagodzić konflikty zarówno wśród wewnętrznych jak i zewnętrznych grup interesów,
- doradzać kierownictwu organizacji,
- rozliczać funkcjonowanie jednostki oraz reagować na podejmowane przez nią działania³.

Organizacje społeczne opierają swoją działalność w dużej mierze na funduszach pozyskiwanych ze środków państwowych i dotacji. Między innymi z tego względu powinny one charakteryzować się uczciwością i koniecznie wzbudzać zaufanie. Jednostki non-profit muszą więc unikać następujących błędów:

- wykorzystywanie do prywatnych celów zasobów jednostki,
- mieszanie opłat za świadczone usługi z otrzymywanymi darowiznami i składkami członków,
- zbyt wysokie wydatki na administrację,
- brak reagowania na nadużycia godzące w dobro sektora,
- nierzetelne wykorzystywanie publicznej dobroczynności,
- nadużywanie lub marnowanie pracy wolontariuszy,

¹ M. Hudson, *Bez zysków i strat: sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, Fundusz Współpracy Phare – Dialog Społeczny, Warszawa 1997, s. 25.

²T. Wacigęga, *Efektywność działania organizacji non profit*, w: *Zarządzanie marketingiem w organizacjach nie dochodowych*, pr. zbior. pod red. A. Chodyńskiego, M. Huczek, I. Sochy, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, Instytut Zarządzania Organizacjami, Sosnowiec 2002, s. 146-147.

³M. Hudson, *Bez zysków...*, op.cit., s. 30.

- brak mechanizmów wewnętrznych do oceniania jakości usług,
- prowadzenie niezdrowej konkurencji, i.in.¹

H. Mike w książce pt: „*Bez zysków i start. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*” wymienia wiele cech, które sprawiają, że zarządzanie organizacją typu non-profit jest naprawdę trudnym zadaniem. Autor zalicza do tych cech m.in.:

- trudności występujące przy zmierzaniu do często niejasno sprecyzowanych celów działania,
- różny stopień odpowiedzialności wobec zainteresowanych grup,
- trudności w śledzeniu wyników pracy,
- brak wyniku finansowego służącego określaniu priorytetów działania,
- konieczność pozyskiwania i korzystania z usług wolontariuszy,
- duża złożoność struktur zarządzania².

Często problemem zarządczym staje się budowanie zaufania społecznego wobec organizacji. Społeczeństwo z reguły darzy organizacje niedochodowe ufnością, jednakże z drugiej strony łatwo ją utracić, gdyż ludzie są bardzo wrażliwi na pojawianie się nieprawidłowości w tym sektorze. Często takie organizacje są oskarżane np. o defraudacje, czy prowadzenie spraw finansowych na granicy prawa. Gdy dochodzi do zachwiania zaufania publiki, wówczas jednostki muszą bardzo szybko podejmować działania aby temu zapobiegać. Poparcie dla organizacji niedochodowych jest bardzo ważne, a jego osłabienie bardzo wpływa na skuteczność działań. Organizacje non-profit mają także obowiązek składania corocznych sprawozdań finansowych oraz sporządzania raportów i przedkładania ich w odpowiednich instytucjach³.

Kolejnym problemem w sektorze pozarządowym jest często brak informacji zwrotnych. Wobec tego, organizacje te, muszą sobie radzić z następującymi problemami:

- niekoniecznie duży popyt na oferowane usługi, często także ograniczony przez minimalizację działań marketingowych,
- brak bezpośredniej odpowiedzialności za jakość usług,
- niezgodność oczekiwań donatorów z oczekiwaniami ze strony użytkowników⁴.

¹ T. Waciego, *Efektywność...*, op.cit., s. 186.

² M. Hudson, *Bez zysków...*, op.cit., s. 26-27.

³ T. Waciego, *Efektywność...*, op.cit., s. 142-143.

⁴ M. Hudson, *Bez zysków...*, op.cit., s. 26.

Zarządzanie w organizacjach nie nastawionych na zysk jest również utrudnione faktem kierowania się różnorodnymi osobistymi i filantropijnymi pobudkami przez osoby dające swój wkład w działalność danego sektora. Występuje również słabe powiązanie pomiędzy organizacjami niekomercyjnymi, a jednostkami udostępniającymi im fundusze oraz tymi, którzy korzystają z oferowanych usług¹.

Należy również zwracać uwagę, iż to, co jest celem działania przedsiębiorstw, czyli maksymalizowanie zysków, nie musi i zazwyczaj nie jest celem organizacji społecznych. Jednostki działające w trzecim sektorze skupiają się zazwyczaj na wartościach wyższego rzędu, służących społeczeństwu. Aby prowadzić skuteczne działania w tym aspekcie, przede wszystkim muszą one być dobrze zaplanowane, bardzo ważne staje się koncepcja zarządzania strategicznego².

Dla organizacji sektora pozarządowego, jak już wcześniej było powiedziane, bardzo ważny aspekt stanowi strategia. W ostatnich latach, liczni specjaliści zarządzania opracowali i wprowadzili bardzo wiele różnorodnych metod i koncepcji pomocnych w efektywnym zarządzaniu. Do najbardziej rozpowszechnionych koncepcji możemy zaliczyć: zarządzanie przez cele (tzw. ZPC), inżynierię procesów, teorię katastrof, analizę krytycznych czynników sukcesu i wiele, wiele innych³. Są one ostatnimi czasy wykorzystywane także w działalności zarządczej organizacji trzeciego sektora.

Zasadniczymi czynnikami zarządzania strategicznego we wszystkich organizacjach, nie tylko tych nie nastawionych na zysk, są: jasno określona misja i cele, opracowywanie strategii i planów, które mają prowadzić do ich realizowania. W szczególności w organizacjach społecznych ważny staje się aspekt zarządzania strategicznego ze względu na to, iż stanowi pewnego rodzaju pomost pomiędzy jednostkami finansującymi działalność i odbiorcami usług. Obecnie obserwuje się, iż niektóre organizacje charakteryzuje większa swoboda w kwestiach strategii aniżeli miało to miejsce w przeszłości.

Bardzo silny wpływ na kierunki planowania strategicznego ma wizja i misja jednostki. Instytucje non-profit często mają silniejsze poczucie spełnianej misji aniżeli przedsiębiorstwa prywatne i organizacje działające w sektorze publicznym. Oprócz ogólnej

¹ M. Hudson, *Bez zysków...*, op.cit., s. 29.

² I. Dudzik-Lewicka, *Cele strategiczne organizacji non-profit*, w: *Zarządzanie w organizacjach non-profit. Strategie marketingowe*, pr. zbior. pod red. A. Chodyńskiego, M. Huczek, I. Sochy, Bielsko-Biała 2001, s. 145.

³ M. Hudson, *Bez zysków...*, s. 68.

misji organizacje muszą sobie także wyznaczać cele działania. Są one niezbędne na wszystkich szczeblach zarządzania w organizacji. Cele strategiczne pomagają w koncentrowaniu się na określonych sprawach, którymi organizacja się zajmuje, wspierają koncentrowanie wysiłków, co w znacznej mierze decyduje o sukcesie. Oprócz głównych celów działania, każda organizacja wytycza sobie również cele szczegółowe. Czasami dzieli się cele organizacji na wewnętrzne i zewnętrzne. Celami wewnętrznymi mogą być np.: zarządzanie zasobami ludzkimi, gromadzenie środków finansowych, sprawozdawczość, inwestycje w infrastrukturę, wzmacnianie rady, itp. Jeśli chodzi o cele zewnętrzne to odnoszą się one właśnie do misji i zadań organizacji, które ta stara się spełnić¹.

Nie trudno więc stwierdzić, że zarządzanie organizacjami trzeciego sektora to niełatwe zadanie. Menedżerowie muszą stale walczyć z ograniczeniami finansowymi i naciskami, tak to ze strony jednostek finansujących, związków zawodowych, pracowników, jak i społeczeństwa, które żąda usług jak najlepszej jakości. Pojawiają się także problemy w procesie wymiany informacji, a to pociąga za sobą brak długookresowych perspektyw podejmowanych działań. Bardzo trudnym zadaniem jest także mierzenie i określanie efektywności działań. Trudno określić kierownikom jakość oferowanych usług, co spowodowane jest problemami w wyodrębnieniu rynku i niemożności monetarnego ujęcia efektów działania. Kierownicy muszą się także zajmować kształtowaniem polityki kadrowej jak i ogólnego rozwoju jednostki. Powinno się w tym celu zmierzać m.in. do uzyskiwania coraz większej elastyczności struktury organizacyjnej.

Organizacje społeczne bardzo często napotykać także na trudności finansowe. Wywołuje to niestety konflikty między kierownictwem a jednostkami finansującymi i często trudno jest znaleźć takie rozwiązanie, które by satysfakcjonowało obydwie strony. W organizacjach niedochodowych trudno także odpowiednio zmotywować personel i zwiększyć stopień identyfikowania się pracowników z celami organizacji. Pracownicy często skarżą się na złe dopasowanie struktur organizacyjnych, co według nich utrudnia komunikację i współpracę. Kierownicy powinni w większej mierze uwzględniać wpływ pracowników na świadczone usługi a także rozwój organizacji. Stworzenie skutecznego systemu zarządzania wymaga również przyjrzenia się kulturze danej organizacji, co umożliwi wykrycie punktów problemowych i zapewni menedżerom zdobycie informacji

¹ M. Hudson, *Bez zysków...*, op.cit., s. 67-76.

zwrotnych o sukcesach i błędach w zarządzaniu oraz stopniu współpracy pomiędzy określonymi komórkami¹.

W przypadku organizacji pozarządowych bardzo ważną rzeczą jest także konieczność uwzględniania niepowtarzalnego charakteru tych jednostek, nie należy o tym zapominać przy projektowaniu i wykonywaniu czynności zarządczych.

4. Regulacje prawne działania organizacji non-profit

Państwo powinno starć się na stworzyć takie ustawodawstwo, które by zapewniało istnienie niezależnego i mocnego sektora organizacji pozarządowych, m.in. poprzez dążenie do ochrony wolności wypowiedzi, stowarzyszenia się i tworzenia zgromadzeń pokojowych. W Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka stwierdza się, iż: „każdy ma prawo do wolności poglądów i wypowiedzi”, a także prawo do pokojowego gromadzenia się i stowarzyszenia.

Brak odpowiednich przepisów pozwalających na tworzenie i funkcjonowanie organizacji pozarządowych może stać się zagrożeniem i ograniczać przyznane jednostkom prawa. Konstytucje wszystkich Państw z naszego regionu zapewniają taką wolność wypowiedzi, pokojowych zgromadzeń oraz stowarzyszenie się. Wszystkie państwa ze Środkowo-Wschodniej Europy jak i byłego Związku Radzieckiego posiadają także ustawodawstwo, które reguluje działanie organizacji społecznych. Mocny sektor społeczny w państwie wspiera budowanie pluralizmu, zaufania społecznego, poszanowania dla rządów prawa i stabilizację społeczną. Są to niezbędne czynniki prawidłowo działającej demokracji państwowej. Dobrze działający system prawa pozwala także łączyć się określonym jednostkom i grupom społecznym w celu zmniejszenia i łagodzenia niepowodzeń w sektorze publicznym i na wolnym rynku.

Większość organizacji społecznych jest w rzeczywistości jednostkami nieformalnymi, nie ponoszą one starań, aby się zarejestrować i otrzymać osobowość prawną. Nabycie przez jednostkę osobowości prawnej daje jej oczywiście pewne korzyści, jednakże wiąże się to także z odpowiedzialnością, m.in. z tytułu zaciąganych zobowiązań. Odpowiedzialność założycieli takowych organizacji oraz jej pracowników jest jednakże często ograniczona do wysokości majątku jednostki.

¹ E. Foremniak, *Niektóre aspekty zarządzania organizacjami non-profit*, w: *Zarządzanie w organizacjach non-profit. Strategie marketingowe*, pr. zbior. pod red. A. Chodyńskiego, M. Huczek, I. Sochy, Bielsko-Biała 2001, s. 103-109.

Organizacje sektora pozarządowego zazwyczaj podlegają ogólnym przepisom prawa, mają np. obowiązek prowadzenia rachunkowości zgodnie z przepisami, które obowiązują w danym państwie.

Utworzenie nowej organizacji najczęściej wymaga zebrania założycielskiego oraz przyjęcia statutu danej jednostki. We wszystkich krajach Europy Środkowo-Wschodniej istnieje wymóg rejestracji organizacji, aby ta mogła uzyskać osobowość prawną. W niektórych państwach umożliwiona jest nawet rejestracja drogą pocztową.

Jeśli chodzi o podstawowe dokumenty jakimi są statuty i regulaminy to powinny one zawierać informacje o charakterze i celach danej jednostki, jej założycielach, organach zarządczych, siedzibie organizacji, a także o przedstawicielstwach, o ile takowe posiada.

Rejestracją organizacji mogą przeprowadzać różne instytucje, zależnie od ustawodawstwa danego kraju¹.

W polskim systemie prawa istnieje wiele przepisów regulujących działalność organizacji niedochodowych. W zasadniczej ustawie państwa, czyli w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 roku znajduje się zapis: „Rzeczpospolita Polska zapewnia wolność tworzenia i działania związków zawodowych, organizacji społeczno-zawodowych rolników, stowarzyszeń, ruchów obywatelskich, innych dobrowolnych zrzeszeń oraz fundacji²”. Sformułowanie to wskazuje na podstawy prawne działania w Polsce organizacji niedochodowych.

Regulacje prawne wprowadzone po roku 1989 normujące działanie organizacji niekomercyjnych przywróciły takowym organizacjom prawo do działania w systemie politycznym. Organizacje społeczne zostały także uznane, jako nieodzowny element demokratycznego systemu³.

Począwszy od 1989 roku obserwujemy w Polsce postępowanie transformacji ustrojowej od tzw. realnego socjalizmu do gospodarki rynkowej i pełnej demokracji.

We współczesnych gospodarkach rynkowych często obserwujemy podział na trzy zasadnicze sektory. Pierwszy z nich to sektor gospodarczy, prywatny, do którego zalicza się przedsiębiorstwa, pracujące dla osiągnięcia zysków. Drugi sektor stanowi władza publiczna,

¹ *Prawne regulacje działania organizacji pozarządowych*, Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych, Warszawa 1999, s. 11-27.

² Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Rozdział I, art. 12.

³ T. Wacięga, *Efektywność...*, op.cit., s. 149.

ukierunkowana na wspólne dobro obywateli. Natomiast trzeci funkcjonujący element w gospodarce rynkowej to właśnie sektor organizacji pozarządowych, nie nastawionych na osiąganie zysków. Dwie główne formy organizacji pozarządowych w Polsce stanowią fundacje i stowarzyszenia.

Pojęcie organizacji pozarządowych stosunkowo niedawno pojawiło się w polskim systemie prawa, chociaż w prawie międzynarodowym stosowane jest już od dawna. W polskim prawie posługiwano się natomiast terminem: *organizacja społeczna*. Pierwszy raz termin: *organizacja pozarządowa* pojawił się w ustawie o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych z dnia 27 sierpnia 1997 roku. Nowe już ustawodawstwo samorządowe z 1998 roku trochę szerzej traktuje na temat tzw. organizacji pozarządowych¹.

Działalność podstawowych rodzajów organizacji nieochodowych, takich jak fundacje i stowarzyszenia regulują odrębne przepisy. Ustawodawstwo dotyczące fundacji i stowarzyszeń pojawiło się jeszcze przed rozpoczęciem w kraju etapu transformacji. Powstanie *ustawy o fundacjach* datuje się na 6 kwietnia 1984 roku, jednakże jej obecna, zmieniona forma, określona została ustawą z 23 lutego 1991 roku². Jeśli chodzi o drugą formę, jaką są stowarzyszenia, to działają one na mocy *Prawa o stowarzyszeniach* z dnia 7 kwietnia 1989 roku³. Obie te ustawy dotyczą co prawda praw obywatelskich, jednakże organizacje w formie fundacji i stowarzyszeń znacznie różnią się od siebie pod względem prawa⁴.

Fundacje mogą jedynie podejmować działalność gospodarczą w zakresie oraz na zasadach określonych statutem. Działalność ta musi służyć wyłącznie celom dla jakich działa fundacja. Niezbędny kapitał wymagany przy podejmowaniu działalności to 1000 złotych. Fundacja także powinna mieć jasno określony przedmiot działania. Prowadzona działalność gospodarcza nie może być traktowana jako sposób realizacji celów, ma ona bowiem jedynie charakter pomocniczy.

Z kolei stowarzyszenia mają prawo prowadzenia działalności gospodarczej we wszystkich dziedzinach, tylko i wyłącznie na własny rachunek. Osiągane dochody nie mogą być rozdzielane pomiędzy członków, a mają służyć działaniom określonym w statucie.

¹ H. Izdebski, *Fundacje i stowarzyszenia...*, op.cit., s. 12-13.

² *Ustawa o fundacjach z dnia 23 lutego 1991*, Dz. U. 1991, Nr 46, poz. 203.

³ *Prawo o stowarzyszeniach z dnia 7 kwietnia 1989*, Dz. U. 2001, Nr 79, poz. 855.

⁴ H. Izdebski, *Fundacje i stowarzyszenia...*, op.cit., s. 15-16.

Stowarzyszenia mają także obowiązek stosowania przepisów określonych w *Ustawie o rachunkowości*¹.

Na mocy obowiązujących obecnie przepisów organizacje pozarządowe mogą być podmiotami gospodarczymi i zatrudniać pracowników, jednakże podlegają, tak jak i inne podmioty gospodarcze obowiązkowi opodatkowania. Obowiązek ten regulują stosowne ustawy, m.in.: ustawa o podatkach i opłatach lokalnych z dnia 12 stycznia 1991², ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych z 15 lutego 1992 roku (oraz zmiany niektórych ustaw regulujących zasady opodatkowania podmiotów)³. Niektóre z organizacji pozarządowych są jednakże zwolnione z pewnego rodzaju podatków. Odnosi się to np. do osób prawnych podejmujących działalność naukową, oświatową, w zakresie ochrony środowiska, kultury fizycznej i sportu, ochrony zdrowia, opieki społecznej, kultury religijnej, i.in. Organizacje społeczne mogą również korzystać z różnego rodzaju zwolnień podmiotowych lub przedmiotowych. Regulują to różnorakie przepisy w stosunku do odmiennych typów organizacji⁴.

Jednostki organizacyjne które powoływane są do realizacji określonych celów stają się osobami prawnymi. Jest to regulowane Kodeksem Cywilnym. Osobowość prawna jest uzyskiwana w chwili wpisu do właściwego dla danej jednostki rejestru, chyba że inaczej traktują przepisy szczegółowe. Większość typów organizacji społecznych posiada osobowość prawną, co daje im zdolność do czynności prawnych. Czynności prawne są realizowane poprzez organy uprawnione do tego w statucie jednostki. Statut jest bardzo ważnym dokumentem. Określa on m.in. cele organizacji, zadania, środki ich realizacji, określa strukturę organizacyjną jednostki, sposoby reprezentowania, zasady i tryb w jakim powoływane są władze, określenie kto może zostać członkiem danej organizacji, nazwą, siedzibę, itp.

Jeśli chodzi o liczbę osób, które muszą wystąpić o zarejestrowanie organizacji, to w przypadku różnych typów organizacji obserwujemy duże różnice w tej kwestii. W przypadku np. stowarzyszeń zwykłych wystarczą do tego trzy osoby fizyczne, ale już np. do zarejestrowania pracowniczego związku zawodowego liczba ta wynosi dziesięć, do związku wyznaniowego czy partii politycznej piętnaście osób. Dużo większe liczby pojawiają się w przypadku zakładania izby gospodarczej obejmującej teren jednego województwa, bo

¹ M. Krzyżanowska, *Marketing usług...*, op.cit., s. 44.

² *Ustawa o podatkach i opłatach lokalnych z dnia 12.01.1991*, Dz. U. 2002, Nr 9, poz. 86.

³ *Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych z dnia 15.02.1992 z późniejszymi zmianami*, Dz.U. 2000, Nr 54, poz. 654.

⁴ L. Jaszczynowski, *Kierowanie i działalność...*, op.cit., s. 157-158.

wynosi 50 osób, a gdy przekracza obszar jednego województwa to wrasta aż do 100, zrzeszenia transportowców aż 200. Przynależność członków do organizacji społecznych jest z reguły dobrowolna. Wyjątek stanowią np. izby zawodowe, do których przynależność jest obowiązkowa. Wszystkie organizacje pozarządowe łączy natomiast tworzenie specyficznych, właściwych tylko tego typu organizacjom struktur organizacyjnych, podejmowanie decyzji w sposób kolegialny, społeczna działalność na wyższych szczeblach kierowniczych, jak i członkowski charakter¹.

5. Finansowanie organizacji niekomercyjnych

„Tylko pieniądź doprowadził do szaleństwa
Więcej ludzi, niż to zrobiła miłość”.

Benjamin Disraeli

M. Bednarczyk w książce pt.: *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, wymienia następujące źródła finansowania działalności organizacji publicznych:

- subsydia z budżetu centralnego i z budżetów samorządowych,
- darowizny od osób fizycznych i osób prawnych,
- dotacje z krajowych i zagranicznych organizacji i programów,
- dochody z kapitału,
- składki członkowskie,
- opłaty uiszczane za korzystanie z usług,
- zbiórki społeczne, aukcje, akcje charytatywne itp.,
- przywileje finansowe w postaci ulg podatkowych, zwolnień z opłat celnych, i.in.,
- dochody uzyskiwane z prowadzenia działalności gospodarczej².

Podstawą prawną finansowania wszystkich organizacji działających na terenie naszego kraju jest *ustawa o finansach publicznych* z dnia 26 listopada 1998r¹. Traktuje ona o finansowaniu instytucji publicznych jak i organizacji pozarządowych.

¹ Tamże, s. 158-169.

² M. Bednarczyk, *Organizacje...*, op.cit, s. 37.

Jeżeli chodzi o finansowanie tzw. publicznych instytucji, które należą do sektora finansów publicznych, to ich działalność finansowana jest w dużej mierze z publicznych środków. Niestety ich ograniczoność powoduje konieczność rozdziału środków poprzez kierowanie się kryterium priorytetowości². Brakującą część środków organizacje publiczne muszą więc starać się pozyskiwać w inny sposób. Nie wszystkie jednostki publiczne są jednak w równym stopniu uzależnione od budżetu państwowego. Bezpośrednio z budżetu swoje wydatki pokrywają wyłącznie tzw. jednostki budżetowe, a dochody kierują odpowiednio na rachunek budżetu państwa lub jednostek samorządu terytorialnego. Z kolei takie organizacje jak gospodarstwa pomocnicze czy jednostki samorządu danego terytorium, mimo otrzymywania środków z budżetu państwa, mogą również osiągać własne przychody³. Działalność organizacji pozarządowych jest natomiast w znacznym stopniu finansowana przez otoczenie. Zdobywanie i utrzymanie stałych źródeł finansowania stanowi bardzo trudne zadanie, a niestety koszty działania organizacji wymagają prowadzenia stałego dopływu środków finansowych⁴.

Środki finansowe mogą pochodzić zarówno od krajowych darczyńców, jak i z zagranicy. Istnieje wiele zagranicznych programów, dzięki którym organizacje pozarządowe mogą zdobywać środki na działalność i finansowanie projektów. Możemy tutaj zaliczyć m.in. takie programy jak:

- **PHARE** – daje on możliwość finansowania różnego rodzaju przedsięwzięć związanych ochroną środowiska, systemem zabezpieczeń socjalnych, czy przeciwdziałaniem handlowi narkotykami⁵,
- **ACCEESS** – udziela wsparcia organizacjom pozarządowym, działającym na rzecz ochrony zdrowia, pomocy społecznej, społeczno – ekonomicznego rozwoju i promocji zdrowia,
- **CONSENSUS** – wspiera reformy zabezpieczenia społecznego⁶.

Działalność większości organizacji z sektora non-profit zależy w znacznym stopniu od różnego rodzaju dotacji przekazywanych dobrowolnie przez obywateli. Ofiarują oni

¹ Ustawa o finansach publicznych z dnia 26 listopada 1998r., Dz.U.2003, Nr 15, poz. 148.

² M. Krzyżanowska, „Marketing ...”, op.cit, s. 34-35.

³ Ustawa o finansach publicznych z dn. 26.11.1998r, Dz.U. 1998r. nr 155, poz. 1014, art. 18 – 20.

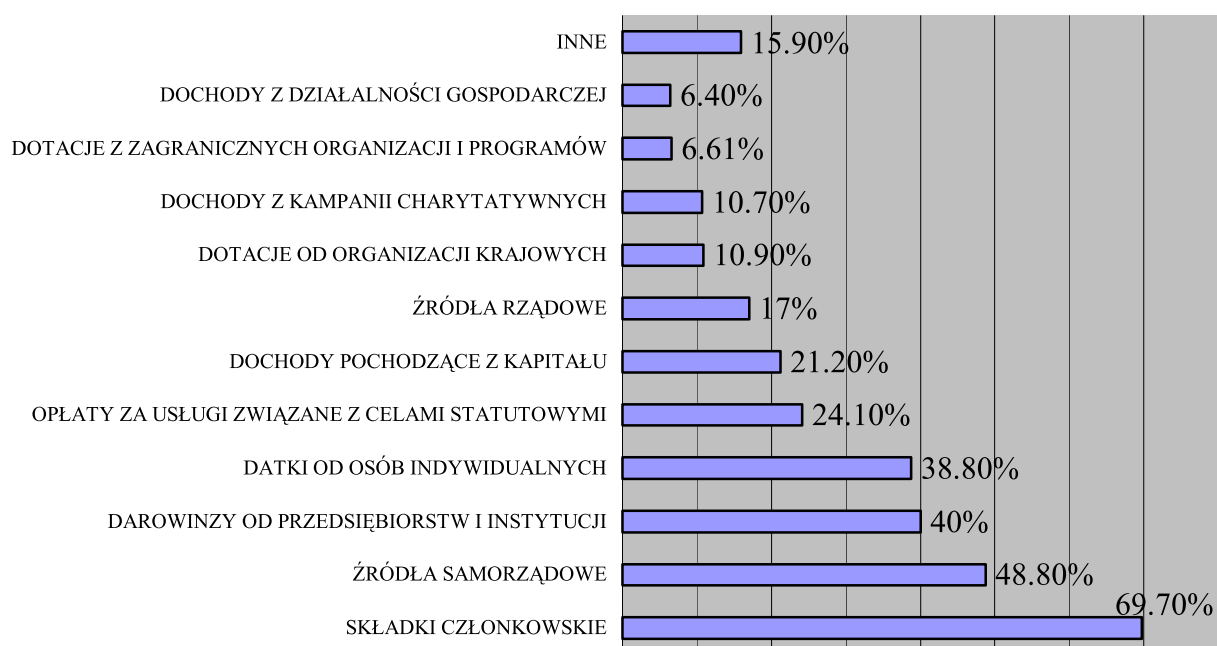
⁴ Forum Inicjatyw Pozarządowych, <http://www.fip.ngo.pl> (data odczytu 12.01.2004).

⁵ Biuletyn „Województwo Śląskie na drodze do Unii Europejskiej”, Biuro ds. Referendum Europejskiego KPRM, Warszawa 2003, s. 13.

⁶ Zjednoczona Europa, <http://www.rover.host.sk/unia> (data odczytu 20.01.2004).

pieniądze na szczytne cele będąc w przekonaniu, że ludzie pracujący dla tych jednostek będą potrafili umiejętnie je wykorzystać i przeznaczą na takie cele, na które zostały przez nich ofiarowane¹.

Dane liczbowe na temat finansowania organizacji pozarządowych w Polsce można znaleźć w raporcie Stowarzyszenia KLON/JAWOR. Poniższy rysunek przedstawia częstotliwość występowania określonych źródeł finansowania organizacji trzeciego sektora.



Rys. 1. Częstotliwość występowania różnych źródeł finansowania organizacji pozarządowych w Polsce (rok 2002)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu Stowarzyszenia Organizacji Pozarządowych KLON/JAWOR, <http://portal.engo.pl/labeo/app/csm/x/10756?context=2>, (data odczytu 18.01.2004).

Jak więc nie trudno zauważyć, najczęściej wykorzystywanym źródłem finansowania są składki członkowskie, co spowodowane jest istnieniem dużej liczby stowarzyszeń, zapewniających stałe źródła dochodu w postaci składek. Drugim z kolei źródłem co do częstotliwości wykorzystywania są środki pochodzące z samorządów. Kolejne źródła to darowizny od instytucji i przedsiębiorstw a także od osób prywatnych.

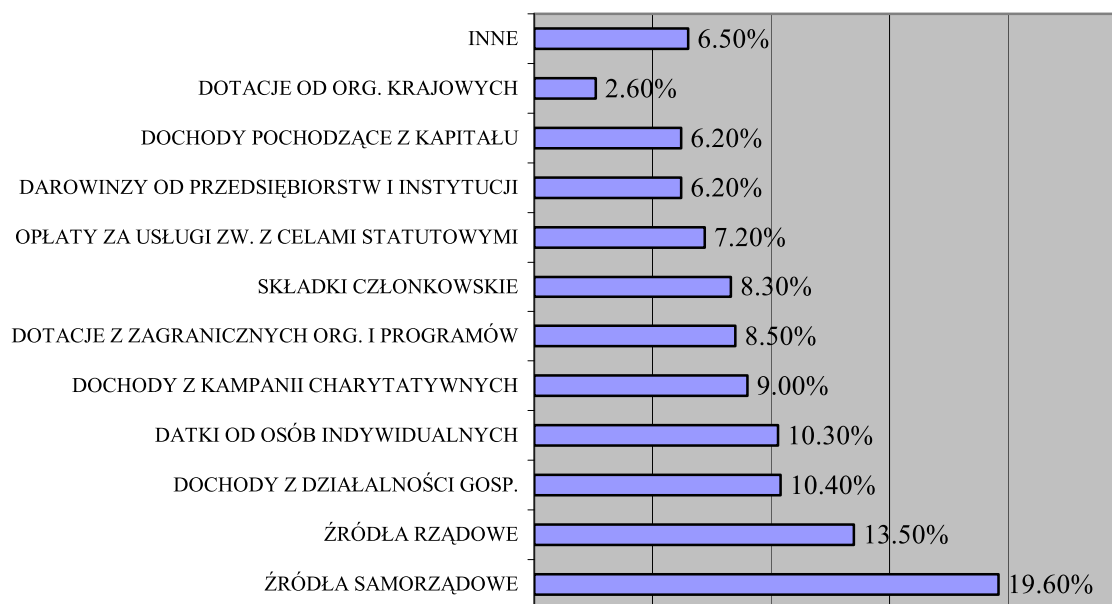
¹ T. Wacięga, *Efektywność...*, op.cit., s. 141.

Prywatne jednostki ofiarują środki na rzecz instytucji non-profit z bardzo różnych powodów. Może nimi kierować m.in.:

- potrzeba uznania i dowartościowania,
- przyzwyczajenie,
- presja otoczenia,
- obawa przed tym, że może spotkać ich podobny problem,
- poczucie solidarności,
- chęć pozbycia się osoby proszącej o pomoc,
- wyrzuty sumienia np. z powodu odmówienia kiedyś pomocy,
- aspekty religijne¹.

Jak więc widać darczyńcami kierują bardzo zróżnicowane powody począwszy od tych prawdziwie altruistycznych niestety aż do fałszywych pobudek niesienia pomocy innym.

Trochę inaczej wygląda rozkład źródeł finansowania jeśli chodzi o znaczenie wartości środków pochodzących z określonych źródeł w skali całego sektora. Prezentuje to rysunek 2.



Rys. 2. Struktura źródeł finansowania organizacji non-profit

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu Stowarzyszenia Organizacji Pozarządowych KLON/JAWOR, <http://portal.engo.pl/labeo/app/csm/x/10756?context=2>, (data odczytu 18.01.2004).

¹ J. Wiślak, *Kryteria segmentacji darczyńców organizacji niedochodowych*, „Marketing i Rynek” 2001, nr 11, s. 7.

Jak więc można zauważyć składki członkowskie, pomimo największej częstotliwości nie mają zbyt dużego znaczenia całości uzyskiwanych dochodów przez organizacje non-profit. Największe dochody uzyskują one natomiast ze źródeł ze źródeł publicznych.

W Polsce brak jest bogatej tradycji darowizn na cele społeczne, w związku z tym wiele organizacji polega często na zagranicznych źródłach zdobywania funduszy i częściowo na dotacjach państwowych. Nie jest jednak wskazane zbytne uzależnianie się od zagranicznych sponsorów, należy mimo wszystko podejmować starania zachęcające do finansowania w kraju i szukanie innych źródeł uzyskiwania środków finansowych. W kraju organizacje pozarządowe są przede wszystkim wspierane przez osoby i fundacje, oraz rodzime przedsiębiorstwa. Daje to dwustronne korzyści, gdyż organizacje użyteczności publicznej uzyskują środki finansowe a przedsiębiorcy poprawiają przez to swój zewnętrzny wizerunek¹.

Obecnie sektor organizacji niedochodowych zależy jeszcze w znacznym stopniu od finansowania publicznego oraz środków z zagranicy. Jednak ze względu na marny stan budżetu i stopniowe wyczerpywanie się środków finansowych uzyskiwanych z zagranicy, znaczenie tych źródeł będzie maleć². Organizacje trzeciego sektora powinny więc stale poszukiwać innych źródeł i sposobów finansowania.

W zasadzie każdy donator przekazujący środki na rzecz organizacji niekomercyjnej oczekuje czegoś w zamian. Są to czasami korzyści uzyskiwane poprzez reklamę, poprawa wizerunku, uzyskiwanie odpisów podatkowych, nawiązanie wartościowych kontaktów, i.in.³.

Organizacje pozarządowe powinny bazować na różnorodnych źródłach finansowania i ograniczać zależność od jednego tylko źródła, co zwiększa stabilność finansową i zmniejsza trudności w kwestii dostępności funduszy i preferencji darczyńców. Panuje także sąd, iż organizacje tego typu powinny starć się zapewnić sobie wystarczającą ilość funduszy z wewnętrznych zasobów na pokrycie kosztów operacyjnych, natomiast ze środków zewnętrznych powinny być pokrywane tzw. koszty programowe⁴.

¹ *Prawne regulacje działania*,..., op.cit., s. 51.

² M. Krzyżanowska, *Marketing usług*..., op.cit. s. 42.

³ J. Wiślak, *Kryteria segmentacji*..., op.cit. s. 7.

⁴ L. Davis, *Przedsiębiorstwa sektora pozarządowego. Czy to alternatywa dla filantropii?*, Fundusz Współpracy Cooperation Found, Warszawa 2000, s. 20-21.

6. Uwarunkowania rozwoju sektora pozarządowego

Organizacje pozarządowe stanowią obecnie dynamicznie rozwijający się sektor stanowiący alternatywną formę świadczenia usług społecznych m.in. w zakresie ochrony zdrowia, opieki społecznej, oświaty, itp.¹. Pomimo jednak dalszych szans rozwoju można także zaobserwować pewne zagrożenia dla działalności tego sektora.

Rozwój działalności sektora instytucji społecznie użytecznych powinien być wspierany przez rząd. Wsparcie to jednak musi być takie, aby nie stwarzać zagrożeń, takich jak:

- utrata niezależności przez instytucje non-profit. To właśnie zachowanie tej niezależności i angażowanie się w realizowanie programów rządowych jest głównym priorytetem tychże organizacji. Organizacje non-profit mają służyć społeczeństwu, a nie dążyć do spełniania priorytetów polityków;
- biurokracja i przerost ambicji zawodowych, utrata lokalnej kontroli i elastyczności. Organizacje społeczne, tworzą często własne, wewnętrzne systemy zarządzania, po to, by dać sobie radę z rządowymi wymaganiami. Zastrzeżenia prawne prowadzą często do opierania działalności instytucji społecznie użytecznych w większym stopniu na wykwalifikowanym personelu niż na wolontariacie;
- pogoń za dostępnymi środkami rządowymi, zniekształcające społecznie użyteczne cele organizacji non-profit. Zdobywanie źródeł finansowania nie powinno przysłańać przewodnich celów działania tychże instytucji, ani powodować konieczności zmiany tych celów².

Ze względu na duże uzależnienie od wielu zewnętrznych źródeł finansowania działalności organizacji niekomercyjnych, a także duże zapotrzebowanie na takowe środki i znaczną liczbę organizacji, obserwuje się tendencje występowania zjawisk konkurencyjności. Organizacje tego typu są w dużym stopniu zależne od finansów publicznych. Biorąc pod uwagę fatalny ich stan, organizacje starają się uzyskiwać środki z coraz to innych źródeł. Można więc wnioskować, że stawianie sobie szczytnych celów nie wystarczy do powodzenia organizacji z sektora non-profit. Będą one musiały podejmować

¹ B. Iwankiewicz-Rak, *Obszary decyzji marketingowych organizacji non-profit*, w: *Marketing. Przełom wieków*, Materiały kongresowe, pr. zbior pod red. K. Mazurek-Łopacińskiej, A. Styś, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 83.

² J. Dziwulski, S. Skowron, *Organizacje...*, op.cit., s. 20.

liczne inicjatywy skierowane do innych podmiotów, które takowe środki posiadają, w celu ich zdobywania¹.

Sektor organizacji niekomercyjnych zatrudnia w Polsce ok. 98 tysięcy osób. Odpowiada to 1% zatrudnienia poza obszarem rolnictwa, 2,8% w sferze usług oraz 1,9% jeśli chodzi o porównanie z sektorem publicznym. Organizacje non-profit w Polsce nie są więc znaczącym pracodawcą na rynku. Pomimo już długoletnich działań organizacje te nie wytworzyły sobie zbyt silnej pozycji w stosunku do publicznych instytucji, które dominują m.in. w sferze edukacji, ochrony zdrowia, czy pomocy społecznej. Wy tłumaczenia kondycji tego sektora w Polsce można upatrywać w spuściźnie po okresie totalitarnym. Ograniczało to bowiem w wielkim stopniu zakres działania organizacji non-profit w sferze usług społecznych. Dalszy jednak rozwój organizacji społecznie użytecznych w Polsce będzie na pewno w znacznym stopniu zależał od elit politycznych, m.in. od tego, w jakim stopniu będą one ograniczać, bądź też rozszerzać rolę tego sektora².

Obserwujemy obecnie dosyć znaczny wzrost wykorzystania technologii komputerowej przez organizacje non-profit. Komputerów używa 69% tego typu jednostek, a tylko co czwarta organizacja nie dysponuje żadnym sprzętem technologicznym. Niestety tylko ok. 20% organizacji społecznych posiada własne strony internetowe. Dostęp do Internetu ma tylko 31% tychże jednostek, ale ponad połowa z nich korzysta ze stałego łącza internetowego. Około 30% organizacji wykorzystuje także Internet w sprawach związanych z organizacją poza miejscem jej lokalizacji³.

Biorąc pod uwagę szybki rozwój technologii i coraz większy dostęp ogółu do sieci internetowej istnieje duże prawdopodobieństwo że w najbliższym czasie jeszcze bardziej wzrośnie odsetek organizacji korzystających z tego dobrodziejstwa.

Pomimo tego iż w ostatnich latach wzmocnił się sektor organizacji społecznych w Polsce, to jednak wraz ze wzrastającą ilością powstawania nowych organizacji, rośnie również liczba tych które są likwidowane. Dzieje się tak dlatego, iż nie działają one efektywnie, są w nieodpowiedni sposób zarządzane, często cele ich działania wykazują rozbieżność z oczekiwaniami społeczeństwa⁴.

¹ M. Krzyżanowska, *Marketing usług...*, op.cit. s. 42-43

² I. Dudzik-Lewicka, *Realizacja celów...*, op.cit. s. 103-104.

³ Portal organizacji pozarządowych ngo.pl, <http://portal.engo.pl/labeo/app/csm/x/10756?context=2>, (data odczytu 18.01.2004).

⁴ T Wacięga, *Efektywność...*, op.cit., s. 141.

Z badań przeprowadzonych w 2002 roku przez Stowarzyszenia KLON/JAWOR wynika iż bardzo często spotykanymi problemami są trudności w pozyskiwaniu źródeł do działania, zarówno finansowych, jak i rzeczowych. Uważa tak aż 78% organizacji. Kolejny poważny problem według 68% organizacji pozarządowych to niestabilne i zawile regulacje prawne. Następne utrudnienie dla działania organizacji trzeciego sektora spowodowane jest niejasnymi regułami dotyczącymi współpracy z administracją¹.

Działania organizacji trzeciego sektora są często postrzegane jako tymczasowe środki wzmacniające osoby wymagające pomocy, aby stały się samodzielne, albo też instytucje niezależne lub rząd będą na mocy przejąć rozpoczęte przez nie zadania. Wśród sponsorów rozpowszechniony jest entuzjazm dla rozwoju opartego na projektach, kładzie on bardziej nacisk na działalność, niżli utrzymanie jednostki. To, czy taka jednostka jest w stanie zdobyć i utrzymać odpowiedni poziom dochodu przeznaczanego na działalność stanowi jeden z głównych warunków skutecznego i niezależnego działania².

Również prowadzenie działalności dochodowej przez organizacje społeczne napotyka na wiele utrudnień i wymaga jeszcze pewnych zmian systemowych. Rozmiary działań organizacji pozarządowych na rzecz samofinansowania wzrastają jednak coraz bardziej w większości krajów. Istnieje możliwość, że władze mogą je zacząć traktować jako potencjalne źródło wpływów z podatków. Prywatni przedsiębiorcy mogą także stawiać zarzuty o nieuczciwej konkurencji. Przepisy w tym zakresie również mogą ulec zmianom³.

Wiele jednostek trzeciego sektora prowadzi działalność dochodową nie biorąc pod uwagę konieczności sprawowania większej kontroli nad zasobami, opracowywania strategicznych założeń działania i praktycznej potrzeby pozyskiwania dodatkowych środków finansowych⁴. Podejście takie musi się koniecznie zmienić, aby została podniesiona efektywność tychże organizacji.

Trzeba także zwrócić uwagę na to, iż zarówno w Polsce, jak i w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej, dla dalszego rozwoju działania organizacji pozarządowych potrzebne jest odpowiednie przygotowanie kadr. Praca w organizacjach pozarządowych niewątpliwie wymaga również profesjonalnych umiejętności. Wskazane jest także promowanie takowych instytucji oraz wzmacnianie roli pracy społecznej. Polepszenia

¹ Stowarzyszenie KLON/JAWOR, Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2002, http://portal.engo/files/badania.ngo.pl/public/badania2002/podstawowefakty_2002.pdf (data odczytu 22.01.2004).

² L. Davis, *Przedsiębiorstwa sektora...*, op. cit., s. 15.

³ Tamże, s. 49.

⁴ Tamże, s. 54.

wymaga także zasięg wsparcia finansowego ze strony osób prywatnych jak i innych organizacji, a aby to osiągnąć trzeba budować pozytywne relacje z otoczeniem¹.

7. Trzeci sektor w Polsce i w Irlandii

W dalszej części niniejszej pracy przedstawione zostaną dwie organizacje non-profit oraz ich działania w zakresie marketingu. Jedną z instytucji to „Westgate Foundation” działająca w Irlandii, druga to usytuowany i działający w Polsce ośrodek „Mountain Heaven Centre” fundacji księżnej Yorku Sarah Ferguson „Children in Crisis”. Obie instytucje działają w różnych warunkach ekonomiczno-społecznych. Funkcjonowanie organizacji non-profit oraz ich liczba i zakres podejmowanych działań różnią się dość znacznie w obu krajach. Dlatego też, aby ułatwić zrozumienie uwarunkowań działania obu instytucji, w niniejszym rozdziale przybliżono funkcjonowanie organizacji trzeciego sektora w Polsce i w Irlandii.

Można powiedzieć, iż Polska osiągnęła już pewien stopień rozwoju organizacji niedochodowych, jednakże mimo wszystko znacznie odbiega on od standardów krajów rozwiniętych gospodarczo. Można to stwierdzić patrząc chociażby na siedmiokrotnie niższy udział tego sektora w Polsce w porównaniu z krajami rozwiniętymi².

Liczba organizacji pozarządowych jest niewątpliwie trudna do określenia, wynika to m.in. z dużej liczby różnorodnych form działania organizacji w tym sektorze oraz z braku obowiązku zgłaszania zaprzestania działalności³

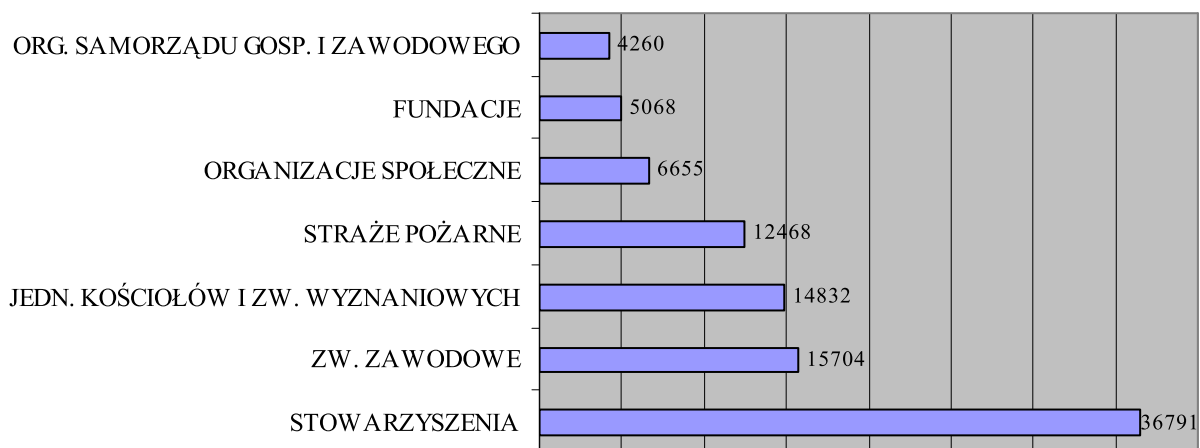
Inicjowane są jednak próby ustalenia liczebności takowych organizacji w Polsce. Podejmuje się tego zadania m.in. Bank Informacji o Organizacjach Pozarządowych KLON/JAWOR.

Z raportu badań Stowarzyszenia przeprowadzonych w roku 2002 wynika, iż w Polsce zarejestrowanych jest ponad 36.500 stowarzyszeń i ponad 5.000 fundacji. Liczebności innych jednostek sektora pozarządowego w 2002 roku prezentuje rysunek 3.

¹ *Sektor Non-Profit w Polsce. Szkic do portretu*, www.klon.org.pl/badania/polskie_jhu.pdf (data odczytu 12.01.2004).

² I. Dudzik-Lewicka, *Realizacja celów strategicznych organizacji non-profit w opraciu o zróżnicowaną kartę wyników Kaplana-Nortona*, w: *Zarządzanie marketingiem w organizacjach niedochodowych*, pr. zbior. pod red. A. Chodyńskiego, M. Huczek, I. Sochy, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, Instytut Zarządzania Organizacjami, Sosnowiec 2002, s. 101.

³ M. Krzyżanowska, *Marketing usług...*, op.cit., s. 20.



Rys.3. Liczba organizacji trzeciego sektora w Polsce w 2002 roku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań Stowarzyszenia KLON/JAWOR, http://portal.engo/files/badania.ngo.pl/public/badania2002/podstawowefakty_2002.pdf (data odczytu 22.01.2004).

Spośród wszystkich zarejestrowanych w Polsce organizacji non-profit aż 58% prowadzi aktywnie działania, natomiast 10% z nich żadnych działań nie prowadzi¹.

Stowarzyszenie KLON/JAWOR zajęło się także zbadaniem obszarów, w jakich działają organizacje trzeciego sektora w naszym państwie. Wyniki zaprezentowane są w tabeli nr 4.

Większość organizacji sektora non-profit usytuowanych jest na obszarach miejskich, 49% zarejestrowanych jednostek ma siedzibę w dużych miastach, z czego w samej Warszawie 15%.

Jeśli chodzi o personel w organizacjach pozarządowych w Polsce, to 55% z nich nie zatrudnia płatnego personelu, z kolei 35% organizacji zatrudnia pracowników na podstawie umowy o pracę. W stowarzyszeniach i fundacjach w oparciu o taką umowę zatrudnionych jest ok. 85.700 osób. Natomiast liczba wszystkich pracowników, którzy pobierają regularnie wynagrodzenie bez względu na formę zatrudnienia wynosi ok. 108.700. Gdy chodzi o liczbę pracowników w poszczególnych instytucjach, to tylko co trzecia organizacja która ma płatny personel zatrudnia do pięciu pracowników, a tylko 13% ponad pięciu. Ilość dużych organizacji, zatrudniających więcej niż 50 osób nie przekracza nawet jednego procenta. Jeśli natomiast chodzi o wolontariuszy to są oni zaangażowani w 47% organizacji. Jest ich ok. 1,6 mln, z tym że w połowie organizacji liczba wolontariuszy nie przekracza 15 osób.

¹ Bank Informacji o Organizacjach Pozarządowych, Stowarzyszenie KLON/JAWOR, <http://portal.engo.pl/labeo/app/csm/x/10756?context=2> (data odczytu 18.01.2004).

Tab. 4. Główne dziedziny działania organizacji trzeciego sektora w Polsce w 2002 roku

OBSZARY DZIAŁANIA	PROCENT WSKAZAŃ NA JEDNO Z TRZECH NAJWAŻNIEJSZYCH PÓL DZIAŁAŃ	PROCENT WSKAZAŃ NA JEDNO NAJWAŻNIEJSZE POLE DZIAŁAŃ
Sport, turystyka, rekreacja i wypoczynek	59,3	35
Oświata, edukacja i wychowanie	48,4	12,2
Ochrona zdrowia, rehabilitacja oraz pomoc niepełnosprawnym	32,	11,1
Sztuka, kultura, ochrona zabytków i tradycji	27,4	9,5
Pomoc społeczna, samopomoc, działalność charytatywna	17,2	4,3
Rozwój regionalny i lokalny	16,3	3,
Ekologia i ochrona środowiska	13,3	2,6
Gospodarka, finanse, ubezpieczenia, rynek pracy oraz promocja	11,7	2,3
Reprezentacja interesów określonych grup zawodowych	7,1	2,3
Hobby oraz rozwój zainteresowań	6,9	2
Współpraca międzynarodowa i integracja europejska	6,9	2
Wieś, rolnictwo, hodowla i uprawy	6,7	1,5
Komunikacja, transport i łączność	6	1,2
Religia, wyznanie	4,3	1
Prawa człowieka, ochrona mniejszości, równość szans	4	1
Nauka, technika, technologia	3,8	0,9
Budownictwo i mieszkalnictwo	3,3	0,8
Środki masowego przekazu, informacja	2,6	0,8
Bezpieczeństwo publiczne i ochrona mienia	1,7	0,8
Wspieranie innych organizacji pozarządowych oraz inicjatyw obywatelskich	1,7	0,3
Państwo, polityka i prawo	1,5	0,2
Inne	17,2	4,4

Źródło: Stowarzyszenie KLON/JAWOR, Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2002, http://portal.engo/files/badania.ngo.pl/public/badania2002/podstawowefakty_2002.pdf (data odczytu 22.01.2004).

W przypadku stowarzyszeń mamy do czynienia z członkostwem i tutaj na podstawie badań stwierdzono, iż połowa z nich ma nie więcej niż 46 członków, 25% stowarzyszeń ma 100 lub więcej członków, a ok. 5% ma więcej niż 750 osób. Spośród wszystkich członków stowarzyszeń 60% jest aktywnych zaś pozostałe 40% nie udziela się w ogóle lub też ogranicza zaangażowanie do udziału w walnych zgromadzeniach¹.

Pomimo faktu, iż polski sektor organizacji pozarządowych wciąż jest skromny w porównaniu z gospodarką całego państwa oraz krajów Europy Zachodniej, to jednak znajduje się na poziomie zbliżonym do krajów Europy Środkowej².

Jeśli chodzi o **Irlandię**, to każdy chyba przyzna, iż kraj ten od kilku lat wzbudza duże zainteresowanie, m.in. przez to że w latach dziewięćdziesiątych stał się on symbolem gospodarczego sukcesu, mimo wcześniejszych poważnych problemów rozwojowych.

Republika Irlandii, mimo neoliberalnych reform w latach dziewięćdziesiątych zachowała większy niż inne kraje zakres pomocy publicznej. Źródłami sukcesu jest także aktywna rola państwa w gospodarce³.

Prawo tego kraju posiada także specjalne przepisy regulujące działalność organizacji niedochodowych. Jeżeli chodzi np. o działalność dochodową organizacji pozarządowych w Irlandii, to postępowanie podatkowe uzależnione jest od przeznaczenia dochodów. Promowane jest także stosowanie ulg podatkowych w celu wspierania działań społecznie użytecznych, przewidziane są również ulgi podatkowe dla instytucji nastawionych na osiąganie zysków oraz przysługuje duże wsparcie finansowe organizacjom pozarządowym.⁴

Od wszystkich jednostek trzeciego sektora wymaga się przygotowania na piśmie statutu organizacji, określającego wewnętrzne regulacje działania.

Wiele irlandzkich organizacji non-profit stało się podstawowymi dostawcami usług, głównie w sektorze zdrowia, inwalidztwa i usług dla osób w podeszłym wieku⁵.

Republika Irlandii, wraz z Wielką Brytanią, mają wiele wspólnych cech dotyczących sektora, które wyróżniają je w kontekście europejskim. Najbardziej wyróżniająca jest koncentracja wysiłków na zdobywaniu pieniędzy. Dużo czasu poświęca się pracy

¹ Stowarzyszenie KLON/JAWOR, op.cit.

² *Sektor Non-Profit w Polsce. Szkic do portretu*, www.klon.org.pl/badania/polskie_jhu.pdf (data odczytu 12.01.2004).

³ J. P. Rosa, *Model Irlandzki*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw,” 2003, nr. 3, s. 89.

⁴ L. Davis, *Przedsiębiorstwa ...*, op.cit., s. 50-51.

⁵ F. Powell, *Paper on the Third Sector in Ireland*, Department of Applied Social Studies, University of Cork, National University of Ireland, Cork 2002, www.ucc.ie/acad/appsoc/3sector.rtf (data odczytu 20.01.2004).

komitetów i pomocy w prowadzeniu organizacji. Oba kraje mają silne systemy opieki społecznej z wysokim poziomem aktywności w usługach socjalnych, edukacji i aspektach religijnych. W Wielkiej Brytanii jednak bardziej zwraca się uwagę na edukację, natomiast w Irlandii na sport i rekreację¹.

Organizacje dobroczynne i inne jednostki sektora pozarządowego mogą przybierać różnorodne, legalne formy działania, mogą również występować jako zrzeszenia, towarzystwa dobroczynne i spółdzielnie².

Irlandzki sektor pozarządowy rozwijał się przez ostatnie 150 lat. Z początku na działaniach społecznych skupiały się organizacje religijne, zajmowały się one głównie dobroczynnością, co czynią do dzisiaj. W ostatnich latach obserwuje się jednak spadek znaczenia organizacji religijnych na rzecz społeczności i niezależnych organizacji non-profit zorganizowanych wokół takich kwestii jak socjalna i ekonomiczna marginalizacja. Ponadto nastawienie nowych organizacji non-profit jest bardziej krytyczne w stosunku do beczynności i podstaw strukturalnych.

Możemy wyróżnić następujące, podstawowe formy prawne organizacji trzeciego sektora w Irlandii:

- towarzystwa z ograniczoną odpowiedzialnością,
- przemysłowe i opatrnościowe społeczności,
- organizacje zarejestrowane na mocy „Charities Act” z 1973 roku,
- niezarejestrowane związki,
- zrzeszenia³.

Za podstawowe cele działania organizacji non-profit uważane są w Irlandii:

- rozwój edukacji,
- poparcie dla religii,
- opieka społeczna w stosunku do ubogich,
- inne prace natury dobroczynnej przynoszące korzyści społeczeństwu⁴.

¹ Energize. Characteristics of regions, www.energizeinc.com/art./anew.html (data odczytu 16.01.2003).

² F. Donghue, *Defining the Nonprofit Sector: Ireland*, Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 28 edited by L. M. Salamon and H. K. Anheier. The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, Baltimore 1998, s. 5.

³ F. Donoghue, *Defining...*, op.cit., s. 5.

⁴ F. Powell, *Paper on the Third Sector...*, op.cit.

W Irlandii samo bycie organizacją dobroczynną nie jest miarą legalnego statusu. Status dobroczynny nie funkcjonuje tak jak to jest na przykład w Anglii. Organizacje dobroczynne mogą się ubiegać u „Revenue Commissioners” (członków komisji skarbowej) o zwolnienia z pewnych podatków. Tabela nr 5 prezentuje poszczególne typy organizacji non-profit występujące w Irlandii, ich status podatkowy i prawny oraz przykłady różnych typów jednostek¹.

Tab. 5. Prawny i podatkowy status różnego rodzaju organizacji non-profit w Irlandii

RODZAJ	STAN PODATKOWY	STAN PRAWNY	PRZYKŁADY
Charities and Charitable Trusts	Możliwe różnorodne zwolnienia podatkowe.	Nie ma oddzielnego statusu prawnego za wyjątkiem tych niezarejestrowanych na mocy „Charities Act” z 1973 roku i zarejestrowanych jako towarzystwa z ograniczoną odpowiedzialnością .	Szpitala, szkoły, organizacje miłośników sportu, organizacje bazujące na społeczności, organizacje partnerskie, jednostki świadczące usługi socjalne.
Friendly Societies	Dostępne są pewne, nieliczne zwolnienia podatkowe.	Nie ma oddzielnego prawnego statusu dla organizacji, wykluczające te dla przemysłowych i opatrnościowych społeczności.	Towarzystwa dobroczynne, związki zaufania, związki handlowe, spółdzielczości rolnicze, przemysłowe i przezornościowe.
Community Sector	Jeśli organizacja zawiera jednostki dobroczynne.	Jeśli organizacja jest zarejestrowana jako towarzystwo z ograniczoną odpowiedzialnością.	Organizacje partnerskie, organizacje rozwoju społecznego.

Zródło: F. Donoghue, *Defining the Nonprofit Sector: Ireland*, Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no.28 edited by L.M. Salamon and H. K.Anheier. The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, Baltimore 1998, s. 13.

¹ Tamże, s. 4-5.

Irlandia doświadczyła bardzo wolnego rozwoju ustawowych usług socjalnych, a kościół katolicki odegrał w tym procesie kluczową rolę. Wiele usług było zainicjowanych i prowadzonych przez organizacje religijne, np. usługi dla ludzi chorych umysłowo, inwalidów, dla młodzieży, dla osób w podeszłym wieku, kościół prowadził także ośrodki dla dzieci i ludzi bezdomnych¹. Obecnie tego typu usługi oferowane są przez różnorodne, nie tylko kościelne, organizacje trzeciego sektora.

Określenie liczby organizacji pozarządowych działających w Irlandii jest trudne, podobnie jak w Polsce. W 1997 roku odnotowano 597 organizacji, z tym że były to organizacje wolontariackie. Gdyby brane były pod uwagę również organizacje społeczne to liczba ta wzrosła by do tysiący². Jak na tak mały kraj, jakim jest Republika Irlandii grupa ta wydaje się być dość liczna.

Jeśli chodzi o wielkość zatrudnienia w sektorze, to sięga ono ok. 3% zatrudnienia poza rolnictwem (32,156 osób zatrudnianych w trzecim sektorze)³. Porównując to z danymi o Polsce i biorąc pod uwagę olbrzymie różnice w liczbie ludności obu krajów niestety trzeba przyznać, że w Polsce wskaźnik ten wygląda dużo słabiej.

Liczba wolontariuszy pracujących w pełnym wymiarze godzin to 31 919. Dostyc duża grupa populacji, bo aż 32% przyznaje, iż świadczyło przez pewien czas w przeszłości usługi na rzecz organizacji non-profit bez pobierania wynagrodzenia. Spośród tych osób 48% stanowili mężczyźni, a 52% kobiety. Obecnie 18% ludności świadczy usługi dla organizacji trzeciego sektora. 2% osób pełnoletnich jest zatrudnionych przez organizacje non-profit na podstawie Rządowego Projektu Zatrudnienia. Badania wykazały również, że 2% populacji mówi o sobie jako o pracownikach organizacji niedochodowych⁴.

Następny aspekt to finansowanie organizacji niedochodowych. 52% środków finansowych dla organizacji sektora pozarządowego pochodzi albo z rządu irlandzkiego albo z Unii Europejskiej. W 1999 roku państwo udzieliło wsparcia finansowego dla trzeciego sektora w kwocie 1.267 bilionów funtów.

Podsumowując można stwierdzić, iż sektor pozarządowy w Irlandii charakteryzuje dynamika i różnorodność, co zapewnia dobro społeczności cywilnej, poza granicami rynkowymi i państwem. Obywatele przyczyniają się do powodzenia trzeciego sektora

¹ F. Powell, *Paper on the Third Sector*, op.cit.

² Tamże.

³ Tamże.

⁴ Tamże.

zarówno w sposób indywidualny jak i kolektywnie, nieformalnie i formalnie poprzez organizacje, bez pobierania wynagrodzenia i jako płatny personel. Organizacje niedochodowe w Irlandii funkcjonują zarówno na poziomie narodowym jak i na poziomach lokalnych społeczności, przybierają mnóstwo różnorodnych form, zarówno te małe, jak i duże. Niektóre są tradycyjne i paternalistyczne, inne prawdziwie demokratyczne, kontrolowane i prowadzone przez użytkowników. Bardzo wiele spośród organizacji ma bliskie, przyjacielskie stosunki z państwem, często ich przetrwanie zależy od finansowania statutowego. Jeszcze inne organizacje sprzeciwiają się państwu poprzez energiczne ruchy socjalne, np. środowiskowe, pokojowe, broniące homoseksualistów, feministyczne, antyrasistowskie, i.in. W tej różnorodności organizacji pozarządowych leży zarówno siła, jak i słabość „trzeciego sektora”. Przyszłość leży w tej właśnie dywersyfikacji, ale nie jako alternatywa państwa z rozbudowanym systemem ubezpieczeń społecznych. Główny nurt sektora organizacji non-profit działających na społecznym rynku ekonomicznym jest jasno ukształtowany przez symbiotyczne związki z państwem. Tylko na rynkach liberalnych, takich jak np. USA, gdzie państwo zapewnia 10% środków na finansowanie działalności takich organizacji, sytuacja wygląda inaczej¹.

Struktura organizacji trzeciego sektora ukształtowała się w różnych krajach zgodnie z obowiązującymi w nich strukturami instytucjonalnymi. Funkcjonowanie takowych organizacji zależy więc od aspektów kulturowo-historycznych, prawnych mechanizmów i dostępnych źródeł finansowania działalności, a także form organizacyjnych².

¹ F. Powell, *Paper on the Third Sector...*, op.cit.

² S. Golinowska, *Nowa struktura instytucji sfery społecznej*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1994, w: J. Dziwulski, S. Skowron, *Organizacje non-profit w gospodarce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 1999, nr 12, s. 18.

Rozdział II

Specyfika marketingu w organizacjach nieochodowych

*„To jest bardzo miłe i sympatyczne,
ale tam na zewnątrz jest okrutny i zły świat,
tam jest walka o władzę i o dużą kasę.
Marketing społeczny to zjawisko marginalne...”.*

Jack Trout

1. Miejsce marketingu społecznego w ogólnej koncepcji marketingu

W celu określenia miejsca marketingu organizacji nieochodowych w ogólnej koncepcji marketingu i stwierdzenia, czy marketing społeczny stanowi marginalne zjawisko, czy też nie, warto najpierw zastanowić się nad ogólną istotą i definicją marketingu.

Pojęcie marketingu jest różnorodnie definiowane przez licznych autorów. Istnieje bardzo wiele, mniej lub bardziej trafnych definicji pojęcia „marketing”.

Marketing jest określany jako proces społeczny, dzięki któremu konkretne osoby i organizacje otrzymują to, czego potrzebują i to, co pragną osiągnąć poprzez proces wymiany¹.

Według definicji W.J. Stantona „marketing” to system ekonomicznej aktywności, kreujący produkty i usługi, ustalający cenę, promujący i sprzedający je w celu zaspokajania potrzeb zgłaszanych przez nabywców². Krótko i zwięźle definiuje marketing Ilona Penc-Pietrzak w książce pod tytułem „Strategie biznesu i marketingu” mówiąc, iż jest to społeczny i zarządczy proces, dzięki któremu jednostki oraz grupy otrzymują to czego

¹ H. W. Boyd, O. C. Walker, J. C. Larreche, *Marketing Management, A strategic approach with global orientation*, Richard D. Irwin, Mc Graw Hill, USA 1998, s. 4.

² H. Mruk, B. Pilarczyk, B. Sojkin, H. Szulce, *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999, s. 9.

potrzebują i pragną, poprzez tworzenie i wymianę produktów oraz wartości z innymi jednostkami i grupami¹.

Można wyróżnić dwa podstawowe ujęcia marketingu, a mianowicie ujęcie wąskie i szerokie. Ujęcie wąskie, inaczej klasyczne, traktuje marketing jako zasadę, zgodnie z którą nabywcy, którzy tworzą rynek danej firmy, stanowią dla niej punkt wyjścia i cel filozofii podejmowanych działań. W tej koncepcji marketing to także systematyczne oddziaływanie na rynek przy pomocy pewnego zestawu narzędzi i system decyzji rynkowych. Z kolei zaś ujęcie szerokie nawiązuje do wymiany wartości. Tutaj marketing traktowany jest jako odpowiednie planowanie, koordynacja oraz kontrola działania organizacji skierowana na aktualne, a także potencjalne rynki zbytu².

Marketing stanowi więc pewnego rodzaju filozofię działania przedsiębiorstwa, która ma na celu identyfikację oraz kreowanie potrzeb nabywców, zaspokajanie tych potrzeb w sposób zapewniający jak najwyższy poziom satysfakcji, a dla danego przedsiębiorstwa przynosić zyski³.

Przedsiębiorstwa stosują dla realizacji celów marketingowych pewien zbiór instrumentów określany jako „marketing-mix”. Obejmuje on cztery podstawowe elementy takie jak: produkt, promocja, cena, dystrybucja.

W literaturze biznesu z ostatnich lat można spotkać coraz więcej dowodów na to, że w hiperkonkurencyjnym środowisku dostawców substytucyjnych produktów, właśnie marketing daje możliwość wyróżnienia się na rynku i zdobycia na nim przewagi konkurencyjnej. Szansą staje się nowe spojrzenie na to, co oferuje tradycyjny marketing oraz odkrycie ponownie wypróbowanych technik i narzędzi, mogących sprawić, że nowe idee nabiorą właściwego sensu⁴.

A gdzie w ogólnej koncepcji marketingu miejsce na marketing społeczny i jak powstała jego idea?

Otóż istota marketingu, rozumiana początkowo jak określona koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem, czyli organizacją nastawioną na osiągnięcie zysków z prowadzonej działalności, zaczęła być z czasem pojmowana jako twórczy proces społeczno-

¹ Ilona Penc-Pietrzak, *Strategie biznesu i marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 65.

² *Podstawy marketingu*, pr. zbior. pod red. J. Altkorna, Instytut Marketingu, Kraków 2003, s. 23-24.

³ I. Penc-Pietrzak, *Strategie biznesu i marketingu...*, *op.cit.*, s. 65.

⁴ B. Bernacik, *Szansa dla marketingu*, „Modern Marketing” 2002, nr 2, s. 12.

gospodarczy, który kreuje procesy wymiany dóbr, usług, organizacji, miejsc, czy też idei satysfakcjonujących obie strony¹.

Marketing nie dotyczy jedynie sprzedaży dóbr, ma natomiast za zadanie zapewnienie odpowiednich produktów właściwym odbiorcom, we właściwym czasie i miejscu. Powinien on tworzyć dla nabywców poczucie wartości oferowanego dobra².

Z biegiem czasu doszło do adaptacji licznych zasad ekonomicznych, w tym również koncepcji marketingu, w organizacjach niedochodowych. Wśród przyczyn tego zjawiska wyróżnia się m.in.:

- problemy w funkcjonowaniu na rynku i potrzebę uzyskania akceptacji społecznej,
- zmianę prowadzonej polityki rządowej, zmniejszającej m.in. subsydia dla sfery usług publicznych i społecznych,
- postępującą inflację, pogarszającą sytuację ekonomiczną,
- zmniejszenie się liczby osób wspomagających działalność takowych organizacji³.

Istotę marketingu dla organizacji non-profit wyjaśnia obrazowo koncepcja Ph. Kotlera mówiąca, iż marketing w organizacjach niedochodowych obejmuje analizę, rozpoznanie potrzeb oraz preferencji nabywców, planowanie, realizację, a następnie kontrolę dobroczynnych programów dla osiągnięcia założonych celów poprzez wymianę wartości na rynku⁴.

Zasady marketingu mają zastosowanie również do instytucji niedochodowych m.in. dlatego, iż:

- posiadają one swoich klientów, których potrzeby winny zaspokajać,
- funkcjonują w określonym otoczeniu marketingowym, muszą je więc poznawać i poddawać analizie,
- oferują dobra i powinny dla nich określać elementy marketingu-mix,
- nie zawsze są monopolistami, którzy muszą mieć konkurentów w postaci prywatnych firm oferujących zbliżone dobra,
- napotyka na problemy natury marketingowej⁵.

¹ *Orientacje marketingowe podmiotów gospodarczych. Podstawy teoretyczno-metodyczne. Kierunki badań*, pr. zbior. pod red. L. Żabińskiego, Katowice 1999, s. 79.

² J. Withers, C. Vippermann, *Na czym polega i jak robić marketing. Marketing usług*, Wydawnictwo M&A Communications Polska Sp. z o.o., Lublin 1994, s. 13.

³ L. Grabarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing...*, op.cit., s. 263.

⁴ National Respite Network and Resource Center ARCH, www.archrespite.org, (data odczytu 22.02.2004).

⁵ K. Cholewicka-Goździk, *Marketing w agrobiznesie*, Materiały dla studentów akademii rolniczych, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1997, s. 263.

Organizacje non-profit, podobnie jak podmioty prowadzące działalność gospodarczą, są zainteresowane określonymi reakcjami odbiorców. Wywieranie wpływu na te reakcje, w celu uzyskania pożądaných efektów, wymaga zaprezentowania przez daną jednostkę stosownej oferty¹. Ten fakt również stanowi jedną z przesłanek stosowania działań marketingowych w organizacjach niedochodowych.

Wobec zmian, jakie zachodzą w otoczeniu rynkowym, których najważniejszymi wyznacznikami jest transformacja gospodarcza i proces integracji Polski z Unią Europejską, przyjęcie przez organizacje orientacji marketingowej jest konieczne². Dotyczy to zarówno jednostek gospodarczych działających dla maksymalizowania zysku jak i organizacji niedochodowych.

W przeszłości marketing był raczej stosowany w przedsiębiorczości. Obecnie stał się jednak również ważnym składnikiem w strategiach wielu organizacji niedochodowych, takich jak np.: różnego typu organizacje dobroczynne, szkoły, szpitale, muzea, teatry, czy kościoły. Wiele spośród organizacji charytatywnych zmieniło kierunek swych działań, przechodząc od organizowania różnych loterii czy zbierania datków do puszek do stosowania pewnych, nawet najbardziej wyrafinowanych instrumentów marketingowych dla zdobycia wsparcia swych celów. Wiele, działających już od bardzo dawna, organizacji tego typu dąży do modernizowania swoich misji i świadczonych usług i przyciągania większej rzeszy członków, jak i darczyńców. Przykładem może być znany wszystkim *Czerwony Krzyż*, czy też *Armia Zbawienia*. W sektorze non-profit nie tylko organizacje dobroczynne zainteresowały się marketingiem. Można bowiem zaobserwować także wykorzystywanie instrumentów marketingowych np. poprzez liczne agencje rządowe. Planują one i przeprowadzają wiele kampanii marketingu społecznego skłaniających do różnych zachowań, np.: ochrony środowiska, życia bez nałogów, itp.³.

Marketing, jako jedna z podstawowych funkcji współczesnych instytucji prosperujących na rynku, obejmuje bardzo zróżnicowaną działalność, spełniając wiele funkcji. Podstawowe zakresy funkcjonalne marketingu obejmują trzy główne grupy: funkcje

¹ L. Grabowski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, op.cit., s. 293.

² B. Mikołajczak, *Orientacja marketingowa w przedsiębiorstwach usługowych – wybrane zagadnienia*, w: *Marketing. Przełom wieków*, tom II, pr. zbior. pod red. K. Mazurek-Łopacińskiej, A. Styś, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 215.

³ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunckers, V. Wong, *Marketing. Podręcznik Europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 56-57.

przygotowawcze, wykonawcze i wspomagające¹. Wszystkie te funkcje marketingu mają zastosowanie zarówno w przedsiębiorstwach nastawionych na osiąganie zysków, jak i w organizacjach typu non-profit. Koncepcja marketingu staje się obecnie coraz ważniejszym elementem działania organizacji nieochodowych, przestając być wyłącznie domeną przedsiębiorstw. Tak więc można zauważyć, iż marketing organizacji trzeciego sektora nie jest już zjawiskiem marginalnym i należy się spodziewać jego dalszego rozwoju.

2. Rola i przedmiot marketingu w działalności organizacji nieochodowych

Organizacje społeczne mogą z powodzeniem wykorzystywać różne instrumenty marketingowe, tak jak przedsiębiorstwa dążące do osiągnięcia zysku, jednakże powinny zachować specyfikę ich adoptowania do w pełni rynkowych warunków. Ważne są wielostronne powiązania z otoczeniem oraz bezpośrednie kontakty i indywidualizowanie oferty. Przyjęcie koncepcji marketingowej wiąże się ze zmianą sposobu realizacji głównych celów organizacji. Dotyczy to m.in. dostarczania satysfakcji odbiorcom, mającego w rezultacie prowadzić do rozwoju instytucji. Powinno się także poświęcać dużo uwagi na to, aby pracownicy identyfikowali swoje cele z nadrzędnymi celami organizacji².

Doświadczenie krajów wysoko rozwiniętych wskazuje, iż kierowanie się w zarządzaniu organizacją zasadami marketingu sprzyja rozwojowi nie tylko działalności skierowanej na osiąganie zysków, lecz również tej pozagospodarczej, typu non-profit³.

W sektorze organizacji pozarządowych również występuje zjawisko konkurencji, a działalność charytatywna jest głównie uzależniona od ofiarodawców lub przyznanych środków. Tym bardziej, pewna część posiadanych przez jednostkę zasobów powinna być przeznaczana na przedsięwzięcia marketingowe. Działania te powinny być głównie skierowane na kreowanie pozytywnego wizerunku organizacji przez informowanie o sposobach działania i uzyskiwanych z tego tytułu efektach⁴.

¹ R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 17-18.

² M. Huczek, I. Socha, *Marketing wewnętrzny czynnikiem poprawy efektywności pracy biblioteki*, w: *Zarządzanie w organizacjach...*, op.cit., s. 43-44.

³ B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji non-profit*, „Marketing i Rynek” 1995, Nr 4, s. 2.

⁴ T. Wacłęga, *Zarządzanie jakością w organizacjach non-profit*, w: *Zarządzanie w organizacjach non-profit. Strategie marketingowe*, pr. zbior. pod red. A. Chodyńskiego, M. Huczeka, I. Sochy, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Instytut Bibliotekoznawstwa i Informatyki Naukowej

Według B. Iwankiewicz-Rak przedmiotem działań podejmowanych przez organizacje niedochodowe może być marketing: organizacji, osób i idei.

Marketing organizacji ma na celu wywołanie akceptacji jej celów wśród społeczeństwa i korzystania z usług świadczonych przez nią, a także udzielania dla niej wsparcia. Jeśli chodzi o marketing osób, to jest on stosowany, gdy organizacja ma na celu eksponowanie określonej osoby i budowanie poparcia dla niej wśród społeczeństwa. Ma on głównie zastosowanie w czasie przeprowadzania kampanii wyborczych. Z kolei marketing idei stosowany jest w przypadku gdy organizacja kieruje swoje działania bardziej w stronę społeczeństwa aniżeli pojedynczych osób. Ma on na celu propagowanie określonych wzorców zachowań, postaw, rozwijanie potrzeb istotnych społecznie. Jako przykład można podać akcje propagujące zdrowy styl życia, potrzebę ochrony środowiska, itp.¹.

Wykorzystanie koncepcji marketingu w organizacjach non-profit może się przyczynić m.in. do:

- podjęcia decyzji, co organizacja ma zamiar robić,
- wyróżnienia na rynku,
- dotarcia do publiczności z określonym przesłaniem,
- zdefiniowania niszy rynkowej,
- upewnienia się, że organizacja jest w stanie sprostać potrzebom i wymaganiom klientów oraz donatorów,
- pomocy w osiągnięciu wytyczonych celów,
- zwiększenia wpływ organizacji na sferę społeczną,
- osiągnięcia wsparcie społeczeństwa,
- zmotywowania ludzi do podjęcia pewnych działań².

Marketing stał się niewątpliwie przedmiotem zainteresowania organizacji non-profit różnego rodzaju. Coraz częściej koncepcja marketingu wykorzystywana jest przez szkoły wyższe, które na wskutek coraz mniejszej ilości zgłoszeń, wykorzystują marketing w celu zdobywania studentów, jak i funduszy. Również szpitale, organizacje kościelne i grupy artystyczne podejmują działania marketingowe. Szpitale czynią to m.in. w obawie

Uniwersytetu Śląskiego, Katedra Systemów i Technik Zarządzanie Politechniki Łódzkiej, Filia w Bielsku Białej, Bielsko-Biała 2001, s. 176.

¹ B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji non-profit*, op.cit., s. 4-5.

² Campagne associates, www.campagne.com (data odczytu 12.02.2004).

niewykorzystania miejsc, kościoły próbując się zabezpieczyć przed utratą wiernych, a grupy artystyczne starają się z kolei pozyskać widzów¹.

Jak więc widać, organizacje niekomercyjne działające na rynku mają różnorodne problemy. Starają się utrzymać na rynku, zdobywać klientów i fundusze, wykorzystując w tym celu różnorodne instrumenty marketingowe.

Decyzje marketingowe organizacji trzeciego sektora koncentrują się na trzech głównych obszarach:

- klientów korzystających z usług organizacji,
- darczyńców wspierających działanie instytucji,
- społeczeństwa odbierającego efekty zewnętrzne działania jednostki.

Przyjmowanie przez organizacje non-profit orientacji na rynek i konsumentów jest sposobem łagodzenia konfliktów pomiędzy społecznymi i gospodarczymi celami instytucji. Orientacja taka warunkuje przeplatanie się interesów organizacji z interesami nabywców. Osiągnięcie sukcesu polega na umiejętności połączenia celów organizacji z osobistymi celami pracowników, darczyńców i konsumentów, aby uzupełniały się nawzajem.

Rozwój organizacji pozarządowych, który przebiega w warunkach deficytu budżetowego i licznych ograniczeń finansowania przez rządy, wymusił podejmowanie rynkowej aktywności i decyzji marketingowych w takich obszarach jak:

- doskonalenie oferty,
- zbieranie funduszy na działalność przez pozyskiwanie darczyńców i wolontariuszy,
- kształtowanie opinii społecznej oraz integrowanie społeczeństwa w procesie zaspokajania istotnych społecznie potrzeb².

Organizacje społeczne, określając cele działalności i sposób ich realizacji kierują się potrzebami nie tylko nabywców, ale również fundatorów i społeczeństwa. W konsekwencji powoduje to formułowanie dwu równorzędnych ofert, w których się eksponuje:

- dobra i usługi zaspokajające społeczne potrzeby, kierowane do nabywców bezpłatnie lub za częściową opłatą, czy odpłatnie,

¹ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo FELBERG S.A., Warszawa 1999, s. 27.

² B. Iwankiewicz-Rak, *Obszary decyzji marketingowych organizacji non-profit*, w: *Marketing. Przełom...*, op. cit., s. 85-86.

- satysfakcję, zadowolenie oraz samorealizację wolontariuszy i darczyńców z faktu, że wspierają oni działalność organizacji, co powoduje udzielanie pomocy w formie rzeczowej, finansowej, bądź świadczenia pracy na rzecz organizacji.

Gromadzenie środków finansowych na działalność jest głównym powodem adaptowania zasad i technik marketingowych przez organizacje typu non-profit.

Przyjmowanie orientacji marketingowej na konsumenta - darczyńcę wymaga podejmowanie decyzji marketingowych, które dotyczą:

- badania rynku fundatorów w zakresie ich oczekiwań, postaw, determinantów sukcesu oraz motywów jakimi się kierują w swoim postępowaniu,
- formułowania misji i celów organizacji z uwzględnieniem preferencji tak fundatorów, jak i klientów,
- segmentacji fundatorów oraz wolontariuszy,
- odpowiedniego doboru i dostosowania narzędzi marketingowych w procesach zbierania funduszy oraz kształtowania: produktu, ceny, promocji i dystrybucji.

Organizacje non-profit eksponując swoje cele i kształtując ofertę prezentują tzw. „społeczną odpowiedzialność”. Jest to wynikiem tego, iż są one powoływane z inicjatywy społecznej dla zaspokajania ważnych potrzeb, integrowania społeczeństwa i kształtowania postaw altruistycznych. W działalności ukierunkowanej na całe społeczeństwo, organizacje trzeciego sektora adaptują koncepcję marketingu społecznego, której głównym celem jest budowanie określonych odczuć i zachowań. Organizacje pozarządowe stają się odpowiedzialne za uwzględnianie, w określaniu swoich celów, działań i kierunków rozwoju, aspektów społecznych¹.

Wybór określonego podejścia marketingowego zależy m.in. od przedmiotu działania organizacji. Może nim być:

- *osoba* - przyciąganie oraz utrzymywanie uwagi, zainteresowania oraz preferencji odbiorców wobec określonej osoby,
- *usługa* - zaspokajanie różnorodnych potrzeb natury społecznej,
- *organizacja* - wpływanie na zaakceptowanie i zgodę na przyjęcie celów danej organizacji,

¹ B.Rak-Iwankiewicz, *Obszary decyzji marketingowych organizacji non-profit*, w: *Marketing. Przełom...*, op. cit., s. 84-89.

- *idea* - przekonanie do określonych idei¹.

Organizacje non-profit powinny w aktywny sposób wywierać wpływ na użytkowników oraz środowisko w jakim się oni znajdują, oferując produkty i usługi. Swoje działania powinny podporządkowywać głównemu celowi istnienia, czyli, jak już było wcześniej powiedziane, zaspokajaniu potrzeb i oczekiwań odbiorców. Realizowanie tego, jakże ważnego zadania, powinno obejmować gł.:

- badanie i analizę potrzeb odbiorców,
- opracowywanie strategii marketingowych, czyli programów działania, które mają zmierzać do zaspokajania potrzeb,
- organizowanie specjalnych zespołów pracowniczych do realizacji wyznaczonych zadań poprzez zaangażowanie i utożsamianie się z działalnością organizacji².

Podsumowując warto jeszcze raz podkreślić uzyskiwanie korzyści instytucji pozarządowych zarządzanych marketingowo. Są to m.in.:

- pozyskanie nowych źródeł finansowania,
- sprawne określanie skali potrzeb społeczeństwa,
- racjonalizacja wykorzystywania społecznych i publicznych funduszy,
- oferowanie pożądanego przez ludność wolumenu i jakości usług,
- organizowanie opierających się na ekonomicznych regułach przedsięwzięć,
- umiejętność kreowania prawidłowego wizerunku instytucji,
- dokonywanie analizy kosztów społecznych,
- zmiana sposobu myślenia,
- zwiększenie aktywności, innowacyjności i przedsiębiorczości,
- łagodzenie problemów, które wynikają ze społecznego, jak i ekonomicznego traktowania nabywców³.

¹ L. Grabarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing...*, op.cit., s. 585.

² L. Derfert-Wolf, T. Skibicka, *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie biblioteki akademickiej*, Materiały z konferencji, Kraków 30 września 1998, Biblioteka Główna AE w Krakowie, Kraków 1998, s. 71.

³ B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji niedochodowych*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 78.

3. Segmentacja rynku dla potrzeb organizacji non-profit oraz wybór rynku docelowego

Bardzo istotny jest wybór docelowych rynków. Dlatego też powinien on być poprzedzony analizą aktualnej struktury odbiorców oraz prognozami zmian tejże struktury pod wpływem oddziaływania czynników społecznych i demograficznych¹.

Funkcjonowanie marketingu we wszystkich jednostkach usługowych powinno się opierać na przygotowanej odpowiednio strategii marketingowej. Jednym z ważniejszych etapów jej kształtowania jest właśnie dokonywanie segmentacji rynku. Technika ta ułatwia wybór docelowej grupy lub też grup nabywców, do których instytucja ma zamiar kierować swoją ofertę, jak i zapewnianie właściwych środków marketingowych podnoszących pozycję konkurencyjną jednostki².

Organizacje działające obecnie na rynku coraz częściej przyjmują tzw. strategię marketingu docelowego, pozwalającą lepiej zidentyfikować szanse marketingowe. Strategia taka obejmuje kilka faz:

1. Segmentacja rynku:

- analiza cech i preferencji potencjalnych odbiorców,
- wyróżnienie kryteriów segmentacji,
- określenie specyfiki każdego segmentu.

2. Wybór rynku docelowego:

- ocena potencjalnej atrakcyjności każdego z segmentów,
- wybór jednego, lub większej liczby docelowych segmentów,

3. Pozycjonowanie produktu:

- tworzenie jak najefektywniejszej pozycji produktu na rynku,
- propagowanie kompozycji instrumentów marketingowych dla każdego z wybranych segmentów rynkowych³.

Segmentacja rynku polega na podziale zbioru nabywców, którzy tworzą dany rynek, na grupy, charakteryzujące się wyższym aniżeli dana zbiorowość, stopniem jednorodności.

¹ J. Mazur, S. Starnawska, *Marketing usług hotelarskich*, „Marketing i Rynek“ 1995, nr 7-8, s.17.

² Tamże, s. 17.

³ A. Pomykalski, *Nowoczesne strategie marketingowe*, Grupa Wydawnicza INFOR, Warszawa 2001, s. 87-88.

Przy tym brane są pod uwagę preferencje oraz możliwości nabywców, jak i sposób w jaki reagują oni na działanie instrumentów marketingowych¹.

Powodów konieczności dokonywania segmentacji rynku jest kilka, najważniejsze z nich to:

- duże zróżnicowanie odbiorców oferty,
- możliwość prostszego dotarcia i zaspokojenia określonych potrzeb nabywców,
- spośród pewnej grupy klientów można wyodrębnić podgrupy o zbliżonych systemach wartości i zachowaniach rynkowych,
- podgrupy charakteryzują się większą jednorodnością,
- można skuteczniej wykorzystać posiadane środki².

Segment rynku docelowego, który jednostka chce obsługiwać, jest punktem wyjścia formułowania strategii. Kryterium wyboru docelowego rynku stanowi analiza preferencji odbiorców. Pozwala to m.in. lepiej przygotować właściwą ofertę, dostosować kanały dystrybucji i narzędzia promocyjne. Umożliwiona jest koncentracja tylko na nabywcach, których potrzeby organizacja ma szansę najlepiej zaspokoić.

W literaturze spotyka się także procedurę siedmiostopniowej segmentacji, według której wyróżnia się następujące etapy:

- szerokie zdefiniowanie rynku poddawanego procesowi segmentacji,
- sformułowanie listy potrzeb potencjalnych odbiorców,
- wstępne wyróżnienie segmentów poprzez tworzenie określonych kombinacji zaspokajanych na danym rynku potrzeb,
- zidentyfikowanie a następnie usunięcie cech wspólnych,
- dobranie nazw dla wyróżnionych segmentów,
- przeprowadzenie dogłębnej charakterystyki poszczególnych segmentów,
- określenie ich relatywnej wielkości³.

Jednym z najistotniejszych aspektów segmentacji jest wybór kryteriów jej dokonywania. Można je podzielić na dwie podstawowe grupy:

- kryteria charakteryzujące konsumentów,

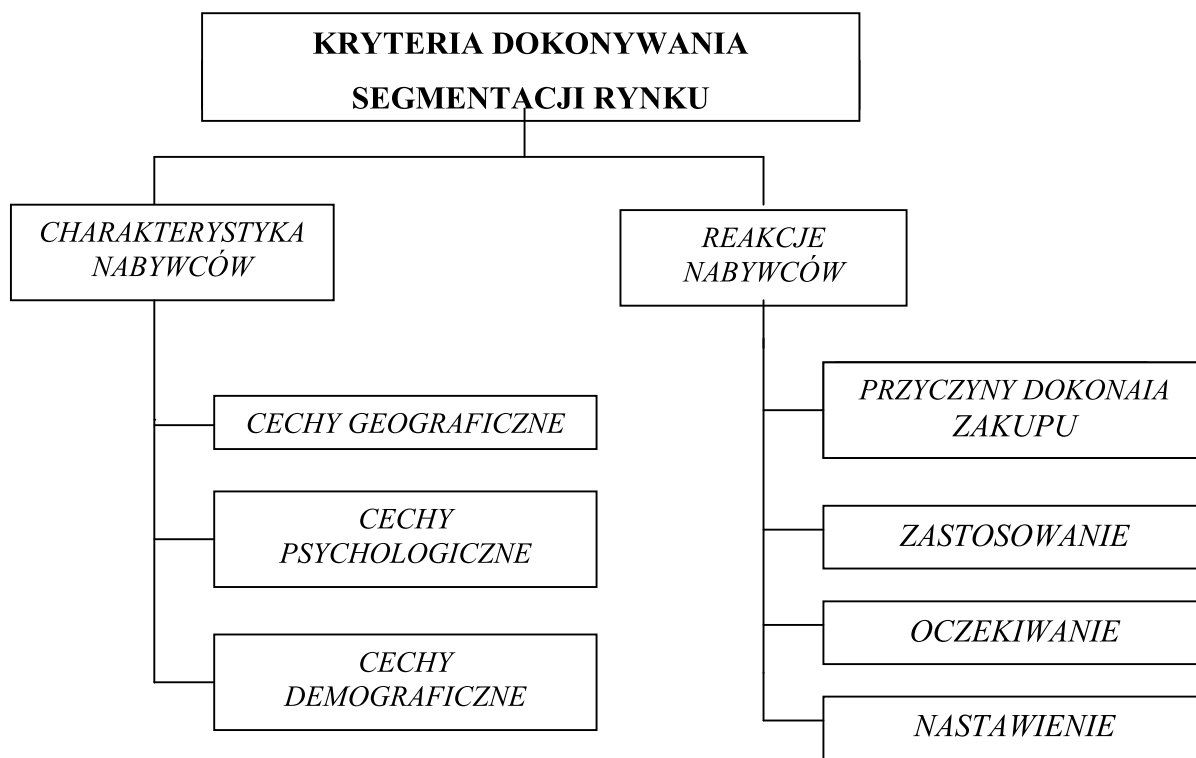
¹ B. Mikołajczak, *Orientacja marketingowa...*, op.cit., s. 213.

² B. Nowotarska-Romaniak, *Strategia segmentacji rynku usług ubezpieczeniowych*, „Marketing i Rynek” 1997, nr 2, s. 16.

³ M. Krzyżanowska, *Marketing usług...*, op.cit., s. 93-94.

- kryteria reakcji odbiorców na marketingową ofertę¹.

Bardziej szczegółową klasyfikację prezentuje poniższy rysunek, nr 4.



Rys. 4. Kryteria dokonywania segmentacji rynku

Źródło: R. Kłeczek, W. Kowal, P. Waniowski, J. Woźniczka, *Marketing - jak to się robi*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław 1992, s. 93.

Kryteria zaprezentowane na rysunku są z reguły rozwijane na zbiór bardziej szczegółowych cech, zależnych od specyfiki rynku i produktu.

Przy wyborze kryteriów należy uwzględnić podstawową zasadę wyszukiwania ważnych różnic pomiędzy odbiorcami, a mianowicie tworzenia jak najmniejszej ilości segmentów².

Organizacje non-profit oferują swoje usługi szerokiemu gronu odbiorców. Przez to, w celu bardziej skutecznego dotarcia do potencjalnych nabywców, przeprowadzają także segmentację swoich odbiorców. Możemy tutaj wyróżnić dwie różnorodne grupy:

- fundatorzy,
- odbiorcy oferty usługowej.

¹ A. Pomykalski, *Nowoczesne strategie...*, op.cit. s. 89.

² M. Krzyżanowska, *Marketing usług...*, op.cit., s. 93.

Obie grupy wymagają stosowania różnorodnych programów marketingowych. Sponsorzy przekazują środki finansowe, pracę, a także poświęcają swój czas, oczekując w zamian podniesienia swojego statusu społecznego, rekompensaty finansowej, często w postaci różnych ulg podatkowych, albo też wspierają daną jednostkę nie oczekując nic w zamian. Celem strategii marketingowej skierowanej na darczyńców jest dążenie do zaspokajania ich potrzeb i preferencji¹.

Rynek konsumentów jest z kolei bardzo zróżnicowany i zachodzi potrzeba podzielenia go według poszczególnych kryteriów, o czym wspominałam już wcześniej. Można kryteria te odnaleźć w tabeli 6.

Tab. 6. Kryteria dotyczące odbiorców oraz oferty

<p>Kryteria dotyczące odbiorcy</p>	<p><i>Społeczno – ekonomiczne</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • dochód • przychód • wykształcenie • zawód • kryterium geograficzne 	<p><i>Demograficzne</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • wiek • płeć • narodowość • status rodziny • wyznanie 	<p><i>Psychograficzne</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • zainteresowania • aktywność • styl życia • wrażliwość
<p>Kryteria dotyczące oferty</p>	<p><i>Warunki korzystania</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • reakcja na promocję • lojalność • czas • umiejscowienie • okazja • częstotliwość • wielkość 	<p><i>Oferowane korzyści</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • wiedza odbiorcy na temat oferty • promocja firmy • korzystny wizerunek darczyńcy 	

Źródło: M.Krzyżanowska, *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2000, s. 93.

¹ M.Puta - Olechnik, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 2000, s. 111 – 113.

Prawidłowo przeprowadzona segmentacja powinna spełniać kilka podstawowych warunków. Są nimi:

- mierzalność, mająca odzwierciedlenie w istnieniu możliwości uzyskania informacji o konsumentach,
- dostępność, gwarantująca możliwość efektywnego stosowania wszystkich instrumentów marketingowego oddziaływania,
- wrażliwość, wyrażająca się w prawdopodobieństwie, iż konsumenci zareagują pozytywnie na kierowane do nich działania marketingowe,
- rozległość, mówiąca, że poszczególne grupy są na tyle obszerne, iż uzasadnione jest stosowanie w stosunku do nich zróżnicowanych strategii marketingowych¹.

Na podstawie dokonanej segmentacji przeprowadzany jest wybór rynku docelowego. Organizacje wybierają te segmenty, które mają zamiar obsługiwać lub z którymi będą w jakiś sposób współpracować, np. w przypadku sponsorów. Konieczność dokonania wyboru segmentów jest m.in. efektem ograniczoności zasobów jakimi dysponuje organizacja. Nie da się realizować potrzeb wszystkich, trzeba więc wychodzić naprzeciw wybranym grupom odbiorców².

Przeprowadzenie segmentacji i wyboru rynku docelowego ma bardzo istotny wpływ na wszystkie komponenty marketingu-mix, czyli: produkt, cenę, dystrybucję i promocję. Dlatego też proces ten powinien być przeprowadzany rzetelnie i z rozwagą.

4. Strategie marketingowe w usługowych organizacjach nie zorientowanych na zysk

Strategia marketingowa stanowi bardzo istotny, twórczy element planu marketingowego. Organizacja musi decydować o tym, w jaki sposób wykorzystać zasoby którymi dysponuje, jak stworzyć efektywny zestaw narzędzi oddziaływania rynkowego, umożliwiający realizację wytyczonych celów.

Na to, w jaki sposób może być prowadzona działalność marketingowa organizacji non-profit ma wpływ wiele czynników. Najważniejsze z nich to:

- efekt działalności dostarczany odbiorcom,

¹ M. Krzyżanowska, *Marketing usług...*, op.cit., s. 94.

² Tamże, s. 94-95.

- charakter relacji danej organizacji z otoczeniem.

Jeżeli chodzi o pierwszy czynnik, to warto tutaj podkreślić, iż działalność marketingowa organizacji sektora pozarządowego często określana jest z punktu widzenia przedmiotu sprzedaży, czy też świadczenia usług. Często pomimo różnych celów poszczególnych organizacji mogą one podejmować takie same przedsięwzięcia. Sposób ich prowadzenia może być jednak bardzo zróżnicowany i przejawiać się bardzo różnymi akcjami promocyjnymi. Tym, co łączy organizacje trzeciego sektora jest sprzedaż pewnej idei. Jest nią doprowadzenie do transakcji wymiennej pomiędzy daną organizacją, a konsumentami. Od konsumentów często wymaga się poświęcenia czegoś, co jest dla nich bardzo cenne i wymianę na to, co daje organizacja niekomercyjna. Od konsumentów może być wymagane m.in.:

- porzucenie starych idei i wartości,
- strata czasu i energii,
- koszty materialne,
- zmiana starych sposobów zachowań.

Są to więc zarówno koszty materialne, jak i niematerialne. W zamian za ich poniesienie konsumenci mogą otrzymywać jednak pewne korzyści, które również mogą przybierać materialny i niematerialny charakter, np. usługi, czy korzyści społeczno-psychologiczne. Zestawienie ponoszonych kosztów oraz korzyści dostarczanych przez organizacje sektora non-profit może być bardzo przydatną podstawą do formułowania szczegółowych programów marketingowych.

Jak już było wyżej wspomniane, drugim czynnikiem wpływającym na działalność marketingową organizacji nieochodowych jest charakter relacji z otoczeniem.

Aby określić charakter tych relacji należy się zastanowić nad kilkoma kwestiami, a mianowicie:

- zakresem, w jakim organizacja zależy od finansowania z zewnątrz, a zwłaszcza subsydiów i dotacji,
- sposobem postrzegania koncepcji marketingu przez członków danej organizacji,
- zakresem, w jakim funkcjonowanie jednostki stanowi przedmiot stałej, publicznej oceny,
- sposobem oceny efektywności funkcjonowania organizacji,

- zakresem, w jakim prowadzenie działalności zależy od konieczności korzystania z pomocy wolontariuszy¹.

Jeżeli działalność organizacji jest finansowana poprzez wykorzystywanie funduszy państwowych i prywatnych to sposób prowadzenia działalności może być wyznaczony na dwa sposoby. Instytucje zewnętrzne, udzielające organizacji wsparcia finansowego mogą stwarzać pewne ograniczenia dla prowadzonej działalności, jak np. ograniczanie procedury prowadzenia działalności, wyznaczenie odbiorców do których musi być skierowana działalność, nakazanie kierowania środków do trudno dostępnych segmentów. Kolejna, druga sprawa to fakt, iż sposób finansowania sprawia, że działalność marketingowa jest „dublowana”. Organizacje nieochodowe kierują swoją aktywność na dwie grupy: do sponsorów i odbiorców korzystających z usług organizacji. Mogą więc formułować dwojaki rodzaj strategii:

- alokacji środków,
- pozyskiwania środków².

Koncepcja marketingu w organizacjach non-profit zyskała ważne miejsce w ich działalności. Było to m.in. rezultatem zmiany postaw kierownictwa, sponsorów, a gł. pojawienia się konieczności podnoszenia efektywności działania organizacji w warunkach komplikowania się procesów rynkowych i coraz większej konkurencji na rynku usług społecznych.

Publiczna ocena funkcjonowania organizacji nieochodowych może w znacznym stopniu ograniczyć możliwości wyboru określonego kierunku działań marketingowych. Organizacje, będąc oceniane, mają świadomość konieczności pomijania niektórych obszarów działania i grup odbiorców oraz unikania konfrontacji z innymi organizacjami sektora.

Jeżeli chodzi o sposoby oceny efektywności funkcjonowania, a zwłaszcza zakres wykorzystywania pozamarketingowych miar oceny pojawiają się problemy z tym, iż kontrolujący działalność organizacji nie są przygotowani do prowadzenia działań kontrolnych z punktu widzenia aspektów marketingowych. Ograniczanie się bowiem jedynie do sformalizowanych kryteriów dokonywania oceny może się okazać niewystarczające lub niezasadne do rzeczywistej oceny efektywności funkcjonowania organizacji.

¹ L. Grabarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing...*, op.cit., s. 666-667.

² Tamże, s. 667.

Wiele organizacji non-profit opiera swoje funkcjonowanie na usługach wolontariuszy, osobach pozyskujących środki i poszukujących wolontariuszy. Może to prowadzić do pewnych, istotnych konsekwencji dla prowadzonych działań. Organizacje muszą formułować dodatkową strategię marketingową, a mianowicie pozyskiwanie wolontariuszy. Korzystanie z pomocy wolontariuszy może także wywoływać pewne problemy w bieżącym kierowaniu organizacją¹.

Procedura formułowania strategii marketingowej obejmuje:

- poszukiwanie szans rynkowych, a z tym wiąże się analiza otoczenia marketingowego i zasobów danej organizacji,
- wybór docelowego rynku, a w tym celu potrzeba dokonania segmentacji,
- skonkretyzowanie celów marketingowych w odniesieniu do całej organizacji lub poszczególnych elementów jej działania,
- określenie kompozycji marketingu-mix dla działań mających zmierzać do realizacji wybranych celów strategicznych jednostki².

Strategie marketingowe wszystkich organizacji świadczących usługi, czy to pracujących dla zysku, czy niedochodowych, obok podstawowych instrumentów marketingu-mix powinny także obejmować kwestie związane z odpowiednim kształtowaniem jakości świadczonych usług. Ocena poziomu usług jest dokonywana na podstawie subiektywnych odczuć nabywców, którzy określają stopień własnego zadowolenia³. Odpowiednie kształtowanie jakości usług jest więc bardzo trudnym zadaniem, o którym nie wolno zapominać.

Bardzo ważna, w ramach poszukiwania szans rynkowych, jest analiza otoczenia. Dzieli się je na otoczenie bliższe, które na realizację celów danej organizacji ma bezpośredni wpływ oraz dalsze, które ma pośredni wpływ na działalność jednostki. Ważnym aspektem jest dobra znajomość organizacji konkurencyjnych, oferujących użytkownikom danego segmentu te same lub zbliżone dobra. Najważniejszym elementem otoczenia

¹Tamże, s. 667-668.

² J. Przybysz, *Działania marketingowe w bibliotece Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, w: *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie biblioteki akademickiej*, Materiały z konferencji, Kraków 30 września 1998, Biblioteka Główna AE w Krakowie, Kraków 1998, s. 323.

³ E. Łupińska, *Problem jakości w działalności firm usługowych*, w: *Aktualne problemy marketingu w Polsce*, pr. zbior. pod red. A. Wiśniewskiego, E. Hościłowicza, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2000, s. 88.

bezpośredniego są finalni odbiorcy oferty, tworzący docelowy rynek zbytu. Organizacje, chcąc się uwidocznić, muszą wychodzić z szeroką ofertą do różnorodnych środowisk¹.

Istotna w formułowaniu strategii marketingowej okazuje się także koncepcja marketingu wewnętrznego, który to jest uznawany za najistotniejszą formę działalności w organizacjach o rozwiniętej kulturze dbania o klientów. Szczególną rolę marketing wewnętrzny odgrywa w organizacjach o profilu usługowym, gdzie na powodzenie ma w dużej mierze wpływ marketing skierowany do personelu.

Istota marketingu wewnętrznego obejmuje dwie podstawowe zasady:

1. Wszyscy pracownicy powinni być świadomi misji organizacji, jej strategii oraz celów działania, podnosząc jakość kontaktów z użytkownikami oraz między pracownikami.
2. Każda komórka i wszyscy pracownicy powinni ze sobą współpracować na zasadzie wewnętrznych dostawców i nabywców, starając się osiągnąć wysoki poziom świadczonych usług².

Marketing wewnętrzny dotyczy wszystkich osób pracujących na rzecz danej instytucji, i należy je traktować jako specyficznych klientów. Stwarzanie dogodnych warunków pracy pozwala budować zespół wydajnych i lojalnych pracowników. Z kolei tylko taki personel może doprowadzić do zadowolenia klientów. W organizacjach typu non-profit można wyróżnić kilka głównych elementów strategicznego planu marketingu wewnętrznego. Są to kolejno:

- dobór odpowiednich współpracowników,
- organizowanie działań,
- motywowanie³.

Wykorzystywanie koncepcji marketingu wewnętrznego w organizacjach trzeciego sektora, przekonuje do tego, iż równie ważnymi jak finalni odbiorcy klientami organizacji są jej członkowie i pracownicy.

Podczas tworzenia strategii marketingowej w organizacjach zorientowanych na klienta, najlepszym schematem jest postępowanie według reguły: „od zewnątrz do wewnątrz”. Chodzi o to, iż przed opracowaniem produktu i innych komponentów

¹ J. Przybysz, *Działania marketingowe...*, op.cit., s. 323.

² M. Huczek, I. Socha, *Marketing wewnętrzny czynnikiem...*, op.cit., s. 44-46.

³ E. Lipian-Zontek, *Specyfika marketingu w organizacjach pozarządowych typu non-profit*, w: *Zarządzanie w organizacjach...*, op.cit., s.138.

marketingu-mix należy w pierwszej kolejności zbadać potrzeby klientów. To właśnie oni powinni znajdować się w centrum uwagi, a dokładniej ich potrzeby i preferencje. W organizacjach niedochodowych stosujących orientację marketingową można wyróżnić kilka etapów postępowania, mianowicie:

- wybór docelowego rynku,
- badanie potrzeb klientów,
- zastosowanie marketingu skoordynowanego,
- tworzenie instrumentów marketingu wewnętrznego,
- określanie wpływu, jaki wywiera otoczenie na daną jednostkę¹.

Organizacje niedochodowe są również bliskie adaptacji reguł marketingu partnerskiego. Zakłada on tworzenie wieloletnich, przyjacielskich układów z wszystkimi podmiotami, z którymi organizacja wchodzi w związki społeczno-gospodarcze. Koncepcja ta może się przyczynić do wzmocnienia pozycji, przewagi rynkowej oraz poparcia wśród społeczeństwa. Powinna również przysporzyć stałych i wiernych klientów, jak również fundatorów i lojalnych pracowników.

Adaptowanie koncepcji marketingu w organizacjach non-profit stanowi obecnie o ich sukcesie, przejawiającym się nie tylko w osiągnięciu mocnej pozycji i oferowaniu usług, jakich oczekuje społeczność, lecz także uwidacznia się w rosnącej hojności społeczeństwa i większych chęciach udzielania im pomocy².

5. Problemy w zakresie stosowania marketingu w organizacjach trzeciego sektora

Organizacje pozarządowe napotykają w swej działalności na wiele różnorodnych trudności, nie tylko finansowych. Są to często bariery związane z nieufnym nastawieniem do stosowania nowych dziedzin wiedzy, brakiem zrozumienia obowiązujących zasad marketingowych. Często można spotkać się z opiniami, iż organizacje non-profit nie mają potrzeby stosowania marketingu, bo przecież nic nie sprzedają, a braku silnej konkurencji, nie trzeba się jej w ogóle obawiać. Niektórzy także twierdzą, iż to co stanowi regułę w przedsiębiorstwach komercyjnych nie ma zastosowania w organizacjach non-profit.

¹ Tamże, s. 134.

² B. Iwankiewicz-Rak, *Obszary decyzji marketingowych organizacji non-profit*, w: *Marketing. Przełom...*, op.cit., s. 90.

Są to często bardzo błędne opinie. Obecnie, chcąc skutecznie działać dla dobra innych, organizacje trzeciego sektora powinny korzystać ze wszystkich dostępnych dziedzin wiedzy, w tym oczywiście marketingu. Wykorzystywanie reguł marketingowych może doprowadzić do rozwiązania wielu problemów z jakimi stykają się organizacje społeczne. Może pomóc m.in.:

- odpowiednio i sprawnie dobrać docelową grupę odbiorców,
- podnieść atrakcyjność oferowanych programów działania,
- usprawnić komunikację z otoczeniem,
- ulepszyć działania wewnątrz jednostki,
- poprawić wizerunek danej organizacji¹.

Proces wprowadzania w organizacjach non-profit mechanizmów rynkowych stale się dokonuje. Często jest to proces skomplikowany, co wynika nie tylko z barier psychologicznych, takich jak utrwalone postawy i nawyki nabywców, ale także związane to jest z samą specyfiką usług i ich charakterem.

Problemy wynikają z zachodzących w działaniu instytucji różnorodnych zmian, takich jak:

- zwiększenie swobody wyboru usługodawcy przez klientów, co jest rezultatem zmniejszenia formalnych ograniczeń w korzystaniu z usług i zwiększenia ich podaży,
- zmiany w sposobach opłacania organizacji,
- szersze poinformowanie klientów o cechach i jakości dóbr,
- większa konkurencja,
- zwiększone oczekiwania klientów².

Marketing, pomimo tego, że stanowi jedną z płaszczyzn zarządzania, to w działalności w sferze usług społecznych wymaga kontroli zarządzających, w celu weryfikowania zarówno pozytywnych jak i negatywnych efektów zewnętrznych jego adaptacji w organizacji. Efekty te wyznaczają bowiem granice wykorzystywania w tej sferze filozofii marketingu³.

¹ E. Lipian-Zontek, *Specyfika marketingu...*, op.cit., s.141.

² R. Grębowski, *Problemy i dylematy rynku marketingu w organizacjach non-profit*, w: *Aktualne problemy...*, op.cit., s. 37.

³ Ph. Kotler, A.R.Andersen, *Strategic marketing for non-profit organizations*, Prentice Hall, New Jersey 1991, s. 63, cyt. za: *Marketing usług profesjonalnych*, pr. zbior. pod red. K. Rogozińskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999, s. 43.

Marketing, pomimo iż zajmuje obecnie niekwestionowane miejsce w organizacjach niedochodowych, musi stale dostosowywać swoje środki oraz metody do specyfiki usług tego sektora. M. J. Baker wskazuje na istnienie następujących barier:

- polityczny charakter decyzji podejmowanych w tego typu organizacjach sprawia, że cele mogą w krótkim czasie, przy zmianach politycznych, ulegać również przeistoczeniu,
- z powodu braku mierników finansowych pojawiają się trudności w określeniu efektywności działań marketingowych,
- dużą trudność powoduje podejmowanie efektywnych działań marketingowych przy słabo sprecyzowanych celach organizacji,
- personel instynktownie próbuje się bronić przed dominacją konsumentów, samo stosowanie marketingu w instytucjach non-profit bywa kwestionowane¹.

Panuje także opinia, iż trudno „sprzedawać coś co nic nie kosztuje”, co może stanowić kolejną barierę stosowania marketingu w organizacjach społecznych.

Problemem, i to nie tylko w organizacjach trzeciego sektora, ale także we wszystkich przedsiębiorstwach usługowych, jest także to, że z powodu braku materialnych efektów, oferujący usługi nie mogą ich prezentować przed zakupem. Ma to duży wpływ na postawy konsumentów, którzy przed zdecydowaniem się na dokonanie zakupu poszukują informacji o usłudze. Często są to nieformalne źródła informacji. Trudność sprawia również olbrzymia heterogeniczność usług. Różnicuje je bardzo wiele cech, m.in. czas i miejsce świadczenia usługi oraz osoba ją wykonująca. Od indywidualnych predyspozycji, wiedzy, kwalifikacji, doświadczenia i umiejętności wytwórców, a nawet samopoczucia i nastroju w danej chwili, w znacznej mierze zależy poziom świadczonych usług. Poziom ten jest także znacznie trudniejszy do zmierzenia, aniżeli w przypadku produktów materialnych. Oprócz określania jakości technicznej wykonywanej usługi należy również zapewnić odpowiedni poziom procesu jej świadczenia, który często dokonywany jest na oczach klientów i przy ich współdzieleniu. Trzeba więc stale uwzględniać indywidualne oczekiwania nabywców i starać się je zaspokajać².

¹ R. Grębowski, *Problemy i dylematy...*, op.cit. s. 39-40.

² E. Łupińska, *Problem jakości w działalności firm usługowych*, w: *Aktualne problemy...*, op.cit., s. 87-89.

Przedstawione trudności nie oznaczają kwestionowania korzyści związanych ze stosowaniem koncepcji marketingu w organizacjach niedochodowych, ani też konieczności stosowania orientacji marketingowej przez te jednostki.

W organizacjach pozarządowych, zresztą podobnie jak w jednostkach gospodarczych nastawionych na osiąganie zysków, stale obserwowana jest tendencja mylenia marketingu ze sprzedażą i promocją. Koncentrowania się wyłącznie na tych dwu elementach marketingu może się niestety okazać kosztownym błędem. Zawsze powinno się rozpoczynać od próby rozpoznania rynku, następnie określenia docelowych nabywców, ich potrzeb i preferencji, aby następnie móc efektywnie promować i sprzedawać produkty. Niewątpliwie w organizacjach non-profit marketing powinien być szerzej stosowany. W wielu jednostkach tego typu nie ma nawet pojedynczych pracowników zajmujących się sprawami marketingu, a co dopiero mówić o specjalnie wyodrębnionym do tego celu dziale. Obserwowany obecnie, choć jeszcze nie dość zadowalający, wzrost znaczenia marketingu w organizacjach niedochodowych, może jednak napawać pewnym optymizmem i dobrze rokować na przyszłość.

Rozdział III

Narzędzia marketingu-mix w organizacjach non-profit

1. Produkt jako podstawowy element marketingu-mix

1.1. Istota i struktura produktu

Produkt, jako jeden z podstawowych elementów mieszanki marketingowej, stanowi wszystko to, dzięki czemu można zaspokajać potrzeby. Produkty najczęściej utożsamiane są z przedmiotami materialnymi, jednakże mogą one również przybierać formę usług, działalności, osób, organizacji, środowiska, czy też idei. Produktu zazwyczaj nie nabywa się dla samego wejścia w jego posiadanie, czy dla cech fizycznych, lecz liczy się głównie jego użyteczność¹.

Według P. Druckera produkt organizacji niekomercyjnych stanowi zmiana, która zachodzi w człowieku, a działanie tychże jednostek wpływa w dużym stopniu na kształtowanie postaw społecznych oraz jakości życia².

Produkt w organizacjach typu non-profit może przybierać także różnorodne postacie zależnie od przedmiotu i specyfiki działania jednostki. Formy produktu są podporządkowane potrzebom odbiorców, którzy różnią się między sobą m.in. pod względem zainteresowania produktem³.

Na kreowanie polityki produktu w organizacjach non-profit składają się następujące elementy:

- tworzenie oferty usługowej,
- kształtowanie asortymentu,
- decydowanie o wprowadzaniu produktów na rynek oraz wycofywaniu ich z rynku⁴.

¹ M. Turkowski, *Marketing usług hotelarskich*, PWE, Warszawa 1997, s. 29.

² P. F. Drucker, *Managing The Non Profit Organization, Principles and Practices*, Harper Collins Publishers, New York 1992, s. XIV.

³ B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji non-profit*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 4, s. 3.

⁴ M. Krzyżanowska, *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2000, s. 111.

Analizując produkt oraz zajmując się planowaniem jego rozwoju, należy sobie uświadomić, iż w jego strukturze można wyróżnić kilka poziomów na które składa się istota produktu, czyli jego rdzeń, postrzeganie produktu oraz korzyści dodatkowe¹.

Strategia produktu jest procesem polegającym na dostosowywaniu produktu do obecnych oraz przyszłych preferencji odbiorców. Do elementów tejże strategii zaliczamy sam produkt, jego markę oraz opakowanie. Ważne jest aby strategia dotycząca produktu była skoordynowana z innymi strategiami organizacji, głównie w zakresie ceny, systemu dystrybucji oraz promocji².

Organizacje non-profit muszą precyzyjnie określić w jakim obszarze zamierzają prowadzić działalność, co stanowić będzie istotę oferty, a co mieć charakter dodatkowy. Punktem wyjścia przy podejmowaniu tych decyzji muszą być potrzeby odbiorców w kontekście ogólnej misji organizacji. Instytucje zależne od zewnętrznego finansowania muszą opracowywać oferty dla więcej niż tylko jednej grupy odbiorców. Z reguły poza ofertą kierowaną do nabywców, tworzona jest także oferta dla fundatorów działalności. Trudności w opracowywaniu produktów zależą w znacznym stopniu od sformułowania misji. Bardziej ogólnikowe wizje umożliwiają więcej sposobów działania, więc i szersze możliwości w kształtowaniu oferty produktowej. Decyzje dotyczące produktów zależą również od posiadanych przez daną jednostkę zasobów. Jeżeli są one znacznie ograniczone, to pojawia się konieczność wybierania optymalnej ilości i jakości oferty. Prowadzi to często do kształtowania produktu wyłącznie dla najbardziej potrzebujących, np. w działalności z zakresu pomocy społecznej. Ważnym elementem kształtowania produktu w formie usługi jest także dążenie do wzbogacania oferty o cechy materialne. Polega to na wręczaniu różnego rodzaju gadżetów, typu: breloczki, koszulki, długopisy, kalendarze, i.in. Elementy te wpływają na skłonność do podjęcia decyzji o skorzystaniu z oferty uatrakcyjniając ją.

Drugi element polityki produktu to kształtowanie asortymentu, a w szczególności jego szerokości, głębokości oraz spójności. Dokonuje się tego oceniając wielkość oraz charakter zapotrzebowania, jak i związek z misją jednostki. Uczelnie wyższe na przykład kształtując szerokość asortymentu decydują o rodzajach prowadzonych studiów, określając głębokość decydują o prowadzonych kierunkach, a spójność wyznaczają na podstawie oceny kompletności oferty dla zainteresowanych zdobyciem czy też uzupełnieniem wykształcenia.

¹ H. Mruk, B. Pilarczyk, B. Sojkin, H. Szulce, *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999, s. 138-139.

² H. Mruk, I. P. Rutkowski, *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 1999, s. 13.

Ostatni wymieniony element to decyzje o wprowadzaniu lub wycofywaniu produktów. Łączą się one z identyfikowaniem powstających i gasnących potrzeb. Kształtowanie polityki produktu w tym zakresie będzie np. w przypadku teatru polegać na rezygnowaniu ze spektakli o niektórych porach, a wprowadzaniu w innym czasie¹.

Można powiedzieć, iż produktem organizacji non-profit jest idea, a motywem funkcjonowania poszukiwanie sposobów i metod działania pozwalających na osiągnięcie optymalnej efektywności, polegającej na przekonaniu do siebie i swoich programów jak największej liczby odbiorców².

Organizacje non-profit również mogą z powodzeniem posługiwać się instrumentami marketingu-mix. Jeśli chodzi o stosowanie przez nie koncepcji produktu, to polega to na:

- stałym przystosowaniu procesu wykonywania usług pod względem treści, ilości i jakości oraz miejsca do potrzeb wszelkiego rodzaju odbiorców, a więc zarówno klientów, publiczności, jak i kuratorów, czy fundatorów,
- zmiernianiu do sprawiania klientom satysfakcji i osiągnięcia przez nich korzyści jakich oczekują,
- poszerzaniu oferty o usługi komplementarne, bez znacznego zmieniania podstawowego zakresu oferowanych świadczeń³.

E. Lipian-Zontek pisze, iż produktem organizacji niezależnego sektora jest specyficzna wiązka korzyści o społeczno-psychologicznym charakterze lub wszystko to, co zaspokaja określone potrzeby, a więc idee⁴. Definicja ta bardzo dobrze, a jednocześnie zwięźle, oddaje istotę produktu organizacji trzeciego sektora.

W celu sformułowanie skutecznej polityki produktu należy najpierw zastanowić się nad wieloma aspektami, a zwłaszcza:

- czy polityka produktu jest zgodna z długookresową strategią jednostki,
- jak szeroka winna być pozycja produktowa,
- czy w dotychczasowej polityce uwzględniano wszystkie sugerowane przez rynek możliwości,

¹ M. Krzyżanowska, *Marketing usług...*, op. cit., s. 111-112.

² E. Lipian-Zontek, *Specyfika marketingu w organizacjach pozarządowych typu non-profit*, w: *Zarządzanie w organizacjach non-profit. Strategie marketingowe*, pr. zbior. pod red. A. Chodyńskiego, M. Huczek, I. Sochy, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Instytut Bibliotekoznawstwa i Informatyki Naukowej Uniwersytetu Śląskiego, Katedra Systemów i Technik Zarządzanie Politechniki Łódzkiej Filia w Bielsku Białej, Bielsko-Biała 2001, s. 133-134.

³ B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing w organizacji...*, op.cit., s. 4.

⁴ E. Lipian-Zontek, *Specyfika marketingu...*, op. cit., s. 137.

- w jaki sposób wyróżniać produkt i organizację na rynku,
- w jak wielkim stopniu powinno się uwzględniać w ofercie innowacje produktowe¹.

Odpowiedz na te pytania umożliwi niewątpliwie lepsze sformułowanie polityki produktowej.

Organizacje oferujące usługi społeczne, formułując ofertę, wykorzystują dorobek marketingu. Kierują się preferencjami nabywców podczas planowania asortymentu nie tylko w ramach statutowych linii produktów, ale również w przypadku dóbr komercyjnych. Często oferty organizacji non-profit są poszerzane o usługi komplementarne oraz dobra materialne. Jako kryterium oceny użyteczności oferty przyjmowana jest satysfakcja konsumentów, jak i jednostek wspierających działalność organizacji. Oferowany, wielowymiarowy produkt statutowy, wymaga akceptacji środowiska społecznego. Z kolei komercyjne linie produktów stanowią źródło zdobywania dodatkowych środków na funkcjonowanie. Ich wprowadzanie wymaga jednak szczegółowej analizy otoczenia z punktu widzenia źródeł przychodów i poparcia z zewnątrz².

Uruchamiając komercyjne linie produktu, często organizacje tego typu naruszają spójność asortymentu z podstawowymi oferowanymi produktami. To z kolei może sprawić osłabienie więzi z darczyńcami i wolontariuszami, a co za tym idzie zredukowanie udzielanej przez nich pomocy. Organizacje niedochodowe stoją w takiej sytuacji przed problemem, w jakim zakresie powinny rozwijać swojej funkcje i zadania rynkowe, by nie zaprzepaścić idei oraz celów wynikających z obranej przez nie misji publicznej, a także by nadal zachować poparcie fundatorów i wolontariuszy a także klientów i całego społeczeństwa³.

Znaczącą rolę odgrywa również projektowanie działań gospodarczych i konstruowanie planu działalności z uwzględnieniem preferencji lokalnej społeczności. Organizacje stają też przed problemem w jakim zakresie powinny rozwijać swoje funkcje rynkowe aby nie zaprzepaścić celów wynikających z przyjętej misji społecznej⁴.

Co ważne, odbiorcami produktów organizacji non-profit nie są jedynie bezpośredni adresaci działań, jednakże w specyficznych warunkach również całe społeczeństwo. Następuje więc modyfikacja działalności marketingowej w kierunku marketingu

¹ J. Altkorn, *Marketing w turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 101-102.

² *Zarządzanie marketingiem w sferze usług*, pr. zbior. pod red. A. Styś, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 159-160.

³ *Marketing usług*, pr. zbior. pod red. A. Styś, PWE, Warszawa 2003, s. 197.

⁴ *Zarządzanie marketingiem w sferze usług*, pr. zbior. pod red. A. Styś, op. cit., s. 159-160.

społecznego. Podstawowym celem organizacji staje się efektywne pobudzanie i zaspokajanie potrzeb i pragnień odbiorców¹.

Organizacje non-profit muszą więc uwzględniać nie tylko potrzeby klientów, ale także fundatorów i całej społeczności kierując do nich swoje wielowymiarowe produkty w formie usług, organizacji osób, czy idei. Formułują dwie równorzędne oferty produktów eksponując w nich:

- dobra i usługi mające zaspokajać potrzeby społeczne, kierowane do odbiorców bezpłatnie, za częściową opłatą lub odpłatnie,
- samorealizację i zadowolenie z faktu wspierania organizacji kierowane do wolontariuszy i darczyńców².

Oferty organizacji trzeciego sektora są więc bardzo zróżnicowane pod względem użyteczności, zależnie od tego, do kogo są kierowane. Z tego punktu widzenia można wyróżnić dwie linie produktów. W ramach pierwszej oferowane produkty są dostarczane do finalnych nabywców bez względu na formę oraz sposób dokonywania płatności. Druga natomiast, której produkty posiadają cechy idei przysparzającej satysfakcji nabywcom przyczyniającym się do rozwoju jednostki przez jej finansowanie, organizowanie działalności czy też pracę na jej rzecz. Rozwój zarówno jednej jak i drugiej linii produktu warunkuje istnienie organizacji i ich status prawno-finansowy³.

1.2. Usługa jako produkt w organizacjach non-profit

Produkt w znaczeniu marketingowym, jak już było wcześniej powiedziane, to wszystko to, co zaspokaja ludzkie potrzeby. Mogą to być więc przedmioty, osoby, organizacje, idee, miejsca oraz usługi. Usługą można określić produkt o niematerialnym charakterze, np. konsultacje, sprzedaż, przewóz. W znaczeniu tym usługi stanowią rezultat aktywności związanej z ich świadczeniem. Jednakże usługi można też rozumieć jako narzędzia prowadzące do powstania produktu usługowego. Praca przyczyniająca się do powstania usług, także nazywana jest usługami lub działalnością usługową. Tradycyjna definicja usług mówi, iż jest to działalność nie tworząca ani nie modyfikująca istniejących produktów fizycznych. Jej wynikiem są natomiast tzw. produkty niematerialne, nie

¹ E. Lipian-Zontek, *Specyfika marketingu...*, op.cit., s.135.

² *Marketing usług*, pr. zbior. pod red. A. Styś, op.cit, s. 196-197.

³ Tamże, s. 197.

nadające się do magazynowania i transportu. W procesie usługowym uczestniczą zawsze dwie strony transakcji, a mianowicie usługodawca i usługobiorca. Obie strony są w mniejszym, lub większym stopniu związane podczas wymiany. Są one ze sobą złączone w określonym miejscu i czasie. Powoduje to istotne odróżnienie od tradycyjnej działalności związanej z produkcją, magazynowaniem, transportem i sprzedażą. Można powiedzieć, iż usługodawca i usługobiorca współtworzą usługę. Wszystkie produkty usługowe odznaczają się unikalnością z uwagi na relacje zachodzące pomiędzy stronami podczas ich powstawania. Z uwagi na to, iż nabywcy nie zawsze zdają sobie dokładnie sprawę z tego czym jest usługa, a z kolei usługodawcy nie są w pełni pewni związków z klientami, istotna jest umiejętność porozumiewania się stron. Kolejną cechą charakteryzującą usługi jest to, iż występuje w nich duża intensywność pracy i nie można wytwarzać ich korzystając ze zjawiska korzyści skali. W przypadku usług mamy bowiem do czynienia ze zjawiskiem równoczesnego wytwarzania i konsumpcji, a skutki ich wykonania w dużej mierze są już nieodwracalne. Istotnym elementem dotyczącym świadczenia usług jest wysoki stopień negocjacji, co daje możliwość sprecyzowania potrzeb korzystających z usług i uniknięcia ewentualnych późniejszych nieporozumień w przypadku nie spełnienia zobowiązań¹.

Krótko można stwierdzić, iż usługa stanowi użyteczny produkt o charakterze niematerialnym, wytwarzany w procesie produkcji w wyniku pracy ludzkiej, poprzez oddziaływanie na strukturę danego obiektu, w celu zaspokojenia ludzkich potrzeb².

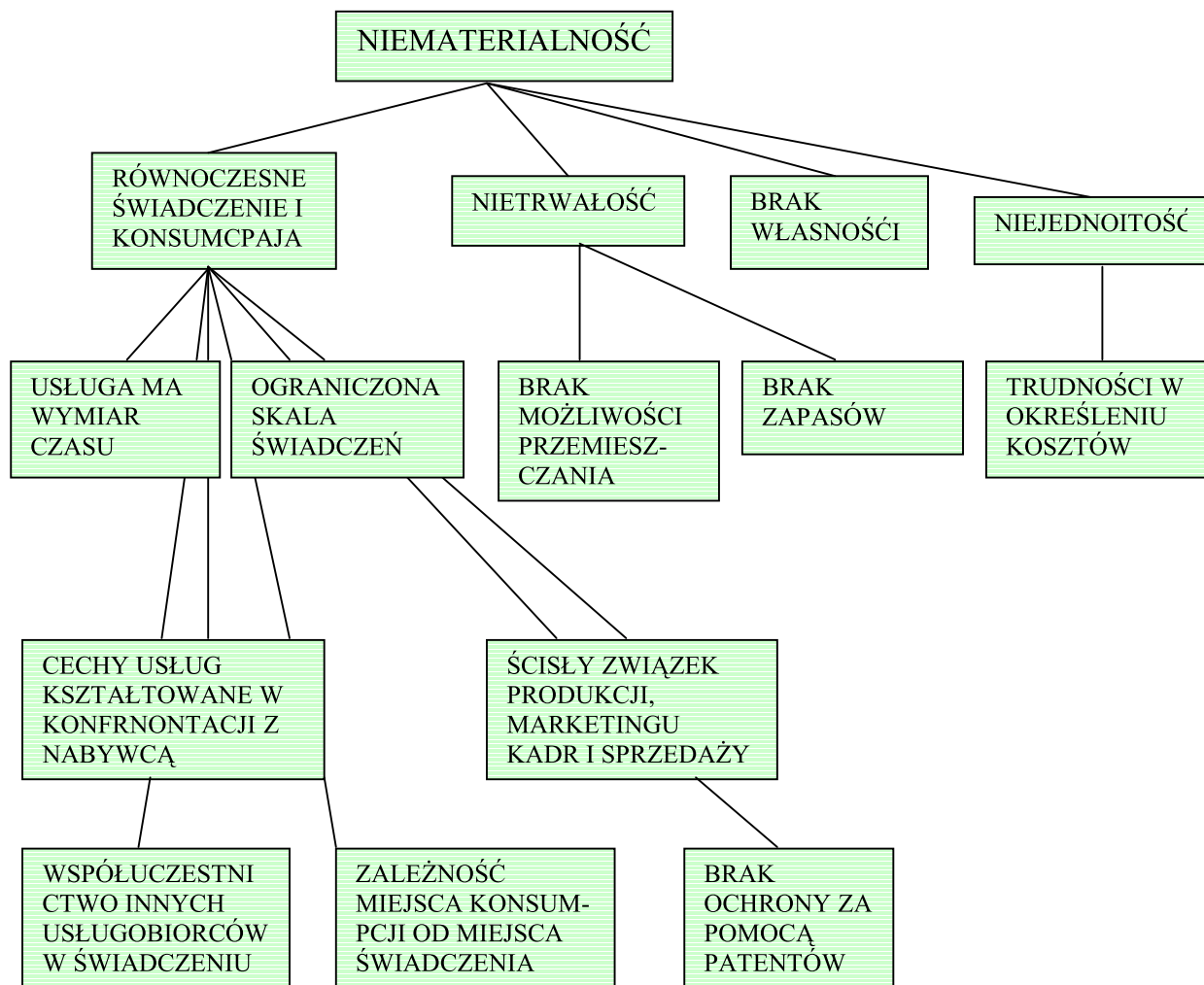
Zwięzłe przedstawienie wszystkich najbardziej charakterystycznych cech usług prezentuje rysunek 5.

Można wyodrębnić grupę usług, które są związane z jednostką ludzką, z bezpośrednim zaspokajaniem potrzeb człowieka. Mają one na celu pozytywne oddziaływanie na osoby, które z nich korzystają. Możemy do tego rodzaju usług zaliczyć m.in.: edukację, kulturę, ochronę zdrowia, czy opiekę społeczną. Są to tzw. *usługi społeczne*, uznawane obecnie za ważny atrybut rozwiniętego społeczeństwa³. Ich świadczeniem zajmuje się w głównej mierze właśnie sektor organizacji non-profit oraz sektor publiczny.

¹ M. Czuba, *Marketing usług*. Teoria i praktyka, wydawnictwo TATRA, Katowice 2001, s. 11-13.

² M. Daszkowska, *Usługi, Produkcja, rynek, marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 17.

³ M. Janaś-Kresło, *Usługi społeczne w procesie przemian systemowych w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2002, s. 15-16.



Rys. 5. Charakterystyczne cechy usług

Źródło: J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2001, s.19.

Organizacje non-profit podejmują działalność w różnych sferach usług społecznych. W ofercie często łączą również świadczenie różnorodnych usług, które nie zawsze są komplementarne. Ma to za zadanie zabezpieczać przed zmniejszeniem zainteresowania klientów i fundatorów oraz gwarantować atrakcyjność i aktualność oferty. Do najczęściej deklarowanych dziedzin aktywności organizacji niedochodowych można zaliczyć: edukację i wychowanie (42% jednostek), ochronę zdrowia (34%), a także pomoc społeczną (33%)¹.

Rodzaj oferty usługowej definiuje zakres świadczeń które są dokonywane na rzecz korzystających z usług, np. ochrony zdrowia, kulturalne, edukacyjne, podnoszenia poziomu życia, czy też reprezentowania interesów. Charakterystyczne cechy determinują istotę

¹ B. Iwankiewicz-Rak, *Internet w działaniach marketingowych organizacji non profit*, w: *Wykorzystanie Internetu w marketingu*, pr. zbior. pod red. E. Zeman-Miszewskiej, AE im. K. Adameckiego w Katowicach, Katedra Badań Rynkowych i Marketingowych, Katowice 2003, s. 186.

świadczeń oraz poziom ich jakości, a co za tym idzie odróżniają daną usługę od innych tego rodzaju. Z kolei cechy dodatkowe dotyczą świadczeń, które wykraczają poza działalność podstawową i mają w stosunku do całej oferty uzupełniający charakter¹.

W ramach produktu – usługi konieczne jest zwrócenie uwagi na fakt, aby była ona w stanie zaspokoić oczekiwania konsumentów, spodziewających się określonej ich jakości. Usługodawcy niestety nie zawsze mają możliwość zaspokojenia wszystkich potrzeb konsumentów. Równoległe z kryterium zadowolenia muszą oni pamiętać o kryterium efektywności jednostki świadczącej takową usługę. Najczęściej niezgodności pomiędzy oczekiwanym przez użytkowników a uzyskiwanym w rzeczywistości poziomem jakości usług dotyczą:

- wymagań jakościowych co do konkretnej usługi i rzeczywistego sposobu jej świadczenia,
- różnicy pomiędzy oczekiwaniami konsumentów co do cech jakościowych usług, a wyobrażeniami świadczących usługi na temat potrzeb użytkowników,
- ogólnego poziomu rozbieżności pomiędzy otrzymaną a oczekiwaną przez użytkowników usługą,
- różnicy pomiędzy faktyczną ofertą usługową, a systemem komunikacji jednostki z odbiorcami usług².

Klient korzystając z usługi kupuje jej materialne i emocjonalne skutki³. Jednym z najważniejszych efektów działalności usługowej jest jakość. Obejmuje ona zespół cech stanowiących o tym, że dany produkt, jest tym, a nie innym produktem⁴.

Wśród przykładowych narzędzi służących doskonaleniu jakości usług należy wymienić:

- wszechstronne badania ankietowe mające na celu zbadanie opinii,
- samoocenę, czyli metodyczną ocenę sposobu w jaki działa jednostka, do której informacji dostarczają sami pracownicy i kierownictwo,
- ocena polityki, czyli systematyczne sprawdzanie czy jest prowadzona zgodnie z podjętymi decyzjami i czy osiągnięto wyznaczone cele,
- nowoczesne metody włączające obywateli w pracę i działalność instytucji¹.

¹M. Krzyżanowska, *Marketing usług...*, op. cit., s. 111.

² J. Sójka, *Profilaktyka w zarządzaniu biblioteką przez jakość*, w: *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie biblioteki akademickiej*, Materiały z konferencji, Kraków 30 września 1998, Biblioteka Główna AE w Krakowie, Kraków 1998, s. 232-233.

³ M. Czuba, *Marketing usług...*, op. cit., s. 19-20.

⁴ M. Turkowski, *Marketing usług...*, op.cit., s. 29-30.

Niematerialny charakter usług, objawiający się dominowaniem elementów niemożliwych do zbadania i sprawdzenia za pomocą zmysłów, stanowi główne źródło wielu wątpliwości nabywców. Stwarza to olbrzymie wyzwanie dla marketingu-mix i menedżerów firm zajmujących się właśnie świadczeniem usług. Na pierwszy rzut oka może się nawet wydawać, że planowanie i konstrukcja usług to zadania łatwiejsze niż w przypadku dóbr materialnych. Wrażenie takie można odnieść dlatego, że nie trzeba projektować opakowań, nie liczy się kolor, czy kształt. Jednostki usługowe stoją jednak przed bardzo trudnym zadaniem sprzedania czegoś, czego nie da się wypróbować, ani sprawdzić przed zakupem. W celu redukcji tej niepewności nabywcy poszukują w usługach namiastek materialnych oraz potwierdzenia ich jakości. Obraz o poziomie usług i usługodawcach klienci wyrabiają sobie poprzez ocenę wyposażenia w miejscu świadczenia usług, ludzi, cen, czyli wszelakich elementów możliwych do ujrzenia i sprawdzenia. Można więc wyciągnąć wniosek, iż oferty usługowe nie ograniczają się do samego procesu ich świadczenia, a obejmują także zbiór elementów mających wpływ na przekonanie do zakupu. Osoby świadczące usługi powinny swoje działania skupiać na tym, aby z usługi czynić w jak największym stopniu ofertę materialną. Są one także odpowiedzialne za odpowiednie posługiwanie się elementami materialnymi, by te przynosiły właściwe sygnały oraz informacje. Niematerialność usług powoduje również, że klienci, którzy są niezadowoleni z wyświadczonej usługi często opuszczają miejsce jej świadczenia bez udzielenia świadczącemu usługę informacji o popełnianych przez niego błędach. Na stworzenie systemu identyfikującego popełniane błędy pozwalają gwarancje. Mogą się one stać więc źródłem informacji, a także tworzyć fundament budowania lojalności. Wiele dostępnych na rynku produktów jest w rzeczywistości połączeniem produktów materialnych i usług. Często produktom materialnym towarzyszą elementy usługowe. Dużo usług traci też swoją funkcjonalność bez wsparcia produktów materialnych i odwrotnie. Z uwagi na stosowanie przez firmy narzędzi marketingowych ważna jest możliwość rozgraniczenia usług od produktów materialnych. Cechą odróżniającą marketing usług od marketingu wyrobów materialnych jest to, iż usługi są dobrami ulotnymi, jak i niewidzialnymi².

Efektywność działalności marketingowej odgrywa kluczowe znaczenie w funkcjonowaniu ośrodków usługowych. Ważną rolę odgrywają też dobre kontakty między wszystkimi osobami zaangażowanymi w proces rozwoju usług oraz wsparcie kierownictwa,

¹ T. Wacięga, *Zarządzanie jakością w organizacjach non-profit*, w: *Zarządzanie w organizacjach non-profit. Strategie marketingowe*, pr. zbior. pod red. A. Chodyńskiego, M. Chuczek, I. Sochy, op.cit., Bielsko-Biała 2001, s. 178.

² *Marketing usług*, pr. zbior. pod red. A. Styś, PWE, Warszawa 2003, s. 55-56.

są to istotne aspekty przyczyniające się do sukcesu. Istotnym elementem wiążącym się z rozwojem usług jest angażowanie w tę działalność także pracowników, którzy mają bezpośredni kontakt z klientami. Spełniają oni bowiem ważną rolę w kształtowaniu jakości oferty usługowej i posiadają cenną i szczegółową wiedzę o klientach i ich preferencjach. Ważne jest również zachowanie spójności między starymi produktami oferowanymi nabywcom, a nowymi usługami, jak też ich powiązań ze strategią działania organizacji¹.

W jednostkach tego typu cele działalności kształtowane są poprzez misję i profil usług. Usługi nie dla zysku są świadczone przez:

- organizacje charytatywne,
- związki zawodowe,
- partie polityczne,
- grupy wspierających społeczne inicjatywy,
- szpitale,
- szkoły,
- policję,
- organizacje studenckie, i.in.

Usługi oferowane przez organizacje non-profit powinny służyć pomocą i być dostępne dla ogółu społeczeństwa lub określonych grup. Przewagą organizacji non-profit jest fakt, iż mają one większe aniżeli przedsiębiorstwa możliwości rozwijania społecznych inicjatyw oraz popierania twórczości. Przykładowo Krajowa Izba Gospodarcza ma do zaoferowania swoim członkom m.in.: różne spotkania towarzyskie, konferencje, kursy, konsultacje, informacje źródłowe oraz poczucie pomocy i rzeczywistej współpracy. Usługi świadczone nie dla zysku wymagają jednak większego wysiłku przy definiowaniu, aby dobrze uchwycić korzyści jakie z nich wynikają. Warto również podkreślić, iż bezpłatne usługi mogą być świadczone zarówno przez profesjonalistów, np. nauczycieli lekarzy, księgowych, jak i przez personel pomocniczy, np. kasjerów, laborantów, czy nawet sprzątaczkę. Organizacje non-profit deklarują, iż dobro społeczne jest ważniejsze aniżeli koszty i dochody z działalności. Środowisko zewnętrzne stawia jednak pewne wymagania formalne w stosunku do tych podmiotów i może sprzeciwiać się rozrzutności i ekstrawagancji².

¹ M. Czuba, *Marketing usług...*, op.cit., s. 18-19.

² E. Michalski. *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 538-539.

Jeśli chodzi o usługi społeczne, to jest to sektor należący do rozwijających się obecnie najszybciej w gospodarce. Obejmuje on podmioty oferujące usługi w licznych dziedzinach, gł.: oświaty, kultury, opieki społecznej, ochrony zdrowia, turystyki, sportu, i.in. Konsumpcja tego rodzaju usług jest niewątpliwie niezbędna do funkcjonowania życia społecznego, jak i gospodarczego. Proces świadczenia tego rodzaju usług ma z reguły miejsce poza gospodarstwem domowym przez wyspecjalizowane instytucje. Z kolei ich konsumpcję charakteryzuje często forma zbiorowa. Ważne jest też, iż usługi społeczne mogą być świadczone na rynku, jak i z jego pominięciem. Nie ma różnic technologicznych, które by uniemożliwiały ich świadczenie przez sektor niedochodowy albo komercyjny¹.

1.3. Pozytywna rola kreowania marki

Obserwujemy proces pogłębiania się anonimowości dóbr i usług. Ich identyfikacja, dotycząca m.in. poziomu jakości i ceny umożliwia kreowanie marki. Przy zachowaniu pewnych warunków umożliwia ona budowanie zaufania do produktu i przyczynia się do kreowania pozytywnego wizerunku jednostki, co wpływa na sukces rynkowy².

Podstawową funkcją spełnianą przez markę jest odróżnienie produktu danej jednostki od dóbr oferowanych przez inne organizacje. Jest ona jednym ze składników produktu, a jej specyfika polega na tym, iż odpowiada za psychologiczne zróżnicowanie produktu, powodując jego indywidualizację. Można powiedzieć iż marka spełnia rolę identyfikacyjną, promocyjną oraz gwarancyjną³.

Marka ułatwia zadanie klientom podczas interpretacji, przechowywania i przetwarzania dużych ilości informacji o produktach oraz wpływa na zaufanie klientów do podejmowanych decyzji o skorzystaniu z oferty. Skojarzenia związane z marką i postrzegany stopień jakości powodują także w wielu przypadkach zwiększenie zadowolenia z użytkowania marki. Silna marka daje także organizacjom możliwość obniżenia kosztów promocji związanych z udostępnianiem kanałów dystrybucji⁴.

¹ *Marketing usług*, pr. zbior. pod red. A. Styś, op. cit., s. 179.

² M. Kieźel, J. Wiechoczek, *Zmiany w strategiach marki jako odpowiedź na procesy globalizacji*, w: *Marketing. Przełom wieków*. Materiały kongresowe, Jelenia Góra 24-27 września 2000, Tom I, pr. zbior. pod red. A. Styś, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 285.

³ J. Altkorn, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999, s. 13-14.

⁴ G. Urbanek, *Marka a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 8-9, s. 10-11.

Najcenniejszą grupę klientów stanowią ci, którzy pozostają najbardziej lojalni. Można bowiem na nich zawsze liczyć i w dużej mierze determinują rozwój firmy, będąc jej powiernikami i rzecznikami w pozyskiwaniu kolejnych odbiorców. Klienci stają się lojalni jeśli usługodawcy są im w stanie dostarczać pozytywnych wrażeń emocjonalnych, okazują wobec nich uznanie i szacunek oraz potrafią udowodnić swą uczciwość a jednocześnie w komplementarny sposób obsłużyć klientów wychodząc naprzeciw ich oczekiwaniom i preferencjom. Proces tworzenia lojalności klientów podlega silnym oddziaływaniom marki i jakości usług. Jednak jeśli coś zakłuci pozytywny odbiór klient przestaje być lojalny. Marka stanowi jakby obietnicę, że usługa posiada określone cechy, spełniające oczekiwania konsumentów. Jest więc cenna dla nabywców dopóki akceptują oni jej cechy i odnoszą satysfakcję z dostarczanych usług. Cechy tworzące markę mogą być rzeczywiste, jak i tylko złudne, racjonalne lub emocjonalnie, realne lub też nieuchwytnie. Można powiedzieć, iż funkcjonowanie marki dotyczy emocji dostarczanych przez usługę oraz świadomości, pamięci konsumenta¹.

Na kształtowanie wizerunku organizacji sektora non-profit wpływa bardzo wiele elementów. Najważniejsze z nich to:

- postawa jednostki,
- zachowania,
- wizualna identyfikacja,
- komunikacja z otoczeniem².

Z punktu widzenia kształtowania marki najważniejsze z tych czynników to wizualizacja jednostki oraz komunikacja z otoczeniem. Wizualizacja organizacji polega na tworzeniu informacji o tym, czym jest jednostka, w jaki sposób się zmienia, w jakim kierunku podąża oraz co wyróżnia ją spośród innych organizacji zwłaszcza funkcjonujących w tym samym sektorze. Jest to powiązane z pozycjonowaniem oferty organizacji, które to polega na kształtowaniu unikatowej pozycji oferty przez zdobywanie dla niej wyróżniającej pozycji w świadomości odbiorców³.

¹ G. Światowy, M. Puta-Olearnik, *Kreowanie lojalności klientów poprzez markę i jakość usług*, w: *Marketing. Przełom wieków*, tom II, pr. zbior. pod red. K. Mazurek-Łopacińskiej, A. Styś, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 52.

² J. Altkorn, *Wizualizacja firmy*, Instytut Marketingu, Kraków 1999, s.10.

³ H. Howaniec, *Znaczenie marki w kształtowaniu wizerunku organizacji non profit*, w: *Zarządzanie marketingiem w organizacjach niedochodowych*, pr. zbior. pod red. A. Chodyńskiego, M. Huczek, I. Sochy, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Instytut Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, Instytut Zarządzania Organizacjami, Sosnowiec 2002, s. 133.

Osiągnięcie przewagi związanej z kapitałem marki można uzyskać poprzez:

- budowanie nowej marki,
- wzmocnianie marki istniejącej,
- akwizycja marki o silnej pozycji rynkowej.

Wybór jednej z metod zależy od wielu czynników, m.in.: posiadanych środków, charakteru produktu, czasu do dyspozycji, umiejętności w zakresie marketingu¹. Nie da się więc stwierdzić która z metod jest najodpowiedniejsza, każda ma jakieś zalety i wady.

Decyzje dotyczące kształtowania marki są ściśle związane z wyborem docelowego segmentu rynku oraz pożądaną pozycją oferty pośród ofert konkurencyjnych. Wybór segmentów docelowych decyduje także o stopniu oddziaływania marki w zakresie geograficznym. Można wyróżnić marki o zasięgu lokalnym, regionalnym, krajowym, międzynarodowym, czy nawet globalnym. Można również dokonywać podziału marki na: zbiorczą, indywidualną i mieszaną. Marka zbiorcza dotyczy całego asortymentu jednostki. Z kolei zaś marki indywidualne są odmienne dla każdego typu usług w ofercie. Jednakże w sektorze usług rzadko stosowane są marki indywidualne. Jest tak ze względu na specyfikę dóbr, jakimi są usługi, gdyż np. oznakowując w różny sposób swoje produkty można spławić wrażenie konkurowania tych produktów między sobą. Trzeci rodzaj to marki mieszane. Polegają one na jednoczesnym stosowaniu marek indywidualnych i zbiorczych. Umożliwia to tworzenie wyobrażenia o dostawcy oraz równocześnie zróżnicowanego plasowania poszczególnych usług na rynku².

Organizacje non-profit, chcąc w pożądanym sposób wpływać na zachowania odbiorców mogą w zakresie kształtowania marki wykorzystywać następujące możliwości:

- dążyć do zmiany wyobrażeń o sposobach zaspokajania potrzeb przez odbiorców,
- podkreślać dodatkowe cechy oferty,
- wpływać na zmianę opinii na temat pozycji ofert konkurencyjnych,
- zwracać uwagę na dodatkowe kryteria oceny, które nie były wcześniej brane pod uwagę,
- zmieniać znaczenie poszczególnych kryteriów,
- wyczulać odbiorców na cechy dodatkowe oferty³.

¹ G. Urbanek, *Marka a przewaga konkurencyjna...*, op. cit., s. 10-11.

² J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem...*, op. cit., s. 191.

³ H. Howaniec, *Znaczenie marki...*, op. cit., s. 134.

Marka jednostki zaliczana jest do narzędzi permanentnego oddziaływania na rynek, w odróżnieniu przykładowo od reklamy, czy promocji dodatkowej, stosowanych w sposób zmienny i zróżnicowany.

Przy jej projektowaniu należy pamiętać o kilku warunkach jakie powinna ona spełniać, np.:

- powinna być łatwa do zauważenia i zapamiętania,
- ma podkreślać indywidualność,
- powinna wyróżniać organizację wśród konkurencyjnych jednostek¹.

Na kształtowanie obrazu marki składają się praktycznie wszystkie działania marketingowe danej jednostki. Wymagają one jednak określonej skali i intensywności. Tak więc, nie tylko działania promocyjne tworzą w świadomości odbiorców obraz marki, głównie liczy się aktywność polegająca na utrzymaniu obiecanego poziomu jakości usług podczas całego procesu ich świadczenia. Z kolei zaś kształtowanie i dążenie do utrzymywania preferencji odbiorców wobec marki sprzyja tworzeniu lojalności wśród nabywców. Każda organizacja niewątpliwie zyskuje na wartości, dysponując znaną i pożądaną przez nabywców marką. Warto dodać, iż w tworzeniu image marki biorą także udział pośrednicy, a dysponowanie przez nich znaną marką zwiększa ich siłę przetargową względem usługodawców. Marka może okazać się najważniejszym zasobem organizacji, mimo iż nie posiada materialnego charakteru².

W organizacjach sektora non-profit marka odgrywa szczególną rolę. Pozwala ona nie tylko na wyróżnienie jednostki spośród organizacji konkurencyjnych, ale również daje możliwość uzyskania określonej zdolności konkurowania na rynku, wyższej ceny i oczywiście lojalności nabywców. Nie ma przy tym znaczenia czy są to fundacje, partie polityczne, instytucje edukacyjne, czy inne jednostki działające w trzecim sektorze. Trzeba sobie jednak zdawać sprawę z faktu, iż nawet najsilniejsza marka ulegnie zachwianiu jeśli działaniom jednostki będzie towarzyszył chociażby najmniejszy skandal³. Należy więc zwracać baczną uwagę na wszelkie aspekty, mogące doprowadzić do zachwiania pozycji marki i starć się je eliminować.

¹ Tamże, s. 136.

² J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem...*, op. cit., s. 191-192.

³ H. Howanie, *Znaczenie marki...*, op. cit., s. 137, 139.

2. Cena jako instrument marketingu

2.1. Pojęcie ceny oraz jej rodzaje

Cena stanowi drugi, po produkcie, instrument marketingu-mix. Ze względu na specyfikę, jaką charakteryzuje się sektor niezależny określanie cen jest trudnym zadaniem. Poziom cen powinien, z jednej strony, odpowiadać ponoszonym kosztom, a z drugiej, co ważniejsze - powinien być zgodny z konkurencyjną pozycją jednostki. Cena jest zazwyczaj traktowana jako ilość pieniędzy, które musimy wydać aby otrzymać dany produkt, czy też usługę. Jednakże mówiąc o cenie z myślą o sektorze organizacji non-profit należy również brać pod uwagę to wszystko, z czego klient musi zrezygnować, co musi poświęcić w zamian za oferowane przez jednostkę korzyści¹.

Konsumenci mogą poświęcać:

- koszty materialne,
- stare poglądy, idee i wartości,
- czas i własną energię,
- stare sposoby zachowania².

Cena jest ściśle powiązana z pozostałymi elementami mieszanki marketingowej. Stanowi ona najbardziej elastyczny element tej konstrukcji, gdyż jest łatwiejsza do zmiany niż produkt, dystrybucję czy promocja. Cena odzwierciedla rynkowe znaczenie i wartość dóbr oraz grupę nabywców, dla których produkt jest przeznaczony ze względu na oczekiwane zaspokojenie potrzeby i uzyskanie satysfakcji. Wyznacza ona również rodzaje sprzedaży, właściwe kanały dystrybucji, a także sposoby komunikacji promocyjnej z nabywcami³.

Decyzje cenowe należą do ważnych decyzji menedżerskich, podejmowanych w każdej jednostce działającej na rynku i oferującej produkty do wymiany bez względu na to, czy reprezentuje ono orientację marketingową czy też nie⁴.

W świetle prawa wyróżnia się następujące rodzaje cen:

- umowne,
- regulowane,

¹ E. Lipian-Zontek, *Specyfika marketingu...*, op. cit., s. 137.

² L. Grabarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 591.

³ T. Sztucki, *Marketing w pytaniach i odpowiedziach*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998, s. 101.

⁴ J. Mazur, *Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 138.

- urzędowe.

Ceny umowne są ustalane w drodze ich uzgodnienia przez strony zawierające umowę. *Cenami regulowanymi* są ceny ustalane przez sprzedawców lub ich zrzeszenia na podstawie zasad określonych przez właściwe organy administracji państwowej. W obrocie towarami, na które ustala się ceny urzędowe lub ceny regulowane, stosuje się marże handlowe ustalane przez właściwe organy administracyjne. *Ceny urzędowe* z kolei są ustalane przez właściwe organy administracji państwowej na niektóre środki spożywcze i usługi o podstawowym znaczeniu dla kosztów utrzymania lub też ochrony zdrowia ludności, środki produkcji i usługi mające podstawowe znaczenie dla kosztów wytwarzania, podstawowe produkty rolne, skupowane przez jednostki gospodarki uspołecznionej.¹

2.2. Funkcje ceny w systemie marketingu-mix organizacji non-profit

Cena, stanowiąc jedno z narzędzi marketingu wykorzystywanych w organizacjach niedochodowych, stanowi narzędzie ekonomicznej kalkulacji oraz kryterium oceny jakości i skuteczności działań oraz możliwości podaży. Spełnia ona także funkcję informacyjną m.in. dla nabywców, jak i fundatorów².

Do podstawowych funkcji jakie spełnia cena zalicza się:

- *funkcję informacyjną* – ceny skupiają w sobie olbrzymi zasób informacji, sygnalizują, czego konsumenci oczekują, ile warte jest dane dobro oraz informują o tym, jakie zasoby i po jakiej cenie są aktualnie dostępne,
- *funkcję redystrybucyjną* – ceny służą do redystrybucji dochodów, za ich pośrednictwem następuje przesunięcie dochodów w zależności od struktury nabywanych produktów oraz ich cen z jednych grup społecznych do innych,
- *funkcję stymulacyjną* – ceny spełniają tę funkcję, gdy są kształtowane na podstawie relacji popytu i podaży i skłaniają do działań zgodnych z wymaganiami rynku³.

Cena jest jednym z motywów wyboru danego produktu przez klienta. Wszystkie dobra powinny w związku z tym mieć cenę, niezależnie od uwarunkowań wpływających na jej

¹ Tamże, s.140-141.

² B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji...*, op.cit., s. 4.

³ A. Pomykański, *Nowoczesne strategie marketingowe*, Grupa Wydawnicza INFOR Sp. z o.o., Warszawa 2001, s. 154.

wysokość. Powiadomianie nabywców o wysokości ceny nie wyklucza natomiast dalszych negocjacji. Brak informacji, lub niepełna informacja o poziomie cen sprawia, iż rzetelność jednostki staje się wątpliwa, a klient może skorzystać z oferty konkurencji. Ponieważ cena jest jednym z najważniejszych czynników decydujących o zakupie usługi, to poprzez nie ujawnienie informacji o niej można stracić szansę sprzedania produktu¹.

Cena często ustalana jest przez organizacje trzeciego sektora na poziomie kosztów świadczenia usług. Nie wszystkie jednakże usługi są oferowane odpłatnie, zgodnie z ustalonym poziomem cen. W strategii cen organizacje non-profit kierują się zasadą pełnej lub częściowej odpłatności, lub też często świadczą usługi całkowicie bezpłatnie².

W sytuacji, gdy organizacji nie dochodowej uda się przekonać kogoś do bezpłatnego poświęcenia czasu na świadczenie usług, osoba ta rezygnuje z zarobku lub wypoczynku w danym czasie. Wiąże się to niewątpliwie z utratą jakichś korzyści poprzez wybór innej możliwości postępowania. Jako przykład można podać pracujących z młodzieżą psychologów. Poświęcają oni swój cenny czas rezygnując z korzyści finansowych, które mogliby osiągnąć zajmując się czym innym³.

W przypadku działalności gospodarczej ceny muszą być kształtowane w taki sposób, aby przewyższały ponoszone koszty, a tym samym generowały dla przedsiębiorstw zyski. W przypadku jednostek niekomercyjnych ceny nie muszą spełniać takiego warunku, a ich rola jest odmienna. Dzieje się tak dlatego, iż organizacje non-profit misja stawiana jest zawsze ponad zyskiem. Ceny mogą być równe kosztom, lub nawet od nich niższe, wówczas np. kiedy odbiorcy nie mogą zapłacić ceny która by gwarantowała osiągnięcie zysków. Oddzielenie źródeł finansowanie działalności od odbiorców umożliwia takie postępowanie. Podejmowane działania nie są przy tym narażone na niepowodzenia. Czasami cena może również spełniać funkcje uwiarygodniające dla oferty, podnosząc jej atrakcyjność. W niektórych sytuacjach organizacje nie dochodowe mogą zmierzać do uniezależnienia od zewnętrznych źródeł finansowania. Pewne jednostki dążą do tego w celu uproszczenia działalności i możliwości kierowania jej jedynie do nabywców. W polskiej rzeczywistości jest to jednak na razie możliwość raczej teoretyczna. Większość organizacji non-profit nie

¹ M. Turkowski, *Marketing usług...*, op.cit., s. 124-126.

² B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji...*, op.cit., s. 4.

³ E. Michalski, *Marketing. Podręcznik...*, op. cit., s. 540.

ma w ogóle własnych źródeł finansowania otrzymywanych w wyniku prowadzenia działalności gospodarczej¹.

2.3. Strategie kształtowania cen

Do podstawowych determinantów strategii cenowych w organizacjach pozarządowych można zaliczyć:

- ekonomiczno-finansowe warunki organizacji,
- źródła oraz stabilność zasilania,
- społeczne znaczenie zaspokajanych potrzeb².

Ceny usług oferowanych przez organizacje nie działające dla osiągnięcia zysków z działalności są ustalane inaczej aniżeli w działających na rynku przedsiębiorstwach.

Zazwyczaj ustala się w takich organizacjach trzy rodzaje cen:

- ceny stałe (np. składka członkowska),
- ceny do zaakceptowania przez jednostki indywidualne (np. datki na rozwój),
- ceny za oferowane usługi³.

Organizacje niekomercyjne mogą oferować usługi bezpłatnie jak i kalkulując ceny za oferowane usługi dla członków i społeczeństwa. Ceny często kalkulowane są na podstawie kosztów własnych, z uwzględnieniem otrzymywanych dotacji, z narzutem zysku, lub bez. Czasem zapłata za świadczone usługi nie jest określona za pomocą kategorii finansowych. Wtedy to ceny ustala się w drodze negocjacji, perswazji, lub też komunikując się w zakresie warunków świadczenia usług. Niektóre jednostki dobroczynne dążą do zwiększenia funduszy na własny rozwój właśnie poprzez wprowadzanie opłat, a jeśli już istnieją to przez ich zwiększanie. Odpłatne świadczenie usług przez organizacje non-profit, jako uboczna działalność zarobkowa podlega opodatkowaniu⁴.

¹ M. Krzyżanowska, *Marketing usług...*, op. cit., s. 112-113.

² B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji...*, op.cit., s. 4.

³ E. Michalski, *Marketing. Podręcznik...*, op. cit., s. 540.

⁴ Tamże, s. 540.

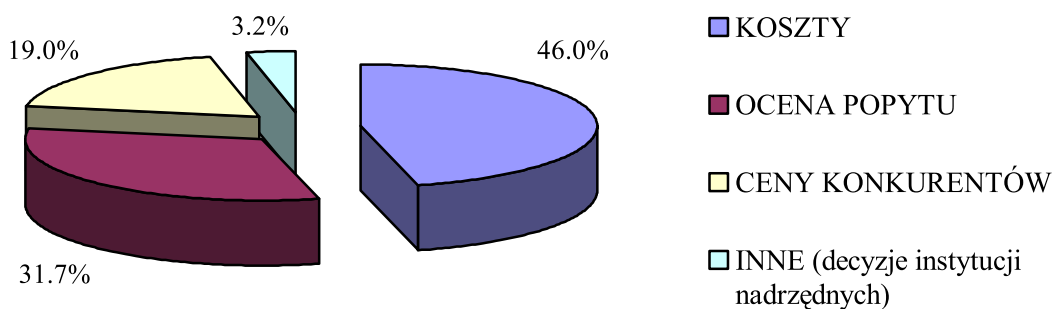
Za podstawę kształtowania cen w usługach społecznych mogą być obierane następujące czynniki:

- koszty,
- popyt,
- ceny konkurencji,
- decyzje administracyjne¹.

Determinanty te wyznaczają formuły cen i wiążące się z nimi strategie cenowe².

Istotnym problemem decyzyjnym w organizacjach pozarządowych jest często takie ustalenie poziomu cen, które zapewniłyby rozwój, wykonywanie usług, komunikację z nabywcami i odpowiedni sposób zbierania funduszy.

Różnego rodzaju instytucje kierują się podczas wyznaczania cen różnorodnymi czynnikami. Przykładowo instytucje kultury w zakresie kształtowania cen świadczonych usług statutowych kierują się w głównej mierze kosztami (46%)³. Ze szczegółowymi proporcjami można zapoznać się na rysunkach 6 i 7, które kolejno prezentują podstawy kształtowania cen oferty statutowej i komercyjnej. Proporcje te będą się zupełnie inaczej rozkładać w przypadku innego rodzaju organizacji pozarządowych.



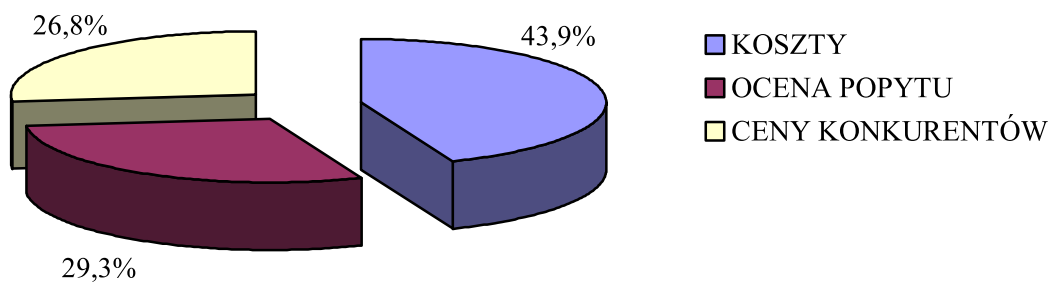
Rys.6. Podstawy kształtowania cen oferty statutowej w instytucjach kultury

Źródło: *Zarządzanie marketingiem w sferze usług*, pr. zbior. pod red. A. Styś, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 178.

¹ *Zarządzanie marketingiem w sferze...*, op cit., s. 177.

² Tamże, s. 177.

³ Tamże, s. 178.



Rys. 7. Podstawy kształtowania cen oferty konkurencyjnej w instytucjach kultury

Źródło: *Zarządzanie marketingiem w sferze usług*, pr. zbior. pod red. A. Styś, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 178.

W strategii cenowej często organizacje non-profit wykorzystują zasadę różnicowania odpłatności. Wyznaczenie odpowiedniego poziomu cen wymaga analizy wielu czynników, m.in.:

- potrzeb klientów,
- kosztów wyrażających poziom nakładów,
- preferencji fundatorów,
- kosztów społecznych w formie negatywnych efektów zewnętrznych,
- potrzeb i preferencji społecznych,
- możliwości finansowych jednostki,
- jednostek konkurencyjnych¹.

Kształtowanie polityki cenowej w organizacjach non-profit obejmuje następujące elementy:

- wybór celów,
- zmniejszanie kosztów niematerialnych,
- wybór podstawy cenowej,
- zmiany poziomu cen².

¹ *Zarządzanie marketingiem w sferze...*, op. cit., s. 160.

² M. Krzyżanowska, *Marketing usług...*, op. cit., s. 113.

Wybór celów, które powinna realizować w organizacjach niekomercyjnych polityka cen, dokonywany jest spośród kilku możliwości. Zaliczamy do nich:

- maksymalizowanie nadwyżki przychodów nad kosztami - jest to możliwość często wykorzystywana przez organizacje charytatywne, które trudnią się uzyskiwaniem i dystrybucją środków pieniężnych ,
- maksymalizowanie ilości usługobiorców - odbywa się to poprzez świadczenie usług nieodpłatnie, z uwagi na ich społeczne znaczenie,
- minimalizowanie liczby świadczących usługi - przykładowo w związku z istnieniem sezonowości popytu na dany rodzaj usług, np. lokalny transport publiczny,
- pokrywanie całości lub części kosztów - dzieje się tak, gdy korzystający z usług mają możliwość, lub też ze względów psychologicznych powinni pokrywać część kosztów finansowych.

Oferta organizacji non-profit jest często związana z tzw. kosztami niematerialnymi ponoszonymi przez odbiorców. Mogą to być koszty różnego rodzaju, np. konieczność rezygnacji z pewnych wyznawanych wartości, poglądów, prezentowanych opinii, zmiany zachowań, czy też poświęcenie pracy i czasu. Przykładowo osoby uczestniczące w spotkaniach Anonimowych Alkoholików ponoszą koszty o niematerialnym charakterze związane z poświęcaniem czasu na spotkania, trudem wstrzymywania się od spożywania napojów alkoholowych i mówienia o swoich problemach na forum publicznym. W związku z niematerialnymi kosztami, jakie towarzyszą korzystaniu z oferty kształtowanie polityki cenowej w organizacjach niedochodowych polega na zmierzaniu do obniżania tych kosztów. Dąży się do tego ze względu na fakt, iż mogą one być ważną barierą w procesie podejmowania przez odbiorców decyzji .

Wybór podstawy cenowej może być przeprowadzany z uwzględnieniem następujących elementów:

- *popytu* – w sytuacji, kiedy jest brana pod uwagę cenowa elastyczność odbiorców usług; odbywa się to na zasadzie stosowania wyższych cen, kiedy odbiorcy wykazują duże chęci do skorzystania z oferty, np. wystąpienia światowych artystów,
- *kosztów* – kiedy jednostka zakłada stosunkowo sztywną politykę w zakresie cen, ustalając je na poziomie kosztów z dodatkiem określonej marży i ewentualnych dotacji, np. pamiątki z muzealnego sklepiku,
- *cen konkurencji* – wiąże się z wyznaczaniem ceny równej cenom konkurentów, wyższych, lub niższych; stosowana jest przez jednostki posiadające dużą wiedzę o

ofertach konkurentów, rywalizujące zażyłe o nabywców, np. ustalanie cen usług przez szkoły wyższe¹.

Ważnym elementem polityki cenowej są zmiany poziomu cen. Wiążą się one z koniecznością dopasowywania ceny w czasie do poszczególnych grup nabywców. Mogą one dotyczyć trzech podstawowych kwestii, do których zalicza się:

- *promocje cenowe* – mają na celu stymulowanie popytu i polegają na zmianie cen trwającej przez pewien okres,
- *zmiany poziomu cen dla pewnych grup nabywców* – następuje to wtedy, gdy zmieniają się skłonności odbiorców do płacenia dotychczas obowiązującej ceny,
- *różnicowanie cen* – dla poszczególnych grup odbiorców ceny są różnicowane, np. teatry filharmonie, szpitale; w zależności od możliwości finansowych są oferowane różnego rodzaju zniżki np. dla młodzieży, czy osób starszych².

3. System dystrybucji w organizacjach non-profit

3.1. Istota i funkcje dystrybucji

Dystrybucja, stanowiąc jeden z instrumentów mieszanki marketingowej obejmuje zbiór działań związanych z dostarczaniem produktów do odbiorców działalności. Dotyczy organizacji oraz przebiegu procesów wymiany na rynku³. Powinna być skonstruowana w taki sposób, aby produkty mogły jak najszybciej i najwygodniej dostarczone do odbiorców. Formy dystrybucji powinny docierać bezpośrednio do klientów⁴.

Strategia dystrybucyjna polega z kolei na formułowaniu dalekosiężnych celów i koncepcji działań dotyczących dystrybucji na podstawie przewidywania zmian w otoczeniu jednostki. Strategia dystrybucji określa zasady współdziałania z partnerami uczestniczącymi w rozmieszczeniu jej produktów na rynku i oferowaniu ich do nabywcom⁵.

Dystrybucja w organizacjach dobroczynnych wykorzystywana jest w celu angażowania dostępnych oraz dogodnych dla nabywców kanałów dystrybucji. W celu

¹ M. Krzyżanowska, *Marketingu usług...*, op. cit., s. 114.

² B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji...*, op.cit., s. 4.

³ M. Krzyżanowska, *Marketing usług...*, op. cit., s. 110.

⁴ E. Lipian-Zontek, *Specyfika marketingu...*, op. cit., s.137.

⁵ A. Pomykański, *Nowoczesne strategie marketingowe*, Grupa Wydawnicza INFOR Sp. z o.o., Warszawa 2001, s. 167.

opracowania strategii dystrybucji wymagana jest znajomość cech świadczonych usług oraz potrzeb ich odbiorców. Identyfikacja konsumentów, określenie jakich usług potrzebują i w jakiej ilości, zbadanie częstotliwości korzystania z usług, miejsce i warunki w jakich klienci pragną zaspokajać potrzeby, to elementy bardzo ważne przy projektowaniu strategii dystrybucyjnej.

Najprościej mówiąc, dystrybucja jest także jednym z kluczowych narzędzi mieszanki marketingowej, obejmującym różne rodzaje czynności podejmowanych przez jednostkę w celu uczynienia produktu łatwo dostępnym dla nabywców¹.

W przypadku organizacji non-profit decyzje dotyczące dystrybucji wiążą się z dostępnością oferowanych usług i idei. Organizacje tego typu służyć mogą wielu grupom ludności, np. uczelnia może oferować studentom wysoki poziom nauczania, poszukiwać darczyńców, zajmować się badaniami naukowymi, świadczyć bezpłatne usługi na rzecz społeczności lokalnej. Do nabywców usług takich organizacji można zaliczyć zbiór osób zainteresowanych i dbających o organizację, świadczone przez nią usługi i zrozumienie celów przez społeczeństwo. Przykładowo prowadzenie kampanii przeciw demoralizowaniu dzieci można kierować do rodziców, zainteresowanego grona młodzieży, wszystkich dorosłych, czy też do parlamentu. Organizacje społeczne, dbając o zmianę wartości społecznych i wywołanie określonych reakcji, rozpatrują społeczeństwo w roli nabywców².

Dystrybucja w organizacjach niedochodowych stanowi narzędzie marketingowe wykorzystywane do organizowania dostępnych oraz dogodnych dla nabywców miejsc świadczenia usług, a także w celu pozyskiwania donacji. Stopień użyteczności oferty usługowej jest uwarunkowany cechami systemów dystrybucji. Warunki obsługi klientów nie powinny stanowić bariery w procesie zaspokajania potrzeb. Fundatorzy muszą mieć również możliwość przekazywania świadczeń w dogodnym miejscu i formie, nie powinni oni ponosić dodatkowych kosztów³.

3.2. Elementy i organizacja systemu dystrybucji w instytucjach non-profit

¹ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 199, s. 90.

² E. Michalski, *Marketing. Podręcznik...*, op. cit., s. 539.

³ *Zarządzanie marketingiem w sferze...*, op. cit., s. 161.

W procesie budowania strategii dystrybucyjnych jednostki muszą uświadomić sobie czy są w stanie dotrzeć samodzielnie do wszystkich potencjalnych nabywców i zrealizować funkcje dystrybucyjne których wymaga dany produkt. Analiza taka może skłonić do wyboru pośredniej strategii dystrybucji. Jednakże zarówno w ramach pośrednich jak i bezpośrednich strategii dystrybucji występuje konieczność ustalenia gęstości sieci placówek dystrybucji usług. Należy więc określić ile własnych placówek na danym terenie powinna uruchomić organizacja i ilu ewentualnie pośredników powinna zaangażować¹.

Polityka dystrybucji polega więc na stworzeniu dogodnych warunków świadczenia nabywcom usług biorąc m.in. pod uwagę czas i miejsce. Stosowana w ten sposób wobec potencjalnych fundatorów z reguły przyczynia się do:

- umożliwienia uzyskania wsparcia od donatorów lokalnych takich jak przedsiębiorstwa, czy też wolontariusze z danego terytorium,
- ułatwienia tworzenia pożądanego wizerunku jednostki oraz nawiązania zażyłych kontaktów z darczyńcami,
- uproszczenia pozyskiwania masowego wsparcia, co dotyczy np. przeprowadzania masowych zbiórek pieniędzy w różnych miejscach, np.: jednostkach edukacyjnych, zakładach pracy, na cmentarzach, na ulicach, programów regularnych odpisów od zarobków.

W stosunku do odbiorców można z kolei wywnioskować, iż odpowiednio ukształtowany system dystrybucji stanowi niejednokrotnie istotny warunek skorzystania z oferty organizacji. Dotyczy to w głównej mierze niektórych rodzajów działalności np. z zakresu kultury, edukacji, ochrony zdrowia, czy pomocy społecznej.

Podsumowując, na kształtowanie polityki dystrybucyjnej w organizacjach non-profit składają się następujące aspekty:

- wybór celów strategii dystrybucji,
- określenie intensywności procesu dystrybucji,
- wybór rodzajów kanałów dystrybucji,
- wyznaczenie rodzaju i ilości ewentualnych pośredników,

¹ J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem...*, op. cit., s. 216.

- określenie sposobu wyboru pośredników,
- procedury koordynacji i kontroli kanałów.

Wybór celów, jakie ma spełniać system dystrybucji wiąże się z określeniem roli pełnionej przez dystrybucję w procesie zaspokajania pragnień odbiorców, np. w organizacji walczącej z problemami bezrobocia może to być stworzenie możliwości konsultacji z psychologiem w dogodnym miejscu, tak aby było blisko i łatwo tam było dotrzeć.

Określenie intensywności dystrybucji dotyczy z kolei stopnia pożądanej przez odbiorców dostępności produktów. Można tutaj wymienić trzy możliwości, a mianowicie: dystrybucję intensywną, selektywną i ekskluzywną. Rodzaje intensywności dystrybucji na przykładzie wybranych organizacji prezentuje tabela 7. Wybór jednego z rodzajów jest zależny od skłonności czy też możliwości odbiorców do ponoszenia wysiłku w związku z docieraniem do miejsc świadczenia usług oraz ekonomicznymi możliwościami. Usługi, które wiążą się ze specjalistycznymi zasobami będą np. częściej świadczone w sposób selektywny i ekskluzywny, niż intensywnie¹.

Tab. 7. Rodzaje intensywności dystrybucji na przykładzie wybranych organizacji

<i>DYSTRYBUCJA INTENSYWNA</i>	<i>DYSTRYBUCJA SELEKTYWNA</i>	<i>DYSTRYBUCJA EKSKLUZYWNA</i>
<ul style="list-style-type: none"> - komunikacja miejska, - place zabaw, - opieka nad niepełnosprawnymi. 	<ul style="list-style-type: none"> - szkoły, - biblioteki, - pomoc społeczna, - zakłady opieki, zdrowotnej. 	<ul style="list-style-type: none"> - teatry, - ośrodki kulturalne, - specjalistyczne, biblioteki, - parki narodowe, - szpitale.

Źródło: M. Krzyżanowska, *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2000, s. 122.

Jeśli chodzi o projektowanie kanałów dystrybucji i wybór pośredników, to traktuje na ten temat dosyć szczegółowo kolejny podrozdział.

¹ M. Krzyżanowska, *Marketing usług...*, op. cit., s. 114-115.

3.3. Projektowanie kanałów dystrybucji oraz wybór pośredników

Kanał dystrybucji stanowi kombinację wszystkich podmiotów uczestniczących w procesie oferowania produktów i usług nabywcom. Jest to także sposób i kolejność połączeń podmiotów, przez które przepływa jeden lub więcej strumieni związanych z działalnością rynkową:

- strumień produktów,
- strumień praw własności lub użytkowania,
- działalność promocyjna,
- zamówienia i umowy,
- strumień informacji rynkowych,
- negocjacje oraz podejmowanie ryzyka,
- strumień należności.¹

Jeśli chodzi o usługi, to faktu niematerialności wynikają konsekwencje w kształtowaniu ich kanałów dystrybucyjnych².

Wybór kanałów dystrybucji zależy jest od:

- organizacji procesu świadczenia usług,
- intensywności przejawiania się potrzeb,
- sposobu spożycia³.

Kanały dystrybucji mają na celu nie tylko służyć fizycznemu przemieszczaniu produktów, lecz są również wykorzystywane w procesach przepływu wielu innych strumieni rynkowych. Można do nich zaliczyć m.in. strumienie negocjacji, zamówień, zapłaty, informacji promocyjnych, finansowania, ryzyka, informacji o sytuacji na rynku, i. in. W przepływie tych strumieni na rynkach usług mogą być zaangażowani pośrednicy, nie ma ku temu żadnych przeciwwskazań, jeżeli służą ich usprawnianiu. Sam jedynie produkt usługowy jest udostępniany usługobiorcy w trakcie procesu świadczenia w

¹ J. Bielski, *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999, s. 240.

² *Zarządzanie marketingiem w sferze...*, op. cit., s. 179.

³ B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji...*, op.cit., s.4.

sposób bezpośredni, bez udziału innych członków kanału dystrybucji. Można więc stwierdzić, iż specyficzną cechą dystrybucji w dziedzinie usług jest jedynie to, iż pośrednicy nie angażują się w fizyczne przemieszczanie produktów. Można także wyodrębnić pewne różnice między funkcjami ogniw pośrednich w zakresie dystrybucji produktów materialnych i niematerialnych. Strumienie mogą być jedno bądź też dwukierunkowe. Pośrednicy mogą odgrywać ważną rolę m.in. w procesach rezerwacji, sprzedaży czy sprzedaży usług. Usługobiorcy są dla jednostki usługowej źródłem informacji. Dlatego też ogniwa, z którymi nabywcy mają bezpośredni kontakt trudnią się pozyskiwaniem wiedzy na temat potrzeb i ocen oferty przez usługobiorców. Zidentyfikowanie przebiegu strumieni rynkowych i ich uczestników przyczynia się do racjonalnego rozdysponowania funkcji koniecznych do realizacji między poszczególnych członków kanałów dystrybucyjnych¹.

Projektowanie **kanałów dystrybucji** rozpoczyna się od określenia celów dystrybucji, pozostających w związku z wybranym rynkiem docelowym. Główne wymagania, które powinien spełniać system dystrybucji, to:

- powinien stwarzać możliwość fizycznego pomieszczenia odpowiedniej ilości dóbr w czasie i przestrzeni, zgodnie z oczekiwaniami docelowego rynku,
- produkt powinien być dostępny dla maksymalnej liczby konsumentów rynku docelowego,
- zaplanowane cele powinny być osiągnięte przy jak najniższych kosztach,
- uczestnicy kanału muszą być w stanie realizować założone działania dystrybucyjne².

Wybór rodzajów kanałów dystrybucyjnych jest dokonywany głównie pomiędzy kanałami bezpośrednimi i pośrednimi. Działalność organizacji non-profit ma z reguły charakter usługowy, a w związku z tym charakterystyczną cechą dystrybucji jest z reguły korzystanie z kanałów pośrednich, charakterystycznych dla wszelkiego rodzaju działalności usługowej. Jednakże czasami organizacje korzystają również z kanałów pośrednich. Ma to miejsce gdy występuje duże rozdrobnienie odbiorców, przykładowo przy rozprowadzaniu biletów na imprezy kulturalne czy pozyskiwaniu wsparcia finansowego. Jeśli chodzi o pośredników, to korzystanie z ich usług wymaga ustalenia sposobu w jaki będą oni pozyskiwane do współpracy oraz jak będzie się odbywać koordynacja i kontrola

¹ J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2001, s. 214-216.

² J. Bielski, *Podstawy...*, op cit, s. 241.

kanałów. Należy w tym celu określić zakres wymaganych szkoleń, częstotliwości kontaktowania się z pośrednikami a także systemu motywującego¹.

Ważną rolę w procesie dystrybucji odgrywają pośrednicy. Wybór odpowiednich pośredników ma bardzo duży wpływ na satysfakcję finalnych nabywców, szybkość oraz jakość obsługi, a w rezultacie również wpływa na wyniki działalności. Pośrednicy którzy świadczą usługi w procesie dystrybucji są nazywani pośrednikami handlowymi, w odróżnieniu od tzw. pośredników marketingowych, wspierających procesy promocji. Jednostki mogą w różnorodny sposób oddziaływać na pośredników handlowych. Zasadniczo wyróżnia się dwa podstawowe warianty. W pierwszym pośrednik podporządkowany jest koncepcji marketingowej firmy. Można osiągnąć to przez tworzenie sieci własnych pośredników hurtowych i detalicznych, jak i wykorzystanie odpowiednich formuł powiązań transakcyjnych, dających możliwość narzucenia formalnie niezależnym pośrednikom pożądanym standardów obsługi konsumentów. W drugim wariantcie charakterystyczna jest dominacja pośrednika handlowego. To właśnie on zajmuje się kształtowaniem ogółu elementów koncepcji marketingowej, od wizji produktu począwszy, przez ustalanie jego ceny i polityki promocji i na końcu sprzedaży pod własną marką².

W procesie projektowania kanałów dystrybucji organizacje non-profit prezentują tzw. „odpowiedzialność społeczną”, co wynika z tego, iż powstają one właśnie w celu zaspokajania potrzeb ważnych społecznie, integrowania środowiska i kształtowania altruistycznych postaw. Zadaniem kanałów dystrybucji w organizacjach non-profit jest więc wspieranie realizacji obranych przez nie celów społecznych³.

4. Rola i instrumenty promocji w instytucjach non-profit

4.1. Promocja jako system komunikacji marketingowej

¹ M. Krzyżanowska, *Marketing usług...*, op. cit., s. 115.

² A. Pomykalski, *Nowoczesne strategie...*, op. cit., s. 86.

³ *Zarządzanie marketingiem w sferze...*, op. cit., s. 161.

„Na początku nie istniało słowo, nie istniał uczynek ani żaden głupi wąż.
Na początku było dlaczego? Dlaczego zerwała jabłko? Czy się nudziła?
Czy była wścibska? Czy jej zapłacono? Czy Adam podniósł ją, by po nie sięgnęła?
Jeśli nie on, to kto to zrobił?”

John le Carre

Promocja jest obecnie najczęściej wykorzystywanym elementem marketingu-mix przez organizacje niekomercyjne. Skierowana jest ona w stronę konsumentów, zarówno potencjalnych jak i już istniejących, a także podmiotów wspomagających działalność organizacji. Funkcjonowanie promocji w instytucjach non-profit ma więc nie tylko na celu przekonywanie do korzystania z oferowanych usług, lecz również umacnianie jednostki przez zdobywanie funduszy na działalność i rozwój, osiąganie zaufania, pozyskiwanie chętnych do pracy, głównie wolontariuszy¹.

Promocja jest formą społecznej komunikacji, lecz jest równocześnie ingerencją w sferę prywatności, sposobem kształtowania stosunków między oferującymi towary i usługi, a ich nabywcami².

Można powiedzieć, że jest to działalność nakłaniająca odbiorców do korzystania z programów działania organizacji. Coraz częściej różnego typu organizacje dobroczynne wykorzystują pełen wachlarz narzędzi promocyjnych taki jak: reklama, sprzedaży osobista, public relations, publicity, czy też promocja sprzedaży³.

Promocja jest niezbędnym narzędziem funkcjonowania na rynku, gdyż by istnieć należy informować o tym, co i dla kogo się wytwarza, sprzedaje i jakie osobiste korzyści zapewnia to nabywcom. Promocja stwarza ona wartość dodaną do produktów – materialną, psychologiczną, emocjonalną itp., dzięki czemu można lepiej ocenić i porównać cechy różnych dóbr, wybierając te, które są w stanie zapewnić największą satysfakcję i korzyści⁴.

Ważne jest precyzyjne określenie celów promocji oraz adresatów. Stanowi to niepodważalną podstawę planowania kampanii promocyjnej, ale nie gwarantuje jeszcze powodzenia. Aby mówić o sukcesie, należy zdobyć aprobatę i wsparcie środowiska. Ważne jest przy tym, aby wszyscy członkowie organizacji potrafili w rzetelny sposób informować o

¹ B. Iwnakiewicz-Rak, *Marketing organizacji...*, op.cit., s.4.

² T.Sztucki, *Promocja. Sztuka pozyskiwania nabywców*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1999, s. 19-20.

³ E. Lipian-Zontek, *Specyfika marketingu...*, op. cit., s. 138.

⁴ T. Sztucki, *Promocja. Sztuka pozyskiwania...*, op. cit., s. 5.

działaniach i mieć świadomość faktu, iż każdy krok może spowodować reakcje różnorodnych grup należących do otoczenia¹.

Polityka promocji jest w organizacjach pozarządowych kształtowania podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw. Tak samo głównymi celami są: informowanie, przekonywanie i przypominanie o ofercie bądź organizacji. Promocja też stanowi instrument o największym zasięgu. Wykorzystywana jest bowiem w odniesieniu do najszerzej grupy adresatów.

Kształtowanie polityki promocyjnej w organizacjach non-profit obejmuje wybór instrumentów oraz określenie zakresu ich wykorzystania².

Promocja, stanowiąc jedno z narzędzi marketingu powinna być skierowana głównie w stronę tak obecnych, jak i potencjalnych nabywców oraz podmiotów finansujących. Celem akcji promocyjnych jest jednak nie tylko informowanie i przekonywanie do zakupu oferowanych usług, lecz również wzmacnianie jednostki przez zdobywanie zaufania, opierającego się na reputacji i wiarygodności³.

Nie wystarczy wytworzyć produktu, aby go sprzedać. Konieczne jest także uświadomienie potencjalnym nabywcom o istnieniu produktu, uświadomienie pewnych potrzeb i skłonienie do nabycia⁴.

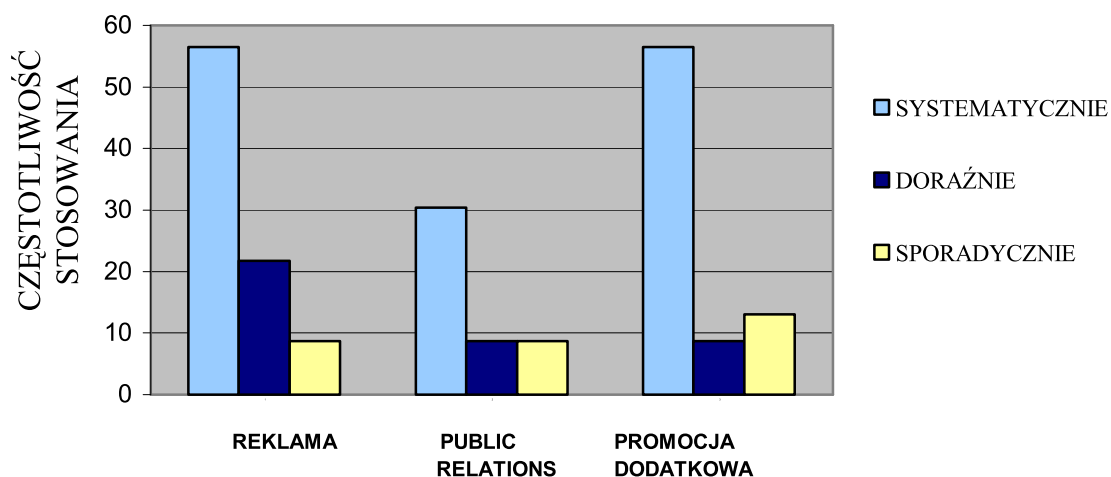
Dominujące znaczenie w kompozycji promotion-mix mają cztery rodzaje narzędzi, a mianowicie: reklama, sprzedaż osobista, promocja dodatkowa oraz propaganda marketingowa. Deklarowaną częstotliwość stosowania poszczególnych instrumentów aktywizacji sprzedaży prezentuje rysunek 8.

¹ J.Dolecka - Siemieniako, A. Migoń, *Promocja w organizacji pozarządowej*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, „Program Dialog, Centrum Szkolenia w Białymstoku, Białystok 1996, s. 7-8.

² M. Krzyżanowska, *Marketing usług...*, op. cit., s. 115.

³ M. Januszewska, E. Nawrocka, *Instrumenty promocji w publicznych zakładach opieki zdrowotnej*, w: *Marketing. Koncepcje, badania, zarządzanie*, pr. zbior. pod red. L. Żabińskiego, K. Śliwińskiej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 370-371.

⁴ M. Turkowski, *Marketing usług...*, op.cit., s. 192-193.



Rys. 8. Deklarowana częstotliwość stosowania poszczególnych instrumentów aktywizacji sprzedaży (w %)

Źródło: M.Dołhasz, M.Rawski, *Instrumenty promocji i uwarunkowania ich stosowania przez polskie przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 1, s. 20.

Czynniki wpływające na promocję-mix można także podzielić na następujące grupy:

- związane z produktem,
- związane z organizacją,
- związane z konsumentem,
- związane z sytuacją jednostki w otoczeniu¹.

Stworzenie dobrego systemu promocji jest poważnym przedsięwzięciem. Wymaga to zróżnicowanego podejścia w zależności od rodzaju produktu, charakteru rynku, czy też kategorii nabywców. System promocji zawiera więc w sobie wiele zmiennych elementów, pośród których reklama, promocja dodatkowa i sprzedaż bezpośrednia odgrywają główną rolę².

Podział instrumentów promocji wiąże się ze sposobem przekazywania wiadomości oraz ich odmiennym stopniem efektywności w informowaniu o zakładanych w strategii rynkowej celach.

¹ J. Łodziana-Grabowska, *Proces określania programu promocyjnego firmy*, Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwami w realiach gospodarki polskiej, Materiały konferencyjne pod red. L. Babińskiego, Katowice 1995, s. 182.

² T. Kramer, *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa 2000, s. 153-155.

Poszczególne rodzaje promocji mogą być wykorzystywane pojedynczo, jednakże dla uzyskania możliwie szybkich i trwalszych efektów bardziej celowe jest łączenie i równoczesne wykorzystywanie kilku jej rodzajów. Zastosowanie w powiązany sposób wielu instrumentów promocji dla wzmocnienia siły ich oddziaływania w ustalonym okresie, tworzy tzw. kampanię promocyjną¹.

Promocja usług nie świadczonych dla zysku wymaga zastosowania pewnej modyfikacji. Zorientowany marketingowo proces promocji przejawia się w uzyskaniu pożądanej reakcji społecznej na prezentowaną ofertę. Reakcje te mogą się uwidaczniać we wsparciu finansowym lub rzeczowym, zmianie kryteriów wartości, oferowaniu jakiejś formy pomocy, czy poparciu moralnym. Promocja może być adresowana do zróżnicowanego kręgu odbiorców. Mogą to być jedynie członkowie danej organizacji, wybrane grupy lub całe społeczeństwo. W celu promowania idei z reguły preferowane są środki masowego przekazu dla ułatwienia dotarcia do jak najszerszego kręgu adresatów².

Jedną z zasad promocji organizacji działających w trzecim sektorze jest wykorzystywanie aktywności konsumentów w celu informowania otoczenia o działalności organizacji i osiągniętych przez nią efektach. Dlatego też wszyscy konsumenci danej organizacji niedochodowej powinni brać udział w działaniach promocyjnych. Dobrze zdanie klientów, jak i fundatorów, czy w końcu publiczności na temat jednostki społecznej sprawia iż wszyscy uczestniczą w jej marketingu³.

Przy określaniu działań promocyjnych organizacji trzeciego sektora bardzo ważne okazują się:

- uwidacznianie efektywności i ekonomiczności podejmowanych działań,
- umiejętność tworzenia korzystnej i atrakcyjnej misji organizacji, podkreślając przy tym istotność i niezbędność wykonywanych działań,
- dokonywanie analiz zewnętrznego otoczenia instytucji, gł. segmentacji klientów i fundatorów,
- wytworzenie możliwości efektywnego i konkretnego wpływania darczyńców na działalność organizacji i jej ofertę⁴.

¹ T. Sztucki, *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Agencja wydawnicza "Placet", Warszawa 1996, s. 202.

² E. Michalski, *Marketing. Podręcznik...*, op. cit., s. 540.

³ B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji...*, op. cit., s. 4.

⁴ Tamże, s. 4.

Strategia promocji powinna opierać się na przede wszystkim na znajomości celów, ale i możliwości danej jednostki, warunków w których przyszło jej funkcjonować, odpowiednim rozpoznaniu odbiorców oferty, dobraniu odpowiednich form promocji, powinna także być kreatywna, a w efekcie oczywiście odznaczać się skutecznością¹.

Organizacje społeczne posługują się w niewielkim zakresie odpłatnymi formami promocji, a to z uwagi na ograniczone możliwości finansowe. Podstawowe narzędzie promocji stanowi więc public-relations. Jest to instrument bardzo pomocny w procesie oddziaływania na odbiorców usług jak i na darczyńców organizacji, a także promowania wizerunku organizacji oraz zdobywania poparcia społecznego dla podejmowanych funkcji oraz powszechnego uznania. Pozyskiwanie darczyńców przybiera często formę sponsoringu. Polega to na wykorzystywaniu skojarzenia produktu organizacji z działalnością i ofertą firmy sponsorującej, co daje możliwość osiągania specyficznych celów w zakresie marketingu. Sposobem wspierania dziedzin życia społecznego, opartym na motywach altruistycznych, jest mecenat². Nieco szerzej o poszczególnych formach promocji traktują dalsze rozdziały niniejszej pracy.

4.2. Reklama jako forma komunikacji masowej – istota i charakterystyka

Wśród wszystkich narzędzi promocji czołową rolę odgrywa reklama, której głównym celem jest pozyskiwanie nabywców. W Polsce reklama postrzegana jest jako najlepszy i jednocześnie najbardziej skuteczny sposób komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem. Kolejne miejsca są zajmowane przez promocję dodatkową oraz public relations³.

Najbardziej rozpowszechniona na gruncie literatury przedmiotu jest definicja zaproponowana przez American Marketing Association, mówiąca, iż jest to *„wszelka płatna forma przedstawiania i polecania towarów, usług lub idei przez określonego nadawcę. Stanowi więc zespół czynności i środków stosowanych w celu zainteresowania określonymi towarami lub usługami i zachęcenia do ich zakupu, a także w celu zwrócenia uwagi na danego producenta lub placówkę handlową. Posługuje się społecznie akceptowanym kodem*

¹ J. Dołęcka-Siemieniako, A. Migoń, *Promocja w organizacji...*, op. cit., s. 22.

² *Zarządzanie marketingiem w sferze...*, op. cit., s. 162.

³ M. Dołhasz, R. Rawski M., *Instrumenty promocji i uwarunkowania ich stosowania przez polskie przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 1, s. 19.

komunikacyjnym. Funkcjonuje jako jawnie subiektywny środek przekazu, tzn. programowo pokazuje nie ogólnie informacje, np. o produkcie, ale subiektywnie dobrane, określające jego niektóre cechy¹. ”

W kontekście systemu promocji reklama może być ujmowana jako:

- proces płatnej, bezosobowej, wykorzystującej różnorodne media komunikacji pomiędzy organizacjami lub osobami, mający za zadanie na celu informowanie i wywieranie wpływu na odbiorców,
- odpłatna forma nieosobowego przedstawiania oraz popierania idei i produktów przez nadawcę przekazu,
- środki informacji masowej, skłaniające do nabycia określonego towaru bądź też usługi².

Obserwujemy stale wzrastające znaczenie reklamy, co związane jest z rozwojem gospodarki rynkowej oraz mediów. Instrument ten stanowi niewątpliwie ważny element gospodarki, przyczyniający się do wzmacniania zainteresowania produktami, rozwoju produkcji, czy też tworzenia potrzeb. Reklama ma bardzo duży wpływ na stan świadomości społecznej, wzory kulturowe, politykę oraz naukę i sztukę. Większość badaczy społecznych traktuje ją jako istotny instrument kształtowania wartości, stylu życia, komunikacji gospodarki ze społeczeństwem oraz zmian społecznych³.

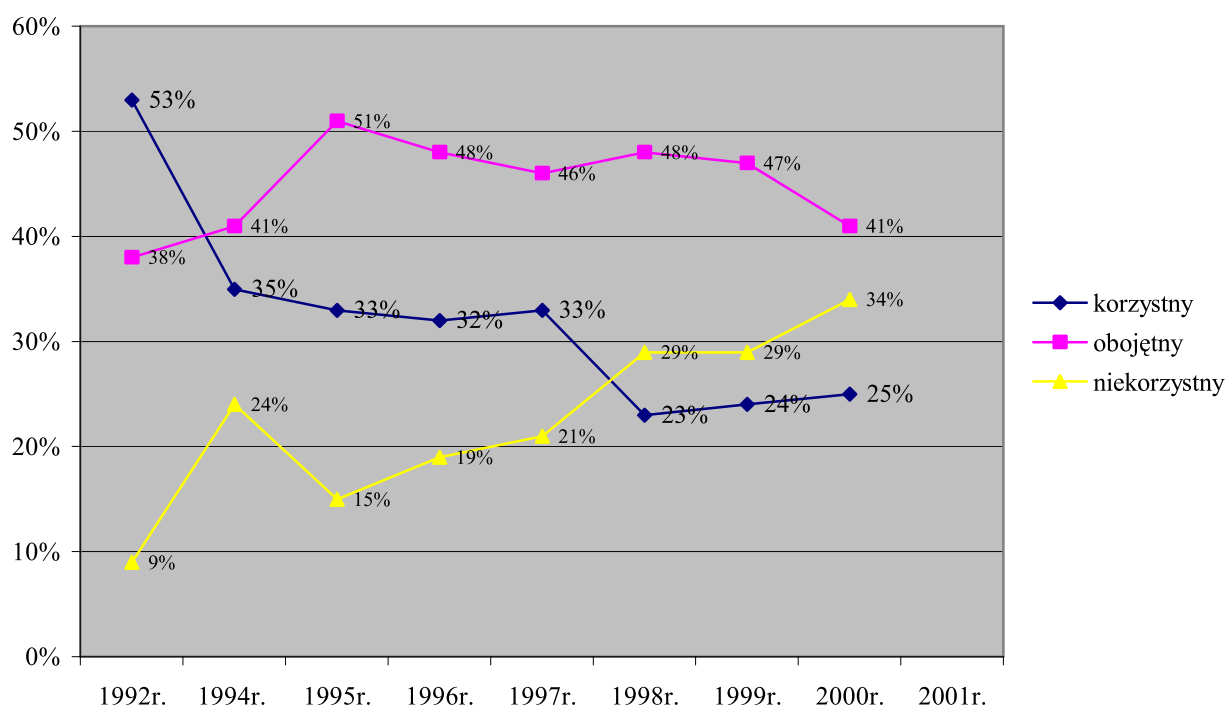
Na początku lat dziewięćdziesiątych obserwowany był bardzo korzystny stosunek do reklamy, był to okres pierwszego zafascynowania i zachłyśnięcia się nią. Społeczeństwo było zaabsorbowane wszelkimi formami funkcjonowania rynku. W roku 1994 entuzjazm do reklam gwałtownie spadł, zaczęły one powszednieć, stając się naturalnym elementem kontaktów z mediami. W drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych dominowała obojętna postawa wobec reklamy. Dramatycznym momentem był przełom lat 1997/1998, kiedy to miała ona więcej wrogów aniżeli wielbicieli. Ogólnie można stwierdzić, iż odsetek osób obojętnych wobec reklamy w ciągu ostatnich dziesięciu lat utrzymuje się na podobnym

¹ E. Ryłko, *Kulturowa opowieść o reklamie*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 2, s. 27.

² K. Albin, *Reklama. Przekaz, odbiór, interpretacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2000, s. 16.

³ J. Polakowska-Kujawa, *Społeczne uwarunkowania reklamy*, w: *Aktualne problemy marketingu...*, op. cit., s. 103-105.

poziomie, spada natomiast korzystny, a rośnie niekorzystny do niej stosunek¹. Ogólny stosunek Polaków do reklamy w kolejnych latach obrazuje poniższy rysunek, nr 9.



Rys. 9. Ogólny stosunek Polaków do reklamy

Źródło: J. Dohnalik, *Reklama-od miłości do nienawiści*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 11, s. 34.

W społeczeństwie polskim zauważalny jest przesyt reklamy tradycyjnej. Reklamodawcy muszą coraz częściej uciekać się do innych sposobów reklamowania produktów, jak np. wykorzystanie liderów opinii². Rysunek 10 przedstawia co najbardziej podoba się w reklamach.

Reklama jest sposobem w jaki organizacja próbuje przedstawiać siebie środowisku i zwrócić uwagę na swoją ofertę. Instytucje non-profit z różnych względów nie mogą korzystać ze wszystkich form reklamy. Ich wybór zależy głównie od określenia celu oraz odbiorców działań reklamowych.

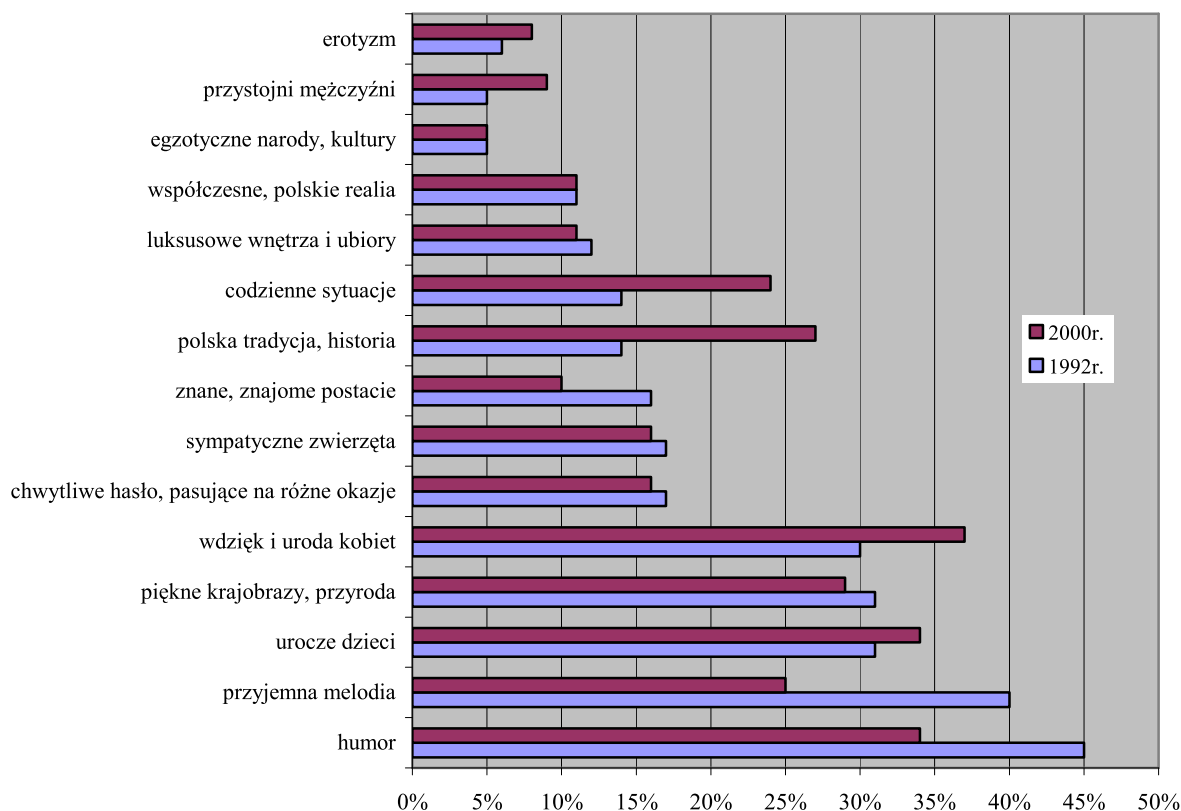
Reklama, jako forma promocji może być wykorzystywana w różnych celach, np.:

- tworzenia wizerunku jednostki,
- wspierania procesu świadczenia usług,

¹ J. Dohnalik, *Reklama-od miłości do nienawiści*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 11, s. 33-35.

² „Modern marketing”, magazyn marketingu interaktywnego, www.modernmarketing.pl (data odczytu 12.04.2004).

- informowania o specjalnych wydarzeniach¹.



Rys. 10. Co najbardziej podoba się w reklamach

Źródło: J.Dohnalik, *Reklama-od miłości do nienawiści*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 11, s. 35.

Do głównych zalet reklamy jako medium komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem zaliczamy:

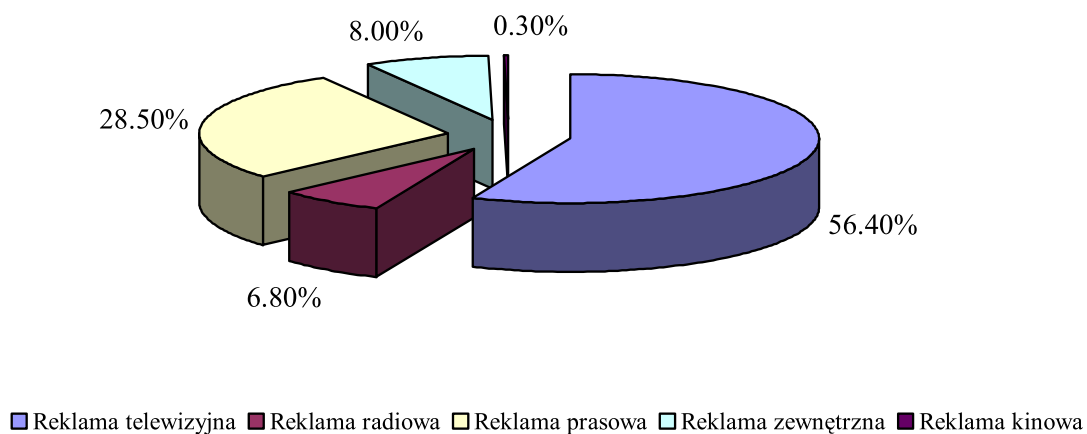
- możliwość docierania do olbrzymiej liczby odbiorców rozproszonych geograficznie,
- pomoc w budowaniu wizerunku marki,
- zdolność do udratyzowania przekazywanych treści,
- możliwość umocnienia efektu przekazu przez wykorzystanie kilku nośników uzupełniających się nawzajem,
- przekazywanie argumentów skłaniających do skorzystania z oferty w pozbawionej perswazji atmosferze,
- wywierania pozytywnego wrażenia o reklamującej się organizacji,
- możliwość ponawiania przekazu wiele razy².

¹ M. Krzyżanowska, *Marketing usług...*, op.cit., s. 116.

² J. Kall, *Reklama*, PWE, Warszawa 2000, s. 18-19.

Współcześnie reklama przybiera bardzo różnorodne formy, aby skutecznie oddziaływać na potencjalnych konsumentów. Korzysta też z rozmaitych, szeroko stosowanych urządzeń techniczno-organizacyjnych, służących do jej rozpowszechniania. Wśród takich instrumentów można wymienić: telewizję, film, wydawnictwa, prasę, druki, radio, wystawy, targi, kiermasze, wystawy, degustacyjne, itd. Postacie i sposoby przekazywania reklamy w ramach wyżej wymienionych środków stanowią formy reklamy¹.

Na rysunku 11 przedstawiony jest udział mediów na rynku reklamowym w naszym kraju. Jak nie trudno się domyślić, największą popularnością cieszy się reklama telewizyjna, a później prasowa i radiowa.

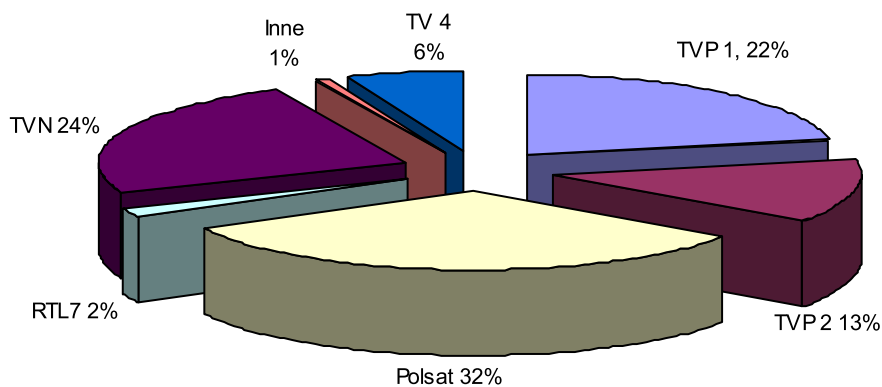


Rys. 11. Udział mediów w rynku reklamowym w Polsce w 2000 roku

Źródło: *Komunikacja marketingowa*, pr. zbior. pod red. M. Rydla, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o. o, Gdańsk 2001, s.113.

Telewizja jest najbardziej znanym i rozpowszechnionym medium reklamowym. Na Polskim rynku istnieje mnóstwo ogólnopolskich stacji telewizyjnych, regionalnych ośrodków telewizyjnych, stacji telewizji kablowej czy nadawanych drogą satelitarną. Rozdysponowanie telewizyjnych budżetów reklamowych można prześledzić na kolejnym rysunku, nr 12.

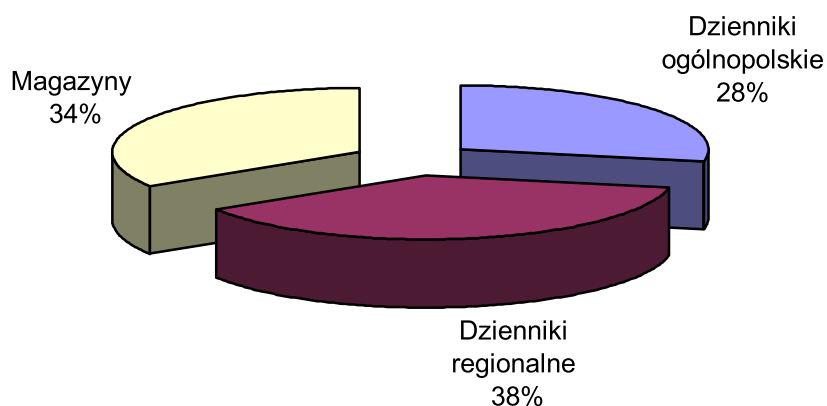
¹ K. Skowronek, *Reklama: studium pragmatologiczne*, PAN. IJP, Kraków 1993, s. 6.



Rys. 12. Podział telewizyjnych budżetów reklamowych w Polsce w roku 2000

Źródło: *Komunikacja marketingowa*, pr. zbior. pod red. M. Rydla, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o. o, Gdańsk 2001, s. 123.

Zaletą **reklamy prasowej** jest niewątpliwie to, iż dzięki niej można oddziaływać na bardzo szeroki krąg odbiorców. Dzięki takiej reklamie można przekazać adresatom szczegółowe informacje, np. cechy konkretnych dóbr, ich ceny, udzielane rabaty, itd. Udział wydatków reklamowych w magazynach, dziennikach ogólnopolskich i regionalnych kształtuje się w miarę proporcjonalnie (rys. 13).



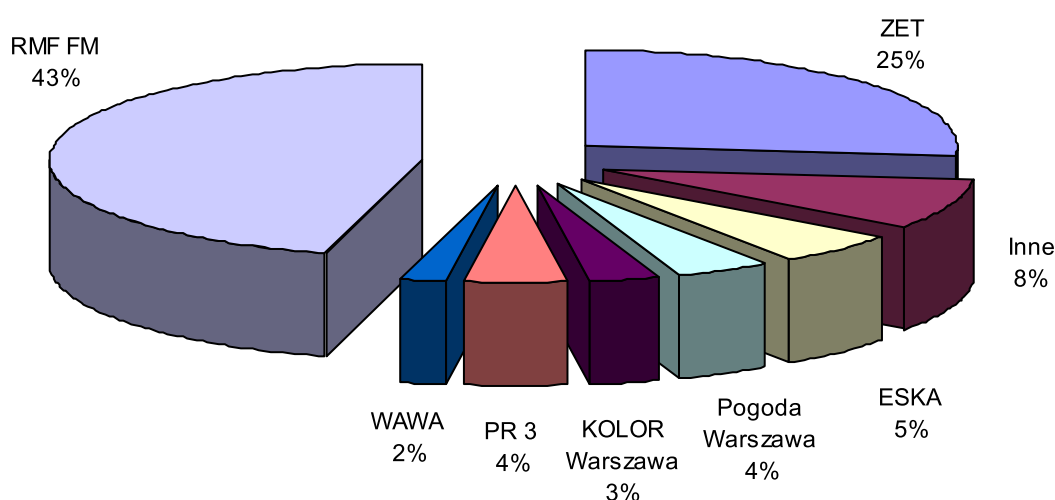
Rys. 13. Wydatki reklamowe w prasie w 2000 roku

Źródło: *Komunikacja marketingowa*, pr. zbior. pod red. M. Rydla, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o. o, Gdańsk 2001, s. 132.

Reklama radiowa stanowi najbardziej osobisty nośnik przekazu informacji, wywierając wpływ za pomocą informacji słyszalnej, a nie widzialnej.

Radio charakteryzuje się zdolnością osiągania wysokich poziomów częstotliwości oraz docierania do ściśle określonych segmentów rynku. W ciągu tygodnia radio dociera do 98% dorosłych osób¹. Obserwuje się wysoki stopień lojalności słuchaczy wobec danej stacji radiowej.

Całkowite wydatki na reklamę w stacjach radiowych w Polsce w 2000 roku wyniosły 538 mln złotych i stanowiły jedynie 6,8% całkowitych wydatków na reklamy. Radio to głównie medium regionalne. Ogólnopolskie stacje radiowe umożliwiają wzmacnianie komunikatów reklamowych emitowanych w innych mediach². Udział budżetów reklamowych w poszczególnych stacjach radiowych prezentuje rys. 14.



Rys. 14. Podział budżetu reklamy radiowej pomiędzy stacje radiowe w Polsce w 2000 roku
 Źródło: *Komunikacja marketingowa*, pr. zbior. pod red. M. Rydla, , Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o. o, Gdańsk 2001, s. 128.

Reklama pocztowa, inaczej *direct mail*, to najbardziej selektywny i osobisty rodzaj reklamy. Formy przekazu oraz sposób jej działania są z reguły jednorodne. Reklama taka może przyjmować formy: katalogów, broszur, cenników, konkretnych ofert, itd. Dzięki reklamie pocztowej można dostarczać do adresatów bardzo różnorodne materiały reklamowe począwszy od małych ulotek, poprzez obszerne katalogi i próbki produktów. Reklama pocztowa musi być niezwykle atrakcyjna i przyciągać uwagę odbiorców, gdyż

¹ J.T. Russell, W. R. Lane, *Reklama*, Felberg SJA, Warszawa 2000, s. 254.

² *Komunikacja marketingowa*, pr. zbior. pod red. M. Rydla, , Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o. o, Gdańsk 2001, s. 128.

liczba reklam docierających drogą pocztową stale rośnie, a tym samym spada skuteczność takiej działalności¹.

Organizacje sektora non-profit w projektowaniu kampanii reklamowych wykorzystują wszystkie wspomniane wyżej nośniki reklamy, czasami pojedynczo, a czasami korzystając z kilku lub nawet większości. Zależy to w głównej mierze od potrzeb organizacji oraz możliwości finansowych.

Organizacje niekomercyjne wykorzystują także takie formy reklamy jak: wydawnicza, wystawiennicza, czy upominkowa.

Reklama wystawiennicza przybiera formę prezentacji oferty dane organizacji na wystawach. Może się to odbywać zarówno w formie demonstracji bezpośredniej, jak i pośredniej, z wykorzystaniem plakatów, ulotek oraz innych form reklamy dźwiękowej drukowanej czy audiowizualnej². Wystawy to szczególnie użyteczna metoda, dająca możliwość zbadania reakcji rynku na produkt lub usługę.

Reklama wydawnicza obejmuje z kolei wszystkie druki reklamowe. Są to np. książki z wkładkami reklamowymi lub stronami zawierającymi reklamy, informatory, ulotki, foldery, prospekty, książki telefoniczne oraz teleadresowe, listy reklamowe z ofertami produktów, gazetki handlowe, itp. Kanałami przekazu reklamy wydawniczej jest głównie prasa, a także poczta oraz bezpośrednie kanały dystrybucji.

Reklama upominkowa polega na wręczaniu upominków w celach promocyjnych. Są to różnego rodzaju gadżety, próbki produktów, itd., wręczane klientom, uczestnikom organizowanych wystaw, sponsorowanych imprez, itp.³.

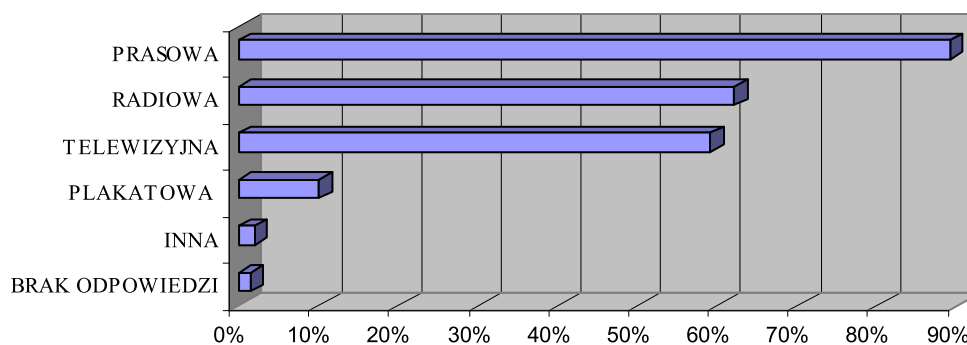
Szczególnym narzędziem marketingu społecznego jest reklama społeczna. Jej cel nie ma finansowego charakteru ani też nie powinna ona zachęcać do zakupu określonego towaru czy też usługi, a powinna się skupiać wokół tworzenia i budowy pewnych zachowań i wzorców społecznych⁴.

¹ A.Czarnecki, R. Korsak, *Planowanie mediów w kampaniach reklamowych.*, PWE, Warszawa 2001, s. 78-80.

² M. J. Thomas, *Podręcznik marketingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 610-615.

³ Wiktor J. W., *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 164-165.

⁴ *Zarządzanie marketingiem w sferze usług*, pr. zbior. pod red. A. Styś, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 159.



Rys. 15. Rodzaje reklamy usług w sferze kultury według intensywności adaptacji

Źródło: *Zarządzanie marketingiem w sferze usług*, pr. zbior. pod red. A. Styś, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 182.

Do głównych typów reklamy, związanych z określonymi rodzajami organizacji niedochodowych i ich działalnością są:

- *reklama społeczna* - nastawiona na promowanie jakichś idei, np. przeciwdziałanie przemocy, walka z chorobami, zapobieganie wypadkom,
- *reklama polityczna* - nastawiona na wspieranie kandydatów na posłów, senatorów, radnych, itp.,
- *reklama o charakterze charytatywnym* - wykorzystywana we wspieraniu działalności polegającej na pozyskiwaniu zasobów na rzecz potrzebujących i organizacji,
- *reklama instytucji publicznych* - ma z reguły na celu informowanie ofercie usługowej¹.

Organizacje non-profit korzystają z koncepcji tzw. reklamy społecznej. Ma ona służyć wspieraniu programów społecznych lub promowaniu organizacji typu non-profit. Reklama społeczna pojawia się coraz częściej w przestrzeniach zajętych dotychczas przez reklamę komercyjną. Jednakże nie ma ona na celu przekonania do dokonania zakupu danego dobra. Ma bowiem ukazywać współczesne problemy społeczne i stymulować do podejmowania działań na rzecz społeczeństwa. Reklama społeczna spełnia więc charakter edukacyjny, a adresowana jest z reguły do wszystkich, ma oddziaływać na sumienia odbiorców i wzbudzać refleksje. W tego rodzaju przekazach reklamowych zyski zostają całkowicie pomijane albo spełniają podrzędną rolę. Organizacje niekomercyjne prowadzą akcje reklamowe w różnych obszarach życia społecznego. Wykorzystują przy tym te same elementy oddziaływania, które okazują się skuteczne przy sprzedaży produktów i usług. W

¹ M. Krzyżanowska, *Marketing usług...*, op. cit., s. 116.

ostatnim okresie bardzo wiele organizacji społecznych, religijnych, obywatelskich czy charytatywnych zaczęło prowadzić działania reklamowe¹.

4.3. Funkcje promocji dodatkowej w systemie komunikacji z rynkiem

Promocja dodatkowa obejmuje zespół środków zwiększających stopień atrakcyjności produktu oraz podwyższających skłonność nabywców do dokonania zakupu². Jest ona nazywana również promocją uzupełniającą, sprzedaży lub sales promotion. Działania promocyjne mają charakter taktyczny, koncentrują się na doraźnych poszukiwaniach skutecznego sposobu wzrostu sprzedaży.

Promocja dodatkowa może zawierać w sobie następujące działania:

- okresowe obniżki cen,
- pokazy i demonstracje,
- kupony,
- konkursy i loterie,
- darmowe bilety wstępu, itp³.

Promocja sprzedaży stanowi więc zbiorcze określenie różnorodnych instrumentów oddziaływania, które nie są zakwalifikowane od innego rodzaju narzędzi promocyjnych. Jest to zespół instrumentów, które tworzą dodatkowe bodźce mające charakter ekonomiczny jak i psychologiczny. Stosowanie sales promotion uatrakcyjnia produkty i zwiększa skłonności nabywców do dokonania zakupu⁴. W zależności od przyjętych celów promocji sprzedaży przedsiębiorstwa stosują wiele różnych technik promocyjnych, obrazuje to tabela 8.

Biorąc pod uwagę adresatów promocji dodatkowej oraz realizowaną strategię komunikacji można wyróżnić promocję zorientowaną na następujące podmioty:

- konsumentów,
- personel sprzedażowy,
- uczestników kanałów dystrybucyjnych⁵.

¹ E. Lipian-Zontek, I. Szewczyk, *Reklama społeczna jako narzędzie promocji w organizacjach ze szczególnym uwzględnieniem organizacji typu non-profit*, w: *Zarządzanie marketingiem...*, op.cit., s. 30-31.

² *Podstawy marketingu*, pr. zbior. pod red. J. Altkorna, op. cit., s. 316.

³ M. Krzyżanowska, *Marketing usług...*, op. cit. 116.

⁴ J. W. Wiktor, *Promocja w strukturze marketingu-mix*, w: *Podstawy marketingu*, pr. zbior. pod red. J. Altkorna, Instytut Marketingu, Kraków 2003, s. 303.

⁵ J. W. Wiktor, *Promocja w strukturze marketingu-mix*, w: *Podstawy marketingu*, pr. zbior. pod red. J. Altkorna, op. cit., s. 304.

Tab. 8. Cele i techniki promocji sprzedaży

<i>CELE PROMOCJI SPRZEDAŻY</i>	<i>STOSOWANE TECHNIKI PROMOCYJNE</i>
Wypróbowanie produktu	Obniżki cenowe, próbki, pokazy
Wywołanie zakupu po raz pierwszy	Obniżki cenowe, premie, reklama w miejscu sprzedaży, zwielokrotniona sprzedaż
Zainteresowanie produktem określonej grupy nabywców	Reklama bezpośrednia
Stworzenie poczucia lojalności klientów wobec jednostki	Premie, gry, konkursy
Zmniejszenie oporu w stosunku do ceny	Obniżki cen
Informowanie o istnieniu gamy produktów	Reklama w miejscu sprzedaży, sprzedaż zwielokrotniona

Źródło: T Domański, *Skuteczna reklama i promocja*, Biblioteka Small Businessmana, Polttex, Warszawa 1993, s. 107-110.

Efekt promocji uzupełniającej jest natychmiastowy, lecz zazwyczaj zanika z ustaniem akcji promocyjnej. Jest to spowodowane krótkookresowością nastawienia sales promotion. Działalność promocyjna koncentruje się głównie na sprzedaży określonego produktu, nie zaś całej ich gamy. W odróżnieniu od reklamy, przyciągającej klienta do produktu, promocja dodatkowa popycha produkt w kierunku konsumenta. Porównanie promocji sprzedaży z reklamą obrazuje tabela 9.

Tab. 9. Porównanie promocji sprzedaży i reklamy

<i>PROMOCJA SPRZEDAŻY</i>	<i>REKLAMA</i>
<ul style="list-style-type: none"> • ma za zadanie bezpośrednio wpływać na sprzedaż • przysparza wartości materialnych marce • opiera się w dużej mierze na racjonalnych argumentach • odznacza się dużym wkładem w zyskowność przedsiębiorstwa 	<ul style="list-style-type: none"> • ma za zadanie stwarzanie image marki, co wymaga czasu • dodaje niewymiernych wartości marce • opiera się w znacznej mierze na argumentach emocjonalnych • odznacza się ograniczonym wkładem w zyskowność przedsiębiorstwa

Źródło: J. Kall, *Promocja sprzedaży, czyli jak sprzedać więcej*, Business Press Ltd., Warszawa 1998, s. 81.

4.4. Znaczenie sprzedaży osobistej w strategii aktywizacji sprzedaży

Sprzedaż osobista według T. Sztuckiego jest ustną prezentacją dóbr i rozmową handlową z jednym spośród nabywców, mającą na celu doprowadzenie do zakupu. Jest to sztuka sprzedawania nabywcom takich produktów, jakie oni pragną posiadać i użytkować, a także tworzenia takich dogodności zakupu, które łącznie z produktami zapewniają nabywcy najwięcej satysfakcji, wygody oraz zadowolenia¹.

W odróżnieniu od reklamy sprzedaż osobista jest formą osobistego komunikowania się a z rynkiem, a także instrumentem wspierającym sprzedaż, związanym z bezpośrednimi kontaktami sprzedającego z kupującym. Podstawowym podmiotem tej formy promocji jest sprzedawca. Czynnikiem decydującym o zakupie produktu przez konsumenta jest bardzo często jego postawa oraz wykorzystywane przez niego argumenty w procesie sprzedaży.

Sprzedaż osobista jest często najdroższym, jednak bardzo skutecznym instrumentem komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem.

Proces sprzedaży osobistej polega na:

- nakłanianiu potencjalnych nabywców do wyboru konkretnego produktu,
- utrzymaniu dotychczasowych odbiorców,
- skłanianiu dotychczasowych nabywców do zakupu większej ilości produktów².

Ze względu na usługowy charakter działania organizacji niekomercyjnych sprzedaż osobista ma w tych jednostkach szczególne znaczenie. Instrument ten daje możliwość kontaktowania się w sposób bezpośredni gł. z nabywcami i donatorami. Stwarza możliwość wyjaśniania odbiorcom istoty oferty i jej kosztów oraz wzmacniania motywacji i zadowolenia z podjęcia decyzji³.

Sprzedaż bezpośrednia zapewnia szczególnie korzystne rezultaty wówczas, gdy warunki działania jednostki, sytuacja na rynku i poszczególne elementy mieszanki marketingowej wykazują następujące cechy:

- decyzja zakupu wiąże się z istotnym zaangażowaniem nabywcy,
- produkt wymaga przeprowadzenia próby i demonstracji działania,
- sposób korzystania z produktu wymaga fachowej pomocy,
- cechy produktu nie są stałe,

¹ T.Sztucki, *Promocja, sztuka pozyskiwania ...*, op. cit., s. 135-136.

² I.Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing...*, op. cit., 2000, s. 529.

³ M. Krzyżanowska, *Marketing usług...*, op. cit., s. 116.

- kanały dystrybucji są krótkie i bezpośrednie,
- pośrednicy handlowi potrzebują pomocy i częstych szkoleń,
- budżet promocyjny jest zbyt niski, a sprzedaż w przeliczeniu na jednego klienta za wysoka,
- potencjalni nabywcy postrzegają czynności związane ze sprzedażą osobistą jako integralny składnik oferowanego produktu,
- reklama nie oddziałuje w wystarczający sposób na rynek,
- informacje potrzebne nabywcom nie mogą być w pełni przekazane za przez reklamę,
- wielkość i zróżnicowanie rynku powodują, że reklama staje się za droga¹.

4.5. Public Relations jako narzędzie kreowania wizerunku organizacji

Istnieje wiele definicji public relations, a trudności z jednoznacznym zdefiniowaniem tego pojęcia wynika poniekąd z faktu, iż zrozumienie charakteru działania PR ulegało znacznym zmianom w kolejnych okresach historycznych. Gdy termin ten pojawiła się po raz pierwszy w języku amerykańskiego biznesu oznaczał jedynie działania o charakterze defensywnym, ochronę interesów przed ciekawskimi dziennikarzami czy próbami interwencji ze strony jednostek rządowych. Nacisk był głównie kładziony na nagłaśnianie i upowszechnianie własnych stanowisk, by wpływać na opinię publiczną. Po drugiej wojnie światowej istotę public relations zaczęto określać za pomocą dwu cech: relacji i wzajemności. Przejawiało się to w planowanym działaniu mającym wpływać na opinię publiczną poprzez właściwy charakter i odpowiednie działania opierające się na satysfakcjonującym wzajemnie oddziaływaniu dwukierunkowym².

Pojęcie public relations jest najczęściej definiowane jako:

- komunikowanie się z otoczeniem,
- przekazywanie informacji do wyselekcjonowanych grup docelowych budowanie zrozumienia i zaufania pomiędzy organizacją a jej otoczeniem,
- kształtowanie percepcji,
- prowadzenie dialogu z opinią publiczną³.

¹ T. Sztucki, *Promocja...*, op.cit., s.138

² J. Zalejski, *Public Relations jako narzędzie promocji zorientowane na otoczenie*, w: *Aktualne problem ...*, op.cit., s. 186-187.

³ T. Goban-Klass, *PR-kształtowanie percepcji*, „AIDA” 1996, nr 11, s. 36, J. Łodziana-Grabowska, *Public relations jako narzędzie kreowania wizerunku organizacji*, „Finanse.Zarządzanie.Inżynieria” 1999, nr 4, s. 25.

Działania w zakresie public relations realizowane są z zastosowaniem różnych środków i mogą różnicowane formy. Obrazuje to tabela 10.

Tab. 10. Formy i środki public relations

<i>FORMY</i>	<i>ŚRODKI</i>
<i>TELEWIZYJNA</i>	Film o historii jednostki, reportaż o przygotowaniach do uruchomienia jakiegoś działania.
<i>RADIOWA</i>	Audycja na temat sukcesów, rozmowa z ekspertem działającym w międzynarodowej komisji.
<i>PRASOWA</i>	Działalność rzecznika prasowego, wywiad z dyrektorem na temat osiągnięć, odpowiedzi na krytykę prasową, zwoływanie konferencji prasowych.
<i>WYDAWNICZA</i>	Foldery, broszury, ulotki o jednostce, jej historii, organizacji, druki okolicznościowe.
<i>WYSTAWIENNICZA</i>	Stoiska informacyjne na prestiżowych targach i wystawach, wystawy na temat dorobku instytucji.
<i>POCZTOWA</i>	Wysyłanie listów okolicznościowych, życzeń z okazji świąt, utrzymywanie kontaktów listowych z klientami.
<i>ŚWIADCZENIA CHARYTATYWNE</i>	Przekazanie środków materialnych dla domów dziecka, przekazanie szpitalowi specjalistycznych urządzeń, przekazanie komputera szkole.
<i>SPOTKANIA</i>	Seminaria, sympozja, konferencje.

Źródło: J. Łodziana-Grabowska, *Public relations jako narzędzie kreowania wizerunku organizacji*, „Finanse Zarządzanie Inżynieria” 1999, nr 4, s. 29.

Dla jednostek niekomercyjnych public relations to kreowanie jak najlepszego wizerunku organizacji, lub grupy społecznej w celu nawiązania skutecznej współpracy z otoczeniem, które pozwala osiągnąć wyznaczone cele. Do zakresu działań tego instrumentu należy:

- tworzenie koalicji skupiającej się wokół instytucji, złożonej z członków jednostek ustawodawczych, urzędników z którymi należy być w ciągłym kontakcie i przekonywać do określonych rozwiązań prawno-administracyjnych,
- doradzanie kierownictwu odnośnie społecznych uwarunkowań działania jednostki oraz budowania jej pozycji,

- komunikacja i innymi jednostkami sektora non-profit oraz wspieranie się organizacji wzajemnie,
- utrzymywanie stosunków z mediami, zamieszczanie na ich łamach informacji¹

Działania w zakresie PR w odniesieniu do grupy pracowników i członków danej jednostki, będących ważnymi pośrednikami w przekazywaniu informacji skupiają się na:

- informowaniu o celach i środkach ich osiągnięcia oraz włączeniu pracowników w kierowanie jednostką,
- wykorzystywaniu środków materialnych i pozamaterialnych,
- utrzymywaniu dobrej atmosfery pracy poprzez organizowanie wspólnych działań o charakterze turystycznym, rekreacyjnym itp.².

Nie powinno się traktować instrumentu jakim jest public relations jako środka sprzedaży, jednakże może stanowić wstępną fazę właściwej kampanii promocyjnej. Public relations stanowi często nierozdzielny instrument z reklamą, tworząc jej uzupełnienie, i odwrotnie. Działania informacyjne public relations mają duży wpływ na to, w jaki sposób jednostka jest odbierana przez nabywców, jak i inne podmioty działające na rynku³.

Głównym celem public-relations w organizacjach dobroczynnych jest prezentowanie roli społecznej pełnionej przez organizację oraz tworzenie jej dobrego wizerunku. W ramach tego instrumentu mogą być wykorzystywane różnorodne środki:

- elementy identyfikujące jednostkę (wizytówki, ubiory, wystrój wnętrz),
- informacje medialne,
- materiały informacyjne na piśmie (ulotki, katalogi, broszury, raporty, biuletyny),
- wystąpienia publiczne i wywiady,
- wydarzenia specjalne (konferencje, zjazdy, targi, wystawy, seminaria, aukcje, loterie, kiermasze, konkursy, i.in.)⁴.

Public relations jest najczęściej wykorzystywanym instrumentem promocyjnym np. w publicznych zakładach Opieki Zdrowotnej, mianowicie 68% tego typu jednostek deklaruje korzystanie z tego instrumentu, zaraz po reklamie (60%) i promocji sprzedaży (40%). W

¹ J. Dolecka-Siemieniako, A. Migoń, *Promocja w organizacji pozarządowej*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej „Program Dialog”, Centrum Szkolenia w Białymstoku, Białystok 1996, s. 5.

² J. Łodziana-Grabowska, *Public relations jako narzędzie kreowania wizerunku organizacji*, „Finanse Zarządzanie, Inżynieria” 1999, nr 4, s. 26-27.

³ D. Patten, *Marketing w małej firmie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 174.

⁴ M. Krzyżanowska, *Marketing usług...*, op. cit., s. 116-117.

ramach public relations z kolei dominują dwie formy: informacja dla prasy, radia i telewizji, środki identyfikacji wizualnej¹.

Podsumowując, public relations to narzędzie bardzo intensywnie wykorzystywane przez organizacje trzeciego sektora, co wynika z mocnego uzależnienia tego typu organizacji od zewnętrznych podmiotów, które finansują te organizacje, jak i opinii publicznej. Dążenie do osiągnięcia przez jednostkę jak najlepszego wizerunku i przychylności publiki to podstawowy warunek zrealizowania obranej misji społecznej².

W ramach działalności z zakresu public relations można wyróżnić także tzw. *publicity*, czyli politykę rozgłosu. Zapewnia ona jednostce obecność na łamach gazet bez uiszczania opłat. Instrument ten stanowi bardzo wiarygodne narzędzie komunikacji z rynkiem, informacja powinna bowiem pochodzić od obiektywnych i niezależnych dziennikarzy. Często ukazuje jednostkę na tle działalności innych organizacji lub w określonej sytuacji społeczno-gospodarczej³.

4.6. Instrumenty promocji w Internecie

System komunikacji masowej zmienia się w kierunku umożliwienia interakcji medium z adresatem. Na początku komunikowano się drogą pocztową, następnie przez telefon, a współcześnie coraz częściej wykorzystywane są walory Internetu. Komunikacja poprzez Internet m.in. umożliwia uczestnikom przekazu samodzielne poszukiwanie informacji i ich weryfikację poprzez porównanie z innymi przekazami. Organizacje niedochodowe, tak te publiczne jak i prywatne, adaptują ten model komunikacji, zauważając szanse wiążące się z interaktywnym oddziaływaniem na odbiorców⁴.

Internet łączy w sobie cechy klasycznego i kierunkowego medium reklamy, zawiera także elementy marketingu bezpośredniego. Jest wyjątkowo atrakcyjnym medium zarówno dla przedsiębiorstw, jak i organizacji non-profit, daje olbrzymie możliwości kreatywne z wykorzystaniem dźwięku, obrazu, grafiki i komputerowej animacji. Wciąż jednak dużą

¹ M. Januszevska, E. Nawrocka, *Instrumenty promocji w publicznych zakładach opieki zdrowotnej*, w: *Marketing. Koncepcje, badania, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2002, s. 371.

² M. Krzyżanowska, *Marketing usług...*, op. cit., s. 117.

³ J. Dolecka-Siemianko, A. Migoń, *Promocja w organizacji...*, op. cit., s. 6.

⁴ B. Iwankiewicz-Rak, *Internet w działaniach marketingowych organizacji non profit*, w: *Wykorzystanie Internetu w marketingu*, pr. zbior. pod red. E. Zeman – Miszewskiej, AE im. K. Adameckiego w Katowicach, Katedra Badań Rynkowych i Marketingowych, Katowice 2003, s. 189-190.

barierą w wykorzystywaniu tego medium do komunikowania się z rynkiem jest fakt, iż duża część społeczeństwa wciąż jeszcze nie ma do niego dostępu. Jednakże liczba korzystających z Internetu wzrasta w bardzo szybkim tempie.

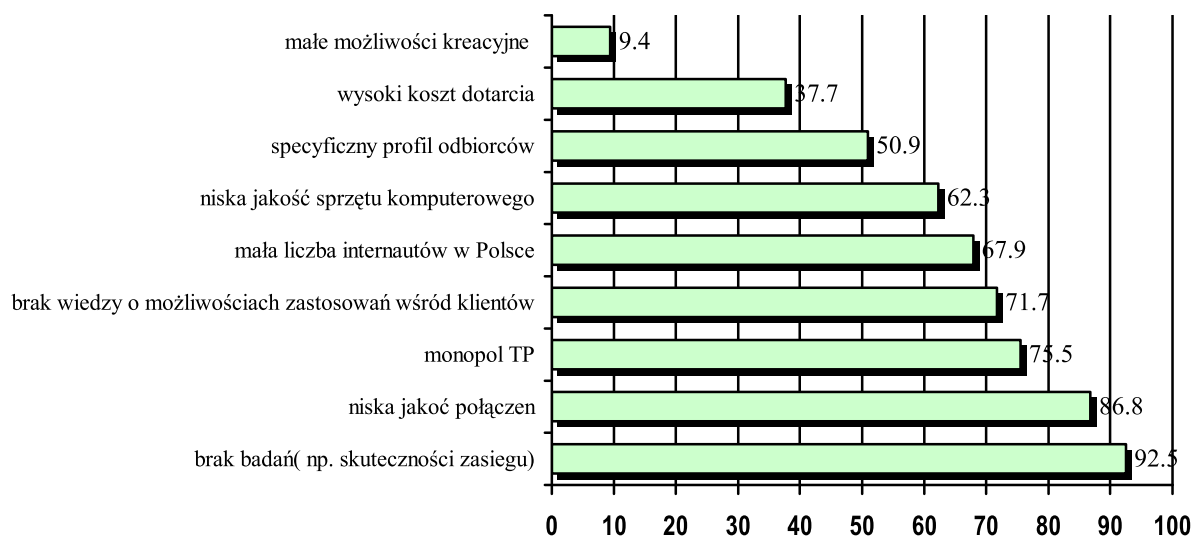
Do zalet wykorzystania Internetu jako medium promocji można zaliczyć:

- bardzo szybki rozwój medium,
- szybki przepływ informacji,
- duże możliwości zmierzenia skuteczności oddziaływań promocyjnych,
- olbrzymie możliwości kreacyjne z wykorzystaniem dźwięku, obrazu, grafiki i animacji komputerowej,
- możliwość dotarcia do konkretnych osób i zindywidualizowania oferty,
- niskie koszty,
- globalny zasięg,
- jednoczesne przekazywanie informacji dużej rzeszy odbiorców,
- możliwość dotarcia do klientów o każdej porze,
- małe bariery wejścia,
- szybkość oddziaływania,
- możliwość szybkiego aktualizowania informacji,
- niskie koszty.

Jak więc widać pozytywnych cech wykorzystania Internetu do komunikacji z odbiorcami jest bardzo wiele. Jednakże istnieją też pewne wady. Można wśród nich wymienić:

- ograniczony dostęp do Internetu,
- bardzo rozproszona sieć globalna,
- konieczność wykazania inicjatywy ze strony odbiorców w celu znalezienia informacji,
- trudności identyfikacji podmiotów rynku.
- konieczność posiadania przez nabywcę i odbiorcę odpowiedniego sprzętu elektronicznego.

Najczęściej pojawiające się bariery rozwoju Internetu zaprezentowane są na rysunku nr 16.



Rys. 16. Bariery rozwoju Internetu jako medium reklamy (w %)

Źródło: ABC Rynek i Opinie, <http://www.arc.com.pl/pol/html/badania/>, (data odczytu 28.10.2003).

Promocja w Internecie może przybierać następujące formy:

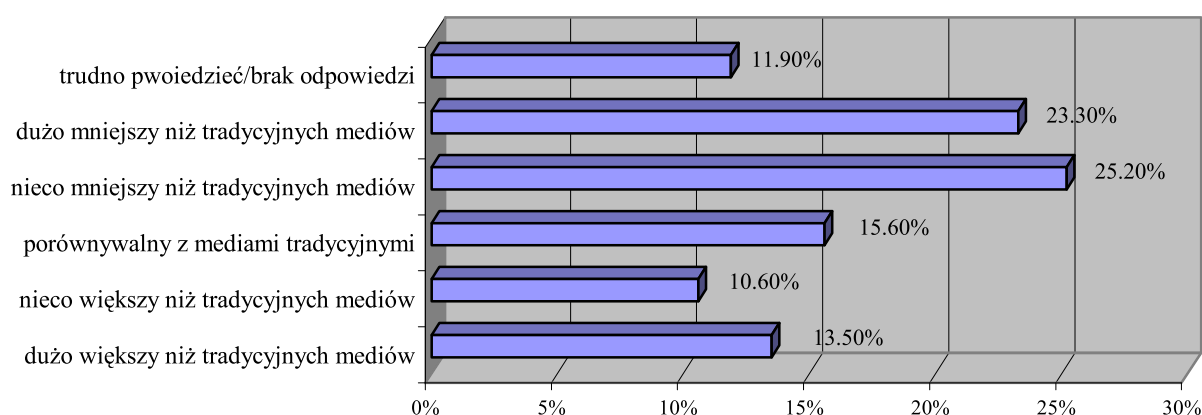
- *wyłącznie informacyjną* - w witrynach umieszcza się informacje skierowane do czytelników,
- *informacji dla klientów* - użytkownicy mogą otrzymać informacje dostosowane do własnych potrzeb,
- *sprzężenia zwrotnego* - daje możliwość zarówno uzyskiwania przez użytkowników informacji, jak i ich przekazywania¹.

Organizacje niedochodowe wykorzystują Internet w głównej mierze do:

- zdobywanie funduszy na działalność poprzez pozyskiwanie fundatorów oraz wolontariuszy,
- kreowania i udoskonalania oferty usługowej,
- kształtowania opinii publicznej i jednoczenie społeczeństwa w procesie zaspokajania potrzeb ważnych społecznie,
- rozpowszechniania informacji o organizacji, jej celach, działalności,
- nadawania rozgłosu ważnym problemom społecznym,
- prowadzenia kampanii w zakresie reklamy społecznej,
- kreowania jak najdogodniejszych miejsc świadczenia usług i gromadzenia funduszy,
- budowanie systemu komunikacji marketingu społecznego,
- kształtowania wizerunku jednostki¹.

¹ R. Brady, E. Forrest, R. Mizerski, *Marketing w Internecie*, PWE, Warszawa 2002, s. 117-118.

W odróżnieniu od większości tradycyjnych mediów, Internet jest klasyfikowany jako medium typu *pull*. W przeciwieństwie, np. do telewizji, aktywność odbiorców jest niezbędna aby nastąpił przekaz. Nie występuje więc zjawisko „pchania” informacji do odbiorcy, lecz wręcz przeciwnie, to właśnie użytkownicy wybierają co chcą zobaczyć, ile czasu poświęcić na zapoznanie się z danym przekazem². Potencjał Internetu jako narzędzia promocji marketingowej w porównaniu do promocji za pomocą mediów tradycyjnych zaprezentowane są na rysunku 17.



Rys. 17. Potencjał Internetu w porównaniu z tradycyjnymi mediami

Źródło: Katedra Marketingu Akademii Ekonomicznej w Krakowie, <http://badanie.ae.krakow.pl/> (data odczytu 26.01.2004).

Podstawowym nośnikiem reklamy w Internecie są *strony domowe organizacji* (World Wide Web). Można powiedzieć, iż są one komputerową wersją folderów reklamowych. Zawierają tekst, grafikę i dodatkowo muzykę czy animacje. Charakteryzuje je ciągła dostępność, użytkownicy mogą o każdej porze wejść na stronę. Nieograniczony jest także rozmiar i możliwości przemieszczania się pomiędzy różnymi zbiorami informacji³.

Organizacje non-profit zamieszczają w Internecie strony WWW spełniające promocyjne funkcje, ale również tworzą grupy dyskusyjne, czy linki dające możliwość przejrzania zasobów informacyjnych. Dużą rolę odgrywa też możliwość publikowania na stronach internetowych informacji o celach działania, misji, prowadzonych kampaniach społecznych, zamieszczania różnego rodzaju sprawozdań z działalności. Dostęp do pełnego

¹ B. Iwankiewicz-Rak, *Internet w działalności...*, op. cit., s. 192-195.

² M. Kuziak, *Reklama w oczach internatów*, „Aida” 1999, nr 5, s. 36.

³ B. Iwankiewicz-Rak, *Internet w działalności...*, op. cit., s. 195.

zasobu informacji o organizacji, jej osiągnięciach, działaniach i planach stanowi obecnie istotny warunek uzyskiwania poparcia wśród społeczeństwa, a to jest determinantem istnienia i rozwoju organizacji¹.

Strony internetowe organizacji spełniają nie tylko funkcje promocyjne, ale łączą te funkcje także z funkcjami informacyjnymi, propagandowymi, komercyjnymi i rekreacyjnymi, np. konkursy, muzyka, filmy. Informacje mogą być publikowane z wybraną szczegółowością oraz aktualizowane na bieżąco².

Bardzo popularną formą reklamy w Internecie są umieszczane na stronach WWW niewielkie obrazki, w postaci prostokątnych pasków, zwane „*transparentami reklamowymi*”, lub inaczej „*bannerami*”. Mogą one przybierać zróżnicowane rozmiary, mogą być statyczne lub zawierać animację, te ostatnie, jak wynika z badań są o ok. 25% efektywniejsze³. Banery, pomimo iż w swej formie przypominają reklamy prasowe, to dają jednak znacznie więcej od nich możliwości, oprócz tego, że mogą być animowane, może im także towarzyszyć dźwięk, mogą być również kierowane do odbiorców w sposób zindywidualizowany. Z poziomu baneru istnieje także możliwość wysłania do organizacji zapytania o szczegóły oferty. Banery są z reguły umieszczane na najczęściej odwiedzanych stronach internetowych, takich jak portale, wyszukiwarki, czy strony tematyczne.

Zadaniem bannerów jest zwrócenie uwagi na organizację lub ich akcje społeczne. Kliknięcie myszą w odnośnik w postaci banneru powoduje automatyczne przejście na stronę danej organizacji. Tego typu sposób przekazu w znacznej mierze przyczynia się do powiększenia frekwencji odwiedzin na stronie domowej organizacji, spełniając promocyjne funkcje⁴.

Często wykorzystywaną formą przez organizacje non-profit jest także *bezpośrednia komunikacja z otoczeniem*, tzw. „*on-line*”. Ten sposób kontaktu jednostki z odbiorcami charakteryzuje interaktywność, czyli komunikacja dwukierunkowa. Możliwy jest także dzięki temu szybki przepływ informacji, możliwość bezpośredniego nawiązywania współpracy oraz nowych kontaktów, a także dokonywanie transakcji handlowych i finansowych przez Internet, np. wpłaty darowizn. W systemie on-line można także prowadzić konferencje internetowe czy udzielać porad.

FAQ, to nazwa pochodząca od angielskiego: *Frequently Asked Questions*. Są to listy często zadawanych pytań wraz z odpowiedziami. Tego typu sposób komunikowania się

¹ *Internet w działaniach marketingowych...*, op. cit., s. 190.

² B. Iwankiewicz-Rak, *Internet w działalności...*, op. cit., s. 195.

³ J. Wielki, *Elektroniczny marketing poprzez Internet*, PWN, Wrocław 2000, s. 110-111.

⁴ B. Iwankiewicz-Rak, *Internet w działalności ...*, op. cit., s. 196-197.

z nabywcami polega na udostępnianiu ważnych informacji o jednostce dzięki gromadzeniu ich na podstawie obserwacji sieciowych grup dyskusyjnych, analizę korespondencji i zarejestrowanych rozmów telefonicznych. Zakres prezentowanych informacji z reguły odpowiada oczekiwaniom odbiorców¹.

Kolejne możliwości daje *poczta elektroniczna*, tzw. *e-mail*. Forma ta polega na przesyłaniu informacji reklamowych na prywatne adresy poczty elektronicznej. Reklamy e-mailowe mogą się bardzo różnić między sobą. Mogą one zawierać konkretne oferty bądź też zachęcać do odwiedzania stron WWW danej jednostki i zawierać linki do określonych stron internetowych. Reklamy e-mailowe można kierować do konkretnych grup odbiorców. Zazwyczaj firmy oferujące bezpłatne konta e-mailowe proszą bowiem internatów o wypełnianie ankiet. Powoduje to możliwość kierowania reklam np. do osób w określony wieku, określonej płci, czy też mających konkretne zainteresowania².

Jeszcze jedna forma komunikacji z wykorzystaniem Internetu to tzw. *spamming* polegający na wysyłaniu jakiegoś tekstu, najczęściej reklamowego do wszystkich lub dużej części uczestników grup dyskusyjnych, osób posiadających darmowe konta e-mail na komercyjnych serwerach. Bardzo często spamming wykorzystywany jest w celu nadawania rozgłosu przedsięwzięciom społecznym, różnym akcjom charytatywnym³. Wiąże się to z niskim kosztem transmisji informacji oraz szerokim zasięgiem. Jednakże ta forma promocji nie jest zbyt lubiana przez internautów.

Niektóre organizacje oferują także społeczności korzystającej z sieci *darmowe informacje lub usługi*. Mogą to być np. darmowe skrzynki pocztowe, a wtedy do listów użytkowników doklejane są reklamy. Firmy informują także, iż adresy użytkowników mogą być wykorzystane dla potrzeb reklamy bezpośredniej. Najczęściej oferowane są darmowe konta e-mailowe. Niektóre jednostki oferują również darmowe serwery WWW, jednakże ich użytkownicy są zobowiązani do pozostawienia pewnej ilości miejsca na swoich stronach do dyspozycji gospodarza witryny internetowej. Reklamodawca ma możliwość wyboru stron o najbardziej odpowiadającym mu profilu i tematyce⁴.

Wśród polskich użytkowników Internetu przeważa krytyczny stosunek do umieszczanych w nim reklam. Nie oznacza to jednak braku zrozumienia dla funkcji jaką pełni reklama w Internecie. Wszyscy zdają sobie sprawę, że gdyby właśnie nie reklama, to

¹ B. Iwankiewicz-Rak, *Internet w działaniach...*, op. cit., s. 196.

² A. Czarnecki, R. Korsak, *Planowanie mediów...*, op. cit., s. 97.

³ B. Iwankiewicz-Rak, *Internet w działaniach...*, op. cit., s. 196.

⁴ W. Budzyński, *Reklama, techniki skutecznej perswazji*, Wydawnictwo „Poltext”, Warszawa 1999, s. 180.

Internet nie rozwijałby się tak intensywnie i nie byłby aż tak interesujący. Reklama w Internecie jest potrzebna gdyż właśnie dzięki niej jest on coraz bardziej zasobny w informacje. Strony tworzone przez firmy są bardzo dobrym źródłem informacji zarówno o organizacji jak i o wytwarzanych produktach czy świadczonych usługach. Obecnie Internet przestał już być medium odwiedzanym tylko przez fanów informatyki¹.

Podsumowując można stwierdzić, iż Internet przyczyniając się do doskonalenia systemu komunikacji jednostki z otoczeniem sprawia iż użyteczność oferty wzrasta, a obniżeniu ulegają koszty społeczne. Korzystanie z Internetu sprzyja także wygodzie i dogodności procesu usługowego i gromadzenia funduszy. Ułatwia też przekazywanie społeczeństwu idei, stanowiąc nowoczesne i efektywne narzędzie przemian i społecznych zachowań. Kanał komunikacji internetowej może więc sprzyjać realizacji celów społecznych organizacji non-profit, lecz może także stać się środkiem walki konkurencyjnej i nawet działań nieetycznych. Z tego też względu ważne znaczenie odgrywa potrzeba doskonalenia procesów adaptacji internetowej technologii w działalności społecznej zgodnie z koncepcją i zasadami marketingu oraz społecznej odpowiedzialności jaką ponoszą organizacje dobroczynne².

5. Polityka personalna jako element mieszanki marketingowej w organizacjach non-profit

Usługi, przeciwnie do produkcji dóbr materialnych wiążą się nie tylko z tradycyjną mieszanką marketingową. Pojawia się także dodatkowy element, jakim jest personel odpowiedzialny za świadczenie usług³.

Kształtowanie polityki personalnej stanowi istotną część strategii marketingowej w jednostkach nie nastawionych na zysk, ze względu na szczególne znaczenie personelu w procesie zaspokajania potrzeb osób korzystających z usług. W większości usługi świadczone przez organizacje trzeciego sektora są nierozzerwalnie związane z ich wykonawcą. W trakcie wykonywania usług personel kontaktuje się w formie bezpośredniej. Dotyczy to różnego rodzaju usług społecznych, np.: edukacyjnych, charytatywnych, kulturalnych. Poziom zaspokojenia odbiorcy oraz jego satysfakcji jest w dużej części wynikiem pracy ludzkiej.

¹ M. Kuziak, *Postrzeganie internetowej reklamy*, „Marketing w Praktyce” 1999, nr 3, s. 48.

² B. Iwankiewicz-Rak, *Internet w działaniach marketingowych...*, op. cit., s. 194, 197.

³ M. Czuba, *Marketing usług...*, op. cit., s. 11.

Dlatego też polityka personelu ma za zadanie stwarzanie optymalnych warunków, aby ten rezultat został osiągnięty¹.

Personel odgrywa więc bardzo istotną rolę we wszystkich jednostkach zajmujących się świadczeniem usług. Często też jest najważniejszym źródłem przewagi bądź słabości konkurencyjnej. W Stanach Zjednoczonych przeprowadzono badania, które wykazały, iż niezadowolenie klientów z instytucji usługowych jest najczęściej związane z odbieraniem w negatywny sposób personelu. Spośród licznych przyczyn niezadowolenia nabywców najczęściej wśród respondentów były wymieniane:

- nie zjawienie się oczekiwanego i umówionego pracownika,
- oczekiwanie na zakończenie przez usługodawcę rozmowę telefoniczną prowadzoną podczas obecności klienta,
- nie zainteresowanie klientem tłumaczone zatrudnieniem w innym dziale,
- nieprzyjemne odnoszenie się do nabywców,
- niekompetencje pracowników².

W przypadku firm usługowych dominuje tendencja centralizacji działań marketingowych i trudniących się sprzedażą pracowników. Personel sprzedażowy nie jest tylko i wyłącznie odpowiedzialny za marketing i sprzedaż. W licznych przypadkach jednostki świadczące usługi mają bezpośrednie kontakty z odbiorcami i otrzymują od nich informacje. Każdy klient wymaga indywidualnego podejścia, co postuluje stosowanie zasad marketingu³.

Kształtowanie polityki personalnej przez organizacje społeczne obejmuje kilka etapów:

- określenie celów polityki wobec personelu,
- opracowanie struktury i wyznaczenie liczebności pracowników,
- wybór odpowiedniego personelu,
- przeprowadzanie szkoleń,
- kształtowanie systemu motywacji,
- prowadzenie systemu kontroli i ocen personelu⁴.

¹ M. Krzyżanowska, *Marketing usług...*, op. cit., s. 117.

² J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem...*, op. cit., s. 172-173.

³ M. Czuba, *Marketing usług...*, op. cit., s. 14-15.

⁴ M. Krzyżanowska, *Marketing usług...*, op. cit., s. 117.

Pierwszy etap, a mianowicie obranie celów, ma oczywiście za zadanie określenie tego, co jednostka ma osiągnąć w procesie zaspokajania potrzeb odbiorców poprzez oddziaływanie na personel. Cele polityki personelu powinny być podporządkowane głównym celom działania instytucji i zgodne z nimi. Działania związane z pracownikami powinny także uwzględniać dopasowanie dotychczasowych usług do potrzeb klientów. Odnosi się to przede wszystkim do sposobów zapewniania niezawodności personelu, wiedzy i właściwych umiejętności, kultury obsługi i dyspozycyjności oraz wrażliwości na potrzeby nabywców. Przy określaniu struktury oraz potrzebnej ilości pracowników bierze się z kolei pod uwagę złożoność usługi, cechy charakterystyczne danej organizacji oraz charakterystykę potrzeb nabywców. Kształtowanie struktury personelu polega na wyodrębnieniu grup pracowników, mających pełnić odmienne funkcje w procesie świadczenia usług, określeniu rodzajów zależności między nimi oraz określeniu ilości pracowników etatowych i ewentualnie wolontariuszy. Pracowników dobiera się na podstawie selekcji spośród kandydatów, wybierając tych, którzy będą mogli zapewniać jak najwyższy stopień dopasowania danej działalności do potrzeb wykazywanych przez odbiorców. Dotyczy to przygotowania merytorycznego oraz indywidualnych predyspozycji. Istotną rolę w polityce personalnej odgrywają różnego rodzaju szkolenia. Mają one za zadanie oddziaływać na pracowników, podnosząc ich kwalifikacje zawodowe. Bardzo ważne jest zauważenie i określenie luk w wiedzy i umiejętnościach personelu, aby móc je uzupełnić w procesie szkoleń. System motywacji określa sposoby oddziaływania na personel. Ma on na celu zachęcanie pracowników do osiągnięcia jak najlepszych rezultatów. Jest to szczególnie ważne w przypadku wolontariuszy, którzy za swoją pracę nie pobierają wynagrodzenia. Potrzebna jest im więc jakaś inna motywacja do działania i pracy na rzecz organizacji. Ostatni element polityki personalnej to kontrola i ocena pracowników. Funkcja ta wiąże się z koniecznością podejmowania działań mających za zadanie standaryzowanie poziomu jakości oferowanych usług¹.

¹ M. Krzyżanowska, *Marketing usług...*, op. cit., s. 17-118.

Rozdział IV

Charakterystyka badanych organizacji non-profit: ośrodka „Mountain Heaven Centre” fundacji „Children in Crisis” oraz „Westgate Foundation”

1. Misja i zasady działania fundacji „Children in Crisis” i ośrodka „Mountain Heaven Centre”

1.1. Powstanie i rozwój Fundacji

"Wierzę, że dzieci zasługują na szansę, aby mogły dorastać, uczyć się i tworzyć jaśniejszą przyszłość dla siebie. Dzieci, które spotkałam podczas moich podróży z Children in Crisis, są dla mnie inspiracją.

Wiem, że przemawiam w imieniu wielu współpracowników Children in Crisis, kiedy mówię, że wytrwałość i determinacja dzieci w zapominaniu przeszłości i patrzeniu optymistycznie w przyszłość, jest dla nas siłą, która pozwala nam kontynuować naszą charytatywną działalność".

Księżna Yorku, założycielka i prezes Children in Crisis

Historia fundacji „Children in Crisis” sięga początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku. W owym czasie w Zjednoczonym Królestwie było już zarejestrowanych bardzo wiele fundacji, prawie 190 tys¹. Z tego też względu powstanie kolejnej było zakwestionowane. Celowość utworzenia jednak kolejnej fundacji argumentowano szczytnymi celami, dla których miała ona powstać. Celem miała być pomoc przede wszystkim dzieciom, gdyż to właśnie one stanowią część społeczeństwa, którą najłatwiej jest skrzywdzić. Na skutek wojen, kryzysu ekonomicznego, głodu, ubóstwa czy zagrożenia środowiska dzieci cierpią najbardziej, są również całkowicie bezbronni wobec otaczającego je świata i pojawiających się zagrożeń. Utworzenie fundacji okazało się w pełni uzasadnione. Została ona utworzona w 1993 r. przez Księżną Yorku Sarah Ferguson z poparciem dwóch późniejszych członków zarządu: Grahame Harding i Paul Szkiler, a jej

¹ Wywiad z kierownikiem ośrodka Mountain Heaven Centre w Lipnicy Wielkiej, przeprowadzony dnia 22.11.2003 r.

podstawowym celem stała się właśnie pomoc pokrzywdzonym dzieciom¹. Na ilustracji 1 znajduje się logo fundacji.



Ilustracja 1. Logo fundacji „Children in Crisis”

Źródło: Materiały udostępnione przez fundację „Children in Crisis”.

Obecnie, w połowie 2004 roku, fundacja posiada 12 placówek na całym świecie, które w różnoraki sposób udzielają wsparcia potrzebującym. Pierwsza z nich powstała właśnie w Polsce.

Pomysł na utworzenie ośrodka w Polsce, a tym samym fundacji, zrodził się dzięki Angielce Sophie Lilingstone, która pracowała swego czasu jako wolontariuszka w Klinice Hematologii Dziecięcej w Zabrze. Zabierała ona często chore dzieci na wyprawy w góry i zauważyła, jak bardzo górskie powietrze im sprzyja, zarówno fizycznie, jak i psychicznie. Gdy wróciła do Wielkiej Brytanii przedstawiła swoje spostrzeżenia Księżnej Yorku Sarah Ferguson, z którą była zaprzyjaźniona. Księżna zawsze popierała i nadal popiera z wielkim entuzjazmem wszelkiego rodzaju działania sprzyjające dobru młodych ludzi, a jej szczególna troska o dzieci z chorobą nowotworową spławiła, iż w 1992 r. udała się z wizytą do Polski na Górny Śląsk. W trakcie wizyty chore dzieci tak ujęły ją za serce, iż zdecydowała się na utworzenie fundacji, działającej na rzecz chorych i cierpiących dzieci².

Księżna uznała, iż koniecznie należy pomóc „małym pacjentom” dając im możliwość rehabilitacji w górskim klimacie z czystym powietrzem. W marcu 1994r roku przybyli do Polski przedstawiciele dopiero co utworzonej, angielskiej fundacji o nazwie „Children in Crisis”. Dostyc długo zajęło znalezienie odpowiedniego miejsca na utworzenie ośrodka fundacji w Polsce. Pod uwagę brane były tereny górskie, które można by

¹ Opracowanie własne na podstawie materiałów archiwalnych udostępnionych przez ośrodek Mountain Heaven Centre w Lipnicy Wielkiej (22.11.2003).

² Opracowanie własne na podstawie rozmowy z kierownikiem MHC Tamarą Gryszel-Fieldsend w dniu 22.11.2004 r. oraz materiałów udostępnionych przez Fundację.

wykorzystać dla dobra chorych. Po licznych rozważaniach zdecydowano się na otrawcie ośrodka w Lipnicy Wielkiej, malowniczej miejscowości u podnóży Babiej Góry.

Lipnica co prawda nie znajdowała się na liście siedmiu miejscowości w Polsce wskazywanych przez Ministra Zdrowia jako najbardziej predysponowanych w roli kurortów dziecięcych. Jednakże Piotr Fudakowski, szef brytyjskiej firmy „Premieree”, dzięki której w Lipnicy powstało także nowoczesne, skomputeryzowane centrum nauki języka angielskiego, zaproponował miejscowość na usytuowanie ośrodka. Dyrektorzy i pracownicy fundacji odwiedzili więc Lipnicę oraz znajdujące się na jej terenie schronisko, przekonując się, iż będzie to idealne miejsce dla małych rekonwalescentów. Lipnica Wielka wygrała między innymi ze Szczyrkim i Wisłą jako najlepsze miejsce do usytuowania ośrodka¹.

Do celów ośrodka wykorzystano budynki dawnego Babiogórskiego Schroniska, którego historia sięga 1929 roku. Po wydzierżawieniu obiektu został on zmodernizowany i przystosowany do potrzeb fundacji. W czerwcu 1994 roku do ośrodka mogła przyjechać pierwsza, 24-osobowa grupa dzieci wraz z personelem z Kliniki Pediatrii i Hematologii w Zabrze².

Ośrodek fundacji „Children in Crisis” w Lipnicy Wielkiej przyjął nazwę „The Mountain Heaven Centre” i działa prężnie do dnia dzisiejszego. Używana jest także Polska nazwa „Przystań Górska”. Od momentu powstania do ośrodka przyjeżdżały i nadal przyjeżdżają dzieci z regionów ekologicznego zagrożenia.

Za taki właśnie region, w światowych statystykach, uznany został polski Śląsk. Do ośrodka miały więc możliwość przyjeżdżania, na dwutygodniowe kuracje dzieci ze Śląska, aby leczyć skutki schorzeń „cywilizacyjnych”. Pobyt dzieci w ośrodku od początku był w całości finansowany przez fundację Księżnej Yorku³.

Ośrodek w Lipnicy Wielkiej prowadzi działalność do dzisiaj, niosąc pomoc potrzebującym dzieciom. Przez 10 lat działania Mountain Haven Centre z pobyków wypoczynkowych skorzystało ok. 5.000 małych pacjentów polskich szpitali.

Z biegiem czasu fundacja „Children in Crisis” zaczęła prowadzić działalność w innych częściach świata, otwierając nowe ośrodki. Obecnie fundacja prowadzi dwanaście ośrodków w dziewięciu krajach świata.

¹Dzięki fundacji Księżnej Yorku. *Lipnickie wczasy dla śląskich dzieci*, „Dziennik Polski” 1994, Nr 142, s. 7.

² Opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez ośrodek „The Mountain Heaven Centre” oraz wywiadu z kierownikiem Ośrodka The Mountain Haven Centre w Lipnicy Wielkiej, przeprowadzonego dnia 22.11.2003 r.

³ *Dzięki fundacji....*, op. cit., s. 7.

1. 2. Charakterystyka działalności ośrodka „Mountain Heaven Centre”

*"Jest moim marzeniem, ażeby 'Haven' istniał
do końca świata i jeden dzień dłużej"*

Marek, 11 lat, kuracjusz MHC chory na białaczkę

Ośrodek The Mountain Haven Centre znajduje się w pięknych rejonach gór południowej Polski. Stoi u podnóża Babiej Góry w Lipnicy Wielkiej, dużej wsi orawskiej.

Gmina Lipnica Wielka leży w południowej części województwa małopolskiego w tzw. beskidzkiej części Orawy pod Babią Górą, po jej południowej stronie. Od zachodu i południa graniczy ze Słowacją, a od wschodu z gminą Jabłonka. Gmina ciągnie się wzdłuż rzeki Lipniczanka na przestrzeni 16 km, a w jej skład wchodzi dwie wsie: Lipnica Wielka i Kiczory. Powierzchnia gminy wynosi 67,6 km², z czego 46% stanowią lasy. Gmina liczy 5613 mieszkańców.

Lipnica Wielka składa się z wielu przysiółków, z których najważniejsze to: Murowanica, Piekarczówka, Madejówka, Jasiurówka i Przywarówka. Widok na miejscowość prezentuje ilustracja 2. Południowa część wsi, przylegająca do Zalewu Orawskiego leży na wysokości 600 m n.p.m., natomiast północna jej część znajduje się u podnóża masywu Babiej Góry i znajduje się na wysokości 885 m n.p.m. Północną część gminy obejmuje Babiogórski Park Narodowy.

Ośrodek dla dzieci MHC mieści się na terenie przysiółka Przywarówka, sąsiadującego z dużym kompleksem leśnym na południowym stoku Babiej Góry.

O atrakcyjności położenia ośrodka świadczą także wypowiedzi licznych osób go odwiedzających, bądź korzystających z jego dobrodziejstw. Warto tutaj przytoczyć słowa dr. med. Mariusza Ostańskiego: *„Orawa i Lipnica podbiły moje serce, mimo że wcześniej sporo po górach chodziłem, a podgórskie tereny nie są mi obce. Dlaczego? Bo krajobraz cudny i przyroda niezwykła i architektura oryginalna no i ludzie pracowici, charakterni, barwni. (...). Gdy mijamy Przywarówkę, leśniczówkę Stańcowa, skręcamy w prawo na mostek a potem wąską dróżką przez las, wylania się na polanie, emanując spokojem i pogodą, zaprasza do drewnianych ścian. Sceneria górskiego lasu z tyłu, plac zabaw z*

przodu, szumiący obok strumień, szeroki widok na Podhale i Tatry od południa, to dopiero wstęp, obietnica”¹.



Ilustracja 2. Widok miejscowość Lipnica Wielka

Źródło: Gmina Lipnica Wielka, <http://www.lipnicaw.ugm.pl/pl/indexpl.html> (data odczytu 07.05.2004).

Nie sposób również pominąć pięknej wypowiedzi o ośrodku jednej z kuracjuszek: *„W chwili przyjazdu do drewnianego Mountain Haven ma się wrażenie, że ów niepozorny dom zaczyna nas do siebie przytulać”².*

Placówka MHC w Lipnicy Wielkiej składa się z kilku budynków. Budynek główny to drewniany, dwupiętrowy dom. Jest on zaprezentowany na ilustracji 3.

Na parterze znajduje się: kuchnia, magazyn, jadalnia, bawialnia, pralnia, toalety i szatnia. Na pierwszym piętrze rozmieszczonych jest: osiem pokoi dla dzieci (siedem czteroosobowych i jeden trzyosobowy), pokój pielęgniarki, prysznic i toalety. Na drugim

¹ M. Ostański, *Czym dla mnie Orawa?*, „Gminne Nowiny” - dodatek bezpłatny do tygodnika rodzin katolickich *Źródło*” 2003, nr 47(515), s. 4.

² Wypowiedz jednej z kuracjuszek Ośrodka, *Nasz drugi dom...*, „Gminne Nowiny” - dodatek bezpłatny do tygodnika rodzin katolickich *Źródło*” 1994, nr 50, s. 1.

piętrze znajdują się z kolei: pokój dla lekarza, pokój kierownika ośrodka, pokój dla wolontariuszy, pokój socjalny, pokój zabiegowy, mała biblioteczka, izolatka, siłownia.



Ilustracja 3. Zdjęcie głównego budynku ośrodka „The Mountain Heaven Centre”

Źródło: fotografia własna (data 12.05.2004).

Poza budynkiem głównym w skład Ośrodka Mountain Haven Centre wchodzi budynek administracyjny (ilustracja 4). W budynku tym mieszczą się: administracja, pokój dla wolontariuszy, pokój dla personelu stałego, pokój gościnny, dyżurka dla konserwatorów oraz kotłownia.



Ilustracja 4. Budynek administracyjny ośrodka „Mountain Heaven Centre”

Źródło: fotografia własna (data 12.05.2004).

Na terenie Ośrodka znajduje się również domek, w którym latem odbywają się zajęcia plastyczne (ilustracja 5), plac zabaw, boiska do gry w piłkę oraz basen¹.



Ilustracja 5. Budynek do zajęć plastycznych

Źródło: fotografia własna (data 12.05.2004).

Wnętrza budynków są bardzo przytulne i emanują ciepłem. Pomieszczenia są wspaniale udekorowane pracami wykonanymi przez dzieci oraz zdjęciami kolejnych turnusów. Przykładowo, na ilustracji 6 widnieją kolorowe ściany bawialni. Wszystko to po to, aby dzieci lepiej się czuły w Ośrodku.



Ilustracja 6. Ściany bawialni w MHC

Źródło: fotografia własna (data 12.05.2004).

¹ Wywiad z kierownikiem Ośrodka Mountain Haven Centre w Lipnicy Wielkiej, przeprowadzony dnia 06.02.2004 r.

Ośrodek Mountain Haven Centre w swej działalności realizuje cele fundacji Children in Crisis. Podstawową misją działania fundacji jest doraźna pomoc w cierpieniach, trudach i chorobie potrzebującym, w tym zwłaszcza dzieciom na całym świecie.

Cele Fundacji obejmują w głównej mierze:

- pomoc osobom chorym, potrzebującym, będącym w nędzy i ubóstwie, a w szczególności dzieciom,
- udzielanie pomocy chorym dzieciom w obszarach zagrożonych zatruciem środowiska naturalnego, szczególnie na terenie Górnego Śląska w Polsce,
- współpracę z innymi organizacjami dobroczynnymi mającymi na celu pomoc cierpiącym dzieciom, poprzez dostarczanie leków, materiałów medycznych i podstawowych artykułów żywnościowych bezpośrednio do zagrożonych obszarów,
- rozpowszechnianie informacji na temat sytuacji cierpiących dzieci, gdziekolwiek by one miały miejsce¹.

Do zadań Ośrodka Mountain Haven Centre należy w szczególności:

- zapewnienie dzieciom odpoczynku po długotrwałym leczeniu szpitalnym,
- podbudowanie sił fizycznych i psychicznych, przygotowując w ten sposób na dalsze leczenie,
- przygotowanie dzieci do dalszego życia wśród społeczeństwa².

Ośrodek Mountain Haven Centre realizuje swoje cele i zadania w formie organizowania dla dzieci dwutygodniowych turnusów. Z pobyków wypoczynkowych w Górskiej Przystani korzysta rocznie około pięciuset dzieci. Jednorazowo może przebywać w ośrodku 31 kuracjuszy, są to osoby w wieku do 19 lat.

Nad bezpieczeństwem dzieci i prawidłowym przebiegiem turnusów czuwają trzy wychowawczynie należące do stałego personelu. Pracują one w dwuzmianowym systemie. Dużą rolę odgrywają również wolontariusze, zarówno zagraniczni, jak i ci z Polski. Polscy wolontariusze to często byli pacjenci Ośrodka MHC. Z dobrej woli, bezgotówkowo przyczyniają się do prawidłowego funkcjonowaniu Górskiej Przystani. Przebywają w

¹ Opracowano na podstawie odpisu z rejestru Fundacji Nr 4408.

² Opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez Mountain Heaven Centre w Lipnicy Wielkiej (30.01.2004).

Ośrodka przez okres dwóch miesięcy. Idealna liczba wolontariuszy w jednostce to cztery osoby, w tym dwu wolontariuszy z Anglii i dwu z Polski¹.

Poza wyżej wymienionymi osobami stale przebywającymi w MHC, do Ośrodka wraz z dziećmi przyjeżdża również lekarz oraz pielęgniarka, co umożliwia młodym kuracjom opiekę medyczną.

Ośrodek zawarł umowy o możliwości korzystania dzieci z pobytów wypoczynkowych na terenie MHC z następującymi instytucjami:

1. Górnośląski Ośrodek Matki i Dziecka - Katowice,
2. Klinika Hematologii Dziecięcej - Zabrze,
3. Fundacja Miasteczko Śląskie - dzieci z ołowicą,
4. Fundacja Pomocy Dzieciom z Chorobą Nowotworową - Warszawa,
5. Grupa zintegrowana - Prokocim,
6. Stowarzyszenie Brata Alberta - dzieci żyjące w skrajnej biedzie, nie mające stałego miejsca zamieszkania.

Dzieciom z wyżej wymienionych instytucji zgodę na przyjazd do Ośrodka wydaje lekarz znający historię choroby. Nie ma natomiast możliwości korzystania z pobytu w MHC bez skierowania lekarskiego.

Grupom z Katowic, Zabrze, Warszawy i Prokocimia towarzyszy podczas turnusu lekarz oraz pielęgniarka z danej instytucji. Z kolei dzieci z Fundacji Miasteczko Śląskie oraz Stowarzyszenia Brata Alberta przyjeżdżają do Ośrodka wraz z pielęgniarką.

W każdej z organizacji, z którą zawarte zostało porozumienie, jest osoba odpowiedzialna za ustalanie terminu turnusu z kierownikiem „Górskiej Przystani”. Turnusy planowane są z trzymiesięcznym wyprzedzeniem. Kierownik MHC ma na uwadze, aby dzieci z jednej instytucji miały możliwość przyjazdu do Lipnicy Wielkiej w różnych porach roku. Każda z tych organizacji kieruje do Ośrodka inne dzieci podczas kolejnych turnusów. Dane dziecko jest przeważnie tylko raz w roku w MHC, a tylko czasami zdarzają się pobyty dwukrotne. Jeżeli dzieci są małe to istnieje możliwość, aby towarzyszyły im matki. Jednakże w trakcie jednego turnusu maksymalnie dwójka dzieci może przebywać w Ośrodku z opiekunami².

¹ Wywiad z kierownikiem Ośrodka Mountain Haven Centre w Lipnicy Wielkiej, przeprowadzony dnia 06.02.2004 r.

² Opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez Mountain Heaven Centre w Lipnicy Wielkiej (30.01.2004).

Plan zajęć dla każdej grupy ustala kierownik MHC we współpracy z wychowawcami i wolontariuszami. Zawsze jest on dostosowany do potrzeb i możliwości dzieci.

Dzieci spędzają czas w Ośrodku bez telewizorów i komputerów, do czego często przywykły w domu i stanowiło ich jedyną rozrywkę. Przygotowując plan turnusu dąży się do tego, aby pobyt w górach był dla dzieci niezapomniany. W Lipnicy Wielkiej czeka je zawsze wiele atrakcji. Są to np.: spacer, wycieczki, zimną kulig, zdobywanie Babiej Góry, ogniska, różnego rodzaju gry i zabawy. To tylko część tego, co pobyt w MHC ma do zaoferowania kuracjom. Na ilustracji 7 można zobaczyć dzieci podczas wspólnej zabawy w lesie.



Ilustracja 7. Dzieci podczas zabawy w lesie

Źródło: fotografia własna (data 14.05.2004).

Dzięki spędzaniu czasu na wspólnej zabawie dzieci uczą się życia w grupie. Często z trudem przychodzi im nawiązywanie kontaktów z innymi, co w dużej mierze spowodowane jest ich odizolowaniem w wyniku długich pobytów w szpitalach. W „Górskiej Przystani” poznają przyjaciół, którzy je rozumieją i akceptują takie jakimi są. Dzieci przebywające w Ośrodku są również często odwiedzane przez rówieśników z pobliskich okolic. Dzięki przychylnemu nastawieniu dyrekcji jednej ze szkół podstawowych w Lipnicy Wielkiej dzieci z MHC często biorą udział w różnego rodzaju imprezach organizowanych przez szkołę np.: Wieczór Andrzejkowy, Opłatek.

Do MHC przyjeżdżają także dzieci po amputacji kończyn. Poruszają się one za pomocą protez. Tak jak i inne dzieci, biorą udział we wszystkich zajęciach. W domu

rodzinnym wyręczani ze wszystkich czynności nieraz nie mogą poradzić sobie z napotykanymi przeszkodami. W Ośrodku, podczas prowadzonych zajęć uczą się jak sobie radzić i pokonywać przeszkody. Nad przebiegiem wszystkich zajęć czuwają oczywiście wychowawczynie i wolontariusze.

W czasie dwutygodniowych turnusów mali pacjenci nabierają sił, ucząc się przy tym koleżeństwa i samodzielności.

Dzieci są zawsze bardzo zadowolone z pobytu w MHC i ciężko im opuszczać Ośrodek. Tak oto wypowiada się na ten temat jedna z kuracjuszek: „ *Niestety wszystko co dobre i miłe szybko się kończy. Mijają także szybko te dwa tygodnie, które tu spędzamy. Nadchodzi niestety moment odjazdu i chociaż łzy płyną po twarzy, w sercu pozostaną na zawsze wspomnienia tego niesamowitego miejsca*”¹.

1.3. Prawne i finansowe aspekty działania Ośrodka

Fundacja „Children in Crisis” została zarejestrowana w kwietniu 1992 roku w Anglii i Walii pod nr 2815817 i wpisana do rejestru organizacji charytatywnych pod nr 1020488. W Polsce powstała natomiast Fundacja „Dzieciom w Potrzebie” ustanowiona przez Children in Crisis spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością do wysokości gwarancji prawa angielskiego z siedzibą w Londynie. Fundację ustanowiono aktem notarialnym z dnia 6 lipca 1994r. w Kancelarii Notarialnej w Warszawie. Zarejestrowana została 5 listopada 1994 w Sądzie Rejonowym dla miasta Warszawy pod numerem 4408. Fundacja ustanowiona została na czas nieograniczony. Dnia 8 kwietnia 1994 roku dokonana została zmiana nazwy z: Fundacja Dzieciom w Potrzebie na Fundacja Children in Crisis, w Sądzie Rejonowym dla miasta Krakowa. Fundacja działa na podstawie przepisów ustawy z dnia 6 kwietnia 1984 r o fundacjach (Dz. U. Z 1991r. Nr 46, poz. 203 z późn. zm.) Siedzibą Fundacji jest Lipnica Wielka, a terenem działalności obszar Rzeczypospolitej Polskiej.

Organami Fundacji są: Rada Fundacji i Zarząd Fundacji.

Rada Nadzorcza składa się co najmniej z trzech członków wybranych przez fundatorów. W skład Rady wchodzi obecnie: Grahame Harding, Deborah Oxley, Kerry St. Johnston. Członkowi Rady Nadzorczej powoływani są na dwuletnie kadencje. Spośród

¹ Wypowiedz jednej z kuracjuszek Ośrodka, *Nasz drugi dom...*, „Gminne Nowiny” - dodatek bezpłatny do tygodnika rodzin katolickich „Źródło” 1994, nr 50, s. 1.

swojego grona Rada Nadzorcza wybiera Prezesa oraz jego Zastępcę. Fundator posiada prawo odwołania członków Rady przed upływem kadencji, powołując na ich miejsce innych członków. Rada nadzorcza obraduje na posiedzeniach zgodnie z przyjętym regulaminem. W posiedzeniach tych może również uczestniczyć fundator. Posiedzenia są zwoływane na wniosek Przewodniczącego, Fundatora lub co najmniej 1/3 członków, nie rzadziej niż co 3 miesiące. Decyzje Rady Nadzorczej zapadają w formie uchwał.

Fundacja posiada Biuro Fundacji, pełniące rolę reprezentacyjną, prowadzące sprawy administracyjne, prawne i finansowe.

W celu sprawnego funkcjonowania fundacja zatrudnia następujących pracowników:

- Główny Księgowy
- Personel wychowawczy:
 - wychowawczynie – 4 osoby,
 - wolontariusze (idealna liczba to 4 osoby, 2 z Polski i 2 z Wielkiej Brytanii),
- Personel gospodarczy
 - kucharki (4 osoby),
 - sprzątaczkę (2 osoby),
 - praktykanci z Ochotniczego Hufca Pracy (3 osoby),
 - konserwatorzy (4 osoby).

Fundacja i jej zagraniczne Ośrodki finansowane są w głównej mierze przez rząd brytyjski. Na rozpoczęcie działalności za granicą przekazał on kwotę ponad 1. 235 tysięcy funtów. Spora część środków pochodzi również z imprez organizowanych głównie w Londynie. W spotkaniach tych uczestniczą ważne osobistości ze świata kultury, nauki i biznesu. Imprezom tym towarzyszą liczne występy artystyczne, aukcje dzieł sztuki, czy loterie fantowe. Stałe źródło finansowania stanowią dotacje różnych organizacji i przedsiębiorstw. Niektóre firmy w Wielkiej Brytanii co roku przekazują pewne środki finansowe na działalność Fundacji.

Współpraca z innymi organizacjami stanowi bardzo istotny element w działalności Fundacji. Przykładowo dzięki współdziałaniu z organizacją Americares, zostały pozyskane znaczące ilości medykamentów dla szpitali i placówek zdrowia regionu krakowskiego.

Prowadzone są również aukcje charytatywne, które organizowane są przy wsparciu wolontariuszy. Zaangażowanie z ich strony ma duże znaczenie, bowiem niosą oni pomoc

nieodpłatnie, z dobrej woli. Do pozyskiwania środków finansowych przyczyniają się również międzynarodowe koncerty prasowe oraz audycje w środkach masowego przekazu. Część funduszy pochodzi także od szkół i osób prywatnych¹.

Ośrodek Mountain Haven Centre utrzymuje się w głównej mierze ze stałych, comiesięcznej dotacji z Anglii. Jest to suma 7.500 funtów, która musi wystarczyć na pokrycie większości wydatków. Dzielne utrzymanie dziecka w Ośrodku wynosi ok. 65 – 70 złotych i w całości pokrywane jest przez Fundację.

Ośrodek również aktywnie poszukuje pomocy w Polsce, głównie ze strony biznesu, pracowników krajowych i zagranicznych przedsiębiorstw oraz osób indywidualnych, które mogą w jakikolwiek sposób pomóc w zabezpieczeniu bieżących potrzeb².

Pomoc dla Mountain Haven Centre uzyskano także poprzez przeprowadzanie licznych akcji, jak np.:

- promocja Ośrodka w Kinie Relax w Warszawie w 1997r.– dochód z seansu filmowego został przekazany na potrzeby utrzymania placówki,
- w Filharmonii Narodowej w Warszawie w 1997r. odbyła się uroczystość z okazji 40 – lecia istnienia Koncernu Farmaceutycznego (Smith – Kleine Beecham) produkującego m.in. popularny środek przeciwbólowy Panadol. Cały dochód ze sprzedaży został przekazany Górskiej Przystani.
- wspólna akcja charytatywna Fundacji Księżnej Yorku i firmy Pentel - "Popisz się sercem". Celem akcji była pomoc w rekonwalescencji dzieci chorych na białaczkę, w przebywających w Górskiej Przystani³.

Działalność Ośrodka Mountain Haven Centre wspiera również Urząd Gminy w Lipnica Wielka poprzez:

- 1/ odśnieżanie drogi zimą,
- 2/ wywóz śmieci,
- 3/ odprowadzanie ścieków.

¹ Wywiad z kierownikiem ośrodka Mountain Haven Centre w Lipnicy Wielkiej, przeprowadzony dnia 10.03.2004 r.

² Wywiad z Głównym Księgowym ośrodka MHC w Lipnicy Wielkiej, przeprowadzony dnia 17.01.2004 r.

³ Opracowano na podstawie materiałów udostępnionych przez Ośrodek Mountain Haven Centre w Lipnicy Wielkiej (30.01.2004).

Wspólnota Leśna w Lipnicy Wielkiej, tzw. Urbar, przekazuje z kolei drewno na opał oraz na wyposażenie placu zabaw dla dzieci¹.

1.4. Działalność fundacji „Children in Crisis” w innych krajach

Fundacja „Children in Crisis została stworzona z myślą o dzieciach z różnych zakątków świata, znajdujących się w ciężkim położeniu i nie mających szansy na poprawę swego położenia bez interwencji z zewnątrz. Organizacja odgrywa ogromne znaczenie w krajach, w których w głównej mierze koncentruje swoje wysiłki, tj: Polsce, Afganistanie, Chinach, Wschodnim Timorze, Ekwadorze, Rosji, Sierra Leone , Ukrainie i Wielkiej Brytani. W swoim działaniu instytucja świadomie omija różnorodne orientacje polityczne, religijne, czy rasowe, aby mieć możliwość niesienia pomocy w szerokim zakresie i trafiania bez ograniczeń do wszystkich, którzy tej pomocy potrzebują².

➤ Afganistan

Afganistan jest jednym z najbiedniejszych krajów świata, zniszczonym przez dekady zamieszek, konfliktów i ciężkie susze. W wyniku tego w kraju jest bardzo mało, lub wcale nie ma możliwości edukacyjnych, szpitali, brak też wykwalifikowanych lekarzy, sprzętu medycznego i lekarstw. W wyniku braku czystej wody i kanalizacji postępuje ciągły wzrost zachorowalności. Dzieci najbardziej ucierpiały na skutek tej fatalnej sytuacji umierając na możliwe do uniknięcia choroby, będąc pozbawione nawet podstawowej edukacji i cierpiąc na skutek lat postępującego konfliktu.

Fundacja działa w Afganistanie od 1996 roku ażeby pomagać dzieciom poprzez edukację, opiekę zdrowotną i programy protekcyjne. W 1998 roku otwarto Centrum Pomocy Doróżnej, aby zapewnić żywność, edukację i opiekę zdrowotną liczbie 500 dzieci z obszaru Kabulu. Lekarz zapewnia także opiekę medyczną dla dzieci z okolicznych miejscowości dwa razy w tygodniu. Mimo poparcia dla powrotu dzieci do normalnego systemu edukacji, ciągle nie ma wystarczającej liczby miejsc dla dzieci i klasy liczą nawet 70 osób.

¹ Opracowano na podstawie materiałów udostępnionych przez Mountain Heaven Centre w Lipnicy Wielkiej (10.03.2004).

² Wywiad z kierownikiem ośrodka Mountain Haven Centre w Lipnicy Wielkiej, przeprowadzony dnia 10.03.2004 r.

Children in Crisis zapewnia również pomoc dwóm sierocińcom, w których znajduje się łącznie 1680 dzieci w wieku od 3 do 18 lat. Fundacja we współpracy z innymi organizacjami charytatywnymi działającymi w sierocińcach, bada obecnie możliwe alternatywy dla dzieci z sierocińców.

W 2002 roku fundacja zaprojektowała program wzmocnienia wydajności nauczania wśród lokalnych nauczycieli i podnosić ich umiejętności pomagania dzieciom dotkniętym przez konflikt. Z programu szkoleń skorzystało już ponad 400 nauczycieli.

Z powodu ekstremalnych warunków ekonomicznych wielu młodych chłopców musi podejmować pracę aby zapewnić utrzymanie rodziny. Fundacja oferuje 4 klasy, do których uczęszcza ponad 135 chłopców w wieku 6-15 lat. Rozkład zajęć jest bardzo elastyczny, co umożliwia młodym chłopcom pogodzenie nauki z pracą. Fundacja zapewnia personel uczący, podręczniki, pomoce dydaktyczne i opiekę zdrowotną¹.

➤ Chiny

Fundacja zapewnia możliwości edukacyjne i opiekę zdrowotną dzieciom Tybetańskich koczowników żyjących w odległych regionach Zachodnich Chin. Obecnie zaledwie 20% dzieci ma możliwość chodzenia do szkoły. Duża liczba dzieci umiera w młodym wieku na choroby, którym łatwo zapobiegać, co jest wynikiem braku dostępu do opieki medycznej, nieodpowiedniego żywienia i ubogich standardów higienicznych. Uwaga organizacji skupia się na Dritog Country ogromnym i odległym obszarze z fatalnymi warunkami pogodowymi. Większa część populacji nie ma tam dostępu do czystej wody, edukacji, opieki medycznej, czy systemu kanalizacji. Children in Crisis finansuje pięć szkół oferujących edukację ponad 500 dzieciom każdego roku. Każda szkoła posiada klinikę, a fundacja finansuje programy ochrony zdrowia, szkolenia lekarzy i nauczycieli. Organizacja zajęła się również prowadzeniem szkół pod namiotami umożliwiając edukację 270 dzieciom oraz odnowieniem szkoły w Tance. Dzieci mieszkają w szkołach, gdyż czasem są one oddalone nawet o trzy dni drogi od ich domów. Namioty są używane jako szybki i tani sposób aby wznosić szkoły.

W Dritog Country jest tylko jeden szpital, a dotarcie do niego z odległych społeczności zajmuje nawet kilka dni jazdy konnej. Szpital nie posiada żadnej elektryczności, bardzo ograniczone środki medyczne, kilku lekarzy i pielęgniarki. W 2002 roku fundacja uzyskała środki finansowe z Kadoorie Foundation i Ambasady Brytyjskiej,

¹ Children in Crisis ,Afganistan, <http://www.childrenincrisis.org.uk/afghanistan.asp> (data odczytu 07.06.2004).

aby uruchomić Szkolny Program Opieki Zdrowotnej. Dzieci uczone się na temat odżywiania i higieny. Na skutek nieodpowiedniego żywienia duża liczba dzieci jest bardzo mała jak na swój wiek i podatna na choroby. Wiele dzieci ginie już w okresie ciąży i w czasie porodów, praktycznie jest to 400 na każde 1000 urodzin. Fundacja zapewniła więc również środki na program opieki zdrowotnej dla kobiet w ciąży i po porodzie¹.

➤ Timor Wschodni

W 1999 roku ludzie z Wschodniego Timoru głosowali w gorączce za niezależnością od Indonezyjskiego panowania które rozpoczęło się inwazją w 1975 roku. Kiedy się wycofali, armia indonezyjska i jej lokalne jednostki rozpoczęły falę destrukcji. Szkoły, ośrodki zdrowia oraz budynki rządowe w miastach i wioskach zostały zniszczone, pozostawiając kraj bez infrastruktury na której można by budować nowy stan. Wschodni Timor stał się niezależnym państwem w maju 2002 roku. Jednym z priorytetów nowego rządu jest edukacja, jednak zasoby są bardzo ograniczone, a potrzeby olbrzymie. Dlatego też, ludzie z lokalnych społeczności, z których wielu nie ukończyło szkoły średniej, próbują zapewnić edukację dzieciom. Fundacja Childen in Crisis finansuje budowanie nowych szkół i odbudowę dawnych obiektów edukacyjnych, które zostały uszkodzone. Organizacja zapewnia również wyposażenie klas w ławki, tablice, szafy, pomoce naukowe w postaci książek, zeszytów, długopisów, map i słowników².

➤ Ekwador

Ekwador jest jednym z najbiedniejszych krajów Ameryki Łacińskiej. Kraj znajduje się w poważnym kryzysie ekonomicznym. Wprowadzenie w 2000 roku dolara amerykańskiego jako oficjalnej waluty doprowadziło do olbrzymiego wzrostu kosztów życia, popychając wiele rodzin w skrajne ubóstwo. Obszary miejskie, jak Guayaquil zostały najbardziej dotknięte kryzysem ekonomicznym. Wzrasta migracja ludności wiejskiej do miast, co prowadzi do dalszego wzrostu liczby slumsów na miejskich peryferiach. Wraz ze wzrostem ubóstwa i problemów wiążących się z przestępstwami, przemocą, narkotykami i zwiększaniem się liczby gangów niezbędne staje się podejmowanie jakichś kroków mających przeciwdziałać tym zjawiskom. Dzieci narażone są na niebezpieczeństwa życia

¹ Children in Crisis, China, <http://www.childrenin crisis.org.uk/china.asp> (data odczytu 07.06.2004).

² Children in Crisis, East Timor, <http://www.childrenin crisis.org.uk/easttimor.asp> (data odczytu 09.06.2004).

ulicznego, takie jak: wykorzystywanie seksualne, wyzysk, przemoc i podatność na wpływ gangów kryminalnych.

Children in Crisis wspiera JUCONI, miejscową organizację non-profit oferującą specjalistyczne usługi dla dzieci z ulicy i młodzieży narażonej na wysokie ryzyko rozpoczęcia życia ulicznego. Od momentu rozpoczęcia projektu dla dzieci i młodzieży z ulicy w Guayaquil, największym mieście w Ekwadorze organizacja pracowała z liczbą 500 dzieci i ich rodzi. Ponad 85% tych dzieci osiągnęło sukces i zaniechało życia ulicznego. W 2002 roku JUNICONI utworzyła Centrum Edukacji i Szkolenia, mając na celu dzielenie wiedzy i doświadczeń z innymi dostawcami usług. Centrum z sukcesem wyszkoliło 150 wychowawców i personelu technicznego z różnorodnych organizacji non profit, szkół i innych jednostek włączonych w pracę z dziećmi w Ekwadorze i na skalę międzynarodową¹.

➤ Rosja

Fundacja prowadzi swoją działalność także na terenie Rosji, niosąc pomoc młodemu pokoleniu. Wiele rosyjskich dzieci znajduje się w trudnej sytuacji, żyje w biedzie, ma łatwy dostęp do narkotyków i alkoholu, napotyka na przemoc w rodzinie bądź nawet nie ma własnych domów rodzinnych.

W samym tylko Sant Petersburgu około 27000 dzieci spędza część swojego życia na ulicy. We współpracy z rosyjską organizacją charytatywną, Children in Crisis zapewnia środki na psychologów, pracowników socjalnych i nauczycieli aby pracowali z dziećmi ulicy w szpitalu Tsimblina w Sant Petersburgu. Szpital zapewnia opiekę medyczną około 650 bezdomnym dzieciom rocznie i jest jedynym szpitalem w mieście świadczącym usługi dzieciom z ulicy. Program fundacji uzupełnia tą pracę zapewniając potrzebującym dzieciom konsultacje pourazowe, terapie zabawowe, pomoc prawną i odszukiwanie rodzin. Organizacja pracuje również nad uświadamianiem społeczeństwa na temat problemów związanych z alkoholem i narkotykami, gdyż zjawiska te stanowią w Rosji poważny problem. Wzrasta także liczba zachorowań na AIDS. Dzieci w Sant Petersburgu są niedoinformowane na temat negatywnych skutków różnego rodzaju używek. Organizacja stawia sobie za cel wyposażenie dzieci w wiedzę na temat narkotyków i alkoholu oraz zdolność dokonywania właściwych wyborów życiowych²

¹ Children in Crisis, Ecuador, <http://www.childrenin crisis.org.uk/ecuador.asp> (data odczytu 09.06.2004).

² Children in Crisis, Russia, <http://www.childrenin crisis.org.uk/russia.asp> (data odczytu 10.06.2004).

➤ Sierra Leone

Sierra Leone wyszła z dekady wojny cywilnej na początku 2002 r. z pomocą Wielkiej Brytanii, poprzedniej władzy kolonialnej i wielkiej misji Narodów Zjednoczonych dotyczącej utrzymania pokoju. Sierra Leone jest jednym z najbiedniejszych krajów na świecie. Ciągący się przez długi okres konflikt spowodował surowe i trudne warunki dla dzieci żyjących w kraju. Nie tylko system zdrowia i edukacji się zawalił, ale w wiele dzieci zostało dotkniętych ciężkimi doświadczeniami. Dziesięcioletni chłopcy musieli stawać się żołnierzami, a dziewczynki były uprowadzane przez powstańców. Wiele dzieci uciekło ze swoich wiosek do stosunkowo bezpiecznej stolicy, jednak przyniosły ze sobą wspomnienia tragicznych doświadczeń. Fundacja Children in Crisis pracuje w Sierra Leone od 1999 roku, rozwijając współpracę z dwoma lokalnymi agencjami pozarządowymi pracującymi z dziećmi w regionie. Program pomocy obejmował między innymi konstrukcję pięciu tymczasowych szkół dla 1000 dzieci. Szkoły te były rozmieszczone na obszarach, gdzie nie było możliwe korzystanie z żadnych usług edukacyjnych, była to dla tych dzieci pierwsza możliwość pójścia do szkoły. Fundacja pomagała w dostarczaniu szkolnego wyposażenia, ławek, krzeseł i innych zasobów, jak i wspierając nauczycieli i zapewniając im szkolenia. Od zakończenia wojny dostęp do formalnej edukacji stanowi problem w wielu dzielnicach stolicy oraz na zewnątrz Freetown. Prowadzone są szkolenia dla grupy 600 nauczycieli pracujących w nieformalnych szkołach w zakresie uświadamiania im potrzeb dzieci, prowadzenia edukacji pokojowej i zdrowotnej, ażeby udoskonalić ich umiejętności nauczania i wyposażyc w zdolność pomagania dzieciom dotkniętym ciężkimi doświadczeniami. Fundacja otrzymała również środki od organizacji Comic Relief na centrum rehabilitacji i pojednania dla dzieci byłych żołnierzy i młodych dziewczyn które były uprowadzone. Ponoszone są starania w kreowaniu środowiska, w którym dzieci będące w trudnej sytuacji życiowej mogą rozwijać i nabywać umiejętności do uczestniczenia w odbudowie swoich środowisk po zakończeniu konfliktu. Młode dziewczyny, które zostały uprowadzone i molestowane bardzo ucierpiały, niektórym z nich udało się uciec, jednakże po powrocie zostały odrzucone przez rodziny i społeczeństwo, niektóre wróciły ciężarne i trudnością okazało się korzystanie z formalnego systemu edukacji. Dzięki fundacji dziewczęta te mają możliwość korzystania z edukacji nieformalnej, uczone są również umiejętności zawodowych. Nieformalne Centrum Edukacyjne w Grafton szkoli obecnie 80 dziewczyn, ale z nowymi udogodnieniami organizacja będzie w stanie uczyć do 300

dziewczyn jednocześnie. Umiejętności których uczą się dziewczęta to: kamieniarstwo, stolarka, krawiectwo i rolnictwo¹.

➤ Ukraina

Wiele krajów Europy Wschodniej uświadamia sobie teraz fakt, iż stoją w obliczu wzrastającego problemu używania narkotyków, głównie w kręgu ludzi młodych. Fundacja Children in Crisis pomaga w mieście Kharkov na Ukrainie w rozwijaniu programu edukacyjnego na temat narkotyków opartego na własnym programie „d:side” poradzonym m.in. w Leeds w Wielkiej Brytani. W listopadzie 2000 roku fundacja zorganizowała wizytę studyjną dla członków ukraińskiej organizacji niedochodowej AVEC, co pozwoliło odwiedzającym obserwować projekt bezpośrednio i szacować możliwość jego zastosowania na Ukrainie.

W 2001, podczas trwania programu, odbyły się intensywne szkolenia dla dwu ukraińskich pedagogów i program został adoptowany na Ukrainie. Następnie, podczas 2002 roku, pedagodzy ci przeprowadzili sesje szkoleniowe dla 221 nauczycieli, 1541 partnerów i ponad 8000 dzieci szkolnych. Program jest obecnie rozszerzany, głównie w trosce o dzieci żyjące na ulicy².

➤ Wielka Brytania

W styczniu 2003 roku Minister Spraw Wewnętrznych, David Blunkett, wyróżnił spośród 30 obszarów w Wielkiej Brytanii najbardziej dotkniętych plagą narkotyków, dwa duże obszary Leeds. Fundacja założyła tam swoją bazę i pracuje ściśle współpracując z Radą Miejską, instytucjami edukacyjnymi i wieloma innymi organizacjami oraz osobami indywidualnymi. Fundacja pracuje każdego roku z ponad 20000 dzieci, ich rodzicami, opiekunami, nauczycielami i zwierzchnikami. Wiele dzieci z którymi organizacja pracuje mieszka w środowiskach o wysokim poziomie przestępstw narkotykowych. Obecnie jest prowadzone wszechstronne monitorowanie i ewaluacja procesu, ażeby uzyskać pewność, iż program jest zbieżny z celami³.

¹ Children in Crisis, Sierra Leone, <http://www.childrenin crisis.org.uk/sierraleone.asp> (data odczytu 10.06.2004).

² Children in Crisis, Ukraine, <http://www.childrenin crisis.org.uk/ukraine.asp> (data odczytu 10.06.2004).

³ Children in Crisis, Leeds, <http://www.childrenin crisis.org.uk/dsideleeds.asp> (data odczytu 10.06.2004).

Od września 2003 program antynarkotykowy został również wprowadzony w 30 szkołach Londyńskich, w dzielnicy Southwark, gdzie uczy się około 10000 dzieci. W Londynie organizacja również współpracuje z bardzo wieloma instytucjami. Celem programu jest kształtowanie umiejętności podejmowania decyzji przez młodych ludzi, poszerzanie wiedzy i zmiana nastawienia do narkotyków i alkoholu. Praca ma skupiać się przede wszystkim na dzieciach i rodzinach najbardziej podatnych na wpływ narkotyków. Główny punkt programu stanowi edukacja antynarkotykowa. Populacja Southwark stanowi 234000 i według przewidywań będzie wzrastać w tempie 3% rocznie. Populacja ta jest bardzo zróżnicowana etnicznie i kulturalnie. 37% mieszkańców uważa, iż należy do mniejszości narodowych. W dzielnicy znajdują się obszary o wysokim poziomie ubóstwa. Bezrobocie sięga około 12% i jest to liczba dwukrotnie wyższa od średniej krajowej. 40% dzieci żyje w gospodarstwach domowych, w których dorośli nie mają pełnego, stałego zatrudnienia. Dzielnica znajduje się także na drugim miejscu pod względem liczby ciężkoletnich¹.

Fundacja Children in Crisis działa w celu poprawy sytuacji dzieci żyjących na całym świecie, dotkniętych konfliktem, ubóstwem lub inną kryzysową sytuacją. Organizacja pracuje także z lokalnym środowiskiem, ażeby zapewnić edukację, opiekę zdrowotną i ochronę potrzebującym dzieciom.

2. Prezentacja działania „Westgate Foundation”

2.1. Geneza i rozwój Fundacji

„Westgate Foundation” została zarejestrowana 8 listopada 2001 roku i jest nazwą handlową Ballincollig Senior Citizens Club Ltd. (Klub Osób w Podeszłym Wieku w Ballincollig)². Klub ten został utworzony już w 1985 roku przez grupę zainteresowanych osób z miejscowości Ballincollig (miasteczko na południu Irlandii, niedaleko miasta Cork), które czuły potrzebę udzielenia poparcia osobom starszym w zorganizowaniu ich własnego przedsięwzięcia, które miało zapewniać im pomoc, edukację i szkolenia. Grupa została uformowana w komitet z udziałem i aktywną współpracą mieszkańców w podeszłym wieku. Komitet funkcjonował bardzo dobrze, biorąc udział w rozwoju społecznym, sprzyjając

¹ Children in Crisis, London, <http://www.childrenincrisis.org.uk/dsidelondon.asp> (data odczytu 10.06.2004).

² Westgate Foundation Annual Report 2003.

współpracy, dyskusji i podejmowaniu decyzji przez wszystkich zaangażowanych. W 1986 organizacja zakupiła pierwszego mini-busa dzięki wsparciu finansowemu Departament of Social Welfare (Instytutu Ubezpieczeń Społecznych).

W 1987 roku zostało otwarte Centrum Socjalne z siedzibą otrzymaną od diecezji, za której użytkowanie nie pobierano opłat za czynsz. W lutym 1989 otwarto Centrum Opieki Doróżnej w budynku wydzierżawionym od Cork Country Council (Rada Hrabstwa Cork). W 1989 roku jednostka uzyskała również status organizacji niekomercyjnej. Od tamtej pory stale były projektowane, planowane i oferowane nowe usługi. Zostały zakupione dodatkowe środki transportowe ażeby zaspokoić potrzeby i wymagania organizacji. Było to możliwe dzięki wsparciu Southern Health Board (Południowy Zarząd Zdrowia), różnorodnych agend rządowych, agencji ustawodawczych i prywatnym dotacjom. W 1995 roku został zapoczątkowany pierwszy, Społeczny Projekt Zatrudnia. Rok później jednostce został przyznany status organizacji charytatywnej.

W 1998 roku Rada Hrabstwa Cork ofiarowała organizacji grunt pod budowę Wielowymiarowego Centrum Socjalnego i obiektów mieszkalnych z całodobową opieką dla osób starszych i niepełnosprawnych. W 1999 roku Department of Environment (Ministerstwo Środowiska) zatwierdziło przyznanie subwencji w wysokości 2.2 m funtów na ten cel. Z kolei zaś Department of Health (Ministerstwo Zdrowia) przyznało dotację w wysokości 250 000 funtów na Centrum Socjalne. W roku 2002 organizacja osiągnęła kolejny sukces, uzyskując dzięki FAS (Instytut Szkoleń i Zatrudnienia) i Departament of Enterprise and Trade (Ministerstwo Przedsiębiorczości i Handlu) możliwość realizacji Programu Gospodarki Socjalnej, który jest prowadzony jako Westgate Enterprises Ltd. Organizacja zapewniła sobie również 500 000 euro na realizację Projektu Integracji z Irlandią Północną (North/South Cross Country Project) z programu Pokój i Pojednanie organizacji ADM/CPA (Area Development Management/Combat Poverty Agency).

Projekt budowy obiektów mieszkalnych z całodobową opieką dla osób starszych i niepełnosprawnych oraz Centrum Socjalnego został ukończony i 16 września 2002 roku odbyło się formalne, uroczyste otwarcie, którego symbolicznie dokonała Prezydent Irlandii Mary McAleese¹. Poniżej znajduje się fotografia z uroczystości otwarcia, na której widać Panią Prezydent i prezesa Fundacji oraz część obecnych gości (ilustracja 8).

¹ Opracowano na podstawie: Westgate Foundation, <http://www.westgatefoundation.ie/> (data odczytu 14.05.2004) oraz materiałów udostępnionych przez Westgate Foundation w Ballincollig, Irlandia (15.07.2004).



Ilustracja 8. Prezydent Irlandii, prezes Westgate Foundation oraz goście podczas uroczystości otwarcia Centrum Socjalnego w Ballincollig

Źródło: Westgate Foundation, <http://www.westgatefoundation.ie/> (data odczytu 10.06.2004).

W uroczystości otwarcia uczestniczyło ponad 2000 gości. Swą obecnością zaszczycił m.in. Minister Zdrowia. Byli również obecni przedstawiciele różnych partii politycznych, członkowie Projektu Integracji z Irlandią Północną i przyjaciele z innych organizacji działających na rzecz osób w podeszłym wieku. Na uroczystości były także obecne liczne osoby wspierające działalność instytucji, wolontariusze, członkowie organizacji, osoby korzystające z jej usług wraz z rodzinami i przyjaciółmi. W czasie uroczystości panowała wyjątkowa, podniosła atmosfera. Nie obyło się bez wzniosłych przemówień, ale nie zabrakło też zabawy i dobrego humoru, co można zaobserwować na ilustracji 9.



Ilustracja 9. Program artystyczny z okazji uroczystości otwarcia Centrum Socjalnego

Źródło: Westgate Foundation, <http://www.westgatefoundation.ie/> (data odczytu 10.06.2004).

Organizacja dalej funkcjonuje i rozwija się bardzo prężnie, dając schronienie i udzielając pomocy osobom starszym, które często nie mają się gdzie podziąć i są samotne. Dużo zostało zrobione w 2002 roku. Został m.in. zainicjowany proces sporządzenia jasnych i przejrzystych procedur w organizacji oraz przygotowywania ludzi do nowych ról, które teraz pełnią. Prace nad osadzaniem tych mechanizmów w organizacji były kontynuowane w roku 2003 i są prowadzone nadal. Jednostka korzysta także z rad i poparcia licencjonowanej firmy rachunkowej i firmy prawniczej. W bieżącym roku organizacja ma nadzieję korzystać również z doradztwa i usług wykwalifikowanego lekarza.

2.2. Charakterystyka działalności Westgate Foundation

Siedziba „Westgate Foundation” znajduje się w miejscowości Ballincollig. Jest to bardzo szybko rozwijające się obecnie miasteczko na terenie Hrabstwa Cork. Leży 12 kilometrów na zachód od znanego miasta Cork, na drodze do Macroom i jest to największe miasteczko w tej okolicy.

Dosyć ciekawa wydaje się być historia miasta. W 1794 roku powstała, nad brzegiem rzeki Lee, olbrzymia fabryka prochów armatnich, znana jako PowderMills. Została ona założona przez Charlesa Henrego Leslie, członka bardzo znanej rodziny bankierów w Cork. Później zostały tam zbudowane baraki wojskowe, aby chronić dostawców fabryki. Ostatecznie fabrykę zamknięto w 1903 roku. Niektóre części kompleksu zostały odrestaurowane przez Radę Hrabstwa Cork i utworzono tam, na brzegach rzeki Lee centrum wystawowe¹.

Miejscowość została przekształcona w obszar rekreacyjny. Można tam również podziwiać różne historyczne budowle. Przykładowo na ilustracji 10 widnieje zabytkowa wieża, która do tej pory zdobi miasteczko.

¹ Web Tourist Net, Ballincollig Information,
<http://www.webtourist.net/dest/ballincollig-ireland-tourist-information.phtml> (data odczytu 10.06.2004).



Ilustracja 10. Zabytkowa wieża w Ballincollig

Źródło: Cork – Towns, http://www.county-cork.com/Cork_Towns1.htm (data odczytu 10.06.2004).

Miasteczko bardzo szybko się rozwija, przyciągając turystów i nie tylko. Kolejna ilustracja (nr 11) przedstawia miasto w obecnej postaci.



Ilustracja.11. Widok na centrum Ballincollig

Źródło: Official website of Cork Kerry tourism, <http://www.corkkerry.ie/detail.asp?memberID=3313> (data odczytu 12.06.2004).

Siedziba “Westgate Foundation” nie mieści się w centrum miejscowości, lecz bardziej na obrzeżu, w pięknej, zacisznej okolicy. Wokół można podziwiać cudowną

irlandzką przyrodę, nie brakuje drzew i innej roślinności. Ilustracja 12 przedstawia widok na główny budynek Ośrodka.



Ilustracja. 12. Zdjęcie głównego budynku Westgate Foundation

Źródło: fotografia własna (data 20.07.2003).

W skład całego kompleksu Westgate Foundation wchodzi wiele budynków, w których znajdują się liczne pomieszczenia przeznaczone do różnorodnych celów. Są to pomieszczenia przeznaczone do świadczenia usług, lokale administracyjne, kuchnia, stołówka, pomieszczenia zaplecza technicznego, pokoje dla gości, wielka sala przeznaczona na prowadzenie konferencji i balów, oraz wiele innych. Na ilustracji 13 można zobaczyć kolejny z budynków.



Ilustracja 13. Budynek Westgate Foundation

Źródło: fotografia własna (data 20.07.2003).

Na terenie ośrodka znajduje się również kompleks mieszkalny dla osób, które spędzają w Westgate swoją starość, pełni on więc rolę domu starców. Kompleks składa się z 36 jednostek mieszkalnych, jedno i dwu osobowych, zgrupowanych w dwa rzędy. Można je zobaczyć na ilustracji 14. Obecnie mieszkają tam 42 osoby.



Ilustracja 14. Kompleks mieszkalny dla osób spędzających starość w Westgate Foundation
Źródło: fotografia własna (data 20.07.2003).

Teren ośrodka jest rozległy, ale przy tym bardzo zadbany, zewsząd emanuje czystością. Osoby korzystające z usług i przebywające na stałe na terenie Westgate Foundation mają także dużo miejsca na spacer, nie tylko na terenie ośrodka, ale również w okolicy.

Główną misją Westgate Foundation jest promowanie wartości osób starszych poprzez edukację, szkolenia, publiczne wsparcie, budowanie szacunku do samych siebie, godności i pewność siebie. Organizacja zapewnia bezpieczeństwo i komfortowe środowisko dla osób starszych, umożliwia im zaangażowanie w proces podejmowania decyzji właściwych w stosunku do ich indywidualnych potrzeb socjalnych i emocjonalnych, wówczas gdy oni sami uznają to za stosowane.

Cele Westgate Foundation obejmują przede wszystkim:

- przynoszenie ulgi w strapieniach i znoszeniu cierpienia i zapewnianie zaspokojenia fizycznych, mentalnych, socjalnych edukacyjnych i rekreacyjnych potrzeb osób w podeszłym wieku z ich aktywnym współudziałem,
- zapewnienie zakwaterowania i wiążących się z tym udogodnień o wysokim standardzie dla ludzi starszych będących w potrzebie,
- zapewnianie szkoleń i edukacji dla bezrobotnych w dłuższym okresie czasu poprzez Społeczny Projekt Zatrudnienia i Programy Gospodarki Socjalnej we współpracy z FAS i Agendami Rządowymi,
- zapewnianie doraźnej opieki i połączonych z tym usług, opieki domowej oraz transportu dla tych osób starszych, które są chore bądź niepełnosprawne, lub w jakikolwiek sposób są niezdolne do zaspokajania własnych potrzeb,
- ulżenie w pracy opiekunom ludzi starszych,
- zapobieganie chorobom, nieudolności i izolacji wśród osób starszych poprzez zapewnianie kontaktu, poparcia, uaktywnienia społecznego, rekreacji, artystycznych i kreatywnych działań,
- promowanie samopomocy i zwiększania uprawnień ludzi starszych,
- pomoc w uzyskiwaniu różnego rodzaju uprawnień i kompetencji,
- uświadamianie polityków i społeczeństwa odnośnie potrzeb i potencjału osób starszych¹.

Organizacja świadczy usługi dla ludzi starszych z obszaru Ballincollig jak również pobliskich miejscowości: Ballinora, Bishopstown, Curraheen, Ovens, Garren, Dripsey i Balerney, w których łączna populacja obywateli w podeszłym wieku sięga powyżej 3000. Tereny te charakteryzuje mieszanina mieszkańców miejskich i wiejskich z dużą ilością ludzi żyjących w odizolowanych regionach.

Grupę docelową stanowią ludzie z wymienionych obszarów w wieku powyżej 60 lat, którzy mogą chcieć mieć dostęp do następujących usług:

- opieka doraźna i związane z tym usługi,
- wizyty domowe,

¹ Westgate Foundation Annual Report 2003.

- Program Działań Społecznych,
- kompleks mieszkalny z całodobową opieką,
- Program Ochrony Zdrowia Psychicznego,
- Program Opieki dla Chorych na Alzheimerera.

Organizacja jest zaangażowana przede wszystkim w pracę z ludźmi starszymi którzy zostali zepchnięci na margines, są zależni od opieki społecznej, niektórzy mają bardzo ograniczone dochody i są odizolowani z powodu chorób fizycznych jak i psychicznych, a wielu z nich jest pozbawionych wsparcia ze strony członków rodziny. Westgate Foundation również pracuje z tymi, którzy mają zapewnione wsparcie i pomoc ze strony rodziny, jak również z członkami tych rodzin¹.

2.3. Struktura i finansowanie działalności organizacji

Westgate Foundation jest instytucją niedochodową i posiada status organizacji charytatywnej. Uzyskała również status uznania Dept. of the Environment (Ministerstwo Środowiska). Organizacja zrzesza ponad 400 członków. Ponad tysięczna liczba odbiorców korzysta z usług centrum każdego tygodnia.

Rada w liczbie 31 osób jest wybierana każdego roku przez członków, 75% z nich muszą stanowić ludzie starsi, powyżej sześćdziesiątego roku życia. Prezes wraz z 20 koordynatorami projektów są odpowiedzialni za zarządzanie operacyjne organizacji i są rozliczani przez zarząd z każdego tygodnia. Zarząd składa się z ośmiu członków Rady: prezesa, dwóch vice prezesów, trzech skarbników, jednej osoby od Public Relations i jeszcze jednego członka, wszyscy mianowani przez Radę. Rada spotyka się co miesiąc, a Zarząd i kierownicy projektów co tydzień. W organizacji działa ponad 150 wolontariuszy, 60% z nich stanowią ludzie starsi. Dla każdego projektu opracowane są wytyczne, wskazówki dotyczące etyki działań i określone procedury. Każdy projekt posiada również swój własny budżet i system rachunkowy.

¹ Opracowanie własne na podstawie materiałów udostępniwych przez Westgate Foundation, w Ballincollig, Irlandia (18.05.2004).

Personel organizacji liczy prawie 80 pracowników na następujących stanowiskach:

- Prezes,
- Kierownik Społecznego Projektu Zatrudnienia,
15 pracowników,
- Kierownik Gospodarki Socjalnej,
9 pracowników – kierowcy, opiekunowie, gastronomia,
8 pracowników – gastronomia, utrzymanie porządku, transport,
- Kierownik Transportu,
- Koordynator ochrony,
- 2 pracowników ochrony,
- Dyrektor Opieki,
- Dyrektor Pomocy Doraźnej,
- Koordynator Działań Społecznych,
- Kierowca,
- 4 opiekunów,
- 9 Koordynatorów Projektów,
Usługi doradcze,
Projekt Integracji z Irlandią Północną,
Program Pomocy Osobom Maltretowanym Fizycznie i Psychiczenie,
Program Pomocy Bezdomnym,
Księgowość,
Wizyty domowe,
- Dyrektor Projektu Integracji z Irlandią Północną,
- 5 Nauczycieli – dramat/taniec/sztuka/chór/muzyka/szkolenia w zakresie technologii informatycznej,
- 5 doradców,
- 1 specjalistów od akupresury,
- 2 specjalistów od aromatoterapii,
- 1 Inspektor Bezpieczeństwa,
- Specjalista w ramach Programu Opieki nad Chorymi Umysłowo,
- Specjalista w ramach Programu Opieki nad Chorymi na Alzheimerą,
- 2 Opiekunowie¹.

¹ Westgate Foundation Annual Report 2003.

Organizacja jest powołana do pracy w duchu partnerstwa z agendami rządowymi, w celu podnoszenia jakości życia oraz działania na rzecz dobrobytu ludzi starszych. Westgate Foundation jest teraz uznawana w kraju sztandarowy projekt, ma bardzo wysoką pozycję i wiarygodność oraz jest wspierana finansowo przez wiele instytucji.

W roku 2003 organizacja otrzymała pomoc finansową od następujących instytucji i jednostek rządowych:

- Dept. of Foreign Affairs (Ministerstwo Spraw Zagranicznych),
- Dept. of Social, Community and Family Affairs (Ministerstwo Polityki Społecznej i Rodziny),
- Southern Health Board (Południowy Instytut Zdrowia),
- FAS (Instytut Szkoleń i Zatrudnienia),
- ADM/CPA (Area Development Management/Combat Poverty Agency),
- Dept. of Environment (Ministerstwo Środowiska),
- Dept. of Health and Children (Ministerstwo Zdrowia i Dzieci),
- Cork County Council (Rada Hrabstwa Cork),
- Family Support Agency (Agencja Wspierania Rodziny),
- VEC¹.

Znaczna część środków finansowych była również zebrana dzięki całorocznym staraniom członków organizacji. Godne uwagi jest to, iż nastąpiło zwiększenie funduszy zdobytych w ten sposób. Wśród wydarzeń które miały na celu zbiórkę pieniędzy i promowanie organizacji można wymienić: pokazy mody, zbiórki publiczne, quizy, bingo, loterie, turnieje, konkursy talentów, zbiórki przykościelne, maratony, bale maskowe, koncerty, darowizny, sponsoring, i.in².

Jak więc .widać, organizacja wykorzystuje wiele sposobów zdobywania funduszy na prowadzenie działalności, przeznaczając je następnie na różnorodne cele. W tabeli 11 można zapoznać się z projektem budżetu na rok 2004.

¹ Materiały udostępnione przez Westgate Foundation w Ballincollig, Irlandia (18.05.2004).

² Wywiad z prezesem Westgate Foundation przeprowadzony dnia 12.07.2003 w Ballincollig, Irlandia.

Tab. 11. Projekt budżetu Westgate Foundation na rok 2004

WPLYWY	KWOTA (EURO)	%	WYDATKI	KWOTA (EURO)	%
Usługi w ramach opieki doraźnej - kontrakt	182000	2.13%	Pensje	850000	56.67%
Usługi Centrum Socjalnego	84000	5.60%	Ubezpieczenia	80000	5.33%
„Posiłki na Kółkach” - grant	7250	0.48%	Koszty administracyjne	45000	3.00%
Program dla Opiekunów - grant	2000	0.13%			
Opieka dzienna - North Lee	15000	1.00%	ESB	15000	1.00%
Program Ochrony Zdrowia Psychicznego	15000	1.00%	Gaz, światło, elektryczność	10000	0.67%
Ministerstwo Zdrowia - grant	50000	3.33%	Telefon	8000	0.53%
Projekt Mieszkaniowy	125000	8.33%	Transport	50000	3.33%
Ministerstwo Spraw Zagranicznych - grant	25000	1.67%	Społeczny Projekt Zatrudnienia	47000	3.13%
ADM/CPA	120000	8.00%			
NSCCP	65000	4.33%	Program Gospodarki Społecznej	80000	5.33%
Społeczny Projekt Zatrudnienia	155000	10.33%			
Ministerstwo Ochrony Środowiska	32000	2.13%	Projekt Integracji z Irlandią Północną	100000	6.67%
Indywidualni sponsorzy, publiczne zbiórki pieniędzy	160000	10.67%			
Opłaty za usługi	20000	1.33%	Realizacja programów i usług	65000	4.33%
Składki członkowskie	35000	2.33%			
Program Gospodarki Społecznej	350000	23.33%	Porady prawne	15000	1.00%
Nauczanie - VEC	10000	0.67%	Funkcjonowanie i promocja	100000	6.67%
Dotacje	10000	0.67%			
Family Support Agency (Agencja Wspierania Rodziny)	12000	0.80%	Edukacja i szkolenia	10000	0.67%
			Naprawy i renowacje	15000	1.00%
Dormont - grant	25000	1.67%	Utrzymanie czystości i porządku	10000	0.67%
CCC Rozwój sztuki	750	0.05%			
SUMA	1500000	100%	SUMA	1500000	100%

Źródło: Westgate Foundation Projected Budget 2004.

Z zestawienia wynika, iż Westgate Foundation przewidziała uzyskanie w 2004 roku przychodów w wysokości 1505000 EURO oraz poniesienie wydatków w tej samej kwocie. Uzyskiwane przychody są więc w całości przeznaczane na działalność Fundacji.

Rozdział V

Analiza i ocena działań marketintowych „Mountain Heaven Centre” i „Westgate Foundation”

1. Koncepcja marketingowa placówki „Mountain Heaven Centre” fundacji Księżnej Yorku „Children in Crisis”

1.1. Charakterystyka i rola usług oferowanych przez MHC

„Pewnie, że jeden turnus nie odmieni małego pacjenta, ale daje mu szansę odnalezienia w trudnych sytuacjach koleżeństwa, samodzielności i krytycznego do siebie podejścia.(...) Z Lipnicy pacjenci wracają z kolorami i uśmiechem na twarzy, siłami do dalszej walki z chorobą i nadzieją, że w walce zwyciężą¹” .

Fundacja od lat oferuje liczne usługi, wychodząc naprzeciw potrzebom dzieci dotkniętych przez los. W różnych krajach, jak już było wcześniej powiedziane, oferowane są różnorakie działania w zależności od panującej sytuacji i wiążących się z tym potrzeb. Niniejszy rozdział będzie poświęcony usługom oferowanym przez ośrodek działający w Polsce „The Mountain Heaven Centre”.

Ośrodek powstał, ażeby nieść pomoc dzieciom przewlekle chorym, które znajdują się w szczególnie trudnej sytuacji. Dzieci te są podczas przebiegu procesu leczenia wielokrotnie kierowane do szpitali, co powoduje, iż zostają odizolowane od swego środowiska i rodziny. Długotrwałe pobyty w szpitalach silnie wpływają na uczucia i rozwój dzieci, przenosząc czasem nieodwracalne następstwa, zaburzając niektóre sfery rozwoju małych pacjentów. Przebywanie w szpitalach, ograniczanie ruchu i swobody dostarcza dzieciom również bardzo wiele stresu. Długotrwała choroba dziecka, stanowi także

¹ Wypowiedź jednego z lekarzy przebywających wraz z dziećmi w „Górskiej Przystani”, M. Ostański, *Czym dla mnie Orawa?*, „Gminne Nowiny” - dodatek bezpłatny do tygodnika rodzin katolickich „Źródło” 2003, nr 47 (515), s. 4.

olbrzymie obciążenie dla rodziców. Dlatego też ośrodek MHC, prowadząc dosyć nietypową działalność stara się zapewnić cierpiącym dzieciom wypoczynek i odzyskiwanie sił zdala od łóżek szpitalnych. Do placówki przyjeżdżają dzieci dotknięte chorobami nowotworowymi, cierpiące na skutek zatrucia łożyskiem, dzieci z patologicznych rodzin, a także, choć rzadziej, mali pacjenci z hemofilią.

Pobyty dzieci w ośrodku organizowane są w formie turnusów wypoczynkowych. Jednorazowo może w Mountain Heaven Centre przebywać do 31 kuracjuszy w wieku do 19 lat. W czasie 2-3 tygodniowych turnusów dzieci mogą korzystać z licznych usług oferowanych im przez ośrodek. Każdy turnus przebiega według wcześniej ustalonego planu, który jest przygotowywany przez kierownika ośrodka i zawsze dostosowany do potrzeb i możliwości dzieci.

Grupy przyjeżdżają do ośrodka w soboty. Rozpakowują się, zapoznają z ośrodkiem i opiekunami. Podczas kolejnego dnia pobytu dzieci informowane są o tym, jak będzie wyglądał i z czym wiąże się ich pobyt w ośrodku, zabierane są także na pierwszy spacer, co umożliwi im poznanie okolicy, a opiekunom wytrzymałości i sprawności fizycznej małych pacjentów.

Program jest zawsze dostosowywany w sposób indywidualny do grupy, jednakże pewne elementy są już na stałe wpisane w harmonogram i realizowane w trakcie pobytu każdej grupy. Do tych stałych elementów programu zaliczać można:

- spotkania z harcerzami,
- wizyty przedstawicieli Straży Granicznej,
- dwie wycieczki,
- spotkania z przewodnikiem tatrzańskim¹.

Podczas spotkań z harcerzami dzieci poznają nowe zabawy, uczą się piosenek, bawią się wspólnie. Przewodnik tatrzański, którego dzieci nazywają „ujek Stasek” opowiada im różne historie, pokazuje jak wygląda sprzęt górski, żartuje i zabawia dzieci, ale także mówi o tak ważnych rzeczach jak bezpieczeństwo i ochrona środowiska. Pracownicy Straży Granicznej organizują dla dzieci pokazy z psem, zabierają je do lasu na spacer, pokazują jak robić karmniki dla ptaków i wykonują je wspólnie z dziećmi, zanoszą zimą do lasu

¹ Opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez ośrodek Mountain Heaven Centre w Lipnicy Wielkiej (22.04.2004).

pokarm dla zwierząt. Dzięki tym spotkaniom dzieci dowiadują się wielu nowych rzeczy, a także nabywają pewne umiejętności. Każdy turnus ma także w programie dwie wycieczki. Ramowy plan zajęć na dwutygodniowym turnusie przedstawiają załączniki 1 i 2.

Każdy dzień pobytu dzieci jest dokładnie zaplanowany, a plan widnieje zawsze na tablicy informacyjnej. Przykładowy plan dzienny pobytu dzieci w ośrodku prezentuje tabela 12.

Tab.12. Ramowy plan dnia w Ośrodku MHC

GODZINA	CZYNNOŚĆ
8:00-9:00	Poranna toaleta
9:00-9:30	Śniadanie
9:30-11:00	Zabawa
11:00-11:30	Drugie śniadanie
11:30-13:30	Zabawa
13:30-14:00	Obiad
14:00-15:00	Cisza poobiednia
15:00-17:00	Zabawa
17:00-17:30	Podwieczorek
17:30-18:30	Zabawa
18:30-19:00	Kolacja
19:00-20:00	Zabawa
20:00-21:00	Wieczorna toaleta
21:00	Cisza nocna

Źródło: opracowanie własne na podstawie rozkładu dnia dla podopiecznych ośrodka The Mountain Haven Centre w Lipnicy Wielkiej.

Plan pobytu w Ośrodku jest zawsze nieco elastyczny. Uzależnione jest to w dużej mierze warunkami klimatycznymi. Podczas pięknej słonecznej pogody, dzieci spędzają bardzo wiele czasu na świeżym powietrzu. Dużą atrakcją są gry zespołowe: piłka nożna, siatkówka, czy koszykówka. Ilustracja 15 przedstawia właśnie dzieci podczas gry w piłkę.



Ilustracja 15. Mali pacjenci MHC podczas wspólnej gry w piłkę

Źródło: fotografia własna (data 20.05.2004).

Przy gorszej pogodzie, kuracjusze spędzają czas na zabawach w budynku, czytaniu książek wypożyczonych w bibliotece ośrodka. W wolnym czasie dzieci wraz z opiekunami tworzą kronikę ze zdjęć, z których powstaje duży obraz umieszczany później na ścianach bawialni. Ośrodek może się pochwalić już olbrzymią kolekcją takich obrazów, uwidaczniają one wszystkie najważniejsze wydarzenia z życia „Górskiej Przystani”. Dzieci oprócz zabaw mają też w ośrodku pewne obowiązki, pomagają w utrzymywaniu porządku sprząając swoje pokoje, ścieląc łóżka, dbają o porządek na bawialni i jadalni, gdzie mają nawet wyznaczone dyżury, piorą swoją bieliznę. Niektóre dzieci były do tej pory wyręczane z wykonywania takich czynności przez swoich rodziców. Podczas pobytu w ośrodku zaczynają rozumieć, iż wiele czynności są w stanie wykonać samodzielnie¹.

Ośrodek poprzez zabawy i spaceruje prowadzi działalność terapeutyczną. Dzieci świetnie się bawią i wypoczywają, nie zdając sobie nawet sprawy z tego że są stale poddawane terapii. Na początku działania MHC w ośrodku mieścił się pokój przeznaczony do rehabilitacji polegającej na prowadzeniu ćwiczeń wzmacniających mięśnie osłabione w skutek długotrwałego leczenia i bezruchu. Dzieci jednak bardzo niechętnie korzystały z tych ćwiczeń, które były przez nie odczuwane jako kontynuacja leczenia szpitalnego. Dlatego też praktyk tych po pewnym czasie zaprzestano.

¹ Wywiad z kierownikiem Ośrodka Mountain Haven Centre w Lipnicy Wielkiej, przeprowadzony dnia 06.02.2004.

Obecnie stosowana jest jedynie terapia oddziaływania na osłabione organizmy dzieci kryjąca się w zabawach, grach, spacerach, oraz innych zajęciach, które nie kojarzą się dzieciom z leczeniem i szpitalem¹.

Dzieci poddawane są głównie działaniom klimatycznym, prowadzona jest tzw. klimatoterapia. Terapia tego typu polega na wykorzystywaniu środowiska naturalnego w celach leczniczych. Główne wykorzystywane są warunki atmosferyczne oraz walory krajobrazowe. Czasami może się okazać, że jest to nawet jedyna z możliwych do stosowania metod fizjoterapeutycznych u pacjentów².

Klimat górski, na skutek zmniejszania się ciśnienia powietrza ze wzrostem wysokości, wymusza nabieranie głębszych oddechów, powodując dzięki temu lepszą wentylację płuc i ukrwienie, wzrasta poziom hemoglobiny i ilość czerwonych krwinek. Dzięki temu znacznej poprawie ulega stan psychofizyczny³.

Wśród zajęć, mających charakter terapeutyczny wyróżnić można:

- spacerowanie,
- wycieczki,
- zabawy na świeżym powietrzu,
- gry i zabawy ruchowe,
- gry słowne,
- zajęcia plastyczne⁴.

Kuracjusze codziennie udają się na wędrowniki, spacerują po lesie, po polach. Spacerowanie działa bardzo dobrze na zdrowie dzieci, podnoszą ich sprawność fizyczną oraz intelektualną. Mają one zawsze jakiś cel, np. obserwacja przyrody, zabawy w terenie, zbieranie różnorodnych rzeczy: szyszek, liści i innych materiałów, z których następnie wykonywane są zabawki i prace plastyczne. Poprzez zbieranie różnorodnych rzeczy pracują duże grupy mięśniowe tułowia, nóg i ramion.

Podczas takich wędrowek kuracjusze poddani są działaniu świeżego, czystego powietrza, a także ćwiczeń gimnastycznych. Dzieci muszą także pokonywać różnorodne

¹ Wywiad z kierownikiem Ośrodka Mountain Haven Centre w Lipnicy Wielkiej, przeprowadzony dnia 06.02.2004 r.

² *Rehabilitacja medyczna*, pr. zbior. pod red. A. Kwolek, Urban & Partner, Wrocław 2003, s. 478.

³ S. Świątek, *Choroba dziecko i Ty*, Państwowy Zakład Wydawnictw Lekarskich, Warszawa 1981, s. 228.

⁴ Opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez ośrodek Mountain Haven Centre w Lipnicy Wielkiej (22.11.2003).

przeszkody terenowe. Przyzwyczajają je to do wysiłku, wyrabia w nich wytrwałość i siłę, usprawnia stawy i mięśnie, wpływa pozytywnie na układ oddechowy. Obserwowanie przyrody kształtuje z kolei m.in. bystrość wzroku.

Dzieci mają zwykle zaplanowane również dwie wycieczki całonocne, najczęściej jest to Zakopane i Niedzica. Jest to olbrzymie przeżycie, nie tylko dla dzieci chorych. Kuracjusze są zawsze wcześniej informowani o terminie wycieczki, miejscu oraz jej celach. Dzięki wspólnemu poznawaniu nowych miejsc wzmacniane są uczucia przyjaźni, wzajemnej pomocy i solidarności, dzieci wracają zafascynowane i radosne¹.

Bardzo ważne dla zdrowia i dobrego samopoczucia dzieci są wszelkie zabawy na świeżym powietrzu. Hartują one organizmy dzieci, wzmacniają zdrowie i odporność fizyczną, poprawiają ogólną orientację i spostrzegawczość.

Zarówno w lecie jak i podczas zimy, dzieci spędzają sporo czasu na świeżym powietrzu. Do dyspozycji mają plac zabaw, latem basen, boiska do gier zespołowych. Możliwości wyboru sposobu spędzania wolnego czasu są bardzo szerokie. W zimie również nie brakuje atrakcji. Zabawy na śniegu przynoszą wiele radości, a ponadto ruch na powietrzu podczas kilkustopniowego mrozu w korzystny sposób wzmacnia rozwijające się organizmy. Dzieci chętnie lepią bałwany, budują igło, wydeptują ścieżki, rzucają śnieżkami i jeżdżą na sankach. Ośrodek organizuje również kuligi, co okazuje się zawsze niesamowitym przeżyciem. Sanki ciągnięte przez konia to dla dzieci z dużych miast i nie tylko wielka atrakcja.

Podczas przebywania na świeżym powietrzu, zabaw i spacerów dzieci poddawane są terapii polegającej na słonecznych i powietrznych kąpielach.

Kąpiele słoneczne pomagają dzieciom odzyskiwać siły psychofizyczne. Działanie słońca wpływa na syntezę witamin D i A, zwiększa przyswajalność fosforu i wapnia, co ma znaczenie w rozwoju kośćca u dzieci, zwiększa się także wydzielanie hormonów przez niektóre gruczoły oraz przemiana materii, wzrasta liczba krwinek czerwonych i poziom hemoglobiny, co ma szczególne znaczenia w leczeniu anemii, w rekonwalescencji².

¹ Wywiad z kierownikiem ośrodka Mountain Heaven Centre w Lipnicy Wielkiej przeprowadzony dnia 19.05.2004 r.

² P.Czerwiński, *Funkcje zdrowotne turystyki*, „Lider” 1997, nr 9(79), s. 33-34.

Zbyt długie przebywanie na słońcu może mieć jednak negatywne skutki. Bezpieczniejsze są natomiast tzw. *kąpiele powietrzne* (aeroterapia). Zrozumiałe jest, iż przebywanie na świeżym, czystym powietrzu działa wzmacniająco na wyczerpany przez chorobę ustrój dziecka. Systematyczne stosowanie kąpiei powietrznych uspokaja, reguluje czynności układu nerwowego, łagodzi reakcje alergiczne, podnosi również poziom hemoglobiny, liczby czerwonych i białych krwinek, organizm jest lepiej utleniony i staje się bardziej odporny na infekcje¹.

Oprócz zajęć na świeżym powietrzu prowadzone są również liczne **gry i zabawy ruchowe** na terenie ośrodka. Wśród nich można wymienić:

- **pozdrowienia bez słów** – dzieci chodzą po sali przy akompaniamencie muzyki, a kiedy ona ustaje, zatrzymują się i pozdrawiają osobę, która znajduje się najbliżej, bez używania słów, poprzez dotyk, ukłony, uściski;
- **żuczki** - dzieci pracują w parach mając do dyspozycji 6 kostek, którymi rzucają i budują żuczka, np. 4 kropki to brzuch, 1 – głowa, 2- nóżki, itp, każda para ma 8 rzutów przy jednym stoliku, później następuje zmiana stolików, wygrywają ci, którzy pierwsi zbudują żuczka;
- **posągi** -dzieci tańczą przy muzyce, a po jej przerwaniu pozostają w swoich pozycjach, nie mogąc się poruszyć;
- **orange game** - dzieci stają w dwóch rzędach rozsuniętych na odległość ramienia, pierwsza osoba z rzędu trzyma pomarańczę i na sygnał start przekazuje ją do osoby stojącej za nią nad głową, pomiędzy kolanami, prawą stroną, lewą, itp.; inna odmiana tej zabawy polega na tym, iż w odległości kilku kroków tworzone dwa rzędy naprzeciw w siadzie klęcznym podpartym, jeden ma przed sobą pomarańczę, którą poprzez pchnięcie głową kieruje do osoby z rzędu naprzeciwko;
- **muzyczna zabawa z krzesłami** – uczestnicy zabawy ustawiają się wokół krzesel ułożonych obok siebie, krzesel jest o jedno mniej niż dzieci, w rytm muzyki dzieci chodzą wkoło krzesel, gdy muzyka ustaje mają za zadanie jak najszybciej usiąść na krzesło, osoba która została bez krzesła odpada z gry, ujmuje się również jedno krzesło, zwycięzcą jest osoba której uda się zająć ostatnie krzesło;
- **scavenger hunt** – dzieci zostają podzielone na 4 grupy i mają do wykonania 30 zadań, z których każde rozpoczyna się od słów: poszukaj, przynieś, znajdź, dowiedz się, itp.

¹ S. Świątek, *Choroba dziecko i Ty*,..., op. cit., s. 220-221.

Prowadzący wyczytuje zadania, które każda z drużyn powinna wykonać, zwycięża grupa, która wykona największą ilość zadań¹.

Dzięki tym zabawom dzieci poznają się wzajemnie, uczą się współpracy, sprawiedliwości, uczciwości, wspólnego rozwiązywania problemów, pokonywania napotykaných barier, rozwijają szybkość i zwinność, wyzwala się w nich chęć dążenia do celu. Wybór zabaw jest zawsze dostosowany do możliwości dzieci.

Można powiedzieć, iż gry i zabawy ruchowe wywierają wszechstronny wpływ na dzieci. Przyczyniają się do ogólnego rozwoju, nie tylko sprawności fizycznej, podnoszą stan zdrowia, wpływają na dobre samopoczucie, stwarzają odpowiednie warunki dla czynnego wypoczynku, wyrabiają zdyscyplinowanie, umiejętność współdziałania i współzawodnictwa, a także wprowadzają radosny nastrój wśród dzieci².

W programie przewidziane są również różnego rodzaju zajęcia plastyczne, do prowadzenia których ośrodek posiada nawet specjalny, mały domek, znajdujący się na terenie kompleksu MHC obok budynku głównego.

Typowe zajęcia plastyczne prowadzone podczas trwania każdego turnusu to:

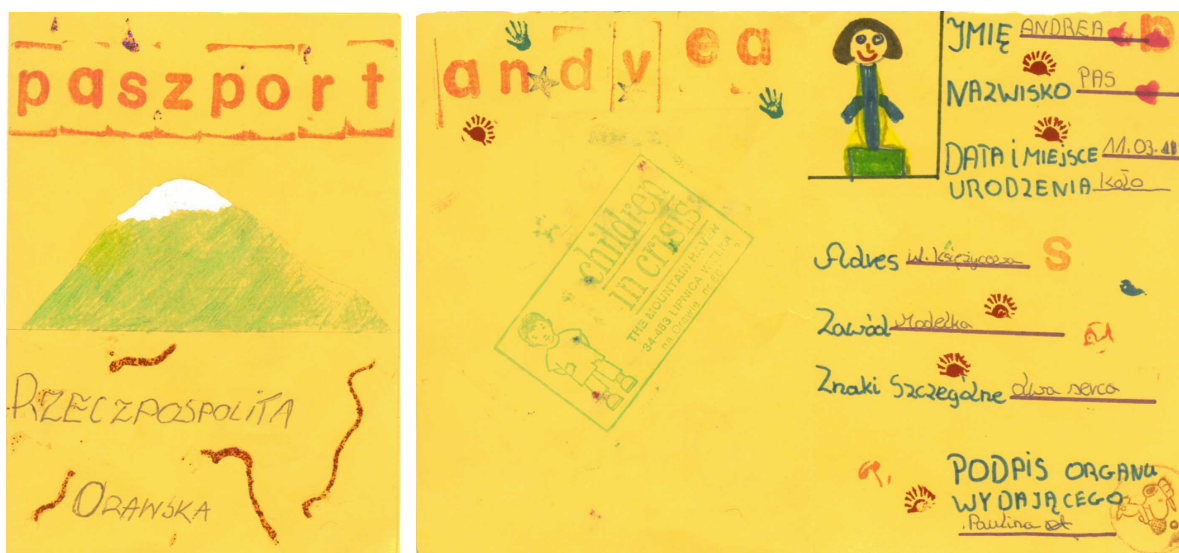
- **wspólny obraz** - dzieci wspólnie tworzą pejzaż na dużym kawałku płótna, każde dziecko może malować co chce i w jaki sposób chce, można również przyklejać na płótno gotowe elementy nazbierane podczas spacerów, w rezultacie powstaje wspólne dzieło;
- **masa solna** - z mąki i soli z niewielką ilością wody kuracjusze wykonują ciasto, a gdy jest gotowe można z niego tworzyć różnorodne figurki, które później są malowane;
- **kartki świąteczne** - wykonywane są z okazji Świąt Bożego Narodzenia, dzieci tworzą różnorodne wzory i układają życzenia, po zakończeniu turnusu zabierają kartki do domu; pewnego razu został nawet zorganizowany konkurs świąteczny, który polegał na tym, iż na prośbę firmy PENTEL dzieci wykonywały własnoręcznie kartki; docenione zostały wszystkie prace;
- **paszporty** - z kartek papieru wykonywane są prowizoryczne paszporty, z którymi później dzieci udają się na spacer na granicę, gdzie odbywa się zabawa, polegająca na tym, że dzieci przebierają się za celników i podróżnych naśladowując dorosłych³.

Przykładowy paszport wykonany przez jedno z dzieci prezentuje ilustracja 16.

¹ Wywiad z wychowawcą ośrodka Mountain Haven Centre w Lipnicy Wielkiej, przeprowadzony dnia 17.02.2004 r.

² R. Trzeźniowski, *Zabawy i gry ruchowe*, WSiP, Warszawa 1995, s. 13.

³ Wywiad z wychowawcą ośrodka Mountain Haven Centre w Lipnicy Wielkiej, przeprowadzony dnia 17.02.2004 r.



Ilustracja 16. Paszport wykonany przez jedną z kuracjuszek

Źródło: Materiały udostępnione przez ośrodek Mountain Heaven Centre w Lipnicy Wielkiej (06.02.2004).

Podczas zajęć dzieci wyciszają się i rozluźniają, uczą się zdyscyplinowania i mobilizują do pracy. Konkursy pobudzają pomysłowość i wpływają na rozwój intelektualny.

Kolejna forma zabaw to gry słowne, wśród których wymienić można:

- **poznawanie imion** – zabawy prowadzone podczas wieczorków zapoznawczych, np.:
 - dzieci dostają kartki papieru i rozdiera ją na dowolną ilość kawałków, kiedy wszyscy skończą każdy podaje o sobie tyle informacji, na ile części podzielił kartkę papieru,
 - każde dziecko po kolei mówi swoje imię, czyniąc to w różnoraki sposób, np. wypowiada swoje imię w sposób miły, ze zdziwieniem, złością, z uśmiechem, itp.;
- **wizytówki** – na początku każdego turnusu dzieci na kartkach papieru robią swoje wizytówki, które przyklejają na drzwiach pokoju, umieszczają na nich różne informacje o sobie, np. imię, swoje ulubione zwierzątko, swoje marzenia, itp., umożliwia to dzieciom poznanie się nawzajem;
- **telegraf** – po jednej stronie sali stoi nadawca, a po drugiej odbiorca, pomiędzy nimi zaś inne dzieci, przez które nadawca przekazuje do odbiorcy po jednej literce, a ten ma za zadanie tworzyć z nich zdania;
- **magiczna puszka** - dzieci siedzą w kole, prowadzący podaje im „magiczną puszkę”, następnie po włączeniu muzyki krąży ona po kole, a w momencie zatrzymania muzyki puszka także musi być zatrzymana; dziecko które ją trzyma losuje zadanie, które następnie musi wykonać;

- *kwiatuszek* - dzieci wycinają kwiatki z papieru i przyklejają je na plecach, później wpisują sobie nawzajem na nich coś miłego;
- *randka w ciemno* - polega na naśladowaniu programu telewizyjnego;
- *miś* - siedząc w kole dzieci przekazują sobie misia bez używania do tego celu rąk;
- *tworzenie bajki* - prowadzący wypowiada jedno zdanie rozpoczynając bajkę, następnie dzieci dodają kolejno po jednym zdaniu, tak aby wiązało się ono z poprzednim i w ten sposób powstaje bajka¹.

To tylko kilka przykładowych zabaw prowadzonych w ośrodku. Wszystkie one mają również pozytywny wpływ na małych pacjentów MHC. Dzieci trenują myślenie, odpowiedzialność, uczciwość, uczą się skupienia uwagi, rozwijają pamięć, fantazję i wyobraźnię, łatwiej nawiązują kontakty i uczą się życia w grupie. Zabawy wprowadzają miłą i ciepłą atmosferę, przywracają uśmiechy na twarzach dzieci.

Pobyty w „Górskiej Przystani” ma bardzo pozytywny wpływ na dzieci pod wieloma względami. Na bieżąco prowadzone są karty tzw. „Doctors Report”, wypełniane przez lekarza. Zawierają one informacje dotyczące danych osobowych dziecka, szpitala, w którym jest leczone, choroby, na którą choruje, przyjmowanych leków, oraz inne ogólne informacje o dziecku. W kartach tych zapisuje się również masę ciała każdego pacjenta w pierwszym i ostatnim dniu turnusu. Między innymi na tej podstawie oceniany jest wpływ pobytu w ośrodku na dziecko. Z reguły waga dzieci pod koniec turnusu jest wyższa aniżeli zaraz po przybyciu do ośrodka². Każdy zaś spadek masy ciała jest dokładnie rozpatrywany w poszukiwaniu jego przyczyny. Oprócz poprawy fizycznego stanu zdrowia, pobyt w MHC w dużym zakresie oddziałuje na psychikę dzieci. „Nareszcie byłam wśród ludzi, którzy rozumieją moją chorobę”, „Mogłem chodzić bez chusty i nikt się nie gapił”³ – to wypowiedzi małych kuracjuszy na temat pobytu w ośrodku. Najważniejsze jest to, iż mali kuracjusze są zadowoleni i pełni wiary w zwycięstwo nad chorobą.

¹ Wywiad z wychowawcą Ośrodka Mountain Haven Centre w Lipnicy Wielkiej, przeprowadzony dnia 17.02.2004 r.

² Opracowane na podstawie kart „Doctor’s Report” udostępnionych przez Ośrodek MHC w Lipnicy Wielkiej (10.03.2004).

³ Wywiad z wychowawcą Ośrodka Mountain Haven Centre w Lipnicy Wielkiej, przeprowadzony dnia 17.02.2004 r.

1.2. Funkcje ceny i dystrybucji w „Górskiej Przystani”

Ośrodek Mountain Heaven Centre, jak również inne placówki fundacji Children in Crisis, oferuje swe usługi bezpłatnie. Jeśli rodzice kuracjuszy mogą sobie na to pozwolić, to ewentualnie płacą jedynie 30 PLN na transport. Dzielne utrzymanie jednego dziecka w Ośrodku kosztuje 65-70 złotych¹. Źródła uzyskiwania funduszy na prowadzoną działalność zostały już opisane w rozdziale dotyczącym finansowania organizacji. Pieniądze pozyskiwane są w różnorodny sposób od licznych instytucji i indywidualnych osób, co również zostało omówione.

Istnieją wszakże organizacje niekomercyjne pobierające odpłatności za swoje usługi, często częściowo. Za pobyt dziecka w ośrodku, nie są jednak pobierane jakiegokolwiek opłaty. Ważniejsza, aniżeli osiągnięcie zysku, jest misja organizacji, polegająca na niesieniu pomocy chorym dzieciom będącym w potrzebie. Źródła finansowania są oddzielone od odbiorców oferowanych usług. Organizacja jest całkowicie zależna od zewnętrznych źródeł finansowania i nie prowadzi żadnej działalności o charakterze dochodowym.

Pobieranie opłat za usługi oferowane przez ośrodek miałyby się w pewnym sensie z celem. Nie każdy potrzebujący mógłby wtedy skorzystać z wypoczynku w „Górskiej Przystani”, a fundacja działa właśnie po to, aby pomagać, tym, którzy znaleźli się w trudnej sytuacji. Rodzice przewlekle chorych dzieci i tak muszą ponosić spore wydatki związane z leczeniem, a ci, którzy mają pieniądze mogą na własną rękę zafundować pobyt dziecka w górach i odpowiednią rehabilitację. Z reguły jednak rodzice nie mogą sobie na to pozwolić, a pobyt dziecka w „Mountain Heaven Centre” to jedyna możliwość powrotu do sił po długotrwałym leczeniu szpitalnym. Misja każdej organizacji non-profit stawiana jest ponad zyskiem, a jest to możliwe właśnie dzięki oddzieleniu źródeł finansowania od odbiorców świadczonych usług.

Pomimo iż usługi ośrodka pod Babią Górą są nieodpłatne, to jednak czasami muszą być poniesione pewne koszty niematerialne. Rodzice muszą niekiedy przyjechać wraz z chorym dzieckiem do ośrodka i pozostać przez cały okres turnusu, szczególnie gdy dzieci są bardzo małe i wymagają szczególnej opieki. Rodzice nie ponoszą co prawda kosztów materialnych, muszą jednak poświęcać swój czas i energię.

Często również, pomimo tego, iż nie trzeba płacić za usługi, rodzice sami z dobrej woli, ofiarują jakieś środki na rzecz organizacji, oczywiście w miarę możliwości, czasem też

¹ Wywiad z kierownikiem ośrodka Mountain Heaven Centre w Lipnicy Wielkiej przeprowadzony dnia 19.04.2004 r.

oferują swoją pracę. Zdarza się również, że byli pacjenci wracają do ośrodka jako wolontariusze.

Jeśli chodzi natomiast o działania w zakresie dystrybucji, to wato przypomnieć, iż z oferty ośrodka MHC korzystają przede wszystkim dzieci z terytorium Polski, w tym głównie z terenów Śląska. Z pobytów w „Górskiej Przystani” korzystały jednakże również dzieci z Ukrainy. Są to zawsze dzieci chore, głównie na białaczkę, czy ołowicę, ale też np. dzieci po amputacji kończyn, które są osłabione po długotrwałym leczeniu szpitalnym. Dzieci są z reguły przywożone do ośrodka grupami specjalnie wynajętym autobusem. Czasami jest on do dyspozycji przez cały okres turnusu, lecz częściej dzieci są tylko przywożone i zostawiane w ośrodku, a po zakończeniu turnusu znowu przyjeżdża po nie autobus.

Ośrodek Mountain Heaven Centre nie ma do dyspozycji własnego autobusu. Na jego stanie znajduje się jednak samochód terenowy, którym to najczęściej porusza się kierownik, bądź pracownicy organizacji w celu załatwiania spraw związanych z funkcjonowaniem ośrodka. Czasami też wykorzystywany jest do przewiezienia dzieci będących w potrzebie np. do laboratorium, czy przychodni lekarskiej, lub szpitala. Dzieci są także zabierane na wycieczki gdzieś dalej, np. do Zakopanego, czy Niedzicy. Wtedy autobus zostaje wynajęty. Zakup autobusu i utrzymywanie go dla potrzeb ośrodka wiązałoby się z dużymi kosztami, na które jednostka nie może sobie pozwolić, a poza tym byłoby to nierentowne, gdyż dzieci wyjeżdżają na wycieczki maksymalnie 2 razy w ciągu turnusu i bardziej opłacalne jest korzystanie z usług firmy zewnętrznej. Czasami też do dyspozycji oferowany jest autobus, którym grupa przyjechała do ośrodka.

Większość oferowanych usług świadczona jest na miejscu, w siedzibie ośrodka znajdującego się u podnóża Babiej Góry, bądź w jego pobliżu, gdy dzieci zabierane są na spacer i zabawy na świeżym powietrzu. Naturalną rzeczą jest bowiem, iż produkt usługowy musi być dostarczany odbiorcom w sposób bezpośredni, nie da się angażować pośredników w fizyczne przemieszczanie produktu.

Z kolei korzystający z usług, stanowią dla kierownictwa bardzo ważne źródło informacji. Osoby pracujące z dziećmi zajmują się również poznawaniem ich potrzeb i stopnia zadowolenia z pobytu w ośrodku.

Kierownictwo zdaje sobie sprawę również z tego, jak ważni są fundatorzy i że muszą mieć możliwość przekazywania świadczeń w dogodnym dla nich miejscu, czasie i formie, bez ponoszenia dodatkowych kosztów. Dlatego też ciągle dokłada się starań, ażeby dokonywane wpłaty było jak najprostsze i jak najbardziej odpowiadało darczyńcom.

Stworzono nawet specjalny formularz w Internecie ułatwiający przekazywanie datków dla organizacji za pomocą kart kredytowych. Jest on dostępny na stronie <http://www.childrenin crisis.org.uk/donate.asp>. Można tam wpisać swoje dane w odpowiednie rubryki, a jeśli donator sobie życzy będzie otrzymywał aktualne informacje na temat fundacji. Można także dokonywać przelewów bądź wpłat na rachunek instytucji, lub też dokonać dotacji na rzecz CiC telefonicznie, dzwoniąc pod specjalny numer¹. Numer konta jest ogólnie dostępny, a datki można przekazywać w różnorodnej formie, w zależności od preferencji fundatorów. Dokonywanie wpłat jest więc maksymalnie ułatwiane, co nie zniechęca do przekazywania środków finansowych na rzecz organizacji. W celu uproszczenia uzyskiwania wsparcia ludności organizowane są masowe zbiórki pieniędzy, np. podczas różnych uroczystości. W Anglii organizowana jest np. doroczna uroczysta kolacja u Księżnej. Jest to impreza charytatywna, w której uczestniczą biznesmeni, przedstawiciele sfery kulturalnej i naukowej. Spotkaniu towarzyszą aukcje dzieł sztuki oraz występy artystyczne, a całkowity dochód przeznaczany jest na działalność fundacji. Podczas wspomnianego wcześniej „Święta Pasterskiego”, imprezy kulturalnej organizowanej co roku w Lipnicy Wielkiej, gdzie znajduje się ośrodek MHC, również przeprowadzane są aukcje i loterie, publiczne zbiórki pieniędzy. Każdy obecny może na miejscu złożyć datek, nawet niewielki, na działalność Ośrodka.

Zadaniem kanałów dystrybucji w organizacji, jako jednostce non-profit, jest wspieranie realizacji celów społecznych, jakim ona służy. Są więc projektowane w ten sposób, ażeby jak najlepiej zaspokajane były ważne społecznie potrzeby. Ich rola polega także na tym, ażeby integrować społeczeństwo i kształtować odpowiednie postawy wobec problemów społecznych, głównie potrzeb chorych dzieci.

1.3. Komunikacja marketingowa Fundacji

Promocja Ośrodka The Mountain Haven Centre prowadzona jest nie tylko w celu przyciągania odbiorców, ale także, a może nawet w głównej mierze do pozyskiwania sponsorów. Chętnych na pobyt w „Przystani Górskiej” jest bowiem wielu, a fundatorów znacznie mniej. Oprócz pomocy w zdobywaniu funduszy działania promocyjne ośrodka, jak i całej fundacji Children in Crisis, mają również za zadanie zdobywanie i utrzymywanie zaufania i aprobaty społecznej, wsparcia środowiska, jak i pozyskiwanie osób chętnych do

¹ Children in Crisis, Make a donation, <http://www.childrenin crisis.org.uk/donate.asp> (data odczytu 29.08.2004).

pracy na rzecz instytucji, w tym głównie wolontariuszy. Warto jeszcze zaznaczyć, iż fundacja posługuje się odpłatnymi formami promocji w minimalny zakresie, co jest spowodowane w dużej mierze bardzo ograniczonymi zasobami finansowymi. W szerokim zakresie zaś poszukuje się i wykorzystuje nieodpłatne formy promowania organizacji i przyświecających jej idei, przez co narzędziem promocyjnym o znaczeniu podstawowym staje się public relations. Trochę inaczej wygląda to w przypadku działających na rynku przedsiębiorstw, dla których za najlepsze narzędzie promocyjne postrzegana jest reklama, a dopiero później promocja dodatkowa i public relations.

Chociaż promocja organizacji nie jest bardzo nasilona, to jednak wykorzystywana jest spora liczba narzędzi promocji-mix. Wykorzystywanie kilku rodzajów promocji jest bowiem bardziej efektywne, umożliwia szybsze osiągnięcie efektów, które trwają z reguły dłużej.

Podstawowy instrument promocji, jakim jest reklama nie jest wykorzystywany w podobny sposób jak w przypadku organizacji nastawionych na osiągnięcie zysków. Jej zadaniem nie jest głównie pozyskiwanie nabywców, lecz darczyńców i sprzymierzeńców poprzez zwracanie uwagi na nieszczęście, które dotyka dzieci na rzecz których działa fundacja.

Z uwagi na ograniczone fundusze reklama telewizyjna jest zminimalizowana, właściwie występuje bardzo sporadycznie i nie są to spoty reklamowe, a raczej jakieś reportaże, wywiady, itp.

W 1994 roku angielska ekipa telewizyjna nakręciła dla Fundacji Children in Crisis film z pobytu dzieci w Ośrodku Mountain Haven Centre. Rok później reżyser warszawskiej telewizji – Wojciech Majewski nakręcił film z pobytu Księżnej Yorku Sarah Ferguson w Lipnicy Wielkiej. Podczas wizyty Księżnej odbyło się zwiedzanie ośrodka przez gości z kraju i zagranicy¹. Wydarzenie to miało bardzo ważne znaczenie dla Ośrodka. Zwrócono baczność na placówkę i Lipnicę Wielką, o której istnieniu mało kto przedtem wiedział. Wypromowany został więc nie tylko Ośrodek, ale także wieś w której jest on położony.

W 1997 r. odbyła się promocja Ośrodka Mountain Haven Centre w Kinie Relax w Warszawie, a dochód z seansu przeznaczony został na potrzeby placówki. Telewizja Katowice nakręciła z kolei film dokumentalny. Opowiadał on o losach chłopca, który z powodu raka kości miał amputowaną nogę i korzystał pobytu w Mountain Heaven Centre.

¹ Opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez ośrodek Mountain Heaven Centre w Lipnicy Wielkiej (06.02.2004).

Opowiadał on jak pobyt w Ośrodku wpłynął na jego osobowość, samopoczucie i na całe jego życie. Przy tej okazji został również przedstawiony sam Ośrodek w Lipnicy Wielkiej¹.

Również w prasie ukazały się artykuły na temat Ośrodka MHC, Fundacji Children in Crisis i jej działalności w Polsce i nie tylko. Szczególnie na samym początku powstania placówki, podczas wizyty Księżnej Yorku w Polsce, dużo pisano i mówiono na ten temat. Przykładowo, „Dziennik Polski” zamieścił bardzo interesujący artykuł pt. „Dzięki Fundacji Księżnej Yorku. Lipnickie wczasy dla śląskich dzieci”², opisujący początki funkcjonowania placówki, natomiast w jednym z numerów Gazety Krakowskiej również z 1994 roku można znaleźć nie mniej ciekawy opis – „Dzieci z Przywarówki”³. Poza tym ukazały się i stale ukazują liczne drobne artykuły w prasie regionalnej oraz lokalnej np. w „Tygodniku Podhalańskim”. Prasa mówiła najwięcej o ośrodku na początku jego powstawania oraz podczas wizyt Księżnej w naszym kraju. Bieżące informacje na temat działalności ośrodka ukazują się stale w „Gminnych Nowinach”, dodatku do tygodnika rodzin katolickich „Źródło”. Szczególnie wart polecenia jest zamieszczony w „Gminnych Nowinach” artykuł dr. Med. M. Ostanskiego pt. „Czym dla mnie Orawa?”⁴.

Krótką informację, oraz adresy i telefony można znaleźć również w książce telefonicznej oraz w kalendarzach i informatorach.

W ramach promowania Ośrodka pojawiają się również plakaty w szpitalach i innych miejscach publicznych. Informują one o ośrodku i jego działalności oraz zachęcają do wsparcia finansowego placówki wraz z numerem konta, na które można wpłacać pieniądze. Taki przykładowy plakat przedstawia załącznik 3.

Najczęściej stosowaną formą promocji ośrodka jest promocja dodatkowa pod różnymi postaciami oraz public relations.

Wykorzystywane formy promocji dodatkowej to m.in. wystawy, aukcje, loterie, imprezy i innego rodzaju akcje promocyjne.

¹ Wywiad z kierownikiem ośrodka Mountain Heaven Centre w Lipnicy Wielkiej przeprowadzony dnia 19.05.2004 r.

² *Dzięki fundacji Księżnej Yorku. Lipnickie wczasy dla śląskich dzieci*, „Dziennik Polski” 1994, nr 142 (22.06.2004).

³ I. Pieczara, *Dzieci z Przywarówki*, „Gazeta Krakowska” 1994, nr 171 (27.07.2004).

⁴ M. Ostanski, *Czym dla mnie Orawa?*, „Gminne Nowiny” dodatek bezpłatny do tygodnika rodzin katolickich „Źródło” 2003, nr 47(515), s. 4.

Co roku, w Londynie, odbywa się uroczyste przyjęcie charytatywne u Księżnej Yourku Sary Ferguson, honorowej założycielki fundacji Children in Crisis. W uroczystości biorą zawsze udział liczni goście z różnych krajów, ważne osobistości ze świata biznesu, kultury, naukowcy, politycy, i.in. Ma miejsce uroczysta kolacja, w trakcie której odbywają się rozmowy, wygłaszane są przemówienia. Imprezie towarzyszy także specjalnie przygotowany program artystyczny i aukcje dzieł sztuki. W trakcie wieczoru zebrane są zawsze olbrzymie sumy pieniędzy (ok. 30 tys. funtów), przeznaczane w całości na cele fundacji, w tym w dużej mierze na utrzymanie polskiego ośrodka. W trakcie uroczystości można było obejrzyć także piękne zdjęcia spod Babiej Góry i prace plastyczne dzieci z ośrodka¹. „Kolacje u Księżnej” to doskonała okazja do promowania „Górskiej Przystani” z Lipnicy Wielkiej na skalę międzynarodową.

W Lipnicy Wielkiej, miejscowości gdzie mieści się „Przystań Górską”, odbywa się co roku, początkiem lipca, duża impreza kulturalna, tzw. „Święto Pasterskie”. Właśnie podczas tej imprezy zawsze promowana jest placówka, a wszystkie uroczystości z nią związane mają miejsce właśnie pod Babią Górą, pod samym Ośrodkiem. W trakcie imprezy mają miejsce różnego rodzaju prezentacje, np. Babiogórskiego Parku Narodowego, występy zespołów folklorystycznych i kapel góralskich, zabawy i gry pasterskie, aukcje prac miejscowych artystów, konkursy i zabawy dla widzów, watra pasterska i zabawa ludowa. Co roku również część imprezy poświęcona jest „Górskiej Przystani”, przybliżana jest działalność ośrodka, a część dochodów przeznaczana jest na jego wsparcie. Niektórzy artyści, bądź też osoby nagrodzone w konkursach, przekazują uzyskane środki bądź ich część na rzecz ośrodka, dla chorych dzieci. W tym roku, z okazji 10-lecia działalności ośrodka zwrócono na jego działalność nawet więcej uwagi, niż co roku. Jednym z punktów programu było dokładne przedstawienie historii fundacji „Children in Crisis”. Zorganizowana została także loteria, podczas której można było wygrać upominki rzeczowe w postaci maskotek, a dochód z losów, które kosztowały 5 złotych, przeznaczony był na wsparcie Ośrodka. Każda osoba dostawała także naklejkę z logo fundacji (ilustracja 17). Z kolei zdjęcie 18 prezentuje stoisko Mountain Heaven Centre, gdzie odbywała się loteria podczas „Święta Pasterskiego”.

¹ *Uroczysta kolacja u księżnej Yorku*, „Gminne Nowiny” dodatek bezpłatny do tygodnika rodzin katolickich „Źródło” 1996, nr 13 (118), s. 1.



Ilustracja 17. Naklejka z logo fundacji otrzymywana podczas zakupu losów na loterii

Źródło: zasoby własne autora.



Ilustracja 18. Loteria zorganizowana przez MHC podczas imprezy kulturalnej „Święta Pasterskie”

Źródło: fotografia własna podczas „Święta Pasterskiego” (04.07.2004).

Jedną z największych promocyjnych akcji charytatywnych to zorganizowana przez fundację Księżnej Yorku Sary Ferguson oraz firmę Pentel Poland akcja „Popisz się sercem”. W okresie od 1 grudnia 2003 do końca marca 2004 poprzez kupno produktów firmy Pentel można było wspierać rehabilitację dzieci z Polski chorych na białaczkę, przebywających właśnie w ośrodku Mountain Heaven Centre w Lipnicy Wielkiej¹.

Dla celów promocyjnych przygotowywane są również widokówki, które są później sprzedawane, a dochód z nich przeznaczony jest również na cele ośrodka, tak więc oprócz funkcji promocyjnych uzyskiwane są dzięki temu pewne środki finansowe. Może nie są to duże kwoty, jednakże dla placówki liczy się każde, nawet niewielkie źródło finansowe.

¹ Pentel Poland, <http://www.pentel.pl/070.htm> (data odczytu 25.08.04).

Widokówki przedstawiają Ośrodek MHC na tle wspaniałej przyrody. Dwie z widokówek prezentuje załącznik 4.

Pewną rolę odgrywa również reklama upominkowa. Są to różnego rodzaju drobne gadżety wręczane korzystającym z usług ośrodka, gościom odwiedzającym, darczyńcom i innym osobom. Najczęściej wręczane są koszulki lub czapeczki z logo fundacji, ale także inne drobnostki jak długopisy, balony, itd.

Bywają także organizowane tzw. „dni otwarte”, tak jak przy okazji setnego turnusu w „Górskiej Przystani”. Jest to bardzo dobra okazja do promowania ośrodka. Każdy zainteresowany może zapoznać się z obiektem MHC oraz jego otoczeniem. Goście odwiedzający placówkę to często lipnickie dzieci wraz z rodzicami bądź opiekunami. Odwiedzinom towarzyszą liczne atrakcje i niespodzianki przygotowane przez małych pacjentów oraz personel ośrodka. Rozgrywane są mecze piłki nożnej, koszykówki, siatkówki i badmintonu. Prowadzona jest także loteria fantowa i inne gry. Dzieci częstowane są słodyczami i mogą skorzystać z placu zabaw i spędzić czas z rówieśnikami, którzy wypoczywają w ośrodku. Można również miło spędzić czas przy wspólnym ognisku¹.

Kierownik ośrodka Pani Tamara Gryszel-Fieldsend, twierdzi, iż i tak najlepsza promocja „Górskiej Przystani” to dobra opinia gości odwiedzających ośrodek oraz małych pacjentów korzystających z wypoczynku. To oni najlepiej wiedzą jak jest w MHC wyrażając swój podziw i zadowolenie promują placówkę. Kierownictwo ośrodka jest zdania, iż to właśnie usługobiorcy mogą najefektywniej informować o działalności organizacji w środowisku. Wszyscy odbiorcy powinni więc uczestniczyć w działalności promocyjnej. Dużą rolę pełnią też fundatorzy i ważne osobistości, liczące się w środowisku. Ośrodek odwiedziło już wiele znanych osobistości, posłów, konsulów, przedstawicieli renomowanych firm². Jeśli ich opinia na temat instytucji jest pozytywna, to pośrednio uczestniczą oni w marketingu i przyczyniają się do polepszania wizerunku organizacji.

Fundacja Children in Crisis posiada również własną witrynę internetową, która prezentuje jej wszystkie placówki rozmieszczone na całym świecie, w tym także ośrodek

¹ *Turnusowy jubileusz*, „Gminne Nowiny” dodatek bezpłatny do tygodnika rodzin katolickich „Źródło” 1999, nr 28 (289), s. 1.

² Wywiad z kierownikiem ośrodka Mountain Heaven Centre w Lipnicy Wielkiej przeprowadzony dnia 19.05.2004 r.

Mountain Heaven w Polsce. Witryna jest bardzo dobrze zaprojektowana i zawiera wiele informacji, które są na bieżąco aktualizowane, dodatkowo wzbogacona jest licznymi elementami graficznymi, które mają za zadanie przyciągnięcie uwagi odbiorców. Strona główna fundacji znajduje się pod adresem <http://www.childrenincrisis.org.uk/>. Na oddzielnych podstronach można znaleźć informacje na temat działalności fundacji Księżnej Yorku, szczegółowy opis ośrodków i działań fundacji w poszczególnych krajach, adresy i telefony informacje o tym, w jaki sposób można wesprzeć fundację, specjalnie przygotowany formularz umożliwiający dokonywanie wpłaty na rzecz fundacji. Ośrodek MHC działający w Polsce ma również swoją własną stronę w języku polskim, którą to przygotowała dla niej firma Pentel. Znajduje się ona pod adresem www.dzieciomwpotrzebie.org.pl. Można na niej znaleźć krótką historię powstania i działalności fundacji oraz szczegółowy opis ośrodka w Lipnicy Wielkiej wraz z zasadami i celami jego funkcjonowania. Na kolejnych podstronach znajdują się również wiadomości, informacje o tym jak można pomóc, wraz z podanym numerem konta, informacje kontaktowe w Polsce i w Anglii oraz linki do strony ogólnej witryny fundacji i firmy Pentel Polska oraz krótki opis akcji „Popisz się sercem”, którą właśnie ta firma przeprowadzała dla fundacji. Oczywiście zważywszy na to, że strona ośrodka powstała dzięki firmie Pentel Polska, jej logo widnieje na każdej podstronie. Oprócz więc funkcji promocyjnych pełniących dla „Przystani Górskiej”, witryna promuje także firmę Pentel, ukazując jej zaangażowanie w problemy społeczne. Obie witryny, fundacji jak i ośrodka w Lipnicy Wielkiej, są bardzo dobrze i schludnie przygotowane, dominuje kolor zielony, co ma symbolizować nadzieję. Jedną z dużych zalet Internetu jako instrumentu spełniającego funkcje promocyjne i informacyjne jest stała dostępność, na stronę można wejść o każdej porze, praktycznie z każdej części świata. Internet daje także możliwość bezpośredniej interakcji z adresatami, mogą oni nie tylko uzyskiwać informacje, ale również je przekazywać np. za pomocą poczty e-mail, bądź specjalnie przygotowanych formularzy.

Organizacja jest promowana w Internecie nie tylko na własnych stronach. Informacje na temat jej działalności i społecznego znaczenia pojawiają się również w innych witrynach internetowych. Przykładowo, na stronie miejscowości Lipnica Wielka, w której znajduje się ośrodek Mountain Heaven Centre, informacje o instytucji pojawiają się na bieżąco. Wzmianki o organizacji i misji, jaką pełni w środowisku można także znaleźć na stronie firmy Pentel oraz innych fundatorów.

Internet pomaga nie tylko w rozpowszechnianiu informacji o instytucji i kreowaniu jej wizerunku, wpływa on także na kształtowanie postaw opinii publicznej, nadawanie

rozgłosu problemom społecznym oraz gromadzenie funduszy poprzez pozyskiwanie darczyńców.

Organizacja wykorzystuje więc różnorodne środki komunikacji marketingowej, korzystając z kilku różnych nośników reklamy, w zależności od bieżących potrzeb oraz możliwości. Przykład instytucji pokazuje, iż nawet przy dysponowaniu bardzo ograniczonymi środkami finansowymi można prowadzić efektywne działania promocyjne.

1.4. Kompetencje i jakość pracy personelu w Mountain Heaven Centre

Struktura fundacji Children in Crisis i jej placówek na całym świecie jest bardzo rozbudowana. Jednakże, jeśli chodzi o sam ośrodek MHC to ilość personelu jest niewielka, wystarcza jednak w zupełności do zaspokojenia potrzeb ośrodka. W „Przystani Górskiej” zatrudniony jest personel wychowawczy, gospodarczy oraz księgowy. Bieżącym zarządzaniem i prowadzeniem ośrodka zajmuje się menedżer Pani Tamara Gryszel-Fieldsend, która przyjechała specjalnie z Anglii, ażeby zająć się prowadzeniem ośrodka.

Nad dobrym samopoczuciem dzieci, zorganizowaniem ich czasu w ośrodku i zapewnieniem bezpieczeństwa czuwają wychowawczynie przyjęte na stałe oraz wolontariusze. Praca zorganizowana jest w trybie dwuzmianowym, tak aby dzieci nieustannie miały opiekę.

Wśród zadań stojących przed wychowawcami i wolontariuszami wyróżnić można:

- pomoc dzieciom przy zakwaterowaniu,
- przygotowywanie planu zajęć i podanie go do wiadomości dzieciom,
- nadzorowanie higieny,
- pilnowanie porządku w pokojach,
- zwracanie bacznej uwagi na zachowanie dzieci,
- dopilnowanie ciszy poobiedniej i wieczornej,
- sprawdzanie pomieszczeń sanitarnych,
- pomoc w codziennej toalecie,
- przygotowywanie materiałów do zajęć,
- pomoc przy wydawaniu posiłków na stołówce,
- prowadzenie zajęć zgodnie z ustalonym wcześniej planem zajęć,
- zapewnienie rekreacji i rozrywki dzieciom,

- informowanie kierownika oraz innych pracowników o wszelkich zmianach,
- reagowanie na przejawy agresji i przemocy fizycznej, picia alkoholu i palenia tytoniu, niszczenia mienia Ośrodka, itp.,
- zapewnienie dzieciom maksymalnego bezpieczeństwa podczas ich pobytu w budynku oraz na zewnątrz,
- bieżące informowanie kierownika o wszelkich zjawiskach mających wpływ na bezpieczeństwo i zdrowie dzieci przebywających w Ośrodku,
- wykonywanie innych czynności związanych z funkcjonowaniem placówki poleconych przez Kierownika lub Zarząd¹.

Ponadto personel stały ma za zadanie nadzorowanie przygotowywania planu zajęć dla każdego turnusu².

Wolontariusze, zarówno zagraniczni jak i polscy, odgrywają nie mniejszą rolę w ośrodku jak wychowawcy. Również tak samo zajmują się dziećmi jak i personel stały, a dodatkowo wykonują obowiązki wychowawcze za darmo, wyłącznie z dobrej woli. Wolontariuszami z Polski są bardzo często osoby, które w przeszłości były pacjentami MHC. Wolontariusze przebywają z reguły w ośrodku przez okres dwumiesięczny³.

Do Górskiej Przystani przyjeżdża wraz z dziećmi lekarz i pielęgniarka. Oni również podczas turnusu mają do spełnienia liczne zadania w ramach opieki medycznej.

Do obowiązków lekarza zaliczyć można:

- analizę skierowań w dniu przyjazdu wspólnie z pielęgniarką (rodzaj schorzenia, aktualne leczenie, diety),
- wstępne badania dzieci oraz wypełnianie kart „Doctors Report” w kolejnym dniu po przyjeździe,
- sprawowanie opieki medycznej nad dziećmi,
- prowadzenie książki zleceń,
- uzupełnianie leków w zależności od potrzeb,
- udzielanie porad lekarskich personelowi,

¹ Opracowane na podstawie zakresu czynności opiekuna wychowawcy i opiekuna wolontariusza Ośrodka Mountain Haven Centre w Lipnicy Wielkiej, ustalonego przez Kierownika Ośrodka.

² Opracowane na podstawie zakresu obowiązków opiekuna wychowawcy w Ośrodku Mountain Haven Centre w Lipnicy Wielkiej, ustalonego przez Kierownika Ośrodka.

³ Wywiad z kierownikiem Ośrodka Mountain Haven Centre w Lipnicy Wielkiej, przeprowadzony dnia 06.02.2004 r.

- w przypadku umieszczenia dziecka w izolatce wyznaczenie całodobowego dyżuru pielęgniarki bądź wolontariusza,
- wypełnianie książki wypadkowej – urazy układu kostnego, poważniejsze obrażenia ciała – zawiadomienie rodziców,
- zgłaszanie chorób zakaźnych do stacji sanitarno – epidemiologicznej,
- przeprowadzenie badań i uzupełnienie kart „Doctor’s Report” i kart informacyjnych w dniu poprzedzającym opuszczenie ośrodka przez dzieci,
- wypełnienie str. 2 skierowania do Ośrodka – zachorowania, leczenie, uwagi dotyczące zachowania dziecka,
- zawiadomienie rodziców w przypadku wystąpienia konieczności leczenia szpitalnego (konsultacje prowadzi najbliższy szpital, który znajduje się w Nowym Targu),
- sporządzenie bilansu leków wspólnie z pielęgniarką,
- informowanie na bieżąco Kierownika Ośrodka o wszelkich zaobserwowanych zjawiskach, które mają wpływ na bezpieczeństwo i zdrowie dzieci¹.

Z kolei obowiązkami pielęgniarki w MHC są:

- pomoc w zakwaterowaniu dzieci w ośrodku,
- analiza skierowań wraz z lekarzem,
- sprawdzenie stanu ogólnej czystości dzieci bezpośrednio po przyjeździe – skóra, włosy,
- skompletowanie dokumentacji dzieci bezpośrednio po ich przyjeździe do Ośrodka oraz przekazanie jej lekarzowi,
- prowadzenie dokumentacji leków będących na stanie w Ośrodku,
- wykonanie zleceń lekarza – opatrunki, okłady, iniekcje, inhalacje, itp.
- wydawanie leków zgodnie z zaleceniami lekarza,
- dopilnowanie prawidłowej gospodarki lekami oraz środkami, a także prawidłowej utylizacji środków zużytych, zgodnie z zaleceniami Sanepidu,
- asystowanie lekarzowi przy przeprowadzaniu badań ogólnych dzieci i sporządzeniu dokumentacji pobytu w Ośrodku,
- przekazanie zainteresowanym, m. in. obsłudze kuchni, szczególnych zaleceń lekarza, mających wpływ na zdrowie dziecka (dieta, szczególny rodzaj wyżywienia),
- zapewnienie dzieciom maksymalnego bezpieczeństwa,
- sporządzenie bilansu leków na zakończenie turnusu,

¹ Opracowane na podstawie zakresu obowiązków lekarza w Ośrodku Mountain Haven Centre w Lipnicy Wielkiej, ustalonego przez Kierownika Ośrodka.

- informowanie Kierownika Ośrodka na bieżąco o wszelkich zjawiskach mogących wpływać na bezpieczeństwo i zdrowie dzieci¹.

Dodatkowo, przynajmniej jedna osoba z personelu medycznego, lekarz bądź pielęgniarka, powinna być obecna na wyprawach z dziećmi poza teren ośrodka².

Prowadzeniem wszystkich spraw rachunkowych zajmuje się zatrudniona w Ośrodku księgowa. Mountain Heaven Centre nie zleca księgowości zewnętrznej firmie. Jest to mała jednostka organizacyjna, a zatrudniona osoba doskonale spełnia swe zadania.

Personel gospodarczy również działa bardzo sprawnie. Dzieci są bardzo usatysfakcjonowane z przygotowywanych przez kucharki posiłków, o czym świadczy m. in. to, iż w kuchni pracują stale te same osoby od początku funkcjonowania ośrodka, a wszyscy chwalą sobie ich kuchnię. W pracy kuchennej pomagają także praktykantki z Ochotniczego Hufca Pracy. Organizacja redukuje w ten sposób koszty personalne, a młode dziewczyny mogą uczyć się zawodu w praktyce. Do personelu gospodarczego należą jeszcze dwie sprzątaczkę i czterech konserwatorów³.

Obecnie Ośrodek posiada dostateczną ilość personelu, który doskonale radzi sobie z powierzonymi zadaniami. Chętnych do wolontariatu jest również w sam raz. Kierownictwo stara się tak planować przyjazdy i pracę wolontariuszy, aby zawsze był ktoś z Polski jak i z zagranicy. W okresach, gdy turnusy są liczniejsze i w związku z tym jest więcej pracy angażowani są dodatkowi wolontariusze.

Dużo uwagi przywiązuje się do odpowiedniej edukacji personelu. Wychowawczynie, które są zatrudnione w ośrodku, musiały podjąć specjalistyczne studia, ażeby jak najlepiej móc zajmować się chorymi dziećmi, z którymi trzeba postępować w wyjątkowy sposób. Organizowane bywają także różne szkolenia, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Kierownik ośrodka również spotyka się regularnie z personelem, dyskutowane są bieżące sprawy, problemy oraz sposoby ich rozwiązania⁴. Współpraca przebiega w atmosferze przyjaźni i wzajemnej pomocy.

¹ Opracowane na podstawie zakresu obowiązków lekarza oraz obowiązków pielęgniarki w Ośrodku Mountain Haven Centre w Lipnicy Wielkiej, ustalonego przez Kierownika Ośrodka.

² Opracowane na podstawie zakresu obowiązków pielęgniarki w Ośrodku Mountain Haven Centre w Lipnicy Wielkiej, ustalonego przez Kierownika Ośrodka.

³ Opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez ośrodek Mountain Heaven Centre w Lipnicy Wielkiej (06.02.2004).

⁴ Wywiad z kierownikiem ośrodka Mountain Heaven Centre w Lipnicy Wielkiej przeprowadzony dnia 22.11.2003 r.

Personel odgrywa również istotną rolę w promowaniu instytucji. Pracownicy to jakby „wizytówka organizacji”. Usługi świadczone małym pacjentom są nieodłącznie związane z ich wykonawcami, a satysfakcja i zadowolenie dzieci są wynikiem ich pracy. Dzieci przebywające w ośrodku mają za sobą wiele cierpień i negatywnych doświadczeń, każde z nich jest inne i wymaga indywidualnego podejścia. Dlatego tak ważny jest odpowiedni dobór personelu, kontrola jego pracy, zauważanie ewentualnych luk w wiedzy i umiejętnościach oraz przeprowadzanie szkoleń w celu ich eliminacji i dalszego podnoszenia kwalifikacji. Stale dąży się do zapewniania niezawodności personelu, odpowiedniej wiedzy i umiejętności. Pracownicy ośrodka muszą być także dyspozycyjni i wrażliwi na potrzeby małych usługobiorców.

2. Koncepcja marketingowa w „Westgate Foundation”

2.1. Usługi jako podstawowy produkt Westgate Foundation

Oferta fundacji Westgate jest bardzo szeroka i pozwala na kompleksowe zaspokajanie potrzeb osób starszych. Organizacja wprowadza w życie coraz więcej projektów, w ramach których oferowane są liczne usługi.

W zakresie projektów realizowanych przez fundację wyróżnić można:

- Projekt mieszkaniowy - 37 jednostek mieszkalnych dla 42 rezydentów;
- Projekt Integracji z Irlandią Północną - Program: Pokój i Pojednanie;
- Program Opieki Społecznej - zapewnienie wykwalifikowanych opiekunów/ Starsi ludzie znajdujący się w zagrożeniu / Srebrne Nici - kontakt telefoniczny / pomoc w zakupach / odwiedzin;
- Projekt Usług Socjalnych – jednostki reakcji w sytuacjach awaryjnych / informacje i porady;
- Projekt Doradztwa;
- Projekt Mieszkaniowy z całodobową opieką dla osób starszych i niepełnosprawnych;
- Społeczny Projekt Opieki Domowej;
- Społeczny Projekt Zatrudnienia;
- Program Gospodarki Socjalnej;
- Projekt Społeczny w Ramach Rozwijania Zdolności Artystycznych;

- Projekt Edukacji i Szkoleń – np. Fetac – promocja zdrowia;
- Programy Wymiany Międzynarodowej - Francja, Niemcy, Włochy, Portugalia, Południowa Afryka;
- Społeczny Projekt Transportu – 5 busów;
- Program dla Młodzieży;
- Projekt Wolontariatu;
- Projekt Rekreacji i Wypoczynku;
- Program Pomocy Osobom Starszym Wykorzystywanym w różnoraki sposób;
- Projekty Sportowe – kręgle, tenis stołowy, snooker, wędrówki;
- Projekt Opieki Doróżnej;
- Projekt Opieki dla Chorych na Alzheimerera;
- Program Opieki Wytchnienia;
- Projekt Usług Konsultacyjnych;
- Projekt Aktywności Społecznej – sztuka, dramat, chór, muzyka, taniec, pisanie, poezja, opowiadania, koncerty;
- Linia Pomocy dla Seniorów / Srebrne Nici – kontakt telefoniczny;
- Program Ochrony Zdrowia Psychicznego;
- Projekt Bezpieczeństwa i Ochrony Zdrowia;
- Projekt Pomocy Bezdomnym¹.

W zakresie wyżej wymienionych projektów fundacja oferuje swoim odbiorcom bardzo szeroką liczbę usług, a mianowicie:

- 1) Centrum Opieki Doróżnej;
- 2) Centrum Czynności Społecznych;
- 3) Posiłki na Kółkach – dostarczanie żywności do domów osób starszych;
- 4) Pralnia;
- 5) Wewnętrzny Klub Gry w Kręgle;
- 6) Sporty – tenis stołowy; snooker, badminton;
- 7) Miesięcznik Socjalny;
- 8) Projekt Integracji z Irlandią Północną;
- 9) Projekt Mieszaniowy z Całodobową Opieką dla Osób Starszych i Niepełnosprawnych;
- 10) Społeczny Projekt Zatrudnienia;

¹ Westagte Foundation Annual Report 2003.

- 11) Usługi Społeczne;
- 12) Usługi Doradcze;
- 13) Opieka Społeczna;
- 14) Program Gospodarki Socjalnej;
- 15) Taniec Kreatywny;
- 16) Taniec Towarzyski;
- 17) Grupa Artystyczna;
- 18) Grupa Rzemieślnicza;
- 19) Towarzystwo Chóralne;
- 20) Lekcje muzyki;
- 21) Towarzystwo Przyjaciół Dramatu i Rozmaitości;
- 22) Komputery i Internet;
- 23) Bingo;
- 24) Warsztaty Zdrowia, Żywienia oraz Ćwiczeń;
- 25) Linia Pomocy Seniorom;
- 26) Srebrne Nici;
- 27) Wizyty Społeczne;
- 28) Opieka Domowa oraz Wizyty Szpitalne;
- 29) Opieka Całonocna;
- 30) Opieka Profesjonalna;
- 31) Sprzątanie Domowe;
- 32) Wakacje i Pielgrzymki – w Irlandii oraz za granicę;
- 33) Rozwój Osobisty i Grupowy;
- 34) Pedicure;
- 35) Refleksologia;
- 36) Aromatoterapia;
- 37) Masaże;
- 38) Fizjoterapia;
- 39) Terapia zawodowa;
- 40) Pokój Uczuć;
- 41) Wsparcie Psychologiczne;
- 42) Transport;
- 43) Wsparcie w wypadku straty bliskiej osoby (żałoby);
- 44) Usługi doradcze;

- 45) Wizyty w kinie i teatrze;
- 46) Pływanie;
- 47) Fryzjerstwo;
- 48) Informacje i porady;
- 49) Badania oczu i uszu;
- 50) Klinika badania ciśnienia krwi;
- 51) Sekcja Młodych;
- 52) Nauczanie i Szkolenia
- 53) Zdrowie oraz Bezpieczeństwo;
- 54) Grupa Wspierania Kariery;
- 55) Wsparcie rodziny;
- 56) Wycieczki oraz różnorodne wyjścia poza teren fundacji;
- 57) Doroczne uroczystości – Obiady Bożonarodzeniowe / Msza Świąteczna, i. in.;
- 58) Program Bożonarodzeniowy i Wielkanocny;
- 59) Coroczne Przyjęcia Urodzinowe;
- 60) Koncerty;
- 61) Badania i Rozwój;
- 62) Sekcja Doradztwa Społecznego;
- 63) Społeczny Projekt Opieki Domowej;
- 64) Dostępność handlowców;
- 65) Porady prawne;
- 66) Systemy zapewniania bezpieczeństwa;
- 67) Szkolenia w zakresie technologii informacyjnej;
- 68) Program dla wolontariuszy;
- 69) Zdobywanie funduszy;
- 70) Klub Bankietowy;
- 71) Program Sadowniczy;
- 72) Uniwersytet Trzeciego Wieku;
- 73) Wymiana międzynarodowa;
- 74) Program pomocy osobom starszym wykorzystywanym w różnoraki sposób;
- 75) Program wytchnienia;
- 76) Sekcja pomocy osobom chorym na Alzheimera;
- 77) Program Pomocy Bezdomnym;

78) Program Ochrony Zdrowia Psychicznego¹.

Fundacja stale rozszerza zakres oferowanych usług. Warto przybliżyć niektóre z nich, gdyż ich znaczenie jest olbrzymie².

Centrum Opieki Doraźnej

Centrum to powstało stosunkowo niedawno, w 2002 roku, z jego usług może skorzystać 35 osób dziennie. Centrum zatrudnia wykwalifikowany personel: pielęgniarki, sanitariuszy, opiekunów, którzy zapewniają pełny wachlarz usług w zakresie opieki i rekreacji. Miejsca w centrum opieki doraźnej są przyznawane na podstawie ustalonej procedury, która bierze pod uwagę całokształt potrzeb medycznych klientów. Centrum spełnia wymagania osób starszych o niskich, średnich i wysokich potrzebach. W 2003 roku organizacja rozwinęła Program Ochrony Zdrowia Psychicznego, który będzie początkowo funkcjonował jeden dzień w tygodniu. Program pomocy chorym na Alzheimera również został zapoczątkowany i jak na razie będzie także zapewniał usługi jeden dzień w tygodniu dzięki wykwalifikowanym pielęgniarkom i opiekunom. Przeciętna frekwencja w obu sekcjach to 15 klientów na sekcję.

Program Ochrony Zdrowia Psychicznego

Program powstał również w 2003 roku i oferuje usługi na razie raz w tygodniu. Jeśli uda się zdobyć na ten cel dodatkowe fundusze, wówczas częstotliwość oferowania usług będzie stosownie zwiększana. W ramach tego programu zatrudniony jest obecnie specjalista oraz opiekun, jednakże na razie w niepełnym wymiarze godzin. Osoby chcące skorzystać z programu wybierane są na podstawie procedury biorącej pod uwagę ich potrzeby, przy czym wiek musi przekraczać 60 lat. Przyjmowane są osoby cierpiące na depresję oraz powiązane z nią inne upośledzenia psychiczne. Osobom, które zostały zakwalifikowane do skorzystania z tego programu oferowany jest pełen wachlarz usług w zakresie opieki oraz programów rekreacyjnych.

¹ Westgate Foundation Annual Report 2003.

² Poniższa charakterystyka oferowanych usług została opracowana na podstawie materiałów udostępnionych przez Westgate Foundation w Ballincollig, Irlandia (11.05.2004).

Program Pomocy Osobom Chorym na Alzheimerera

W ramach tegoż programu na razie klienci mogą korzystać z usług raz na tydzień. Tak jak w przypadku Programu Ochrony Zdrowia Psychicznego, będzie rozwijany po zdobyciu dodatkowych funduszy. Specjalistyczny personel, zatrudniony na pół etatu zapewnia fachową obsługę. Wybór osób mogących uczestniczyć w programie odbywa się na podstawie selekcji, uwzględniającej, podobnie jak w przypadku innych programów, potrzeby potencjalnych klientów w danym zakresie. Korzystający z usług w zakresie każdego z programów są zachęceni do wzajemnej integracji społecznej w ramach prowadzonego w każdy piątek Programu Integracji. Polega on na organizowaniu różnego rodzaju rozrywek w postaci spotkań przy kawie i herbacie, tańca, różnych gier, itp.

Program pomocy osobom chorym na Alzheimerera oraz program Ochrony Zdrowia Psychicznego to dwa największe dzieła, które udało się wprowadzić w życie w 2003 roku.

Projekt Pomocy Osobom Starszym wykorzystywanym w różnorodny sposób (program SOS)

Projekt ten zapewnia liczne usługi osobom powyżej 60 roku życia, które są wykorzystywane fizycznie, emocjonalnie, finansowo lub seksualnie, czy też są po prostu zaniedbywane i niedoceniane.

W ramach podstawowych usług oferowanych w ramach tegoż projektu wymienić można:

- Centrum Wytchnienia - sześć miejsc do spania i mieszkania, przewidzianych na 1-3 tygodniowe pobyty,
- doradztwo i udzielanie informacji,
- rodzinną interwencję w kryzysowych sytuacjach,
- pomoc prawną.

Program Pomocy Bezdomnym

Program funkcjonuje w celu pomocy osobom, które nie mają schronienia, z różnorodnych powodów znajdują się w trudnej sytuacji mieszkaniowej bądź są bezdomne. Inicjatywa ta wspierana jest przez Departament Ochrony Środowiska i Radę Hrabstwa Cork. Instytucje te zapewniają pomoc finansową i utrzymanie sześciu jednostek mieszkalnych przeznaczonych do tymczasowego pobytu potrzebujących. Klienci mają zapewnione porady

i wsparcie oraz pomoc prawną. W 2003 roku z programu tego korzystały przeciętnie 2-3 osoby tygodniowo. Fundacja współpracuje z Radą Hrabstwa starając się o możliwość zapewnienia długookresowej pomocy w zakresie zakwaterowania dla odbiorców usług, a nie tylko tymczasowej opieki.

Centrum Socjalne

Centrum to oferuje różnorodne programy rekreacyjne, zajęcia artystyczne i edukacyjne, mające na celu pobudzenie aktywności osób starszych. Centrum otwarte jest całą dobę i korzysta z niego ponad 300 osób tygodniowo.

Niektóre z możliwości dostępnych dzięki temuż Centrum obejmują:

- Chór Westgate,
- Grupę teatralną,
- Programy artystyczne,
- Kręgle,
- Kursy komputerowe,
- Bingo,
- Taniec,
- Rozwój osobisty i grupowy,
- Wygłaszanie opowiadań i kreatywne pisanie,
- Edukację i szkolenia,
- Linie Pomocy Seniorom i tzw. Srebrne Nici.

W ciągu roku są również organizowane pewne wydarzenia społeczne, jak np. Bal Noworoczny, Doroczna Noc Nagród, Coroczny Obiad Taneczny, przyjęcie z okazji Halloween i obchody Nocy Świętego Patryka. Organizowane są także comiesięczne spotkania towarzyskie i wiele imprez mających na celu zdobywanie funduszy, np.; kiermasze, pokazy mody, bale maskowe. Wszystkie wymienione wydarzenia są organizowane przez członków i personel organizacji oraz wolontariuszy.

Na kolejnej stronie zaprezentowano zdjęcie z koncertu zorganizowanego z okazji Dnia Świętego Patryka (ilustracja 19), który to dzień jest bardzo uroczyście świętowany przez wszystkich Irlandczyków.



Ilustracja 19. Koncert z okazji Dnia Świętego Patryka

Źródło: Westgate Foundation, <http://www.westgatefoundation.ie/> (data odczytu 10.07.2004).

„Posiłki na Kółkach”

Westgate Foundation dostarcza 26 posiłków dziennie osobom starszym mieszkającym samotnie w miejscowościach Ballincollig i Bishopstown oraz w ich okolicy.

Wszystkie posiłki przygotowywane są w kompleksowo wyposażonych pomieszczeniach przeznaczonych do celów gastronomii znajdujących się na terenie posiadłości fundacji. Przygotowywanie wszystkich posiłków nadzorowane jest przez wykwalifikowanego, doświadczonego kucharza. Dostarczaniem posiłków do domów zajmuje się personel oraz wolontariusze.

Doradztwo i wsparcie psychologiczne

Wykwalifikowany doradca/psychoterapeuta nadzoruje usługi doradcze w Westgate Foundation. Wspólnie z nim pracuje również pięciu innych, odpowiednio przygotowanych doradców i ośmiu wyszkolonych pomocników. Oferują oni porady „oko w oko” dla członków organizacji, personelu, wolontariuszy jak i dla społeczności lokalnej. Usługi w zakresie doradztwa są zapewniane dzięki pomocy Agencji Wspierania Rodziny. Umożliwia to świadczenie usług doradczych po niskich kosztach. W 2003 roku korzystało z tego programu ponad 250 osób.

Projekt mieszkaniowy

Niezależny kompleks mieszkaniowy Westgate został otwarty w kwietniu 2002 roku i składa się z 36 jednostek mieszkalnych uformowanych w dwa rzędy. Domki zapewniają zarówno jednoosobowe, jak i dwuosobowe zakwaterowanie i są dostępne dla osób starszych, które nie mają gdzie mieszkać. Domki są wynajmowane ludziom starszym za niskie stawki, a niektóre z nich można również zakupić. W obiektach mieszkalnych z całodobową opieką dla osób starszych mieszkają obecnie 42 osoby. Program działa we współpracy z Radą Hrabstwa Cork.

Program dla opiekunów

Grupa Wspierania Opiekunów z Westgate została założona w 2002 roku. Działa obecnie jako grupa wsparcia dla osób, które opiekują się swoimi krewnymi w domach. Do zgrupowania wstąpiło 10 członków i spotykają się dwa razy w tygodniu. Zapewniają zarówno wzajemne wsparcie dla opiekunów jak i organizują regularnie wystąpienia gości. Członkom tej sekcji zapewniane jest nauczanie i szkolenia na temat prawidłowej opieki. Mają oni również dostęp do wszystkich usług i programów organizacji.

Nauczanie i szkolenia

Organizacja VEC działająca w Hrabstwie Cork zapewnia finansowanie sześciu nauczycieli: aktorstwa, tańca, technologii informacyjnej, opowiadania, kreatywnego pisania, sztuki i prowadzenia chóru. W zakresie szkoleń, fundacja razem z Agencją Promocji Zdrowia oraz innymi jednostkami edukacyjnymi zapewnia usługi w zakresie:

- doradztwa,
- umiejętności zarządczych,
- rozwoju osobowego,
- rozwiązywania konfliktów,
- rozwijania zdolności i budowania pewności siebie,

- umiejętności słuchania,
- rozwoju społecznego,
- zdolności przywódczych,
- umiejętności komunikacyjnych.

Terapie uzupełniające

Dla członków i odbiorców oferowane są również terapie uzupełniające. W 2003 roku dostępna była aromatoterapia i refleksologia. Usługi te dostępne są dla osób starszych jedynie za symboliczną opłatą. Średnio tygodniowo z tychże terapii korzysta około 20 osób. Działalność tego typu będzie prawdopodobnie rozszerzana.

Usługi transportowe

Fundacja dysponuje flotą pięciu mini-busów. Są one wykorzystywane do przywożenia ludzi starszych, którzy mają utrudniony dostęp do innego rodzaju transportu do jak i z Centrum Opieki Doraźnej i Centrum Socjalnego. Busesy służą także do dostarczania żywności, przywożenia zakupów, organizowania wycieczek do teatru kina i innych miejsc, jak również do przewożenia osób starszych z Irlandii Północnej do Południowej i odwrotnie w ramach Projektu Integracji Północ/Południe. Przeciętnie z usług transportowych korzysta 200 osób tygodniowo.

Projekt Pojednania z Irlandią Północną

Projekt ten funkcjonuje już od 1986 roku, jest jednym z najstarszych projektów realizowanych przez fundację. Jego celem jest popieranie i tworzenie pozytywnych stosunków ludzi starszych z północy i południa Irlandii oraz prowadzenie do przełamywania barier pomiędzy ludźmi, którzy wychowali się w innych tradycjach. W ramach projektu organizowanych jest wiele różnorodnych działań rozwijanych w ciągu wielu lat. Należą do nich:

- Północno-Południowe wizyty w ramach wymiany,
- Program Edukacji i Uświadamiania,
- Program Doradczy,

- coroczna konferencja osób z Irlandii Północnej i Południowej,
- Program Społeczny,
- programy historyczne i kulturalne,
- warsztaty i seminaria,
- programy pokoju i pojednania.

Projekt ten jest centralnie koordynowany przez Westgate Foundation z lokalnie usytuowanymi przedstawicielstwami w Derry i Belfascie. W roku 2003 w programie uczestniczyli ludzie w podeszłym wieku z miast takich jak: Cork, Derry, Belfast, Donegal, Louth i Monaghan.

Podsumowując można stwierdzić, iż produkt to bardzo ważny i rozbudowany element marketingu-mix Westgate Foundation. Liczba oferowanych usług oraz ich zakres są bardzo szerokie. Osoby w podeszłym wieku mogą właściwie znaleźć w fundacji wszystko co im potrzebne, począwszy od takich rzeczy jak towarzystwo i porady, aż po opiekę medyczną, zapewnienie żywności, czy też zakwaterowanie. Usługi są także cały czas rozwijane, a ich jakość jest na bardzo wysokim poziomie. Fundacja jest nawet w stanie ugościć osoby z bardzo daleka, gwarantując im możliwość wyżywienia i zakwaterowania.

Fundacja stawia sobie również za cel stały rozwój i dalsze podnoszenie jakości oferowanych usług. Możliwe jest to jednak do osiągnięcia, gdy pomyślnie będzie się układała również współpraca z innymi sektorami, z którymi trzeba dążyć do porozumień.

Organizacja napotyka także w swojej działalności na pewne problemy, co jest niestety nieuniknione. Jeden z takich dylematów wiąże się z troską o osoby korzystające z długookresowego zakwaterowania. Otóż w przypadku osób starszych występuje duże ryzyko nagłego wystąpienia różnorodnych chorób i dolegliwości. Organizacja jest co prawda przez całą dobę połączona ze szpitalem w Cork, 12 kilometrów od miejscowości Ballincollig, na wypadek nagłych ataków chorobowych i potrzeby wezwania pomocy medycznej, jednakże jest to tylko zabezpieczenie w razie nagłych, nieprzewidzianych wypadkach. Organizacja nie może sobie pozwolić na przyjmowanie i zakwaterowanie w domkach osób schorowanych, wszyscy kandydaci muszą przejść na początku wywiad zdrowotny. Ze względu na niedobór profesjonalnego personelu i sprzętu medycznego fundacja nie może zajmować się osobami wzmagającymi stałej opieki medycznej. W przypadku gdy rezydenci nie są w stanie z powodu choroby sami się sobą zająć muszą

zostać wypisani z ośrodka. Dostępne obecnie środki pozwalają jedynie na dwugodzinne, codzienne wizyty w apartamentach pensjonariuszy. Fundacji zależy na tym, ażeby w przyszłości zmienić ten stan rzeczy i móc zajmować się osobami w podeszłym wieku, które są chore i nie są w stanie samodzielnie dbać o siebie. To, iż pobyt w Westgate uzależniony jest od stanu fizycznego może być bardzo krzywdzące dla niektórych osób i kierownictwo fundacji stawia sobie za jeden z priorytetów zmianę tejże sytuacji.

Organizacja planuje w najbliższym czasie wprowadzenie także innych zmian. Ma to być np. wprowadzenie specjalnego programu zarządzania w ramach skutecznej oraz kompleksowej opieki, tak aby klienci mogli w nagłej potrzebie skorzystać na miejscu z pomocy medycznej w każdej chwili. Planuje się również zmiany w sektorze gastronomicznym, mające zapewnić większe zróżnicowanie oferowanych posiłków. Wiele starszych osób ma szczególnie wzmaganie odnośnie gastronomi, bądź też musi pozostawać na specjalnej diecie¹.

2.2. Rola ceny i dystrybucji w działalności Fundacji

Westgate Foundation to organizacja o charakterze dobroczynnym, nie jest zatem nastawiona na osiąganie zysków. Ma natomiast za zadanie różnego rodzaju pomoc osobom starszym znajdującym się w potrzebie. Cena odgrywa więc rolę drugoplanową. Za większość oferowanych usług nie są pobierane żadne opłaty, niektóre natomiast wymagają jedynie opłat symbolicznych, na które odbiorcy mogą sobie pozwolić. Ważnym punktem działalności organizacji jest więc zdobywanie funduszy na działalność z różnorodnych źródeł zewnętrznych, co zostało już opisane w rozdziale dotyczącym aspektów finansowania. Tutaj warto jeszcze dodać, iż oprócz finansowania zewnętrznego część środków pieniężnych jest również wnoszona w ciągu roku przez samych członków organizacji. Opłaty wnoszone przez pensjonariuszy to 20 EURO tygodniowo. Jest to więc relatywnie bardzo niska kwota. Jest ona uiszczana przez klientów fundacji bezpośrednio z otrzymywanych emerytur. Kwota ta pokrywa część kosztów utrzymania rezydenta w ośrodku. Posiłki natomiast są wykupywane indywidualnie, w zależności od własnych potrzeb i preferencji.

¹ Opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez Westgate Foundation w Ballincollig, Irlandia (11.05.2004).

Niewielkie opłaty wymagane są także np. w przypadku chęci korzystania z oferowanych terapii uzupełniających takich jak aromatoterapia i refleksologia¹. Są to jednak niewielkie kwoty, i z reguły każdy zainteresowany może sobie pozwolić na tego rodzaju wydatek.

Ceny ustalane są tak, ażeby każdy z potrzebujących mógł sobie pozwolić na skorzystanie z usług fundacji. Dlatego też większość podstawowych usług oferowana jest bezpłatnie osobom w podeszłym wieku. To właśnie dla nich powstała fundacja, i im ma służyć. Jest to organizacja charytatywna, jej celem nie jest osiąganie zysków, a ażeby dobrze spełniać swą misję, musi pomagać tym którzy potrzebują, znajdując na to środki z innych źródeł. Źródła finansowania są oddzielone od odbiorców świadczonych usług.

Usługobiorcy, oraz ich bliscy, ponoszą także pewne koszty niematerialne. Często muszą oni zmieniać stare poglądy i wyznawane wartości, poświęcać własną energię i czas, np. na spotkania, seminaria, i.in., mieszkający zaś w ośrodku seniorzy muszą się podporządkować obowiązującym regułom i procedurom oraz panującym tam warunkom.

Pensjonariusze oraz inne osoby korzystające z usług Westgate, nie płacąc za usługi, często sami, z dobrej woli ofiarują datki na rzecz organizacji. Częściej jednak oferują oni własny czas i pracę. Biorą aktywny udział w przygotowywaniu różnego rodzaju imprez, spotkań uroczystości, pomagają sobie również nawzajem, ułatwiając pracę personelowi organizacji.

Fundacja Westgate oferuje swoje usługi bardzo szerokiemu gronu odbiorców. Są to osoby nie tylko z miejscowości, w której znajduje się siedziba fundacji, ale także innych, okolicznych miejscowości, które zostały już wcześniej wymienione. Łącznie swoim zasięgiem organizacja obejmuje ponad trzytysięczną populację. Dodatkowo w ramach Projektu integracji z Irlandią Północną organizacja obejmuje swoim zasięgiem tereny znajdujące się w północnej części wyspy. W miastach Derry i Belfast znajdują się nawet przedstawicielstwa fundacji. Warto nadmienić, iż w zakresie projektu integracyjnego z usług organizacji skorzystały osoby z północnych miast Irlandii, takich jak: Derry, Belfast, Donegal, Louth oraz Monaghan².

Osoby mieszkające w okolicznych miejscowościach nie mają problemów z dotarciem do placówki i skorzystaniem z oferowanych usług. Można tam bez problemu

¹ Opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez Westgate Foundation w Ballincolig, Irlandia (15.07.2003).

² Wywiad z prezesem Westgate Foundation przeprowadzony dnia 12.07.2003 podczas wizyty w siedzibie Fundacji w Ballincolig, Irlandia.

dojechać autobusem bądź samochodem. Trochę utrudniona jest podróż pociągami, ze względu na słabo rozbudowaną sieć kolejową. Zdając sobie sprawę, iż mimo wszystko niektóre osoby mogą mieć problem z dotarciem, np. nie są w stanie same temu podołać i nie mają nikogo kto mógłby im w tym pomóc, fundacja oferuje również własny transport. Dysponując flotą pięciu mini busów organizacja ma możliwość dowozu do ośrodka osób starszych, które tego potrzebują oraz odwożenia ich spowrotem do domów. Busesy wykorzystywane są także do przewozu osób starszych z miast Irlandii Północnej.

Zdając sobie sprawę z faktu, iż niektórzy klienci fundacji mają pewne problemy ze znalezieniem dla siebie miejsca pobytu, stworzono możliwość zapewnienia im zakwaterowania na terenie fundacji. Oferowane im są apartamenty, w których mogą pozostawać przez różny okres, od kilku tygodni do momentu, kiedy sami zdecydują o chęci wyprowadzki i opuszczenia ośrodka.

Większość usług oferowana jest na terenie placówki Westgate Foundation w Ballincollig. Czasami jednak organizowane są różnego rodzaju wycieczki, wyjazdy na konferencje i seminaria. Często organizowane są wyjazdy do Irlandii Północnej, ze względu na realizowany projekt integracyjny. Pracownicy fundacji odwiedzają nawet osoby starsze w ich własnych domach. Umożliwia to niesienie pomocy nawet tym, którym stan zdrowotny nie pozwala na wizyty w ośrodku. Sporej części osób z Ballincollig i pobliskich miejscowości codziennie dowożone są posiłki do domów¹. Świadczenie usług jest tak przygotowane, aby jak najbardziej ułatwić zainteresowanym korzystanie z nich, są to bowiem ludzie starsi, słabi, często mający problemy z poruszaniem się i wymagający specjalnej troski.

Podczas pracy z seniorami personel dokłada wszelkich starań aby poznawać ich potrzeby i wymagania oraz badać stopień zadowolenia z oferowanych usług, po to aby coraz bardziej wychodzić naprzeciw odbiorcom.

Dystrybucja w Westgate Foundation stanowi także narzędzie wykorzystywane w celu pozyskiwania środków finansowych i innego rodzaju pomocy. Dlatego też dokłada się wszelkich starań, ażeby umożliwić fundatorom przekazywanie świadczeń na rzecz fundacji w odpowiadającym im miejscu, czasie i formie i tak ażeby nie musieli z tego tytułu ponosić dodatkowych kosztów. Organizowane są także różnego rodzaju aukcje, loterie i publiczne zbiórki pieniędzy w różnych miejscach. Daje to możliwość przekazania środków

¹ Opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez Westgate Foundation w Ballincollig, Irlandia (15.07.2003).

finansowych na rzecz jednostki szerokiej rzeszy społeczeństwa, bez konieczności ponoszenia jakichkolwiek dodatkowych kosztów i skomplikowanych procedur. Każdy może ofiarować ile jest w stanie, na miejscu, bez dokładania starań, a nawet te niewielkie sumy, ofiarowane przez indywidualne osoby są pomocą dla fundacji.

Westgate Foundation to już organizacja o dużych rozmiarach, dlatego też działania dystrybucyjne muszą być odpowiednio planowane i zintegrowane z pozostałymi elementami mieszanki marketingowej. Korzystanie z kanałów bezpośrednich, co związane jest z usługowym charakterem prowadzonej działalności, ogranicza w pewnym sensie rynek docelowy. Usług nie można bowiem magazynować ani transportować, usługodawca i usługobiorca są ściśle złączeni podczas procesu wymiany w określonym miejscu i czasie. Z kolei zaś ograniczona liczba personelu i pomieszczeń wyznacza pewien limit osób, które mogą w danym czasie korzystać z usług. Organizacja stawia sobie za cel to, ażeby jej oferta była dostępna dla maksymalnej liczby potrzebujących, dlatego też stale dokłada się starań w tym kierunku.

2.3. Działania promocyjne Westgate Foundation

Fundacja podejmuje działania promocyjne w dosyć znacznym zakresie jak na organizację non-profit, potrzebuje jednak nie tyle rozgłosu w celu poszerzania grona odbiorców i nakłaniania ich do korzystania z prowadzonych programów, jak wsparcia finansowego i osobowego, w postaci wolontariuszy. Celem działalności promocyjnej jest także uwidacznianie społeczeństwu celowości podejmowanych działań oraz budowanie odpowiednich postaw społecznych i przychylności publiki do misji pełnionej przez organizację oraz zdobywanie społecznego zaufania opartego na dobrej reputacji i wiarygodnej opinii. Adresatami działań promocyjnych są więc obecni i potencjalni nabywcy, ich rodziny i przyjaciele, członkowie i pracownicy danej organizacji, pewne grupy społeczne i organizacje, jak i w końcu całe społeczeństwo. Promocja traktowana jest bowiem jako instrument kształtowania wartości, stylu życia oraz propagowania przemian społecznych. Najczęściej wykorzystywanym narzędziem promocyjnym jest public relations. Organizacja zatrudnia nawet specjalistę w tym zakresie.

Kwota przeznaczana na działalność promocyjną nie jest zbyt wysoka, rocznie bowiem wynosi około 25,000 €. Stanowi to około 1,67% ogółu wydatków fundacji na

różnorodne cele biorąc pod uwagę plany na cały rok 2004¹. We wcześniejszych latach proporcje te kształtowały się bardzo podobnie. Wykorzystywane narzędzia promocji to głównie reklama pasowa i radiowa oraz różnego rodzaju imprezy kulturalno-sportowe. Pomimo tak niewielkich środków finansowych przeznaczonych na proces komunikacji marketingowej, działania promocyjne, jak już było wcześniej powiedziane są prowadzone na szeroką skalę, organizacja korzysta bowiem w dużym stopniu z nieodpłatnych narzędzi promocji.

W irlandzkiej telewizji pojawiają się czasem wywiady i reportaże uświadamiające opinii publicznej istnienie fundacji oraz zwracające uwagę na celowość i potrzebę jej funkcjonowania. Zwracając uwagę na problemy społeczne próbuje się dotrzeć do sumień ludzi, obudzić ich wrażliwość na poruszane problemy, a w rezultacie uzyskać może nawet od nich pomoc czy to finansową, czy inną.

Westgate Foundation bardzo często promowana jest w prasie lokalnej, regionalnej, czy nawet ogólnokrajowej. Wśród czasopism w których można znaleźć ogłoszenia, bądź artykuły propagujące fundację wymienić można:

- *The Corkman*,
- *The Irish Times*,
- *The Irish News*,
- Belfast Telegraph*,
- Irish Emigrant*,
- *Irish America Magazine*,
- Ireland of the Welcomes*.

Ukazujące się artykuły to nie tylko informacje na temat działalności fundacji i prowadzonych projektów, ale także historie i opowieści osób, które korzystały z usług ośrodka i najlepiej wiedzą jaką rolę odgrywa instytucja, nie tylko w ich życiu, ale innych potrzebujących². Promocja za pośrednictwem prasy jest niedroga, a daje możliwość oddziaływania na bardzo szeroki krąg adresatów.

Informacje o fundacji można znaleźć także na miejskich tablicach informacyjnych np. w Ballincollig, Cork, Dublinie czy nawet w miastach Irlandii Północnej: Derry oraz

¹ Opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez Westgate Foundation w Ballincollig, Irlandia (11.05.2004).

² Wywiad z prezesem Westgate Foundation przeprowadzony dnia 12.07.2003 podczas wizyty w siedzibie Fundacji w Ballincollig, Irlandia.

Belfaście. Ponadto informacja o istnieniu oraz działalności jaką prowadzi fundacja umieszczona jest w lokalnym planie miasta, w którym znajduje się placówka, oraz w książkach telefonicznych i folderach informacyjnych. Również w szpitalach i placówkach medycznych można dotrzeć do informacji na temat Westgate.

Westgate Foundation bardzo często umieszcza komunikaty na antenie lokalnego radia. Współpraca z radiem jest dosyć intensywna, co ma na celu możliwość zaprezentowania społeczności działań organizacji oraz stale tworzenie jej pozytywnego wizerunku. Oprócz ogłoszeń i komunikatów na antenie radiowej pojawiają się także informacje o ofercie, wywiady z kierownictwem, sponsorami, czy usługobiorcami, którzy najciekawiej i najbardziej emocjonalnie opowiadają o dokonaniach fundacji¹. Komunikacja radiowa jest wykorzystywana między innymi dlatego, iż radio to bardzo osobisty nośnik przekazu informacji i dociera do bardzo szerokiego grona odbiorców.

Co pewien okres czasu, w ramach instrumentu public relations, organizowane są seminaria dla studentów głównie z miasta Cork oraz dla okolicznej ludności, zainteresowanej działalnością fundacji. Co roku organizowane są także tzw. „dni otwarte fundacji”. Polega to na tym, iż przez kilka dni zainteresowani mogą odwiedzić siedzibę fundacji, poznać zasady jej funkcjonowania, dowiedzieć się wszystkiego o realizowanych projektach, porozmawiać z pracownikami i pozwiedzać całą placówkę.

Fundacja wykazuje się aktywnością społeczną na bardzo dużą skalę. Przedstawiciele jednostki uczestniczą np. kilka razy w ciągu roku w różnego rodzaju konferencjach tematycznych głównie z zakresu funkcjonowania systemu społecznego w Irlandii oraz wszystkich krajach Europy Zachodniej. Również w siedzibie fundacji odbywają się różnorodne spotkania, przykładowo, dwa razy w tygodniu, odbywają się spotkania biblijne. Westgate udostępnia jedno ze swoich pomieszczeń dla celów spotkań, z kolei zaś organizacja kościelna promuje Westgate np. poprzez zamieszczanie na swoich stronach internetowych zdjęć fundacji². Jedno z takich promocyjnych zdjęć przedstawia ilustracja 20.

¹ Wywiad z prezesem Westgate Foundation przeprowadzony dnia 12.07.2003 podczas wizyty w siedzibie Fundacji w Ballincollig, Irlandia.

² Bible Baptist Church, http://www.biblebc.com/ChurchInfo/new_meeting_place.htm (data odczytu 28.08.2004).



Ilustracja 20. Promocyjne zdjęcie siedziby Westgate Foundation zamieszczone na łamach Internetu

Źródło: Bible Baptist Church, <http://www.biblebc.com/> (data odczytu 28.08.2004).

Jedną z form public relations jest także wysyłanie kartek okolicznościowych, np. z okazji świąt, prowadzenie korespondencji z klientami, sponsorami i różnymi instytucjami publicznymi.

W ramach promocji dodatkowej organizowane są często różnorodne konkursy, loterie, wystawy, pokazy taneczne, quizy, turnieje, maratony kiermasze, konkursy, koncerty, pokazy mody, itp¹. Przy organizowaniu takowych imprez bierze udział personel, jak i sami usługobiorcy, czyli osoby starsze, które mogą wykazać się aktywnością, poczuć że coś robią, że są potrzebni. Oprócz tego jest to bardzo dobra metoda na zaprezentowania organizacji i zainteresowanie nią większej rzeszy odbiorców, a przede wszystkim umożliwia zebranie sporych funduszy na działalność. Można nawet powiedzieć, iż jest to sposób na pozyskiwanie darczyńców, a dodatkową korzyścią jest promocja instytucji. Wszystkie organizowane imprezy i uroczystości cieszą się bardzo dużym powodzeniem, co widać po coraz większej liczbie uczestników i obserwatorów oraz liczbie środków finansowych uzyskanych w ten sposób. W trakcie imprez, i nie tylko, rozdawane są różnorodne gadżety z nazwą i najczęściej adresem fundacji. Są to kalendarze, długopisy, notesy, chustki, czapki, koszulki, itp. Ich zadaniem jest również wzmocnienie efektów promocyjnych i kreowanie własnej marki.

¹ Westgate Foundation Annual Report 2003.

Olbrzymie znaczenie w promowaniu Westgate, jak i każdej instytucji non-profit, ma opinia usługobiorców. To ich dobre zdanie na temat instytucji i zadowolenie z oferowanych usług sprawia, iż podnosi się prestiż i renoma organizacji, o działaniach dowiaduje się coraz szersza grupa społeczeństwa, wzrasta zaufanie do jednostki oraz znajdują się nowi sponsorzy. Na dobrą opinię trzeba sobie zapracować, a bardzo łatwo ją stracić. Westgate Foundation bardzo dba o swoich klientów, zdając sobie sprawę, iż to właśnie dzięki nim istnieje i im ma służyć.

Również w przypadku Westgate Foundation, jak i opisanej wcześniej fundacji Children in Crisis, bardzo ważnym i stosowanym w szerokim zakresie medium reklamowym jest Internet. Jest to medium, dzięki któremu można przy niskich nakładach poinformować o działalności fundacji nie tylko społeczność irlandzką, ale także zainteresowanych na całym świecie. Podstawą promocji w Internecie było oczywiście stworzenie własnej strony internetowej, która jest stale aktualizowana i modernizowana. Można ją znaleźć pod adresem <http://www.westgatefoundation.ie>. Strona zawiera informacje na temat historii, ważnych wydarzeń z „życia” fundacji oraz działalność i ogólne zasady funkcjonowania. Witryna domowa fundacji zawiera również bardzo dużą liczbę zdjęć, głównie z ważnych uroczystości i organizowanych imprez. Podane są oczywiście także wszystkie informacje kontaktowe i numer konta, na które można wpłacać datki na rzecz fundacji¹. Również na wielu innych stronach internetowych można znaleźć informacje i artykuły na temat fundacji oraz poszczególnych projektów przez nią realizowanych. Przykładowo na stronie lokalnego czasopisma „The Corkman”, <http://www.unison.ie/corkman/> często można przeczytać bieżące informacje o funkcjonowaniu Westgate².

Rozpowszechnianie informacji o fundacji, między innymi w Internecie, ma na celu nie tylko powiadomianie o istnieniu fundacji oraz działaniach, jakimi się zajmuje, ale również tworzenie i utrwalanie pozytywnego wizerunku i atmosfery wokół instytucji oraz szerzenie społecznego zaufania.

Działanie promocyjne projektowane są w ten sposób, aby wykorzystać dużą liczbę różnorodnych nośników, nie każdy bowiem ma dostęp do Internetu, albo czyta prasę. Dlatego też zróżnicowanie instrumentów promocyjnych sprzyja zaprezentowaniu organizacji szerokiej rzeszy społeczeństwa. Westgate Foundation w swoich przekazach stara

¹ Westgate Foundation, <http://www.westgatefoundation.ie> (data odczytu 06.04.2004).

² The Corkman, <http://www.unison.ie/corkman/> (data odczytu 18.08.2004).

się głównie ukazywać współczesne problemy, z jakimi borykają się ludzie starsi, oddziaływać na sumienia adresatów i stymulować ich do podejmowania prospołecznych działań.

Bardzo istotną rolę w promowaniu fundacji ogrywa również cały jej personel, co zostanie poruszone w kolejnym podrozdziale.

2.4. Personel jako element marketingu – mix w „Westgate Foundation”

Bardzo ważnym ogniwem w mieszance marketingowej Fundacji jest personel. To właśnie od przygotowania, umiejętności i predyspozycji pracowników zależy w głównej mierze zadowolenie usługobiorców z poziomu oferowanych usług. Wiąże się to z faktem, iż produkt organizacji ma charakter usługowy. Nawet bardzo bogate zaplecze techniczne jest w stanie zagwarantować sukcesu i zastąpić bezpośredniego kontaktu odbiorcami. Dlatego też bardzo dużo uwagi poświęca się odpowiedniemu przygotowaniu personelu do wykonywania powierzonych mu obowiązków.

Dokładny skład personelu z wyróżnieniem poszczególnych stanowisk przedstawiony został w rozdziale dotyczącym struktury i finansowania działalności organizacji. Łącznie Westgate Foundation posiada prawie 80 pracowników począwszy od personelu zarządzającego, przez opiekunów i personel medyczny, po kucharzy, sprzątaczkę, kierowców, i. in¹. Ich zadania są bardzo zróżnicowane i nie sposób tutaj opisać każdego stanowiska i wiążących się z nim obowiązków. W niniejszym rozdziale zostaną jednakże poruszone najważniejsze aspekty dotyczące polityki personalnej fundacji oraz pojawiające się w tym zakresie problemy.

Dysponując tak zróżnicowanym i bogatym zespołem organizacja musi troszczyć się o właściwe nim zarządzanie. Wszystkie sprawy personalne są starannie planowane i koordynowane. Dużą uwagę zwraca się na to, aby wszyscy pracownicy byli informowani o zadaniach oraz przyszłościowych planach Westgate Foundation. W przypadku tak dużej liczby personelu i rozmiarów działalności organizacji bardzo ważne jest prowadzenie efektywnego systemu zarządzania i jasno określone procedury, wszystko musi mieć swoje miejsce i cel. W 2002 roku włożono dużo pracy w celu sporządzenia przejrzystych procedur

¹ Westgate Foundation Annual Report 2003, Staff.

w organizacji i przygotowania ludzi do nowych ról, jakie mają spełniać. Wprowadzanie tych mechanizmów ma być także kontynuowane w latach 2004/2005.

Elementem wspomagającym profesjonalne przygotowanie personelu jest stwarzanie możliwości korzystania z różnorodnych szkoleń. Zarząd fundacji zdaje sobie sprawę jak ważne są szkolenia, szczególnie w dziedzinie opieki medycznej, w której to stale pojawiają się jakieś zmiany i nowinki. Często pracownicy odpowiedzialni za sferę medyczną uczestniczą w różnego rodzaju konferencjach. Klienci organizacji to ludzie starsi, często skrzywdzeni przez los, nie umiejący sobie znaleźć miejsca, dotknięci różnymi negatywnymi doświadczeniami. Praca z takimi ludźmi to praca niełatwa, wymagająca często dużego poświęcenia i cierpliwości, dlatego tak ważne są nie tylko odpowiednie predyspozycje ale i specjalne przygotowanie.

Dodatkowo, podążając za duchem komputeryzacji, wysyła się również na szkolenia osoby odpowiedzialne za sprawy związane z technologią informacyjną organizacji¹.

Pracownicy chętnie korzystają z organizowanych szkoleń wewnętrznych jak i wyjazdów szkoleniowych do innych miejscowości, uważają je za ciekawe i bardzo pomocne w pracy.

Organizacja korzysta także z usług dyplomowanego księgowego i firmy prawniczej. Pomaga to prawidłowo kierować organizacją, pozwala na uniknięcie błędów i konfliktów z instytucjami skarbowymi, czy organami prawa. Dzięki korzystaniu z usług profesjonalistów Westgate nie boryka się z żadnym problemem w zakresie przekroczenia przepisów prawa pracy, prawa socjalnego czy księgowego, a może się całkowicie poświęcić się głównej misji, jaką jest niesienie pomocy seniorom. Kontrole organizacji zewnętrznych, które miały miejsce do tej pory, dowodzą bardzo dobrego funkcjonującego systemu zarządzania organizacją. Westgate Foundation stawiana bywa nawet za wzór irlandzkiej instytucji społecznej. Z kolei taka pozytywna opinia ze strony państwowych organów kontroli, przekłada się także na większą przychylność ze strony donatorów, do których także należą organy władzy państwowej. Zdobywanie funduszy na działalność staje się prostsze, gdyż różnego rodzaju instytucje chętniej oddają swe pieniądze dla organizacji ogólnie poważanych, znanych i dobrze działających.

Oprócz kontroli przeprowadzanych przez organy zewnętrzne, w ramach fundacji przeprowadzane są także częste kontrole wewnętrzne, co ma na celu bieżące monitorowanie działalności oraz szybkie wykrywanie ewentualnych problemów. Systematycznie,

¹ Wywiad z prezesem Westgate Foundation przeprowadzony dnia 12.07.2003 podczas wizyty w siedzibie Fundacji w Ballincollig, Irlandia.

cotygodniowo, przeprowadzane są zebrania zarządu oraz personelu. Dają one możliwość przedstawienia obecnej sytuacji panującej w organizacji, skomentowania i przedyskutowania zeszłotygodniowych wydarzeń oraz spraw bieżących. Każdy z obecnych ma możliwość poinformowania o zaistniałych problemach, czy potrzebach. Ponadto zarząd i personel oraz sami pensjonariusze mogą przedstawić własne propozycje dotyczące przyszłości działania jednostki. Wszystkie propozycje są wspólnie dyskutowane pod względem ich przydatności, atrakcyjności i możliwości realizacji, a następnie podejmowane zostają decyzje¹.

Fundacja stale się rozwija i pewnym problemem stał się niedobór personelu. W ubiegłym roku utworzono np. całe Centrum Socjalne które wymaga obecności dodatkowych pracowników. Westgate Fountation stale sprawuje pieczę nad kilkudziesięcioma osobami w podeszłym wieku i dla sprawnego działania i precyzyjnej opieki wskazane jest zatrudnienie dodatkowych ludzi do opieki nad seniorami. Chcąc jak najlepiej spełniać swoją misję fundacja planuje także zatrudnić dodatkowy personel medyczny. Niedobory personelu powstały w wyniku rozszerzania działalności. Zatrudnieni do tej pory pracownicy zaczęli mieć kłopoty z poradzeniem sobie z dodatkowymi obowiązkami, co w dalszej perspektywie nie będzie pozytywnie wpływało na efektywne wykonywanie obowiązków. Problem wydaje się być prosty, wystarczy bowiem zatrudnić większą liczbę odpowiednio wykwalifikowanych pracowników. Jednakże wiąże się to z dodatkowymi kosztami dla organizacji, a ta, jako instytucja dobroczynna, nie uzyskuje dochodów z prowadzonej działalności i jest całkowicie zależna od finansowania zewnętrznego. Dlatego też priorytetową sprawą jest znalezienie dodatkowych źródeł finansowania.

Polityka personalna odgrywa w organizacjach non-profit tak istotną rolę nie tylko dlatego, iż od świadczących usługi zależy poziom zadowolenia nabywców. Pracownicy są także ważnymi pośrednikami w przekazywaniu informacji oraz w promowaniu organizacji. Dlatego też na bieżąco są oni informowani o celach organizacji jako całości oraz sposobach ich osiągnięcia. Dokłada się wszelkich starań, ażeby każdy pracownik czuł się dobrze w organizacji i mógł się z nią utożsamiać. Kierownictwo uważa, iż utrzymywanie dobrej atmosfery w pracy to jedna z priorytetowych spraw, dlatego też organizowane są liczne spotkania, wspólne wyjazdy oraz imprezy okolicznościowe. Wśród personelu panuje naprawdę rodzinna atmosfera, pełna serdeczności i przyjaźni.

¹ Opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez Westgate Foundation w Ballincollig, Irlandia (11.05.2004).

Zakończenie

W niniejszej pracy przedstawione zostały dwie instytucje non-profit, ze szczególnym uwzględnieniem ich działań w zakresie marketingu. Jednostki te to „Westgate Foundation” oraz ośrodek „Mountain Heaven Centre” fundacji księżnej Yorku Sarah Ferguson “Children in Crisis”. Właściwie ciężko dokonywać porównania obu instytucji, są to bowiem jednostki różnych rozmiarów, działające w odmiennym otoczeniu społeczno-ekonomicznym. Głównym celem niniejszej pracy nie jest jednak zwracanie uwagi na różnice, czy też podobieństwa między nimi, oraz ocenę która z organizacji lepsza, czy gorsza. Praca ma za zadanie uwidocznienie funkcjonowania koncepcji marketingu w organizacjach non-profit oraz kształtowanie poszczególnych elementów marketingu-mix.

Jeśli chodzi o pierwszy element mieszanki marketingowej, jakim jest produkt, to co prawda w obu instytucjach ma on charakter usługowy, obie organizacje służą także dobru społecznemu, oferta jest jednak bardzo zróżnicowana. Usługi „Mountain Heaven Centre” polegają na organizowaniu turnusów wypoczynkowych dla przewlekle chorych dzieci, i właściwie tylko tym zajmuje się organizacja, starając się przy tym jak najbardziej urozmaicić pobyt dzieci w ośrodku. Z kolei zaś „Westgate Foundation” oferuje bardzo szeroki wachlarz usług osobom w podeszłym wieku. Fundacja może właściwie zaspokoić wszystkie potrzeby osób starszych, począwszy od zapewnienia wyżywienia, opieki i zakwaterowania po wycieczki, imprezy, czy różnego rodzaju terapie uzupełniające jak refleksjologia czy aromatoterapia.

Jeśli chodzi natomiast o politykę cenową, to w obu organizacjach, jako instytucjach dobroczynnych źródła finansowania są oddzielone od odbiorców oferowanych usług. Umożliwia to oferowanie bezpłatnie usług osobom będącym w potrzebie. Najważniejsza jest misja organizacji, a każdy potrzebujący może skorzystać z oferty. „Mountain Heaven Centre” nie pobiera żadnych opłat za możliwość pobytu w ośrodku. „Westgate Foundation” również większość swoich usług oferuje bezpłatnie, a za niektóre pobierane są tylko niewielkie, właściwie symboliczne opłaty. Częściej ponoszone są natomiast różnego rodzaju koszty niematerialne, polegające np. na poświęcaniu własnego czasu i energii, zmianie wyznawanych dotychczas wartości, i.in.

Działania dystrybucyjne polegają na zapewnianiu jak najdogodniejszych warunków korzystania z usług ich nabywcom, stałym poznawaniu ich potrzeb i preferencji oraz wychodzeniu im naprzeciw. Zdając sobie również sprawę z tego jak ważną rolę odgrywają fundatorzy, dokłada się wszelkich starań, ażeby umożliwić im przekazywanie świadczeń w

dogodnym dla nich miejscu, czasie i formie. Kanały dystrybucji są projektowane w taki sposób, ażeby jak najlepiej zaspokajać ważne społecznie potrzeby i kształtować odpowiednie postawy wobec pojawiających się w środowisku problemów społecznych.

Ze względu na ograniczenia budżetowe działania promocyjne opierają się głównie na public relations oraz innych nieodpłatnych formach komunikacji marketingowej. Odpłatne formy promocji w obu organizacjach pojawiają się w minimalnym zakresie. Jeśli chodzi natomiast o najczęściej wykorzystywane media reklamowe, to można powiedzieć, że coraz bardziej na prowadzenie wysuwa się Internet. Jest to medium niedrogie i dające możliwość dotarcia do bardzo szerokiego grona odbiorców. Zarówno „Westgate Foundation” jak i „Mountain Heaven Centre” często korzystają z wielu narzędzi promocji dodatkowej, organizując różnorodne loterie, aukcje, czy imprezy, których celem jest nie tylko szerzenie rozgłosu ale również zbieranie funduszy na działalność. Warto także zwrócić uwagę, iż w obu instytucjach, działania promocyjne nie są skierowane wyłącznie na odbiorców usług, lecz służą także do pozyskiwania fundatorów i zdobywania zaufania i akceptacji społecznej.

Jak już wspomniano, praca ta miała na celu pokazać, iż marketing ma już swoje miejsce także w organizacjach non-profit i myślę, iż zostało to osiągnięte.

Na przykładzie analizy działalności marketingowej „Westgate Foundation“ oraz „Mountain Heaven Centre“ wykazano, że działające na rynku instytucje non-profit stosują w swej działalności koncepcję marketingu, wykorzystując do tego celu zróżnicowane narzędzia i środki. Poddawane analizie instytucje prowadzą intensywną działalność marketingową dbając o swoich nabywców, fundatorów oraz wywierając wpływ na środowisko społeczne.

Przyjmowanie przez organizacje niedochodowe orientacji rynkowej stanowi często sposób łagodzenia konfliktów między społecznymi i gospodarczymi celami ich działania, a stosowanie zasad marketingowych jest często warunkiem sukcesu. Działania w zakresie marketingu pomagają bowiem kreować życzliwy stosunek społeczeństwa względem organizacji, poczucie zadowolenia wśród nabywców oferowanych usług oraz większą przychylność ofiarodawców. Ażeby realizując swoją działalność wychodzić naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom społecznym właściwie nieodzowne staje się wykorzystywanie instrumentów marketingowych. W instytucjach non-profit, jako że należą one do organizacji zajmujących się świadczeniem usług, cztery podstawowe instrumenty marketingu-mix, czyli

produkt, cena, dystrybucja i promocja, wzbogacone są dodatkowym elementem jakim jest personel.

Zastosowanie łącznie wszystkich pięciu elementów pozwala na właściwe funkcjonowanie w skomplikowanym środowisku ekonomicznym i radzenie sobie z napotykanymi problemami. Organizacje niekomercyjnie, podobnie jak przedsiębiorstwa działające głównie w celu osiągnięcia zysków, zainteresowane są określonymi reakcjami odbiorców, w tym oprócz nabywców również fundatorów i środowiska społecznego. Muszą więc odpowiednio zaprezentować organizację oraz to, co ma ona do zaoferowania. Wiele instytucji działających w trzecim sektorze w ciągu ostatnich lat zmieniło w znaczny sposób kierunek swoich działań, zaczynając stosować coraz bardziej wyrafinowane instrumenty marketingu. Warto wspomnieć także o tym, iż spośród organizacji non-profit, nie tylko instytucje dobroczynne zainteresowały się działaniami w zakresie marketingu. Przykładowo liczne agencje rządowe wykorzystują w dosyć szerokim zakresie dostępne instrumenty marketingowe.

Korzystanie z zasad marketingu wprowadza porządek w działaniach organizacji oraz przyczynia się do ich rozwoju. Podporządkowując swoje działania zaspokajaniu potrzeb i oczekiwań społecznych i starając się je wypełniać w jak najpełniejszy sposób, organizacje non-profit muszą trudzić się m.in. badaniem i analizą potrzeb odbiorców, opracowywaniem odpowiednich strategii marketingowych i budowaniem odpowiedniej polityki personalnej.

Podsumowując, z całym przekonaniem można stwierdzić, iż koncepcja marketingu przestała być wyłącznie domeną przedsiębiorstw i stanowi obecnie ważny składnik strategii działania różnego rodzaju organizacji non-profit.

Bibliografia:

1. *Aktualne problemy marketingu w Polsce*, pr. zbior. pod red. A. Wiśniewskiego, E. Hościłowicza, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2000
2. Albin K., *Reklama. Przekaz, odbiór, interpretacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2000
3. Altkorn J., *Marketing w turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
4. Altkorn J., *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999
5. Altkorn J., *Wizualizacja firmy*, Instytut Marketingu, Kraków 1999
6. Anthony R. N., Young D. W., *Management control in nonprofit organizations*, Richard D. Irwin Inc., Illinois 1988
7. Bednarczyk M., *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2001
8. Bernacik B., *Szansa dla marketingu*, „Modern Marketing” 2002, nr 2
9. Bielski J., *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999
10. Biuletyn „Województwo Śląskie na drodze do Unii Europejskiej”, Biuro ds. Referendum Europejskiego KPRM, Warszawa 2003
11. Boyd H. W., Walker O. C., Larreche J. C., *Marketing Management, A strategic approach with global orientation*, Richard D. Irwin, Mc Graw Hill, USA 1998
12. Brady R., Forrest E., Mizerski R., *Marketing w Internecie*, PWE, Warszawa 2002
13. Budzyński W., *Reklama, techniki skutecznej perswazji*, Wydawnictwo „Poltext”, Warszawa 1999
14. Bury M., *Sektor organizacji pozarządowych w Polsce*, „Pozarządowiec” 1997, nr 4-5, w: *Samorządowa polityka społeczna*, pr. zbior. pod red. A. Frąkiewicz-Wronki, Wyższa Szkoła Pedagogiczna Towarzystwa Wiedzy Powszechnej, Warszawa 2002
15. Cholewicka-Goździk K., *Marketing w agrobiznesie*, Materiały dla studentów akademii rolniczych, Centrum Informacji menedżera, Warszawa 1997
16. Czarnecki A., Korsak R., *Planowanie mediów w kampaniach reklamowych*, PWE, Warszawa 2001
17. Czerwiński P., *Funkcje zdrowotne turystyki*, „Lider” 1997, nr 9(79)
18. Czuba M., *Marketing usług. Teoria i praktyka*, wydawnictwo TATRA, Katowice 2001

19. Daszkowska M., *Usługi, Produkcja, rynek, marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998
20. Davis L., *Przedsiębiorstwa sektora pozarządowego. Czy to alternatywa dla filantropii*, Fundusz Współpracy Cooperation Found, Warszawa 2000
21. Derfert-Wolf L., Skibicka T., *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie biblioteki akademickiej*, Materiały z konferencji, Kraków 30 września 1998, Biblioteka Główna AE w Krakowie, Kraków 1998
22. Dohnalik J., *Reklama-od miłości do nienawiści*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 11
23. Dolecka-Siemieniako J., Migoń A., *Promocja w organizacji pozarządowej*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Program Dialog, Centrum Szkolenia w Białymstoku, Białystok 1996
24. Dołhasz M., Rawski M., *Marketing w praktyce. Instrumenty promocji i uwarunkowania ich stosowania przez polskie przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 1
25. Domański T., *Skuteczna reklama i promocja*, Biblioteka Small Businessmana, Polttx, Warszawa 1993
26. Donghue F., *Defining the Nonprofit Sector: Ireland*, Working Papers of the JohnsHopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no.28 edited by Lester M. Salamon and Helmut K. nheier. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1998
27. Drucker P. F., *Managing The Non Profit Organization, Principles and Practices*, Harper Collins Publishers, New York 1992
28. *Dzięki fundacji Księżnej Yorku. Lipnickie wczasy dla śląskich dzieci*, „Dziennik Polski” 1994, nr 124
29. Dziwulski J., Skowron S., *Organizacje nonprofit w gospodarce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 1999, nr 12
30. Ferrel O.C., Lirt G., *Business. A changing world*, Richard D. Irwin Inc., Homewood 1993
31. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001
32. Goban-Klass T., *PR-kształtowanie percepcji*, „AIDA” 1996, nr 11
33. Golinowska S., *Nowa struktura instytucji sfery społecznej*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1994

34. Hansmann H.B., *The Role of Nonprofit Enterprise*, w: *The Economic of Nonprofit Institutions. Studies in Structure and Policy*, pr. zbior. pod red. S. R. Acerman, Yale Studies on Nonprofit Organisations, Oxford University Press 1986
35. Hudson M., *Bez zysków i strat: sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, Fundusz Współpracy Phare – Dialog Społeczny, Warszawa 1997
36. *Instytucje non profit w restrukturyzacji regionu*, Doświadczenia Lubelskiej Fundacji Rozwoju, Polityka Ekonomiczna i Społeczna, zeszyt 30, Fundacja im. Friedricha Eberta w Polsce, Warszawa 1993
37. Iwankiewicz-Rak B., *Marketing organizacji nie dochodowych*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1997
38. Iwankiewicz-Rak B., *Marketing organizacji non-profit*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 4
39. Izdebski H., *Fundacje i stowarzyszenia. Komentarz, orzecznictwo, skorowidz*, Oficyna Wydawnicza Anna Wilamowska Sp. z o.o., Łomianki 2000
40. Janaś-Kresło M., *Usługi społeczne w procesie przemian systemowych w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2002
41. Jaszczynowski L., *Kierowanie i działalność w organizacjach społecznych*, Wydawnictwo Prywatnej Wyższej Szkoły Biznesu i Administracji, Warszawa 1995
42. Kall J., *Promocja sprzedaży, czyli jak sprzedać więcej*, Business Press Ltd., Warszawa 1998
43. Kall J., *Reklama*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000
44. Kłeczek R., Kowal W., Waniowski P., Woźniczka J., *Marketing - jak to się robi?*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław 1992
45. *Komunikacja marketingowa*, Praca zbiorowa pod redakcją M. Rydla, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o, Gdańsk 2001
46. Kotler Ph., G. Armstrong, J. Saunckers, V. Wong, *Marketing. Podręcznik Europejski*, PWE, Warszawa 2002
47. Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo FELBERG S.A., Warszawa 1999
48. Kotler Ph., Andersen A.R., *Strategic marketing for non-profit organizations*, Prentice Hall, New Jersey 1991
49. Kramer T., *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa 2000
50. Krzyżanowska M., *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2000

51. Kuziak M., *Postrzeganie internetowej reklamy*, „Marketing w Praktyce” 1999, nr 3
52. Kuziak M., *Reklama w oczach internatów*, „Aida” 1999, nr 5
53. Łodziana-Grabowska J., *Proces określania programu promocyjnego firmy*, Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwami w realiach gospodarki polskiej, Materiały konferencyjne pod red. L. Babińskiego, Katowice 1995
54. Łodziana-Grabowska J., *Public relations jako narzędzie kreowania wizerunku organizacji*, „Finanse Zarządzanie, Inżynieria” 1999, nr 4
55. *Marketing usług profesjonalnych*, pr. zbior. pod red. K. Rogoźńskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999
56. *Marketing usług*, pr. zbior. pod red. A. Styś, PWE, Warszawa 2003
57. *Marketing. Koncepcje, badania, zarządzanie*, pr. zbior. pod red. L. Żabińskiego, K. Śliwińskiej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002
58. *Marketing. Przełom wieków*, tom I., Materiały kongresowe, Jelenia Góra 24-27 września 2000, Tom I, pr. zbior. pod red. A. Styś, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000
59. *Marketing. Przełom wieków*, tom II, Materiały kongresowe, Jelenia Góra 24-27 września 2000, pr. zbior. pod red. K. Mazurek-Łopacińskiej, A. Styś, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000
60. Mazur J., *Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002
61. Mazur J., Starnawska S., *Marketing usług hotelarskich*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 7-8
62. Mazur J., *Zarządzanie marketingiem usług*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2001
63. Michalski E., *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003
64. Mruk H., Pilarczyk B., Sojkin B., Szulce H., *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999
65. Mruk H., Rutkowski I. P., *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 1999
66. Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996
67. Nowotarska-Romaniak B., *Strategia segmentacji rynku usług ubezpieczeniowych*, „Marketing i Rynek” 1997, nr 2

68. *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*, pr. zbior. pod red. J. Załuskiej, J. Boczniaka, Biblioteka Pracownika Socjalnego, Katowice 1998
69. *Orientacje marketingowe podmiotów gospodarczych. Podstawy teoretyczno metodyczne. Kierunki badań*, pr. zbior. pod red. L. Żabińskiego, Katowice 1999
70. Ostański M. *Czym dla mnie Orawa?*, „Gminne Nowiny” – dodatek bezpłatny do tygodnika rodzin katolickich „Źródło” 2003, nr 47 (515)
71. Owsiak S., *Finanse Publiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe, PWN, Warszawa 1997
72. Patten D., *Marketing w małej firmie*, Kraków 1997
73. Penc-Pietrzak I., *Strategie biznesu i marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998
74. Pieczara I., *Dzieci z Przywarówki*, „Gazeta Krakowska” 1994, nr 171
75. *Podatki marketingu*, pr. zbior. pod red. J. Altkorna, Instytut Marketingu, Kraków 2003
76. Pomykalski A., *Nowoczesne strategie marketingowe*, Grupa Wydawnicza INFOR Sp. z o.o., Warszawa 2001
77. *Prawne regulacje działania organizacji pozarządowych*, Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych, Warszawa 1999
78. Puta-Olechnik M., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 2000
79. *Rehabilitacja medyczna*, pr. zbior pod red. A. Kwolek, Urban & Partner, Wrocław 2003
80. Rosa J. P., *Model Irlandzki*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2003, nr 3
81. Russell J.T., Lane W. R., *Reklama*, Felberg SJA, Warszawa 2000
82. Ryłko E., *Kulturowa opowieść o reklamie*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 2
83. Skowronek K., *Reklama: studium pragmaty i psychologii*, PAN. IJP, Kraków 1993
84. Sztucki T., *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Agencja wydawnicza „Placet”, Warszawa 1996
85. Sztucki T., *Promocja. Sztuka pozyskiwania nabywców*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1999
86. Świątek S., *Choroba dziecko i Ty*, Państwowy Zakład Wydawnictw Lekarskich, Warszawa 1981
87. *The marketing book*, pr. zbior. pod red. M. J. Beker, Linacre House, Jordan Hill, Butterworth-Heinemann 1991
88. Thomas M. J., *Podręcznik marketingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999
89. Trześniowski R., *Zabawy i gry ruchowe*, WSiP, Warszawa 1995
90. Turkowski M., *Marketing usług hotelarskich*, PWE, Warszawa 1997

91. *Turnusowy jubileusz*, „Gminne Nowiny” dodatek bezpłatny do tygodnika rodzin katolickich „Źródło” 1999, nr 28
92. Urbanek G., *Marka a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 8-9
93. *Uroczysta kolacja u księżnej Yorku*, „Gminne Nowiny” dodatek bezpłatny do tygodnika rodzin katolickich „Źródło” 1996, nr 13 (118)
94. *Wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania w instytucjach non-profit na przykładzie biblioteki akademickiej*, Materiały z konferencji, Kraków 30 września 1998, Biblioteka Główna AE w Krakowie, Kraków 1998
95. Weelen T.L., Hunger J.D., *Strategic management and business policy*, Addison-Wesley Longman Inc., New York 1998
96. Wielki J., *Elektroniczny marketing poprzez Internet*, PWN, Wrocław 2000
97. Wiktor J. W., *Promocja. System Komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001
98. Wiślak J., *Kryteria segmentacji darczyńców organizacji nieochodowych*, „Marketing i Rynek” 2001, nr 11
99. Withers J., Vippermann C., *Na czym polega i jak robić marketing. Marketing usług*, Wydawnictwo M&A Communications Polska Sp. z o.o., Lublin 1994
100. *Wykorzystanie Internetu w marketingu*, pr. zbior. pod red. E. Zeman-Miszewskiej, AE im. Karola Adameckiego w Katowicach, Katedra Badań Rynkowych i marketingowych, Katowice 2003
101. *Zarządzanie marketingiem w organizacjach nieochodowych*, pr. zbior. pod red. A. Chodyńskiego, M. Huczek, I. Sochy, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Instytut Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, Instytut Zarządzania Organizacjami, Sosnowiec 2002
102. *Zarządzanie marketingiem w sferze usług*, pr. zbior. pod red. A. Styś, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001
103. *Zarządzanie w organizacjach non-profit. Strategie marketingowe*, pr. zbior. pod red. A. Chodyńskiego, M. Huczek, I. Sochy, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Instytut Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej Uniwersytetu Śląskiego, Katedra Systemów i Technik Zarządzanie Politechniki Łódzkiej Filia w Bielsku Białej, Bielsko-Biała 2001

Źródła internetowe:

- ABC Rynek i Opinie, <http://www.arc.com.pl/pol/html/badania/>
- Bank Informacji o Organizacjach Pozarządowych, Stowarzyszenie KLON/JAWOR, <http://portal.engo.pl/labeo/app/csm/x/10756?context=2>
- Bible Baptist Church, <http://www.biblebc.com/>
- Campagne associates, www.campagne.com
- Children in Crisis, <http://www.childrenincrisis.org.uk>
- Children in Crisis, Make a donation, <http://www.childrenincrisis.org.uk/donate.asp>
- Cork – Towns, http://www.country-cork.com/Cork_Towns1.htm
- Dzieciom w potrzebie, <http://www.dzieciomwpotrzebie.org.pl>
- Energize. Characteristics of regions, www.energizeinc.com/art./anew.html
- Forum Inicjatyw Pozarządowych, <http://www.fip.ngo.pl>
- Gmina Lipnica Wielka, <http://www.lipnicaw.ugm.pl/pl/indexpl.html>
- <http://www.rover.host.sk/unia>
- Katedra Marketingu Akademii Ekonomicznej w Krakowie, <http://badanie.ae.krakow.pl/>
- „Modern marketing”, magazyn marketingu interaktywnego, www.modernmarketing.pl
- National Respite Network and Resource Center ARCH, www.archrespite.org
- Official website of Cork Kerry tourism, <http://www.corkkerry.ie/detail.asp?memberID=3313>
- Pentel Poland, <http://www.pentel.pl/070.htm>
- Portal organizacji pozarządowych ngo.pl, <http://portal.engo.pl/labeo/app/csm/x/10756?context=2>,
- Powell F., *Paper on the Third Sector in Ireland*, Department of Applied Social Studies, University of Cork, National University of Ireland, Cork 2002, www.ucc.ie/acad/appsoc/3sector.rtf
- *Sektor Non-Profit w Polsce. Szkic do portretu*, www.klon.org.pl/badania/polskie_jhu.pdf
- Web Toutidy Net, Ballincollig Information, <http://www.webtourist.net/dest/ballincollig-ireland-tourist-information.phtml>
- Westgate Foundation, <http://www.westgatefoundation.ie>
- Zjednoczona Europa, <http://www.rover.host.sk/unia>

Akty prawne:

- Ustawa o finansach publicznych z dnia 26 listopada 1998 r. , Dz. U. 2003, Nr 15, poz. 148, z późniejszymi zmianami
- Ustawa o fundacjach z dnia 6 kwietnia 1984 w obecnej formie z dnia 23 lutego 1991, Dz. U. 1991, Nr 46, poz. 203
- Ustawa o podatkach i opłatach lokalnych z dnia 12 stycznia 1991r., Dz. U. 2002, Nr 9, poz. 84
- Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych z dnia 15 lutego 1992r., Dz. U. 2000, Nr 54, poz. 654, z późniejszymi zmianami
- Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989r.- Prawo o stowarzyszeniach, Dz. U. 2001, Nr 79, poz. 855

Pozostałe źródła:

- Karty Doctor' s report Ośrodka The Mountain Haven Centre w Lipnicy Wielkiej.
- Odpis z rejestru fundacji „Children in Crisis”
- Ramowy plan zajęć na turnusie w MHC w Lipnicy Wielkiej
- Ramowy rozkład dnia dla podopiecznych w MHC w Lipnicy Wielkiej
- Westgate Foundation Annual Report 2004
- Westgate Foundation Projected Budget 2004
- Wywiady z kierownictwem, pracownikami i klientami prezentowanych instytucji oraz własne obserwacje
- Zakres czynności opiekuna wychowawcy Ośrodka Mountain Haven Centre w Lipnicy Wielkiej, ustalony przez Kierownika Ośrodka
- Zakres obowiązków lekarza w MHC w Lipnicy Wielkiej, ustalony przez Kierownika Ośrodka
- Zakres obowiązków opiekuna wolontariusza Ośrodka MHC w Lipnicy Wielkiej, ustalony przez Kierownika Ośrodka
- Zakres obowiązków pielęgniarki Ośrodka MHC w Lipnicy Wielkiej, ustalony przez Kierownika Ośrodka

Spis rysunków:

Rys 1. Częstotliwość występowania różnorodnych źródeł finansowania organizacji pozarządowych w Polsce (rok 2002).....	28
Rys. 2. Struktura źródeł finansowania organizacji non-profit.....	29
Rys. 3. Liczba organizacji trzeciego sektora w Polsce w 2002 roku.....	35
Rys. 4. Kryteria dokonywania segmentacji rynku.....	53
Rys. 5. Charakterystyczne cechy usług.....	70
Rys. 6. Podstawy kształtowania cen oferty statutowej w instytucjach kultury.....	82
Rys. 7. Podstawy kształtowania cen oferty konkurencyjnej w instytucjach kultury.....	83
Rys. 8. Deklarowana częstotliwość stosowania poszczególnych instrumentów aktywizacji sprzedaży.....	94
Rys. 9. Ogólny stosunek Polaków do reklamy.....	98
Rys.10. Co najbardziej podoba się w reklamach.....	99
Rys. 11. Udział mediów w rynku reklamowym w Polsce w 2000 roku.....	100
Rys. 12. Podział telewizyjnych budżetów reklamowych w Polsce w roku 2000.....	101
Rys. 13. Wydatki reklamowe w prasie w 2000 roku.....	101
Rys. 14. Podział budżetów reklamowych wśród stacji radiowych w Polsce w 2000 roku.....	102
Rys. 15. Rodzaje reklamy usług w sferze kultury według intensywności adaptacji.....	104
Rys. 16. Bariery rozwoju Internetu jako medium reklamy.....	113
Rys. 17. Potencjał Internetu w porównaniu z tradycyjnymi mediami.....	114

Spis ilustracji:

Ilustracja 1. Logo fundacji „Children in Crisis”.....	121
Ilustracja 2. Widok na miejscowość Lipnica Wielka.....	124
Ilustracja 3. Zdjęcie głównego budynku ośrodka „The Mountain Heaven Centre”.....	125
Ilustracja 4. Budynek administracyjny ośrodka „The Mountain Heaven Centre”.....	125
Ilustracja 5. Budynek do zajęć plastycznych.....	126
Ilustracja 6. Ściany bawialni w MHC.....	126
Ilustracja 7. Dzieci podczas zabawy w lesie.....	129
Ilustracja 8. Prezydent Irlandii, prezes Westgate Foundation oraz goście podczas uroczystości otwarcia Centrum Socjalnego.....	141
Ilustracja 9. Program artystyczny z okazji uroczystości otwarcia Centrum Socjalnego.....	141
Ilustracja 10. Zabytkowa wieża w Ballincollig.....	143
Ilustracja 11. Widok na centrum Ballincollig.....	143
Ilustracja 12. Zdjęcie głównego budynku Westgate Foundation.....	144
Ilustracja 13. Budynek Westgate Foundation.....	145
Ilustracja 14. Kompleks mieszkalny dla osób spędzających starość w Westgate Foundation.....	145
Ilustracja 15. Mali pacjenci MHC podczas wspólnej gry w piłkę.....	154
Ilustracja 16. Paszporty wykonane przez jedna z kuracjuszek.....	159
Ilustracja 17. Naklejka z logo fundacji otrzymywana podczas zakupu losów na loterii.....	167
Ilustracja 18. Loteria zorganizowana przez MHC podczas imprezy kulturalnej „Święto Pasterskie”.....	167
Ilustracja 19. Koncert z okazji Dnia Świętego Patryka.....	181
Ilustracja 20. Promocyjne zdjęcie siedziby Westgate Foundation zamieszczone na łamach Internetu.....	191

Spis tabel:

Tab. 1. Natura organizacji publicznych i przedsiębiorstw.....	11
Tab. 2. Typologia organizacji nieochodowych ze względu na rodzaj prowadzonej działalności.....	13
Tab. 3. Klasyfikacja organizacji nieochodowych według sposobu zarządzania i kontroli oraz źródeł finansowania.....	14
Tab. 4. Główne dziedziny działania organizacji trzeciego sektora w Polsce w 2002 roku.....	36
Tab. 5. Prawny i podatkowy status różnego rodzaju organizacji non-profit w Irlandii.....	39
Tab. 6. Kryteria dotyczące odbiorców oraz oferty.....	54
Tab. 7. Rodzaje intensywności dystrybucji na przykładzie wybranych organizacji.....	88
Tab. 8. Cele i techniki promocji sprzedaży.....	104
Tab. 9. Porównanie promocji sprzedaży i reklamy.....	104
Tab. 10. Formy i środki public relations.....	109
Tab. 11. Projekt budżetu Westgate Foundation na rok 2004.....	149
Tab. 12. Ramowy plan dnia w Ośrodku MHC.....	153

Załączniki

Załącznik 1. Przykładowy plan zajęć na dwutygodniowym turnusie w ośrodku „Mountain Heaven Centre” w Lipnicy Wielkiej – tydzień I

PONIEDZIAŁEK	WTOREK	ŚRODA	CZWARTEK	PIĄTEK	SOBOT ^A	NIEDZIELA
Spacer	Spacer do lasu	Przygotowania do wycieczki	Spacer	Spacer	Wjazd/ Przyjazd	Msza święta
Zajęcia na dworze	Puzzle	Wycieczka do Niedzicy	Muzyczne zabawy	Czas wolny		Obchód – zapoznanie z okolicą
Telegraf	Zajęcia na dworze		Kwiatuszek	Zajęcia na dworze		Spacer
Puzzle	Magiczna puszka		Oranże game	Pudełko przyjemnych rzeczy		
Spotkanie z przewodnikiem górskim	Dyskoteka	Film video	Kartki świąteczne	Spotkanie z Harcerzami		
Prowadzący	Prowadzący	Prowadzący	Prowadzący	Prowadzący		Prowadzący

Zródło: materiały udostępnione przez ośrodek Mountain Heaven Centre w Lipnicy Wielkiej (06.02.2004).

Załącznik 2. Przykładowy plan zajęć na dwutygodniowym turnusie w ośrodku „Mountain Heaven Centre” w Lipnicy Wielkiej – tydzień II

PONIEDZIAŁEK	WTOREK	ŚRODA	CZWARTEK	PIĄTEK	SOBOTA	NIEDZIELA
Spacer do sklepu		Spacer	Spacer	Spacer	Paszporty	Msza święta
Zajęcia na dworze	Wycieczka do Zakopanego	Zajęcia na dworze	Piosenki tematyczne	Scavenger Hunt	Spacer na granicę	Gry planszowe
Wizytówki		Zajęcia na dworze	Spotkanie ze Strażą Graniczną	Malowanie dużego obrazka	Czas wolny	Spacer
Tworzymy bajkę		Masa solna	Czas wolny	Konkurs świąteczny	Żuczki	Posągi
Wieczorek zapoznawczy	Film video	Pozdrowienia bez słów	Dyskoteka	Spotkanie z Harcerzami	Film	Randka w ciemno
Prowadzący	Prowadzący	Prowadzący	Prowadzący	Prowadzący	Prowadzący	Prowadzący

Zródło: materiały udostępnione przez ośrodek Mountain Heaven Centre w Lipnicy Wielkiej (06.02.2004).

Załącznik 3. Plakat reklamowy ośrodka „Mountain Heaven Centre” w Lipnicy Wielkiej

„ Chcę być w Górskiej Przystani bo jest super. Ludzie są fajnymi i atmosfera jest wspaniała. Najbardziej lubię zajęcia plastyczne, gry umysłowe, konkursy i spacerzy.”

Katarzyna, lat 13, nowotwór nerki.



GÓRSKA PRYZSTAŃ NIEZRÓWNANE PRZEŻYCIE DLA POLSKICH DZIECI

Organizacja Children in Crisis ma swoją siedzibę w Wielkiej Brytanii. Od roku 1994, prowadzi Ośrodek Mountain Haven Centre (Górska Przystań) Przez ten czas ponad 3,000 polskich dzieci cierpiących na białaczkę i inne poważne przewlekłe choroby korzystały z pobytów wypoczynkowych w Ośrodku.

Górska Przystań, usytuowana jest w pięknych rejonach gór południowej Polski. Jest idealnym miejscem wypoczynkowym dla dzieci po długim leczeniu szpitalnym. Mają okazję poznać nowych przyjaciół, brać udział w różnorodnych zajęciach i zapomnieć o swojej chorobie. Podczas pobytu dzieci odzyskują siły fizyczne. Wyniki badań krwi się poprawiają, dzieci przybierają na wadze. Dzieci na nowo odzyskują wolę życia i nadzieję na pokonanie choroby nowotworowej.

**„ jest moim marzeniem, ażeby
'Haven' istniał do końca świata i
jeden dzień dłużej.”**

Marek, 11 lat, białaczka.

Od roku 1994 Children in Crisis całkowicie utrzymuje Górską Przystań. Teraz poszukujemy stałych partnerów finansowych w Polsce, ażeby ten unikalny Ośrodek mógł dalej działać udzielając pomoc polskim dzieciom w przyszłości. Jeżeli możecie nam w tym pomóc, prosimy o kontakt na niżej wymieniony adres:

Tamara Fieldsend, Kierownik

Mountain Haven Centre, 34-483 Lipnica Wielka na Orawie 1168-1169

Tel: 018 26 345 19, fax: 018 26 347 06, e mail : mhc@zakopane.top.pl

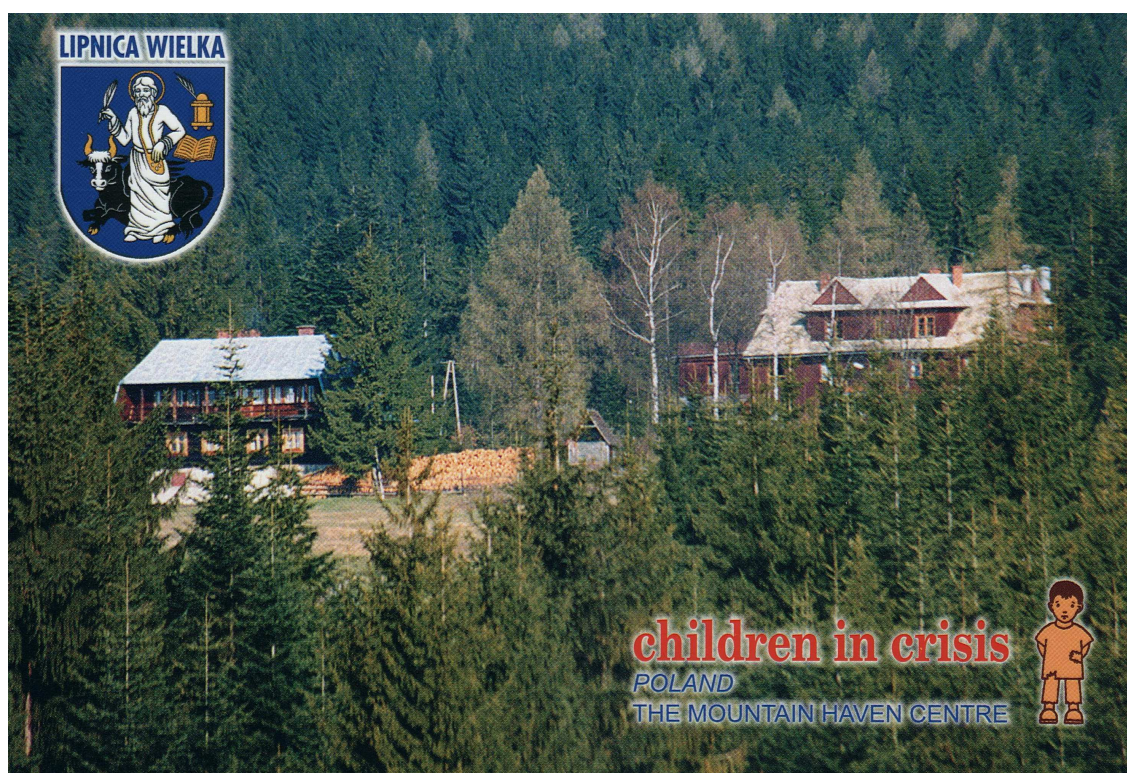
Nr konta bankowego BPH O/ Nowy Targ 10601536-320000096817

Źródło: materiały udostępnione przez ośrodek Mountain Heaven Centre w Lipnicy Wielkiej (10.03.2004).

Załącznik 4. Widokówki przedstawiające placówkę „Mountain Heaven Centre”



Źródło: zasoby własne autora.



Źródło: zasoby własne autora.