

**Relacje**  
**z interesariuszami**  
**organizacji**  
**non profit**  
**z perspektywy**  
**marketingowej**



Dominika Mirońska

Relacje  
z interesariuszami  
organizacji  
non profit  
z perspektywy  
marketingowej

**Recenzenci**

Krystyna Śliwińska  
Barbara Kożuch

**Redaktor**

Zofia Wydra

© Copyright by Dominika Mirońska & Szkoła Główna Handlowa w Warszawie,  
Warszawa 2015

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości  
lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

**ISBN 978-83-8030-052-1**

**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza**

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162

tel. +48 22 564 94 77, 22 564 95 46

[www.wydawnictwo.sgh.waw.pl](http://www.wydawnictwo.sgh.waw.pl)

e-mail: [wydawnictwo@sgh.waw.pl](mailto:wydawnictwo@sgh.waw.pl)

**Projekt i wykonanie okładki**

Monika Trypuz

**Skład i łamanie**

DM Quadro

**Druk i oprawa**

QUICK-DRUK s.c.

tel. +48 42 639 52 92

e-mail: [quick@druk.pdi.pl](mailto:quick@druk.pdi.pl)

Zamówienie 33/III/16

*Jackowi, Jędrkowi i Jance*



# Spis treści

---

Wstęp .....	11
<b>Rozdział 1</b>	
<b>Organizacje non profit na tle historycznym. Definicje i główne pojęcia .....</b>	<b>17</b>
1.1. Dobroczynność – rys historyczny .....	17
1.2. Definicje organizacji non profit .....	22
1.3. Systematyka organizacji non profit .....	25
1.4. Specyfika organizacji non profit z perspektywy zarządczej .....	31
1.4.1. Pozafinansowe cele organizacji .....	32
1.4.2. Dobrowolność uczestniczenia .....	34
1.4.3. Rozproszone prawa własności .....	35
1.4.4. Interesariusze .....	35
<b>Rozdział 2</b>	
<b>Przegląd teoretycznych koncepcji funkcjonowania organizacji non profit .....</b>	<b>39</b>
2.1. Teorie popytowe .....	39
2.1.1. Teoria zawodności państwa .....	39
2.1.2. Teoria zawodności kontraktów .....	41
2.1.3. Teoria współzależności .....	42
2.2. Organizacje non profit w świetle teorii organizacji .....	43
2.2.1. Model organizacji non profit – analogia atomu .....	44
2.2.2. Teoria agencji .....	46
2.2.3. Teoria dobrego gospodarza .....	48
2.2.4. Koncepcja izomorfizmu instytucjonalnego .....	50
2.3. Teorie podażowe .....	53
2.3.1. Pojęcie altruizmu .....	53
2.3.2. Kapitał społeczny .....	57
2.3.3. Teoria selekcji pracowników .....	59
2.4. Teorie hojności .....	61
2.4.1. Motywy działań dobroczynnych .....	61
2.4.1.1. Model dóbr publicznych .....	62
2.4.1.2. Model konsumpcji prywatnej .....	63
2.4.1.3. Inne motywy działań dobroczynnych .....	64
2.4.2. Teoria wymiany zasobów .....	66
2.4.3. Modele zachowań dobroczynnych .....	70
2.4.4. Formy działań dobroczynnych .....	77

**Rozdział 3**

<b>Relacje między interesariuszami organizacji non profit</b> .....	81
3.1. Relacje między interesariuszami wewnętrznymi .....	83
3.1.1. Stosunki między władzą nadzorującą a władzą wykonawczą .....	84
3.1.2. Rola płac w relacjach między interesariuszami wewnętrznymi organizacji non profit .....	88
3.1.3. Praca wolontariuszy w organizacji non profit .....	93
3.1.3.1. Determinanty podejmowania pracy w formie wolontariatu ....	94
3.1.3.2. Motywy podejmowania pracy w formie wolontariatu .....	96
3.1.3.3. Doświadczenia zdobywane przez wolontariuszy podczas pracy .....	97
3.2. Przegląd interesariuszy zewnętrznych .....	102
3.2.1. Beneficjenci .....	102
3.2.2. Darczyńcy .....	103
3.2.3. Podmioty współpracujące .....	104
3.2.4. Pozostali interesariusze .....	109
3.3. Segmentacja interesariuszy i różnicowanie działań organizacji non profit ....	110
3.4. Rola interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych w tworzeniu wartości .....	113

**Rozdział 4**

<b>Zarządzanie marketingowe w organizacji non profit</b> .....	119
4.1. Orientacja marketingowa podmiotów trzeciego sektora – korzyści i ograniczenia .....	121
4.2. Rozpoznanie warunków zewnętrznych oraz wewnętrznych organizacji non profit .....	126
4.3. Misja organizacji i cele marketingowe .....	128
4.4. Segmentacja i pozycjonowanie organizacji non profit .....	130
4.5. Marketing mix .....	135
4.5.1. Wartość dla interesariuszy .....	136
4.5.2. Koszt dla interesariuszy .....	137
4.5.3. Wygoda dla interesariuszy .....	140
4.5.4. Komunikacja z interesariuszami .....	142

**Rozdział 5**

<b>Wykorzystanie narzędzi marketingowych w kształtowaniu relacji z darczyńcami indywidualnymi</b> .....	147
5.1. Cykl fundraisingowy .....	148
5.2. Analiza darczyńców organizacji non profit .....	150
5.2.1. Aktywność darczyńców na świecie i w Polsce .....	150
5.2.2. Charakterystyka darczyńców .....	155
5.3. Planowanie działań fundraisingowych .....	159
5.4. Nawiązanie i pielęgnowanie relacji .....	161
5.4.1. Rekrutacja darczyńców .....	162
5.4.2. Rozwój relacji z dotychczasowymi darczyńcami .....	164



5.5. Formułowanie apelu organizacji non profit .....	166
5.6. Utrzymanie relacji z darczyńcami i zarządzanie nimi .....	172
5.6.1. Sposoby wzmacniania lojalności darczyńców .....	175
5.6.1.1. Podziękowanie za wsparcie działalności charytatywnej .....	175
5.6.1.2. Informowanie .....	177
5.6.1.3. Zaangażowanie .....	178
5.6.2. Zarządzanie relacjami z różnymi grupami darczyńców .....	181
5.7. Ocena działań .....	183

## **Rozdział 6**

<b>Relacje organizacji non profit z przedsiębiorstwami .....</b>	<b>189</b>
--	------------

6.1. Relacje między trzecim sektorem a przedsiębiorstwami w kontekście teorii wymiany zasobów .....	189
6.2. Współpraca z organizacjami non profit z perspektywy przedsiębiorstw .....	192
6.3. Cykl współpracy organizacji non profit z przedsiębiorstwem .....	196
6.4. Typologia form współpracy organizacji non profit z sektorem prywatnym .....	200
6.4.1. Filantropia .....	201
6.4.2. Patronat .....	203
6.4.3. Umowy licencyjne .....	203
6.4.4. Sponsorowanie .....	205
6.4.5. Marketing społecznie zaangażowany .....	208
6.4.6. Programy partnerskie .....	216
6.4.7. Partnerstwo typu <i>joint venture</i> .....	218
6.4.8. Kontinuum współpracy międzysektorowej .....	220
6.5. Kontrowersje wokół współpracy międzysektorowej .....	221

<b>Uwagi końcowe .....</b>	<b>225</b>
----------------------------	------------

<b>Bibliografia .....</b>	<b>229</b>
---------------------------	------------



# Wstęp

---

Choć filantropia w Polsce ma długie i piękne tradycje, współczesne organizacje non profit stanowią w naszym kraju grupę stosunkowo młodych podmiotów, ukształtowanych po zmianach ustrojowych z 1989 r. W porównaniu z sytuacją panującą w państwach zachodnich charakteryzują się one niższym stopniem rozwoju, mierzonego zarówno ich liczbą, jak i złożonością zachodzących w nich procesów<sup>1</sup>. Rodzime podmioty trzeciego sektora podlegają jednak podobnej jak zachodnie organizacje presji, związanej z koniecznością reagowania na zmieniające się warunki w sferze społecznej i gospodarczej. Jednym z wyzwań jest zjawisko profesjonalizacji organizacji non profit w obszarze zarządzania, rozumianej jako wprowadzanie rozwiązań zarządczych wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa. Za ich stosowaniem przemawia potrzeba efektywnego i przejrzystego funkcjonowania organizacji trzeciego sektora, wynikająca z rosnących oczekiwań podmiotów współpracujących, państwa, darczyńców i szeroko rozumianej opinii publicznej. Ocena obecnej kondycji polskich organizacji non profit nie pozostawia wątpliwości co do ich trudnej sytuacji, przejawiającej się niską dynamiką rozwoju zarówno samego trzeciego sektora, jak i społeczeństwa obywatelskiego. Wzmocnienie finansowej i organizacyjnej stabilności oraz rozwój profesjonalizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (personelem, członkami, wolontariuszami) to jedno z kluczowych obszarów, które warunkują rozwój sektora pozarządowego w Polsce<sup>2</sup>. W środowisku organizacji non profit temat ten wywołuje duże kontrowersje, a negatywne efekty procesu profesjonalizacji są traktowane jako realne niebezpieczeństwo dla przyszłości sektora<sup>3</sup>. Wątpliwości dotyczą przede wszystkim bezrefleksyjnego przenoszenia praktyk biznesowych na grunt podmiotów nienastawionych na zysk.

---

<sup>1</sup> J. Domański, *Competitiveness of Nongovernmental Organizations in Developing Countries: Evidence from Poland*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 2012, vol. 41, no. 1, s. 100–119.

<sup>2</sup> T. Kafel, *Non-governmental sector in Poland – opportunities and threats in the context of creating the civil society*, w: *Business and non-profit organizations facing increased competition and growing customers' demands*, red. A. Nalepka, A. Ujawary-Gil, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz 2011; T.P. Frączak, *Zarządzanie – standardy w organizacji pozarządowej*, „Federalista” 2010, nr 3, s. 155–180.

<sup>3</sup> M. Dudkiewicz, *W sprawie profesjonalizacji organizacji pozarządowych*, w: *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, red. P. Gliński, B. Lewiatan, A. Siciński, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2002.

Nadmierna koncentracja na funkcji pozyskiwania funduszy, rozrost biurokracji, wdrażanie procedur sprzyjających rutynie, nacisk na mierzalne efekty ilościowe odzwierciedlające optykę ekonomiczną oraz ignorowanie wymiaru jakościowego i społecznego to podstawowe zarzuty wobec nieumiejętnie prowadzonej profesjonalizacji organizacji pozarządowych<sup>4</sup>. Zrozumienie występujących uwarunkowań oraz specyfiki działania podmiotów non profit, a także zdobycie wiedzy dotyczącej sposobów realizacji postulatów profesjonalizacji to warunki konieczne rozwoju silnego, niezależnego i spełniającego swoją misję sektora organizacji non profit.

W ujęciu teoretycznym niniejsza książka ma ukazać przydatność koncepcji marketingu w procesie zarządzania relacjami z interesariuszami organizacji non profit. Celem poznawczym jest przedstawienie specyfiki zarządzania organizacjami tego typu oraz zaproponowanie narzędzi marketingowych, które pomogą osiągnąć wysoką skuteczność i efektywność działań bez utraty tożsamości, misji i społecznej orientacji podmiotów trzeciego sektora. Utylitarny cel pracy to rozpowszechnienie zasad, zaproponowanie konkretnych technik marketingowych oraz ukazanie licznych przykładów, które mogą pomóc w rozwijaniu działalności organizacji non profit, ze szczególnym uwzględnieniem kształtowania relacji z wybranymi grupami interesariuszy – darczyńcami i przedsiębiorstwami.

Zakres podmiotowy pracy obejmuje grupę organizacji prowadzących działalność nienastawioną na zysk, określaną również mianem organizacji non profit. Przedmiotem rozważań są relacje między organizacją a jej interesariuszami oraz sposoby ich rozwijania za pomocą narzędzi marketingowych. Treści wykorzystane przy opracowaniu książki dotyczą długiego okresu – od połowy XX w. do czasów obecnych. Pochodzą one z publikacji naukowych, opisujących zarówno korzenie poszczególnych koncepcji teoretycznych, jak i najnowsze wyniki badań empirycznych przede wszystkim z krajów rozwiniętych. Analizy źródeł wtórnych zostały uzupełnione o liczne rozmowy z badaczami oraz praktykami trzeciego sektora, a także o osobiste doświadczenia zebrane podczas rocznego pobytu autorki na stypendium naukowym w Carlson School of Management, University of Minnesota w Stanach Zjednoczonych. Miejsce prowadzenia badań i amerykańska perspektywa pojawiająca się na stronach niniejszego opracowania nie są przypadkowe. USA to kraj zajmujący pierwszą pozycję wśród 135 państw, w których Instytut Gallupa corocznie przeprowadza badania aktywności dobroczynnej mieszkańców<sup>5</sup>. Ponadto, Minnesota zajmuje czołowe miejsce w amerykańskim rankingu stanów najbardziej

<sup>4</sup> E. Leś, *Organizacje non profit w nowej polityce społecznej w Polsce na tle europejskim*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2013, s. 53–54.

<sup>5</sup> *The World Giving Index 2014*, Charities Aid Foundation, [www.cafonline.org](http://www.cafonline.org) [dostęp 3.03.2015].

aktywnych społecznie<sup>6</sup>. Jednocześnie organizacje kontroli społecznej<sup>7</sup> monitorujące jakość działań trzeciego sektora w poszczególnych regionach Stanów Zjednoczonych uznały, że organizacje działające na terenie Minnesoty są prowadzone z zachowaniem wysokich standardów przejrzystości i odpowiedzialności finansowej<sup>8</sup>. Państwa o zaawansowanej strukturze organizacji non profit z jednej strony oraz wysokim poziomie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego z drugiej są doskonałym punktem odniesienia oraz źródłem wiedzy, nierzadko wytyczając trendy wśród zarówno badaczy, organizacji, jak i społeczeństw. Praktyki i programy społeczne prowadzone w USA i opisane w książce powinny być traktowane nie jako przykłady do naśladowania, lecz jako inspiracja, służąca wzbogaceniu perspektywy i stosowanych narzędzi, a w konsekwencji – wzmocnieniu rodzimego trzeciego sektora.

Książka jest skierowana do osób pragnących zrozumieć mechanizmy stojące za funkcjonowaniem podmiotów non profit oraz chcących zdobyć wiedzę praktyczną dotyczącą kształtowania relacji z interesariuszami organizacji trzeciego sektora. Jej odbiorcami są przyszli oraz obecni praktycy, jak również osoby naukowo zajmujące się obszarem zarządzania w organizacjach non profit.

Realizacja wyżej zdefiniowanych celów została podjęta w kilku krokach, prowadzących od rozważań teoretycznych dotyczących całego trzeciego sektora do uwag natury praktycznej, odnoszących się do kształtowania relacji z wybranymi grupami interesariuszy. W rozdziale pierwszym zarysowano historię rozwoju trzeciego sektora od czasów starożytnych po współczesność, przedstawiono również definicje i rozmaite klasyfikacje organizacji pozarządowych. Rozdział zamyka lista najważniejszych cech charakterystycznych podmiotów non profit, wraz z ich opisem i analizą.

W następnym rozdziale dokonano przeglądu, usystematyzowania oraz krytycznej analizy wybranych koncepcji teoretycznych opisujących zjawiska zachodzące w trzecim sektorze. Z jednej strony, posłużyły one do wykazania specyfiki organizacji non profit i wiążącej się z tym konieczności dopasowania technik zarządczych, z drugiej – stały się punktem wyjścia do rozważań natury praktycznej. Szczególnie istotna jest część dotycząca teorii hojności (ang. *giving theories*), czerpiących z nauki o człowieku jako jednostce, ale znajdujących wiele zastosowań również w odniesieniu do organizacji. Ten wątek badawczy, stosunkowo mało obecny w literaturze polskojęzycznej, ukazuje

---

<sup>6</sup> J. McCarthy, *Utahans Most Likely to Donate Money and Time*, 8.05.2014, <http://www.gallup.com/poll/168923/utahans-likely-donate-money-time.aspx> [dostęp 3.03.2015].

<sup>7</sup> Organizacje kontroli społecznej lub obywatelskiej są również określane jako organizacje strażnicze. W krajach angielskojęzycznych tego typu podmioty noszą nazwę *watchdogs*. Por. Portal Kontroli Obywatelskiej, [www.watchdogportal.pl](http://www.watchdogportal.pl) [dostęp 3.03.2015].

<sup>8</sup> *Metro Market Charitable Analysis Study*, Charity Navigator 2013, <http://www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=studies.metro.mai> [dostęp 5.03.2015].

zachowania darczyńców z wielu perspektyw i w całej ich złożoności, pozwalając tym samym na uniknięcie uproszczeń i błędnych, bo bazujących na intuicyjnym rozumowaniu, decyzji dotyczących zarządzania relacjami w organizacjach non profit. Teoriami przewodnimi, tworzącymi ramę dalszych rozważań, są koncepcja interesariuszy oraz orientacja marketingowa. Zostały one uznane za szczególnie przydatne w zarządzaniu organizacjami trzeciego sektora. Szczegółowo omówione założenia uzupełniono uwagami o charakterze zarządczym.

W rozdziale trzecim opisano rzeczywistość, w jakiej funkcjonują podmioty non profit, przez pryzmat koncepcji interesariuszy, co pozwoliło na ukazanie natury i specyfiki relacji wewnątrz oraz na zewnątrz podmiotów trzeciego sektora. Różnorodność grup interesariuszy, takich jak wolontariusze, darczyńcy, państwo czy beneficjenci, sprawia, że tworzenie i utrzymanie kontaktów korzystnych dla wszystkich stron jednocześnie staje się dużym wyzwaniem. Motywy i oczekiwania poszczególnych grup, współzależności oraz wzajemne przenikanie, asymetria posiadanych informacji i rozbieżność celów to czynniki, które należy brać pod uwagę w procesie rozwijania działalności.

W czwartym rozdziale książki koncepcja interesariuszy została połączona z filozofią marketingową organizacji. Zastosowanie zasad orientacji marketingowej do zarządzania skomplikowanymi relacjami pochodzi z sektora przedsiębiorstw. Sprawą ogromnej wagi jest dopasowanie dostępnych narzędzi do realiów, w jakich funkcjonują podmioty non profit. Uczynienie potrzeb interesariuszy centralnym elementem, stanowiącym punkt wyjścia wszystkich decyzji zarządczych, stanowi dobrą podstawę realizacji misji organizacji, niezależnie od obszaru działania. Szczególnie przydatne są narzędzia marketingu relacyjnego, dzięki którym podmiot nawiązuje długoterminowe relacje, oparte na wzajemnych korzyściach i zaufaniu. Filozofia oraz techniki marketingowe odpowiednio wykorzystane mają szansę przyczynić się do sprawniejszego wypełniania przez organizacje pozarządowe swoich zadań względem interesariuszy<sup>9</sup>.

Istotną część książki stanowią rozdziały piąty oraz szósty, poświęcone zarządzaniu relacjami kolejno z dwoma grupami interesariuszy, które mają ogromne znaczenie dla rozwoju trzeciego sektora, a które wciąż jeszcze pozostają poza głównym nurtem zainteresowań organizacji non profit w Polsce. Są to darczyńcy oraz przedsiębiorstwa angażujące się w indywidualne oraz zbiorowe formy wsparcia, będące źródłem siły i skuteczności organizacji non profit. W Polsce darczyńcy indywidualni oraz przedsiębiorstwa to grupy interesariuszy, których ilościowe zaangażowanie w działania społeczne ma małe przełożenie na wartość udzielanej pomocy oraz jakość relacji

---

<sup>9</sup> M. Pratik, *Market orientation in nonprofit organizations: innovativeness, resource scarcity, and performance*, „Journal of Strategic Marketing” 2012, vol. 20, no. 1, s. 55–67.

z organizacjami non profit. Badacze podkreślają niepokojącą tendencję zmniejszania się wagi obu grup w tworzeniu zasobów tego typu organizacji w Polsce, co prowadzi do niekorzystnych efektów w dwóch obszarach. Po pierwsze, obserwowane zmniejszenie różnorodności źródeł finansowania zwiększa ryzyko uzależnienia się organizacji od środków publicznych oraz utraty płynności finansowej w przypadku wycofania wsparcia. Po drugie, podmiotom zamkniętym na tworzenie relacji z osobami indywidualnymi oraz przedsiębiorstwami grozi utrata społecznej bazy dla swoich działań. Podstawę każdej inicjatywy społecznej stanowią bowiem obywatele kraju, regionu czy też miasta, angażujący się na różne sposoby, również jako darczyńcy indywidualni oraz pracownicy firm. W raporcie Stowarzyszenia Klon/Jawor zjawisko to zostało opisane jako „instytucjonalny autyzm” organizacji non profit, zamykających się we własnym środowisku i niezdolnych do spełniania jednej z podstawowych funkcji, jaką jest rozwijanie społeczeństwa obywatelskiego<sup>10</sup>.

Rozdziały poświęcone kształtowaniu relacji z darczyńcami indywidualnymi oraz przedsiębiorstwami zostały opatrzone licznymi przykładami pochodzącymi z Polski i zagranicy, krótkimi studiami przypadków i analizami dobrych praktyk, w tym technik niewystępujących jeszcze w naszym kraju. Zawarte praktyczne wskazówki i porady dotyczą świadomego oraz obopólnie korzystnego kształtowania relacji z interesariuszami w długim okresie. Mają one służyć nie tylko pozyskaniu finansowania celów społecznych, ale również przekształceniu potencjalnych darczyńców indywidualnych i instytucjonalnych w zaangażowanych obywateli oraz odpowiedzialne społecznie przedsiębiorstwa.

---

<sup>10</sup> J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2012*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2013, [http://www.ngo.pl/Podstawowe-Fakty\\_2012\\_raport](http://www.ngo.pl/Podstawowe-Fakty_2012_raport) [dostęp 3.03.2015].





## Rozdział 1

# Organizacje non profit na tle historycznym. Definicje i główne pojęcia

---

Sektor organizacji non profit, którego początków poszukuje się w pierwszych wiekach ery nowożytnej, choć przechodził liczne przeobrażenia, zawsze spełniał dwie podstawowe funkcje. Po pierwsze, służył rozwiązywaniu problemów, przed którymi stały społeczności oraz osoby potrzebujące pomocy. Po drugie, stanowił obszar, w którym ludzie gotowi do udzielenia wsparcia mogli tego dokonać, realizując jednocześnie wizję świata sprawiedliwego i przyjaznego wszystkim jego mieszkańcom. W kolejnych punktach rozdziału zaprezentowano historyczne ujęcie zagadnienia zarządzania organizacją non profit oraz kwestie definicyjne dotyczące trzeciego sektora w Polsce i na świecie.

### 1.1. Dobroczynność – rys historyczny

Historia rozwoju organizacji non profit jest tak długa jak historia samej dobroczynności. Historycy znaleźli opisy instytucji dobroczynnych w pismach pochodzących ze starożytnego Egiptu, Mezopotamii i Chin<sup>11</sup>. Kompleksowe kodeksy działań filantropijnych zostały stworzone w starożytnej kulturze judaistycznej, w której przynależność do wspólnoty religijnej była uwarunkowana obowiązkowym dzieleniem się dobrami doczesnymi. Przymus wspierania ubogich oraz lokalnych wspólnot religijnych, uzasadniony w spisanych między 900 a 600 r. p.n.e. świętych księgach Tory, został rozwinięty i ujęty w liczne, drobiazgowo opisane obowiązki w Misznie – podstawowym tekście zawierającym normy prawne i ich interpretacje obowiązujące wyznawców religii judaistycznej. Według badaczy lata pomiędzy 100 r. p.n.e. a 200 r. n.e. to okres stopniowego przechodzenia od indywidualnych aktów dobroczynności do wspólnych, zinstytucjonalizowanych działań skierowanych

---

<sup>11</sup> D.H. Smith, *Growth of Research Associations and Journals in the Emerging Discipline of Altruistics*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 2013, vol. 42, no. 4, s. 638–656.

na poszukiwanie sprawiedliwości społecznej<sup>12</sup>. Za przykład wczesnej organizacji dobroczynnej może posłużyć działalność Świątyni Jerozolimskiej w okresie Drugiej Świątyni (536 r. p.n.e.–70 r. n.e.), gdy funkcjonowały „sekretne komnaty”. W jednej anonimowi darczyńcy składali dary i pieniądze przeznaczone dla ubogich, do innej przychodzili potrzebujący, by bez zbędnego rozgłosu i towarzyszącego mu wstydu uzyskać pomoc<sup>13</sup>.

Wzmianki o prawach, którymi należy kierować się przy udzielaniu wsparcia potrzebującym, można znaleźć również w tekstach opisujących funkcjonowanie greckich miast-państw z okresu hellenistycznego (200 r. p.n.e.–200 r. n.e.). Podejście Greków do koncepcji dzielenia się swym majątkiem nie było związane z religią i jest opisywane jako mieszanka dobrej woli, poczucia obowiązku i presji społecznej. Moźni obywatele mieli obowiązek nie tylko materialnego wspierania ubogich, lecz również finansowania świątyni oraz świeckich instytucji publicznych, a także sponsorowania licznych festiwali i wydarzeń kulturalnych, w tym wystawiania dramatów greckich. Niektóre miasta oczekiwały od swoich bogatych mieszkańców zorganizowania nawet do 120 takich imprez w roku, co według niektórych badaczy stanowiło podwalinę pod rozwój współczesnej kultury zachodniej. Ponieważ zwyczajni obywatele zasiadali w miejskich sądach, mieli oni wpływ nie tylko na wyroki sądowe, ale również na kształtowanie opinii publicznej, od której zależała pozycja społeczna możnych obywateli. Nienależyte wypełnianie obowiązków dobroczyńcy wiązało się zatem z utratą szacunku i dobrego imienia w lokalnym środowisku<sup>14</sup>.

W okresie dominacji Imperium Rzymskiego (27 r. p.n.e.–395 r. n.e.), które czerpało z dorobku kultury hellenistycznej, powstały liczne narzędzia prawne umożliwiające efektywne gromadzenie dóbr i nadzór nad ich redystrybucją. Dwór cesarski poprzez stanowione prawa starał się utrzymać kontrolę nad wielką liczbą spontanicznie powstających stowarzyszeń, braterstw i innych form samopomocy. Z uwagi na fakt, że pod panowaniem rzymskim znajdowały się olbrzymie tereny, w opracowanych przepisach po raz pierwszy zostały uwzględnione aspekty międzynarodowe. Szeroko zakrojona działalność dobroczynna samego dworu, realizowana lokalnie oraz na obszarach zależnych, miała w dużej mierze odgrywać rolę propagandową i stała się nieodzownym elementem polityki wewnętrznej i międzynarodowej Cesarstwa Rzymskiego. Najpełniejszy zestaw zaleceń i zasad udzielania oraz przyjmowania pomocy dobroczynnej można znaleźć w pracach

---

<sup>12</sup> K.C. Robins, *The Nonprofit Sector in Historical Perspective: Traditions of Philanthropy in the West*, w: *The Nature of the Nonprofit Sector*, red. J.S. Ott, L.A. Dicke, Westview Press, Boulder CO 2012.

<sup>13</sup> Ibidem.

<sup>14</sup> N. Lewis, *Leitourgia and Related Terms (II)*, „Greek, Roman, and Byzantine Studies” 1963, no. 6, s. 226–230.

filozofów stoickich, w tym w rozprawie *O dobrodziejstwach* (*De beneficiis*), autorstwa Seneki Młodsze<sup>15</sup>, który rozróżniał dobre, przemyślane działania dobroczynne od złych, podejmowanych bez wcześniejszej dogłębnej analizy ich skutków. Złe działania nie spotykały się z wdzięcznością obdarowanych, czyniły więcej szkody niż pożytku i mogły doprowadzić nawet do rozpadu więzi społecznych. Zdaniem filozofa wdzięczność ubogich warstw społeczeństwa wobec możnych była bowiem spoiwem utrzymującym klasy społeczne w chwiejnej równowadze. Na uwagę zasługuje przełomowy w tamtych czasach postulat Seneki, by darczyńcy z uwagą dobierali swoich beneficjentów i jasno określali cele, jakie ma spełnić udzielana pomoc, bowiem tylko wtedy dar przyniesie prawdziwy pożytek wszystkim stronom. Ponadto, Seneka postrzegał filantropię jako narzędzie poprawy pozycji nieuprzywilejowanych grup społecznych poprzez wzmacnianie ich praw obywatelskich. Pomoc nie miała charakteru impulsywnego aktu dobrego serca, lecz była regulowana obowiązkami możnych i prawami przysługującymi ubogim. Koncepcje sprawiedliwości społecznej stoików znalazły odzwierciedlenie w tworzącym się systemie prawa rzymskiego, które następnie wywarło duży wpływ na kształtowanie się współczesnego prawa europejskiego<sup>16</sup>.

Rozwój chrześcijaństwa diametralnie zmienił motywy działania filantropijnego. Dzielenie się dobrami materialnymi i duchowymi wszystkich ze wszystkimi, pochwała poświęcania się dla dobra innych, przykaz bezinteresowności oraz dobrowolnego ubóstwa – choć ewoluowały na przestrzeni wieków – odcisnęły wyraźne piętno na zasadach funkcjonowania organizacji dobroczynnych. Po etapie wczesnochrześcijańskich wspólnot, bezpośrednio realizujących wymienione zasady dzielenia się z bliźnimi, nastąpił długi okres dominacji rosnących w siłę materialną i polityczną ośrodków kościelnych, które rozwijając koncepcję jałmużny jako aktu odkupienia grzechów, spełniały funkcję centralnych ośrodków zbiórki datków od wiernych i, w dalszej kolejności, działań dobroczynnych. W tym okresie doszło również do zdobycia przez władze Kościoła katolickiego prawa do otrzymywania spadków oraz uzyskania rozmaitych zwolnień od podatków państwowych. Oba rodzaje uprawnień utrzymały się przez kolejne wieki, stając się integralnym elementem funkcjonowania sektora organizacji dobroczynnych we współczesnym świecie. Rozrastające się kościelne ośrodki dobroczynne zajmowały się pomocą materialną dla ubogich, budowały sierocińce i przytułki. Znaczny kapitał, jakim dysponowały kościoły, pozwolił na prowadzenie działalności medycznej wśród ubogich i utworzenie licznych szpitali, wraz ze skomplikowanym systemem ich zarządzania i finanso-

<sup>15</sup> *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, red. W.W. Powell, R. Steinberg, Yale University, Yale 2006, s. 18.

<sup>16</sup> *Ibidem*.

wania, co stanowiło początek współczesnego pojmowania usług medycznych jako elementu służby publicznej<sup>17</sup>. Drugim filarem charytatywnej działalności kościelnej było szkolnictwo. Już w średniowieczu rozpoczęto przyparafialną edukację dla najuboższych, którą od XVI w. uzupełnił rozwój kolegiów zakonnych, na ziemiach polskich prowadzonych przez zakony jezuitów i pijarów<sup>18</sup>. Rosnące w siłę ośrodki dobroczynne z czasem uzyskiwały niezależność od struktur kościelnych.

Schyłek systemu feudalnego, rozwój miast i masowe migracje ludności również przyczyniły się do rozwoju świeckich organizacji charytatywnych. Uniezależnienie się od doktryny kościelnej, zmiany związane z rozłamami w Kościele chrześcijańskim oraz nabrzmiewający problem skrajnej nędzy w rozrastających się miastach w Europie XV i XVI w. wymagały redefiniowania dotychczasowej formuły pomocy społecznej. W 1601 r. parlament brytyjski uchwalił akt Prawo o dobroczynności (*The Statute of Charitable Uses*), w którym zostały zawarte definicje i prawne zasady funkcjonowania organizacji charytatywnych<sup>19</sup>. Prawo to miało wpływ na organizację działań dobroczynnych w wielu innych krajach ówczesnej Europy. Na okres poreformacyjny przypadł czas intensywnego rozwoju miejskich organizacji charytatywnych, które musiały konkurować między sobą o uwagę darczyńców. Utrzymywały one relacje z różnymi, bardzo odmiennymi grupami donatorów, zarówno instytucjonalnych, jak i prywatnych, oraz korzystały ze zróżnicowanych narzędzi wywierania wpływu – od drukowania broszur po działania lobbingsowe u lokalnych władz. Występował również silny nurt porządkowania zasad udzielania pomocy, określenia warunków uprawniających do ubiegania się o wsparcie oraz opracowania mierników osiągniętych rezultatów.

Mimo olbrzymiej różnorodności powstałych na przestrzeni wieków form działań społecznych oraz motywów i sposobów ich funkcjonowania jest możliwe wyróżnienie podstawowych trendów (racjonalizacji, sekularyzacji i profesjonalizacji), które wyznaczyły kierunek rozwoju sektora organizacji charytatywnych aż do czasów obecnych<sup>20</sup>.

Wśród czynników mających wpływ na rozwój tej grupy podmiotów we współczesnych gospodarkach można wyróżnić:

- tradycje historyczne, w tym przekazywane z pokolenia na pokolenie wartości i wierzenia religijne (takie jak poczucie sprawiedliwości społecznej i powinności wobec Boga oraz bliźnich, zaufanie społeczne oraz skłonność do zaangażowa-

---

<sup>17</sup> K.C. Robins, op.cit.

<sup>18</sup> E. Leś, *Od filantropii do pomocniczości. Studium porównawcze rozwoju działalności organizacji społecznych*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2000, s. 42–43.

<sup>19</sup> K.C. Robins, op.cit.

<sup>20</sup> Obszerną analizę historyczną rozwoju trzeciego sektora w Polsce i na świecie od średniowiecza po czasy współczesne można znaleźć w: E. Leś, *Od filantropii do pomocniczości...*, op.cit.

nia), w dużej mierze kształtują postawy sprzyjające powstawaniu organizacji dobroczynnych;

- zróżnicowanie w danej populacji sprzyja rozwojowi organizacji zaspokajających potrzeby społeczne różnych, często małych i nieobjętych należyłą opieką państwa grup, takich jak grupy: etniczne, religijne czy kulturowe;
- zakres działań społecznych realizowanych przez państwo – sektor organizacji non profit ma tendencję do wypełniania niezaspokojonych przez aparat państwowy potrzeb społecznych<sup>21</sup>;
- uwarunkowania prawne mają duży wpływ na kondycję sektora non profit; ramy prawne relacji między organizacjami non profit a państwem, w tym źródła i zakres finansowania działań społecznych, kształtują strukturę trzeciego sektora, jak również sposób i obszary, w których podmioty pozarządowe są najbardziej aktywne<sup>22</sup>;
- ogólny poziom rozwoju państwa; społeczeństwa o niskim stopniu rozwoju borykają się z większymi problemami społecznymi, co powinno stanowić impuls do tworzenia się organizacji non profit; badacze wykazali jednak, że czynnikami sprzyjającymi powstawaniu organizacji pomocy społecznej są obecność i kondycja klasy średniej, z której najczęściej wywodzą się liderzy organizacji non profit; dlatego państwa przechodzące na wyższy etap rozwoju społeczno-ekonomicznego doświadczają również wzrostu liczby działających organizacji dobroczynnych<sup>23</sup>;
- wolność wyrażania własnych opinii i zrzeszania się to warunki konieczne do rozwoju sektora non profit; w państwach bloku socjalistycznego w Europie Centralnej i Wschodniej w drugiej połowie XX w. działalność tego sektora była poddana znacznej presji; powstawaniu organizacji non profit sprzyja ustrój demokratyczny<sup>24</sup>.

Przedstawione punkty są przedmiotem nieustających sporów między autorami, podkreślającymi niezwykłą złożoność czynników kształtowania się trzeciego sektora w poszczególnych państwach. Wskazuje się kolejne uwarunkowania, a prowadzone

<sup>21</sup> L.M. Salamon, K.A. Helmut, *Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Corss-Nationally*, Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996, no. 22.

<sup>22</sup> A. Ben-Ner, B. Gui, *The Theory of Nonprofit Organizations Revised*, w: *The study of the non-profit enterprise: theories and approaches*, red. H.K. Anheier, A. Ben-Ner, Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York 2003.

<sup>23</sup> E. James, *The Nonprofit Sector in Comparative Perspective*, w: *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, red. W.W. Powell, Yale University Press, New Haven–London 1987, s. 397–413.

<sup>24</sup> *NGO management: the Earthscan companion*, red. A. Fowler, Ch. Malunga, Earthscan, London–Washington DC 2010, s. 45–48.

badania empiryczne nie dostarczają jednoznacznych wyników<sup>25</sup>. Niektóre z nich podważają nawet najbardziej ugruntowane koncepcje<sup>26</sup>.

## 1.2. Definicje organizacji non profit

Długa historia, różnorodne warunki rozwoju w poszczególnych państwach oraz nieustannie zachodzące zmiany w otoczeniu przyczyniły się do powstania wielu odmiennych form organizacji non profit, dla których niezwykle trudno znaleźć jedną, uniwersalną definicję. Prace nad wytyczaniem granic między tą grupą podmiotów a innymi formami instytucji zaowocowały różnorodnymi propozycjami podziału na dwa (państwowy i prywatny), trzy, cztery, pięć, a nawet sześć odmiennych sektorów<sup>27</sup>. Najbardziej szczegółowy, siedmioelementowy, podział zaproponował niemiecki badacz G.F. Schuppert, który wyróżniał sektor: rynku (przedsiębiorstw), państwa, samodzielnie zarządzanych organizacji, samoorganizujących się grup, stowarzyszeń, zorganizowanych grup interesów i organizacji prywatno-państwowych<sup>28</sup>. Systematyka ta, podobnie jak większość pozostałych cztero- i więcej elementowych koncepcji, wyróżniała sektor państwowy i prywatny oraz kilka odmiennych form organizacji pozostających poza dwoma wcześniej wymienionymi grupami. Dlatego też podział na trzy podstawowe sektory zyskał największą popularność w literaturze dotyczącej organizacji non profit.

W układzie trójdzielnym omawiane podmioty funkcjonują w przestrzeni między sektorem przedsiębiorstw, uznanym za pierwszy ze względu na największe rozmiary, a państwem (sektorem publicznym, drugim), stąd też określa się je jako trzeci sektor<sup>29</sup>. Ich cechą charakterystyczną jest realizowanie przede wszystkim celów innych niż osiągnięcie zysków (w odróżnieniu od grupy przedsiębiorstw), co odzwierciedla nazwa „non profit”. Jednocześnie podmioty trzeciego sektora funkcjonują poza strukturami

<sup>25</sup> Wśród innych czynników wymienia się również poziom rywalizacji między grupami społecznymi, w tym organizacjami religijnymi, czy wysokość publicznych subsydiów. Por. J. Schmidt, *Rozwój organizacji pozarządowych. Teoria i praktyka*, Sedno Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2012, s. 44–45.

<sup>26</sup> Przykładem mogą być badania niepotwierdzające tezy o sprzyjających warunkach rozwoju trzeciego sektora w państwach demokratycznych w porównaniu z warunkami panującymi w państwach o ustroju totalitarnym. Por. Y. Matsunaga, N. Yamauchi, N. Okuyama, *What Determines the Size of the Nonprofit Sector? A Cross-Country Analysis of the Government Failure Theory*, „Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations” 2010, vol. 21, s. 180–201.

<sup>27</sup> J. Van Til, *Growing Civil Society*, Indiana University Press, Bloomington–Indianapolis 2000, s. 18–25.

<sup>28</sup> G.F. Schuppert, *State, Market, Third Sector: Problems of Organizational Choice in the Delivery of Public Services*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 1991, vol. 20, s. 123–136.

<sup>29</sup> *Wokół ekonomii społecznej*, red. M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, s. 144.



rządów i choć często ich cele pokrywają się z poszczególnymi elementami polityki społecznej państw, pozostają od nich niezależne. Cechę tę akcentuje określanie ich organizacjami pozarządowymi.

Różnorodność funkcjonujących nazw tej grupy podmiotów również wskazuje na ich bogatą i zawiłą przeszłość. W języku angielskim są one określane: *nongovernmental organizations* (NGOs), *nonprofit sector*, *not-for-profit organizations*, *the third sector*, *the independent sector*, *the philanthropic sector* czy *the voluntary sector*<sup>30</sup>. W Polsce od początku lat 90. XX w. funkcjonują trzy najczęściej stosowane nazwy: organizacje non profit, organizacje pozarządowe oraz trzeci sektor<sup>31</sup>. Często mówi się też o działaniach dobroczynnych oraz filantropijnych jako podstawowych przejawach funkcjonowania podmiotów trzeciego sektora.

Przedstawiona charakterystyka organizacji non profit jest jasna, lecz zbyt ogólna, by precyzyjnie oddzielić podmioty trzeciego sektora od pozostałych. Ujęcie instytucjonalne, które może być pomocne w zdefiniowaniu podmiotów non profit, nie jest możliwe do zastosowania w takich państwach jak USA i Wielka Brytania, w przypadku których nie istnieje związek pomiędzy formą prawną a rodzajem działalności (nie obowiązuje *civil code*), a większość organizacji non profit ma status spółek. W państwach Europy kontynentalnej trzeci sektor jest w większości reprezentowany przez stowarzyszenia i fundacje, ale i tu panuje definicyjny chaos. W ostatnich latach w Unii Europejskiej zmierza się do uporządkowania tej tematyki i promuje nowy termin – „trzeci system”. W skład tego systemu mają wchodzić obok organizacji non profit również spółdzielnie i towarzystwa wzajemnościowe. Polscy badacze przedmiotu dodają do tej grupy spółdzielnie pracy, spółdzielnie inwalidów i niewidomych, spółki non profit, spółdzielnie socjalne oraz zakłady aktywności zawodowej<sup>32</sup>. Wyróżnione podmioty są określane mianem przedsiębiorstw ekonomii lub gospodarki społecznej i definiowane jako „prywatne, autonomiczne organizacje dostarczające produktów lub usług na rzecz szerszej społeczności, której założycielem albo zarządzającym jest grupa obywateli i w których zakres korzyści materialnych podlega ograniczeniom”<sup>33</sup>. Przedsiębiorstwa ekonomii społecznej ponoszą ryzyko prowadzenia działalności ekonomicznej i jednocześnie dopuszczają możliwość dzielenia się efektami (zyskami) podjętych aktywności<sup>34</sup>. Ekonomia społeczna, reprezentując ją wyżej zdefiniowane przedsiębiorstwa ES oraz obszar trzeciego

<sup>30</sup> *The Nature of the Nonprofit Sector...*, op.cit., s. 9.

<sup>31</sup> *Wokół ekonomii społecznej...*, op.cit., s. 145.

<sup>32</sup> L. Węsierska-Chyc, *Gospodarka społeczna to nie sektor*, „Ekonomia Społeczna” 2013, nr 3(8), s. 9–23.

<sup>33</sup> K. Wygnański, P. Frączak, *Ekonomia społeczna w Polsce – definicje, zastosowania, oczekiwania, wątpliwości*, „Ekonomia Społeczna. Teksty” 2006, [http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Raport\\_Otwarcia/Wygnanski\\_ES.pdf](http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Raport_Otwarcia/Wygnanski_ES.pdf) [dostęp 12.05.2014].

<sup>34</sup> *Ibidem*.

sektora wraz z podmiotami non profit (pozarządowymi) są to pojęcia w wielu miejscach zbieżne (niezależność od pozostałych sektorów, dobrowolność udziału), w innych zaś charakteryzują się odmiennym podejściem (społeczny wymiar realizowanych celów, podział zysków, demokratyczne zasady kontroli wewnętrznej), a granice między nimi należy ocenić jako płynne<sup>35</sup>.

W Polsce kwestie definicyjne dotyczące organizacji pozarządowych oraz wolontariatu reguluje ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. z 2003 r. Nr 96, poz. 873). W myśl art. 3 ust. 2 „organizacjami pozarządowymi są, nie będące jednostkami sektora finansów publicznych w myśl przepisów o finansach publicznych i nie działające w celu osiągnięcia zysku, osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej utworzone na podstawie przepisów ustaw, w tym fundacje i stowarzyszenia”<sup>36</sup>. Definicja taka pozwala zaliczyć do grupy organizacji pozarządowych fundacje, stowarzyszenia i ich związki, partie polityczne, związki zawodowe, organizacje samorządów różnych grup zawodowych, kółka rolnicze i koła gospodyń wiejskich, organizacje kościelne oraz grupy wsparcia i grupy samopomocowe. Ustawa wprowadziła stosowane w różnych formach również w innych państwach rozróżnienie pomiędzy organizacjami pożytku publicznego (podmioty ze statusem OPP), których celem jest przede wszystkim służyć ogółowi społeczeństwa, a innymi organizacjami, adresującymi działania przede wszystkim do swoich członków (organizacje wzajemnościowe).

Jedna z najczęściej stosowanych definicji sektora non profit została stworzona przez L.M. Salamona i H.K. Anheiera na potrzeby międzynarodowego badania organizacji non profit w amerykańskim Centrum Studiów nad Społeczeństwem Obywatelskim na Johns Hopkins University<sup>37</sup>. Definicja ta zarówno zawiera kryterium strukturalne, jak i odnosi się do sposobu działania podmiotów, jest więc określana definicją strukturalno-operacyjną. W myśl jej organizacje non profit charakteryzuje pięć podstawowych cech:

- mają formalny status i strukturę organizacyjną;
- są prywatne, założone niezależnie od sektora publicznego i instytucji rządowych;
- są samorządne, z własnymi procedurami zarządzania, niepodlegające bezpośrednio innym podmiotom;

<sup>35</sup> W polskiej literaturze przedmiotu pojęcie trzeciego sektora jest czasem traktowane jako synonim gospodarki społecznej. Por. K. Kietlińska, *Rola trzeciego sektora w społeczeństwie obywatelskim*, Difin, Warszawa 2010, s. 51.

<sup>36</sup> <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20030960873> [dostęp 12.05.2014].

<sup>37</sup> *The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, Center for Civil Society Studies at the Johns Hopkins Institute for Policy Studies, Johns Hopkins University, <http://ccss.jhu.edu/research-projects/comparative-nonprofit-sector> [dostęp 12.05.2015]; L.M. Salamon, H.K. Anheier, *In Search of the Nonprofit Sector. The Question of Definitions*, „Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations” 1992, vol. 3, no. 2, s. 125–151.



- nie przekazują wypracowanego zysku członkom i założycielom; nadwyżki są przeznaczane na działania statutowe;
- działają dzięki wolontariatowi, co nie wyklucza możliwości korzystania z pracy płatnego personelu.

Tak sformułowana definicja jest zgodna z podstawowymi postulatami zgłaszanymi przez badaczy przedmiotu – organizacja non profit ma dającą się określić formę organizacyjną, nie czerpie zysków, nie podlega państwu i wspiera zaangażowanie społeczne. Definicja ta jest jednocześnie wystarczająco ogólna, by pomieścić ogromną liczbę form, celów i sposobów ich realizacji, jakie funkcjonują we współczesnym sektorze non profit. W niniejszym opracowaniu organizacje non profit są również określane jako organizacje pozarządowe oraz podmioty trzeciego sektora, a pojęcia te są stosowane wymiennie.

### 1.3. Systematyka organizacji non profit

Powszechnie stosowany system podziału organizacji non profit wykorzystuje kryterium zakresu ich działania. Prace nad uniwersalnym systemem klasyfikacji zostały rozpoczęte w latach 90. XX w. przez zespół L.M. Salamona i H.K. Anheiera na Johns Hopkins University. W kolejnych latach zaproponowana systematyka ulegała pewnym przekształceniom, aby zaistnieć jako ICNPO – międzynarodowa klasyfikacja organizacji non profit (ang. *International Classification of Nonprofit Organizations*)<sup>38</sup>. Obecnie jest powszechnie stosowana nie tylko w badaniach porównawczych o charakterze międzynarodowym, lecz również przez lokalne oraz narodowe ośrodki badawcze<sup>39</sup>. Systematyka wyróżnia 12 głównych obszarów działania organizacji oraz w ramach każdego z nich – szereg szczegółowo opisanych podkategorii. W tabeli 1.1 przedstawiono nazwy wraz z ogólnym opisem poszczególnych grup podmiotów trzeciego sektora.

Z perspektywy zarządzania organizacją non profit zaprezentowana klasyfikacja jest wysoce użyteczna w procesie analizy otoczenia, gdyż pozwala zidentyfikować podmioty specjalizujące się w tej samej dziedzinie, a także określić nisze, w których działania trzeciego sektora są słabo rozwinięte. Ponadto, w wielu państwach poszczególne obszary życia społecznego są regulowane odrębnymi przepisami prawnymi, które w dużym stopniu determinują warunki oraz sposób funkcjonowania

<sup>38</sup> *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*, United Nations Publication, New York 2003, s. 31–33.

<sup>39</sup> J. Herbst, J. Przewłocka, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2010*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2011, [http://www.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/raporty/podstawowefakty\\_2010.pdf](http://www.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/raporty/podstawowefakty_2010.pdf) [dostęp 12.05.2014].

organizacji zajmujących się daną tematyką. Z uwagi na fakt, że wiele organizacji prowadzi działania jednocześnie w kilku wymienionych dziedzinach, zestawienia i raporty przygotowywane na podstawie omawianej klasyfikacji powinny być interpretowane z dużą ostrożnością.

**Tabela 1.1. Międzynarodowa klasyfikacja organizacji non profit**

Numer grupy	Zakres działania
1.	<b>Kultura i rekreacja</b> organizacje wspierające aktywność kulturalną – muzea, teatry, ośrodki kultury; sportową – kluby sportowe, działalność klubowa w obszarze rekreacji
2.	<b>Edukacja i badania</b> podmioty prowadzące, koordynujące, promujące i wspierające działalność edukacyjną oraz badania naukowe
3.	<b>Ochrona zdrowia</b> organizacje dostarczające ogólne oraz specjalistyczne usługi natury medycznej, koordynujące oraz wspierające działania z obszaru ochrony zdrowia
4.	<b>Usługi społeczne</b> instytucje wspierające określone grupy społeczne – niepełnosprawnych, młodzież, dzieci, osoby starsze; rozwiązywanie problemów społecznych; zapobieganie lokalnym klęskom żywiołowym i pomoc ich ofiarom; pomoc materialna dla najuboższych
5.	<b>Środowisko naturalne</b> organizacje promujące i dostarczające usługi z zakresu ochrony środowiska; przeciwdziałanie zanieczyszczeniu środowiska i jego kontrola; działania w obszarze edukacji i zdrowia; opieka nad zwierzętami
6.	<b>Rozwój i mieszkalnictwo</b> instytucje wspierające lokalny rozwój społeczno-gospodarczy; promowanie przedsiębiorczości i przeciwdziałanie bezrobociu; spółdzielnie mieszkaniowe i usługi z zakresu mieszkalnictwa
7.	<b>Rzecznictwo prawne i polityka</b> organizacje ochrony praw obywatelskich oraz praw mniejszości; ochrona i pomoc prawna; organizacje polityczne
8.	<b>Wsparcie działań filantropijnych i wolontariatu</b> podmioty pośredniczące, promujące idee dobroczynności i wolontariatu, wspomagające inne organizacje non profit przez dotacje, szkolenia i inne usługi
9.	<b>Działalność międzynarodowa</b> instytucje promujące idee porozumienia międzynarodowego, programy wymiany oraz pomocy humanitarnej; działania wspierające pokój i poszanowanie praw człowieka na świecie
10.	<b>Religia</b> związki wyznaniowe, kościoły i społeczności promujące wartości religijne; prowadzenie usług związanych z obrzędami religijnymi
11.	<b>Działalność gospodarcza, związki i stowarzyszenia zawodowe</b> instytucje samoregulujące i koordynujące działalność gospodarczą w ujęciu ogólnym oraz branżowym; reprezentowanie interesów grup zawodowych i branż
12.	<b>Pozostałe organizacje</b> podmioty niezaliczone do żadnej wcześniejszej grupy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*, United Nations Publication, New York 2003, s. 31–33.

Całkowicie odmienną perspektywę przyjął H. Hansmann, który opracował segmentację organizacji non profit, stosując dwa kryteria podziału, graficznie przedstawione na rysunku 1.1<sup>40</sup>.

**Rysunek 1.1. Podział organizacji non profit zgodnie z kryterium źródła finansowania i formy kontroli – przykładowe organizacje funkcjonujące w Polsce**

	donacyjne	komercyjne
samopomocowe	Polskie Towarzystwo Stwardnienia Rozsianego	Polski Związek Wędkarski
przedsiębiorcze	Polska Akcja Humanitarna	Fundacja Krystyny Jandy na rzecz Kultury

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Hansmann, *The Role of Nonprofit Enterprise*, „The Yale Law Journal” 1980, vol. 89, s. 835–901.

Pierwsze z nich to źródło finansowania. Organizacje donacyjne utrzymują się głównie dzięki wsparciu darczyńców, natomiast podstawowym sposobem generowania przychodów podmiotów komercyjnych jest sprzedaż towarów oraz usług. Jako przykład pierwszego typu organizacji może posłużyć Polskie Towarzystwo Stwardnienia Rozsianego, którego członkowie korzystają z różnego rodzaju wsparcia ze strony osób indywidualnych oraz darczyńców instytucjonalnych<sup>41</sup>. Przeciwnieństwem jest Fundacja Krystyny Jandy na rzecz Kultury, która prowadzi dwie sceny teatralne, wystawiające komercyjne przedstawienia<sup>42</sup>. Jej głównym źródłem przychodu jest więc działalność gospodarcza.

Drugie kryterium podziału to forma kontroli. Organizacje samopomocowe skupiają członków i dla nich przede wszystkim są powołane. Członkowie mają bezpośredni wpływ na organizację, a inne grupy interesariuszy w ograniczonym stopniu odczuwają skutki jej działań. Przykładem jest Polski Związek Wędkarski, skupiający i zarządzany przez wędkarzy oraz działający na ich rzecz<sup>43</sup>. Podmioty

<sup>40</sup> H. Hansmann, *The Role of Nonprofit Enterprise*, „The Yale Law Journal” 1980, vol. 89, s. 835–901.

<sup>41</sup> Polskie Towarzystwo Stwardnienia Rozsianego, <http://www.ptsr.org.pl> [dostęp 12.05.2014].

<sup>42</sup> Fundacja Krystyny Jandy na rzecz Kultury, <http://fundacjakj.pl> [dostęp 12.05.2014].

<sup>43</sup> Polski Związek Wędkarski, <http://www.pzw.org.pl> [dostęp 12.05.2014].

o charakterze przedsiębiorczym natomiast z założenia są tworzone po to, aby dostarczać towary lub usługi społeczne zewnętrznym grupom interesariuszy. W organizacji takiej pracują kierownicy, płatny personel i wolontariusze, którzy nie są jej beneficjentami. Fundacja Warszawskie Hospicjum dla Dzieci to organizacja dająca opiekę paliatywną chorym dzieciom oraz wsparcie ich rodzinom<sup>44</sup>. Poszczególne programy są prowadzone przez lekarzy, pielęgniarki, psychologów, rehabilitantów, pracowników socjalnych oraz odpowiednio przeszkolonych wolontariuszy.

Według autorów systematyki zaproponowany podział ma implikacje natury zarządczej. W każdym z czterech typów podmiotów inaczej rozkładają się siły pomiędzy poszczególnymi grupami interesariuszy, odmienne są cele i sposoby ich realizacji<sup>45</sup>. Słabością tego podziału jest natomiast występowanie wielu organizacji o mieszanych formach finansowania i kontroli. Problematyczne jest zwłaszcza określenie typu finansowania w przypadku zróżnicowanych źródeł, gdy brak jest jednego, dominującego sposobu pozyskiwania funduszy na działalność statutową.

W trzecim często przywoływanym podziale wykorzystuje się kryterium źródła kontroli jako podstawę klasyfikacji podmiotów non profit. Poszczególne grupy organizacji są opisane skomplikowanymi skrótami, których rozwinięcia zamieszczono w tabeli 1.2.

**Tabela 1.2. Typy organizacji non profit według źródła kontroli (skrót i ich rozwinięcie)**

Skrót	Rozwinięcie	Rozwinięcie w języku polskim
GONGO	Government Organized Non-Governmental Organization	organizacja pozarządowa powołana przez organy rządowe
QUANGO	Quasi Autonomous Non-Governmental Organization	quasi-pozarządowa organizacja
PVO	Private Voluntary Organization	prywatna organizacja wolontariuszy
DONGO	Donator Organized Non-Governmental Organization	organizacja pozarządowa powołana przez donatorów
FONGO	Funder Organized Non-Governmental Organization	organizacja pozarządowa powołana przez fundatora
BONGO	Business Organized Non-Governmental Organization	organizacja pozarządowa powołana przez przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Sargeant, *Marketing Management for Nonprofit Organizations*, Oxford University Press, Oxford 2005, s. 12; B. Filipiak, J. Ruszała, *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty*, Difin, Warszawa 2009, s. 109.

Niezależnie od złożoności i egzotycznego brzmienia niektórych z zaprezentowanych skrótów, klasyfikacja ta niesie istotne informacje dotyczące sposobu

<sup>44</sup> Fundacja Warszawskie Hospicjum dla Dzieci, [www.hospicjum.waw.pl](http://www.hospicjum.waw.pl) [dostęp 12.05.2014].

<sup>45</sup> H. Hansmann, *The Role of Nonprofit Enterprise...*, op.cit.

funkcjonowania podmiotów należących do poszczególnych grup. Organizacje quasi-pozarządowe oraz powołane przez organy rządowe funkcjonują przeważnie jako zlecciodawcy sektora publicznego i są zarządzane w sposób zbliżony do sposobu zarządzania podmiotami państwowymi. Dominującą grupą interesariuszy, mającą największy wpływ na działanie podmiotów tego typu, są organy rządowe. Określają one obszar działania, cele, strategię i budżet przeznaczony na ich realizację. Mają wpływ na strukturę organizacyjną, procedury oraz system raportowania i kontroli. Większość organizacji tego rodzaju powstaje z inicjatywy organów rządowych i nie jest w stanie działać jako w pełni niezależne podmioty<sup>46</sup>. Największym wyzwaniem dla tego rodzaju organizacji jest uniknięcie wypaczeń, związanych z uzależnieniem oraz upodobnieniem się do organów państwowych, co zostanie omówione w części książki poświęconej koncepcji zawodności państwa.

Drugą skrajność pod względem źródła kontroli organizacji zajmujących przestrzeń pomiędzy państwem a biznesem stanowią podmioty powołane do życia przez przedsiębiorstwa, których przykładem są fundacje korporacyjne. Realizują one zadania zbieżne z celami firmy, ich działania często stanowią element społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), korzystają również z finansowych oraz pozafinansowych zasobów organizacji macierzystej. Styl zarządzania oraz filozofia działania, przejmowane przez organizacje non profit od swoich biznesowych fundatorów, mogą stanowić zarówno siłę, jak i zagrożenie dla organizacji. Duch społecznikowski oraz cele rzeczywiście odzwierciedlające potrzeby społeczne, a nie interesy firmy to obszary największych kontrowersji i wyzwań. Podobne dylematy mogą stać się udziałem organizacji powołanych przez jednego fundatora. Formalnie nie sprawuje on władzy, lecz jego znaczący wkład finansowy może przekładać się na chęć zarządzania organizacją w sposób autorytarny, zmierzający do osiągnięcia osobistych celów fundatora.

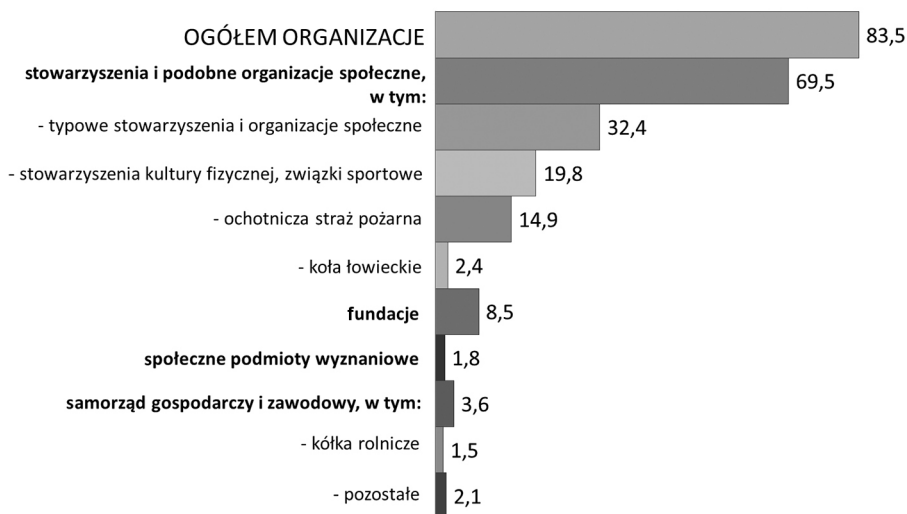
Między organizacjami upodabniającymi się do agend państwowych z jednej strony oraz przedsiębiorstw z drugiej funkcjonują podmioty typu PVO i DONGO. Istnieją głównie dzięki ofiarności obywateli, wspierających dane przedsięwzięcie materialnie jako darczyńcy lub przez nieodpłatną pracę jako wolontariusze. Rozproszona władza oraz źródła finansowania wymagają od osób zarządzających podmiotem rozwiniętych umiejętności koordynowania pracy poszczególnych grup interesariuszy. Największym wyzwaniem związanym z funkcjonowaniem tego typu organizacji jest zwykle pozyskanie funduszy na realizację przedsięwziętych celów<sup>47</sup>. Organizacje te spełniają obie podstawowe funkcje trzeciego sektora – dają możliwość

<sup>46</sup> S.R. Smith, M. Lipsky, *Nonprofit Organizations and Community*, w: *The Nature of The Non-profit Sector...*, op.cit.

<sup>47</sup> Ibidem.

zaangażowania społecznego oraz rozwiązują problemy społeczne. Pozostając niezależnymi od podmiotów innych sektorów, mają wszystkie immanentne cechy organizacji non profit, wraz z ich celami i wartościami. Dlatego też właśnie ten typ organizacji stanowi punkt wyjścia znakomitej większości koncepcji teoretycznych sformułowanych w kontekście organizacji non profit.

Wykres 1.1. Struktura organizacji trzeciego sektora według form prawnych w Polsce w 2012 r. (w tys.)



Źródło: *Trzeci sektor w Polsce. Stowarzyszenia, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe, organizacje samorządu zawodowego, gospodarczego i pracodawców w 2012 r.*, red. K. Goś-Wójcicka, S. Nałęcz, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2014, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoleczna-wolontariat/gospodarka-spoleczna-trzeci-sektor/trzeci-sektor-w-polsce-stowarzyszenia-fundacje-spoleczne-podmioty-wyznaniowe-samorzad-zawodowy-i-gospodarczy-oraz-organizacje-pracodawcow-w-2012-r-1,3.html> [dostęp 16.05.2015].

W systematyce podmiotów trzeciego sektora w Polsce stosowanej w oficjalnych statystykach za podstawowe kryterium podziału uważa się formę prawną. Dwa główne rodzaje organizacji non profit to stowarzyszenia, działające na podstawie ustawy z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach, oraz fundacje, funkcjonujące na podstawie przepisów ustawy z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach<sup>48</sup>. Strukturę

<sup>48</sup> Inne akty prawne regulujące działalność poszczególnych grup organizacji non profit to m.in.: ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o organizacjach pracodawców, ustawa z dnia 30 maja 1989 r. o izbach gospodarczych, ustawa z dnia 22 marca 1989 r. o rzemiośle czy ustawa z dnia 14 grudnia 1995 r. o izbach rolniczych. Por. *Trzeci sektor w Polsce. Stowarzyszenia, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe, samorząd zawodowy i gospodarczy oraz organizacje pracodawców w 2010 r.*, red. K. Goś-Wójcicka, S. Nałęcz, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2013, [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/GS\\_stow\\_fund\\_i\\_spol\\_podm\\_wyz\\_2010.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/GS_stow_fund_i_spol_podm_wyz_2010.pdf) [dostęp 16.05.2014].

prawną oraz odsetek należących do danej formy organizacji non profit przedstawia wykres 1.1. Pod koniec 2012 r. stowarzyszenia oraz podobne organizacje społeczne stanowiły 83% całkowitej liczby organizacji, która była szacowana na ponad 83 tys.<sup>49</sup> Do znacznie mniejszej grupy fundacji należało 10% podmiotów trzeciego sektora.

Autorzy raportu GUS wskazali na trend zmniejszania się liczby należących do organizacji członków oraz nieznaczny, lecz stabilny wzrost liczby osób zatrudnionych na etatach. Ponadto, od początku prowadzenia badań w 1997 r. obserwowano wzrost całkowitej liczby podmiotów non profit, głównie fundacji i stowarzyszeń.

#### 1.4. Specyfika organizacji non profit z perspektywy zarządczej

Zarządzanie w ujęciu funkcjonalnym jest definiowane jako zbiór działań skierowanych na zasoby organizacji i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny<sup>50</sup>. Klasyczne, zaproponowane przez H. Fayola, ujęcie funkcji zarządzania obejmuje takie elementy, jak: planowanie, organizowanie, decydowanie, motywowanie i kontrolowanie<sup>51</sup>. Same funkcje zarządzania pozostają te same niezależnie od analizowanego sektora, dopasowaniu do realiów organizacji non profit podlegają metody i techniki zarządzania, rozumiane jako sposób realizacji funkcji zarządzania i obejmujące takie zagadnienia, jak: rejestrowanie, wartościowanie i normowanie pracy oraz organizowanie i koordynowanie działań pojedynczych osób oraz zespołów<sup>52</sup>.

Duże zróżnicowanie organizacji, które mieszczą się w definicji podmiotu non profit, sprawia, że analiza trzeciego sektora jako całości, niezależnie od obszaru dociekań, jest dużym wyzwaniem. Badacze zajmujący się obszarem zarządzania są jednak zgodni co do tego, że specyfika organizacji trzeciego sektora uzasadnia podjęcie odrębnych analiz tej grupy podmiotów<sup>53</sup>.

<sup>49</sup> *Wstępne wyniki badania społecznej i ekonomicznej kondycji organizacji trzeciego sektora w 2012 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2014, [http://civicpedia.ngo.pl/files/wiadomosci.ngo.pl/public/filespublic/2014/20140408144426\\_Wstepne\\_wyniki\\_badiana\\_spolecznej\\_i\\_ekonomicznej\\_kondycji\\_organizacji\\_trzeciego\\_sektora\\_w\\_2012\\_r.pdf](http://civicpedia.ngo.pl/files/wiadomosci.ngo.pl/public/filespublic/2014/20140408144426_Wstepne_wyniki_badiana_spolecznej_i_ekonomicznej_kondycji_organizacji_trzeciego_sektora_w_2012_r.pdf) [dostęp 12.05.2014].

<sup>50</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 39.

<sup>51</sup> W literaturze funkcjonuje również ujęcie instytucjonalne, zgodnie z którym zarządzanie odnosi się do hierarchii w organizacji i stanowisk związanych z realizacją funkcji zarządczych. Por. *Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej*, red. J. Hausner, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007, s. 42.

<sup>52</sup> A. Czermiński, M. Grzybowski, K. Ficoń, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1999, s. 29.

<sup>53</sup> D. Lewis, *Non-Governmental Organizations, Management and Development*, Routledge, New York 2014, s. 28; T. Kafel, *Metody profesjonalizacji organizacji pozarządowych*, „Zeszyty Naukowe” Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (seria specjalna: „Monografie”), 2014, nr 235, s. 85–90.



Elementy charakterystyczne, które mają kluczowe znaczenie dla zarządzania, zawierają się w czterech głównych obszarach: pozafinansowych celów organizacji, dobrowolności uczestnictwa, rozproszenia własności oraz specyfice interesariuszy trzeciego sektora. W kolejnych punktach opisano poszczególne grupy czynników.

### 1.4.1. Pozafinansowe cele organizacji

Podmioty non profit powstają z pobudek innych niż finansowe, nie mają też możliwości dystrybuowania zysków wśród założycieli czy członków zarządu. Jest to najistotniejsza różnica między organizacjami pozarządowymi a biznesem, która wpływa na różnice w obszarze zarządzania podmiotami z pierwszego i trzeciego sektora. Właściciele przedsiębiorstw z łatwością oceniają stan realizacji swoich celów finansowych, porównując osiągnięty wynik z oczekiwanymi efektami. Pozafinansowe cele organizacji non profit są znacznie **trudniej mierzalne**, zwłaszcza w przypadku skomplikowanych usług społecznych. Występuje tu istotna różnica między wynikami działań (ang. *outputs*) a ich efektami (ang. *outcomes*) oraz łatwością ich mierzenia i kontroli<sup>54</sup>. Wyniki stosunkowo łatwo oszacować, nawet jeśli nie mają wymiaru finansowego. W przypadku organizacji zajmującej się aktywizacją zawodową w danym regionie może to być liczba przeprowadzonych szkoleń lub liczba osób bezrobotnych, które w nich uczestniczyły. Efekty działań, powiązane z celami organizacji, są trudniejsze do oceny z dwóch powodów. Po pierwsze, większość celów ma charakter długookresowy i efekty działań są widoczne z dużym opóźnieniem. Czas między odbyciem szkolenia dla bezrobotnych a otrzymaniem pracy może być znaczny, co wymaga od organizacji skutecznego systemu śledzenia losów uczestników szkoleń oraz zwiększa prawdopodobieństwo wystąpienia innych, niezależnych czynników wpływających na rynek pracy, które utrudniają powiązanie wyników działań z ich efektami. Po drugie, wiele efektów, które organizacje non profit pragną osiągnąć, jest obiektywnie trudnych do zmierzenia. Zapobieganie ubóstwu, wyjście z grupy wykluczenia społecznego czy możliwość obcowania z wolną od zanieczyszczeń przyrodą to efekty zarówno trudno mierzalne, jak i osiągnane w długim czasie<sup>55</sup>.

<sup>54</sup> C. Lee, *What Factors Explain the Variation in the Use of Outcome Measures by Nonprofits?*, materiały konferencyjne ARNOVA, Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action, 2013 Annual Conference, Hartford CT 2013.

<sup>55</sup> Jedną z metod pomiaru efektów działań organizacji non profit jest technika *Prove and Improve*, po raz pierwszy zaprezentowana w Polsce w 2008 r. przez B. Juraszek-Kopacz, J. Turowicza. Por. B. Juraszek-Kopacz, J. Turowicz, *Zmierzyć niemierzalne, czyli o pomiarze oddziaływania społecznego. Poradnik dla organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008.



Operowanie pozafinansowymi celami oraz brak konieczności wykazywania zysków utrudnia **kontrolę efektywności** działań organizacji non profit. Jej pomiar, podobnie jak ma to miejsce w przypadku celów, jest łatwiejszy na poziomie wyników niż efektów. Obliczenie kosztów poniesionych na przeszkolenie określonej liczby osób bezrobotnych jest jednak miernikiem niewystarczającym do określenia tego, czy organizacja realizuje swoje cele w sposób efektywny. Szkolenie dla bezrobotnych przeprowadzone bardzo niewielkim kosztem może nie przełożyć się w żaden sposób na poziom zatrudnienia ich uczestników w przyszłości. Dopiero uwzględnienie efektów pozwala oszacować efektywność przedsięwzięcia. Opisane trudności mogą doprowadzić do sytuacji „poszukiwania kosztów”, kiedy działania są podejmowane na podstawie dostępnego budżetu, bez analizy ich skuteczności i efektywności. Zwraca się również uwagę na istnienie ukrytych form podziału zysków, takich jak nadmierne inwestowanie w szkolenia i wyposażenie czy wykorzystanie przychodów na finansowanie najbardziej korzystnych dla organizacji, ale niekoniecznie dla celu społecznego działań<sup>56</sup>.

Kolejną trudnością związaną ze specyficznymi celami oraz obszarami, w których funkcjonują podmioty trzeciego sektora, jest **zmiennność otoczenia** oraz ograniczone możliwości przewidzenia i zaplanowania działań organizacji. Niepewność dotyczy również organizacji nastawionych na zysk, lecz jego poziom jest znacznie niższy niż ten towarzyszący wielu podmiotom non profit<sup>57</sup>. Działalność społeczna podejmowana w obszarach zaniedbanych przez państwo często oznacza funkcjonowanie w warunkach niestabilnego, zmiennego lub ułomnego prawa, które utrudnia długoterminowe planowanie. Wojny, akty terrorystyczne, klęski żywiołowe czy ekologiczne to wydarzenia niedające się przewidzieć, wyznaczanie konkretnych, mierzalnych celów z dużym wyprzedzeniem w ogóle nie jest tu możliwe. Elastyczność i szybkość reakcji w postaci adekwatnych i skutecznych działań organizacji jest w takich przypadkach największym ich atutem. Przygotowanie organizacji do pracy w warunkach najwyższej presji i niestabilności staje się kluczowym wyzwaniem z obszaru zarządzania.

Skupianie się na pozafinansowych celach niesie ze sobą również pozytywne aspekty. Przedsiębiorstwa, obok realizowania zysku, formułują misje, które zwykle

---

<sup>56</sup> D. Buttler, *Ekonomia sektora nonprofit. Krytyka i reinterpretacja wybranych aspektów teoretycznych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2009, R. 71, z. 4, s. 133–143. Przegląd metod monitorowania i pomiaru działań organizacji non profit przedstawił m.in. T. Kafel w: T. Kafel, *Metody oceny działania organizacji pozarządowych*, „Zeszyt Naukowy” Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie, 2012, nr 25, s. 53–73.

<sup>57</sup> A. Sargeant, *Marketing Management for Nonprofit Organizations*, Oxford University Press, Oxford 2005, s. 30.

zawierają pozafinansowe cele i wartości<sup>58</sup>. Podążanie za nimi i jednocześnie osiągnięcie założonych celów finansowych oznacza nieustające ścieranie się i konkurowanie dwóch, nierzadko sprzecznych ze sobą filozofii. Misja organizacji non profit jest przekładana na odpowiadające jej, pozafinansowe cele szczegółowe, a brak wewnętrznego konfliktu pozwala na skupienie wszystkich zasobów na jej realizacji. Przyjęcie pozafinansowej perspektywy sprawia ponadto, że organizacje non profit działają w branżach o bardzo niskiej lub wręcz ujemnej rentowności, w których przedsiębiorstwa nie są w stanie dostarczać swoich produktów. Pozafinansowe wartości przyciągają do organizacji non profit specyficznych pracowników, nastawionych bardziej na realizację celów społecznych i swoich pasji niż osiągnięcie sukcesów finansowych. Zjawisko to sprawia, że organizacje te z jednej strony stają się atrakcyjnym miejscem realizacji zainteresowań i potrzeb społecznych części aktywnych zawodowo obywateli, z drugiej zaś – są gwarantem dla społeczeństwa, że interes społeczny jest przedkładany nad finansowe cele organizacji.

#### 1.4.2. Dobrowolność uczestniczenia

Pozafinansowe cele organizacji non profit, skierowane w wielu przypadkach na dobro publiczne, czynią je podobnymi do organów administracji rządowej, których zadaniem jest dostarczanie usług społecznych. O ile jednak ustalonym przez państwo regulacjom podlegają wszyscy objęci danymi przepisami obywatele państwa, rejonu lub miasta, o tyle uczestnictwo w programach non profit jest dobrowolne. Podmioty trzeciego sektora muszą zdobyć zainteresowanie i poparcie interesariuszy podobne do tego, o jakie starają się przedsiębiorstwa oferujące swoje towary i usługi. Jest to trudne w przypadku, gdy cele społeczne realizowane przez organizacje mają charakter długoterminowy, wymagają zmian w postawach członków społeczeństwa, są trudne do zmierzenia lub ich wyniki nie przekładają się bezpośrednio na korzyści dla interesariuszy. Za przykład może posłużyć obszar szkolnictwa, w którym funkcjonuje obowiązek edukacji na poziomie podstawowym w wielu państwach na świecie. Organizacje pracujące w sferze podstawowej edukacji w państwach, gdzie brak jest takich regulacji, nie mają legitymacji do narzucenia swoich programów miejscowym instytucjom współpracującym ani beneficjentom. Efektywna komunikacja, sprawne negocjacje i umiejętność poszukiwania celów

---

<sup>58</sup> Jako przykład może posłużyć firma Danone, której misję określa hasło: „Poprzez żywność niesiemy zdrowie tak wielu ludziom, jak to możliwe”, akcentujące korzyść dla klientów – dostęp do zdrowych produktów. Por. <https://www.danone.pl/Kim-jestesmy/Misja-i-wartosci> [dostęp 14.05.2014].

satysfakcjonujących wszystkie zaangażowane strony stają się istotnymi elementami pracy w organizacji i stanowią warunek konieczny realizacji jej misji.

### 1.4.3. Rozproszone prawa własności

Organizacje non profit są podmiotami prywatnymi, lecz w odróżnieniu od sektora przedsiębiorstw założyciele nie są ich właścicielami. Własność jest rozproszona pomiędzy trudną do zidentyfikowania społeczność, co pociąga za sobą również rozproszenie władzy, kontroli i odpowiedzialności. Funkcje zarządcze w organizacji non profit są sprawowane na podstawie umocowań formalnych odmiennych niż te w przedsiębiorstwach, a organy je realizujące – zarząd czy menadżerowie – działają w trudniejszych, bo pozbawionych jednoznacznych źródeł władzy właścicielskiej, warunkach<sup>59</sup>. Brak grupy akcjonariuszy, oczekujących zwrotu z inwestycji, powoduje osłabienie funkcji kontrolnych organizacji non profit. Jest to kolejny fakt, który wraz z trudnością mierzenia celów i brakiem konieczności wykazywania zysków stanowi utrudnienie w kontroli efektywności pracy podmiotów trzeciego sektora.

Rozproszona własność stanowi szansę dla organizacji złożonych z wielu zaangażowanych w działalność stron. Poczucie odpowiedzialności za wspólne realizowanie misji organizacji jest elementem spajającym i motywującym do współpracy, często zastępując formalne umowy i hierarchiczne struktury.

### 1.4.4. Interesariusze

Organizacje non profit wyróżnia wielość grup interesariuszy oraz złożoność relacji pomiędzy nimi<sup>60</sup>. Rozmyte źródła władzy i kontroli sprawiają, że poszczególni interesariusze nie są elementem otoczenia, jak ma to miejsce w przypadku przedsiębiorstw, lecz stanowią integralną część organizacji, wpływającą w ogromnym stopniu na jej funkcjonowanie. Członkowie zarządu, darczyńcy, beneficjenci, pracownicy i wolontariusze, a także lokalne społeczności – wszystkie te grupy są ze sobą powiązane i nierzadko się przenikają. Źródła władzy nie są formalnie określone i często skupiają się wokół źródła finansowania. Organizacje wspierane przez darczyńców są więc kontrolowane przez fundatorów czy instytucje grantodawcze, podmioty utrzymujące się ze składek członkowskich są zarządzane przez samych członków i służą ich interesom. W wielu przypadkach organizacje korzystają

<sup>59</sup> P. Frumkin, *The Idea of a Nonprofit and Voluntary Sector*, w: *The Nature of the Nonprofit Sector...*, op.cit.

<sup>60</sup> L. Wellens, M. Jegers, *Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach*, „European Management Journal” 2014, vol. 32, no. 2, s. 223–243.

z kilku różnych źródeł finansowania jednocześnie, wobec czego władza i kontrola pozostają znacznie rozproszone. Sytuacja ta sprzyja powstawaniu struktur luźnych, niehierarchicznych i w pewnym sensie przypadkowych, ale też otwartych na zmiany i szybko reagujących na pojawiające się w otoczeniu bodźce<sup>61</sup>.

Natura obieranych przez organizacje non profit celów komplikuje relacje między interesariuszami. Dany wynik finansowy przedsiębiorstwa jest jednoznacznym miernikiem oraz jasnym celem zarówno dla akcjonariuszy, rady nadzorczej, dyrektorów zarządzających, jak i dla samych pracowników organizacji nastawionej na zysk. Pozafinansowe i trudne do mierzenia cele, jakie stoją przed organizacjami non profit, sprawiają, że realizowanie wspólnej misji może oznaczać co innego dla każdej z grup interesariuszy, a wartość finansowa przedsięwzięcia nie jest uniwersalnym miernikiem, zrozumiałym dla wszystkich stron. Powstaje zatem potrzeba uważnego śledzenia oczekiwań i celów poszczególnych grup oraz łagodzenia potencjalnych konfliktów między nimi. Realizowane przez organizacje działania muszą zaspokajać więzkę celów pochodzących od poszczególnych grup interesariuszy.

Grupy interesariuszy przedsiębiorstw oraz organizacji non profit różnią się siłą oddziaływania na podmiot oraz motywami i celami, jakie im przyświecają. Cechą charakterystyczną organizacji trzeciego sektora jest istnienie grup darczyńców i beneficjentów. Przedsiębiorstwo oferuje towary lub usługi swoim klientom w zamian za określoną wartość pieniężną, którą następnie przeznaczają na wytworzenie kolejnych produktów. Duża część organizacji non profit finansuje dostarczanie towarów i usług do beneficjentów z funduszy przekazanych przez inną grupę interesariuszy – darczyńców. Pełni zatem funkcję pośrednika, a przepływy zasobów pomiędzy organizacją a interesariuszami przebiegają odmiennie niż w przypadku przedsiębiorstw. Uproszczony schemat przepływu zasobów pieniężnych, towarów i usług w przedsiębiorstwie oraz organizacji non profit przedstawia rysunek 1.2.

Aby realizować swoją misję, organizacja non profit musi sprawnie zarządzać relacjami z obiema grupami interesariuszy tak, by strategię działań wobec nich były spójne i wzajemnie się uzupełniały. Zbilansowanie przepływów między organizacją a darczyńcami i beneficjentami jest warunkiem koniecznym sprawnego funkcjonowania organizacji trzeciego sektora.

Cechy wspólne organizacji non profit i odróżniające je od pozostałych podmiotów, mimo że są szeroko opisane w literaturze przedmiotu, wzbudzają również kontrowersje<sup>62</sup>. Ogromna różnorodność form zaliczanych do trzeciego sektora sprawia, że z łatwością można przytoczyć przykłady podmiotów niespełniających opisanych warunków. Brak finansowych celów oraz możliwości dystrybuowania

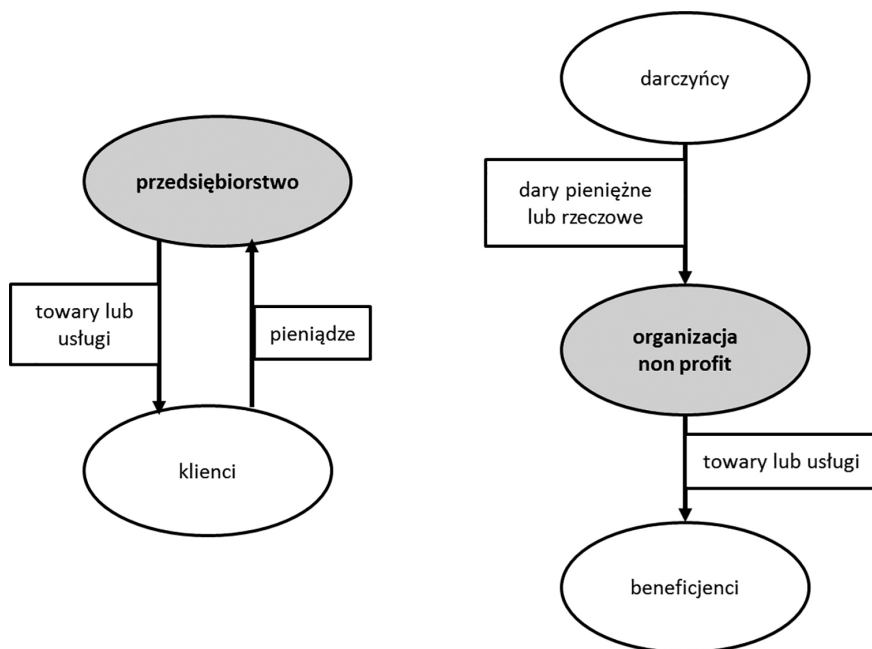
---

<sup>61</sup> P. Frumkin, op.cit.

<sup>62</sup> Ibidem.

zysków nie przeszkadza wielu organizacjom traktować działalność gospodarczą jako dominujące źródło przychodów. Zarządzane zgodnie z zasadami rynkowymi, z jasną hierarchią i strukturą, osiągają wysoką efektywność, a ewentualne nadwyżki finansowe przeznaczają na inwestycje w zasoby materialne i niematerialne organizacji. Podmiot taki nie utrzymuje relacji z darczyńcami i beneficjentami, lecz wytwarza i dostarcza określoną wartość jasno zdefiniowanej grupie klientów, podobnie jak ma to miejsce w podmiotach nastawionych na zysk. Kontrowersje wokół dobrowolności uczestnictwa pojawiają się w dyskusjach nad organizacjami religijnymi, które w rozmaity sposób wywierają presję na wiernych do aktywnego wspierania ich działalności<sup>63</sup>. Cecha dobrowolności wzbudza również wątpliwości w przypadku organizacji będących podwykonawcami programów zainicjowanych przez państwo, wobec których wdrożone zostały regulacje prawne zobowiązujące określone grupy interesariuszy do uczestnictwa w przedsięwzięciu.

Rysunek 1.2. Schemat przepływu zasobów pieniężnych, towarów i usług w przedsiębiorstwie oraz organizacji non profit



Źródło: opracowanie własne.

<sup>63</sup> K. Wright, *Generosity vs. Altruism: Philanthropy and Charity in the United States and United Kingdom*, „Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations” 2001, vol. 12, no. 4, s. 399–416.

Przytoczone przykłady po raz kolejny wskazują na to, że zjawisko mieszania się form i zanikania granic między podmiotami non profit a przedsiębiorstwami i państwem stanowi duże wyzwanie dla badaczy trzeciego sektora. Jednocześnie efekt ten nie byłby możliwy do zidentyfikowania bez wcześniej określonych cech charakteryzujących organizacje non profit w ich czystej postaci. Podmioty mające opisane powyżej cechy stanowią punkt odniesienia w przypadku analiz dotyczących trzeciego sektora zawartych w dalszej części pracy.

## Rozdział 2

# Przegląd teoretycznych koncepcji funkcjonowania organizacji non profit

---

Pytanie o przyczyny tworzenia się dobrowolnych, nienastawionych na zysk i niezależnych od państwa struktur nurtowało wielu badaczy. Powstały liczne teorie, mieszczące się w obszarach historii, antropologii kultury, ekonomii, polityki, socjologii czy psychologii, istnieją również teorie interdyscyplinarne, łączące w sobie różne nurty naukowe<sup>64</sup>. Poniżej zostały przedstawione wybrane koncepcje odnoszące się do organizacji non profit, mające wpływ na wykształcenie się zasad i narzędzi zarządzania, w tym zarządzania relacjami z interesariuszami, specyficznych dla organizacji trzeciego sektora.

### 2.1. Teorie popytowe

Pierwsze współczesne ekonomiczne koncepcje tłumaczące rozwój i działanie trzeciego sektora powstały w latach 70. XX w. na bazie ekonomii neoklasycznej i umieściły organizacje non profit w opozycji do państwa i przedsiębiorstw, upatrując w nich odpowiedzi na niedoskonałości każdego z pozostałych sektorów. Przedstawione koncepcje często występują pod wspólną nazwą „teorie popytowe”, gdyż kształtowanie się trzeciego sektora opisują jako reakcję na niezaspokojone przez państwo oraz przedsiębiorstwa potrzeby społeczeństwa. Popyt na określone usługi społeczne jawi się jako siła napędowa rozwoju organizacji non profit<sup>65</sup>.

#### 2.1.1. Teoria zawodności państwa

Zgodnie z koncepcją zawodności państwa (ang. *government failure theory*) organy publiczne nie spełniają należycie roli dostawcy dóbr i usług publicznych, a ich

---

<sup>64</sup> *Classics of Organization Theory*, red. J.M. Shafritz, J.S. Ott, Y.S. Jang, Cengage/Wadsworth, Boston 2011, s. 4.

<sup>65</sup> M. O’Neil, *Nonprofit Nation. A New Look at the Third America*, Jossey-Bass, San Francisco 2002, s. 48–49.

wysiłki w kierunku korygowania niepożądanych efektów działań rynku w pewnych warunkach stają się źródłem kolejnych patologii i niesprawiedliwości. Wyróżniono kilka przyczyn faktu, że prywatne organizacje non profit lepiej niż państwo spełniają potrzeby społeczne obywateli<sup>66</sup>:

- ograniczenie zróżnicowania działań państwa – organy publiczne z definicji służą wszystkim obywatelom danego państwa, co oznacza, że dostarczane przez nie dobra i usługi zaspokajają potrzeby szerokiego spektrum odbiorców; sytuacja taka rodzi popyt na dobra i usługi dopasowane do specyficznych potrzeb małych grup odbiorców (takich jak grupy etniczne, religijne czy koła hobbystyczne), zaspokajane przez lokalnie działające i doskonale orientujące się w tych potrzebach organizacje non profit;
- ograniczenie czasowe – kadencyjny rytm pracy organów publicznych wyznacza dość krótki horyzont planowania i realizowania celów społecznych; organizacje non profit, funkcjonujące niezależnie od zmian w administracji państwowej, mogą bez przeszkód realizować cele długofalowe; często również stanowią bogate źródło wiedzy oraz danych historycznych dotyczących określonego problemu społecznego, co daje im możliwość występowania w roli doradcy oraz wywierania presji w obszarze polityki społecznej państwa;
- biurokracja i duże rozmiary aparatu państwowego nie pozwalają mu szybko i efektywnie reagować na pojawiające się problemy społeczne, utrudnione są też działania w małej skali, mające charakter testowy; organizacje non profit znacznie lepiej radzą sobie z przetwarzaniem informacji, zbieraniem pomysłów i wdrażaniem nowych sposobów rozwiązywania problemów społecznych;
- dystans pomiędzy państwem a obywatelami w sensie psychologicznym oraz funkcjonalnym (skomplikowane procedury administracyjne) stawia organizacje non profit w roli pośrednika między społeczeństwem a państwem, który z jednej strony służy informacją na temat możliwych rozwiązań konkretnego problemu społecznego, z drugiej – pozyskuje informacje bezpośrednio od grup potrzebujących pomocy.

Koncepcja niedoskonałości państwa w odniesieniu do organizacji non profit funkcjonuje również pod nazwą „teoria różnorodności” (ang. *heterogeneity theory*), ponieważ opisane niedoskonałości aparatu państwowego uwidaczniają się w największym stopniu tam, gdzie istnieje zapotrzebowanie na usługi społeczne o charakterze niszowym. Ma to miejsce głównie w państwach o zróżnicowanej strukturze społecznej i dużej różnorodności kulturowej, religijnej czy etnicznej.

---

<sup>66</sup> Czynniki te zostały opisane przez J. Douglasa, a teoria zawodności państwa w odniesieniu do trzeciego sektora została formalnie przedstawiona przez B. Weisbroda. Por. D.R. Young, *Government Failure Theory*, w: *The Nature of the Nonprofit Sector...*, op.cit.



## 2.1.2. Teoria zawodności kontraktów

Kolejna koncepcja, znana jako teoria zawodności kontraktów (ang. *contract failure theory*), opisuje sytuacje, gdy organizacje non profit niwelują niedoskonałości sektora prywatnego (ang. *market failure*)<sup>67</sup>. Punktem wyjścia jest koncepcja asymetrii informacji występującej pomiędzy nabywcami a producentami (przedsiębiorstwami) odnośnie do jakości dóbr materialnych i usług będących przedmiotami wymiany. Ponieważ nabywcy dysponują mniejszą niż producenci wiedzą na temat rzeczywistej jakości nabywanego dobra, ci ostatni mają tendencję do maksymalizowania swoich zysków przez oferowanie jak najniższej jakości produktów po jak najwyższej cenie. Odbiorcy, którzy nie są w stanie samodzielnie zweryfikować jakości danej oferty, nie mają pewności, czy żądana cena jest adekwatna do jakości nabywanego dobra, i w takiej sytuacji mogą podejrzewać przedsiębiorstwo o nieuczciwość. Organizacje non profit z definicji nie są zainteresowane maksymalizacją zysku, a ich cele zwykle są bezpośrednio związane z dostarczeniem konkretnego towaru lub usługi określonej grupie beneficjentów. Są więc one mniej skłonne do wykorzystywania zjawiska asymetrii informacji na swoją korzyść. Z kolei dla odbiorców status non profit stanowi sygnał, że dostawca jest godny zaufania, a deklarowana przez niego jakość jest zbieżna ze stanem faktycznym. Badacze opisanej koncepcji podkreślają fakt, że wybór organizacji non profit jako dostawcy dóbr i usług jest jednym z wielu sposobów, w jaki nabywcy minimalizują efekt asymetrii informacji wobec producentów<sup>68</sup>.

Opisane powyżej koncepcje wykazują wyższość organizacji non profit nad sektorem przedsiębiorstw (rynkem) oraz sektorem publicznym (państwem). Badacze przyznają jednak, że procesy korygujące i uzupełniające zachodzą również w drugą stronę, a sektor non profit, podobnie jak pozostałe dwie grupy podmiotów, nie jest wolny od braków i nieprawidłowości.

Rola organizacji nienastwionych na zysk w minimalizowaniu efektu asymetrii informacji i zwiększaniu zaufania nabywców do jakości oferty jest istotna przede wszystkim tam, gdzie brakuje materialnych cech, których jakość można ocenić. Są to więc głównie skomplikowane usługi, takie jak opieka społeczna, szkolenia i doradztwo zawodowe, opieka medyczna, walka z patologiami społecznymi. Ponadto, nie bez znaczenia jest tu fakt operowania w najmniej dochodowych segmentach, które dla przedsiębiorstw stanowią trudny i mało atrakcyjny obszar. Na rynkach dóbr materialnych, których rentowność łatwo oszacować oraz których jakość jest

<sup>67</sup> Teoria ta została zaproponowana przez H. Hansmanna. Por. H. Hansmann, *Economic Theories of Nonprofit Organizations*, w: *The Nonprofit Sector: A Research Handbook...*, op.cit., s. 27–42.

<sup>68</sup> L.M. Salamon, H.K. Anheier, *Social Origins of Civil...*, op.cit.

oceniana bezpośrednio przez nabywców, przedsiębiorstwa nastawione na zysk lepiej radzą sobie z zaspokajaniem potrzeb klientów niż organizacje non profit<sup>69</sup>. Dzieje się tak dlatego, że klienci na bieżąco weryfikują zdolność przedsiębiorstwa do dostarczania oferty o satysfakcjonującej relacji jakości do ceny, wymuszając na nich odpowiednie działania.

### 2.1.3. Teoria współzależności

Sektor państwowy może być postrzegany jako strona wspierająca i korygująca niedoskonałości organizacji pozarządowych. Teoria współzależności (ang. *interdependence theory*), znana również jako koncepcja *third party government*, mówi o korzyściach, jakie płyną ze ścisłej współpracy między sektorami publicznym i pozarządowym<sup>70</sup>. Niedoskonałości, z którymi borykają się organizacje non profit, a które państwo może minimalizować przez uwzględnianie odpowiednich działań i przepisów, mogą być opisane następująco<sup>71</sup>:

- niewydolność (ang. *philanthropic insufficiency*) – trudności w pozyskiwaniu funduszy na działania statutowe, związane ze nieprzewidywalnością otoczenia, w jakim działają organizacje, i w konsekwencji uniemożliwiający rozwój i działania na dużą skalę; administracja państwowa może wesprzeć organizacje, zapewniając finansowanie w określonych obszarach społecznych; niewydolność jest również ograniczana przez dostarczanie innych, pozafinansowych zasobów – użyczanie lokali, preferencyjne warunki w dostępie do usług lub sprzętu należącego do administracji;
- paternalizm (ang. *philanthropic paternalism*) – ryzyko uzależnienia się od podmiotów będących źródłem finansowania działalności, może ono pociągnąć za sobą ograniczenie kontroli organizacji nad celami działań oraz ich realizacją; pieniądze publiczne mogą służyć nie jako główne źródło finansowania organizacji non profit, lecz jako narzędzie dywersyfikacji wsparcia i, co za tym idzie, gwarant niezależności podmiotu trzeciego sektora od prywatnych fundatorów;
- partykularyzm (ang. *philanthropic particularism*) – realizowanie celów zbieżnych z interesem zarządu lub innych silnych grup wpływu i ignorowanie rzeczywistych problemów lub potrzeb społecznych; sytuacja taka prowadzi do rywalizacji

<sup>69</sup> D.R. Young, op.cit.

<sup>70</sup> L.M. Salamon, *Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third-Party Government: Toward a Theory of Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*, „Journal of Voluntary Action Research” 1987, vol. 16, no. 1/2, s. 29–49.

<sup>71</sup> Wymienione ułomności mogą prowadzić do efektu odwrócenia, czyli do osiągnięcia przez organizacje trzeciego sektora rezultatów odwrotnych do zamierzonych. Por. K. Górniak, *Efekt odwrócenia w działaniach organizacji pozarządowych – dyskursywna analiza kilku zdarzeń*, „Trzeci Sektor” 2013, nr 30, s. 32–41.

o zasoby organizacji i działania jednych grup kosztem innych; w tym obszarze państwo podejmuje działalność kontrolną; odpowiednie przepisy zobowiązują organizacje pozarządowe do sprawozdawczości, w której wykazuje się związek między zidentyfikowanymi potrzebami społecznymi, przeprowadzonymi działaniami i wydanymi na ten cel funduszami; obowiązek upublicznienia raportów z działalności stanowi istotny element kontroli społecznej organizacji non profit;

- amatorstwo (ang. *philanthropic amateurism*) – zaangażowanie osób zainteresowanych określonymi problemami społecznymi, lecz niemających kwalifikacji do ich rozwiązania; administracja rządowa czy lokalna może tu służyć bezpłatnym dostępem do informacji oraz wiedzy eksperckiej w danym obszarze; amatorstwo jest też ograniczane przez narzucanie procedur ubiegania się o wsparcie czy obowiązku przygotowywania wspomnianych wcześniej sprawozdań; konieczność formułowania celów, planowania środków i podawania mierzalnych wskaźników ich realizacji zmusza organizacje do zdobywania wiedzy odnośnie do sposobów skutecznego rozwiązywania danych problemów społecznych.

Koncepcja współzależności zakłada, że opisane słabości mogą być niwelowane przez odpowiednie regulacje prawne oraz wsparcie finansowe, merytoryczne czy organizacyjne podmiotów non profit przez państwo. Jednocześnie jednak organizacje te, wyrastające z lokalnych środowisk i dobrze orientujące się w ich potrzebach oraz bardziej elastyczne i kreatywne niż agendy rządowe, lepiej poradzą sobie z dostarczeniem odpowiednich dla danej grupy odbiorców wartości. W konsekwencji obniżeniu ulegną koszty transakcyjne, towarzyszące zapewnieniu określonych usług społecznych.

## 2.2. Organizacje non profit w świetle teorii organizacji

Teorie opisujące działanie przedsiębiorstw oraz instytucji publicznych rozwinęły się na długo przed pierwszymi badaniami organizacji non profit. Powszechnie zaakceptowana definicja organizacji, rozumianej jako grupa ludzi zaangażowanych w różnorodne i wewnętrznie powiązane aktywności zmierzające do osiągnięcia określonego celu lub misji, jest na tyle uniwersalna, by pomieścić w sobie zarówno przedsiębiorstwa, podmioty administracji państwowej, jak i organizacje pozarządowe<sup>72</sup>. Poniżej przedstawiono ogólne koncepcje teoretyczne, które dobrze opisują

<sup>72</sup> H.K. Anheier, *Nonprofit Organizations: theory, Management, Policy*, Routledge, London 2005, s. 203. Jest to jedna z wielu definicji organizacji odzwierciedlających różnorodne podejścia do obszaru teorii organizacji. Zagadnienie to zostało rozwinięte w: L.G. Bolman, T.E. Deal, *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*, John Wiley & Sons, San Francisco 2008;

zjawiska zachodzące także w organizacjach non profit, jak również teorie odnoszące się wyłącznie do podmiotów trzeciego sektora.

### 2.2.1. Model organizacji non profit – analogia atomu

Badacze teorii organizacji zauważyli, że modele opisujące organizację jako byt o hierarchicznych, uporządkowanych i stosunkowo stałych w czasie strukturach i relacjach mają ograniczoną użyteczność w odniesieniu do podmiotów trzeciego sektora. Duża część takich organizacji, których działalność bazuje na dobrowolnie przekazywanych środkach (finansowych i rzeczowych) oraz pracy (wolontariacie), ma budowę oraz sposób funkcjonowania przypominający raczej model atomu<sup>73</sup>. Analogia ta (ang. *the atom analogy model*) opiera się na dwóch założeniach:

- organizację tworzą ludzie lub grupy ludzi o podobnych zainteresowaniach oraz celach – interesariusze (ang. *stakeholders, constituencies*), którzy pragną z jednej strony wesprzeć działania organizacji, z drugiej zaś – zaspokoić własne potrzeby poprzez udział w tych działaniach; są to grupy, które mają wpływ na organizację oraz które podlegają działaniom organizacji; grupy te przybierają w modelu postać elektronów krążących wokół jądra atomu;
- centralnymi elementami organizacji non profit (jądrem atomu w modelu) nie są struktura, fizyczna lokalizacja, źródła finansowania ani nawet cele; wartościami skupiającymi wszystkich interesariuszy są działania, programy, wydarzenia i spotkania, w których biorą oni udział i przez które realizują misję organizacji jako całości oraz swoje własne potrzeby.

Z tak opisaną budową łączą się konkretne prawidłowości funkcjonowania organizacji, które jednak nie zawsze pokrywają się z rzeczywistymi właściwościami atomu. Dlatego też mowa tu raczej o analogii niż o wiernym odzwierciedleniu jego fizycznej budowy. Organizacja non profit w myśl przedstawionej koncepcji odznacza się następującymi właściwościami<sup>74</sup>:

- grupy interesariuszy (członkowie, zarząd, darczyńcy, pracownicy, wolontariusze, beneficjenci) uczestniczą w działaniach organizacji dobrowolnie oraz z różnym natężeniem; poszczególne grupy będą bliżej lub dalej zasadniczej działalności organizacji (jądra) w zależności od stopnia zaangażowania, poczucia odpo-

---

M. Sulek, *On the Modern Meaning of Philanthropy*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 2010, vol. 39, no. 2, s. 193–213.

<sup>73</sup> Autorzy koncepcji atomu wyłączają z niej podmioty formalnie należące do trzeciego sektora, które jednak przypominają agendy rządowe (finansowanie i formalny nadzór organów publicznych) oraz przedsiębiorstwa (działalność gospodarcza jako dominująca). Por. J.S. Ott, *Perspectives on Organizational Governance: Some Effects on Government-Nonprofit Relations*, „Southeastern Political Review” 1993, vol. 21, no. 1, s. 3–21.

<sup>74</sup> Ibidem.

wiedzialności czy postrzeganej przez siebie roli w organizacji; intensywność ich zaangażowania może się zmieniać w czasie – przybierać na sile lub też całkowicie zanikać;

- grupy interesariuszy nie tworzą jasnej, hierarchicznej struktury; relacje pomiędzy grupami są wielokierunkowe i nieuporządkowane, a ich funkcje się przenikają; struktura organizacyjna takiego podmiotu jest często dziełem przypadku, a nie wynika z odgórnego planu;
- funkcjonowanie organizacji nie jest uzależnione od działania żadnej, pojedynczej grupy, lecz stanowi odzwierciedlenie ich wzajemnych relacji; szczególnie rola kierownictwa jest daleko mniej decydująca i jednoznaczna niż w przedsiębiorstwach; w organizacjach non profit wiele funkcji kierowniczych przejmują pracownicy, zarządowi pozostawiając formalne akceptowanie planów, budżetów i sprawozdań z działań;
- dobrowolność uczestnictwa w działaniach organizacji jest nierozzerwalnie związana z pojęciem motywów, jakie przyciągają interesariuszy do organizacji; w prezentowanej koncepcji wyróżnia się trzy kategorie przyczyn zainteresowania danej grupy interesariuszy działaniami organizacji: 1) chęć rozwiązania konkretnych problemów społecznych, jakimi zajmuje się dana organizacja, może to być walka z ubóstwem, programy edukacji mniejszości etnicznej czy ochrona zasobów naturalnych; 2) chęć wywołania pozytywnych efektów społecznych wynikających ze wspólnego działania, takich jak poczucie solidarności i przynależności do lokalnej wspólnoty czy obudzenie społecznej przedsiębiorczości; 3) chęć uzyskania osobistych korzyści, takich jak nawiązywanie relacji z ludźmi o podobnych wartościach i poglądach czy zdobywanie doświadczenia i wiedzy w obszarach przydatnych w przyszłości oraz w innych obszarach działalności;
- cele poszczególnych grup mogą być odmienne, lecz wszystkie będą realizowane przez działania organizacji; z tego punktu widzenia organizacja jako taka nie ma jednego celu, lecz jest ich wiele i mieszczą się one w określonej, często szeroko ujętej misji.

Koncepcja atomu odnosi się do specyficznej dla organizacji non profit struktury i wykorzystuje pojęcie interesariuszy – ludzi uczestniczących oraz wpływających na funkcjonowanie organizacji, a także odczuwających skutki jej działania. Opisane dalej teorie – agencji oraz stewarda – to dwie uzupełniające się koncepcje, które zostały wykorzystane do opisu relacji panujących pomiędzy uczestnikami działań organizacji non profit.

### 2.2.2. Teoria agencji

Centralnym pojęciem koncepcji agencji jest związek agencyjny między stronami kontraktu, który charakteryzuje istnienie zależności jednego uczestnika od drugiego. Stronami tymi są pryncypał, nazywany również mocodawcą, zlecający wykonanie określonych czynności w swoim imieniu, oraz agent (pełnomocnik), przyjmujący i wykonujący zlecenie. Osiągnięcie celów przez pryncypała zależy od odpowiedniego wywiązania się ze swoich obowiązków przez agenta, jednocześnie cele agenta mogą nie być zbieżne z celami jego zleceniodawcy. Ponadto, między stronami związku występuje wspomniana we wcześniejszej części pracy asymetria informacji, zwiększająca przewagę informacyjną agenta nad pryncypałem. Koszty zawarcia kontraktu w sytuacji istnienia relacji agencyjnej rosną o kategorie, które można zawrzeć w trzech punktach:

- koszty monitorowania, ponoszone przez pryncypała, mające na celu kontrolowanie agenta;
- koszty tworzenia więzi, ponoszone przez agenta w celu wzbudzenia zaufania pryncypała;
- koszty alternatywne, oznaczające utratę użyteczności pryncypała z powodu rozbieżności interesów stron<sup>75</sup>.

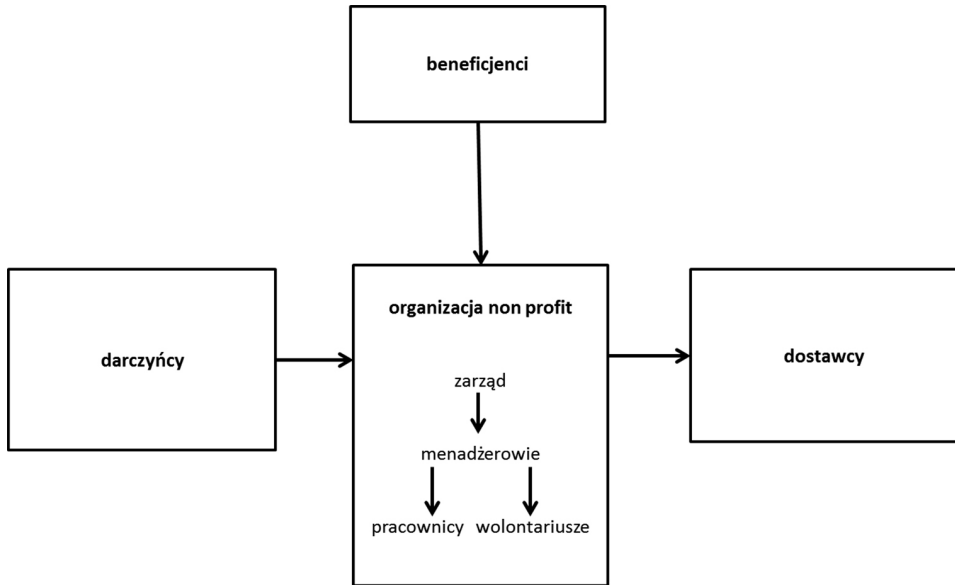
Teoria agencji koncentruje się na sposobach obniżania kosztów agencyjnych i w rezultacie zwiększania efektywności działań. Koszty są tym wyższe, im bardziej odległe od siebie cele wyznaczali sobie uczestnicy kontraktu oraz im większa jest asymetria informacji. Pryncypał ma do dyspozycji dwie grupy środków, za pomocą których może zwiększać zaangażowanie agenta w należyte wypełnianie swoich obowiązków względem zleceniodawcy. Może on prowadzić działania kontrolne zmniejszające asymetrię informacji oraz stosować rozmaite narzędzia motywujące, zbliżające cele agenta do celów pryncypała.

Rozpatrywanie funkcjonowania organizacji non profit przez pryzmat teorii agencji stanowi interesujący wątek badawczy. Brak nadzoru właścicielskiego, mnogość zaangażowanych stron oraz nieprzejrzysta struktura wielu organizacji non profit sprawiają, że pytanie o mechanizmy poprawiające efektywność funkcjonowania tych podmiotów staje się wyjątkowo istotne<sup>76</sup>. Schematycznie zależności agencyjne w organizacjach non profit przedstawia rysunek 2.1, na którym kierunek strzałek oznacza kierunek relacji pryncypał–agent.

<sup>75</sup> M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 41.

<sup>76</sup> R. Steinberg, *Principal–agent theory and nonprofit accountability*, w: *Comparative corporate governance of non-profit organizations*, red. K.J. Hopt, T. Von Hippel, Cambridge University Press, Cambridge 2010.

Rysunek 2.1. Relacje pryncypał–agent w organizacji non profit



Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Van Puyvelde, R. Caers, C. Du Bois, M. Jegers, *The Governance of Nonprofit Organizations: Integrating Agency Theory With Stakeholder and Stewardship Theories*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 2012, vol. 41, no. 3, s. 431–451.

Wśród związków agencyjnych można wyróżnić relacje przebiegające wewnątrz organizacji oraz pomiędzy podmiotem non profit a zewnętrznymi grupami interesariuszy. W relacjach z otoczeniem organizacja zleca określone działania podwykonawcom – innym organizacjom i przedsiębiorstwom, będącym w myśl opisywanej teorii agentami. Organizacja non profit jest natomiast podmiotem służebnym (agentem) w stosunku do dwóch, całkowicie odmiennych typów pryncypałów. Jedną grupę stanowią darczyńcy, zlecający organizacji przeprowadzenie określonych działań społecznych za przekazane przez nich wsparcie, drugą zaś beneficjenci – klienci oraz członkowie organizacji. Rolę pryncypała w organizacji przyjmuje zarząd, który zleca określone działania menadżerom, występującym w charakterze agentów. Z kolei oni kontrolują pracę innych grup agentów – pracowników oraz wolontariuszy, w przypadku których menadżerowie występują w roli pryncypała<sup>77</sup>. Przedstawiony opis relacji wewnątrz organizacji jest naznaczony doświadczeniami i obserwacjami badaczy ze Stanów Zjednoczonych, gdzie struktura i hierarchia

<sup>77</sup> S. Van Puyvelde, R. Caers, C. Du Bois, M. Jegers, *The Governance of Nonprofit Organizations: Integrating Agency Theory With Stakeholder and Stewardship Theories*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 2012, vol. 41, no. 3, s. 431–451.



w organizacjach non profit jest często zbliżona do tych funkcjonujących w sektorze przedsiębiorstw. Warto jednak zauważyć, że wewnętrzne relacje agencyjne mogą zostać odwrócone w przypadku organizacji samopomocowych, w których walne zgromadzenie członków powołuje swoich przedstawicieli, mających za zadanie realizowanie założonych przez członków celów. W takiej sytuacji zarząd staje się agentem, a członkowie organizacji – pryncypałem.

Wywodząca się z nauk ekonomicznych teoria agencji koncentruje się na sytuacjach konfliktowych, które są rozwiązywane przez odpowiedni dobór kontraktów, wzmożoną kontrolę oraz inicjowane przez pryncypała zewnętrzne czynniki motywujące, takie jak nagrody pieniężne (premie) za wykonanie określonych zadań. Model zakłada, że agenci są zorientowani na osiągnięcie indywidualnych celów i nie identyfikują się z organizacją<sup>78</sup>. Jest to obraz nieprzystający do rzeczywistych mechanizmów funkcjonowania organizacji non profit, w których motywacje wewnętrzne, altruizm, przedkładanie dobra grupy nad indywidualny interes i silne identyfikowanie się z określonymi celami społecznymi nie tylko są obecne, ale często stanowią pierwotną przyczynę ich powstania. Na wspomniane ograniczenia teorii agencji odpowiada koncepcja dobrego gospodarza, zgodnie z którą rozpatruje się zagadnienie relacji agencyjnych z perspektywy nauk społecznych i psychologii.

### 2.2.3. Teoria dobrego gospodarza

Teoria dobrego gospodarza, znana również jako teoria stewarda (ang. *stewardship theory*), jest osadzona na tym samym co teoria agencji założeniu istnienia kontraktów między pryncypałem a agentem. Tym razem jednak rozmaite czynniki natury psychologicznej i społecznej sprawiają, że agent, dobrowolnie wchodzący w relacje z pryncypałem, stara się najlepiej jak to możliwe realizować cele zleceńodawcy, które są zbieżne z jego własnymi. Motywowany jest więc wewnętrznie i identyfikuje się z organizacją, na rzecz której działa. Ponadto, funkcjonowanie wśród innych ludzi dążących do tego samego celu przynosi mu korzyści natury społecznej, czyniąc z niego kolektywistycznie zorientowanego członka zespołu<sup>79</sup>. Zgodnie z koncepcją stewarda zasadniczym elementem relacji jest nie konflikt, lecz współpraca, a narzędzia kontroli i zewnętrznych czynników motywujących zastępuje się rozwiązaniami mającymi na celu wsparcie wysiłków i wewnętrznej motywacji

<sup>78</sup> J. Davis, F. Schoorman, L. Donaldson, *Toward a stewardship theory of management*, „Academy of Management Review” 1997, vol. 22, no. 1, s. 20–47.

<sup>79</sup> C. Sundaramurthy, M. Lewis, *Control and collaboration: Paradoxes of governance*, „Academy of Management Review” 2003, vol. 28, s. 397–415.



agenta<sup>80</sup>. Mechanizmy opisane w koncepcji dobrego gospodarza, szczególnie dobrze widoczne w funkcjonowaniu organizacji non profit, można odnaleźć we wszystkich typach podmiotów, w których występują relacje pryncypał–agent. Liczne badania empiryczne potwierdziły słuszność założeń obu teorii, co każe postrzegać je jako koncepcje wzajemnie się uzupełniające<sup>81</sup>.

Studia nad relacjami panującymi między grupami interesariuszy w organizacjach non profit doprowadziły do powstania modelu łączącego oba podejścia teoretyczne, który został graficznie przedstawiony na wykresie 2.1.

Wykres 2.1. Teoria agencji i stewarda na osi konfliktu celów w relacjach pryncypał–agent



Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Caers, C. Du Bois, M. Jegers, S. De Gieter, C. Schepers, R. Pepermans, *Principal–agent relationships on the stewardship – agency axis*, „Nonprofit Management & Leadership” 2006, vol. 17, no. 1, s. 25–47.

Oś wykresu reprezentuje stopień, w jakim cele agenta i pryncypała wchodzi ze sobą w konflikt, gdzie 0 oznacza całkowitą ich zbieżność. Teoria stewarda działa w skrajnym przypadku, gdy cele obu stron pokrywają się, a konflikt interesów nie zachodzi. Jest to sytuacja, w której agent działa pod wpływem wewnętrznej motywacji i należycie odgrywa swoją rolę bez konieczności wdrażania systemów kontroli oraz zewnętrznych narzędzi motywowania. Teoria agencji natomiast ma zastosowanie, gdy cele pryncypała i agenta są odmienne. W przypadku niewielkich różnic celów pryncypał stosuje głównie narzędzia motywujące, takie jak wynagrodzenie

<sup>80</sup> *Nowe kierunki w zarządzaniu*, red. M. Kostera, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 105.

<sup>81</sup> H.L. Tosi, A.L. Brownlee, P. Silva, J.P. Katz, *An empirical exploration of decision-making under agency controls and stewardship structure*, „Journal of Management Studies” 2003, vol. 40, s. 2053–2071.

prowizyjne, uzależniające przychody agenta od wyników pracy na rzecz pryncypała. Gdy poziom konfliktu celów rośnie, zwiększa się nacisk na kontrolę pracy agenta.

Analiza relacji panujących w organizacjach non profit wskazuje na zasadność stosowania obu alternatywnych rozwiązań. Autorzy modelu sugerują, że związki pryncypał–agent pomiędzy poszczególnymi grupami interesariuszy mogą wyglądać odmiennie i wymagać wdrożenia różnych koncepcji<sup>82</sup>. Jako przykład posłużyć mogą dwie grupy – płatni pracownicy oraz wolontariusze. Są to agenci, których cele i motywacje mogą znacznie się różnić i wymagać odmiennego podejścia zarządczego.

#### 2.2.4. Koncepcja izomorfizmu instytucjonalnego

We wszystkich opisanych wyżej koncepcjach umieszcza się organizacje non profit w opozycji do przedsiębiorstw i państwa, przyjmując założenie istnienia wyraźnych różnic między podmiotami z poszczególnych sektorów. Tymczasem nieustające zmiany zachodzące w przestrzeni społeczno-gospodarczej sprzyjają rozwojowi coraz to nowych form działalności, które nie mieszczą się w ściśle określonych ramach definicyjnych. Opisane w pierwszym rozdziale książki zjawisko mieszania i rozmycia (ang. *blending and blurring*) polega na upodabnianiu się organizacji non profit z jednej strony do przedsiębiorstw, z drugiej zaś – do instytucji państwowych<sup>83</sup>. W świetle badań nad organizacjami zjawisko upodabniania się organizacji non profit do podmiotów z innych sektorów przebiega zgodnie z koncepcją izomorfizmu instytucjonalnego (ang. *institutional isomorphic change*), w myśl której podmioty działające w różnych obszarach, ale podlegające podobnym organizacyjnym ograniczeniom, presjom i oczekiwaniom mają tendencję do upodabniania się<sup>84</sup>. Wyróżnia się trzy mechanizmy odpowiedzialne za opisany proces, tj. izomorfizm: przymusowy, imitujący oraz normatywny<sup>85</sup>.

Izomorfizm przymusowy (ang. *coersive isomorphism*) jest tłumaczony dopasowywaniem wewnętrznych norm i procedur podmiotów zależnych do zasad funkcjonowania organizacji dominujących. Presja agendy rządowej lub dużego partnera biznesowego może wymusić przekształcenie się nieformalnej, opartej

---

<sup>82</sup> R. Caers, C. Du Bois, M. Jegers, S. De Gieter, C. Schepers, R. Pepermans, *Principal – agent relationships on the stewardship – agency axis*, „Nonprofit Management & Leadership” 2006, vol. 17, no. 1, s. 25–47.

<sup>83</sup> C.T. Clotfelter, T. Ehrlich, *The World We Must Built*, w: *The Nature of the Nonprofit Sector...*, op.cit.

<sup>84</sup> P.J. DiMaggio, W.W. Powell, *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, „American Sociological Review” 1983, vol. 48, no. 2, s. 147–160.

<sup>85</sup> Polskie tłumaczenie odmian izomorfizmu za: E. Leś, *Od filantropii do pomocniczości...*, op.cit., s. 28.

na wolontariacie inicjatywy w zbiurokratyzowaną instytucję, funkcjonującą zgodnie z narzuconymi procedurami działania, raportowania i kontroli.

Izomorfizm imitujący (ang. *mimetic isomorphism*) ma miejsce w warunkach niepewności rynkowej, gdy podmioty zagrożone naśladują działania organizacji odnoszących sukces. Podmioty trzeciego sektora w warunkach niepewności dotyczącej przyszłych źródeł finansowania prowadzą działalność gospodarczą oraz przyswajają właściwe przedsiębiorstwom techniki pozyskiwania i zarządzania klientami (darczyńcami, partnerami, beneficjentami). Upodabniają się tym samym do przedsiębiorstw pod względem stosowanych narzędzi zarządzania.

Izomorfizm normatywny (ang. *normative isomorphism*) jest związany z procesami profesjonalizacji w danym środowisku zawodowym i polega na definiowaniu i ujednolicaniu warunków oraz metod pracy, standardów wiedzy i kwalifikacji w określonej grupie zawodowej. Wypracowanie kodeksu etyki pracownika socjalnego będzie sprzyjać ujednolicaniu się wartości oraz zachowań osób wykonujących tę pracę zarówno w jednostkach publicznych, jak i działających w organizacjach non profit.

Pomimo że zjawisko izomorfizmu zachodzi wielokierunkowo, a w gospodarce można również obserwować sytuacje, w których przedsiębiorstwa i agendy rządowe przejmują sposoby działania organizacji trzeciego sektora, najwięcej uwagi w literaturze poświęca się trendowi upodabniania się organizacji non profit do podmiotów pozostałych dwóch sektorów<sup>86</sup>. Niemiecki autor R. Bauer przedstawił koncepcję, zgodnie z którą procesy izomorficzne mogą przebiegać odmiennie w różnych grupach interesariuszy<sup>87</sup>. Pracownicy organizacji mogą postrzegać swoje zadania jako zbliżone do tych wypełnianych przez przedsiębiorstwa i dążyć do wdrażania zasad obowiązujących w biznesie. Wolontariusze mogą mieć poczucie, że organizacja wyrasta ze środowiska lokalnego i jest jego integralną częścią. Członkowie zarządu natomiast mogą postrzegać organizację jako dostawcę usług publicznych, przyjmując perspektywę agencji państwowych. Funkcjonowanie organizacji non profit może więc łączyć wiele różnych podejść i narzędzi działania, co z jednej strony je wzbogaca, z drugiej zaś – powoduje napięcia i ścieranie się perspektyw, wartości oraz oczekiwań.

Zagrożenia płynące z nadmiernego upodobnienia się organizacji non profit do administracji publicznej oraz finansowego uzależnienia od niej zostały opisane w licznych pracach. Podobnie koncepcja współzależności doczekała się krytyki jako legitymująca podporządkowywanie sobie przez państwo organizacji non profit<sup>88</sup>.

<sup>86</sup> S.W. Sokolowski, *Civil Society and the Professions in Eastern Europe. Social Change and Organizational Innovation in Poland*, Kluwer Academic, New York 2000, s. 6 i 78.

<sup>87</sup> J. Van Til, op.cit., s. 24.

<sup>88</sup> H.K. Anheier, S. Toepler, W. Sokolowski, *The Implications of Government Funding for Non-profit Organizations: Three Propositions*, „International Journal of Public Sector Management”

Działalność podległych administracji publicznej podmiotów sprowadza się do realizowania zleceń państwa, co powoduje zmniejszanie się motywacji do samodzielnego poszukiwania zaniedbanych obszarów czy grup społecznych oraz wdrażania własnych rozwiązań. Narzucone procedury biurokratyczne, sformalizowane struktury i hierarchia oraz przenoszenie procesów decyzyjnych poza organizację obniżają szybkość oraz elastyczność działań organizacji non profit i mają negatywny wpływ na sprawność zarządzania. Zmieniają się wreszcie wartości, atmosfera pracy i sposób myślenia, maleje wrażliwość na rzeczywiste problemy społeczne. Organizacje uzależnione od państwa nie są w stanie skutecznie kontrolować działań organów administracji publicznej, wywierać presji i podejmować działań uzupełniających, nie stanowią więc siły równoważącej zawodność aparatu państwowego<sup>89</sup>.

Jednocześnie jednak zbyt daleko idąca profesjonalizacja organizacji non profit i poleganie na biznesowych narzędziach zarządzania mogą przyczynić się do zagubienia istoty i pierwotnego sensu istnienia podmiotów trzeciego sektora. Koncentracja na ustalaniu i poprawianiu mierników efektywności może przysłonić faktyczny, pozafinansowy cel organizacji, a funkcja pozyskiwania funduszy (fundraising) może zdominować misję służenia społeczeństwu. Zatrudnianie płatnych profesjonalistów zarządzających organizacją może pozytywnie wpłynąć na kondycję finansową podmiotu, trzeba jednak uważać, aby nie zatracić dobrowolnego wymiaru działań oraz kontaktu z lokalną społecznością.

Zjawisko izomorfizmu i postępująca erozja istoty funkcjonowania organizacji non profit powinna w długim okresie doprowadzić do całkowitego rozmycia i zaniknięcia trzeciego sektora. Tymczasem w wielu krajach na świecie można obserwować intensywny rozwój inicjatyw pozarządowych, nie tylko tych wspieranych przez państwo czy kontrolowanych przez duże koncerny, ale również stojących w jawnej i bezpośredniej do nich opozycji<sup>90</sup>. Mechanizmy równoważące zjawisko izomorfizmu organizacji non profit są najlepiej widoczne w kontekście teorii psychologii społecznej, stanowiących wartościowe uzupełnienie teorii o podłożu ekonomicznym.

---

1997, vol. 10, no. 3, s. 190–213; K. O'Regan, S. Oster, *Does Government Funding Alter Nonprofit Governance? Evidence form New York City Nonprofit Contractors*, „Journal of Policy Analysis and Management” 2002, vol. 21, no. 3, s. 359–379.

<sup>89</sup> Wśród polskich publikacji krytycznie oceniających bliską współpracę organizacji non profit z sektorem państwowym można wymienić: M. Rymśza, *Partnerzy w służbie publicznej? Wyżwania współpracy sektora pozarządowego z administracją publiczną w świetle doświadczeń amerykańskich*, „Trzeci Sektor” 2005, nr 3, s. 53–67; R. Szarfenberg, *Słabości trzeciego sektora i partnerstwa publiczno-prywatnego*, „Trzeci Sektor” 2006, nr 4, s. 118–128.

<sup>90</sup> *Philanthropy and the Nonprofit Sector in Changing America*, red. C.T. Clotfelter, T. Ehrlich, Indiana University Press, Indianapolis 1999, s. 231–235.

## 2.3. Teorie podażowe

Historia rozwoju trzeciego sektora niezmiennie jest związana z poczuciem więzi społecznej i empatii oraz pragnieniem niesienia pomocy innemu człowiekowi. Nie sposób więc w pełni zrozumieć funkcjonowania organizacji non profit bez uwzględnienia czynników socjologicznych i psychologicznych towarzyszących działalności dobroczynnej. Koncepcje wykorzystujące te elementy określa się mianem teorii podażowych, gdyż powstanie trzeciego sektora tłumaczy się w nich oddolną potrzebą ludzi do podejmowania wspólnych działań.

### 2.3.1. Pojęcie altruizmu

Centralnym pojęciem towarzyszącym rozważaniom o niesieniu pomocy jest altruizm. Badania nad altruizmem są prowadzone przez naukowców z wielu różnych dziedzin, od filozofii po biologię behawioralną, z czego wynika ogromna mnogość podejść do tego zagadnienia. Definiowany jako dobrowolne ponoszenie pewnych kosztów przez jednostkę na rzecz innej jednostki lub grupy, jest przeciwstawiany zachowaniu egoistycznemu<sup>91</sup>. Szerokie rozumienie altruizmu pozwala zaliczyć do niego działania ludzi i zwierząt, również te podejmowane bez świadomych motywów lub gdy motywy nie mogą być wyartykułowane. W przyrodzie altruizm tłumaczony uwarunkowaniami genetycznymi opisuje sytuację, w której jednostki poświęcają się dla innych osobników swojego gatunku, zwiększając tym samym szansę reprodukcji pożądanego genów (altruizm krewniaczy), lub gdy działają na korzyść osobników innego gatunku<sup>92</sup>. W naukach społecznych pojawia się określenie „altruizm behawioralny”, oznaczające bezinteresowne, niepoparte wyraźnymi motywami działania. Jest to koncepcja ukazująca człowieka jako istotę z natury dobrą, co jest wyraźnym przeciwstawieniem się idei jednostki egoistycznej J. Smitha<sup>93</sup>.

Nieco węższa definicja altruizmu, nazwanego przez badaczy motywacyjnym, zakłada konieczność istnienia intencji oraz celowych działań na rzecz drugiej osoby i nie wyklucza koncepcji naturalnej skłonności człowieka do czynienia dobra. Wprowadza natomiast pojęcia czystości działań oraz czystości intencji<sup>94</sup>. Wysiłki na rzecz drugiej osoby podjęte w wyniku poczucia empatii i chęci poprawy jej

<sup>91</sup> J. Poleszczuk, *Ewolucyjna teoria interakcji społecznych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004, s. 116.

<sup>92</sup> J.A.R. Marshall, *Ultimate causes and the evolution of altruism*, „Behavioral Ecology and Sociobiology” 2011, vol. 65, no. 3, s. 503–512.

<sup>93</sup> A. Wolf, *What Is Altruism?*, w: *Private Action and the Public Good*, red. W.W. Powell, E.S. Clemens, Yale University Press, Yale 1998.

<sup>94</sup> Ibidem.

sytuacji są przykładem czystego altruizmu motywacyjnego (ang. *pure motivational altruism*). Liczne dyskusje nad naturą relacji między organizacjami non profit oraz darczyńcami doprowadziły do stworzenia przez J. Andreoniego koncepcji nieczystego altruizmu oraz efektu *warm glow of giving*, który może być tłumaczony jako „aura dobroczynności”<sup>95</sup>. Istotą koncepcji nieczystego altruizmu jest dualizm motywów kierujących darczyńcami. Z jednej strony pragną oni wspomóc określony cel, z drugiej – czerpią szereg osobistych, psychologicznych korzyści w postaci podniesienia samooceny czy poczucia poprawy własnego wizerunku<sup>96</sup>. Akt dobroczynny ma więc dwa komponenty – altruistyczny (pomoc innym) oraz egoistyczny (korzyści psychologiczne), które mogą występować w różnych proporcjach. Czysty altruizm jest zatem skrajną, występującą rzadko sytuacją, gdy darczyńca jest motywowany wyłącznie chęcią poprawienia sytuacji innych osób.

Inny nurt badań nad altruizmem porusza kwestię czynników zewnętrznych, które mogą silnie wpływać na skłonność do pomocy pozostałym ludziom<sup>97</sup>. Obowiązujące przepisy, normy i zwyczaje, wyznawana religia czy też w szerszym ujęciu kultura to elementy kształtujące zachowania altruistyczne na wiele sposobów. Określają one zachowania pożądane i niepożądane w danej społeczności oraz są źródłem presji wywieranej na członków społeczności. Są ponadto podstawą tworzenia się zwyczajów, wśród których można znaleźć wiele przykładów rutynowych działań dobroczynnych, jak choćby przekazywanie datków „na tacę” w Kościele katolickim. Czynniki otoczenia mogą wreszcie ułatwiać lub utrudniać działania altruistyczne przez odpowiednią infrastrukturę (lub jej brak) pozostającą do dyspozycji darczyńców. Określone przepisy oraz współpraca organizacji non profit i działów płac przedsiębiorstw doprowadziły do wykształcenia się w wielu państwach praktyki przekazywania przez pracowników małych części swoich miesięcznych zarobków (zwykle nierównych końcówek pensji) na określony cel społeczny w sposób automatyczny, zarządzany przez pracodawcę. Innym przykładem sprzyjającej infrastruktury mogą być rozstawione na osiedlach pojemniki na dary rzeczowe oraz cykliczne, zapowiadane z dużym wyprzedzeniem bale charytatywne.

Niezwykle interesującym wątkiem (pojawiającym się we wszystkich zaprezentowanych podejściach do tematyki altruizmu) jest kwestia korzyści uzyskiwanych

<sup>95</sup> Takie tłumaczenie terminu zostało zaproponowane przez A. Żurawskiego. Por. A. Żurawski, *Aura dobroczynności, czyli egoistyczny altruizm*, Portal Hummus Oeconomicus, 5.10.2014, <http://hummouseconomicus.pl/aura-dobroczytnosci-czyli-egoistyczny-altruizm/#rf4-418> [dostęp 6.05.2015].

<sup>96</sup> J. Andreoni, *Giving with Impure Altruism: Applications to Charity and Ricardian Equivalence*, „Journal of Political Economy” 1989, vol. 97, no. 6, s. 1447–1458.

<sup>97</sup> B. Vaidyanathan, J.P. Hill, C. Smith, *Religion and Charitable Financial Giving to Religious and Secular Causes: Does Political Ideology Matter?*, „Journal for the Scientific Study of Religion” 2011, vol. 30, no. 3, s. 450–469.



przez jednostkę działającą dla dobra innych. Jest to wątek o kapitalnym znaczeniu dla rozwoju organizacji non profit. Temat nagrody za czynione dobro jest bowiem przedmiotem nieustannych kontrowersji, a spór o prawo organizacji, przedsiębiorstw czy pojedynczych darczyńców do czerpania korzyści ze swoich działań pozostaje wciąż niezakończony.

Uważna lektura tekstów naukowych każe stwierdzić, że nawet w pracach traktujących o altruizmie behawioralnym czy motywowanym czystymi intencjami pojawia się temat nagrody za podjęty wysiłek. W przyrodzie nieuświadomioną nagrodą za akt altruizmu jest przedłużenie życia swojego gatunku, a z perspektywy genów działanie takie może być postrzegane wręcz jako egoizm (tzw. egoizm genów). Z kolei twórca modelu czystego altruizmu, G. Becker, już w pierwszej swojej pracy na ten temat zauważa istnienie pewnego mechanizmu. Wraz z działaniami altruistycznymi wykształca się oczekiwanie, że w przypadku pogorszenia się sytuacji darczyńcy w przyszłości zostanie on objęty działaniami altruistycznymi ze strony innych członków społeczności<sup>98</sup>. Nawet więc czysta intencja pomocy innemu człowiekowi ukazana w kontekście społecznych powiązań łączy się z pewnymi korzyściami. Jeśli do elementu społecznego dodać wspomniany wcześniej mechanizm egoizmu genów, któremu człowiek, jako istota żywa, powinien również w jakimś stopniu podlegać, można przypuszczać, że dostarczenie korzyści czerpanej z jakiegokolwiek działania altruistycznego jest jedynie kwestią przyjęcia odpowiedniej optyki<sup>99</sup>.

Postawienie i zaakceptowanie wniosku, że działania altruistyczne niosą ze sobą – obok pozytywnych efektów dla jednostki wspomaganej – również pewne wartości dla pomagającego, pozwala na modyfikację pytania dotyczącego natury czynienia dobra. Zamiast zastanawiać się nad tym, czy jednostka odniosła korzyść z aktu altruistycznego, należy zapytać, jaki zestaw motywów spowodował podjęcie wysiłku na rzecz drugiej jednostki. Tak zadane pytanie zawęża, co prawda, obszar rozważań do świadomych i celowych aktów altruistycznych, jednocześnie jednak przybliża nas do osiągnięcia pierwotnego celu analizy, jakim jest lepsze zrozumienie funkcjonowania organizacji non profit.

W analizie wartości towarzyszących aktom dobroczynności można przyjąć dwa podejścia do ich porządkowania. W pierwszym podejściu, które można nazwać przyczynowo-skutkowym, podejmuje się próbę ustalenia, które wartości były przyczyną podjęcia działań, a które ich skutkiem. W takim ujęciu zorganizowanie turnusu rehabilitacyjnego dla chorych dzieci będzie umotywowane chęcią pomocy

---

<sup>98</sup> G. Becker, *A theory of social interactions*, „Journal of Political Economy” 1974, vol. 82, November–December, s. 1063–1093.

<sup>99</sup> Por. S. Fehrler, W. Przepiorka, *Charitable giving as a signal of trustworthiness: Disentangling the signaling benefits of altruistic acts*, „Evolution and Human Behavior” 2013, vol. 34, no. 2, s. 139–145.

dzieciom i ich rodzinom, pozytywnymi skutkami natomiast będą rozmaite wartości, zwane czasami „produktami ubocznymi” działania altruistycznego<sup>100</sup>, takie jak poczucie satysfakcji organizatorów z dobrze wykonanego zadania, utrwalenie relacji społecznych wśród organizatorów i uczestników czy wymiana informacji i doświadczeń. Uzyskanie takiego podziału pozwala na jasne określenie tego, co jest pierwotnym, podstawowym celem podejmowanego działania. Jeśli przyjmiemy założenie, że prawdziwe działanie dobroczynne to takie, którego podstawowym celem jest poprawa sytuacji innych, a pozostałe korzyści są „efektami ubocznymi”, proponowany podział może pomóc w oddzieleniu działań altruistycznych od pozornie dobroczynnych. Podejście przyczynowo-skutkowe ma jednak kilka słabych stron. Po pierwsze, analizując poszczególne akty dobroczynności, często nie możemy obiektywnie ustalić, które korzyści są przyczyną, a które skutkiem. Poleganie na oficjalnych deklaracjach dobroczyńców wymagałoby przyjęcia, że ludzie oraz organizacje zawsze podają prawdziwe motywy swoich działań oraz, co równie istotne, zawsze są ich świadomi. Po drugie, pomiędzy wszystkimi wartościami towarzyszącymi działaniom dobroczynnym można obserwować wiele nieustająco zachodzących sprzężeń zwrotnych. Pozytywne doświadczenia towarzyszące aktom altruizmu napędzają dalsze działania tak, że rozdzielenie przyczyn od skutków podejmowanych wysiłków staje się jeszcze trudniejsze. Po trzecie, proponowany podział ignoruje ogromny wpływ, jaki na działania dobroczynne mają pasja i osobiste zainteresowanie określonym tematem. Celem działań ekologów jest ochrona danego gatunku roślin czy zwierząt, ale bez wcześniej istniejącego zainteresowania i głębokiej wiedzy zgromadzonej na dany temat działania, o których mowa, w ogóle nie byłyby podjęte. W tym przypadku zidentyfikowanie pasji i osobistego zaangażowania jako pierwszej przyczyny podjęcia działań powinno, zgodnie z przyjętym podziałem, dyskredytować działalność, jako pozornie altruistyczną. Tymczasem właśnie pasja, ale również potrzeba rozwiązania problemów dotyczących bezpośrednio samych działaczy (np. obserwacja ubożającego środowiska naturalnego w przypadku ekologów) stanowią często pierwszy impuls do stworzenia organizacji, której działania skutecznie poprawiają sytuację w danym obszarze.

Czwarta ułomność prezentowanego podziału dotyczy już wyłącznie działań dobroczynnych podejmowanych przez organizacje non profit. Ustalenie podstawowej przyczyny podjęcia takich działań jest możliwe przy założeniu, że organizacja ma obrany jeden, nadrzędny cel. Tymczasem najczęściej jest to ogólnie wytyczony obszar, w ramach którego każda z grup interesariuszy wchodzących w skład organizacji – zgodnie z wcześniej przedstawionym modelem atomu – realizuje własne cele i jest

---

<sup>100</sup> Por. C.D. Batson, *How Social an Animal? The Human Capacity for Caring*, „American Psychologist” 1990, vol. 45, s. 336–346.



motywowana nieco odmiennymi czynnikami. Pozytywne efekty społeczne, poczucie przynależności i satysfakcja z pracy z osobami wyznającymi podobne wartości mogą być pierwotnymi przyczynami zaangażowania wolontariuszy w organizację turnusu dla chorych dzieci, podczas gdy dla rodziców tych dzieci dobra atmosfera, poczucie bliskości i nawiązanie długoterminowych relacji z organizatorami turnusu będzie jedynie dodatkowym efektem pozytywnym.

Alternatywą dla przyczynowo-skutkowego podziału korzyści płynących z działań dobroczynnych może być systematyka zbliżona do tej zaproponowanej we wcześniej opisywanej koncepcji modelu atomu. Można więc mówić o korzyściach dla strony obdarowanej (skutkach działania dobroczynnego), pozytywnych efektach natury społecznej oraz o korzyściach dla strony dającej. W przykładzie dotyczącym turnusu rehabilitacyjnego korzyścią dla beneficjentów będzie poprawa sprawności ruchowej uczestniczących w programie dzieci, korzyścią natury społecznej będą nawiązane podczas turnusu relacje, poczucie wspólnoty i wzajemne motywowanie się do dalszego wysiłku, wśród korzyści osobistych znajdzie się satysfakcja i poczucie sensu pracy, zdobyte doświadczenie i umiejętności. Granice między trzema kategoriami nie są ostro wyznaczone, ponieważ korzyści te, jak zaznaczono wcześniej, wpływają na siebie oraz się wzmacniają. Założenie istnienia trzech grup nie oznacza ich równorzędności. Korzyści dla beneficjentów będą zwykle najistotniejszym elementem danego działania, można jednak wyobrazić sobie sytuację, w której uzyskanie długoterminowych korzyści natury społecznej stanie się największą wartością działania dobroczynnego. Waga i charakter poszczególnych korzyści mogą ponadto być różne w zależności od tego, której grupy interesariuszy perspektywa zostanie przyjęta do dokonania analizy. Wreszcie istotność poszczególnych korzyści może się zmieniać w czasie, co dobrze odzwierciedla dynamikę relacji zachodzących między ludźmi i organizacjami. Zaproponowany podział jest bardziej elastyczny niż ujęcie przyczynowo-skutkowe i pozwala dopasować prowadzoną analizę do występujących w danym czasie warunków bez zagubienia przejrzystości obrazu. Z perspektywy jednostki lub organizacji nastawionej na działania altruistyczne najistotniejsze wydaje się zachowanie odpowiednich proporcji między korzyściami własnymi a pozostałymi dwoma kategoriami tak, by istota działania, jaką jest służenie innym, została zachowana.

### 2.3.2. Kapitał społeczny

Pozostając przy wcześniej zaproponowanej trójdzielnej systematyce motywów działań dobroczynnych, można stwierdzić, że koncepcja kapitału społecznego w sposób możliwie najszerszy tłumaczy mechanizm powstawania korzyści natury społecznej w wyniku działań organizacji non profit.

Termin „kapitał społeczny” pojawił się w literaturze w latach 70. XX w. i jest definiowany jako wielokierunkowe sieci relacji, oparte na wzajemnym zaufaniu i wspólnych normach, które pozwalają ludziom i instytucjom osiągać korzyści społeczne i ekonomiczne<sup>101</sup>. Koncepcja ta, pochodząca z nauk socjologicznych, znalazła zastosowanie w badaniach nad pozaekonomicznymi czynnikami rozwoju gospodarczego. Centralne miejsce zajmują tu trzy podstawowe elementy: sieci relacji międzyludzkich (ang. *networks*), wzajemne zaufanie oraz wspólne dla danego środowiska normy kulturowe, ułatwiające tworzenie sieci oraz wzajemnego zaufania. Istnienie wymienionych warunków sprawia, że dana społeczność lub organizacja funkcjonują sprawniej niż inne, w których przypadku relacje są uboższe<sup>102</sup>.

W połowie lat 90. XX w. zauważono tendencję głębokich zmian idących w kierunku profesjonalizacji organizacji trzeciego sektora w Stanach Zjednoczonych i powiązano ją z malejącymi wskaźnikami kapitału społecznego<sup>103</sup>. Organizacje non profit, zatrudniające profesjonalnie przygotowanych pracowników i realizujące założone cele w określonym obszarze, efektywnie i skutecznie dostarczały usługi społeczne (korzyści dla beneficjentów), przestały jednak być źródłem korzyści społecznych. Działające w organizacji grupy interesariuszy nie tworzyły pomiędzy sobą ścisłych relacji, nie rodziło się poczucie wspólnoty, zaufania i wzajemnego zrozumienia. Co więcej, brak efektów społecznych wewnątrz organizacji przekładał się na obniżenie zainteresowania relacjami społecznymi w środowiskach lokalnych i na zmniejszenie poziomu zaufania, jakim ludzie darzyli się wzajemnie w codziennym życiu<sup>104</sup>.

Rozwój sieci relacji oraz wzajemne zrozumienie i zaufanie są potrzebne do tego, by ludzie angażowali się społecznie, a więc by tworzyli zrzeszenia, uczestniczyli w wyborach i referendach oraz przyłączali się do podjętych przez innych inicjatyw społecznych, tworząc tym samym podwaliny społeczeństwa obywatelskiego<sup>105</sup>. Organizacje non profit odgrywają w tym procesie rolę podwójną. Społeczeństwo, którego

---

<sup>101</sup> R.L. Putnam, R.Y. Nanetti, *Demokracja w działaniu: tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Fundacja im. Stefana Batorego, Kraków 1995, s. 258.

<sup>102</sup> Istnieją również inne spojrzenia na to zagadnienie, zgodnie z którymi kapitał społeczny nie jest z definicji wartością pozytywną, a w określonych warunkach może mieć negatywny wpływ, np. w sektach czy strukturach mafijnych. Por. A. Portes, *Social Capital: its origins and applications in modern sociology*, „Annual Review of Sociology” 1998, vol. 24, s. 1–24.

<sup>103</sup> R. Putnam, *Bowling alone: America's declining social capital*, „Journal of Democracy” 1995, vol. 6, no. 1, s. 65–78; J.A. Schneider, *Connections and disconnections between civic engagement and social capital in community based non-profits*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 2007, vol. 36, s. 572–597.

<sup>104</sup> L.M. Salamon, *Sektor non profit na rozstajach. Przypadek Stanów Zjednoczonych*, w: *Trzeci sektor dla zaawansowanych. Nowoczesne państwo i organizacje pozarządowe – wybór tekstów*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008.

<sup>105</sup> J. Son, N. Lin, *Social capital and civic action: A network-based approach*, „Social Science Research” 2008, vol. 37, s. 330–349.

członkowie są zaangażowani, gotowi do uczestniczenia w działaniach społecznych i ufają sobie nawzajem, może realizować swoje cele przez podmioty trzeciego sektora. Jednocześnie dobrze funkcjonujące organizacje wzmacniają postawy społeczne i przyczyniają się do wzrostu kapitału społecznego oraz postaw obywatelskich w danym państwie, pozyskując i edukując kolejnych zaangażowanych obywateli<sup>106</sup>. Koncepcja wzajemnego oddziaływania między kapitałem społecznym a organizacjami non profit stanowi uzupełnienie wcześniej omówionych zadań trzeciego sektora we współczesnym świecie. Obok funkcji dostarczania brakujących wartości społecznych przez uzupełnianie niedoskonałych działań aparatu państwowego (koncepcja zawodności państwa) oraz równoważenie dominacji przedsiębiorstw (koncepcja zawodności kontraktów), organizacje trzeciego sektora pozwalają na tworzenie i wzmacnianie się więzi społecznych między obywatelami. Nieprzypadkowo więc stopień zaangażowania mieszkańców w inicjatywy pozarządowe jest jednym z elementów składowych wskaźnika rozwoju społeczeństwa obywatelskiego<sup>107</sup>.

Wątek korzyści społecznych, zaprezentowany w ujęciu ogólnym, dotyczącym sektora non profit oraz społeczeństwa jako całości, znalazł również odzwierciedlenie w wielu innych koncepcjach odnoszących się do węższego obszaru, jakim jest zarządzanie organizacjami non profit. Koncepcje te są pomocne w zrozumieniu ważnej roli, jaką odgrywają długoterminowe relacje i wzajemne zaufanie między darczyńcami a organizacjami trzeciego sektora, służą także do właściwego zarządzania relacjami z wolontariuszami oraz innymi grupami interesariuszy<sup>108</sup>. Najważniejsze z nich zostały omówione w dalszych częściach opracowania.

### 2.3.3. Teoria selekcji pracowników

Za jedną z pierwszych koncepcji teoretycznych ukazujących wewnętrzne motywacje pracowników jako element odróżniający podmioty non profit od przedsiębiorstw

<sup>106</sup> J.A. Schneider, *Social capital and welfare reform: Organizations, congregations, and communities*, Columbia University Press, New York 2006, s. 10.

<sup>107</sup> W badaniach oraz oficjalnych dokumentach polskiego rządu pojęcie społeczeństwa obywatelskiego obejmuje dwie ogólne kategorie: aktywność grupową, udział w działalności organizacji pozarządowych, oraz indywidualną, uwzględniającą doświadczenia obywatelskie (np. udział w wyborach), świadomość obywatelską i postawy, w tym poziom zaufania społecznego. Por. *Strategia wspierania rozwoju społeczeństwa obywatelskiego na lata 2009–2015*, załącznik do uchwały nr 240/2008 Rady Ministrów z dnia 4 listopada 2008 r., <http://www.mpips.gov.pl/userfiles/File/pozytek/SWRSO%202009-2015.pdf> [dostęp 17.06.2014]; *Diagnoza społeczna 2013. Warunki i jakość życia Polaków*, red. J. Czapliński, T. Panek, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2013, <http://www.diagnoza.com> [dostęp 17.06.2014].

<sup>108</sup> W.B. Cook, *Surveying the major gifts literature: Observation and reflections*, „Nonprofit Management and Leadership” 1997, vol. 7, s. 333–347; E. Brown, J. Ferris, *Social capital and philanthropy: An analysis of the impact of social capital on individual giving and volunteering*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 2007, vol. 36, no. 1, s. 65–84.

należy uznać teorię selekcji, zaproponowaną przez H. Hansmanna<sup>109</sup>. Organizacje non profit, jako podmioty realizujące pozafinansowe, związane z dobrem społecznym cele, przyciągają pracowników o innych motywacjach i wartościach niż przedsiębiorstwa nastawione na zysk. Dokonuje się więc selekcja kadry zarządzającej, zgodnie z którą osoby skoncentrowane na sukcesie finansowym zatrudniają się częściej w przedsiębiorstwach, podczas gdy pracownicy sektora non profit częściej są motywowani chęcią rozwiązania problemów społecznych. Ponadto, działacze non profit cenią niezależność i możliwość pracy w obszarze swoich zainteresowań oraz wśród ludzi wyznających podobne wartości. Motywacje związane z dobrem społecznym działają zapobiegawczo wobec wskazanych wcześniej, możliwych wypaczeń i nieprawidłowości, do których może dojść w organizacjach non profit. Są one swoistym gwarantem, że pracownicy powstrzymają się od nieuczciwych działań, takich jak zanizanie jakości usług społecznych, akty niegospodarności czy stosowanie ukrytych form podziału zysku. Drugim, niemniej istotnym, pozytywnym efektem selekcji pracowników jest zwiększenie wiarygodności organizacji non profit wśród społeczeństwa. Stworzone w ten sposób zaufanie sprawia, że odbiorcy usług publicznych, które, jak wcześniej zaznaczono, często są skompilowane, a ich jakość jest trudna do oceny, lepiej radzą sobie z minimalizowaniem efektu asymetrii informacji.

Teoria selekcji wpisuje się w szerszy nurt badań nad satysfakcją z pracy, w którym są uwzględnione nie tylko materialne, ale również psychologiczne elementy wpływające na motywację do pracy. Zgodnie z koncepcją kompleksowego wynagrodzenia pracowników (ang. *total compensation solution*) rzeczywista rekompensata za pracę składa się z czterech elementów: wynagrodzenia, materialnych korzyści dodatkowych, niematerialnych możliwości rozwoju pracownika (ang. *opportunities*) oraz korzyści wewnętrznych<sup>110</sup>. Ostatnia grupa zawiera korzyści psychiczne, jakie pracownik czerpie z wykonywanych zadań, mieści się w niej również element jakości życia, związany z możliwością znalezienia odpowiedniej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Zgodnie z koncepcją selekcji wagi przydawane korzyściom z poszczególnych obszarów są różne dla pracowników przedsiębiorstw oraz organizacji non profit. Założenie, że działacze non profit w większym stopniu niż pracownicy firm są motywowani przez czynniki niematerialne, zostało potwierdzone w wielu badaniach empirycznych na przestrzeni ostatnich kilkadziesiąt lat<sup>111</sup>.

<sup>109</sup> H. Hansmann, *The Role of Nonprofit Enterprise...*, op.cit.; F.H.E. Katz, *The Wage Differential between Nonprofit Institutions and Corporations: Getting More by Paying less?*, „Journal of Comparative Economics” 1998, vol. 26, s. 246–261.

<sup>110</sup> J.E. Tropman, *The Compensation Solution: How to Develop an Employee-driven Rewards System*, Jossey-Bass, San Francisco 2001, s. 30 i 174.

<sup>111</sup> D. Young, *Entrepreneurship and the Behavior of Nonprofit Organizations: Elements of a Theory*, w: *The Economics of Nonprofit Institutions*, red. S. Rose-Ackerman, Oxford University Press,

## 2.4. Teorie hojności

Koncepcje tłumaczące zachowania dobroczynne pojedynczych osób stały się punktem wyjścia do zrozumienia mechanizmów powstania i funkcjonowania organizacji non profit od strony podażowej. Równoległe do nich intensywnie rozwija się część badań poświęcona dobroczynnym działaniom jednostek występujących w roli darczyńców, objęta wspólnym określeniem *charitable giving theories*, co może być tłumaczone jako teorie hojności czy też koncepcje działań dobroczynnych<sup>112</sup>. Waga tego nurtu badań jest ogromna dla wielu organizacji non profit, ponieważ od hojności darczyńców zależy powodzenie zaplanowanych działań społecznych oraz samo istnienie organizacji.

W badaniach nad hojnością wykorzystuje się koncepcje z wielu dziedzin nauki, od socjologii, psychologii i ekonomii po teorie gier oraz narzędzia ekonometryczne. Celem analiz jest zrozumienie zasad rządzących zachowaniem darczyńców, co ma doprowadzić do wykształcenia takich narzędzi współpracy pomiędzy organizacją non profit a darczyńcami, które pozwolą osiągać wspólne, ważne dla obu stron cele. Na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat powstało wiele koncepcji natury ogólnej oraz ogromna liczba modeli mierzących szczegółowe uwarunkowania zachowań darczyńców. Bada się czynniki socjologiczne, psychologiczne oraz demograficzne, takie jak wiek, wykształcenie czy dochody darczyńców, i zestawia ze skłonnością do działań dobroczynnych. Jednocześnie poszukuje się narzędzi oddziaływania zewnętrznego, takich jak polityka państwa (np. przepisy podatkowe) oraz działania organizacji non profit wpływające na decyzje darczyńców. Prawidłowości dotyczące szczegółowych uwarunkowań i narzędzi oddziaływania na zachowania darczyńców zostały zaprezentowane w piątym rozdziale niniejszego opracowania. Poniżej przedstawiono ogólne modele teoretyczne (podzielone na cztery grupy) odzwierciedlające różne perspektywy analizy omawianego zagadnienia.

### 2.4.1. Motywy działań dobroczynnych

Znacząca część koncepcji dotyczących hojności wykorzystuje (podobnie jak teorie podażowe) altruizm oraz motywy podejmowania działań dobroczynnych jako pojęcia centralne. Modele różnią się między sobą rozłożeniem akcentów

---

New York 1986; M. Lukes, M. Stephan, *Nonprofit Leaders and For-profit Entrepreneurs: Similar People with Different Motivations*, „Ceskoslovenska Psychologie” 2012, vol. 56, no. 1, s. 41–55.

<sup>112</sup> J. Konow, *Mixed feelings: Theories of and evidence on giving*, „Journal of Public Economics” 2010, vol. 94, s. 279–297.

na poszczególne obszary będące motywatorami działań dobroczynnych. Analiza każdego z obszarów pozwala na wyciągnięcie wniosków istotnych w kontekście zarządzania relacjami z darczyńcami organizacji non profit.

#### 2.4.1.1. Model dóbr publicznych

Koncepcja ta zakłada, że głównym motywem działań dobroczynnych ludzi jest chęć rozwiązania określonego problemu społecznego, i bezpośrednio nawiązuje do pojęcia czystego altruizmu<sup>113</sup>. Darczyńca wspierający dany cel jest przede wszystkim zainteresowany efektami działań w postaci poprawy sytuacji społecznej. Działania innych darczyńców na rzecz tego samego celu nie stanowią źródła konfliktu, a wręcz przeciwnie – efekt poprawy sytuacji nastąpi tym szybciej, im więcej osób wesprze dany program. Z tej perspektywy satysfakcja darczyńcy ma charakter względny, ponieważ ostateczny wynik jest uzależniony od wkładu pozostałych zaangażowanych osób. Ponadto, efekty wspólnego wysiłku zwykle są odczuwalne również przez szeroko pojęte otoczenie, obejmujące samych darczyńców. Przykładem jest program wsparcia osób bezrobotnych, który nie tylko ułatwia osobom tracącym pracę znaleźć nowe zajęcie, ale również ma wpływ na poziom życia oraz wydatków ich gospodarstw domowych, rozwój drobnej przedsiębiorczości, zyski z podatków czy wreszcie na ogólny ład społeczny w regionie. Dlatego też w modelu dóbr publicznych pojawia się efekt gapowicza (ang. *free rider effect*), zgodnie z którym darczyńcy mogą zmniejszać koszty własnego zaangażowania, licząc na uzyskanie pożądaných efektów społecznych przez zwiększony wysiłek innych darczyńców. Innym zjawiskiem, potencjalnie obniżającym motywację darczyńców zorientowanych na efekty pomocy dobroczynnej, jest wzajemne wypieranie (ang. *crowding out*) różnych źródeł finansowania. Ponieważ najistotniejszy jest wynik pomocy, darczyńcy skłonni są zaprzestać wsparcia w wypadku, gdy dany cel społeczny uzyska alternatywne źródło finansowania w postaci środków publicznych. Zjawisko to jest niezwykle istotne przy planowaniu finansowania przedsięwzięć społecznych przez organizacje non profit, gdyż pozyskanie dodatkowego źródła wsparcia paradoksalnie może doprowadzić do zmniejszenia całkowitych wpływów organizacji<sup>114</sup>.

<sup>113</sup> B. Duncan, *A theory of impact philanthropy*, „Journal of Public Economics” 2004, vol. 88, s. 2159–2180.

<sup>114</sup> W specyficznych warunkach może dochodzić do zjawiska przyciągania alternatywnych źródeł wsparcia (tzw. *crowdning-in*), co zostało opisane w dalszej części pracy. Por. G. Heutel, *Crowding out and Crowding in of Private Donations and Government Grants*, National Bureau of Economic Research, Cambridge, May 2009, Working Paper 15004, [www.nber.org/papers/w15004](http://www.nber.org/papers/w15004) [dostęp 17.06.2014].



#### 2.4.1.2. Model konsumpcji prywatnej

W modelu tym podkreśla się osobistą satysfakcję, jaką czerpie darczyńca z działalności charytatywnej, opiera się więc on na takich pojęciach, jak nieczysty altruizm oraz aura dobroczynności<sup>115</sup>. Badacze wyróżnili wiele korzyści psychologicznych, jakie może odczuwać jednostka czyniąca dobro. Jest wśród nich radość płynąca z samego aktu dzielenia się, poprawa samooceny oraz wzmocnienie pozytywnego wizerunku, zadośćuczynienie poczuciu obowiązku, oddalanie uczucia winy czy wreszcie ulga w empatycznie odczuwanym cierpieniu<sup>116</sup>. W modelu dóbr prywatnych darczyńcy są mniej wrażliwi na ostateczny wynik wsparcia, dlatego też interakcje pomiędzy darczyńcami oraz innymi źródłami wsparcia będą zachodzić odmiennie niż w modelu dóbr publicznych. Satysfakcja darczyńcy nie jest uzależniona od wkładu innych zaangażowanych osób, więc prawdopodobieństwo wystąpienia efektu gapowicza jest tu znacznie mniejsze. Dominacja wewnętrznych motywów niesienia pomocy nad zewnętrznymi sprawia, że wsparcie pochodzące z innych źródeł, takich jak państwo, nie demotywuje darczyńców indywidualnych, efekt wypierania w tym przypadku nie musi zachodzić. Problematicznym efektem dobroczynności motywowanej osobistymi korzyściami psychologicznymi może być zjawisko opisane w latach 70. XX w. i określone jako dylemat Samarytanina<sup>117</sup>. Negatywnym aspektem pomocy jest możliwość uzależnienia się potrzebującego od otrzymywanego wsparcia. Aby temu zapobiec, dostarczana pomoc musi być zaplanowana tak, by beneficjenci mogli z czasem podjąć samodzielne działanie w określonym obszarze. Dobrze przeprowadzony program społeczny powinien doprowadzić do stanu, w którym dalsze wsparcie nie będzie już potrzebne. O ile sytuacja ta nie stanowi problemu dla darczyńcy zorientowanego na efekty działań (zgodnie z modelem dóbr publicznych), o tyle darczyńca czerpiący korzyści psychologiczne może proces uniezależnienia się beneficjenta od źródła pomocy postrzegać jako sytuację niepożądaną, gdyż pozbawia go możliwości czerpania satysfakcji z udzielanej pomocy. Rodzi się więc pokusa dostarczania pomocy w sposób nieefektywny, w rzeczywistości nierozwiązujący danego problemu społecznego, a jedynie utrzymujący związek między darczyńcą a beneficjentem.

<sup>115</sup> A.B. Atkinson, *Giving overseas and public policy*, „Journal of Public Economics” 2009, vol. 93, s. 647–653.

<sup>116</sup> T. Drollinger, *A Theoretical Examination of Giving and Volunteering Utilizing Resource Exchange Theory*, „Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing” 2010, vol. 22, s. 55–66; J. Konow, J. Earley, *The Hedonistic Paradox: Is homo economicus happier?*, „Journal of Public Economics” 2008, vol. 92, no. 1/2, s. 1–33.

<sup>117</sup> J. Buchanan, *The Samaritan's dilemma*, w: *Altruism, Morality and Economic Theory*, red. E. Phelps, Russell Sage Foundation, New York 1975.

Analiza motywów działań dobroczynnych z różnych perspektyw pozwala na uchwycenie specyficznych zjawisk, jakie zachodzą, gdy darczyńcy są przede wszystkim skoncentrowani na dobrach publicznych lub własnych korzyściach psychologicznych. Przedstawione modele nie wykluczają się jednak, darczyńca może być motywowany nie jednym, lecz wieloma czynnikami pochodzącymi z różnych obszarów. Badacze początkowo ignorowali istnienie efektu konsumpcji prywatnej, co sprawiało, że opracowane modele teoretyczne nie odpowiadały obserwowanej w drodze badań empirycznych rzeczywistości. W szczególności zjawisko wypierania finansowania prywatnego przez publiczne było, zgodnie z modelami, znacznie większe niż faktyczne reakcje darczyńców. W rzeczywistości bowiem efekt wypierania, charakterystyczny dla motywów czysto altruistycznych, był równoważony przez efekty korzyści psychologicznych, co zostało po raz pierwszy wykazane w 1990 r. przez J. Andreoniego<sup>118</sup>. Dalsze prace nad kompleksowym modelem teoretycznym oraz uzupełniające je badania empiryczne pozwoliły potwierdzić istnienie obydwu grup czynników motywujących i ukazać proces decyzyjny darczyńców w całej jego złożoności<sup>119</sup>.

#### 2.4.1.3. Inne motywy działań dobroczynnych

Niektórzy badacze wyróżniają motywy natury społecznej jako odrębną kategorię wpływającą na działania dobroczynne. Nie mamy tu do czynienia ze spójnym modelem, lecz raczej z obszarem zainteresowania naukowców. Ekonomiści zajmujący się relacjami społecznymi wyróżnili cztery typy przepływów zachodzących podczas interakcji między ludźmi: wymuszenie (ang. *coercion*), polegające na przymusowym przekazaniu określonych wartości; wymiana (ang. *exchange*), stanowiąca podstawę dobrowolnych transakcji handlowych zachodzących na rynkach; relacje wzajemności (ang. *reciprocity*), polegające na wymianie poza strukturami rynku, inicjowane przez jedną stronę i dobrowolnie kontynuowane przez drugą; dawanie (ang. *giving*), cechujące się jednostronnym, dobrowolnym przekazaniem wartości<sup>120</sup>. Wymienione typy interakcji mogą zachodzić między dowolną liczbą uczestników, również między grupami ludzi lub też między grupą i jednostką. Analizy przepływów oraz towarzyszących im interakcji dotyczących dobroczynności koncentrują się na dwóch

<sup>118</sup> J. Andreoni, *Impure altruism and donations to public goods: a theory of warm glow giving*, „Economic Journal” 1990, vol. 100, no. 401, s. 464–477.

<sup>119</sup> E. Schokkaert, L. Van Ootegem, *Preference Variation and Private Donations*, w: *The Economics of Reciprocity, Giving and Altruism*, red. L.-A. Gerard-Varet, S.-C. Kolm, J. Mercier Ythier, Palgrave Macmillan, International Edition 2000, s. 78–95.

<sup>120</sup> S.-C. Kolm, *Introduction: The Economics of Reciprocity, Giving and Altruism*, w: *The Economics of Reciprocity...*, op.cit.



ostatnich typach – wzajemności oraz dawaniu. Badania interakcji społecznych i decyzji podejmowanych pod ich wpływem stanowią duży i intensywnie rozwijający się nurt analiz. Są one zwykle prowadzone metodą eksperymentów wykorzystujących teorie gier i odpowiednio skonstruowane modele ekonometryczne<sup>121</sup>. Drugi nurt badań stanowią analizy z obszaru psychologii i socjologii, skupiające się na przyczynach zaistnienia określonych interakcji społecznych. Motywy natury społecznej wpływające na działania dobroczynne jednostek są niezwykle zróżnicowane i spełniają wiele funkcji. Darczyńca może działać zgodnie z poczuciem sprawiedliwości społecznej oraz pod wpływem obowiązujących norm i tradycji. Może nim kierować zasada wzajemności lub chęć wywiązania się z danego przyrzeczenia. Działania dobroczynne służą również jako środek do komunikowania otoczeniu o cechach darczyńcy (poprawa reputacji) czy też zasygnalizowania wyższości (lub niższości) darczyńcy wobec określonej grupy interesariuszy<sup>122</sup>. Zrozumienie tych skomplikowanych mechanizmów jest ważne dla organizacji non profit, utrzymującej relacje z wieloma różnymi grupami interesariuszy. Do tej pory nie udało się jednak stworzyć modelu ukazującego motywów społeczne jako odrębną grupę. W klasycznych, dualnych modelach działań dobroczynnych, uwzględniających aspekt dóbr publicznych oraz prywatnych, motywów o charakterze społecznym są zaliczane do tej drugiej grupy i postrzegane jako źródło osobistej satysfakcji darczyńcy.

Badania nad motywami działań dobroczynnych nie ograniczają się do poszukiwań w obrębie wskazanych trzech grup motywów. Powstają koncepcje wymskające się ustalonym podziałom, opisujące szczególne zjawiska zachodzące w przestrzeni społecznej. Przykładem jest model filantropii wpływu (ang. *impact philanthropy model*), zgodnie z którym funkcjonuje stosunkowo nieduża, jednak zauważalna grupa darczyńców<sup>123</sup>. Ludzie ci są przede wszystkim skoncentrowani na jak najefektywniejszym rozwiązaniu określonego problemu społecznego i z tej perspektywy ich motywów odpowiadają modelowi dóbr publicznych. Jednocześnie jednak darczyńcy ci pragną dostrzec bezpośrednie efekty własnych działań i od tego uzależniają satysfakcję z niesienia pomocy. Wbrew modelowi dóbr publicznych satysfakcja maleje wraz ze wzrostem liczby osób biorących udział w programie dobroczynnym. Nie ma tu więc mowy o efekcie gapowicza, gdyż każdy kolejny akt dobroczynności zmniejsza satysfakcję, oddalając darczyńcę od możliwości obserwowania bezpośredniego wpływu jego działania. Egoistyczna chęć odczuwania skutków własnej

---

<sup>121</sup> Por. G. Bolton, A. Ockenfels, *ERC: A Theory of Equity, Reciprocity, and Competition*, „American Economic Review” 2000, vol. 90, no. 1, s. 166–193; G. Charness, M. Rabin, *Understanding social preferences with simple tests*, „Quarterly Journal of Economics” 2002, vol. 117, no. 3, s. 817–869.

<sup>122</sup> S.-C. Kolm, op.cit.

<sup>123</sup> B. Duncan, op.cit.

dobroczynności zbliża opisywane zachowanie do modelu konsumpcji prywatnej. W obu przypadkach może wystąpić efekt Samarytanina, gdy zarówno strona biorąca, jak i strona dająca dążą do utrzymania sytuacji wzajemnej zależności. Darczyńcy działający zgodnie z modelem filantropii wpływu stanowią duże wyzwanie dla organizacji non profit, gdyż często pragną mieć pełną kontrolę nad sposobem wykorzystania przekazanych organizacji środków. Zwykle preferują finansowanie określonego etapu programu dobroczynnego lub konkretnej osoby znajdującej się w potrzebie, odmawiając wykorzystywania swoich datków na pokrycie pośrednich kosztów funkcjonowania organizacji. Ponadto, inni pomagający są przez nich postrzegani jako pewien rodzaj konkurencji, co utrudnia organizacji non profit budowę dużej i stabilnej bazy darczyńców.

### 2.4.2. Teoria wymiany zasobów

Odmienne sposoby postrzegania działalności dobroczynnej można odnaleźć w koncepcji wymiany zasobów. Punktem wyjścia nie są tu motywy, lecz przepływy rozmaitych wartości między darczyńcami a beneficjentami. Mechanizmem inicjującym wymianę jest wzajemność (ang. *reciprocity*), definiowana jako norma społeczna nakazująca udzielenie pomocy tym, od których uzyskało się wsparcie<sup>124</sup>. Badania nad mechanizmem wzajemności dotyczą wszystkich sytuacji, w których zachodzą interakcje społeczne. Działalność dobroczynna jest szczególnym przypadkiem, nad którym zastanawiano się już w starożytności. Seneka Młodszy zauważył, że odczuwana przez obdarowanego wdzięczność zmniejsza dług zaciągnięty wobec darczyńcy<sup>125</sup>.

W naukach ekonomicznych wartości niematerialne zaczęły być włączane do modeli wymiany zasobów w latach 60. XX w. W spójnej koncepcji uwzględniającej obok innych rodzajów relacji społecznych również działalność dobroczynną proponuje się podział wszystkich zasobów na sześć odrębnych kategorii: dobra materialne, pieniądze, usługi, informacje, status i sympatia<sup>126</sup>. Kategoria sympatii obejmuje pozytywne emocje, poczucie akceptacji, bliskości i psychicznego komfortu. Status wyraża się przez wartościującą ocenę, której wynikiem jest zwiększenie lub zmniejszenie prestiżu. Wartość informacji jest przekazywana w postaci opinii, porad, instrukcji, a także inspiracji. Usługi są rozumiane jako oddziaływanie na osoby lub przedmioty z nimi związane, zwykle angażujące pracę innych ludzi. Pieniądze to standardowa jednostka płatnicza, a dobra definiuje się jako zasoby mające kon-

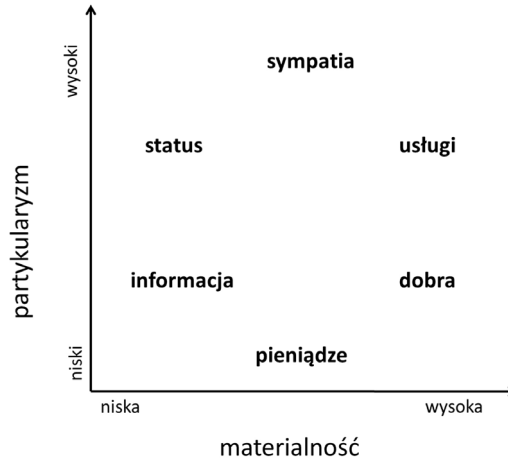
<sup>124</sup> M.S. Greenberg, *A Theory of Indebtedness*, w: *Social Exchange. Advances in Theory and Research*, red. K.J. Gergen, M.S. Greenberg, R.H. Willis, Plenum Press, New York–London 1980.

<sup>125</sup> Ibidem.

<sup>126</sup> W oryginalnej nazwy zasobów brzmią: *goods, money, services, information, status, love*. Por. E.B. Foa, U.G. Foa, *Resource Theory: Interpersonal Behavior as Exchange*, w: *Social Exchange...*, op.cit.

krétne właściwości materialne. Wszystkie kategorie zostały uporządkowane według dwóch kryteriów – stopnia materialności oraz partykularyzmu, a ich graficzną ilustrację prezentuje wykres 2.2.

Wykres 2.2. Zasoby jako przedmiot wymiany w relacjach społecznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: E.B. Foa, U.G. Foa, *Resource Theory: Interpersonal Behavior as Exchange*, w: *Social Exchange. Advances in Theory and Research*, red. K.J. Gergen, M.S. Greenberg, R.H. Willis, Plenum Press, New York–London 1980.

Analizując poszczególne wartości według kryterium materialności, dobra oraz usługi należy zaliczyć do wartości, których przekazanie wiąże się z konkretnym, często materialnym wynikiem. Jednocześnie status oraz informacja to wartości o wymiarze symbolicznym, rzadko związane z bezpośrednimi efektami materialnymi. Sympatia oraz pieniądze reprezentują natomiast wartości przejawiające się w wymiarze zarówno materialnym, jak i symbolicznym. Do materialnego wyrazu pozytywnych uczuć można zaliczyć list zawierający podziękowanie za udzielone wsparcie. Symboliczny wyraz przekazanych środków pieniężnych dominuje nad ich materialnym znaczeniem w przypadku drobnych wpłat uiszczanych jako moralne wsparcie danej osoby lub celu.

Kryterium partykularyzmu odnosi się do wpływu, jaki mają osobiste relacje oraz cechy ludzi zaangażowanych w wymianę na ostateczny jej wynik. Przekazane pieniądze mają taką samą wartość nabywczą w każdej sytuacji, są więc zasobem wysoce uniwersalnym. Dostawca dóbr materialnych oraz informacji może mieć wpływ na wartość przekazywanego dobra, jednak w mniejszym stopniu niż w przypadku statusu oraz usług. Zmiana lekarza jako usługodawcy czy też partnera biznesowego będącego źródłem prestiżu dla firmy pociąga za sobą daleko większe

ryzyko, że wynik wymiany będzie gorszy od spodziewanego. Po drugiej stronie skali partykularyzmu znajduje się sympatia, która to wartość jest nierozzerwalnie związana z osobą ją przekazującą.

Granice między poszczególnymi kategoriami nie są ostro zarysowane, a wartości przekazywane w drodze wymiany mogą należeć nie tylko do jednej grupy. Publiczne wyrażenie szacunku i sympatii ma charakter symboliczny oraz może być zaliczone zarówno do kategorii statusu, jak i do kategorii sympatii. Udział w spotkaniu grupy wsparcia dla osób uzależnionych jest rodzajem usługi, choć ma wiele cech wspólnych z kategorią sympatii. Natomiast usługa naprawy samochodu plasuje się bliżej dobra materialnego niż sympatii. Zapłata kartą kredytową jest bardziej symboliczną formą przekazania pieniędzy niż wręczenie gotówki, ponadto czynności tej towarzyszy przekazanie informacji o płatniku, czyniąc ją bardziej związaną z osobą przekazującą pieniądze i bliższą kategorii informacji.

Prezentowany model zakłada, że każda społeczna interakcja angażuje przepływ pewnych wartości, najczęściej pochodzących z różnych kategorii. Przedmiotem wymiany są więc wiązki wartości. Model został poddany licznym analizom empirycznym, które pozwoliły wyciągnąć kilka wniosków dotyczących wymiany zasobów między ludźmi. Najważniejsze konkluzje można ująć w kilku punktach<sup>127</sup>:

- wraz ze wzrostem poziomu posiadanego zasobu wzrasta prawdopodobieństwo dzielenia się nim;
- wraz ze zmniejszaniem się poziomu posiadanego zasobu wzrasta prawdopodobieństwo upominania się o niego;
- zasoby znajdujące się bliżej siebie (zgodnie z modelem) częściej są przedmiotem wymiany niż zasoby od siebie odległe;
- zasoby znajdujące się bliżej kategorii sympatii częściej są wymieniane na te same zasoby; sympatia często jest wymieniana na sympatię; pieniądze rzadko są wymieniane na pieniądze;
- w razie braku określonego zasobu jest on zastąpiony innym, mniej partykularnym zasobem; dobro materialne częściej zastępuje pieniądze niż sympatia;
- jednoczesne przekazanie sympatii wraz z danym zasobem zwiększa postrzeganą wartość tego zasobu oraz ułatwia jego przekazanie;
- sympatia częściej jest przekazywana w mało licznych społecznościach i grupach, wraz ze wzrostem grupy rośnie prawdopodobieństwo użycia pieniędzy jako środka wymiany.

Inne badania empiryczne prowadzone przez tych samych autorów pozwoliły wyciągnąć wnioski dotyczące wyjątkowego elementu relacji interpersonalnych, jakim jest pomoc, czyli działalność dobroczynna. W tym przypadku często dochodzi do

---

<sup>127</sup> Ibidem.

wymiany zasobów od siebie odległych. Dobra, pieniądze lub usługi przekazywane przez darczyńcę są rekompensowane wartościami z kategorii prestiżu i sympatii. Badacze zauważyli ponadto, że prawdopodobieństwo udzielenia pomocy wzrasta, gdy spodziewana wartość zwrotu będzie tym, czego brakuje darczyńcy. Osoby deklarujące niedobór prestiżu czy sympatii chętniej wspierają potrzebujących, od których mogą spodziewać się uznania i wdzięczności, niż osoby, które deklarują brak środków finansowych. Co ciekawe, osoby, które nie odczuwają niedoboru żadnych zasobów, są bardziej skłonne do pomocy niż te deklarujące niedobór.

Opisany model zainspirował kolejnych badaczy, był wielokrotnie modyfikowany i wykorzystywany w analizach relacji społecznych dokonywanych z perspektywy całego społeczeństwa, konsumentów, darczyńców oraz organizacji non profit<sup>128</sup>. Spotkał się on również z krytyką ze strony autorów postrzegających działalność dobroczynną człowieka jako coś więcej niż wymiana wartości. Podstawowym zarzutem wobec modelu było sprowadzenie działań dobroczynnych do ekonomicznie motywowanych, wykalkulowanych i interesownych aktów wymiany<sup>129</sup>. Do takiego rodzaju transakcji nie kwalifikują się działania motywowane czystym altruizmem, czynione wyłącznie ze względu na cel społeczny.

Odnosząc się do uwag krytycznych przeciwstawiających model wymiany zasobów modelowi dóbr publicznych, w którym podstawowym motywem pomocy jest dobro społeczne, należy zauważyć, że w modelach tych analizuje się zjawisko działań dobroczynnych z innych perspektyw, które się nie wykluczają. Koncepcja dóbr publicznych nie zakłada, że motywowany chęcią poprawy sytuacji społecznej darczyńca nie czerpie żadnych korzyści ze swoich działań, mówi jedynie o podstawowej przyczynie jego działań. Z kolei teoria wymiany zasobów nie określa, co zainspirowało wymianę, lecz dotyczy samych relacji między darczyńcą a obdarowanym. Służy więc nie do oceny przyczyn, lecz do obserwacji niekończącego się ciągu wielokierunkowych przepływów wartości między ludźmi.

Z perspektywy organizacji non profit, zarządzającej relacjami z darczyńcami oraz innymi grupami interesariuszy, model wymiany zasobów stanowi istotny krok w kierunku zrozumienia zachodzących między nimi powiązań. Ukazuje człowieka, zarówno darczyńcę, jak i obdarowanego, jako jednostkę o złożonych potrzebach. Do prawidłowego funkcjonowania potrzebuje ona wartości ze wszystkich wyróżnionych kategorii, jednocześnie jest gotowa dzielić się każdą kategorią zasobów z innymi. Przez określone relacje społeczne ludzie dążą do uzupełnienia wartości, których

---

<sup>128</sup> Por. D. Brinberg, R. Wood, *A resource exchange theory analysis of consumer behavior*, „Journal of Consumer Research” 1983, vol. 10, s. 330–338; J. Burnett, V. Wood, *A proposed model of the donation decision process*, „Research in Consumer Behavior” 1988, vol. 3, s. 1–47; T. Drollinger, op.cit.

<sup>129</sup> R. Belk, *Sharing*, „Journal of Consumer Research” 2010, vol. 36, s. 715–734.

im brakuje. Badania wykazały jednak, że darczyńcy nieodczuwający braku żadnej wartości są bardziej skłonni do udzielenia pomocy niż ci pozbawieni pewnych zasobów, co może odzwierciedlać sytuację bezinteresownej pomocy, niosącej ze sobą dodatkowe korzyści dla darczyńcy. Wskazana prawidłowość nadaje opisywanemu modelowi dodatkowy wymiar: ludzie poszukują okazji do wymiany zasobów, która sama w sobie może stanowić dla nich wartość.

W modelu na uwagę zasługuje założenie o równorzędności wszystkich sześciu kategorii zasobów. Zostało tym samym zasygnalizowane duże znaczenie takich symbolicznych kategorii jak status czy informacja, które stanowią przeciwagę wartości materialnych. Co więcej, znaczenie informacji jako przedmiotu wymiany wydaje się rosnąć w dobie rozwoju cyfrowych nośników, baz danych, Internetu i sieci społecznościowych.

W modelu wykorzystuje się kryterium partykularyzmu, wskazując na duży wpływ, jaki mają osobiste kontakty oraz indywidualne cechy osób uczestniczących w wymianie na jej rezultaty. Sympatia, znajdująca się najwyżej na skali osobistego wpływu, ułatwia wymianę innych zasobów oraz zwiększa ich postrzeganą wartość. Rozwój technologii, który umożliwia nawiązywanie relacji bez względu na odległość geograficzną, nie zmienił tej zasady, a osobiste relacje są uważane za kluczowe w tworzeniu zaufania i długoterminowej współpracy między jednostkami, jak również w kontekście relacji organizacji non profit z interesariuszami<sup>130</sup>. Model pomaga wreszcie zrozumieć, jak są postrzegane poszczególne zasoby względem siebie, identyfikuje kategorie bliższe i znajdujące się dalej od siebie. Stwierdzone prawidłowości pozwalają na świadome dopasowanie wartości oferowanych przez organizację non profit do wkładu oraz oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy.

### 2.4.3. Modele zachowań dobroczynnych

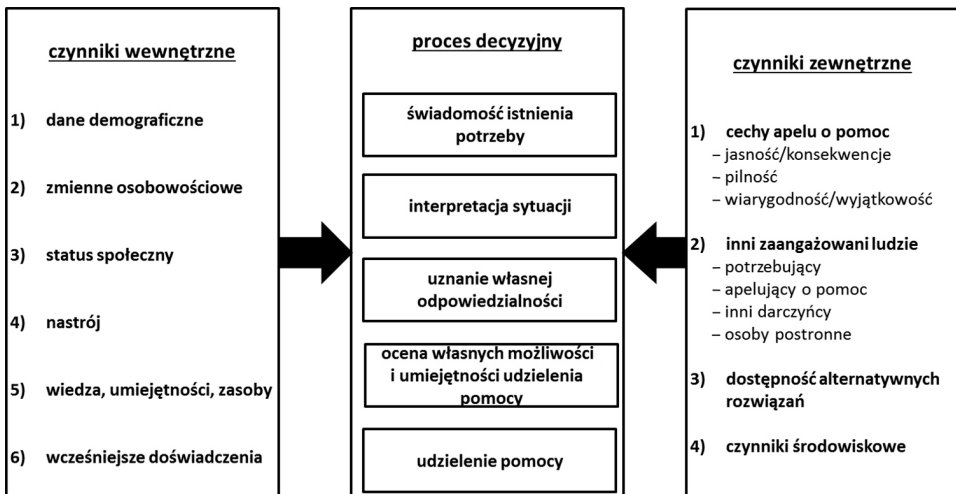
W drugiej połowie XX w. następowało stopniowe przesuwanie uwagi badaczy z przyczyn, dla których ludzie angażują się w działania dobroczynne, na behawioralne ich przejawy oraz mierzalne efekty. W analizach wykorzystywano metody podobne do tych stosowanych w badaniach rynkowych konsumentów, a ich wyniki miały bezpośrednie przełożenie na zalecenia dotyczące marketingu w organizacjach non profit. Tym samym darczyńca zaczął być postrzegany jako klient organizacji non profit, który miał określone cechy i preferencje oraz o którego zasoby należało zabiegać. Nurt badań dotyczący zachowań dobroczynnych (ang. *charity support behavior*) zaowocował powstaniem ogromnej liczby modeli, które miały tłumaczyć

<sup>130</sup> A. Sargeant, *Using donor lifetime value to inform fundraising strategy*, „Nonprofit Management & Leadership” 2001, vol. 12, no. 1, s. 25–39.

proces podejmowania decyzji o działaniu dobroczynnym i wskazywać na czynniki uwzględniane w tym procesie.

Jeden z pierwszych, kompleksowych modeli zachowań dobroczynnych został zaproponowany w 1989 r. przez B.S. Guya i W.E. Pattona<sup>131</sup>. Autorzy opisali wieloetapowy **proces podejmowania decyzji o pomocy** (ang. *helping decision process*) oraz wiele czynników natury wewnętrznej oraz zewnętrznej, które mają wpływ na ostateczne zachowanie darczyńcy. Graficzną ilustrację modelu przedstawiono na rysunku 2.2.

Rysunek 2.2. Proces podejmowania decyzji o pomocy oraz czynniki mające na niego wpływ



Źródło: opracowanie własne na podstawie: B.S. Guy, W.E. Patton, *The Marketing of Altruistic Causes: Understanding Why People Help*, „Journal of Consumer Marketing” 1989, vol. 6, no. 1, s. 19–30.

Wśród czynników wewnętrznych znalazły się cechy demograficzne, pozycja społeczna oraz cechy osobowości. Ponadto, uwzględniono wiedzę, umiejętności i dostępne zasoby materialne oraz czas, jakimi dysponuje darczyńca, jak również jego wcześniejsze doświadczenia dotyczące działalności charytatywnej. Czynnikiem o charakterze sytuacyjnym jest nastrój, który w danym momencie może mieć wpływ na podjęcie decyzji o pomocy. Po stronie czynników zewnętrznych wyróżniono cechy apelu o pomoc, takie jak jasność przekazu oraz konsekwencje udzielenia (lub nieudzielenia) pomocy, presja czasu oraz wiarygodność i wyjątkowość apelu.

<sup>131</sup> B.S. Guy, W.E. Patton, *The Marketing of Altruistic Causes: Understanding Why People Help*, „Journal of Consumer Marketing” 1989, vol. 6, no. 1, s. 19–30.



Drugą grupę czynników zewnętrznych stanowią ludzie zaangażowani w daną działalność dobroczynną, mogący wywierać presję na darczyńcę: beneficjenci, autorzy apelu o pomoc, często będący pracownikami organizacji non profit, oraz inni darczyńcy i osoby niezaangażowane bezpośrednio, lecz obserwujące działania dobroczynne. O ile wpływ osób bezpośrednio zaangażowanych w pomoc jest oczywisty, o tyle znaczenie obserwatorów może wydawać się niewielkie. Tymczasem wyniki badania jednoznacznie wskazały na to, że stopień jawności aktów dobroczynnych ma związek z ich kontynuowaniem, o czym szerzej będzie mowa w rozdziale piątym książki. Do czynników zewnętrznych zaliczono również inne sposoby rozwiązania danego problemu społecznego oraz czynniki o naturze sytuacyjnej (środowiskowe), które w danym momencie mogą wpłynąć na decyzję o pomocy. Autorzy modelu wykazali, że czynniki natury zewnętrznej mają większy wpływ niż czynniki wewnętrzne na ostateczną decyzję dotyczącą pomocy. W modelu decyzja ta składa się z pięciu etapów. W pierwszej fazie darczyńca zyskuje świadomość istnienia pewnego problemu społecznego, w którego rozwiązanie może się zaangażować. Etap drugi polega na interpretacji zdobytych informacji i odniesieniu ich do własnej sytuacji, potrzeb oraz czynników zewnętrznych. W kolejnym etapie kształtuje się poczucie osobistej odpowiedzialności za daną sytuację społeczną, która następnie jest konfrontowana z rzeczywistymi możliwościami i zasobami, jakie darczyńca może wykorzystać, decydując się na pomoc. Ostatnią fazą jest podjęcie działania przez darczyńcę. Autorzy modelu twierdzą, że rezygnacja z udzielenia pomocy może nastąpić w każdej z opisanych faz, gdy bariery jej przejścia okażą się dla darczyńcy zbyt wysokie. Jednocześnie jednostka musi przejść przez wszystkie etapy, by pomoc została udzielona<sup>132</sup>.

Do istotnych wartości omawianego modelu należy zaliczyć uporządkowanie czynników wpływających na działania dobroczynne oraz ukazanie aktu dobroczynności jako złożonego procesu, podczas którego darczyńca przetwarza różnego rodzaju informacje i wrażenia, stopniowo dojrzewając do podjęcia decyzji o pomocy. Perspektywa taka pozwala na sformułowanie szeregu zaleceń dla organizacji odnośnie do sposobu współpracy z darczyńcami na każdym etapie podejmowania decyzji. W organizacjach, których pracownicy są świadomi wagi wszystkich wymienionych czynników oraz faz decyzyjnych, można prowadzić skuteczne działania ułatwiające darczyńcom podjęcie decyzji o zaangażowaniu. Krytycy modelu wskazują na brak jednoznacznych miar wpływu czynników wewnętrznych i zewnętrznych na poszczególne etapy procesu oraz ostateczną decyzję o pomocy. Ponadto, w modelu

---

<sup>132</sup> Ibidem.



nie uwzględnia się sytuacji, w których darczyńca nie przechodzi przez wszystkie etapy decyzji o pomocy, np. w przypadku decyzji o charakterze spontanicznym<sup>133</sup>.

Kolejny kompleksowy model zachowań dobroczynnych, zaproponowany w 1999 r. przez A. Sargeanta, miał lepiej oddawać złożoną naturę decyzji darczyńców. Został uzupełniony o nowe czynniki, których znaczenie rosło wraz z rozwojem trzeciego sektora<sup>134</sup>. Ogromna liczba organizacji wprowadzających coraz to nowe formy komunikowania o celach działań dobroczynnych przyczyniała się do zwiększania szumu informacyjnego, który mógł powodować zagubienie apelu o pomoc wśród innych, podobnych informacji. Jednocześnie darczyńcy stawali się coraz bardziej świadomi dokonywanych wyborów, jak również swoich oczekiwań względem organizacji non profit. Zmiany te znalazły odzwierciedlenie w modelu indywidualnych zachowań dobroczynnych (ang. *model of individual charity giving behaviour*) – rysunek 2.3. Zgodnie z nim proces decyzyjny rozpoczynają czynniki wejściowe (ang. *inputs*), które można opisać jako wszelkie przejawy komunikowania się organizacji non profit z otoczeniem. Są wśród nich fakty oraz opinie na ich temat, odnośnie do dotychczasowych działań organizacji, jej renoma w oczach odbiorców (marka), która wiąże się z poczuciem zaufania do organizacji, oraz narzędzia ułatwiające podjęcie działań i służące przekazywaniu informacji (treść, forma czy kanały przekazywanego apelu o pomoc). Czynniki wejściowe są więc obszarem, nad którym organizacja non profit ma dużą kontrolę, a następnie ulegają przetworzeniu w procesie decyzyjnym. Na proces ten mają wpływ determinanty zewnętrzne i wewnętrzne, leżące po stronie darczyńcy.

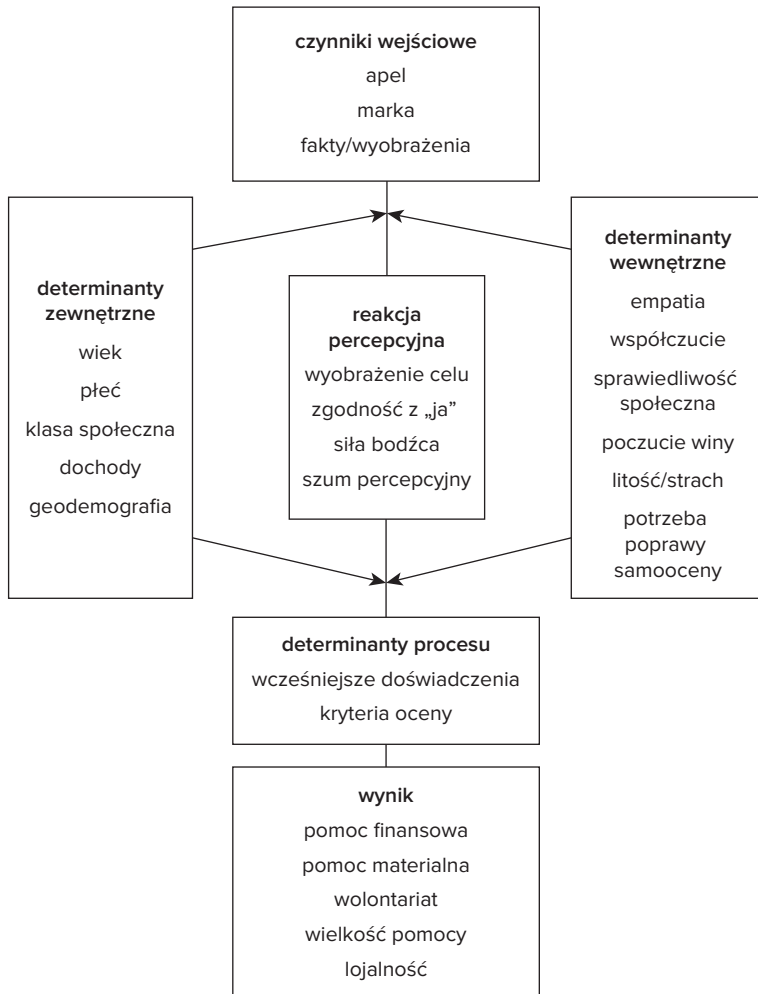
Do elementów zewnętrznych zaliczono płeć, wiek, klasę społeczną i dochody oraz czynnik geodemograficzny. Ten ostatni mówi o przynależności darczyńcy do określonej społeczności definiowanej nie geograficznym miejscem zamieszkania, lecz wspólnymi zainteresowaniami, normami i stylem życia. Przykładem takiej grupy są ludzie zorientowani na ekologię, żyjący zgodnie z zasadami minimalizowania śladu węglowego, zamieszkujący różne części świata i wykorzystujący Internet we wzajemnych kontaktach.

Determinantami wewnętrznymi określono uczucia, wartości i potrzeby o naturze psychologicznej, które stanowią motywy działań dobroczynnych. Są wśród nich czynniki o charakterze zarówno altruistycznym (empatia, poczucie sprawiedliwości społecznej), jak i egoistycznym (potrzeba poprawy samooceny, poczucie winy), model zakłada więc istnienie obu grup motywów opisanych w koncepcjach dóbr społecznych i konsumpcji prywatnej.

<sup>133</sup> S.A. Hibbert, S. Horne, *Donation Dilemmas: A consumer behavior perspective*, „Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 1997, vol. 2, no. 3, s. 261–271.

<sup>134</sup> A. Sargeant, *Charitable Giving: Towards a Model of Donor Behaviour*, „Journal of Marketing Management” 1999, vol. 15, s. 215–238.

Rysunek 2.3. Model indywidualnych zachowań dobroczynnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Sargeant, *Charitable Giving: Towards a Model of Donor Behaviour*, „Journal of Marketing Management” 1999, vol. 15, s. 215–238.

Kolejny element procesu decyzyjnego to reakcja percepcyjna darczyńcy na działania organizacji non profit, czyli sposób, w jaki czynniki wejściowe przekształcone przez determinanty wewnętrzne i zewnętrzne stają się przedmiotem postrzegania darczyńcy. Znajdzie się tu wyobrażenie darczyńcy o celu społecznym oraz organizacji non profit, które jest konfrontowane z wyobrażeniem o sobie samym. Istnienie zgodności między wizerunkami organizacji i swoim własnym zwiększa prawdopodobieństwo zaangażowania się darczyńcy w dany program społeczny. Znaczenie

ma również siła bodźca kształtującego określone wyobrażenie – jednoznaczność i wyrazistość apelu, stopień jego personalizacji, postrzegana waga problemu społecznego i osobista odpowiedzialność darczyńcy to czynniki wzmacniające siłę przekazu. Reakcję percepcyjną obniża natomiast szum informacyjny pochodzący od innych nadawców, np. konkurujących ze sobą organizacji non profit.

Determinanty procesu to kolejna grupa czynników wyszczególnionych w modelu. Wytworzone wyobrażenie o programie dobroczynnym lub organizacji jest konfrontowane z wcześniejszymi doświadczeniami oraz poddawane ocenie. Autorzy modelu szczególną wagę przykładają do umiejętności tworzenia więzi między organizacją a darczyńcą. Wykorzystanie wcześniejszych pozytywnych doświadczeń darczyńcy umożliwia zastąpienie pojedynczych aktów dobroczynnych nawiązaniem długoterminowych relacji. W procesie oceny programu dobroczynnego darczyńca wykorzystuje rozmaite kryteria. Mogą one uwzględniać stopień uzyskania własnych korzyści, zarówno materialnych (np. odliczenia od podatków), jak i psychologicznych (status, samoocena). Mogą też obejmować stopień, w jakim wspierany problem społeczny zostanie rzeczywiście rozwiązany. W takim przypadku darczyńca wykorzysta takie miary, jak postrzegana efektywność oraz skuteczność działań organizacji non profit. Proces decyzyjny kończy się określonym działaniem dobroczynnym – przekazaniem pieniędzy, dóbr materialnych lub czasu i wysiłku na rzecz potrzebujących. Ofiarowane wsparcie może mieć różne rozmiary oraz być przeprowadzone jednorazowo. Może też przekształcić się w stałą pomoc udzielaną danemu programowi lub organizacji przez lojalnego darczyńcę.

Zaprezentowany model indywidualnych zachowań dobroczynnych czerpie ze wszystkich wcześniejszych koncepcji. Motywy działań dobroczynnych są uwzględnione w kategorii determinant wewnętrznych, natomiast materialne oraz niematerialne wartości, podlegające wymianie, są brane pod uwagę w procesie oceny apelu dobroczynnego. Podstawowym założeniem obecnym w modelu jest przyjęcie przez darczyńcę aktywnej roli jednostki przetwarzającej informacje pochodzące z zewnątrz i podejmującej świadome decyzje. Organizacja non profit odgrywa w modelu rolę nadawcy apelu, którego forma ma kluczowe znaczenie w dalszym procesie decyzyjnym. Wynik tego procesu nie ma charakteru zero-jedynkowego, jak to miało miejsce we wcześniejszych koncepcjach, lecz uwzględnia zarówno odmienne formy pomocy, jak i różne stopnie zaangażowania. Wprowadzenie kategorii lojalności do modelu ukazało działanie dobroczynne jako powtarzalny akt, u podstaw którego leżą wzajemne oczekiwania oraz zaufanie, że zostaną one spełnione. Darczyńca i organizacja non profit są w nim partnerami, których długoterminowa współpraca pozwala rozwiązywać problemy społeczne istotne dla obu stron. Położenie nacisku na długoterminowe relacje to tendencja widoczna w literaturze oraz praktyce dotyczącej zarządzania kontaktami przedsiębiorstwa z klientem, która jest

podyktowana zmieniającymi się potrzebami występującymi po obu stronach<sup>135</sup>. Spojrzenie na organizację non profit jako na podmiot odpowiedzialny za nawiązywanie i utrzymywanie więzi z darczyńcami jest wyrazem dostosowania się trzeciego sektora do obecnie występujących potrzeb oraz trendów<sup>136</sup>.

Model indywidualnych zachowań dobroczynnych nie został empirycznie zweryfikowany jako spójna całość, choć jego autor powołuje się na wyniki licznych badań potwierdzających istnienie związku między każdym umieszczonym w modelu czynnikiem a działaniami dobroczynnymi<sup>137</sup>. Pojawiły się również kolejne badania, które podejmują głębszą analizę poszczególnych elementów modelu i stanowią kolejne kroki w odkrywaniu prawidłowości oraz lepszym rozumieniu mechanizmów rządzących działaniami dobroczynnymi<sup>138</sup>. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że model A. Sargeanta dobrze oddaje realia panujące w krajach z rozwiniętym trzecim sektorem, w których organizacje non profit są inicjatorem działań dobroczynnych oraz służą jako pośrednik między darczyńcą a potrzebującymi. Powstaje pytanie, czy pomoc dobroczynna niebędąca odpowiedzią na spójne i świadome komunikaty organizacji non profit udzielana bezpośrednio potrzebującym nadal przebiega zgodnie z opracowanym modelem. Wątpliwość budzi również założenie, że darczyńca zawsze świadomie przetwarza informacje dotyczące określonej potrzeby społecznej, sięgając do wcześniejszych doświadczeń oraz stosując różne kryteria oceny apelu. Autor opisanego modelu zrezygnował, co prawda, z wyodrębnienia etapów, przez które musi przejść darczyńca zgodnie z wcześniejszą koncepcją B.S. Guya i W.E. Pattona, jednak również tutaj nie uwzględniono działań dobroczynnych przeprowadzanych bez namysłu, w drodze odruchowego impulsu lub też rutynowo.

---

<sup>135</sup> R. Lacey, *Relationship drivers of customer commitment*, „Journal of Marketing Theory and Practice” 2007, vol. 15, no. 4, s. 315–333.

<sup>136</sup> Por. J. O'Neil, *Linking public relations tactics to long-term success: An investigation of how communications contribute to trust, satisfaction, and commitment in a nonprofit organization*, „Journal of Promotion Management” 2008, vol. 14, no. 3/4, s. 263–273; H. Shabbir, D. Paliawadana, D. Thwaites, *Determining the antecedents and consequences of donor-perceived relationship quality – a dimensional qualitative research approach*, „Psychology and Marketing” 2007, vol. 24, no. 3, s. 271–293.

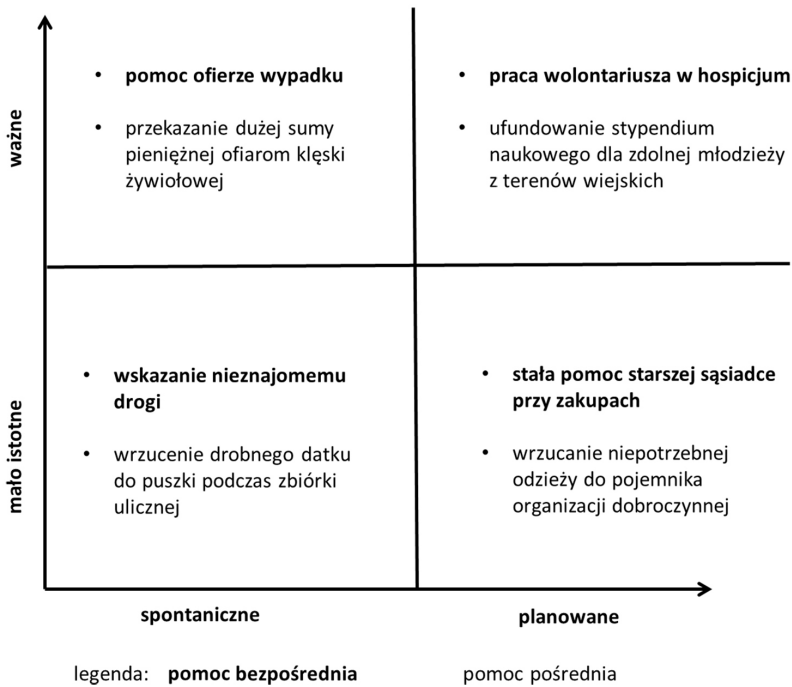
<sup>137</sup> A. Sargeant, *Charitable Giving...*, op.cit.

<sup>138</sup> Por. D.Z. Basil, N.M. Ridgway, M.D. Basil, *Guilt appeals: the mediating effect of responsibility*, „Psychology and Marketing” 2006, vol. 23, no. 12, s. 1035–1054; A. Sargeant, D.C. West, *Perceptual determinants of nonprofit giving behavior*, „Journal of Business Research” 2006, vol. 59, no. 2, s. 155–165; A. Sargeant, L. Woodliffe, *Building donor loyalty: The antecedents and role of commitment in the context of charity giving*, „Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing” 2007, vol. 18, no. 2, s. 47–68.

#### 2.4.4. Formy działań dobroczynnych

Czwarty, równoległe rozwijający się nurt badań nad działaniami dobroczynnymi bazuje na założeniu, że spektrum form pomocy jest zbyt zróżnicowane, aby było możliwe skonstruowanie jednego, uniwersalnego modelu działań dobroczynnych. Aby zrozumieć sposób podejmowania decyzji o pomocy, należy spojrzeć z perspektywy określonej formy dobroczynności, która warunkuje postępowanie darczyńców. Kompleksowa klasyfikacja działań dobroczynnych została zaproponowana w 1980 r. przez P. Pearce'a i P. Amato. Wprowadza one trzy wymiary, według których można przeprowadzić podział wszystkich form dobroczynności (ang. *three-dimensional configuration of helping forms*)<sup>139</sup>. Przykładowe działania należące do każdej z kategorii prezentuje wykres 2.3.

Wykres 2.3. Trójwymiarowy model form pomocy – przykłady działań dobroczynnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Pearce, P. Amato, *A taxonomy of helping: A multidimensional scaling analysis*, „Social Psychological Quarterly” 1980, vol. 43, s. 363–371.

<sup>139</sup> P. Pearce, P. Amato, *A taxonomy of helping: A multidimensional scaling analysis*, „Social Psychological Quarterly” 1980, vol. 43, s. 363–371.

Pierwszym kryterium jest waga działania dobroczynnego. Działania ważne (ang. *serious*) to takie, które są postrzegane jako istotne i zwykle wiążą się z dużym zaangażowaniem, ryzykiem oraz kosztami ze strony darczyńcy. Przeciwwstawione są nim działania o małej istotności i niskim ryzyku. Przykładami obu skrajnych działań jest pomoc osobie poszkodowanej w wypadku samochodowym oraz wskazanie drogi nieznanemu.

Drugie kryterium podziału wiąże się z planowym lub spontanicznym charakterem działania. Pomoc spontaniczna ma zwykle miejsce w nieoczekiwanej sytuacji, towarzyszy jej presja czasowa oraz są w nią zaangażowane osoby nieznane darczyńcy. Skrajnie różne jest działanie zaplanowane z wyprzedzeniem i przeprowadzone w znajomych darczyńcy warunkach. Za przykłady mogą posłużyć spontaniczne wrzucenie datku do puszki oraz praca wolontariusza w hospicjum.

Trzecim kryterium podziału jest bezpośrednia lub pośrednia forma pomocy, ukazująca różnicę między „zrobieniem, ile się da” a „daniem, ile się ma”. Formy bezpośrednie zawierają oddawanie czasu, pracy, wysiłku i umiejętności na rzecz celu społecznego, formy pośrednie to przekazywanie pieniędzy lub dóbr materialnych.

W klasyfikacji zastosowano najszerszą z możliwych definicję działań dobroczynnych, zaliczając do nich również drobne działania, podejmowane spontanicznie oraz skierowane bezpośrednio do beneficjentów, a więc omijające organizacje non profit. Ujęcie takie lepiej oddaje perspektywę przyjmowaną przez darczyńców, dla których często istotny jest ostateczny cel wsparcia, a nie organizacja ułatwiająca przekazanie pomocy. Założenie, że poszczególne formy dobroczynności wiążą się z odmiennie przebiegającymi procesami decyzyjnymi, zaowocowało badaniami nad działaniami dobroczynnymi konkretnych kategorii pomocy oraz analizami porównawczymi pomiędzy kategoriami<sup>140</sup>. Szczególnie wiele uwagi poświęcono procesom towarzyszącym wolontariatowi, przekazywaniu pieniędzy oraz donacji tkanek (organów, krwi i szpiku kostnego), jako stosunkowo odległym od siebie kategoriom, rządzoneym przez odmiennie mechanizmy<sup>141</sup>.

Zaprezentowane nurty badań nad hojnością darczyńców nie stanowią odizolowanych tworów, lecz nakładają się i nieustająco na siebie wpływają. Pozwalają na obserwowanie tych samych zjawisk z różnych perspektyw i wnoszą wartościową wiedzę na temat natury dobroczynności jednostek. Organizacje non profit mogą

<sup>140</sup> S. Boenigk, B. Helmig, *Why Do Donors Donate?: Examining the Effects of Organizational Identification and Identity Salience on the Relationships among Satisfaction, Loyalty, and Donation Behavior*, „Journal of Service Research” 2013, vol. 16, no. 4, s. 533–548.

<sup>141</sup> J.S. Keely, *Giving and Volunteering as Distinct Forms of Civic Engagement: The Role of Community Integration and Personal Resources in Formal Helping*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 2006, vol. 35, no. 2, s. 249–266; M.K. Hyde, K.M. White, *To Be a Donor or Not to Be? Applying an Extended Theory of Planned Behavior to Predict Posthumous Organ Donation Intentions*, „Journal of Applied Social Psychology” 2009, vol. 39, no. 4, s. 880–900.

je wykorzystywać przy planowaniu oraz realizacji szeregu zadań, takich jak zarządzanie wolontariatem, utrzymywanie relacji z darczyńcami indywidualnymi czy współpraca z przedsiębiorstwami wdrażającymi programy CSR. Zrozumienie wielorakich i często bardzo złożonych mechanizmów związanych z dobroczynnością pozwala organizacjom non profit lepiej odgrywać swoją rolę i efektywniej osiągać zamierzone cele społeczne.

Niniejszy rozdział, poświęcony wybranym koncepcjom teoretycznym, pozwala na zaobserwowanie i zrozumienie specyfiki trzeciego sektora z perspektywy ogólnej rzeczywistości społeczno-ekonomicznej, obecnych w niej form organizacyjnych oraz jednostek zarówno będących członkami organizacji, jak i należących do ich otoczenia. Część ta stanowi punkt wyjścia do dalszych rozważań, schodzących do poziomu pojedynczych organizacji pozarządowych, obserwowanych przez pryzmat ogromnie ważnej dla trzeciego sektora koncepcji interesariuszy. Ogólne uwagi na jej temat zawarte w części teoretycznej zostały pogłębione w rozdziale trzecim, a jej logika została przyjęta jako wiodąca w dalszych częściach książki.





## Rozdział 3

# Relacje między interesariuszami organizacji non profit

---

Interesariusze są definiowani jako osoby, grupy ludzi lub organizacje wpływające na funkcjonowanie danego podmiotu oraz podlegające jego działaniom. Sam termin został po raz pierwszy użyty w 1947 r. przez R. W. Johnsona, ale dopiero w latach 80. XX w. R. E. Freeman zaproponował spójną teorię oraz definicję interesariuszy<sup>142</sup>. Należy jednak podkreślić fakt, że w tym obszarze, podobnie jak ma to miejsce w przypadku innych koncepcji, panuje różnorodność ujęć i interpretacji<sup>143</sup>. Popularyzacja koncepcji interesariuszy wśród przedsiębiorstw przyniosła zmiany w postrzeganiu ich roli oraz natury relacji firmy z otoczeniem. Zidentyfikowano dużą liczbę grup interesariuszy, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, mających różne cele i oczekiwania wobec organizacji<sup>144</sup>. Zmiana optyki polegała na konstatacji, że przedsiębiorstwo powinno nie tylko rozliczać się z wyników ekonomicznych wobec swoich akcjonariuszy, lecz także podejmować działania postrzegane jako ważne również dla innych grup interesariuszy. Wymaga to odpowiedniego zarządzania relacjami, aby móc osiągnąć cele własne oraz spełnić oczekiwania interesariuszy<sup>145</sup>.

Opisywana koncepcja została wprowadzona do badań nad trzecim sektorem zaraz po jej sformułowaniu, a w latach 90. poprzedniego stulecia gruntownie przeanalizowana oraz uporządkowana przez A. Ben-Nera, który wykazał jej użyteczność w analizie organizacji non profit<sup>146</sup>. Zgodnie z jej założeniami centrum zainteresowania badaczy stanowią cele oraz zachowania poszczególnych

---

<sup>142</sup> R. W. Roberts, *Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory*, „Accounting, Organizations and Society” 1992, vol. 17, no. 6, s. 595–612.

<sup>143</sup> Niektórzy badacze twierdzą wręcz, że koncepcja interesariuszy nie ma znamion teorii i może jedynie służyć jako model w procesie zarządzania organizacją. Por. R. Phillips, R. E. Freeman, A. C. Wicks, *What Stakeholder Theory is not*, „Business Ethics Quarterly” 2003, vol. 13, no. 4, s. 479–502.

<sup>144</sup> S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 72–73.

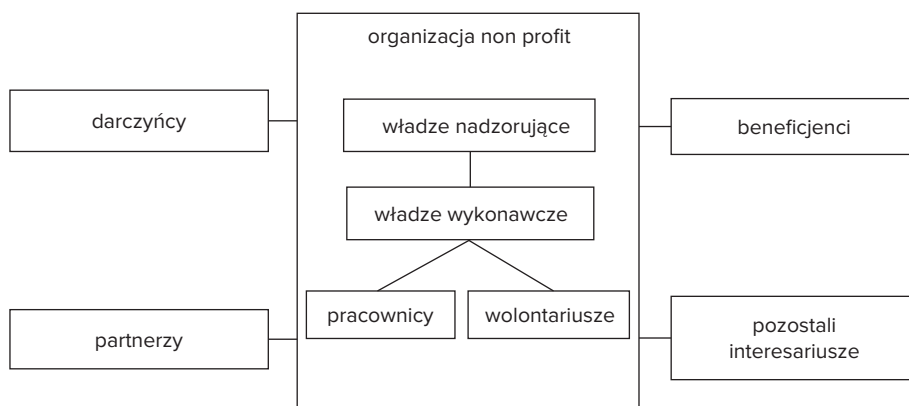
<sup>145</sup> J. S. Harrison, A. C. Wicks, *Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance*, „Business Ethics Quarterly” 2013, vol. 23, no. 1, s. 97–124.

<sup>146</sup> H. K. Anheier, R. A. List, *A Dictionary of Civil Society, Philanthropy and the Non-profit Sector*, Routledge, London–New York 2005, s. 250–251.

grup wchodzących w skład organizacji non profit. Perspektywa taka umożliwia zintegrowanie istniejących koncepcji tłumaczących powstanie i funkcjonowanie trzeciego sektora, zarówno popytowych, jak i podaźowych, co pozwala na ukazanie zachodzących w organizacjach zjawisk w całej ich złożoności. Grupy interesariuszy reprezentujące stronę popytową – klienci, beneficjenci czy lokalne społeczności – zgłaszają zapotrzebowanie na określone towary lub usługi społeczne, które nie zostały dostarczone przez państwo ani przez przedsiębiorstwa. Działają tu mechanizmy opisane w koncepcjach zawodności państwa oraz zawodności kontraktów. Interesariusze znajdujący się po stronie podaźowej, tacy jak darczyńcy, pracownicy oraz wolontariusze, są motywowani misją, potrzebą podejmowania wspólnych działań oraz służenia społeczeństwu. Do głosu dochodzą tu koncepcje podaźowe, operujące takimi pojęciami jak altruizm, rozwój kapitału społecznego czy teoria selekcji pracowników. Granica między stroną podaźową a popytową jest płynna, a poszczególne grupy mogą odgrywać obydwie role jednocześnie. Część interesariuszy reprezentujących stronę popytową, która w największym stopniu jest zainteresowana otrzymywaniem wysokiej jakości usług, może stać się motorem powstania i działania organizacji, spełniając jednocześnie funkcję podaźową<sup>147</sup>.

Badania w tym obszarze zaowocowały powstaniem licznych modeli obrazujących grupy interesariuszy podmiotów trzeciego sektora jako całości lub też charakterystycznych dla określonych typów organizacji. Rysunek 3.1 przedstawia schematyczny obraz głównych, szeroko definiowanych grup interesariuszy, z jakimi ma do czynienia większość organizacji non profit.

**Rysunek 3.1. Grupy interesariuszy organizacji non profit**



Źródło: opracowanie własne.

<sup>147</sup> H.K. Anheier, op.cit., s. 128–129.

Do interesariuszy wchodzących w skład samej organizacji zaliczono władze nadzorujące, władze wykonawcze, pracowników oraz wolontariuszy. Grupy ściśle z nią powiązane, lecz znajdujące się poza organizacją to beneficjenci, darczyńcy, partnerzy oraz inne grupy uczestników, takie jak administracja publiczna, społeczności lokalne, inne organizacje pozarządowe czy środki masowego przekazu. Podział na interesariuszy zewnętrznych oraz tworzących organizację jest umowny i może być odmienny w różnych okolicznościach. Wolontariusze pracujący jednorazowo przy określonej akcji nie stanowią stałej części organizacji, lecz funkcjonują raczej jako zewnętrzna wobec niej grupa darczyńców, przekazujących na rzecz organizacji swój wysiłek oraz umiejętności i uaktywniająca się w określonym czasie. Podobnie granice między grupami zewnętrznymi nie są precyzyjnie określone. Przedsiębiorstwo przekazujące pieniądze na dany cel społeczny może być darczyńcą, ale również odgrywać rolę partnera podmiotu non profit. W kolejnych podrozdziałach scharakteryzowano poszczególne grupy interesariuszy, jak również przeanalizowano relacje zachodzące między nimi.

W myśl koncepcji interesariuszy istnieją dwa podstawowe wymiary charakteryzujące relacje między poszczególnymi grupami – potencjał do konfliktu oraz potencjał do współpracy. W zależności od natury wzajemnych stosunków organizacje rozwijają odmienne strategie zarządzania kontaktami z określonymi grupami interesariuszy<sup>148</sup>.

### 3.1. Relacje między interesariuszami wewnętrznymi

Zgodnie ze schematem przedstawionym na rysunku 3.1 wewnętrzne grupy interesariuszy organizacji non profit można podzielić na władze nadzorujące i wykonawcze oraz dwie grupy pracowników – osoby pobierające wynagrodzenie za pracę oraz wolontariuszy funkcyjnych<sup>149</sup>. Grupy interesariuszy wewnętrznych pozostają w relacjach agencyjnych, warto więc przyjrzeć się im z tej perspektywy. Analiza pozwala na uchwycenie szeregu dylematów towarzyszących zarządzaniu organizacją non profit.

<sup>148</sup> G.T. Savage, T.W. Nix, C.J. Whitehead, J.D. Blair, *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, „Academy of Management Executive” 1991, vol. 5, no. 2, s. 61–75.

<sup>149</sup> Wolontariat, definiowany jako nieodpłatna praca na rzecz organizacji, może być i często jest wykonywany przez członków zarządu lub menadżerów, którzy nie pobierają wynagrodzenia za swoją działalność. Termin „wolontariat funkcyjny” dotyczy osób pełniących nieodpłatnie funkcje inne niż kierownicze. Por. S. Van Puvelde, R. Caers, C. Du Bois, M. Jegers, op.cit.

### 3.1.1. Stosunki między władzą nadzorującą a władzą wykonawczą

W zależności od rodzaju organizacji, a także formy prawnej oraz państwa, w których działa dany podmiot, funkcje władzy nadzorczej i wykonawczej mogą być sprawowane przez różne organy. Najszerzej opisany w literaturze przedmiotu jest system stosowany w dużych podmiotach, głównie w państwach anglosaskich. Zgodnie z nim funkcje zarządu organizacji non profit (ang. *board of directors*, *board of trustees*, *governing board*) koncentrują się wokół doглядania i regulowania prac podmiotu jako całości (ang. *governance*), podczas gdy operacyjne funkcje zarządcze (ang. *management*) są pozostawione dyrektorowi zarządzającemu (generalnemu) oraz menadżerom poszczególnych działów organizacji. Dyrektor zarządzający łączy funkcję członka zarządu z nadzorem nad działaniami operacyjnymi organizacji, pełni więc rolę pośrednika między zarządem a komórkami wykonawczymi. Do podstawowych funkcji zarządu należą: opracowanie wewnętrznych zasad działania organizacji (funkcja prawodawcza), czuwanie nad kierunkiem rozwoju organizacji i jego zgodnością z misją, nadzór nad finansami, reprezentowanie organizacji w kontaktach zewnętrznych oraz wybór i ocena pracy dyrektora zarządzającego<sup>150</sup>.

W polskich podmiotach non profit rozdział władzy na nadzorującą oraz wykonawczą przebiega nieco inaczej i nie dotyczy wszystkich form organizacji. W najliczniejszej grupie podmiotów trzeciego sektora – stowarzyszeniach – nadrzędnym organem prawodawczym i nadzorującym jest walne zebranie członków, które w przypadku dużych organizacji może zostać zastąpione przez kadencyjnie działające zebranie delegatów. Jednocześnie stowarzyszenia są zobowiązane do powołania odrębnego organu spełniającego funkcje kontrolne, np. komisji rewizyjnej<sup>151</sup>. Zarząd stowarzyszenia to organ władzy wykonawczej bezpośrednio zaangażowany w zarządzanie organizacją, odpowiedzialny za wdrażanie uchwał walnego zgromadzenia, przez niego wybierany i podlegający jego ocenie. Na czele zarządu stoi prezes lub dyrektor, który w dużych organizacjach może być zatrudnionym na pełny etat pracownikiem stowarzyszenia<sup>152</sup>. Drugim popularnym typem organizacji są fundacje, które, o ile nie mają statusu organizacji pożytku publicznego, są zobowiązane do powołania tylko jednego organu władzy – zarządu, łączącego funkcje nadzorcze, wykonawcze oraz kontrolne<sup>153</sup>. Ponieważ sytuacja taka nie sprzyja sprawności oraz przejrzystości

<sup>150</sup> P.C. Brinckerhoff, *Mission-Based Management. Leading Your Not-for-Profit in the 21<sup>st</sup> Century*, John Wiley & Sons, Hoboken NJ 2009, s. 74–76.

<sup>151</sup> Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach, Internetowy System Aktów Prawnych, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19890200104> [dostęp 20.06.2014].

<sup>152</sup> Zgodnie z przepisami zarząd stowarzyszenia musi opierać się na pracy nieodpłatnej, dlatego większość jego członków nie pracuje w organizacji w pełnym wymiarze godzin. Por. P. Frączak, op.cit.

<sup>153</sup> Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach, Departament Pożytku Publicznego, <http://pozytek.gov.pl/Ustawa,o,fundacjach,409.html> [dostęp 20.06.2014].

funkcjonowania organizacji non profit, wiele fundacji powołuje dodatkowe organy władzy. Obok ciał kontrolnych, obowiązkowych dla organizacji pożytku publicznego, powstają organy o funkcjach nadzorczych i doradczych, takie jak zgromadzenia fundatorów i rady programowe. Zakres ich obowiązków i odpowiedzialności jest określony w statucie fundacji<sup>154</sup>.

W kontekście teorii agencji organ nadzorujący pełni rolę pryncypała, a wykonawczy – agenta. Zakładając, że pryncypał reprezentuje interes organizacji jako całości i czuwa nad zgodnością działań z misją podmiotu, można wyróżnić kilka obszarów wskazujących na konieczność projektowania systemu zarządzania uwzględniającego silną kontrolę organów nadzorczych nad wykonawczymi. Po pierwsze, naturalne mechanizmy sprawowania należytej kontroli pryncypałów nad agentami są w organizacjach non profit znacznie słabsze niż w przedsiębiorstwach. Brak akcjonariuszy i zasada nierozdzielania zysków usuwają finansową motywację do czuwania nad prawidłowością działań. Pozafinansową motywację do kontroli osłabia natomiast fakt, że członkowie organów nadzorujących nie reprezentują władzy właścicielskiej. Po drugie, skomplikowane, długoterminowe i słabo mierzalne cele działań organizacji non profit utrudniają opracowanie jasnych kryteriów oceny pracy organów wykonawczych. Oznacza to, że brakuje również czytelnych wskaźników, które mogłyby być powiązane z systemem nagród za należyte wykonanie zadania, a więc zewnętrznych narzędzi motywowania agentów. Po trzecie, luźna struktura i mniej hierarchiczne relacje niż w przedsiębiorstwach mogą przyczynić się do słabszego przepływu informacji i co za tym idzie – zwiększania asymetrii informacji między pryncypałem a agentem na korzyść tego drugiego. Cechy charakterystyczne organizacji non profit sprawiają zatem, że rośnie pole do nadużyć ze strony agentów, którzy w warunkach słabego nadzoru mogą realizować cele niezgodne z intencjami pryncypałów. Stanowi to argument za tworzeniem struktur oraz zasad funkcjonowania podmiotu non profit umożliwiających wdrażanie silnej kontroli i jasnych kryteriów oceny oraz wynagradzania zachowań pożądanых<sup>155</sup>.

Jednocześnie niektórzy badacze przedmiotu stoją na stanowisku, że bardziej uzasadnione jest wdrażanie koncepcji stewarda w relacjach między organami nadzoru a wykonawcami w podmiotach non profit<sup>156</sup>. W myśl zasad dobrego gospodarza organizacja pracuje najlepiej, gdy brak jest silnej kontroli. Agenci są przekonani o tym, że w ich interesie leży rozwój całej organizacji, mają więc wewnętrzną motywację

<sup>154</sup> *Informacje o władzach fundacji innych niż zarząd*, <http://poradnik.ngo.pl/x/372457> [dostęp 20.06.2014].

<sup>155</sup> J.L. Miller, *The Board as a Monitor of Organizational Activity: The Applicability of Agency Theory to Nonprofit Boards*, „Nonprofit Management and Leadership” 2002, vol. 12, no. 4, s. 429–450.

<sup>156</sup> P. Francois, *Employee Care and the Role of Nonprofit Organizations*, „Journal of Institutional and Theoretical Economics” 2001, vol. 157, no. 3, s. 443–457.

do osiągania celów wyznaczonych przez pryncypała. W takiej sytuacji stosowanie ścisłej kontroli jest niepożądane, gdyż obniża wzajemne zaufanie oraz niepotrzebnie podnosi koszty działania organizacji. Ponadto, stosowanie zewnętrznych zachęt, takich jak dodatkowe wynagrodzenie za osiągnięte rezultaty, może mieć odwrotny skutek do oczekiwanego, zgodnie z zasadą wypierania motywacji wewnętrznej (ang. *motivation crowding theory*). Zasada ta głosi, że działania pryncypała w postaci monitorowania lub zewnętrznych zachęt mogą w przypadku dużej wewnętrznej motywacji agenta doprowadzić do jej obniżenia i w efekcie zmniejszenia jakości osiągniętych rezultatów<sup>157</sup>. Teoria selekcji pracowników zakłada, że osoby angażujące się w działania organizacji non profit są zorientowane na osiągnięcie celów społecznych, bardziej altruistyczne i mniej motywowane finansowo niż pracownicy przedsiębiorstw. Wyniki badań empirycznych pochodzących zarówno z Polski, jak i z innych państw rozwiniętych potwierdzają tezę o mniejszym znaczeniu motywacji natury finansowej wśród pracowników organizacji trzeciego sektora<sup>158</sup>. Wysokie standardy moralne agentów zmniejszają ich skłonność do niesubordynacji wobec władz nadzorujących. Ponieważ ważnym motywem podjęcia pracy w organizacji non profit jest realizacja celów społecznych, rośnie też prawdopodobieństwo, że cele wykonawców i ciał nadzorujących są do siebie zbliżone i zgodne z misją organizacji. Ponadto, brak zasady rozdzielania zysków stanowi mechanizm zabezpieczający przed skłonnością agentów do wykorzystywania asymetrii informacji w stosunku do innych grup interesariuszy – beneficjentów lub klientów. Nie mając finansowych motywacji do zaniżania jakości oferowanych towarów i usług, agenci działają zgodnie z celami organizacji. W takiej sytuacji agenci samodzielnie dbają o należyte wykonanie zadań, a wdrażanie narzędzi kontroli przez pryncypałów nie jest konieczne.

Wątek rozproszenia funkcji kontrolnych między grupy interesariuszy pojawia się w literaturze przedmiotu od wielu lat<sup>159</sup>. Konieczność konkurowania organizacji z innymi podmiotami o zasoby finansowe darczyńców, zaufanie beneficjentów czy uwagę klientów wymusza zachowania zgodne z misją i zmniejsza ryzyko nadużyć organów wykonawczych. Zasada dobrowolności, zaliczana do cech charakterystycznych organizacji non profit, stawia te podmioty w jednym szeregu z przedsiębiorstwami w walce o uwagę, zaufanie i lojalność swoich interesariuszy. Jest to więc kolejny mechanizm wymuszający dbanie o reputację i dostarczanie wysokiej jakości towarów

---

<sup>157</sup> S.W. Orr, *The Economics of Shame in Work Groups: How Mutual Monitoring Can Decrease Cooperation in Teams*, „Kyklos” 2001, vol. 54, s. 49–66.

<sup>158</sup> E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 116.

<sup>159</sup> M. Bilodeau, A. Slivinski, *Rival Charities*, „Journal of Public Economics” 1997, vol. 66, s. 449–467.

i usług, a zatem zwiększający prawdopodobieństwo, że władze wykonawcze będą należycie wywiązywać się ze swoich obowiązków.

Badania empiryczne przeprowadzone w państwach rozwiniętych wskazują na to, że nadzór wewnętrzny w większości organizacji trzeciego sektora jest znacznie słabszy niż w przedsiębiorstwach<sup>160</sup>. Podobne wnioski można wysunąć z opracowań dotyczących podmiotów non profit w Polsce. Jest w nich wprost mowa o braku motywacji i zainteresowania rad czy walnych zgromadzeń sprawami organizacji<sup>161</sup>. Jednocześnie sytuacja trzeciego sektora w tych państwach wydaje się stabilna, a jego pozycja w gospodarce niezagrażona<sup>162</sup>. Można zatem pokusić się o stwierdzenie, że mimo istnienia potencjału do nadużyć ze strony władz wykonawczych podmiotów non profit i słabego ich nadzoru wewnętrznego inne elementy działają równoważąco, ratując organizacje przed pogrążeniem się w chaosie i rozpadem. Powyższy wniosek nie rozstrzyga natomiast kwestii, czy raportowana skłonność do tworzenia relacji między organami nadzoru a wykonawcami opartych na koncepcji stewarda, jest rozwiązaniem optymalnym dla organizacji non profit. Śledząc dorobek badawczy, można zauważyć, że choć ogólna tendencja niskiej kontroli jest zauważalna, wśród organizacji non profit są również przykłady stosowania podejścia agencyjnego przez organy nadzorujące<sup>163</sup>. Relacje oraz styl zarządzania organów nadzorczych w stosunku do wykonawczych są uzależnione od równowagi sił między obiema grupami wewnętrznymi interesariuszy. Równowaga ta zależy od trzech grup czynników: indywidualnych cech członków nadzorujących i zarządzających, cech organizacji, takich jak wielkość, złożoność zadań, struktury i biurokracji, oraz od czynników zewnętrznych, takich jak zależność organizacji od jednego, głównego źródła finansowania czy ogólna stabilność podmiotu<sup>164</sup>. Inne badania wskazują, że natężenie oraz narzędzia kontroli organów nadzorujących są dostosowane do poziomu zaufania, jakim darzeni są wykonawcy, ale również do obszarów kompetencji zawodowych członków organów nadzorujących<sup>165</sup>. Niejednoznaczność wyników analiz empirycznych oraz istnienie potencjału do nadużyć władz wykonawczych

---

<sup>160</sup> J.A. Brickley, R.L. Van Horn, *Managerial incentives in nonprofit organizations: Evidence from hospitals*, „Journal of Law and Economics” 2002, vol. 45, s. 227–249; S. Van Puyvelde, R. Caers, C. Du Bois, M. Jegers, op.cit.

<sup>161</sup> P. Frączak, op.cit.; J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, op.cit.

<sup>162</sup> Szczegółowe badania nad kondycją trzeciego sektora w USA po wielkiej recesji 2008–2009 dowodzą powrotu większości wskaźników do stanu sprzed kryzysu. Por. U. Osili, K. Gronbjerg, R.T. Grimm, *The Great Recession: What Really Happened to the Nonprofit Sector and Why?*, Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action, Arnova Annual Conference, Hartford CT 2013; dane dotyczące Polski są dostępne w: ibidem.

<sup>163</sup> H.L. Tosi, A.L. Brownlee, P. Silva, J.P. Katz, op.cit.

<sup>164</sup> F. Ostrower, M.M. Stone, *Governance: Research trends, gaps, and future prospects*, w: *The Non-profit Sector: A Research Handbook...*, op.cit.

<sup>165</sup> J.L. Miller, op.cit.



w organizacjach non profit sprawiają, że część badaczy skłania się ku mieszanemu stylowi zarządzania, dostosowanemu do warunków wewnętrznych i zewnętrznych podmiotu oraz obejmującemu elementy zarówno koncepcji agencji, jak i koncepcji stewarda<sup>166</sup>. Świadomość istnienia opisanych mechanizmów, wynikających z unikalnych cech podmiotów trzeciego sektora, wydaje się konieczna do umiejętnego doboru technik zarządczych.

Pracownicy i wolontariusze to kolejne grupy interesariuszy wewnątrz organizacji non profit. Z badań wynika, że pozyskanie wysokiej jakości kadr stanowi duże wyzwanie dla zarządzających tymi podmiotami<sup>167</sup>. Są oni bezpośrednimi wykonawcami zadań zleconych przez organy zarządzające, pełniące – w perspektywie teorii agencji – rolę pryncypałów. Obie analizowane grupy są agenci działający we wskazanych wcześniej warunkach charakterystycznych dla organizacji non profit. Dlatego też większość mechanizmów opisanych w analizie relacji między organami nadzorującymi a wykonawczymi zachodzi również na tym poziomie zarządzania organizacją. Tutaj także występuje obszar do nadużyć oraz mechanizmy korygujące zachowania agentów, a pryncypałowie, reprezentujący interes organizacji, wdrażają różne koncepcje zarządzania tak, aby ich cele zostały osiągnięte. Najistotniejszą – w kontekście zarządzania personelem – cechą różnicującą pracowników i wolontariuszy jest kwestia odpłatności za wykonywaną na rzecz organizacji pracę. Konsekwencje istnienia bądź braku gratyfikacji osób zaangażowanych w działalność non profit są tak znaczące, że ich analiza przebiega w dwóch odrębnych i bardzo szeroko zakrojonych nurtach badawczych, krótko omówionych poniżej.

### 3.1.2. Rola płac w relacjach między interesariuszami wewnętrznymi organizacji non profit

Specyfika podmiotów non profit sprawia, że w obszarze płatnej pracy pojawia się kilka kwestii zasługujących na szczególną uwagę. Rozległa literatura naukowa i badawcza dotyczy wynagradzania zarówno menadżerów, jak i pracowników funkcyjnych<sup>168</sup>. Kwestia pobierania pensji przez członków zarządów organizacji non profit w państwach zachodnich wzbudza kontrowersje i jest przedmiotem

---

<sup>166</sup> C. Du Bois, R. Caers, M. Jegers, R. De Cooman, S. De Gieter, R. Pepermans, *Agency conflicts between board and manager: A discrete choice experiment in Flemish nonprofit schools*, „Nonprofit Management & Leadership” 2009, vol. 20, s. 165–183.

<sup>167</sup> J. Domański, *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 136.

<sup>168</sup> L.A. Bebchuk, J.M. Fried, *Executive Compensation as an Agency Problem*, „Journal Of Economic Perspectives” 2003, vol. 17, no. 3, s. 71–92; W.A. Brown, C.F. Yoshioka, *Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention*, „Nonprofit Management & Leadership” 2003, vol. 14, no. 1, s. 5–18.



badań od wielu lat. W Polsce, w związku z prawnym wymogiem bazowania władz stowarzyszeń na pracy społecznej, analizowane zagadnienia dotyczą mniej licznej niż w państwach zachodnich grupy płatnych menadżerów oraz personelu. W obu przypadkach wynagrodzenie pieniężne w organizacjach non profit stanowi temat trudny, a towarzyszące mu dylematy można ująć w kilku podstawowych punktach:

- oferowanie zarobków porównywalnych do pensji w sektorze prywatnym może zaburzać efekt selekcji pracowników; do pracy w organizacjach trzeciego sektora mogą zgłaszać się osoby o słabej orientacji społecznej, skoncentrowane na aspektach finansowych; w takiej sytuacji znacznie wzrasta prawdopodobieństwo niedopasowania celów pracowników do celów ich zwierzchników oraz misji organizacji, zwiększając tym samym problemy natury agencyjnej – prawdopodobieństwo niesubordynacji, konfliktów i wzrost kosztów zarządzania;
- zgodnie z koncepcją wypierania motywacji wewnętrznej zastosowanie finansowych mechanizmów motywujących do osiągnięcia określonych celów może obniżyć zaangażowanie pracowników i zmienić ich sposób postrzegania swojej roli w organizacji non profit; jest to szczególnie niepożądane w przypadku działalności wymagającej dużej wrażliwości społecznej i empatii;
- odmienne sposoby rozliczeń płatnych pracowników oraz wolontariuszy wykonujących podobne zadania mogą stanowić źródło konfliktów wewnątrz organizacji, obniżenia wzajemnego zaufania oraz motywacji do pracy;
- rośnie problem konfliktu z zewnętrznymi grupami interesariuszy; podmioty trzeciego sektora często działają w obszarze usług społecznych, w którym zaufanie beneficjentów czy darczyńców jest kluczowym czynnikiem sukcesu; od organizacji oczekuje się, że przeznaczone na ich działalność środki będą wydawane w sposób etyczny i odpowiedzialny; zatrudnianie płatnego personelu może obniżyć wiarygodność organizacji w oczach interesariuszy.

Wskazane dylematy w szczególności dotyczą rozrastających się organizacji, na których zwiększająca się skala działań wymusza zmiany w strukturze i organizacji pracy<sup>169</sup>. Małe podmioty prowadzone przez zaangażowanych społecznie pracowników wykonujących wszystkie zadania, gdy osiągają pewne rozmiary, są zmuszone do zatrudnienia osób w pełnym wymiarze czasu pracy oraz takich, które mają umiejętności adekwatne do pracy w danym, specyficznym obszarze jak finanse, nawiązywanie relacji z beneficjentami czy fundraising. Konieczność dopasowania polityki kadrowej, procedur i systemu wynagrodzeń do misji organizacji w taki sposób, by zachować dotychczasowe wartości i atmosferę, stanowi duże wyzwanie.

Wspomniane problemy powinny być uzupełnione o jeszcze jeden wymiar – związany z wykazaną wcześniej słabą kontrolą organów nadzorujących nad

<sup>169</sup> T. Wolf, *Managing a Nonprofit Organization*, Free Press, New York 2012, s. 73–78.

menadżerami. Brak kontroli oznacza bowiem możliwość wpływania na wysokość własnego wynagrodzenia przez kadre zarządzającą. W kontekście teorii agencji wynagrodzenie stanowi istotny element zewnętrznej motywacji agentów do należytego wypełniania zobowiązań wobec pryncypała. W warunkach słabej kontroli ze strony tego ostatniego wysokie rekompensaty menadżerów nie są rozwiązaniem problemów agencyjnych, lecz w istocie stanowią ich istotną część. Są przecież miarą asymetrii informacji między agentem i pryncypałem, a nie środkiem do jej minimalizowania. Groźba przyznawania wysokich pensji menadżerskich, nieadekwatnych do potrzeb oraz możliwości organizacji, jest więc kolejnym elementem komplikującym funkcjonowanie obszaru zarządzania płacami w podmiotach trzeciego sektora. Wyniki badań empirycznych potwierdzają, że w niektórych przypadkach konflikt agencyjny zmniejsza pozytywne efekty wewnętrznej motywacji do pracy w organizacjach non profit, a płace oferowane przez podmioty trzeciego sektora kształtują się na podobnym lub nawet wyższym poziomie niż w przedsiębiorstwach działających na tym samym rynku<sup>170</sup>.

Badacze analizujący możliwe sposoby zmniejszania problemów agencyjnych w organizacjach non profit są zgodni co do tego, że systemy finansowego nagradzania za osiągnięte wyniki nie stanowią skutecznego narzędzia zarządczego. Analizy wskazują na istnienie słabego związku między wskaźnikami sukcesu organizacji a wysokością wynagrodzeń menadżerów<sup>171</sup>. Odnotowane wyjątki, gdy systemy finansowego premiowania wyników miały pozytywny wpływ na efektywność oraz skuteczność działań, dotyczą głównie dużych organizacji o rozbudowanym systemie nadzoru, takich jak uczelnie oraz szpitale, w których ryzyko wystąpienia nadużyć było stosunkowo mniejsze<sup>172</sup>. Alternatywą dla zewnętrznych, finansowych form motywowania płatnych pracowników organizacji non profit jest inwestowanie w systemy rekrutacji menadżerów oraz personelu<sup>173</sup>. Odpowiedni program poszukiwania i pozyskiwania pracowników pozwala na zatrudnienie osób wewnętrznie

---

<sup>170</sup> A. Ben-Ner, D. Flint Paulson, *A Sectoral Comparison of Wage Levels and Wage Inequality in Human Services Industries*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 2010, vol. 20, no. 10, s. 1–26.

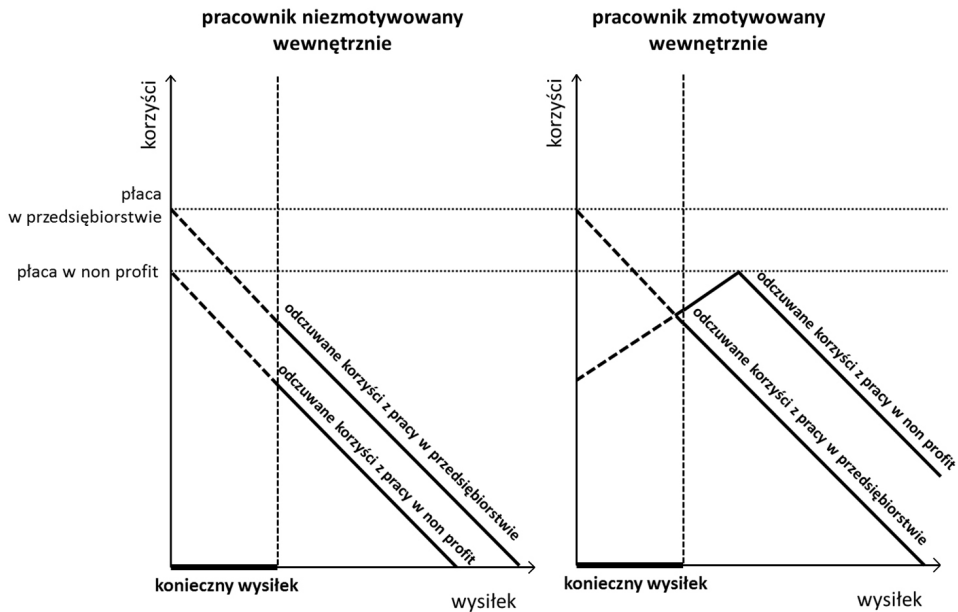
<sup>171</sup> G. Speckbacher, *The Use of Incentives in Nonprofit Organizations*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 2011, vol. 42, no. 5, s. 1006–1025; S. Van Puyvelde, R. Caers, C. Du Bois, M. Jegers, op.cit.

<sup>172</sup> J.F. O’Connell, *Administrative compensation in private nonprofits: The case of liberal arts colleges*, „Quarterly Journal of Business and Economics” 2005, vol. 44, s. 3–12; C. Preyra, G. Pink, *Balancing incentives in the compensation contracts of nonprofit hospital CEOs*, „Journal of Health Economics” 2001, vol. 20, s. 509–525.

<sup>173</sup> R. Caers, C. Du Bois, M. Jegers, S. De Gieter, R. De Cooman, R. Pepermans, *A micro-economic perspective on manager selection in nonprofit organizations*, „European Journal of Operational Research” 2009, vol. 192, s. 173–197.

zmotywowanych i zainteresowanych służbą publiczną, co prowadzi do neutralizowania problemów natury agencyjnej.

**Wykres 3.1. Odczuwane korzyści z pracy w organizacji non profit oraz przedsiębiorstwie przez pracowników niezmotywowanych wewnątrznie oraz zmotywowanych wewnątrznie**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Jones, *The supply & demand of motivated labor: When should we expect to see nonprofit wage gaps?*, Indiana University-Purdue University Indianapolis, 2012, [http://www.philanthropy.iupui.edu/files/event\\_resources/jonespresentation.pdf](http://www.philanthropy.iupui.edu/files/event_resources/jonespresentation.pdf) [dostęp 8.07.2014].

Jedną z zasad rekrutacji jest ustalenie pensji niższej niż wynagrodzenie oferowane za ten sam rodzaj pracy w przedsiębiorstwie. Zgodnie z koncepcją ponadstandardowego zaangażowania w pracę (ang. *labor donation hypothesis*) wewnątrznie zmotywani pracownicy niższą użyteczność płynącą z mniejszych zarobków kompensują użytecznością płynącą z poczucia spełnienia misji społecznej<sup>174</sup>. Wykres 3.1 obrazuje reakcje pracowników zmotywowanych wewnątrznie oraz pozbawionych tego rodzaju motywacji wobec płac w organizacjach non profit i w przedsiębiorstwach. Punkt wyjścia omawianej koncepcji stanowi założenie, że pracownika interesują dwa podstawowe parametry oferowanej pracy – pozyskane korzyści oraz wysiłek, jaki musi włożyć w wykonanie danej pracy. Użyteczność z otrzymywanej płacy maleje wraz ze wzrostem poniesionych przy pracy kosztów. W przypadku pracowników

<sup>174</sup> M. Jegers, *Managerial economics of non-profit organizations*, Routledge, London 2008, s. 45.

pozbawionych motywacji niższe przychody oznaczają mniejszą użyteczność przy danym obciążeniu obowiązkami, co jest przedstawione w lewej części wykresu. Pracownicy wewnątrznie zmotywowani (prawa część wykresu) pewną część wysiłku postrzegają jako korzyść, co pozwala im pozyskać wyższą użyteczność nawet przy niższych zarobkach.

Zasada ta nie działa, gdy różnica między zarobkami w organizacji non profit a przedsiębiorstwem jest zbyt duża, gdyż postrzegana korzyść z poniesionego wysiłku nie kompensuje różnicy w zarobkach. Podmioty trzeciego sektora muszą więc precyzyjnie kalkulować oferowane płace tak, aby efekt ponadstandardowego zaangażowania w pracę działał na ich korzyść.

Wyniki badań empirycznych wskazują na fakt, że luka między poziomem płac w organizacjach trzeciego sektora a przedsiębiorstwami występuje w wielu, ale nie we wszystkich obszarach usług publicznych. Jest ona tym większa, im mniej organizacji non profit działa na danym polu. Wiąże się to z dostępnością pracowników o społecznej orientacji. Tam, gdzie udział organizacji non profit jest niski, istnieje duża grupa potencjalnych, wewnątrznie zmotywanych pracowników, poszukujących pracy zgodnej ze swoimi wartościami. W przypadku dużego udziału podmiotów trzeciego sektora w danym obszarze organizacje są zmuszone do pozyskiwania pracowników również spoza grupy społecznie zorientowanych i oferują płace na poziomie porównywalnym z płacami w przedsiębiorstwach<sup>175</sup>. Jest to sytuacja sprzyjająca narastaniu konfliktów natury agencyjnej między interesariuszami organizacji i, co za tym idzie, wymagająca wdrożenia narzędzi kontroli przez pryncypałów.

Relacje między płatnymi pracownikami a organizacją non profit można także rozważać w kontekście teorii wymiany zasobów, która głosi, że jednostki dążą do równowagi między wartościami oddawanymi a otrzymywanymi. Stosując zaprezentowaną w drugim rozdziale sześćoelementową klasyfikację zasobów, zgodnie z którą przedmiotami wymiany mogą być pieniądze, dobra materialne, usługi, informacje, status oraz sympatia, warto zastanowić się nad tym, które kategorie dominują w poszczególnych sytuacjach wymiany. Zgodnie z koncepcją selekcji pracowników przedsiębiorstwa przyciągają osoby, które za swoją pracę (usługę) oczekują przede wszystkim zyskania określonego wynagrodzenia (pieniądze) oraz pozycji zawodowej (status). Zainteresowania pracowników organizacji non profit należałoby rozszerzyć o wartości związane ze służbą publiczną. W myśl koncepcji konsumpcji

---

<sup>175</sup> Takim obszarem w USA jest służba zdrowia, zdominowana przez jednostki non profit, w których płace są takie same jak w podmiotach nastawionych na zysk. Por. D. Jones, *The supply & demand of motivated labor: When should we expect to see nonprofit wage gaps?*, Indiana University-Purdue University Indianapolis, 2012, [http://www.philanthropy.iupui.edu/files/event\\_resources/jonespresentation.pdf](http://www.philanthropy.iupui.edu/files/event_resources/jonespresentation.pdf) [dostęp 25.06.2014].

prywatnej, w której do głosu dochodzą wewnętrzne motywy natury egoistycznej, będą to wartości z obszaru sympatii, a więc pozytywne relacje, odczucia i emocje towarzyszące pracy połączonej z misją społeczną. Koncepcja dóbr publicznych, zgodnie z którą zaangażowanie jest głównie motywowane osiągnięciem określonych celów społecznych, wskazuje na większą rolę informacji jako wartości pozyskiwanej podczas pracy w organizacji non profit. Świadomość istnienia pozytywnych efektów swojego wysiłku stanowi istotny element nagradzający pracownika organizacji non profit, zorientowanego na wypełnianie misji społecznej. Jest to szczególnie widoczne w przypadku pracowników niepobierających w ogóle zapłaty za pracę, o których mowa będzie w kolejnym punkcie.

### 3.1.3. Praca wolontariuszy w organizacji non profit

Istnieje wiele definicji wolontariatu, formułowanych przy wykorzystaniu różnych podejść i rozmaitych kryteriów. Wśród badaczy panuje zgoda co do tego, że dobrowolność udziału i nieodpłatność to podstawowe warunki, które muszą być spełnione, aby dana działalność była uznana za wolontariat. Ponadto, w przypadku wąskiej definicji wolontariatu zakłada się, że praca musi być zaplanowana i wykonana w ramach działań organizacji non profit oraz służyć osobom spoza kręgu rodzinnego czy koleżeńskiego<sup>176</sup>. Ujęciu takiemu wymyka się szereg przejawów spontanicznej pomocy, udzielanej bezpośrednio potrzebującym, jak również działalność w małych społecznościach, w których wiele osób jest ze sobą spokrewnionych<sup>177</sup>. Przyjęcie do analizy relacji między grupami interesariuszy w organizacjach non profit przytoczonej, wąskiej definicji wydaje się jednak uzasadnione. W Polsce aktem porządkującym oraz definiującym wolontariat jest wspomniana w pierwszym rozdziale książki ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie z 2003 r. W polskim prawie jest mowa o dobrowolnej, nieodpłatnej pracy na rzecz uprawnionej organizacji, nie ma natomiast ograniczenia związanego ze związkami rodzinnymi<sup>178</sup>.

Brak gratyfikacji finansowej w przypadku wolontariatu sprawia, że element dobrowolności przejawia się tu w większym stopniu niż w przypadku pracy odpłatnej: wolontariusze w sposób bardziej elastyczny dysponują czasem pracy, często dzieląc go między działalność społeczną w organizacji oraz zarobkową w przedsiębiorstwie. O ile więc byt wolontariusza nie zależy od działalności organizacji,

<sup>176</sup> H.K. Anheier, R.A. List, op.cit., s. 286–287.

<sup>177</sup> A. Dingle, W. Sokolowski, S.K.E. Saxon-Harrold, J. Davis Smith, R. Leigh, *Measuring Volunteering: A Practical Toolkit*, Independent Sector Publication, Washington–Bonn 2001, s. 20.

<sup>178</sup> D. Jaśkowicz, *Wolontariat jako zasób organizacji non profit*, w: *Nowoczesne koncepcje zarządzania w organizacjach non profit*, red. A. Chodyński, M. Huczek, I. Socha, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Sosnowiec 2005.

o tyle funkcjonowanie wielu podmiotów non profit bazuje na ich wkładzie pracy<sup>179</sup>. Nierównowaga ta sprawia, że zarządzanie relacjami organizacji z wolontariuszami jest zadaniem zarówno niezwykle istotnym, jak i skomplikowanym.

Wolontariat jako akt przekazywania czasu, wysiłku i umiejętności na rzecz celu społecznego jest, obok darów pieniężnych czy rzeczowych, przejawem działalności dobroczynnej jednostki. Może on być zatem analizowany z perspektywy opisanych wcześniej teoretycznych koncepcji dotyczących hojności. Zgodnie z trzywymiarowym modelem form pomocy P. Pearce'a i P. Amato wolontariat w organizacji non profit można zaliczyć do działalności o charakterze planowym i bezpośrednim. W zależności od charakteru pracy wolontariusza może się ona wiązać z wysokim lub niskim zaangażowaniem, kosztami i postrzeganym ryzykiem<sup>180</sup>. Jeśli jednak wolontariat porównać z innymi przejawami działalności społecznej, zaangażowanie na wszystkich poziomach – od emocjonalnego do fizycznego – osób podejmujących pracę na rzecz innych będzie w większości przypadków wyższe od zaangażowania osób przekazujących pieniądze czy rzeczy. Badania nad wolontariatem można podzielić na trzy główne nurty, prezentujące logiczny ciąg następujących po sobie etapów zaangażowania w działalność społeczną. Pierwszy z nich dotyczy identyfikacji czynników zwiększających prawdopodobieństwo podjęcia pracy w formie wolontariatu i obejmuje zarówno osoby zaangażowane, jak i te, które nie są wolontariuszami. Drugi obszar analiz koncentruje się na motywach podjęcia działań wolontariackich, dotyczy zatem osób, które już podjęły decyzję o zaangażowaniu w działalność społeczną. Trzeci nurt zajmuje się pomiarem doświadczeń zdobywanych przez wolontariuszy i stanowi bogate źródło wiedzy odnośnie do wpływu poszczególnych narzędzi zarządzania na takie kluczowe parametry, jak satysfakcja czy retencja wolontariuszy. Poniżej omówiono każdy z obszarów badawczych.

### 3.1.3.1. Determinanty podejmowania pracy w formie wolontariatu

Lista czynników wpływających na podjęcie decyzji o wolontariacie jest długa i obejmuje takie kategorie, jak uwarunkowania psychologiczne, socjodemograficzne, społeczne czy kulturowe. Wśród determinant jednoznacznie pozytywnie skorelowanych z wolontariatem w większości państw, które zostały objęte badaniami, znalazło się wykształcenie, dochody oraz religijność<sup>181</sup>. Osoby lepiej wykształcone odznaczają się szerszymi horyzontami, co definiuje się jako zainteresowanie bieżącymi spr-

<sup>179</sup> M. Randle, S. Dolnicar, *Self-congruity and volunteering: a multi-organization comparison*, „European Journal of Marketing” 2011, vol. 45, no. 5, s. 739–758.

<sup>180</sup> Por. P. Pearce, P. Amato, op.cit.

<sup>181</sup> M.A. Musick, J. Wilson, *Volunteers: A Social Profile*, Indiana University Press, Bloomington 2008, s. 363–368.



wami spoza najbliższego otoczenia, połączone z wyższym poziomem kompetencji poznawczych<sup>182</sup>. Dochody są ściśle powiązane z wykształceniem, lecz korelację między zarobkami a pracą społeczną wykazano również w badaniach, w których pozostałe zmienne były kontrolowane. Uważa się, że wysokie zarobki umożliwiają pozyskanie większej ilości czasu na działania pozazawodowe i realizowanie swoich zainteresowań i pasji. Niektóre analizy wskazują na nieliniową zależność między zarobkami a wolontariatem – najbardziej aktywne są osoby z klasy średniej, a więc niezarabiające najwięcej w danej społeczności<sup>183</sup>. Przynależność do grupy wyznaniowej to czynnik zwiększający prawdopodobieństwo wolontariatu we wszystkich badanych państwach, nawet tych o najwyższym stopniu laicyzacji, jak Dania czy inne kraje skandynawskie<sup>184</sup>. Religijność pociąga za sobą określone pojmowanie sprawiedliwości społecznej, z którym wiąże się wrażliwość na potrzeby innych oraz poczucie obowiązku i odpowiedzialności za drugiego człowieka. Kolejnymi zmiennymi sprzyjającymi wolontariatowi, choć zgłaszany przez mniejszą liczbę badaczy, są: czynniki psychologiczne, więzi społeczne oraz osobiste doświadczenia z przeszłości. Wolontariusze są opisywani jako osoby ekstrawertyczne o ugodowym, predysponującym do współpracy usposobieniu<sup>185</sup>. Odczuwają empatię wobec celu społecznego, na którego rzecz pracują, jednak same emocje są czynnikiem niewystarczającym do podjęcia wolontariatu. Zdolności współodczuwania musi towarzyszyć pewien poziom poczucia powinności, aby zaowocowały podjęciem działania<sup>186</sup>. Obecność więzi społecznych sprzyja wolontariatowi, choć zależność ta jest moderowana przez strukturę i charakter więzi oraz zdolności społeczne jednostki. Uważa się, że osoby utrzymujące liczne kontakty spotykają się z większą liczbą okazji i zaproszeń do włączenia się w działalność społeczną, co przekłada się na częstszy udział w wolontariacie. Ponadto, intensywne relacje społeczne świadczą o zaufaniu, którym darzą siebie członkowie społeczności i które sprzyja podejmowaniu wspólnych działań, w tym pracy na rzecz innych<sup>187</sup>. Ostatnim, często wymienianym czynnikiem są osobiste doświadczenia. Obecność wzorców w rodzinie

<sup>182</sup> J. Huang, H. van den Brink, W. Groot, *A meta-analysis of the effect of education on social capital*, „Economics of Education Review” 2009, vol. 28, s. 454–464.

<sup>183</sup> Y. Lee, J. Brudney, *Rational volunteering: A benefit-cost approach*, „International Journal of Sociology and Social Policy” 2010, vol. 29, s. 512–530.

<sup>184</sup> B. Smith, R. Stark, *Religious attendance relates to generosity worldwide*, Gallup 2009, <http://www.gallup.com/poll/122807/Religious-Attendance-Relates-Generosity-Worldwide.aspx> [dostęp 2.06.2014].

<sup>185</sup> A. Omoto, M. Snyder, J. Hackett, *Personality and motivational antecedents of activism and social engagement*, „Journal of Personality” 2010, vol. 78, s. 1703–1734.

<sup>186</sup> M. Wilhelm, R. Bekkers, *Helping behavior, dispositional empathic concern and the principle of care*, „Social Psychology Quarterly” 2010, vol. 73, no. 1, s. 11–32.

<sup>187</sup> J. Wilson, *Volunteerism Research: A Review Essay*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 2012, vol. 41, no. 2, s. 176–212.

i społeczności lokalnej oraz norm związanych z kulturą, w której wyrasta jednostka, ma silny wpływ na decyzje o wolontariacie w dorosłym wieku. Co ciekawe, działania wymuszone przez obowiązkowe programy wolontariackie<sup>188</sup> z czasem owocują większym dobrowolnym zaangażowaniem biorących w nich udział jednostek<sup>189</sup>.

### 3.1.3.2. Motywy podejmowania pracy w formie wolontariatu

W analizie przyczyn podjęcia pracy społecznej centralne miejsce zajmują badania nad motywami kierującymi wolontariuszami. Najszerszą akceptację naukowców zdobyła opracowana w 1999 r. koncepcja motywów funkcjonalnych (ang. *functional motives concept*). W jej ramach wyróżnia się sześć grup motywów, jakimi kierują się jednostki, podejmując decyzję o wolontariacie<sup>190</sup>. Należą do nich motywy:

- wartości (ang. *values*), wyrażające postawę humanistyczną oraz potrzebę niesienia pomocy;
- zrozumienia (ang. *understanding*), skierowane na zdobycie doświadczeń i wiedzy o otaczającym świecie oraz wykorzystanie posiadanych umiejętności, które nie są rozwijane w innych sytuacjach;
- wzmacniające (ang. *enhancement*), prowadzące do samorealizacji i rozwoju osobistego, zwiększające samoocenę i satysfakcję z życia;
- społeczne (ang. *social*), ukierunkowane na nawiązanie i wzmocnienie więzi społecznych oraz na spełnienie oczekiwań grup asocjacyjnych i aspiracyjnych;
- zawodowe (ang. *career*), skierowane na zdobycie kontaktów, wiedzy i umiejętności podnoszących pozycję zawodową;
- ochronne (ang. *protective*), mające na celu rozwiązanie osobistych problemów psychologicznych oraz zrekompensowanie negatywnych uczuć, takich jak niska samoocena, poczucie winy czy frustracja.

Spośród sześciu wymienionych motywów tylko pierwszy dotyczy czystego altruizmu (zgodnie z koncepcją dóbr publicznych), pozostałe opisują dążenia do osiągnięcia różnego rodzaju korzyści osobistych (koncepcja konsumpcji prywatnej). Badania nad strukturą i siłą motywów wskazują, że wolontariusze wybierają te zadania, które korespondują z ważnymi dla nich motywami. Wykonywanie zajęcia, które pozwala zaspokoić istotne potrzeby, zwiększa satysfakcję z pracy

<sup>188</sup> Programy takie formalnie nie powinny zaliczać się do wolontariatu, ponieważ nie mają cechy dobrowolności. Bardziej odpowiedni jest termin „praca społeczna”, który w Polsce wzbudza negatywne skojarzenia z okresem PRL.

<sup>189</sup> M.K. Matsuba, D. Hart, R. Atkins, *Psychological and social structural influences on commitment to volunteering*, „Journal of Research in Personality” 2007, vol. 41, s. 889–907.

<sup>190</sup> E.G. Clary, M. Snyder, *The motivations to volunteer: Theoretical and practical Considerations*, „Current Directions in Psychological Science” 1999, vol. 8, s. 156–159.



wolontariackiej oraz wzmacnia intencję kontynuowania służby społecznej. Na uwagę zasługują wyniki badań nad zmianami motywów w czasie. O ile przy podejmowaniu decyzji o wolontariacie zwykle duże znaczenie ma czynnik altruistyczny, o tyle wraz z upływem czasu do głosu dochodzą inne czynniki, skierowane na własne korzyści wewnętrzne<sup>191</sup>. W przypadku organizacji non profit jest to niezwykle istotna informacja. Prawidłowe rozpoznanie motywów oraz pomyślnie przeprowadzony nabór to zaledwie początek procesu kształtowania relacji z pozyskaną grupą wolontariuszy. Badania osób, które zrezygnowały z wolontariatu, wykazały, że powody odejścia nie są prostym odzwierciedleniem braku wartości, jakie motywowały je do rozpoczęcia działalności<sup>192</sup>. Wolontariusz z chwilą zgłoszenia się do organizacji staje się jej pracownikiem, funkcjonującym w określonych ramach organizacyjnych, biurokratycznych i zarządczych. Dlatego niezbędne jest pozyskanie wiedzy wychodzącej poza determinanty i motywy decyzji o wolontariacie, uwzględniające również doświadczenia pozyskane podczas wykonywania pracy na rzecz innych.

### 3.1.3.3. Doświadczenia zdobywane przez wolontariuszy podczas pracy

Angażując wolontariuszy, menadżerowie podmiotu non profit muszą poradzić sobie z wyzwaniem niewystępującymi przy zatrudnianiu płatnych pracowników. Wobec braku finansowej gratyfikacji organizacja zwykle nie może oczekiwać od wolontariuszy więcej niż kilka godzin pracy w tygodniu. Oznacza to, że zadania przez nich wykonywane muszą być podzielone na wiele małych fragmentów i zorganizowane inaczej niż przy pracy na pełnym etacie. Ponadto, w organizacji istnieje mniejsza motywacja do tworzenia przejrzystego systemu zarządzania personelem, jeśli nie jest on związany z systemem płac, a więc finansowym zobowiązaniem wobec pracowników. Podmioty angażujące wolontariuszy gorzej radzą sobie z tworzeniem opisu stanowisk oraz celów i zadań, jak również jasnego systemu oceny i nagród. Idzie to w parze z bardziej egalitarnym i niezależnym charakterem pracy w organizacji. Jednocześnie jednak brak przejrzystych zasad pracy powoduje chaos organizacyjny i może przyczynić się do zwiększenia stresu i poczucia niepewności, prowadzącego do spadku satysfakcji z pracy<sup>193</sup>. Badania porównawcze potwierdziły,

<sup>191</sup> M. Finkelstein, *Predictors of volunteer time: The changing contributions of motive fulfillment and role identity*, „Social Behavior and Personality” 2008, vol. 36, s. 1353–1364.

<sup>192</sup> J. Willems, G. Huybrechts, M. Jegers, T. Vantilborgh, J. Bidee, R. Pepermans, *Volunteer decisions (not) to leave: Reasons to quit versus functional motives to stay*, „Human Relations” 2012, vol. 65, no. 7, s. 883–900.

<sup>193</sup> J.Y. Huynh, J.C. Metzger, A.H. Winefield, *Engaged or Connected? A Perspective of the Motivational Pathway of the Job Demands-Resources Model in Volunteers Working for Nonprofit Organizations*, „Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations” 2012, vol. 4, s. 870–898.

że wolontariusze w większym stopniu niż płatni pracownicy cenią samodzielność oraz są zainteresowani częstszymi zmianami funkcji i zadań. Skrajny przypadek stanowią wolontariusze motywowani korzyściami zawodowymi, którzy zwykle angażują się w sposób krótkoterminowy, preferują dorywczy charakter pracy i częste zmiany stanowisk. Niezależnie od korzyści czerpanych z dynamicznego środowiska pracy wolontariusze częściej odchodzą z organizacji, w których zadania są przydzielane przypadkowo i nie odzwierciedlają kompetencji pracowników oraz w których brakuje jasnych zasad i procedur<sup>194</sup>.

Kolejną różnicą między wolontariuszami a płatnymi pracownikami jest sposób postrzegania swojego zajęcia. Podczas gdy pracownicy wykonują określone obowiązki służbowe w zamian za finansowe i pozafinansowe formy gratyfikacji, wolontariusze na działalność w organizacji przeznaczają swój czas wolny. Praca społeczna nie jest więc dla nich alternatywą wobec pracy płatnej, lecz konkuruje z innymi formami wypoczynku<sup>195</sup>. Stawia to satysfakcję z pracy w organizacji non profit w absolutnie centralnym miejscu i jest istotnym czynnikiem wpływającym na decyzję o kontynuowaniu działalności oraz na intencje rekrutowania kolejnych wolontariuszy<sup>196</sup>. Badania nad aktywnymi wolontariuszami wskazują, że mają oni dużą ogólną satysfakcję ze swojej pracy społecznej<sup>197</sup>. Nie świadczy to jednak o wysokich zdolnościach organizacji do spełniania oczekiwań wolontariuszy, lecz o tym, że osoby niezadowolone ze współpracy wycofują się z wolontariatu lub zmieniają organizację. Oznacza to, że podmiot non profit wykorzystujący pracę wolontariuszy należycie troszczy się o ich satysfakcję lub też boryka się z niedoborem osób chętnych do pracy. Uwzględniając wzmianki w literaturze przedmiotu na temat chronicznego problemu organizacji trzeciego sektora z pozyskiwaniem i utrzymywaniem odpowiedniej liczby wolontariuszy, należy skonstatować, że identyfikowanie i zaspokajanie oczekiwań wolontariuszy przez organizację stanowi umiejętność wartą rozwijania<sup>198</sup>.

Podmioty non profit mają do dyspozycji narzędzia pomiaru satysfakcji wolontariuszy, umożliwiające identyfikację elementów wpływających na ich zadowolenie

---

<sup>194</sup> J. Wilson, op.cit.

<sup>195</sup> E.J. Mojza, C. Lorenz, S. Sonnentag, C. Binnewies, *Daily Recovery Experience: The Role of Volunteer Work During Leisure Time*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2010, vol. 15, no. 1, s. 60–74.

<sup>196</sup> M.A. Finkelstein, *Volunteer satisfaction and volunteer action: A functional approach*, „Social Behavior and Personality” 2008, vol. 36, s. 9–18.

<sup>197</sup> R. Galindo-Kuhn, R.M. Guzley, *The volunteer satisfaction index: Construct definition, measurement, development, and validation*, „Journal of Social Service Research” 2001, vol. 28, no. 1, s. 45–68.

<sup>198</sup> L. Waikayi, C. Fearon, L. Morris, H. McLaughlin, *Volunteer management: an exploratory case study within the British Red Cross*, „Management Decision” 2012, vol. 50, no. 3, s. 349–367.

oraz istotnych przy podejmowaniu decyzji o pozostaniu w organizacji<sup>199</sup>. Brakuje natomiast międzynarodowych i międzysektorowych analiz jednoznacznie wskazujących elementy o największej istotności dla wolontariuszy. Zróznicowanie charakteru i uwarunkowań pracy sprawia, że nie sposób ustalić uniwersalnej listy najbardziej cenionych wartości. W jednym z międzysektorowych badań przeprowadzonych w USA zaproponowano podział czynników wpływających na satysfakcję i kontynuowanie wolontariatu na dwie grupy<sup>200</sup>. W pierwszej znalazły się zmienne, których obecność warunkowała satysfakcję, a których brak wpływał na obniżenie zadowolenia. Były to więc elementy kluczowe, którymi organizacja powinna zająć się w pierwszej kolejności. Wśród nich znalazły się:

- efekty własnej pracy – świadomość osobistego wpływu na cel społeczny oraz na samą organizację;
- wspierająca kultura organizacji – dobry przepływ informacji, docenianie pracy wolontariuszy przez organizację oraz na zewnątrz, poczucie przynależności do organizacji oraz otrzymywania wsparcia i pomocy ze strony przełożonych i kolegów; przydzielanie zadań dobrze dopasowanych do kwalifikacji.

Druga grupa czynników wpływała na satysfakcję, lecz ich brak nie powodował zmniejszenia zadowolenia wolontariuszy. Stanowiły więc istotne, lecz dodatkowe źródło satysfakcji i mogły być wdrożone w dalszej kolejności. Należały do nich:

- wyznaczenie kierunku rozwoju – jasny opis celów i zadań, szkolenia, nabywanie przez wolontariuszy nowych umiejętności w czasie pracy;
- doświadczenia zdobyte podczas pracy – różnorodność zadań, niezależność, nawiązywanie nowych przyjaźni i kontaktów zawodowych, wykorzystywanie posiadanej wiedzy, uczestniczenie w ciekawych wydarzeniach;
- wygodna lokalizacja oraz warunki pracy.

W badaniu zidentyfikowano również czynniki, które nie miały znaczącego wpływu na wzrost czy obniżenie satysfakcji większości badanych. Były to nagrody rzeczowe, w postaci darmowych posiłków lub drobnych upominków, oraz wyróżnienia symboliczne, powodujące wzrost prestiżu.

Analizując powyższe wyniki w kontekście teorii wymiany zasobów, można zauważyć, że respondenci byli zainteresowani otrzymaniem przede wszystkim wartości z grupy informacji i sympatii. Informacja spełniała tutaj dwie funkcje. Z jednej strony, wolontariusze chcieli mieć poczucie, że ich praca ma wpływ na cel społeczny oraz na samą organizację. Bez dobrego przepływu informacji dotyczących

<sup>199</sup> S. Warner, B.L. Newland, B.C. Green, *More than Motivation: Reconsidering Volunteer Management Tools*, „Journal of Sport Management” 2011, vol. 25, no. 5, s. 391–407.

<sup>200</sup> W analizie wykorzystano model Kano, stworzony na bazie szeroko stosowanej w naukach o zarządzaniu zasobami ludzkimi dwuczynnikowej teorii Herzberga. Por. ibidem.

efektów podjętych działań nie jest możliwe wzmocnienie przekonania, że dana aktywność ma realne znaczenie dla otoczenia. Z drugiej strony, wolontariusze wprost wskazywali potrzebę dobrej komunikacji, która służyłaby tworzeniu sprzyjającej atmosfery pracy. Ogromna rola komunikacji w relacjach między interesariuszami organizacji non profit, potwierdzona w opisanym badaniu, została szczegółowo przeanalizowana w kolejnych częściach niniejszego opracowania. W obszarze wartości określonej jako sympatia respondenci zgłaszali potrzebę bycia docenionym oraz wspieranym przez organizację. Ponadto, chcieli mieć poczucie przynależności do organizacji, co wiąże się z akceptacją ze strony osób tam pracujących. Wiele innych badań potwierdza fakt, że wolontariusze w większym stopniu niż pracownicy płatni przywiązywali wagę do przyjaznych relacji i dobrej atmosfery panującej w organizacji<sup>201</sup>. Wśród zasobów, którymi wolontariusze byli zainteresowani, ale których brak nie powodował spadku satysfakcji, znalazły się usługi, takie jak szkolenia oraz rozmaite formy przekazywania informacji dotyczących wykonywanych zadań – otrzymywanie jasnych informacji o celach i zadaniach oraz wiedzy związanej z ich wypełnianiem. Do wartości, które nie były pożądane przez badanych wolontariuszy, należały dobra materialne oraz status. O ile brak zapotrzebowania na dobra materialne jest zrozumiałe, o tyle deklaracje o braku potrzeby pozyskania lepszego statusu przez wolontariuszy mogą nieco dziwić. Przyczyna może leżeć w sposobie zoperacjonalizowania tego pojęcia, w kwestionariuszu pojawiającym się w kategorii nagród, których przyjmowanie może kojarzyć się wolontariuszom z aktem sprzecznym z ich podstawowymi wartościami. Należy ponadto zauważyć, że potrzeba docenienia pracy wolontariusza przez organizację oraz podmioty zewnętrzne niesie ze sobą zarówno wartość sympatii, jak i wartość statusu oraz że została oceniona jako jedna z ważniejszych w kształtowaniu satysfakcji z pracy na rzecz organizacji non profit.

Na zakończenie analizy dotyczącej wolontariuszy warto zwrócić uwagę na aspekt pokrywania się działań i funkcji tej grupy interesariuszy z grupą darczyńców. Poświęcanie czasu i wysiłku na rzecz celu społecznego, przekazywanie dóbr rzeczowych oraz finansowych czy też oddawanie krwi i szpiku kostnego są, jak wspomniano wcześniej, aktami dobroczynności, które mogą być podejmowane przez tę samą osobę. Zgodnie z modelem dóbr publicznych przekazywanie dóbr i czasu powinno stanowić wobec siebie substytuty, podczas gdy model konsumpcji prywatnej sugeruje relacje o naturze komplementarnej<sup>202</sup>. Pierwsza z koncepcji mówi, że altruistycznie

---

<sup>201</sup> J.L. Pearce, *Volunteers at Work*, w: *Understanding Nonprofit Organizations. Governance, Leadership, and Management*, red. J.S. Ott, L.A. Dicke, Westview Press, Boulder CO 2012.

<sup>202</sup> D.M. Van Slyke, J.L. Johnson, *Nonprofit Organizational Performance and Resource Development Strategies: Exploring the Link between Individual Volunteering and Giving*, „Public Performance & Management Review” 2006, vol. 29, no. 4, s. 467–496.

zorientowani darczyńcy są zainteresowani przede wszystkim wynikami swojego wsparcia. Osiągnięcie danego celu przez przekazanie określonej sumy pieniędzy powinno powstrzymać darczyńcę przed dalszym angażowaniem się na rzecz tej samej sprawy. Przy przyjęciu natomiast założeń koncepcji konsumpcji prywatnej darczyńca jest motywowany przede wszystkim osobistymi korzyściami. Czerpie je za każdym razem, gdy angażuje się społecznie, co oznacza, że większy zakres działań powoduje większe korzyści. Wyniki badań empirycznych prowadzonych w państwach zachodnich oraz w Polsce jednoznacznie wskazują na komplementarny charakter różnych form dobroczynności<sup>203</sup>. Wolontariusze są grupą ponadprzeciętnie angażującą się w inne formy pomocy. Osoby przekazujące pieniądze i dobra materialne z większym prawdopodobieństwem zaangażują się również w pracę na rzecz organizacji. Wspomniana wcześniej pozytywna korelacja między wolontariatem a wielkością zarobków wspiera tezę o komplementarności przekazywania czasu i pieniędzy. Gdyby dominował mechanizm substytucyjny, wyższe zarobki powodowałyby zwiększenie wsparcia finansowego darczyńców jako formy bardziej efektywnej niż wolontariat, zmniejszając jednocześnie zaangażowanie w pracę na rzecz celu społecznego<sup>204</sup>.

Zjawisko komplementarności działań dobroczynnych wskazuje na fakt, że osobiste korzyści odczuwane przez wolontariuszy w dużym stopniu wpływają na ich aktywność. Co istotne, wpływ ten jest pozytywny i pożądany, gdyż owocuje większym zaangażowaniem na rzecz organizacji. W przypadku podmiotów trzeciego sektora zarządzających pracą wolontariuszy można na tej podstawie sformułować kilka wniosków i zaleceń:

- prowadzenie rekrutacji wolontariuszy z grupy darczyńców organizacji jest wysoce uzasadnione, istnieje bowiem duże prawdopodobieństwo, że osoby już zaangażowane społecznie będą skłonne rozszerzyć swoją działalność o wolontariat; jednocześnie rośnie szansa na pozyskanie pracowników wyznających wartości i mających cele zbliżone do tych obecnych w organizacji, co wzmocni efekt selekcji i zminimalizuje występowanie konfliktów natury agencyjnej;
- pozyskani wolontariusze chcą wiedzieć, że ich praca przynosi realne efekty, mają jednak również inne potrzeby natury osobistej; organizacja powinna umożliwić im czerpanie korzyści psychologicznych i społecznych, które zwiększą poziom

<sup>203</sup> R. Bekkers, T. Schuyt, *And Who is Your Neighbor? Explaining Denominational Differences in Charitable Giving and Volunteering in The Netherlands*, „Review of Religious Research” 2008, vol. 50, s. 74–96; ibidem; R. Boguszewski, *Dobroczynność Polaków w czasach światowego kryzysu*, komunikat z badań CBOS, Warszawa 2012, [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2012/K\\_015\\_12.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2012/K_015_12.PDF) [dostęp 25.06.2014].

<sup>204</sup> A. Apinunmahakul, V. Barham, R. Devlin, *Charitable giving, volunteering, and the paid labor market*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 2009, vol. 38, s. 77–94.

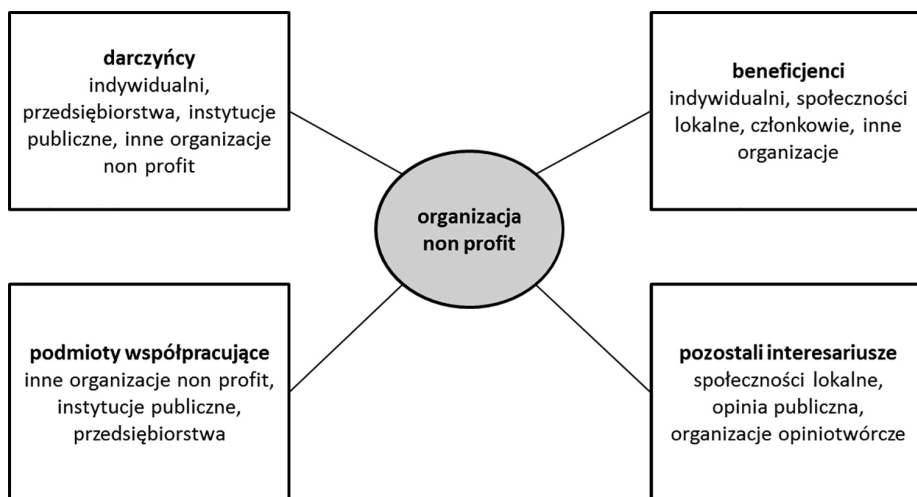
satysfakcji i zaangażowania oraz wpłyną na decyzję o kontynuowaniu pracy wolontariackiej;

- wolontariusze mogą być zapraszani do uczestniczenia w innych formach wsparcia organizacji, w której pracują; dotychczasowa działalność wolontariuszy nie powinna ich wykluczać z udziału w programach fundraisingowych, co więcej, istnieje duże prawdopodobieństwo pozytywnej reakcji na tego rodzaju inicjatywy.

## 3.2. Przegląd interesariuszy zewnętrznych

Podmioty non profit utrzymują relacje z grupami ludzi oraz instytucji niezaangażowanych bezpośrednio w codzienne funkcjonowanie organizacji, lecz mających na nią wpływ i odczuwających efekty jej działań. Na rysunku 3.2 przedstawiono interesariuszy zewnętrznych, podzielonych na cztery kategorie podmiotów, z którymi mają do czynienia organizacje non profit, a których ogólną charakterystykę zawarto w kolejnych punktach.

Rysunek 3.2. Grupy interesariuszy zewnętrznych organizacji non profit



Źródło: opracowanie własne.

### 3.2.1. Beneficjenci

W zaproponowanej systematyce interesariuszy organizacji non profit do beneficjentów zalicza się wszystkie jednostki oraz podmioty, które czerpią bezpośrednie korzyści ze statutowej działalności organizacji. Są to zatem zarówno osoby, do



których jest kierowany program społeczny (np. osoby niedowidzące, dzieci z ubogich rodzin), jak i mniej precyzyjnie określone członkowie społeczności lokalnych objętych działaniem podmiotu. Przykładem tych ostatnich są mieszkańcy czterech gmin w województwie podlaskim, którzy korzystają z inicjatyw Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Szlak Tatarski”, prowadzącego m.in. promocję tego regionu jako wartościowego celu turystycznego<sup>205</sup>. Beneficjentami mogą być również instytucje publiczne (np. szpitale, domy dziecka) oraz podmioty trzeciego sektora przyjmujące wsparcie od organizacji pośredniczącej, np. w postaci szkoleń i konsultacji. Ponadto, do grupy tej należą członkowie organizacji, którzy po spełnieniu określonych warunków i uiszczeniu opłaty mogą korzystać z praw członkowskich. Korzystanie z efektów działań organizacji przez beneficjentów niebędących jej członkami może, ale nie musi być bezpłatne. Widzowie prowadzonego przez fundację Krystyny Jandy teatru, a także organizacje uczestniczące w odpłatnych szkoleniach przeprowadzanych przez Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu to przykładowi beneficjenci, którzy za usługi organizacji płacą ustaloną cenę. W Polsce w 2012 r. 17% wartości budżetów organizacji non profit pochodziło z odpłatnych form działalności statutowej<sup>206</sup>. Najważniejszą cechą łączącą beneficjentów jest wpisanie ich potrzeb w misję podmiotu non profit. Organizacja, działając w ich interesie i dla ich dobra, stawia się w trudnej roli agenta, którego zadaniem jest zidentyfikowanie celów pryncypała i odpowiednie dopasowanie swoich działań. Jest to zatem rola odmienna od tej, jaką odgrywają agenci – pracownicy organizacji wobec swoich przełożonych, których oczekiwania są zwykle stosunkowo jasno wyartykułowane.

### 3.2.2. Darczyńcy

Jest to szeroko zdefiniowana kategoria pojedynczych osób, grup lub podmiotów, które w różnorodny sposób wspierają organizację non profit. Przekazują one pieniądze, dary rzeczowe oraz wartości niematerialne po to, by organizacja mogła realizować swoją misję i w konsekwencji zaspokajać potrzeby beneficjentów. Wsparcie może być również realizowane w drodze kupna towarów lub usług, z którego przychody są przeznaczane na cele statutowe. Darczyńcy, z racji przekazywanych organizacji zasobów, są często bardziej świadomym niż beneficjenci pryncypałem, skłonny do kontroli działań swojego agenta oraz do modyfikowania zachowań (np. w postaci wycofania wsparcia) w razie stwierdzenia niezgodności między celami swoimi i organizacji. Istnieje zatem niebezpieczeństwo, że podmiot non profit uzna potrzeby darczyńców za pilniejsze niż potrzeby beneficjentów, a funkcja pozyskiwania

<sup>205</sup> <http://szlaktatarski.org.pl/o-nas> [dostęp 2.07.2014].

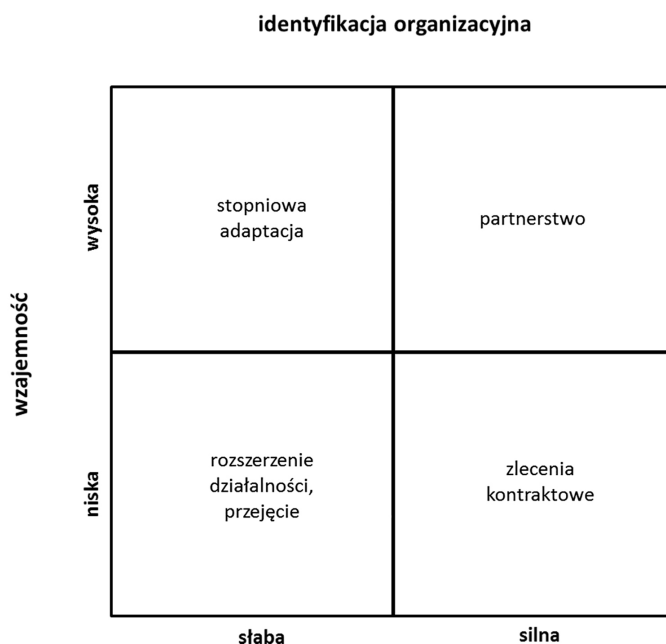
<sup>206</sup> *Wstępne wyniki badania społecznej...*, op.cit.

wsparcia przesłoni podstawowe cele działalności. Aby tak się nie stało, niezbędne jest nieustające monitorowanie oczekiwań obu stron i odpowiednie koordynowanie działań skierowanych do każdej z nich.

### 3.2.3. Podmioty współpracujące

Różne formy współpracy można uporządkować oraz scharakteryzować, stosując kryterium wzajemności oraz organizacyjnej identyfikacji podmiotów pozostających we wzajemnych stosunkach. Stworzona w ten sposób macierz, zaprezentowana na rysunku 3.3, została początkowo wykorzystana do opisu relacji między organizacjami non profit a administracją publiczną<sup>207</sup>. Stanowi ona jednak wartościowe narzędzie analizy relacji między podmiotami ze wszystkich trzech sektorów<sup>208</sup>.

Rysunek 3.3. Typy współpracy między organizacjami z różnych sektorów



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.M. Brinkerhoff, D.W. Brinkerhoff, *Government-nonprofit partnership: a defining framework*, „Public Administration and Development” 2002, vol. 22, no. 1, s. 19–30.

<sup>207</sup> J.M. Brinkerhoff, D.W. Brinkerhoff, *Government-nonprofit partnership: a defining framework*, „Public Administration and Development” 2002, vol. 22, no. 1, s. 19–30.

<sup>208</sup> Model został wykorzystany do analizy efektów współpracy organizacji non profit z innymi typami podmiotów przez E. Bogacz-Wojtanowską w: E. Bogacz-Wojtanowska, *Niezamierzone konsekwencje działań organizacji pozarządowych*, „Zarządzanie w Kulturze” 2014, t. 15, s. 335–347.



Kryterium wzajemności opisuje stopień wzajemnego uzależnienia i dzielenia się odpowiedzialnością za wyniki. Podmioty o wysokim stopniu wzajemności pozostają w równowadze względem siebie, w której żadna strona nie odgrywa roli dominującej. Cechą charakterystyczną jest udział obu stron w planowaniu, realizacji i ocenie podejmowanych w ramach współpracy działań. Ponadto, cele uczestniczących organizacji są spójne z celem realizowanym na drodze współpracy. Niski stopień wzajemności oznacza przewagę jednego z uczestników wymiany, co umożliwia dominującej stronie realizowanie celów kosztem celów partnera poprzez narzucanie niekorzystnych dla niego warunków współpracy. Identyfikacja organizacyjna jest natomiast miarą postrzeganej odrębności organizacji od swojego partnera<sup>209</sup>. Składają się na nią jasno określona misja i spajające organizację wartości oraz normy postępowania. W organizacji o silnej identyfikacji nigdy nie traci się z oczu głównego celu działań oraz potrzeb swoich kluczowych interesariuszy, wobec których należy rozliczyć się ze swojej działalności.

Zgodnie z prezentowaną koncepcją organizacje o wysokim stopniu wzajemności oraz silnej identyfikacji mają szanse na utrzymanie prawdziwie **partnerskich relacji**. W literaturze przedmiotu nieustająco pojawia się konstatacja, że partnerstwo jest stanem równie pożądanym i korzystnym dla obu stron, co trudno osiągalnym, nietrwałym i stosunkowo rzadko występującym w praktyce. Partnerstwo jest definiowane jako wspólne podejmowanie działań przez podmioty, które pracując pojedynczo, nie mogłyby dojść do założonych celów lub osiągnąć ich w sposób efektywny<sup>210</sup>. Owocna współpraca jest uzależniona od wielu czynników, takich jak postrzegane obopólne korzyści z relacji, zgodność celów, wartości, norm i kultur organizacyjnych współpracujących podmiotów oraz uzupełniające się zasoby, które wykorzystywane łącznie dają efekt synergii. Ponadto, powodzeniu partnerstwa sprzyjają: równowaga i obopólne zaangażowanie, dobra komunikacja oraz wzajemne zaufanie i szacunek między partnerami<sup>211</sup>. Badacze najwięcej miejsca poświęcają relacjom partnerskim wśród przedsiębiorstw, zjawisko to jest jednak obecne we wszystkich sektorach.

Organizacje trzeciego sektora, których pozafinansowe cele najczęściej leżą poza samą organizacją i dotyczą szeroko rozumianego dobrostanu społecznego, z natury rzeczy są zorientowane na poszukiwanie partnerów o podobnych celach, z którymi współpraca pozwoliłaby na lepsze wypełnianie misji. W polskich

<sup>209</sup> Kryterium to jest również nazywane tożsamością organizacji. Por. *ibidem*.

<sup>210</sup> Termin „partnerstwo” w literaturze o zarządzaniu jest czasem stosowany w szerszym ujęciu, obejmującym zlecenia kontraktowe, oparte na umowach oraz na wspólnych interesach. Por. *Alianse marketingowe. Partnerstwa przedsiębiorstw dla zwiększenia konkurencyjności*, red. A. Sznajder, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 26.

<sup>211</sup> C. Chetkovich, F. Kunreuther, *Collaboration. Mission Driven Partnerships*, w: *Understanding Nonprofit Organizations...*, op.cit.

organizacjach non profit wymieniano wśród najważniejszych partnerów lokalne organy administracji publicznej (urzędy miast i gmin) oraz inne organizacje non profit, a sektor przedsiębiorstw był wskazywany znacznie rzadziej<sup>212</sup>. Należy jednak zauważyć, że powszechne rozumienie partnerstwa nie zawsze pokrywa się z zaprezentowaną powyżej definicją i często obejmuje również relacje znajdujące się w pozostałych ćwiartkach prezentowanej macierzy. Partnerstwo organizacji pozarządowych z przedsiębiorstwami, choć występuje rzadziej niż współpraca z podmiotami z innych sektorów, stanowi istotny element dywersyfikacji i stabilizacji źródeł wsparcia realizowanych celów społecznych (zagadnieniu temu poświęcono część ostatniego rozdziału niniejszej publikacji). Przykładem współpracy partnerskiej między organizacjami non profit są zbiórki żywności podejmowane wspólnie przez Banki Żywności oraz Caritas – organizacje, które mają wpisane podobne cele społeczne – walkę z głodem oraz pomoc najbardziej potrzebującym<sup>213</sup>.

Współpraca organizacji non profit z podmiotami administracji publicznej zajmuje szczególne miejsce zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce. Partnerstwo podmiotów tych dwóch sektorów ma być bowiem realizacją koncepcji współzależności, w której organizacje non profit wspierane przez sektor publiczny neutralizują efekty zawodności państwa i wspólnie osiągają zamierzone cele społeczne<sup>214</sup>. Wprowadzone w Polsce w ostatnich latach regulacje prawne dotyczące relacji podmiotów trzeciego sektora z państwem wspierają ideę partnerstwa poprzez szereg rozwiązań, jak tworzenie rocznych i wieloletnich planów współpracy, projektowanie systemów konsultacji i wymiany informacji oraz praca w mieszanych zespołach<sup>215</sup>. Badania empiryczne wskazują jednak na fakt, że w praktyce nowe zasady współpracy są często realizowane na starych warunkach, zgodnie z którymi organizacje pozarządowe mają status daleki od pełnoprawnego partnera<sup>216</sup>.

Gdy współpracujące organizacje odznaczają się wysoką wzajemnością, lecz jedna strona nie ma wykształconej silnej identyfikacji organizacyjnej, relacje przybierają nieco odmienną dynamikę. Zbliżone cele obu podmiotów i wspólne tworzenie wartości sprzyjają przejmowaniu przez stronę o słabej identyfikacji perspektywy właściwej partnerowi. Korzyści płynące z zacieśniania więzi współpracy są większe

<sup>212</sup> J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, op.cit.

<sup>213</sup> *Sprawozdanie merytoryczne za rok 2013*, Bank Żywności w Elblągu, <http://www.bankzyw-nosci.elblag.pl/Sprawozdania/Sprawozdania-za-rok-2013> [dostęp 2.07.2014].

<sup>214</sup> J. Alexander, R. Nank, *Public-Nonprofit Partnership*, „Administration & Society” 2009, vol. 41, no. 3, s. 364–386.

<sup>215</sup> Por. ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz. U. z 2003 r. Nr 96, poz. 873, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20030960873> [dostęp 2.07.2014].

<sup>216</sup> M. Dudkiewicz, G. Makowski, *Współpraca między organizacjami pozarządowymi i administracją samorządową. Problemy, wyzwania i rekomendacje*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2011, [http://www.pozytek.gov.pl/files/Biblioteka/BPP/wsp\\_ngo\\_Admin\\_rekom.pdf](http://www.pozytek.gov.pl/files/Biblioteka/BPP/wsp_ngo_Admin_rekom.pdf) [dostęp 2.07.2014].

niż koszty związane z rezygnacją z własnej, odrębnej tożsamości. Dochodzi do stopniowej **adaptacji** misji, wartości i norm dominującego podmiotu. W dłuższym okresie relacje takie mogą, choć nie muszą, spowodować formalne połączenie się organizacji. Za przykład podobnego związku może posłużyć współpraca lokalnych organizacji świadczących usługi społeczne z jednostkami samorządowymi. Podmioty non profit wnoszą do partnerstwa autentyczne zaangażowanie społeczne, ogromną wiedzę o lokalnych problemach i specyfice, jak również wartościowe kontakty z lokalnymi środowiskami. Uzależnienie od płynących z samorządu środków finansowych, wymogi formalne i biurokracja sprawiają, że organizacje te stopniowo przejmują cechy oraz wartości swojego partnera. Przykładem adaptacji wartości jednych organizacji pozarządowych przez inne jest proces rozszerzania się Federacji Banków Żywności o kolejnych członków. Pierwszy Bank Żywności został założony przez J. Kuronia przy Fundacji „Pomoc Społeczna SOS” w Warszawie w 1993 r. według formuły funkcjonującej od lat 60. w Stanach Zjednoczonych. Obecnie Federacja Banków Żywności skupia 31 banków żywności zlokalizowanych w całym kraju oraz rozwija współpracę z organizacjami niezrzeszonymi, realizującymi podobny model działalności społecznej<sup>217</sup>.

Podmioty o słabej identyfikacji organizacyjnej, mające ponadto mały wpływ na przebieg i efekty działań, w których uczestniczą, ulegają zdominowaniu przez organizację współpracującą, co często kończy się formalnym **przejęciem**. W sektorze przedsiębiorstw dochodzi do wchłonięcia słabszej firmy współpracującej przez silniejszą i tym samym nabycia dodatkowych zasobów i funkcji biznesowych<sup>218</sup>. Małe organizacje, przystępując do współpracy z dużym i silnym partnerem, mogą stać się jego lokalnym oddziałem, reprezentującym go i działającym w jego imieniu. W niektórych sytuacjach do przejścia nie dochodzi z przyczyn formalnych, mimo że działalność słabszego podmiotu jest całkowicie podporządkowana drugiej stronie. Raport o sytuacji polskich organizacji non profit w 2012 r. wskazuje na często występujące zjawisko powołania przez pracowników lokalnych instytucji publicznych organizacji non profit, które stanowią wierne odwzorowanie podmiotów macierzystych. Zakładane przez pracowników sołectw, urzędów gmin czy szkół stowarzyszenia mają na celu realizację celów jednostek publicznych oraz dotarcie do źródeł finansowania dostępnych wyłącznie dla podmiotów trzeciego sektora<sup>219</sup>. Jest to zatem sposób **rozszerzania działalności** podmiotu dominującego.

<sup>217</sup> Banki Żywności, <http://www.bankizywnosci.pl/43/historia.html> [dostęp 2.07.2014].

<sup>218</sup> T. van der Vaart, D.P. van Donk, *Buyer focus: Evaluation of a new concept for supply chain integration*, „International Journal of Production Economics” 2004, vol. 92, no. 1, s. 21–30.

<sup>219</sup> J. Przewłocka, P. Adamiak, A. Zając, *Życie codzienne organizacji pozarządowych w Polsce*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2012, <http://www.ngo.pl/CodzienneZycieNGO> [dostęp 7.07.2014].

Ostatni typ relacji przedstawiony na macierzy jest powszechną formą relacji w sektorze przedsiębiorstw. Charakteryzuje podmioty, w których jest silne poczucie tożsamości oraz które nie mają wielu wspólnych celów czy pomysłów na ich realizację. Jest to sytuacja typowa w przypadku wykonywania zadań przez jedną stronę na **zlecenie** drugiej. Korzystając z usług dostawców zewnętrznych, podmiot może skupić się na swoich podstawowych umiejętnościach i w ten sposób osiągać lepsze wyniki. Organizacje non profit poszukują dostawców wśród innych organizacji, podmiotów gospodarki publicznej oraz wśród przedsiębiorstw. Dorobek badawczy w obszarze relacji między organizacjami non profit a dostawcami jest stosunkowo skromny, lecz autorzy są zgodni co do tego, że siła przetargowa organizacji non profit w stosunku do dostawców, historycznie niska, ma tendencję wzrostową<sup>220</sup>. Wynika to zarówno ze zmian strukturalnych rynku w krajach rozwiniętych, jak i z działań podejmowanych przez podmioty non profit. Z jednej strony, rozmiar oraz znaczenie ekonomiczne trzeciego sektora rosną, podmioty non profit stanowią więc coraz większą grupę potencjalnych odbiorców dóbr i usług<sup>221</sup>. Z drugiej strony, nasilająca się konkurencja wśród dostawców każe im kierować uwagę ku podmiotom spoza sektora przedsiębiorstw. Organizacje non profit podejmują również działania mające na celu wzmocnienie swojej pozycji przetargowej, z których pierwszy krok stanowi analiza bieżącej sytuacji. Coraz częściej unikają one uzależnienia od jednego dostawcy poprzez dywersyfikowanie źródeł zakupów. Innym sposobem zmniejszania niepewności jest tworzenie formalnych struktur w łańcuchu dostaw i negocjowanie długoterminowych kontraktów.

Interesujące wyniki uzyskali badacze brytyjscy, porównując ceny, jakie płaćli przedsiębiorstwa oraz organizacje non profit korzystające z usług doradczych. Analiza jednoznacznie wskazała na to, że rachunki wystawiane organizacjom trzeciego sektora były niższe niż te skierowane do przedsiębiorstw<sup>222</sup>. Przyczyn tego zjawiska poszukuje się w kilku obszarach. Po pierwsze, usługodawcy mogli w ten sposób chcieć wesprzeć organizacje non profit, kierując się altruistycznymi motywacjami lub też spełniając oczekiwania klientów i interesariuszy co do społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa. Byłoby to przejawem występowania relacji stewarda między organizacją a dostawcą, gdy cele obu stron (pryncypała i agenta) są zbieżne i nie powodują konfliktów. Po drugie, niższa cena może wskazywać na niższą jakość usług dostarczanych organizacjom non profit. Do głosu mogą dochodzić problemy natury agencyjnej, kiedy agent realizuje inne cele niż te zleczone przez

<sup>220</sup> H. Herlin, A. Pazirandeh, *Nonprofit organizations shaping the market of supplies*, „International Journal of Production Economics” 2012, vol. 139, no. 2, s. 411–421.

<sup>221</sup> *The Non-profit Sector in a Changing Economy*, OECD Publications, Paris 2003, s. 270.

<sup>222</sup> S.L. Tate, *Auditor change and auditor choice in nonprofit organizations*, „Auditing: A Journal of Practice & Theory” 2007, vol. 26, no. 1, s. 47–70.

pryncypała, dostarczając usługę o zaniżonej jakości. W takim przypadku dostawcy mogą wykorzystywać – z jednej strony – gorzej niż w przedsiębiorstwach funkcjonujący nadzór, z drugiej zaś – dużą wrażliwość na cenę podmiotów non profit. Trzecim wytłumaczeniem niższych cen mogą być niższe koszty dostarczenia usługi organizacjom non profit, związane z mniejszym ryzykiem ponoszonym przez firmy audytowe. Organizacje non profit, postrzegane jako godne zaufania i kierujące się przejrzystymi zasadami, mogą wymagać mniej czasu audytowego, a usługa może być przeprowadzona przez mniej doświadczonych specjalistów, co pozwoli na obniżenie jej kosztów i, co za tym idzie, ceny dla usługobiorcy. Powyższe wnioski nie zostały potwierdzone empirycznie i stanowią ciekawy, niezagospodarowany jeszcze obszar analiz<sup>223</sup>.

### 3.2.4. Pozostali interesariusze

Do tej kategorii należy zaliczyć interesariuszy, którzy nie pozostają w ścisłych związkach z organizacją non profit, lecz odczuwają efekty jej działań oraz mogą mieć na nią wpływ. Dla lokalnie działających podmiotów taką grupą są społeczności lokalne oraz inne organizacje funkcjonujące na tym terenie. Wzajemne zrozumienie celów i działań wzmacnia zaufanie i zwiększa zarówno efektywność pracy w danym otoczeniu, jak i szanse na przyszłe wspólne przedsięwzięcia. Zaufanie jest dla organizacji non profit wartością ogromnej wagi, dlatego bardzo istotne jest utrzymywanie dobrych relacji ze wszystkimi organizacjami mającymi wpływ na przekazywanie informacji oraz kształtowanie wizerunku podmiotu non profit lub jego programów. Choć orientacja na współpracę dominuje w wielu działaniach trzeciego sektora, organizacje odczuwają także presję ze strony konkurentów, zwłaszcza w obszarze pozyskiwania wsparcia. Specyficzne obszary funkcjonowania będą decydować o innych jeszcze grupach istotnych w kontekście rozwoju danego podmiotu. Dla organizacji, której działania wychodzą poza granice kraju, będą to inne organizacje międzynarodowe oraz globalna opinia publiczna, podczas gdy podmioty prowadzące lobbing do interesariuszy zaliczą partie polityczne oraz państwowe organy prawodawcze.

Charakter współpracy między organizacją non profit a innymi podmiotami może zmieniać się w czasie i ewoluować w różnych kierunkach. Dostawcy identyfikujący się z misją organizacji mogą zdecydować się na uczestniczenie w projektach podmiotu non profit, rezygnując z części lub całości wynagrodzenia za towar lub usługę. W takiej sytuacji spełniają funkcję właściwą darczyńcom, a z agenta przekształcają się w pryncypała, zainteresowanego należywym wykorzystaniem przez organizację

<sup>223</sup> S. Van Puyvelde, R. Caers, C. Du Bois, M. Jegers, op.cit.

non profit przekazanych na dany cel społeczny wartości. Długoterminowa relacja może również ewoluować w związek partnerski, w którym strony są równorzędne i nie zachodzi stosunek agencyjny. Zmiany takie są zauważane wśród przedsiębiorstw, które z darczyńców przekształcają się w partnerów, gdy działania czysto charytatywne są zastępowane wspólnie prowadzonymi programami przynoszącymi wymierne korzyści obu stronom<sup>224</sup>. Jak podkreślono wcześniej, stosunek czysto partnerski stanowi atrakcyjną, lecz trudną do osiągnięcia formę współpracy.

### 3.3. Segmentacja interesariuszy i różnicowanie działań organizacji non profit

Identyfikacja i analiza interesariuszy pozwalają na opracowanie efektywnych technik zarządzania relacjami z grupami istotnymi dla organizacji. Obszerna literatura dotycząca sposobów klasyfikacji interesariuszy oraz sposobów ich obsługi odnosi się przede wszystkim do przedsiębiorstw, w których ostatecznym miernikiem sukcesu jest wynik finansowy. W takiej sytuacji najważniejszymi interesariuszami są ci, którzy dysponują niezbędnymi dla organizacji zasobami, ponoszą ryzyko związane z działaniem firmy i mają duży wpływ na jej funkcjonowanie<sup>225</sup>. Wypracowane zalecenia mają dużą wartość dla menadżerów organizacji non profit, muszą być jednak stosowane z uwzględnieniem różnic w filozofii działania podmiotów obu sektorów.

Według jednej z częściej przywoływanych koncepcji zarządzania interesariuszami ich znaczenie dla podmiotu jest określane przez ocenę w trzech wymiarach:

- władzy, która opisuje możliwość wpływania przez daną grupę na decyzje podejmowane przez organizację;
- legitymizacji, a więc zgodności interesów danej grupy ze społecznym systemem norm;
- pilności – wymiar ten odnosi się do czasu, w jakim powinna pojawić się reakcja na roszczenia danej grupy<sup>226</sup>.

Interesariusze definitywni to tacy, którzy dysponują wszystkimi trzema atrybutami wpływu. Stanowią kluczowe dla organizacji grupy, których oczekiwania muszą być

---

<sup>224</sup> M. Jeneviève, *Are the Sectors Compatible? International Development Work and Lessons for a Business-Nonprofit Partnership Framework*, „Journal of Applied Social Psychology” 2010, vol. 40, no. 5, s. 1106–1122.

<sup>225</sup> P. Wachowiak, *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 53–54.

<sup>226</sup> P.M. Smudde, J.L. Courtright, *A holistic approach to stakeholder management: A rhetorical foundation*, „Public Relations Review” 2011, vol. 37, no. 2, s. 137–144.

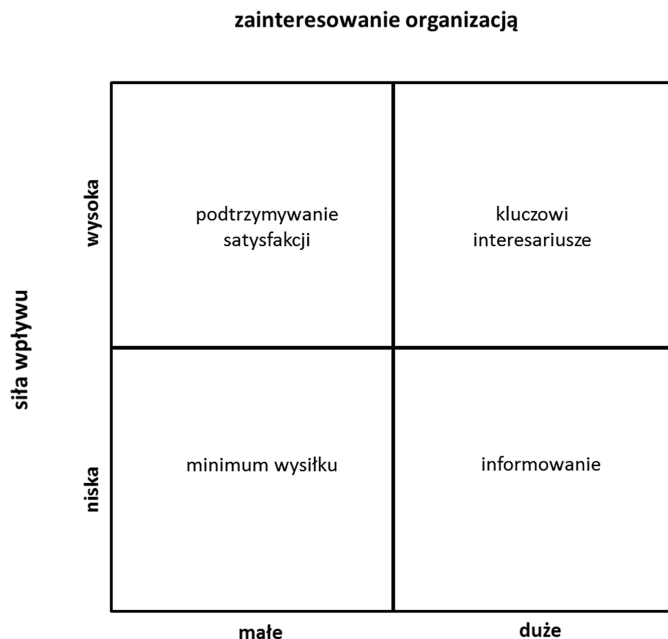


spełnione w pierwszej kolejności. Przykładową grupą interesariuszy definitywnych w sektorze non profit są członkowie organizacji, którzy przez walne zgromadzenie wprowadzają uchwałę o pilnym podjęciu określonych działań, wpisujących się w działalność statutową organizacji. Interesariuszami oczekującymi określa się grupy dysponujące dwoma z trzech opisanych atrybutów. Grupy posiadające władzę oraz legitymację to interesariusze dominujący. Organ administracji publicznej zlecający określone działania podporządkowanemu mu podmiotowi non profit należy właśnie do tej grupy. Interesariusze niebezpieczni mają władzę oraz pilność i mimo braku atrybutu legitymacji mogą wywierać duży wpływ na organizację. Sytuacja konfliktowa między kluczowym dostawcą czy partnerem a podmiotem non profit pojawiająca się w czasie trwania dużego programu społecznego wymaga natychmiastowej reakcji, gdyż powodzenie całego przedsięwzięcia może być zagrożone. Ostatnia grupa podmiotów zaopatrzonych w dwa atrybuty – legitymację oraz pilność – to beneficjenci zależni. Już sama nazwa wskazuje na fakt, że są to akcjonariusze, którzy nie mają dużej siły oddziaływania na organizację i w uwarunkowaniach rynkowych ich potrzeby mogą być zaspokojone w dalszej kolejności. Tymczasem w realiach trzeciego sektora do tej grupy można zaliczyć beneficjentów podmiotów non profit – mniejszości, wykluczonych społecznie, mieszkańców zagrożonych ekologicznie obszarów oraz inne grupy, które nie mają nie tylko siły przebicia, ale czasem również jednoznacznego, świadomego stanowiska odnośnie do działań organizacji. Są to jednocześnie grupy, dla których powstała organizacja i których interesy w największym stopniu powinny być brane pod uwagę. W pełni więc zasługują na miano definitywnego czy też kluczowego interesariusza. O ile zatem zaproponowana systematyka pozwala na określenie grup, których potrzeby są pilne (czas), ważne społecznie (legitymacja) oraz istotne dla rozwoju organizacji (władza), o tyle podjęcie decyzji o zakwalifikowaniu poszczególnych interesariuszy do grupy kluczowych powinno przebiegać odmiennie w przedsiębiorstwach oraz w organizacjach non profit.

Innym narzędziem zarządzania grupami interesariuszy, uznanym za przydatne również w przypadku organizacji non profit, jest opracowana w latach 90. XX w. przez G. Johnsona i K. Scholesa macierz siły i zainteresowania (ang. *power and interest matrix*), przedstawiona na rysunku 3.4<sup>227</sup>. Pomaga ona określić stopień zaangażowania podmiotu w relacje z poszczególnymi interesariuszami, podzielonymi na cztery grupy według kryteriów siły wpływu na podmiot oraz stopnia zainteresowania organizacją.

<sup>227</sup> J. Fudaliński, *Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non-profit w Polsce*, Difin, Warszawa 2013, s. 121.

Rysunek 3.4. Macierz siły i zainteresowania interesariuszy organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Fudaliński, *Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non-profit w Polsce*, Difin, Warszawa 2013, s. 121.

W przypadku małego zainteresowania i niskiej siły wpływu zaleca się utrzymywanie relacji na poziomie niewymagającym wysiłku. Efektywny przepływ informacji to podstawowe zadanie organizacji wobec interesariuszy mających wpływ na podmiot, lecz niez zaangażowanych w jego funkcjonowanie. Grupy o wysokim stopniu zainteresowania, ale małej sile oddziaływania powinny zostać otoczone opieką tak, by ich relacje z organizacją były satysfakcjonujące. Interesariusze kluczowi mają duży wpływ na organizację oraz przejawiają duże zaangażowanie w jej pracę. Oni zatem powinni być adresatami najbardziej intensywnych działań podmiotu non profit.

Zaprezentowana macierz pozwala na wyciągnięcie wielu wartościowych wniosków. Pomaga w określeniu sytuacji bieżącej i stanu pożądanego, wymagającego wprowadzenia zmian w relacjach między organizacją a interesariuszami. Pojawia się jednak podobny do wcześniej opisanego problem wykluczenia z analizy pewnych istotnych grup interesariuszy. Beneficjenci organizacji humanitarnych są zwykle rozproszeni i dysponują małą siłą oddziaływania. Co więcej, mogą wykazywać nikłe zainteresowanie propozycją organizacji. Palacze jako grupa docelowa programów społecznych przeciwdziałających skutkom palenia tytoniu nie muszą mieć świadomości, że organizacja działa w ich długookresowym interesie. W literaturze



dotyczącej zarządzania w organizacjach nastawionych na zysk grupy o mało istotnym oddziaływaniu na organizację zalicza się do otoczenia dalszego (lub drugorzędного). Podkreśla się również to, że ich identyfikacja i analiza są utrudnione<sup>228</sup>. Organizacje non profit służące takim właśnie grupom interesariuszy muszą znaleźć sposób dotarcia do nich oraz postawienia ich w centrum swojego zainteresowania.

Przedstawione powyżej, jak również inne dostępne narzędzia zarządzania relacjami z interesariuszami będą funkcjonować w uwarunkowaniach właściwych trzeciemu sektorowi, jeśli zostanie spełniony jeden, zasadniczy warunek. W procesie analizy muszą być uwzględnione misja organizacji oraz rola poszczególnych grup interesariuszy w jej wypełnianiu. Przy tej perspektywie beneficjenci – niezależnie od siły wpływu czy zainteresowania organizacją – zawsze będą tworzyć kluczową grupę interesariuszy, których potrzeby stanowią pierwotny powód zaangażowania wszystkich pozostałych grup skupionych wokół organizacji non profit.

### 3.4. Rola interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych w tworzeniu wartości

Siłą napędową organizacji trzeciego sektora jest, jak wspomniano wcześniej, z jednej strony potrzeba rozwiązania określonego problemu, którą zgłaszają beneficjenci, a którą opisują koncepcje popytowe, z drugiej zaś – chęć włączenia się w działalność społeczną, zgłaszana przez stronę podażową, szeroko rozumianych darczyńców. Podmiot non profit jest pośrednikiem, spełniającym rolę służebną wobec tych dwóch grup interesariuszy oraz ich potrzeb. Wyłania się tu istotna kwestia stopnia, w jakim organizacja uczestniczy w procesie przekazywania wartości od darczyńców do beneficjentów. Najprostszy model (schematycznie zaprezentowany na rysunku 3.5) zakłada, że redystrybucja przekazanych na dany cel społeczny wartości jest dominującą funkcją organizacji non profit. Za przykład może posłużyć fundacja prowadząca usługę otwierania, prowadzenia i rozliczania kont bankowych osób będących jej beneficjentami. Darczyńcy pragnący wesprzeć finansowo daną osobę wpłacają pieniądze na przypisane jej konto bankowe, zarządzane przez organizację. Pracownicy fundacji dopełniają wszystkich formalności związanych z prowadzeniem konta oraz nadzorują wydatki, upewniając się, że pieniądze z konta są wykorzystywane przez beneficjenta zgodnie z założonym celem, np. wyłącznie na leczenie i rehabilitację.

<sup>228</sup> K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 218–219.

**Rysunek 3.5. Schemat prostego przepływu wartości od darczyńców do beneficjentów za pośrednictwem organizacji non profit**



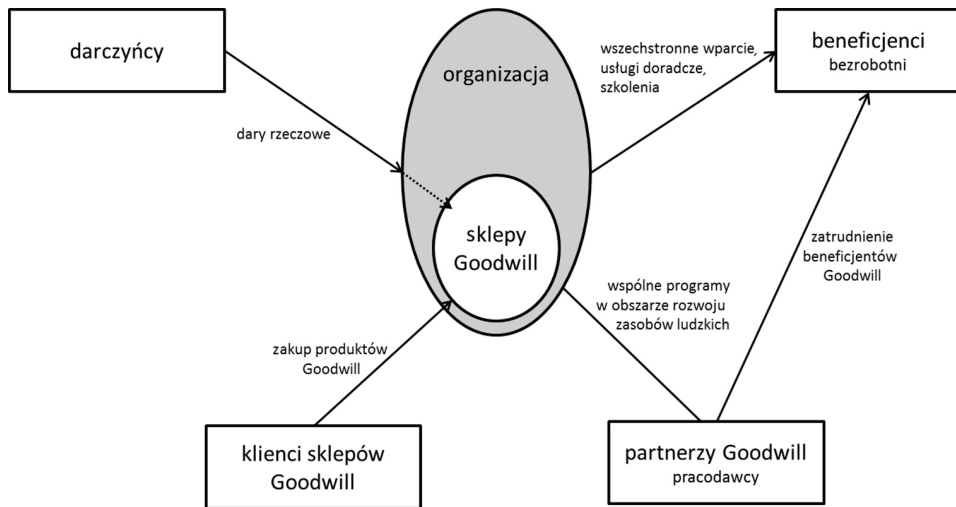
Źródło: opracowanie własne.

Organizacja pełni więc rolę gwaranta tego, że wsparcie zostanie udzielone zgodnie z wolą darczyńcy i potrzebami beneficjenta. Dzięki temu darczyńcy mogą pomagać konkretnym osobom znajdującym się w potrzebie, mając pewność, że przekazane środki zostaną odpowiednio wykorzystane. Zaufanie, jakim darzona jest organizacja, stanowi ogromną korzyść dla beneficjentów. Dzięki niemu mogą oni pozyskać więcej darczyńców i, co za tym idzie, uzyskać wydatniejszą pomoc. Według opisanego schematu funkcjonuje wiele organizacji charytatywnych, przyjmując nie tylko pieniądze, ale również żywność czy inne dobra materialne i rozdając je wśród potrzebujących. Prosty model działania sprawia, że cele obu pryncypałów oraz samej organizacji są klarowne oraz zbieżne, co zmniejsza koszty agencyjne i pozwala prowadzić efektywną działalność społeczną. Do słabości modelu można natomiast zaliczyć fakt, że organizacja nie tworzy dodatkowej wartości, a jej funkcja sprowadza się do bycia zaufanym, lecz biernym pośrednikiem. Tymczasem zarówno koncepcje popytowe, jak i podażowe uwidaczniają potencjał organizacji trzeciego sektora do samodzielnego tworzenia wartości w życiu społeczno-gospodarczym. Rola służebna podmiotów non profit nie wyklucza przekształcania pozyskanych od darczyńców zasobów w sposób twórczy i innowacyjny, pozwalający osiągnąć efekty wykraczające poza proste przekazanie pieniędzy czy dóbr materialnych.

Jako przykład złożonego modelu tworzenia wartości może posłużyć działalność założonej w Stanach Zjednoczonych w 1902 r. organizacji Goodwill, która obecnie funkcjonuje w 16 krajach świata<sup>229</sup>. Rysunek 3.6 przedstawia schemat przepływu wartości w tej organizacji. Podstawowym celem działalności jest podniesienie jakości życia osób bezrobotnych i ich rodzin przez aktywność zawodową.

<sup>229</sup> Wszystkie informacje dotyczące funkcjonowania organizacji Goodwill pochodzą ze strony internetowej [www.goodwill.org](http://www.goodwill.org) oraz pogłębionego wywiadu osobistego przeprowadzonego z dr. M. Wirth-Davisem, dyrektorem zarządzającym oddziału Goodwill stanu Minnesota (USA) we wrześniu 2013 r.

Rysunek 3.6. Schemat złożonego przepływu wartości od darczyńców do beneficjentów za pośrednictwem podmiotu non profit na przykładzie organizacji Goodwill



Źródło: opracowanie własne.

Aby osiągnąć ten cel, organizacja przyjmuje od darczyńców nowe oraz używane ubrania, a także przedmioty codziennego użytku i wyposażenie wnętrz. Dary te nie są jednak przekazywane potrzebującym, lecz stanowią podstawę dalszego procesu tworzenia wartości. Odnowione i odpowiednio przygotowane są sprzedawane w jednym z ponad 3 tys. sklepów prowadzonych przez Goodwill. W 2014 r. sklepy te odnotowały łącznie obroty wysokości blisko 4 mld USD, które posłużyły do pokrycia kosztów działalności oraz dalszego tworzenia wartości dla beneficjentów. Organizacja prowadzi rozbudowaną, bezpłatną działalność doradczą i szkoleniową dla osób bezrobotnych oraz ich rodzin. Obok przekazywania praktycznej wiedzy istotnej na rynku pracy konsultanci i psychologowie oferują długoterminowe programy wsparcia oraz szkolenia dotyczące integracji i reintegracji społecznej imigrantów, osób niepełnosprawnych, starszych, pochodzących z rodzin patologicznych oraz mających kryminalną przeszłość. W 2014 r. z usług Goodwill skorzystało łącznie prawie 26 mln osób. Ponadto, organizacja wyszukuje podmioty, które są zainteresowane pozyskaniem nowych pracowników, oraz nawiązuje z nimi współpracę. Wśród nich są zarówno małe, lokalne firmy, jak i duże przedsiębiorstwa, a także instytucje administracji publicznej. Obok konsultacji na poziomie indywidualnym są organizowane wydarzenia o zasięgu masowym – targi pracy, prowadzone w ostatnich latach również w Internecie. Od 2014 r. działa specjalna

platforma internetowa [www.goodprospects.org](http://www.goodprospects.org), przez którą poszukujący pracy mogą otrzymać wsparcie merytoryczne oraz na której mogą przeglądać oferty setek potencjalnych pracodawców<sup>230</sup>.

Aktywność Goodwill nie ogranicza się do pośrednictwa pracy, opiekunowie beneficjentów pozostają w kontakcie zarówno z nimi, jak i z pracodawcą, służąc wsparciem oraz poradą obu stronom. Organizacja również sama zatrudnia osoby do pracy czasowej w swoich oddziałach, umożliwiając im zdobycie doświadczenia zawodowego już podczas szkoleń. Z ostatniego raportu organizacji wynika, że w 2013 r. pracę znalazło 260 tys. beneficjentów, którzy zarobili łącznie ponad 4,5 mld USD. Są to osoby, które wychodząc z grup wykluczonych społecznie, odzyskują godność oraz kontrolę nad własnym życiem, utrzymują siebie i swoje rodziny, płacą podatki i mogą w pełni uczestniczyć w życiu społecznym.

Pozytywne efekty działań Goodwill są wzmacniane wieloma inicjatywami uzupełniającymi, podejmowanymi we współpracy z lokalnymi społecznościami, organizacjami oraz urzędami pracy i innymi instytucjami publicznymi. Hasło powrotu do społeczeństwa przez pracę spaja wszystkie programy prowadzone przez Goodwill. W projektach biorą udział zarówno pracownicy opłacani, jak i wolontariusze, których obecność wzmacnia społeczny wymiar prowadzonych działań.

Zaprezentowany model przepływu wartości sytuuje organizację non profit w obszarze daleko wykraczającym poza pośrednictwo między darczyńcami a beneficjentami. Podejmowane przez nią działania są źródłem znaczącej, dodatkowej wartości o charakterze materialnym oraz pozamaterialnym, przekazywanej osobom potrzebującym. W proces ten jest zaangażowanych wiele różnych grup interesariuszy, co więcej, dostarczanie usług społecznych jest prowadzone równoległe z działalnością gospodarczą – sprzedażą detaliczną. Organizacja spełnia wszystkie kryteria właściwe podmiotowi non profit, lecz ściśle powiązania z sektorem biznesu sprawiają, że relacje z interesariuszami stają się jeszcze bardziej skomplikowane i podatne na konflikty. O ile cele, intencje i motywy darczyńców oraz beneficjentów są stosunkowo jasne i zbieżne, o tyle cele partnerów – pracodawców, w przeważającej większości podmiotów nastawionych na zysk i poszukujących najbardziej efektywnych sposobów działania – są trudne do zintegrowania z celami organizacji. Ponadto, wewnętrzni interesariusze podmiotu – zespoły prowadzące sklepy Goodwill – funkcjonują w rzeczywistości rynkowej, walcząc z konkurencją o klientów dogodną lokalizacją, cenami, jakością usług czy wystrojem. Organizacja ze względu na swój wyjątkowo duży zasięg działania i poziom złożoności procesów oraz relacji doświadcza wszyst-

---

<sup>230</sup> C. Sarmiento, *Goodwill® Revamps GoodProspects®, Helping People Turn Jobs Into Careers*, 31.08.2015, GoodWill Industries, <http://www.goodwill.org/press-releases/goodwill-revamps-goodprospects-helping-people-turn-jobs-into-careers> [dostęp 15.09.2015].

kich problemów, o których była mowa we wcześniejszych częściach niniejszej pracy. Kontrowersje budzą w szczególności wysokie zarobki kadry zarządzającej oraz niskie stawki pracowników sklepów. Pada również pytanie o wartość ludzkiej godności w obliczu zaniżania pensji osób niepełnosprawnych<sup>231</sup>.

Konieczność antycypowania i rozwiązywania konfliktów natury agencyjnej, związanych z rozbieżnością celów poszczególnych uczestników przepływu wartości, to cena, którą organizacja płaci za rozbudowany model działania. W takich warunkach kwestią nadrzędną jest ciągłe upewnianie się, czy organizacja działa zgodnie z misją, a cele są realizowane z zachowaniem współgrających z nią wartości.

---

<sup>231</sup> Organizacja Goodwill doczekała się „antystrony” na portalu Facebook, zatytułowanej „GreedWill”, <https://www.facebook.com/GreedWill>; J. Notte, *Goodwill pays disabled workers pennies an hour*, 21.06.2013, <http://money.msn.com/now/blog--goodwill-pays-disabled-workers-pennies-an-hour> [dostęp 21.06.2014].



## Rozdział 4

# Zarządzanie marketingowe w organizacji non profit

---

Rozwój konkurencji wśród dostawców towarów i usług oraz wzrost siły przetargowej nabywców na rynkach wielu gospodarek spowodowały rozwój zainteresowania koncepcją marketingu, która w latach 60. XX w. została włączona w nurt nauk o zarządzaniu<sup>232</sup>. Pierwsza propozycja wykorzystania marketingu w odniesieniu do organizacji non profit została sformułowana w 1969 r. przez Ph. Kotlera i S. Levy'ego<sup>233</sup>. Od tego czasu rozpoczął się trwający do dziś proces adaptowania zasad marketingowych wypracowanych przez przedsiębiorstwa oraz tworzenia własnych, dostosowanych do realiów trzeciego sektora koncepcji. Jednocześnie poszerzała się sama definicja marketingu, swoim zasięgiem obejmując również podmioty spoza sektora rynkowego. Obecnie Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu (AMA) określa marketing jako działalność, zbiór instytucji oraz procesów tworzenia, komunikowania, dostarczania i wymiany ofert, które mają wartość dla nabywców, klientów, partnerów oraz społeczeństwa jako całości<sup>234</sup>. Ujęcie takie pozwala na szerokie spojrzenie zarówno na użytkowników narzędzi marketingowych, jak i na ich adresatów, będących nie tylko konsumentami dóbr materialnych oraz usług. Warto również zauważyć, że w definicji zastosowano podział odbiorców marketingu znany z koncepcji interesariuszy. Analizowanie funkcji marketingowych przez pryzmat nie jednej, lecz kilku grup odbiorców stało się w ostatnich latach

---

<sup>232</sup> J. Mazur, *Przeszłość i przyszłość marketingu*, „Zeszyty Naukowe” Kolegium Gospodarki Światowej (Szkoła Główna Handlowa), 2010, nr 27, s. 19–42.

<sup>233</sup> Ph. Kotler, S. Levy, *Broadening the Concept of Marketing*, „Journal of Marketing” 1969, vol. 33, s. 10–15.

<sup>234</sup> American Marketing Association, <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx> [dostęp 7.08.2015]; pierwsza definicja marketingu zaproponowana przez AMA w 1935 r. brzmiała: „(...) przejaw działalności biznesowej skierowującej strumień produktów i usług od producentów do konsumentów”. Por. J. Kamiński, *Nowa definicja marketingu AMA*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 5.

powszechnie stosowaną praktyką, a koncepcja interesariuszy została uznana za wysoce użyteczną dla marketingowców<sup>235</sup>.

Niniejszy rozdział jest poświęcony zasadom zarządzania marketingiem w organizacjach non profit, rozumianym jako planowanie, wdrażanie i kontrolowanie działań zmierzających do wymiany wartości i stworzenia relacji, które pozwolą na osiągnięcie celów organizacji i jej interesariuszy. Aby było to możliwe, cała organizacja musi realizować orientację marketingową, a więc zgodnie dążyć do wypełniania misji i celów przez wzmacnianie relacji z interesariuszami. Należy podkreślić fakt, że w literaturze funkcjonuje kilka innych określeń oddających tę samą filozofię. Mówi się o orientacji na klienta, co podkreśla fakt, że poszczególne grupy docelowe (grupy klientów) stanowią centrum zainteresowania podmiotu<sup>236</sup>. Ph. Kotler proponuje rozróżnienie między orientacją marketingową, w której akcent jest kładziony na zaspokojenie bieżących potrzeb odbiorców, a orientacją społeczną (ang. *societal marketing orientation*), w której przyjmuje się optykę krótko- i długoterminową, uwzględniającą również dobro szeroko pojętego społeczeństwa<sup>237</sup>. Inni autorzy termin „orientacja marketingowa” stosują wymiennie z terminem „orientacja rynkowa”, podkreślając to, że należyta obsługa wybranych grup docelowych wymaga zbierania informacji i reagowania na sygnały z otoczenia rynkowego zarówno makro (m.in. uwarunkowania prawne, ekonomiczne, demograficzne), jak i mikro (m.in. konkurenci, dostawcy, opinia publiczna)<sup>238</sup>. Również w literaturze poświęconej trzeciemu sektorowi pojęcie filozofii rynkowej i marketingowej niekiedy jest stosowane wymiennie<sup>239</sup>. Pojawia się także termin „orientacja na potrzeby”, akcentujący służebną rolę podmiotów non profit wobec oczekiwań interesariuszy<sup>240</sup>. Dobro i potrzeby społeczeństwa są w tym przypadku kategoriami o centralnym znaczeniu, gdyż właśnie one stanowią pierwotną przyczynę powstania organizacji non profit.

Specyficznym obszarem uważanym za subdyscyplinę marketingu jest marketing idei społecznych, rozumiany jako działania mające na celu rozwiązanie określo-

---

<sup>235</sup> Por. J. Madariaga, C. Valor, *Stakeholders Management Systems: Empirical Insights from Relationship Marketing and Market Orientation Perspectives*, „Journal of Business Ethics” 2007, vol. 71, no. 4, s. 425–439.

<sup>236</sup> R.J. Best, *Market-Based Management*, Pearson Education Inc., Upper Saddle River NJ 2009, s. 36–37.

<sup>237</sup> Ph. Kotler, G. Armstrong, *Principles of Marketing*, Pearson Education Inc., Upper Saddle River NJ 2016, s. 11–12.

<sup>238</sup> *Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie*, red. J. Mazur, Difin, Warszawa 2002, s. 18–19.

<sup>239</sup> B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing w organizacjach pozarządowych – obszary zastosowań*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 59.

<sup>240</sup> W. Wymer, P. Konwles, R. Gomes, *Nonprofit Marketing. Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks–London–New Delhi 2006, s. 64.



nych problemów społecznych przez zmianę postaw i zachowań grupy docelowej<sup>241</sup>. Efektem takich programów może być zwiększenie liczby obywateli uczestniczących w wyborach, zmniejszenie liczby palaczy czy wzrost odsetka kierowców zapinających pasy bezpieczeństwa. Popularyzację pewnych postaw i zachowań społecznych może podejmować przedsiębiorstwo (towarzystwo ubezpieczeniowe prowadzące program bezpiecznej jazdy na drodze), jednostka administracji publicznej i organizacja non profit. Z perspektywy podmiotów trzeciego sektora marketing idei społecznych należy umiejscowić w obszarze kształtowania relacji z jedną z grup interesariuszy, czyli beneficjentami – odbiorcami programów społecznych<sup>242</sup>.

#### 4.1. Orientacja marketingowa podmiotów trzeciego sektora – korzyści i ograniczenia

Działania podmiotu zorientowanego marketingowo są skierowane na klientów – interesariuszy, których potrzeby stają się punktem wyjścia wszystkich działań. W sektorze przedsiębiorstw przyjęcie takiego punktu widzenia pozwala rozpoznać potrzeby grup docelowych i dostarczyć oczekiwaną przez nich wartość lepiej i szybciej niż konkurencja. Firma osiąga w ten sposób większą skuteczność i efektywność, co pociąga za sobą zwiększenie zysków. W organizacji non profit koncentracja na interesariuszach służy, podobnie jak w przedsiębiorstwach, adekwatnemu określeniu potrzeb obsługiwanych grup, a to pozwala na podjęcie odpowiednich do sytuacji działań. W ten sposób organizacja ma szansę na skuteczne i efektywne wypełnianie swojej misji.

Orientacja marketingowa nie jest jedyną wybieraną przez organizacje non profit. W poszukiwaniu najlepszej formuły działania podmioty te, podobnie jak przedsiębiorstwa, mogą preferować inne podejścia, takie jak orientacja na cel społeczny, pozyskiwanie funduszy lub na samą ofertę. Tabela 4.1 zawiera podstawowe różnice między poszczególnymi podejściami.

---

<sup>241</sup> M. Krzyżanowska, *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 58.

<sup>242</sup> Marketing idei społecznych jest często utożsamiany z marketingiem społecznym (ang. *social marketing*). Należy jednak podkreślić fakt, że twórcy tego ostatniego terminu wyraźnie koncentrują się na efektach behawioralnych proponowanych narzędzi, definiując go jako środek pobudzania, zmiany lub wyciszenia określonych zachowań społecznych, a kwestie zmiany postaw, motywów i wartości traktując jako tło celów powiązanych z konkretnymi zachowaniami. Por. Ph. Kotler, N.R. Lee, *Up and Out of Poverty: The Social Marketing Solution*, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ 2009, s. 56–57.

Tabela 4.1. Porównanie czterech orientacji organizacji non profit

	Organizacje non profit z orientacją na			
	cel społeczny	ofertę	fundraising	potrzeby (marketingowa)
Koncentrują się na	celu społecznym	kształcie oferty	sposobach pozyskiwania wsparcia	potrzebach wszystkich ważnych grup interesariuszy
Poszukują wytycznych do działania w	misji organizacji	możliwościach dostarczenia określonej oferty	działaniach konkurentów	analizie uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych
Uważają, że segmentacja jest	zbędna, bo wszyscy dostrzegają wagę działań	zbędna, bo wszyscy docenią jakość oferty	zbędna, bo wszyscy mogą stać się darczyńcami	potrzebna, aby zidentyfikować najlepsze grupy docelowe
Uważają, że marketing	jest zbędny, bo cel społeczny obroni się sam	wiąże się przede wszystkim z ofertą	wiąże się przede wszystkim z promocją	oznacza zrównoważone wykorzystywanie wszystkich wchodzących w jego skład narzędzi
Uważają, że porażka programu marketingowego wynika z	ignorancji i złej woli interesariuszy, którzy nie doceniają wagi celu	ignorancji i złej woli interesariuszy, którzy nie doceniają wartości oferty	złej pracy fundraiserów, zbyt dużej konkurencji	błędów organizacji w strategii lub taktyce

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Wymer, P. Konwles, R. Gomes, *Nonprofit Marketing. Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks–London–New Delhi 2006, s. 64.

Orientacja na cel społeczny organizacji jest ważna i pożądana, musi ona jednak stanowić początek dalszych zabiegów prowadzących do jego realizacji. W podmiotach nadmiernie skoncentrowanych na misji odrzuca się wszelkie formy działań marketingowych, uważając, że cel, który im przyświeca, jest priorytetem również dla pozostałych interesariuszy. Założenie, że wszyscy członkowie otoczenia mają taką samą wiedzę na temat celu społecznego oraz w taki sam sposób go postrzegają, jest z gruntu błędne i prowadzi do powstania niespełnionych oczekiwań oraz napięć między interesariuszami. Odpowiednikiem orientacji na ofertę jest przyjmowana w przedsiębiorstwach orientacja produktowa, zgodnie z którą jakość towaru lub usługi ma być wystarczającym powodem dużego zainteresowania ze strony nabywców. W rzeczywistości trzeciego sektora nierzadko dochodzi do sytuacji, gdy świetnie przygotowana oferta organizacji non profit nie znajduje wystarczającej liczby odbiorców lub też gdy korzystają z niej osoby lub organizacje spoza grupy

beneficjentów<sup>243</sup>. Bez wdrożenia innych narzędzi dobra oferta organizacji może nie przyczynić się do realizacji jej misji. Kolejny typ orientacji – na fundraising, czyli pozyskiwanie funduszy na działalność statutową – może w pewnych warunkach przesłonić inne istotne funkcje. Problem ten można porównać ze stosowaniem orientacji sprzedażowej przez przedsiębiorstwa, które za pomocą obniżek cenowych i agresywnej promocji sprzedają produkty niedopasowane do potrzeb odbiorców. Fundraiserzy, dążący do pozyskania wsparcia od wszystkich i za wszelką cenę, mogą być źródłem sporych przychodów organizacji w krótkim okresie. Ich działania powodują jednak wiele szkód w dalszej perspektywie czasowej – utratę dobrego wizerunku i reputacji oraz odejście od wartości związanych z misją podmiotu non profit. Ostatnią opcją jest orientacja marketingowa, zgodnie z którą potrzeby poszczególnych grup interesariuszy są zaspokajane z wykorzystaniem rozmaitych narzędzi marketingowych.

Prowadzone od lat badania na wielu rynkach i w wielu obszarach działalności pozwalają na sformułowanie wniosku, że stosowanie orientacji marketingowej jest pozytywnie skorelowane z osiąganiem pożądaných wyników przez organizacje non profit<sup>244</sup>. Przyjęcie marketingowej perspektywy przez podmioty trzeciego sektora sprawia, że zostają uruchomione pewne pozytywne procesy, które można ująć w formie kilku punktów:

- uwaga w organizacji jest skupiona na kluczowych interesariuszach, których potrzeby mają być zaspokojone; porządkuje to priorytety organizacji i pozwala zachować kierunek rozwoju zgodny z przyjętą misją, jednocześnie pozwala na pomyślne funkcjonowanie w warunkach dobrowolności ze strony interesariuszy oraz konkurencji innych podmiotów ubiegających się o uwagę i zaangażowanie odbiorców;
- wykorzystanie technik marketingowych do segmentacji oraz badań grup interesariuszy i innych elementów otoczenia pomaga w ich zrozumieniu i dopasowaniu działań do potrzeb oraz istniejących warunków; wdrożenie systematycznych badań w tym obszarze umożliwia skuteczne zarządzanie licznymi i bardzo różnorodnymi grupami interesariuszy, charakterystycznymi dla podmiotów trzeciego sektora;
- plany marketingowe zmuszają zarządzających podmiotem do przełożenia misji w mierzalne cele, uwzględniające interes najważniejszych interesariuszy; wobec braku finansowych mierników sukcesu cele marketingowe stają się wskaźnikami

---

<sup>243</sup> J.A. Pope, E.S. Isely, F. Asamo-Tutu, *Developing a Marketing Strategy for Nonprofit Organizations: An Exploratory Study*, „Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing” 2009, vol. 21, s. 184–201.

<sup>244</sup> P. Modi, *Measuring market orientation in nonprofit organizations*, „Journal of Strategic Marketing” 2012, vol. 20, no. 5, s. 447–460.

skuteczności oraz efektywności, z jaką działa organizacja; ponadto, dobrze przygotowane plany sprzyjają koordynacji prac różnych działów oraz zwiększają motywację do wspólnego realizowania misji przez wszystkich członków organizacji; jest to szczególnie istotne w przypadku podmiotów, w których odrębne działy zajmują się pozyskiwaniem zasobów oraz dostarczaniem wartości beneficjentom;

- dostępne narzędzia marketingowe pozwalają na prowadzenie spójnej i efektywnej komunikacji z interesariuszami; jest ona niezwykle ważnym elementem w procesie wzmacniania wzajemnego zaufania, koordynowania działań poszczególnych grup, kształtowania wizerunku oraz w efekcie – osiągnięcia celów organizacji.

W opracowaniach analizujących przydatność orientacji marketingowej w trzecim sektorze można także znaleźć głosy sceptyczne, wskazujące na szereg wyzwań stojących przed organizacjami wdrażającymi narzędzia oryginalnie zaprojektowane z myślą o przedsiębiorstwach<sup>245</sup>. Pierwsze z nich dotyczy problemów z wyznaczeniem jasnych i mierzalnych celów. Jak zaznaczono wcześniej, wiele podmiotów trzeciego sektora jest zorientowanych na uzyskanie efektów, które są niezwykle trudne do zmierzenia ze względu na złożoność usługi, wielość innych oddziałujących czynników czy też długi okres potrzebny do pomiaru ich efektów. W takiej sytuacji wymuszenie skonstruowania krótkoterminowych, jednoznacznych kryteriów oceny działań marketingowych może prowadzić do tworzenia mierników słabo powiązanych z rzeczywistymi efektami, służących jedynie sprostaniu formalnym wymogom sprawozdawczym. Koncentracja na mierzalnych efektach może mieć ponadto efekt wypierania rzeczywistych celów organizacji i skutkować orientacją na fundraising, która wiąże się z przedkładaniem wyników finansowych oraz oczekiwań darczyńców nad interes społeczny. Tak przebiegająca adaptacja narzędzi marketingowych może mieć pozytywny wpływ na efektywność operacyjną, która jednak nie będzie przekładać się na wypełnianie misji organizacji.

Drugim obszarem stanowiącym wyzwanie jest potencjalny konflikt między celami podmiotu non profit a satysfakcją interesariuszy. O ile misja zakłada osiągnięcie określonych, pozytywnych rezultatów w długim terminie, o tyle interesariusze mają skłonność do oceny organizacji na podstawie krótkoterminowych korzyści. Ponadto, nie zawsze działanie na rzecz ogółu oznacza satysfakcję każdego członka danej społeczności. Jako przykład może posłużyć misja ośrodka krzewiącego kulturę – muzeum lub galerii sztuki, który nie stawia sobie za zadanie podążanie za modą i zaspokajanie chwilowych pragnień gości, lecz jest nastawiony raczej na kształtowanie gustów przez pokazywanie wartościowej, nie zawsze łatwej w odbiorze sztuki.

---

<sup>245</sup> A.M. Eikenberry, J.D. Kluver, *The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk?*, „Public Administration Review” 2004, vol. 64, no. 2, s. 132–140.

Kolejnym punktem problematycznym jest specyficzna natura transakcji, do jakich dochodzi między podmiotami non profit a interesariuszami. W wielu przypadkach oczywista w sektorze przedsiębiorstw wymiana zasobów (dobra materialne i usługi za zapłatę) nie ma miejsca. Organizacja proponuje darczyńcom przekazanie pieniędzy lub rzeczy na określony cel, nie oferując żadnej konkretnej usługi w zamian. Namawia do podjęcia działań (zdrowa dieta, ćwiczenia fizyczne, segregacja śmieci) lub ich zaniechania (palenie tytoniu) bez gwarancji otrzymania natychmiastowych korzyści. Podobnie jest z przekazywaniem dóbr lub usług beneficjentom, którzy nie są zobowiązani do uiszczenia za nie zapłaty. Aby takie transakcje były udane i satysfakcjonujące dla obu stron, organizacja musi wyjść poza standardowe pojmowanie narzędzi marketingowych oraz ich funkcji. Ilustruje to przykład komunikacji – narzędzia ważnego, jednak w konwencjonalnym ujęciu spełniającego rolę pomocniczą wobec oferowanego produktu. Tymczasem zakomunikowanie darczyńcom o pozytywnych efektach ich wsparcia stanowi wartość dla nich podstawową i często decydującą o kolejnych działaniach na rzecz organizacji. W tym przypadku komunikacja (informacja) jest przedmiotem wymiany, formą zapłaty darczyńcy za podjęty wysiłek, a więc spełnia funkcję daleką od uzupełniającej.

Przedstawione problemy zmuszają do ostrożności we wdrażaniu narzędzi marketingowych w trzecim sektorze, lecz nie przekreślają ich przydatności w zarządzaniu relacjami z interesariuszami oraz osiągnięciu celów organizacji. Jednocześnie należy zauważyć, że duża różnorodność podmiotów należących do trzeciego sektora sprzyja stosowaniu szerokiej palety narzędzi marketingowych. Organizacje non profit prowadzące działalność gospodarczą z powodzeniem wykorzystują techniki stosowane przez przedsiębiorstwa w relacjach z klientami. Wyniki badań empirycznych potwierdziły, że wdrażają one właściwe przedsiębiorstwom narzędzia tym chętniej, im bardziej ich źródła przychodów przypominają te rynkowe<sup>246</sup>. Powyższa obserwacja sprawiła, że w literaturze pojawiła się propozycja zmiany podejścia i traktowania marketingu organizacji non profit jako kompletnego zbioru narzędzi, zawierającego w sobie podkategorię marketingu przedsiębiorstw<sup>247</sup>. Postulat ten może wydawać się zbyt daleko idący, lecz jego wysunięcie bazuje na trafnej ocenie obszaru działań zarządzania marketingowego organizacji non profit jako niezwykle rozległego i zróżnicowanego. W dalszej części niniejszego rozdziału przedstawiono główne zadania dotyczące marketingu w typowych podmiotach trzeciego sektora, w których

---

<sup>246</sup> K.J. Stater, *The Impact of Revenue Sources on Marketing Behavior: Examining Web-Promotion and Place-Marketing in Nonprofit Organizations*, „Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing” 2009, vol. 21, s. 202–224.

<sup>247</sup> A.R. Andreasen, *Rethinking the Relationship Between Social/ Nonprofit Marketing and Commercial Marketing*, „Journal of Public Policy & Marketing” 2012, vol. 31, no. 1, s. 36–41.

dominuje działalność pozarynkowa i funkcjonują oddzielne grupy wspierające (darczyńcy) oraz otrzymujące wsparcie (beneficjenci).

## 4.2. Rozpoznanie warunków zewnętrznych oraz wewnętrznych organizacji non profit

Badanie otoczenia oraz czynników wewnętrznych stanowi istotny element warunkujący powodzenie dalszych etapów wdrażania działań marketingowych organizacji. Dostarczają one najważniejszych informacji na temat postrzeganej wartości oferty podmiotu non profit, preferencji poszczególnych grup interesariuszy oraz ich opinii na temat organizacji. Badanie sygnałów spoza organizacji (elementów zewnętrznych) umożliwia określenie szans oraz zagrożeń, identyfikację konkurentów oraz ocenę podejmowanych przez nich działań. Badania wewnętrzne dostarczają cennych informacji dotyczących samej organizacji, takich jak sytuacja finansowa i kadrowa, postawy i oczekiwania wolontariuszy czy wydolność systemu komunikacji marketingowej wewnątrz organizacji. Informacje napływające z zewnątrz oraz dane wewnętrzne nie przedstawiają większej wartości, jeśli nie są pozyskiwane, przechowywane i przetwarzane w taki sposób, by na ich podstawie było możliwe podejmowanie decyzji. Dlatego powinny być zarządzane przez odpowiednio zaprojektowany system informacji marketingowej (rysunek 4.1). Składa się on z czterech części: wywiadu gospodarczego, wewnętrznego raportowania, badań marketingowych oraz komórki analizy danych. Wywiad gospodarczy polega na systematycznym pozyskiwaniu i analizie powszechnie dostępnych informacji, które mogą mieć wpływ na działanie organizacji. Są to więc artykuły prasowe i raporty, wiadomości podane w telewizji oraz w Internecie. Źródłem cennych wiadomości mogą być również prezentacje wygłoszone na konferencjach oraz nieformalne rozmowy z ekspertami, darczyńcami, beneficjentami czy partnerami. Do procesu pozyskiwania danych mogą być włączeni pracownicy, wolontariusze oraz członkowie organizacji. Informacje pochodzące z wywiadu gospodarczego dają szansę na zarejestrowanie wczesnych oznak nadchodzącego kryzysu czy pierwszych przejawów trendu, którego wykorzystanie może stanowić szansę na rozwój organizacji.

System wewnętrznego raportowania jest skierowany na wykorzystanie informacji, które są już w posiadaniu podmiotu non profit. Dzięki niemu pochodzące z różnych źródeł dane mogą być zestawiane i poddawane analizie. Część systemu mogą stanowić informacje o członkach organizacji czy też beneficjentach. Są one źródłem wiedzy o interesariuszach, ich cechach oraz preferencjach i służą do opracowania programów oraz strategii komunikacji z daną grupą. Informacje pożądane, których jednak nie sposób znaleźć w systemie wewnętrznych raportów czy w drodze analizy

źródeł zewnętrznych, można pozyskać, projektując badania marketingowe. Dotyczą one dowolnego, istotnego dla podmiotu non profit tematu i mogą być przygotowane oraz przeprowadzone przez samą organizację lub przez wyspecjalizowaną agencję badawczą. Dane pozyskane ze źródeł zewnętrznych oraz wewnętrznych muszą być odpowiednio opracowane, aby było możliwe podejmowanie decyzji na ich podstawie. System analizy składa się z zestawu technik umożliwiających przetworzenie informacji z jednej strony i problemów marketingowych z drugiej. Na podstawie otrzymanych danych są opracowywane wyniki i konkluzje o wiele bardziej zaawansowane niż intuicyjnie wyciągane wnioski bazujące na tych samych informacjach. Nie bez znaczenia jest również przyjazna forma przedstawienia danych, wyników i wniosków, niezbędna gdy decydentami są osoby z różnych działów, najczęściej niemające statystycznego przygotowania. Ogromną zaletą systemu informacji jest możliwość funkcjonowania w wymiarze ciągłym. Jest on pomocny na wszystkich etapach pracy organizacji: od formułowania misji przez ustalanie grup docelowych, opracowanie poszczególnych narzędzi marketingowych aż do fazy oceny podjętych działań.

Rysunek 4.1. System informacji marketingowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Wymer, P. Konwles, R. Gomes, *Nonprofit Marketing. Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks–London–New Delhi 2006, s. 67.

Wprowadzenie systemu informacji marketingowej wymaga planowania oraz zadbania o infrastrukturę, ludzi i budżet, lecz wysiłek ten sprawia, że organizacja jest w stanie lepiej wykorzystać stające przed nią szanse oraz uniknąć pojawiających się zagrożeń. Wśród podmiotów trzeciego sektora, zwłaszcza tych o mniejszych rozmiarach, istnieje duży opór przed wprowadzaniem systemów informacji marketingowej. Bariera jest konieczność przeznaczania na ten cel pewnych środków z budżetu, który jest zwykle ograniczony. Nie bez znaczenia jest również presja społeczna na zmniejszanie kosztów administracyjnych organizacji non profit i maksymalne skierowanie



finansowania na działalność statutową. Jednocześnie pracownicy organizacji mają często przekonanie posiadania pełnej wiedzy o specyfice, bieżącej sytuacji i potrzebach obsługiwanych grup interesariuszy, a jej systematyzowanie i pogłębianie uważają za zbędne<sup>248</sup>. Wyniki badań przeprowadzonych w 2012 r. wskazują, że w polskich organizacjach non profit nie przykładana jest dużej wagi do pozyskiwania informacji. Aż 80% polskich stowarzyszeń i fundacji nie analizuje danych dotyczących osób lub instytucji będących ich odbiorcami. W ciągu 2 lat poprzedzających ankietę 65% podmiotów nie przeprowadziło żadnych badań dotyczących beneficjentów, a 63% nie oceniało wyników własnych działań. Organizacje zbierające dane z otoczenia najczęściej posilkowały się ogólnie dostępnymi dokumentami i raportami (20% wszystkich podmiotów) oraz przeprowadzały własne ankiety, wywiady osobiste i spotkania (17%)<sup>249</sup>. Warto podkreślić fakt, że system informacji marketingowej nie musi być skomplikowany ani zaawansowany technologicznie i w mniejszych organizacjach może być prowadzony przy wykorzystaniu niedużych nakładów osobowych i finansowych. Organizacje non profit mają do dyspozycji coraz więcej narzędzi wspomagających zarządzanie systemami informatycznymi. Bezpłatny program komputerowy CiviCRM został stworzony w ponad 20 językach i służy do zarządzania bazami danych interesariuszy organizacji non profit. Od 2013 r. aplikacja jest dostępna również w języku polskim i stopniowo zdobywa nowych użytkowników<sup>250</sup>.

### 4.3. Misja organizacji i cele marketingowe

Misja podmiotu non profit wyznacza ogólny kierunek i obszar działania organizacji, ukazuje długoterminowe cele oraz priorytety jej założycieli. Funkcjonujące w Polsce prawo nie nakłada na organizacje obowiązku formułowania misji, lecz zobowiązuje do przedstawienia w statucie podstawowych celów działalności podmiotu oraz sposobów ich realizacji<sup>251</sup>. Ponieważ cele te mają charakter ogólny i długoterminowy, zwykle są rozumiane jako odzwierciedlenie misji organizacji. Wypracowanie formuły ujmującej cele podmiotu w formie jednego akapitu, w sposób opisowy obrazujący kierunek, w którym zmierza organizacja, pomaga zweryfikować spójność założonych celów oraz utrzymać obrany wcześniej kierunek w długiej perspektywie

---

<sup>248</sup> B. Gainer, *Marketing for Nonprofit Organizations*, w: *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, red. D.O. Renz, Jossey-Bass Publishers, San Francisco CA 2010, s. 301–328.

<sup>249</sup> J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, op.cit.

<sup>250</sup> CiviCRM, [www.civicrm.org.pl](http://www.civicrm.org.pl) [dostęp 15.08.2015].

<sup>251</sup> *Co musi zawierać statut?*, <http://poradnik.ngo.pl/x/435839#> [dostęp 15.08.2015].

czasowej. Misja oraz ogólne cele stanowią punkt wyjścia w opracowywaniu celów marketingowych, które mogą dotyczyć poszczególnych obszarów działań oraz grup interesariuszy. Są to więc zadania związane z usługami dostarczanymi beneficjentom, pozyskaniem środków od darczyńców lub też z nawiązaniem współpracy z nowymi członkami organizacji. Cele marketingowe powinny spełniać kilka podstawowych warunków. Przed wszystkim muszą odzwierciedlać misję organizacji, a zatem ich realizacja stanowi krok ku osiągnięciu stojącego przed organizacją podstawowego celu działalności. Ponadto, cele marketingowe muszą być odpowiednio konkretne i dotyczyć wybranego, pojedynczego obszaru działalności. Powinny być również mierzalne, aby było możliwe określenie tego, czy i w jakim stopniu zostały osiągnięte. Szczególną uwagę należy poświęcić kwestii wykonalności w danych warunkach zewnętrznych przy posiadanych zasobach. Jeśli dany cel nie ma szans na realizację, będzie jedynie elementem demotywującym i wprowadzającym nieporozumienia w organizacji. Istotne jest również określenie horyzontu czasowego, w jakim cel powinien być osiągnięty. Powyższe warunki umożliwiają efektywne planowanie, realizację i ocenę działań organizacji non profit<sup>252</sup>. Jednocześnie stanowią wyzwanie dla wielu organizacji non profit zaangażowanych w osiągnięcie skomplikowanych, trudno mierzalnych efektów. Jako przykład mogą posłużyć podmioty realizujące społeczne programy prewencyjne, mające promować brak pewnych zachowań, a więc niepodjęcie przez daną grupę (np. uczniów gimnazjów) określonych działań (np. spożywania alkoholu, palenia tytoniu) prowadzących w przyszłości do poważnych chorób. Ostateczny, mierzalny oraz ściśle związany z misją organizacji cel powinien dotyczyć odsetka osób, które zachowają zdrowie w dalszych latach życia dzięki powstrzymaniu się od palenia tytoniu i picia alkoholu. Miernik ten jest możliwy do zastosowania w odległym czasie, ponadto mogą na niego mieć wpływ również inne działania oraz zjawiska występujące w otoczeniu (np. zmiany przepisów odnośnie do zakazu sprzedaży i reklamy alkoholu oraz papierosów, działanie innych czynników prowadzących do podobnych chorób). Wobec przedstawionych trudności badacze przedmiotu sugerują wyznaczanie celów oraz mierzenie postępów prac na trzech poziomach<sup>253</sup>:

- wewnętrznym, opisującym podjęte przez organizację działania, np. liczbę przeprowadzonych spotkań z młodzieżą gimnazjalną czy rozprowadzonych materiałów informacyjnych;
- zewnętrznym krótkookresowym, gdy miernikiem będzie np. poziom świadomości wpływu papierosów na zdrowie czy odsetek palących gimnazjalistów;

<sup>252</sup> A. Sargeant, *Marketing Management...*, op.cit., s. 97–98.

<sup>253</sup> J.C. Wei-Skellern, J.E. Austin, H.B. Leonard, H.H. Stephenson, *Entrepreneurship in the Social Sector*, Sage Publications, Thousand Oaks CA 2007, s. 332.

- zewnętrznym długookresowym, mierzącym efekt działań kilka lub nawet kilkadziesiąt lat po rozpoczęciu programu, np. odsetek chorób oraz zgonów związanych z używkami wśród osób w wieku ponadgimnazjalnym.

Istotną kwestią jest utrzymanie spójności między celami marketingowymi wyznaczanymi dla poszczególnych grup interesariuszy. Społeczny program prewencji skierowany do gimnazjalistów zasilają środki przekazane przez rozmaite grupy darczyńców. Celem marketingowym w tym obszarze działań na poziomie wewnętrznym może być liczba przeprowadzonych zbiórek publicznych czy spotkań z przedsiębiorcami. Na poziomie zewnętrznym natomiast będą to pozyskane środki finansowe lub liczba i jakość oficjalnych partnerów lub sponsorów wspierających program. Wszystkie wymienione cele przybliżają organizację do wypełnienia obranej przez nią misji, stanowią jednocześnie spójną podstawę do tworzenia jednolitego i wyraźnego wizerunku organizacji.

#### 4.4. Segmentacja i pozycjonowanie organizacji non profit

Jednym z podstawowych założeń orientacji marketingowej jest skupienie się na potrzebach określonych grup interesariuszy. Aby było to możliwe, organizacja musi ustalić, kogo mają dotyczyć jej działania. Procedura segmentacji interesariuszy umożliwia wydzielenie grup jednostek lub podmiotów reagujących w podobny sposób na narzędzia marketingowe organizacji. Muszą to być grupy o potrzebach, które są zbieżne z misją organizacji, a także możliwe do zaspokojenia przy wykorzystaniu dostępnych środków. Prawidłowo zidentyfikowany segment docelowy jest dostępny dla organizacji, a więc możliwy do obsłużenia za pomocą kanałów dystrybucji czy komunikacji. Ponadto, powinien być mierzalny tak, aby możliwe było ustalenie celów marketingowych oraz pomiar rezultatów działań organizacji.

W literaturze można znaleźć również inne cechy, które powinien mieć segment docelowy<sup>254</sup>. Między innymi są to odpowiednia wielkość, zapewniająca osiągnięcie efektywności kosztowej, oraz stabilność w czasie, umożliwiającą planowanie działań. O ile zasady te powinny być brane pod uwagę przy współpracy z darczyńcami, o tyle nie mają one zastosowania przy wielu programach skierowanych do beneficjentów. Organizacje humanitarne dostarczające pierwszej pomocy ludziom dotkniętym klęskami żywiołowymi rzadko funkcjonują w otoczeniu stabilnym, a efektywność niesienia pomocy jest mierzona raczej liczbą uratowanych istnień ludzkich niż parametrami finansowymi. W rzeczywistości organizacje non profit często adresują swoje działania do grup „niszowych”, które są zbyt małe lub niestabilne, aby

<sup>254</sup> A. Sargeant, *Marketing Management...*, op.cit., s. 118.

mogły być objęte usługami społecznymi przez państwo, oraz zbyt niedochodowe, by stać się obiektem zainteresowania przedsiębiorstw. Zasady wyznaczania segmentów docelowych przez podmioty trzeciego sektora muszą zatem uwzględniać mechanizmy opisane w koncepcji zawodności państwa z jednej strony i koncepcji zawodności rynku z drugiej.

Kolejnym krokiem w procesie realizacji założonych celów jest ustalenie miejsca, jakie ma zajmować organizacja w świadomości wybranych grup docelowych. Proces ten, zwany pozycjonowaniem organizacji (marki), jest sposobem na wyróżnienie podmiotu na tle innych organizacji. Dobrze przeprowadzone pozycjonowanie odzwierciedla istotę funkcjonowania oraz misję organizacji. Stanowi manifestację najważniejszych wartości i celów, spełniającą niezwykle istotne funkcje zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz podmiotu non profit. Jako dokument wewnętrzny służy za drogowskaz i pozwala zachować spójność wszystkich działań podejmowanych przez organizację. Na zewnątrz przyczynia się do uzyskania wyraźnego i spójnego wizerunku, wzmacnia zaufanie oraz lojalność wśród interesariuszy. Pozycjonowanie nierozzerwalnie łączy się z marką, a więc nazwą, znakiem graficznym, symbolem lub też ich kombinacją, służącą odróżnieniu organizacji od innych podmiotów na rynku<sup>255</sup>. Dla wielu organizacji non profit markę stanowi sama nazwa podmiotu i to nią są sygnowane wszystkie działania podejmowane przez organizację. Są to marki zbiorowe, funkcjonujące w świadomości wszystkich grup interesariuszy danego podmiotu. Jako przykład może posłużyć Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy, która prowadzi wiele programów (koncerty, zbiórki publiczne, edukacja w zakresie pierwszej pomocy, sklep on-line) zawsze pod logo i nazwą organizacji<sup>256</sup>. Inną strategią jest stosowanie marek indywidualnych dla różnych obszarów działalności. Dzieje się tak, gdy programy mają zróżnicowane cele oraz inne grupy interesariuszy. Fundacja Wiosna jest organizatorem akcji „Szlachetna Paczka”, mającej na celu pomoc materialną dla rodzin najuboższych. Jednocześnie prowadzi też „Akademię przyszłości” – program opieki psychologicznej i pomocy w nauce dla dzieci i młodzieży<sup>257</sup>. Każdy z programów realizuje odmienne cele, jest opatrzony charakterystycznym logo i prowadzi własną stronę internetową. Wiele organizacji wybiera pośrednią strategię marki łączonej – do nazwy organizacji dodawane są elementy charakterystyczne dla danego programu, dzięki czemu poszczególne obszary działalności odróżniają się od siebie przy jednoczesnym wykorzystaniu siły głównej marki organizacji.

<sup>255</sup> A. Shamima, *Effective non-profit management. Context, concepts, and competencies. Public administration and public policy*, CRC Press, Boca Raton FL 2013, s. 228.

<sup>256</sup> Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy, [www.wosp.org.pl](http://www.wosp.org.pl) [dostęp 15.08.2015].

<sup>257</sup> Fundacja Wiosna, [www.wiosna.org.pl](http://www.wiosna.org.pl) [dostęp 15.08.2015].

W literaturze przedmiotu można znaleźć rozmaite propozycje modelowego ujęcia pozycjonowania marki<sup>258</sup>. Zaprezentowany na rysunku 4.2 schemat ma kształt odwróconego trójkąta, którego dolną część stanowi istota marki – najważniejsze wartości, misja lub podstawowy obszar działań. Jest to element łączący wszystkie funkcje, zadania oraz zgromadzonych wokół organizacji interesariuszy<sup>259</sup>. Kolejne poziomy wypełniają racjonalne świadectwa realizacji zawartych w istocie marki wartości, umieszczone po lewej stronie modelu, oraz elementy emocjonalne, zajmujące jego prawą część. Są to kolejno:

- źródła kompetencji, a więc zasoby organizacji, które w sposób szczególny predestynują podmiot non profit do realizacji założonej misji i które jednocześnie stanowią dla interesariuszy gwarancję należytego jej wypełnienia; może to być zaangażowanie ekspertów oraz autorytetów w danej dziedzinie, wykorzystanie zaawansowanych narzędzi i technologii, dostęp do unikalnych informacji czy długoletnie doświadczenie i obszerna wiedza organizacji w określonym obszarze;
- osobowość marki, najczęściej wyrażona w formie opisu hipotetycznej osoby, mającej dane cechy osobowości; jest to obrazowe przedstawienie oferty, stojących za nią korzyści oraz kompetencji organizacji; ujęcie takie jest przydatne przy tworzeniu programu komunikacji organizacji z otoczeniem, kiedy skomplikowane mechanizmy i wielowymiarowe korzyści trzeba przedstawić za pomocą prostych skojarzeń i krótkich form przekazu<sup>260</sup>.

Najwyższy poziom modelu jest złożony z cech osadzonych na wcześniej zdefiniowanych źródłach kompetencji oraz z wynikających z nich korzyści dla interesariuszy. Analizowane od lewej strony są to kolejno:

- cechy oferty, którą organizacja kieruje do interesariuszy; jest to opis towaru, usługi, idei lub mechanizm działania programu; stanowią one źródło rozmaitych kategorii korzyści;
- korzyści racjonalne wynikające z uczestnictwa w działaniach organizacji o określonych cechach; są to pozytywne efekty zarówno materialne (np. darmowe obiady dla dzieci z ubogich rodzin), jak i pozamaterialne, takie jak nabycie wiedzy, umiejętności czy doświadczenia w określonej dziedzinie (np. wiedza pozyskana w trakcie szkolenia);

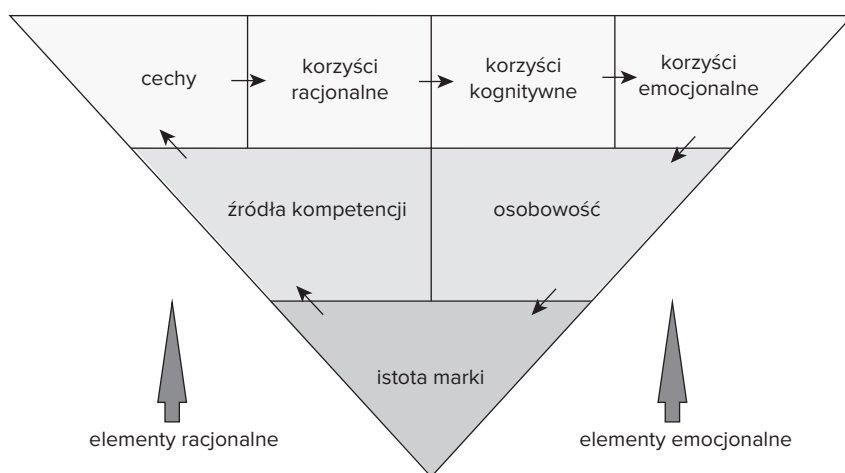
<sup>258</sup> F. Apaydin, *A Proposed Model of Antecedents and Outcomes of Brand Orientation for Nonprofit Sector*, „Asian Social Science” 2011, vol. 7, no. 9, s. 194–202.

<sup>259</sup> E. Weisenbach Keler, M. Conway Dato-on, D. Shaw, *NPO branding: preliminary lessons from major players*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 2010, vol. 15, s. 105–121.

<sup>260</sup> M. Voeth, U. Herbst, *The Concept of Brand Personality as an Instrument for Advanced Non-Profit Branding – An Empirical Analysis*, „Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing” 2008, vol. 19, no. 1, s. 71–97.

- korzyści kognitywne (poznawcze); kategoria ta opisuje sposób, w jaki myśli o sobie odbiorca oferty organizacji non profit, czerpiący określone korzyści racjonalne; cechy te, uwidocznione lub nabyte dzięki udziałowi w programie, stanowią podstawę wzmacniania samooceny oraz własnego wizerunku na zewnątrz; może więc to być zaradność i samodzielność w przypadku osób korzystających ze szkoleń dla bezrobotnych lub wrażliwość i hojność w odniesieniu do darczyńców wspierających program żywienia dzieci z ubogich rodzin;
- korzyści emocjonalne wynikające z doświadczeń związanych z marką na poziomie racjonalnym oraz kognitywnym; do tej kategorii należy poczucie bezpieczeństwa, zaufanie, duma, poczucie własnej wartości czy radość.

Rysunek 4.2. Model pozycjonowania marki organizacji non profit



Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Weisenbach Keler, M. Conway Dato-on, D. Shaw, *NPO branding: preliminary lessons from major players*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 2010, vol. 15, s. 105–121.

Opracowanie modelu pozycjonowania rozpoczyna się od sformułowania istoty marki i następuje zgodnie z naniesionymi na model strzałkami – od elementów racjonalnych do emocjonalnych, a kończy się na symbolicznym podsumowaniu charakteru marki przez przedstawienie jej osobowości. Osobowość marki musi współgrać z istotą marki, dzięki czemu model będzie spójnym wyrażeniem misji organizacji na wszystkich poziomach.

Podmioty non profit opracowujące pozycjonowanie dla całej organizacji lub prowadzonego dla niej programu stają przed trudnym zadaniem, gdyż wielość grup interesariuszy przekłada się na różnorodność potrzeb i – co za tym idzie – oczekiwanych korzyści. Jednocześnie marka tylko wtedy będzie silna i wyrazista, a jej

wizerunek spójny, gdy organizacji uda się stworzyć pozycjonowanie stanowiące pomost między darczyńcami, beneficjentami i innymi grupami interesariuszy. Aby to osiągnąć, niższe poziomy modelu muszą być takie same dla wszystkich grup odbiorców. Istota działań, główne kompetencje do ich realizacji oraz emocjonalne przesłanie w postaci osobowości marki to elementy łączące markę w świadomości wszystkich interesariuszy organizacji. Na poziomie cech oferty oraz wynikających z nich korzyści poszczególnym grupom są oferowane różne wartości, jednak zawsze są one powiązane z istotą marki.

Na szczególną uwagę zasługują relacje między cechami oraz korzyściami oferowanymi darczyńcom oraz beneficjentom. Organizacja pragnąca zebrać fundusze na realizację swojej misji musi zadbać o to, by darczyńcy mieli całkowitą jasność co do korzyści oferowanych beneficjentom, tylko wtedy bowiem powierzą oni swoje pieniądze podmiotowi non profit. Oznacza to, że cechy oferty oraz korzyści dla beneficjentów odgrywają istotną rolę również w grupie darczyńców. Jednocześnie, zgodnie z koncepcją konsumpcji prywatnej, poszukują oni w ofercie organizacji również cech przekładających się na korzyści dla nich samych. Należy o tym pamiętać, dodając do cech i korzyści istotnych dla beneficjentów cechy i korzyści ważne dla darczyńców. Największe różnice między korzyściami dla omawianych grup interesariuszy występują na poziomie kognitywnym i emocjonalnym, co wymaga ogromnej uwagi i wyczucia ze strony organizacji. O ile osoby wspierające dany cel społeczny mają wszelkie powody do pozytywnej oceny swojej osoby (przyczyniam się do rozwiązania problemu, jestem wspierający, wspomniałomyślny, hojny) oraz związanych z tym uczuć (poczucie dumy, radości), o tyle mechanizm otrzymywania pomocy z natury rzeczy jest obciążony ryzykiem negatywnych skojarzeń beneficjentów (jestem niezaradny, bezwartościowy) oraz ich emocji (wstyd, przygnębienie). Jest to duże wyzwanie dla organizacji niosących pomoc potrzebującym, któremu nie sposób sprostać, manipulując modelem marki na poziomie przekazu emocjonalnego. Korzyści dla beneficjentów muszą wynikać ze wszystkich wcześniejszych etapów tworzenia marki, włączając w to jak najbardziej materialne jej elementy. Przykładem spójnej na wszystkich poziomach oferty jest program organizacji One Acre Fund, która dostarcza pomoc finansową i merytoryczną najuboższym mieszkańcom Kenii, prowadzącym małe gospodarstwa rolne. Beneficjenci nie otrzymują wsparcia za darmo, lecz są kredytowani przez One Acre Fund<sup>261</sup>. Uzyskane dzięki szkoleniom, dobrej jakości sadzonkom i nawozom wysokie plony pozwalają im nie tylko na spłatę długu wobec organizacji, ale także na trwałe wyrwanie się ze spirali skrajnego ubóstwa. Poczucie bycia zaradnym i kontroli nad własnym życiem

<sup>261</sup> One Acre Fund, [www.oneacrefund.org](http://www.oneacrefund.org) [dostęp 16.08.2015].



to główne korzyści kognitywne, które przekładają się na takie pozytywne emocje, jak poczucie bezpieczeństwa, duma i nadzieja na lepszą przyszłość<sup>262</sup>.

Przy opracowywaniu pozycjonowania marki organizacja powinna określić element lub elementy wyróżniające jej ofertę na tle innych. Mogą one pochodzić z dowolnego obszaru, podkreślać unikalne cechy, wyjątkowe kompetencje organizacji lub też korzyści dla odbiorcy, pochodzące z różnych poziomów. Istotne jest to, aby element wyróżniający organizację był eksponowany przy wszystkich działaniach związanych z marką. Badacze przedmiotu są zgodni co do tego, że spójna, wyrazista marka organizacji non profit spełnia istotne funkcje, służąc jako nośnik informacji o podmiocie, zmniejszając postrzegane ryzyko zaangażowania się w jego program oraz wzmacniając pozytywny wizerunek zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji<sup>263</sup>. W odniesieniu do zarządzania relacjami z darczyńcami wprowadzenie elementu zarządzania marką ułatwia przechodzenie organizacji od kontaktów o charakterze transakcyjnym do marketingu relacyjnego, w ramach którego długoterminowa współpraca jest oparta na wzajemnym zaufaniu i szacunku<sup>264</sup>. O ile jednak wśród dużych organizacji non profit korzyści związane z pozycjonowaniem marki są stosunkowo powszechnie znane, o tyle mniejsze podmioty mają duże trudności z wprowadzeniem polityki zarządzania marką w życie. Jedne z głównych barier stanowią niezrozumienie idei pozycjonowania i kojarzenie go wyłącznie z reklamowaniem logo organizacji jako powierzchownym, kosztownym i kontrolersyjnym działaniem propagandowym<sup>265</sup>.

## 4.5. Marketing mix

Po opracowaniu pożądanego pozycjonowania organizacji podmioty non profit muszą dostarczyć określoną wartość wybranym grupom docelowym, zgodnie z misją i obranymi celami. Służą do tego narzędzia marketingowe, których podział na cztery główne obszary został przez organizacje non profit przejęty z sektora przedsiębiorstw i zaadaptowany<sup>266</sup>. Tradycyjny zestaw czterech „p” – produkt (ang. *product*), cena

<sup>262</sup> Historia powstania i rozwoju unikalnego programu One Acre Fond została opisana w książce: R. Thurow, *The Last Hunger Season: A Year in an African Farm Community on the Brink of Change*, PublicAffairs, New York 2013.

<sup>263</sup> E. Weisenbach Keler, M. Conway Dato-on, D. Shaw, op.cit.

<sup>264</sup> H.J. Bryce, *The Public's Trust in Nonprofit Organizations: The role of Relationship Marketing and Management*, „California Management Review” 2007, vol. 49, no. 4, s. 112–131.

<sup>265</sup> H. Stride, *No Logo? No Way. Branding in the Non-Profit Sector*, „Journal of Marketing Management” 2007, vol. 23, no. 1–2, s. 107–122.

<sup>266</sup> E.K. Blerly, E. Katseli, N. Tsara, *Marketing for a non-profit organization*, „International Review on Public and Nonprofit Marketing” 2010, vol. 7, no. 1, s. 57–68.

(ang. *price*), dystrybucja (ang. *place*) i promocja (ang. *promotion*) – jest odpowiednio interpretowany i zawiera elementy dopasowane do realiów trzeciego sektora. Uwzględniając niematerialny charakter oferty oraz brak ceny jako finansowego wymiaru wymiany w przypadku dużej części organizacji non profit, można stwierdzić, że rozumienie kategorii 4P w trzecim sektorze jest bliższe propozycji R. Lauterborna, który w 1990 r. przedstawił alternatywną koncepcję 4C<sup>267</sup>. Składa się ona z tych samych elementów, lecz rozważanych z punktu widzenia odbiorcy: wartości dla klienta (ang. *customer value*), kosztów (ang. *cost*), wygody (ang. *convenience*) oraz komunikacji (ang. *communication*). Poniżej zawarto najważniejsze uwagi odnoszące się do każdej z czterech kategorii narzędzi marketingowych wykorzystywanych w organizacjach non profit.

#### 4.5.1. Wartość dla interesariuszy

Obszar oferowanej wartości mieści w sobie wiele możliwych kategorii oraz sposobów ich klasyfikacji. Z perspektywy natury oferty można mówić o **dobrach materialnych (towarach), usługach oraz programach społecznych**<sup>268</sup>. Gdy stowarzyszenie osób niepełnosprawnych ruchowo dostarcza swoim beneficjentom urządzenia wspomagające poruszanie się, takie jak protezy czy wózki inwalidzkie, jego oferta przyjmuje postać dobra materialnego, z określonymi, stosunkowo łatwymi do oceny parametrami. W przypadku usługi skierowanej do tej samej, przykładowej grupy docelowej może to być sesja rehabilitacyjna przeprowadzona w ośrodku należącym do stowarzyszenia. Oferta materialna (lokalizacja i wyposażenie sali rehabilitacyjnej) stanowi uzupełnienie wartości niematerialnej – sesji przeprowadzonej przez fizjoterapeutę. Jej rzeczywista wartość jest niemożliwa do oceny przed samym zabiegiem, co więcej, jej pozytywne efekty zależą od wielu czynników, znajdujących się zarówno po stronie usługodawcy (umiejętności fizjoterapeuty, dostępne urządzenia rehabilitacyjne), jak i po stronie beneficjenta (włożony wysiłek i współpraca podczas zabiegu). Usługa jest często nierozdzielnie związana z osobą usługodawcy, który wpływa nie tylko na efekt, lecz również na cały proces usługowy (tworzenie pozytywnej, wspierającej atmosfery, reagowanie na sugestie pacjenta, okazywanie mu szacunku i zrozumienia), co sprawia, że usługa, w odróżnieniu od dobra materialnego, staje się niezwykle trudna do standaryzacji. Trzecia kategoria oferty organizacji non profit – programy społeczne – jest w jeszcze mniejszym stopniu niż usługi związana z bazą materialną i polega na promowaniu określo-

<sup>267</sup> C.L. Goi, *A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?*, „International Journal of Marketing Studies” 2009, vol. 1, no. 1, s. 2–15.

<sup>268</sup> W. Wymer, P. Konwles, R. Gomes, op.cit., s. 79.

nych zachowań społecznych. Przykładowe stowarzyszenie osób niepełnosprawnych ruchowo może prowadzić program ostrzegający przed kalectwem spowodowanym skokami na główkę do nieprzystosowanych do tego zbiorników wodnych. W tym przypadku wartością dla beneficjenta jest korzyść płynąca z zachowania ostrożności – zdrowie i sprawność fizyczna<sup>269</sup>.

W klasyfikacji oferty organizacji non profit można również zastosować kryterium funkcji, jaką spełnia. **Oferta podstawowa** jest związana z wypełnianiem misji organizacji, a jej przykłady – towary, usługi czy programy społeczne – zostały zestawione powyżej. **Oferta rozszerzona** ma ułatwiać korzystanie z oferty podstawowej. W przypadku usługi terapeutycznej może to być opieka nad dziećmi pacjentów w czasie trwania sesji lub dodatkowe warsztaty dla rodzin osób niepełnosprawnych, uczące technik rehabilitacji stosowanych w domu. Usługi dodatkowe często łączą się z rozszerzeniem grupy docelowej o osoby z otoczenia beneficjentów. Trzecią kategorię stanowi **oferta spełniająca funkcję fundraisingową**, skierowana do darczyńców i pośrednio związana z wypełnianiem misji. Połączony z zawodami sportowymi osób niepełnosprawnych ruchowo piknik charytatywny, podczas którego są prowadzone aukcje i zbiórka publiczna na rzecz podopiecznych fundacji, to przykład oferty przygotowanej z myślą o tej grupie interesariuszy.

#### 4.5.2. Koszt dla interesariuszy

W organizacjach non profit prowadzących działalność gospodarczą oraz odpłatną, sprzedających dobra materialne lub usługi określonym odbiorcom mechanizmy zarządzania ceną działają podobnie do tych obecnych w przedsiębiorstwach. Ustalając cenę oferty, bierze się pod uwagę zarówno koszty jej dostarczenia, preferencje oraz możliwości finansowe odbiorców, jak i ceny stosowane przez konkurencję. O ile jednak w sektorze przedsiębiorstw podstawowy cel wypracowania zysków ze sprzedaży nadaje kierunek polityki cenowej, o tyle organizacje non profit, skoncentrowane na misji, operują w daleko bardziej skomplikowanym systemie uwarunkowań. W procesie ustalania ceny uwzględnia się jej zgodność z pozafinansowymi celami organizacji, co sprawia, że ekonomiczna funkcja ceny schodzi na dalszy plan<sup>270</sup>. Jeśli zaś chodzi o przychody, dla wielu organizacji non profit sprzedaż dóbr i usług stanowi jedną

<sup>269</sup> Ph. Kotler, N.R. Lee, *Social Marketing. Influencing Behaviors for Good*, Sage Publications, Los Angeles–London–New Dehli–Singapore 2008, s. 206.

<sup>270</sup> W przypadku, gdy przychody ze sprzedaży dóbr i usług organizacji non profit są niższe lub równe poniesionym kosztom, mowa jest o działalności odpłatnej podmiotu, generowanie zysków ze sprzedaży oznacza prowadzenie działalności gospodarczej. Por. *Działalność odpłatna i gospodarcza w organizacjach pozarządowych*, Centrum Rozwoju Inicjatyw Społecznych CRIS, Bielskie Stowarzyszenie Artystyczne „Teatr Grodzki”, Bielsko-Biała 2010, [http://www.cris.org.pl/images/files/2011/pub\\_internet.pdf](http://www.cris.org.pl/images/files/2011/pub_internet.pdf) [dostęp 20.08.2015].

z wielu form pozyskiwania funduszy na działalność statutową. Podejmując decyzję o prowadzeniu sprzedaży i jej warunkach, organizacja poszukuje równowagi między przepływami finansowymi, ale również między korzyściami i potencjalnymi pozafinansowymi kosztami związanymi z działalnością gospodarczą i odpłatną. Jej prowadzenie jest bowiem związane z wyjściem z bezpiecznego obszaru tradycyjnej filantropii i zmierzeniem się z kwestiami dotyczącymi własnej tożsamości, zaufania społecznego i wizerunku<sup>271</sup>.

Korzystanie z oferty organizacji non profit wiąże się z ponoszeniem rozmaitych kosztów pozafinansowych, niezależnych od istnienia i wysokości ceny w wymiarze pieniężnym. Rysunek 4.3 przedstawia sześć kategorii kosztów, na jakie są narażeni interesariusze organizacji non profit<sup>272</sup>. Należą do nich koszty:

- związane z czasem koniecznym na to, by skorzystać z usługi organizacji non profit; beneficjentów programu może zniechęcać długi czas oczekiwania na daną usługę, wolontariuszy – możliwość wzięcia udziału w programie wyłącznie w pełnym wymiarze godzin, a darczyńców – konieczność poświęcenia czasu na dojazd do punktu zbiórki darów;
- związane z wysiłkiem, jaki jest wymagany od interesariuszy; segregowanie śmieci wiąże się z przeorganizowaniem sposobu przechowywania odpadków w domu oraz dopilnowaniem, aby wszyscy członkowie rodziny działali zgodnie z nowymi zasadami; jeśli w pobliżu miejsca zamieszkania nie ma pojemników zbiorczych na poszczególne rodzaje śmieci, wysiłek związany z segregacją i przewiezieniem śmieci do odległego punktu odbioru może okazać się zbyt wysoki, by działanie było kontynuowane;
- sensoryczne (fizyczne) – wiążą się z dyskomfortem fizycznym odczuwanym podczas korzystania z oferty organizacji; bolesne zabiegi rehabilitacyjne osoby niepełnosprawnej czy praca wolontariusza na obszarach skażonych wyciekami ropy naftowej to przykłady działań, których pozytywne efekty muszą rekompensować nieprzyjemne lub niebezpieczne dla zdrowia fizycznego doświadczenia;
- psychologiczne – to obszerna kategoria barier, które ze względu na swoją naturę są stosunkowo trudne do zidentyfikowania i, co za tym idzie, do świadomego obniżania; stres związany z pracą z osobami uzależnionymi nieodłącznie towarzyszy pracownikom poradni uzależnień; z kolei niechęć uzależnionych do korzystania z usług poradni czy telefonu zaufania może wiązać się z lękiem i niepewnością, ale także z odczuwanym ryzykiem związanym z odkryciem

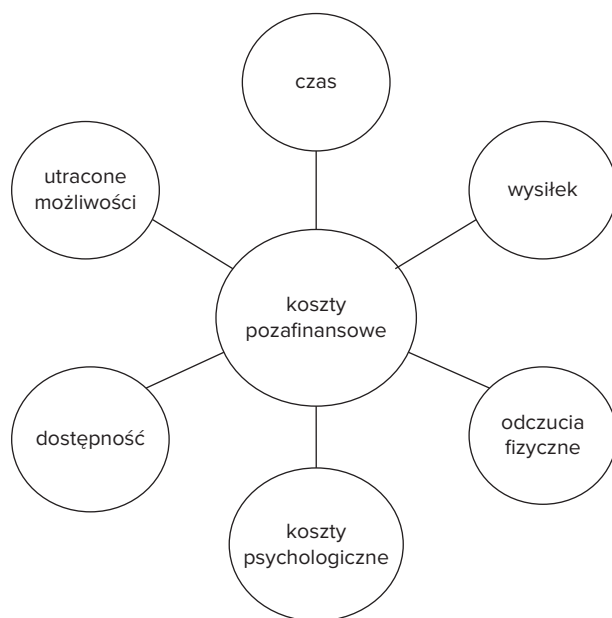
<sup>271</sup> J.J. Wygnański, *Ekonomizacja organizacji pozarządowych. Możliwość czy konieczność?*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, <http://civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/raporty/ekonomizacja5.pdf> [dostęp 20.08.2015].

<sup>272</sup> W. Wymer, P. Konwles, R. Gomes, op.cit., s. 178.

własnych słabości; program „Szlachetna Paczka”, polegający na przekazywaniu materialnej pomocy rodzinom skrajnie ubogim, jest skierowany do ludzi, dla których bariery psychiczne związane z prośbą o pomoc są zbyt wysokie; wolontariusze programu samodzielnie wyszukują takie rodziny i zamieszczają na liście beneficjentów<sup>273</sup>;

- związane z dostępnością – mogą występować w wielu różnych wymiarach; brak podjazdów dla wózków inwalidzkich to fizyczna bariera dla osób niepełnosprawnych, ograniczone godziny pracy punktu przyjęcia darów rzeczowych do 3 godzin w ciągu dnia uniemożliwiają pracującym w pełnym wymiarze godzin darczyńcom uczestniczenie w zbiórce;
- utraconych możliwości – wiążą się z koniecznością wyboru między różnymi działaniami, nie tylko dobroczynnymi; aby obniżyć tego rodzaju koszty, podmiot musi przekonać swoich interesariuszy, że stanowi najlepszą alternatywę, której warto poświęcić czas, wysiłek i inne zasoby.

Rysunek 4.3. Kategorie kosztów pozafinansowych w organizacjach non profit



Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Wymer, P. Konwles, R. Gomes, *Nonprofit Marketing. Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks–London–New Delhi 2006, s. 178.

<sup>273</sup> Szlachetna Paczka, [www.szlachetnapaczka.pl](http://www.szlachetnapaczka.pl) [dostęp 21.08.2015].

Świadomość istnienia pozafinansowych kosztów korzystania z oferty pozwala organizacjom na planowe ich redukcje. Można to osiągnąć, dopasowując elementy ze wszystkich czterech obszarów marketingu mix do preferencji, oczekiwań oraz możliwości interesariuszy. Wysokość pozafinansowych kosztów staje się tym samym obszarem, w którym organizacje konkurują między sobą o uwagę, zainteresowanie, zaufanie, zasoby materialne oraz czas interesariuszy.

### 4.5.3. Wygoda dla interesariuszy

Wygoda dla odbiorców, rozumiana jako sposób, czas i miejsce udostępniania oferty organizacji pozarządowej, wiąże się z podjęciem szeregu decyzji w następujących obszarach:

- długość kanału dystrybucji – organizacja może samodzielnie dostarczać ofertę bezpośrednio do ostatecznych odbiorców, może również zdecydować się na zaangażowanie pośredników; istnienie większej liczby pośrednich ogniw sprzedaży nierzadko wiąże się dodatkowymi kosztami finansowymi oraz organizacyjnymi, lecz powiększa zasięg działań; Polska Akcja Humanitarna, od wielu lat prowadząca program dożywiania dzieci „Pajacyk”, zachęca internautów do zamieszczania na swoich stronach internetowych banerów programu, dzięki czemu są one widoczne dla osób odwiedzających nie tylko stronę PAH, ale również strony internautów pośredniczących<sup>274</sup>; osoby użyczające miejsca na swojej stronie „Pajacykowi” robią to nieodpłatnie, przyczyniając się do wydłużenia kanału dystrybucji i, co za tym idzie, wielokrotnego zwiększenia zasięgu oferty skierowanej do darczyńców; w tym przypadku udostępnianie oferty jest równoznaczne z jej promowaniem; przenikanie się tych form jest związane z niematerialnością oferty „Pajacyk” – programem typu *click and donate*<sup>275</sup>;
- szerokość kanału dystrybucji – oznacza liczbę różnych, równoległych sposobów dostarczania oferty; dzięki temu program może zwiększyć swój zasięg, ale również dotrzeć do grup odbiorców korzystających z różnych kanałów; Instytut Psychologii Zdrowia Polskiego Towarzystwa Psychologicznego umożliwia dostęp do programu pogotowia dla ofiar przemocy w rodzinie „Niebieska Linia” przez Internet i telefon, dysponuje również placówkami, do których poszkodowani mogą zgłaszać się osobiście<sup>276</sup>; jest to bardzo ważne wtedy, gdy istnienie jednego

<sup>274</sup> Banery „Pajacyka” można pobrać ze strony: [http://www.pah.org.pl/o-pah/322/banery\\_pajacyka](http://www.pah.org.pl/o-pah/322/banery_pajacyka) [dostęp 26.08.2015].

<sup>275</sup> Choć sama oferta ma niematerialny charakter, jej efekty – wyższe opłaty reklamodawców w związku z większą liczbą kliknięć – mają charakter finansowy. Szczegółowy opis techniki *click and donate* znajduje się w rozdziale piątym.

<sup>276</sup> Ogólnopolskie Pogotowie dla Ofiar Przemocy w Rodzinie „Niebieska Linia”, <http://www.niebieskalinia.pl> [dostęp 26.08.2015].

kanału (np. Internetu) uniemożliwia dostęp do oferty osób z grupy docelowej (np. osób starszych, niemających komputera);

- lokalizacja – rozmieszczenie oraz gęstość punktów, w których odbiorcy mogą skorzystać z oferty, mają ogromne znaczenie ze względu na wygodę, ale również na czynniki natury psychologicznej; gęsta sieć oddziałów Caritas, ulokowanych w parafiach w całej Polsce, każdego roku jest wykorzystywana do dystrybucji świec, których sprzedaż zasila fundusz pomocy dzieciom; darczyńcy mogą je nabyć w wielu kościołach, co czyni akcję niezwykle dla nich dostępną; jednocześnie Caritas podkreśla, że część pieniędzy ze sprzedaży trafia do oddziałów Caritas w parafiach, gdzie sprzedaż była prowadzona<sup>277</sup>; w ten sposób mieszkańcy danego obszaru mają pewność, że przyczyniają się do poprawy sytuacji w swoim najbliższym otoczeniu, co wpływa na ich większe zaangażowanie;
- dostępność w czasie – stanowi ważny element, wpływający na wygodę korzystania z oferty organizacji non profit; barierę mogą stanowić ograniczone lub nieodpowiednie dla grupy docelowej godziny, w których można skorzystać z oferty, jak również długi czas oczekiwania na towar lub usługę; ogromną przewagę w obszarze dostępności czasowej mają propozycje, z których można skorzystać przez Internet, bez względu na porę dnia czy dzień tygodnia; wspomniany wcześniej program „Niebieska Linia” umożliwia przesyłanie zgłoszeń i zapytań drogą mailową, co w dużym stopniu zwiększa dostępność programu; niestety pozytywny efekt częściowo niweczy długi czas oczekiwania na odpowiedź ze strony organizacji; na stronie programu można przeczytać komunikat, że ze względu na dużą liczbę otrzymywanych e-maili odpowiedzi mogą przychodzić z opóźnieniem, a część wiadomości może pozostać bez odpowiedzi; w takim przypadku organizacja zaleca udanie się do najbliższego oddziału stacjonarnego oferującego pomoc psychologiczną i zamieszcza link do strony zawierającej spis placówek; długi czas oczekiwania na odpowiedź oraz brak gwarancji jej otrzymania sprawiają, że zmniejsza się nie tylko dostępność oferty poradni, ale i wiarygodność, która w tak delikatnym obszarze jak przemoc w rodzinie jest dla organizacji pozarządowej wartością najwyższej wagi; wydaje się jednak, że przedstawiciele organizacji mają tego świadomość i pracują nad dostępnością swojej oferty; o ile w 2014 r. zamieszczony link prowadził do chaotycznego zbioru adresów, o tyle w 2016 r. działała już przejrzysta i prosta wyszukiwarka placówek niosących pomoc w poszczególnych województwach<sup>278</sup>;

<sup>277</sup> Wigilijne Dzieło Pomocy Dzieciom, <http://www.caritas.pl/component/content/article/5/7-wigilijne-dzieło-pomocy-dzieciom> [dostęp 26.08.2015].

<sup>278</sup> <http://www.niebieskalinia.pl/pomoc/poradnie-pogotowia/poradnia-mailowa> [dostęp 23.08.2014, 7.01.2016].

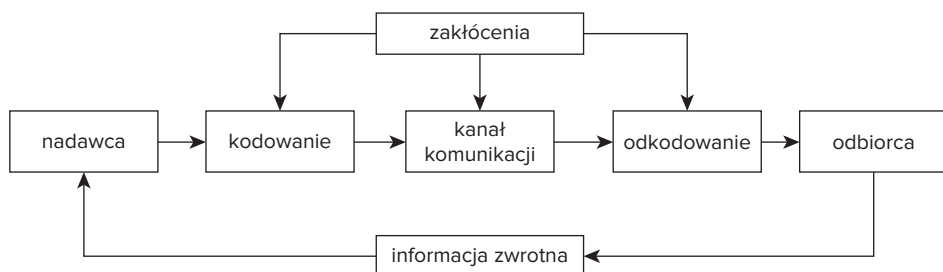


- dodatkowe elementy zwiększające dostępność – mogą dotyczyć wielu kwestii: od rozwiązań architektonicznych (podjazdy dla wózków inwalidzkich), przez wydajny system dokumentów, zmniejszający czas oczekiwania na usługę, po dobrze zaprojektowaną witrynę internetową; elementem często niedocenianym przez organizacje jest przyjazna aranżacja i wystrój wnętrza, zmniejszające bariery psychologiczne, ułatwiające kontakt z interesariuszami, ale również stanowiące ważny komunikat odnośnie do jakości dostarczanych w placówce usług oraz wiarygodności organizacji.

#### 4.5.4. Komunikacja z interesariuszami

Oferta organizacji non profit obejmuje, obok towarów, również usługi, programy społeczne promujące pewne idee i postawy, co sprawia, że funkcje komunikacji pokrywają się z funkcjami innych elementów marketingu mix. Dla wielu usług, takich jak programy edukacyjne czy udostępnianie baz danych i informacji, sposoby komunikacji z interesariuszami są jednocześnie kanałami dystrybucji. Podobnie jest w przypadku programów społecznych, w których narzędzia komunikacji stają się nośnikami oraz często jedynymi materialnymi świadectwami oferty organizacji. Projektując komunikację organizacji z grupami docelowymi, należy mieć na uwadze istnienie zniekształceń przechodzących od nadawcy do odbiorcy komunikatów. Zgodnie z przedstawionym na rysunku 4.4 schematem zniekształcenia występują na wszystkich etapach wędrówki komunikatu – od źródła do adresata. Na poziomie kodowania organizacja projektuje przekaz, określając, za pomocą jakich środków (emocjonalnych, racjonalnych, moralnych), w jakiej konwencji i z udziałem jakich osób odgrywających rolę rzeczników (przedstawiciel grupy docelowej, ekspert, celebryta) zostanie on przedstawiony, tym samym determinując formę, jaką przyjmie przekazywana idea.

Rysunek 4.4. Model procesu komunikacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Sargeant, *Marketing management for nonprofit organizations*, Oxford University Press, New York 2005, s. 164.

Podczas transmisji wybranymi kanałami (telewizja, prasa, strona internetowa) oraz przez nośniki (stacje TV, tytuły prasowe) nadany przekaz ulega zniekształceniom przez szумы pochodzące od innych nadawców oraz związane z ograniczeniami technicznymi kanałów i nośników. Wreszcie sami odbiorcy wpływają na sposób rozumienia przekazu, interpretując go zgodnie ze swoimi dotychczasowymi doświadczeniami, wartościami i ograniczeniami. Aby organizacja mogła kontrolować ewentualne rozbieżności między wyjściowymi założeniami a rzeczywistym odbiorem komunikatów, system musi uwzględniać pozyskiwanie informacji zwrotnej. Wiedza ta pozwoli na korygowanie i minimalizowanie zniekształceń tak, aby wysyłane komunikaty rzeczywiście osiągały założone przez organizację cele. Podstawową zasadą zwiększającą szanse na właściwe odczytanie komunikatu jest jego spójność z celami strategicznymi organizacji, celami kampanii komunikacyjnej oraz z pozostałymi elementami marketingu mix. Projektując program komunikacyjny, dobiera się nie tylko formy komunikacji (np. reklamę), ale również poszczególne kanały (np. prasę) i nośniki (np. gazetę lokalną w danej miejscowości) tak, aby założone cele zostały osiągnięte w sposób efektywny. Spójność przekazu obowiązuje na każdym poziomie, również przy projektowaniu materiałów promocyjnych: ulotek, gadżetów czy stoisk promocyjnych<sup>279</sup>.

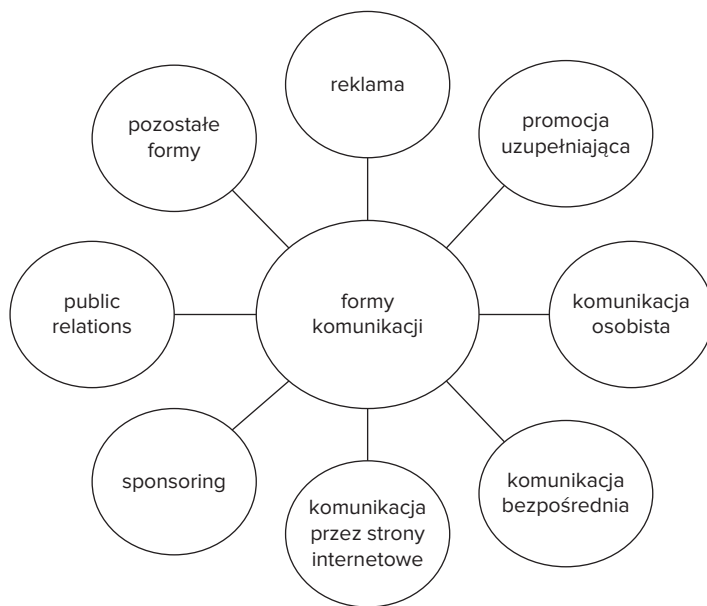
Podmioty trzeciego sektora mają do dyspozycji te same formy komunikacji, które są dostępne przedsiębiorstwom, a które przedstawia rysunek 4.5. Ich dobór oraz sposób wykorzystania muszą jednak być ściśle dopasowane do misji oraz warunków, w jakich funkcjonują organizacje non profit. Jednym z nich jest presja i kontrola społeczna, której doświadczają podmioty trzeciego sektora. Oczekiwanie wysokich standardów etycznych oraz brak zgody na przeznaczanie dużych budżetów na działania promocyjne sprawiają, że organizacje non profit często wybierają bardziej stonowane formy przekazu i poszukują mniej kosztownych kanałów dotarcia do odbiorców<sup>280</sup>. Jednocześnie jednak nadmierne ograniczanie lub całkowity brak środków finansowych na komunikację mogą doprowadzić do sytuacji, w której wartościowa oferta organizacji non profit pozostanie nierozpoznana przez beneficjentów lub darczyńców, uniemożliwiając podmiotom należyte wypełnianie swojej misji<sup>281</sup>.

<sup>279</sup> E. Kotnis-Górka, M. Wysocki, *Organizacje pozarządowe. Zarządzanie, kreowanie wizerunku i współpraca z mediami w III sektorze*, Helion, Gliwice 2011, s. 86–87.

<sup>280</sup> A. Shamima, op.cit., s. 228.

<sup>281</sup> W. Wymer, P. Konwles, R. Gomes, op.cit., s. 152.

Rysunek 4.5. Formy komunikacji organizacji non profit



Źródło: opracowanie na podstawie: W. Wymer, P. Konwles, R. Gomes, *Nonprofit Marketing. Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks–London–New Delhi 2006, s. 156.

Reklama jest definiowana jako zamieszczanie płatnych ogłoszeń przez zidentyfikowanego nadawcę w środkach masowego przekazu. Billboardy nawołujące do wsparcia danej organizacji są przykładem takiego działania. Promocja uzupełniająca polega na krótkoterminowych zachętach do podjęcia natychmiastowych działań przez interesariuszy. Może być to loteria dla darczyńców, wśród których zostają rozlosowane drobne upominki lub gadżety z logo organizacji lub czasowe obniżki cen usług podmiotu non profit. Komunikacja osobista zakłada prowadzenie bezpośrednich, osobistych rozmów z osobami z grupy docelowej. Najczęściej forma ta jest stosowana w kontaktach z dużymi darczyńcami i przybiera postać negocjacji, podczas których są ustalane warunki współpracy. Komunikacja bezpośrednia to forma pozostawiania w kontakcie z wieloma indywidualnymi osobami za pośrednictwem poczty, telefonu czy Internetu. Przykładowe działanie to spersonifikowane przesyłki pocztowe, jakie regularnie otrzymują darczyńcy fundacji Dr Clown, pomagającej dzieciom przebywającym w szpitalach. Jest to możliwe dzięki tworzeniu baz danych swoich darczyńców i odpowiedniemu ich wykorzystywaniu. Internet jest jednym z wielu kanałów komunikacji z grupami docelowymi, za pomocą którego można realizować działania reklamowe, informować o promocji uzupełniającej czy prowa-

dzić komunikację bezpośrednią. Strony internetowe organizacji lub ich programów zasługują na wyróżnienie ich jako odrębnej formy komunikacji, gdyż ich obecność w sieci, architektura, funkcjonalność, wygląd oraz zamieszczane treści są ogromnie ważnym źródłem całościowej wiedzy o organizacji. W ostatnich latach strony domowe wielu podmiotów są prowadzone równoległe z profilami na popularnych platformach społecznościowych, takich jak Facebook czy Twitter<sup>282</sup>. Stworzenie i administrowanie stron internetowych oraz profili umożliwia zaprezentowanie różnych aspektów działania organizacji i prowadzenie stałego dialogu z interesariuszami. Kolejna forma komunikacji, sponsoring, polega na wspieraniu osób lub organizacji w celu promowania danej marki lub przedsięwzięcia. W sektorze przedsiębiorstw forma ta wiąże się z odpłatnym wykorzystaniem wizerunku osoby lub organizacji przez firmę nastawioną na zysk, dzięki czemu ta ostatnia korzysta z dobrej reputacji podmiotu sponsorowanego. W kontekście trzeciego sektora najczęściej mamy do czynienia z sytuacją odwrotną, gdy to organizacja używa swojego pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwu w ramach uzgodnionej opłaty. Towarzysząca umowie sponsorskiej promocja przedsiębiorstwa wpływa również na popularyzację problemu społecznego lub samej organizacji w grupie docelowej firmy. Przedsiębiorstwo może również sponsorować podmiot non profit, przekazując wsparcie pozafinansowe. Ogłoszenia o programach społecznych zamieszczane w prasie czy telewizji na warunkach niekomercyjnych to forma wsparcia danej inicjatywy społecznej przez podmioty z sektora biznesu. Public relations jest terminem obejmującym działania skierowane do szeroko rozumianego otoczenia, mające na celu nawiązywanie relacji i tworzenie pozytywnego wizerunku. Ostatnia kategoria skupia pozostałe formy komunikacji, takie jak imprezy, happeningi czy inne sposoby dotarcia do odbiorców, wymykające się zaprezentowanemu podziałowi.

Odpowiednio dobrane formy komunikacji pozwalają na skuteczne poinformowanie o ofercie, wyróżnienie się wśród innych nadawców oraz wzmocnienie zaufania do organizacji non profit. Warto podkreślić fakt, że poszczególne formy i kanały komunikacji cieszą się różnym poziomem wiarygodności wśród odbiorców. Reklama jest uważana za formę najbardziej związaną z realizacją celów sprzedażowych nastawionej na zysk firmy, dlatego stosowanie jej przez organizacje non profit jest obarczone ryzykiem utraty zaufania społecznego. Podobnie jest z różnymi formami promocji uzupełniających o charakterze krótkoterminowym, kiedy jest akcentowany przede wszystkim transakcyjny wymiar kontaktów organizacji z odbiorcą. Stopniowemu wzmocnianiu zaufania do organizacji nastawionej na osiągnięcie

---

<sup>282</sup> K. Lovejoy, R.D. Waters, G.D. Saxton, *Engaging stakeholders through Twitter: How nonprofit organizations are getting more out of 140 characters or less*, „Public Relations Review” 2012, vol. 38, no. 2, s. 313–318.

efektów w dłuższym czasie oraz na większą trwałość relacji sprzyjają takie formy jak sponsoring czy PR<sup>283</sup>. Komunikaty płynące przez te formy kontaktu charakteryzują się mniejszym stopniem perswazji niż reklama i promocja, są tym samym uważane przez odbiorców za bardziej wiarygodne, zwykle też wiążą się z niższymi całkowitymi kosztami dla organizacji. Efekty działań tych form są jednak znacznie trudniejsze do pomiaru i podatne na wpływy innych czynników, niekontrolowanych przez organizację non profit.

Ogólnie zarysowane zasady zarządzania marketingiem w organizacjach non profit dotyczą kontaktów ze wszystkimi grupami interesariuszy. W kolejnych rozdziałach tematyka ta zostanie pogłębiona z uwzględnieniem specyfiki rozwijania relacji z darczyńcami indywidualnymi oraz przedsiębiorstwami. Są to grupy, które w istotnym stopniu mogą przyczynić się do wypełniania obu najważniejszych funkcji trzeciego sektora – z jednej strony dostarczają środki wykorzystywane do realizacji misji społecznej, z drugiej zaś – angażując się, tworzą obszar aktywizacji i kształtowania postaw obywatelskich. Wyniki krajowych badań wskazują tymczasem, że relacje organizacji trzeciego sektora z tymi grupami interesariuszy są ubogie, a ich waga w tworzeniu zasobów organizacji maleje<sup>284</sup>.

---

<sup>283</sup> *Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej...*, op.cit., s. 108.

<sup>284</sup> J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, op.cit.

## Rozdział 5

# Wykorzystanie narzędzi marketingowych w kształtowaniu relacji z darczyńcami indywidualnymi

---

Zmienność otoczenia makro- i mikroekonomicznego sprawia, że funkcjonujące podmioty, również z sektora non profit, muszą radzić sobie z wciąż nowymi wyzwaniami, do których zalicza się walkę o uwagę i przychylność odbiorców. Zapewnienie finansowania działań społecznych jest warunkiem koniecznym przetrwania podmiotu non profit. Darczyńcy indywidualni stanowią ważną grupę wspierającą działania tego typu organizacji. Są uważani za najbardziej stabilne źródło przychodów, reprezentują stronę podażową trzeciego sektora, angażując się za pośrednictwem organizacji non profit w tworzenie dobrostanu społecznego<sup>285</sup>.

Kolejne części rozdziału są poświęcone kształtowaniu relacji z darczyńcami indywidualnymi. W centrum zainteresowania postawiono funkcję fundraisingu, a więc pozyskiwania zasobów finansowych. Termin ten, choć obco brzmiący, zakorzenił się w słownictwie praktyków oraz teoretyków trzeciego sektora w Polsce<sup>286</sup>. Od 2006 r. działa Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu, które należy do Europejskiego Stowarzyszenia Fundraisingu (European Fundraising Association) i prowadzi działalność edukacyjną, szkoleniową i certyfikacyjną skierowaną do organizacji pozarządowych<sup>287</sup>. Struktura niniejszego rozdziału została podporządkowana cyklowi fundraisingowemu, w którego poszczególnych etapach wykorzystuje się narzędzia marketingowe pochodzące z omówionych w poprzednim rozdziale wszystkich czterech grup marketingu mix, umożliwiających skuteczne wyróżnienie swojej oferty na tle innych i nawiązanie długoterminowych relacji.

Aby relacje z darczyńcami były obopólnie satysfakcjonujące i trwałe, organizacja musi zadbać o równowagę między postrzeganymi przez darczyńców kosztami

---

<sup>285</sup> K.A. Williams, *Leading the Fundraising Charge: the Role of the Nonprofit Executive*, John Wiley & Sons, Hoboken NJ 2013, s. 49.

<sup>286</sup> Por. B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing w organizacjach...*, op.cit., s. 128; S. Cycuła, *Stwórz ośrodek dla osób z autyzmem. Wyzwania i możliwości budowy infrastruktury społecznej – doświadczenia SPOA „Dalej Razem”*, „Ekonomia Społeczna” 2011, nr 2, s. 95–98.

<sup>287</sup> Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu, <http://www.fundraising.org.pl> [dostęp 5.09.2015].

i korzyściami płynącymi z kontynuowania wsparcia. Podejście takie może w środowisku trzeciego sektora wywoływać kontrowersje z kilku powodów. Przede wszystkim zakłada ono nie w pełni altruistyczne motywy darczyńców i eksponuje potrzebę pozyskania korzyści natury osobistej. Tymczasem fakt istnienia takich potrzeb, wykazany we wcześniejszych częściach pracy, musi zostać zaakceptowany i wpisany w strategię działań organizacji. Ponadto, nawet najbardziej altruistycznie nastawieni darczyńcy oczekują informacji zwrotnych od organizacji, dzięki czemu mogą się przekonać o zasadności swojego bezinteresownego wysiłku. Drugi powód kontrowersji to panujące w tym sektorze przekonanie, że organizacja nie powinna przeznaczać pieniędzy, czasu ani wysiłku na cele inne niż zapisane w statucie organizacji. Tymczasem pozyskanie środków wymaga inwestycji, które zwracają się w postaci wsparcia lojalnych darczyńców. Na uwagę zasługuje również fakt, że wiele korzyści pożądaných przez darczyńców mieści się w kategoriach pozamaterialnych i może być dostarczonych bez dużych wydatków. Wymagana jest natomiast wrażliwość na potrzeby tej grupy interesariuszy i świadomość istniejących oczekiwań. Trzecie, być może najistotniejsze, źródło oporu przed nakładami na wzmacnianie relacji z darczyńcami tkwi w jednowymiarowym ich postrzeganiu przez organizację – wyłącznie jako źródła przychodów. Jeśli jednak zauważymy, że zaangażowanie w jedną aktywność dobroczynną (np. przekazanie pieniędzy) pociąga za sobą kolejne, zwiększa prawdopodobieństwo wolontariatu i pomaga nawiązać relacje z innymi ludźmi dobrej woli, ujawni się drugi wymiar działań fundraisingowych, jakim jest wzmacnianie postaw społecznych. Skuteczne zachęcanie darczyńców do pogłębiania relacji z podmiotami trzeciego sektora może więc być postrzegane jako pozyskiwanie i edukowanie wartościowych członków społeczeństwa obywatelskiego.

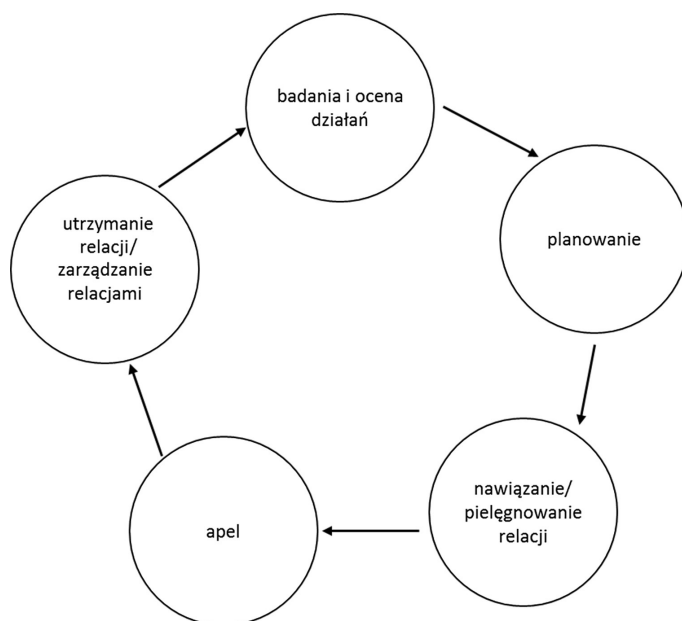
## 5.1. Cykl fundraisingowy

Pozyskiwanie funduszy przez organizację non profit jest procesem złożonym i rozciągniętym w czasie. Wystosowanie apelu o wsparcie jest jednym z pięciu etapów cyklu fundraisingowego, a jego skuteczność zależy w dużej mierze od jakości działań poprzedzających oraz następujących po zwróceniu się o pomoc do potencjalnych darczyńców. Na rysunku 5.1 graficznie przedstawiono proces fundraisingowy, który zawsze powinien rozpoczynać się i kończyć analizą sytuacji, potrzeb i ograniczeń oraz wykonanych do tej pory zadań. Na podstawie uzyskanych danych organizacja planuje kolejne przedsięwzięcia fundraisingowe, które rozpoczynają się nawiązaniem relacji z obecnymi lub potencjalnymi darczyńcami (ang. *cultivation*), a następnie przechodzą w kolejną fazę – wystosowanie apelu o wsparcie (ang. *solicitation*). Jednorazowa zbiórka funduszy rzadko wystarcza do tego, aby



organizacja mogła się rozwijać i realizować swoją misję, co więcej, nie spełnia ona również oczekiwań dużej części darczyńców. Dlatego konieczne jest uwzględnienie czwartego etapu, mającego na celu zidentyfikowanie darczyńców i nawiązanie z nimi relacji na poziomie satysfakcjonującym obie strony (ang. *stewardship*). Cykl fundraisingowy kończy się oceną podjętych działań połączoną z analizą bieżącej sytuacji, która będzie punktem wyjścia do kolejnego zestawu aktywności. Przedstawiony schemat organizacje non profit mogą stosować przy planowaniu i realizacji wszystkich działań fundraisingowych w danym okresie (np. w ciągu roku), może on też służyć do rozpisania etapów w pojedynczym programie lub akcji będącej częścią planu rocznego.

Rysunek 5.1. Etapy w cyklu fundraisingowym



Źródło: opracowanie własne.

Opisany cykl został zaproponowany z myślą o pozyskiwaniu pieniędzy, lecz jego zasady sprawdzają się również w planowaniu i realizacji programów mających na celu zbiórkę darów rzeczowych<sup>288</sup>. W tym miejscu należy także wspomnieć o zdobywającej w Polsce popularność formie przekazywania części podatku na dowolnie

<sup>288</sup> W.E. Lindahl, *The Fundraising Process*, w: *Understanding Nonprofit Organizations...*, op.cit.

wybrany cel społeczny<sup>289</sup>. Formalnie wskazane w rozliczeniu podatkowym kwoty nie stanowią darowizny osób indywidualnych, lecz są własnością administracji państwowej. Ponieważ jednak to podatnicy podejmują decyzję, czy i której organizacji przekazą 1% swoich zobowiązań wobec państwa, stają się atrakcyjną grupą docelową działań podmiotów trzeciego sektora. Nawiązanie i pielęgnowanie relacji z tą grupą interesariuszy może przynieść organizacji non profit wymierne korzyści finansowe. W dalszej części rozdziału zostaną opisane poszczególne etapy procesu fundraisingowego ze szczególnym uwzględnieniem trendów, które występują w otoczeniu organizacji, a które powinny zostać uwzględnione podczas pozyskiwania funduszy przez organizacje non profit w Polsce.

## 5.2. Analiza darczyńców organizacji non profit

Organizacje trzeciego sektora powinny nieustająco śledzić zmiany w swoim otoczeniu, mając szczególnie na uwadze informacje płynące od obecnych oraz potencjalnych darczyńców. Warto prowadzić analizy dotyczące ich zachowań, cech i postaw na poziomie ogólnym oraz w odniesieniu do określonego obszaru działań filantropijnych czy konkretnej organizacji. Analizy otoczenia otwierają cykl fundraisingowy, lecz powinny być kontynuowane na wszystkich jego etapach oraz z wykorzystaniem zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych źródeł tworzących opisany wcześniej system informacji marketingowej. Poniżej zamieszczono podstawowe dane oraz trendy w postępowaniu darczyńców na świecie oraz w Polsce, jak również płynące z nich wnioski dla organizacji non profit.

### 5.2.1. Aktywność darczyńców na świecie i w Polsce

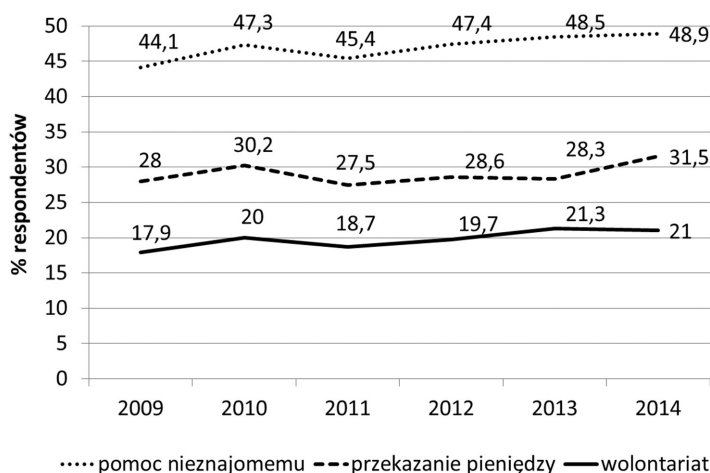
Darczyńcy to zróżnicowana zbiorowość, obejmująca w poszczególnych państwach od kilku do nawet 85% społeczeństwa. Zgodnie z wynikami największych dotychczas prowadzonych badań, realizowanych przez organizację Charities Aid Foundation (CAF) przy współpracy z Instytutem Gallupa, w skali globalnej w przekazywanie pieniędzy organizacjom trzeciego sektora było zaangażowane blisko 30%, a w wolontariat ponad 20% mieszkańców naszego globu<sup>290</sup>. Wykres 5.1

<sup>289</sup> W Polsce od 2004r. działa instytucja 1% należnego podatku dochodowego od osób fizycznych przekazanego organizacjom pożytku publicznego. Por. Departament Pożytku Publicznego, <http://www.pozYTEK.gov.pl> [dostęp 5.09.2015].

<sup>290</sup> Badaniem zostały objęte reprezentatywne próby obywateli w wieku 15+ w 135 państwach, zamieszkałych przez 94% populacji świata. Por. *The World Giving Index 2014*, Charities Aid Foundation, [www.cafonline.org](http://www.cafonline.org) [dostęp 7.01.2016].

zawiera także informacje o odsetku osób, które w miesiącu poprzedzającym badanie pomogły w inny, dowolny sposób osobie spoza rodziny i przyjaciół, niekoniecznie za pośrednictwem organizacji non profit.

**Wykres 5.1. Odsetek osób zaangażowanych w pomoc nieznanemu, przekazanie pieniędzy i wolontariat na świecie w latach 2009–2014**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *The World Giving Index 2015*, Charities Aid Foundation, [www.cafonline.org](http://www.cafonline.org) [dostęp 7.01.2016].

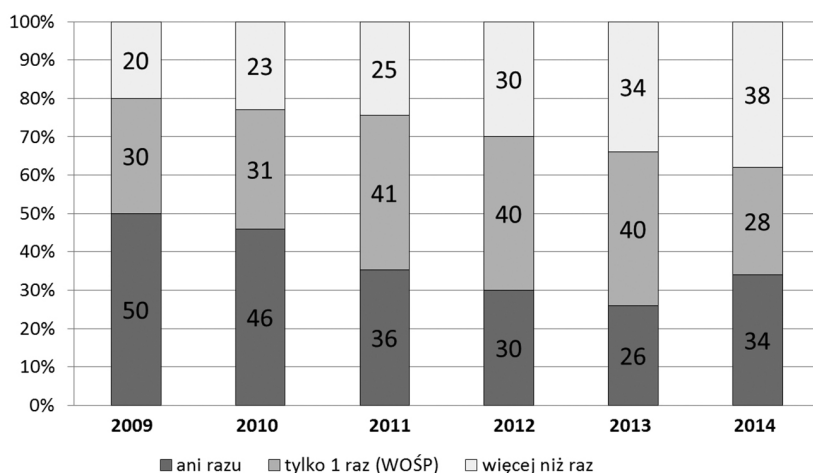
Wysokie notowania w tej kategorii (ponad 48%) wskazują, że dobroczynność osób indywidualnych to pojęcie daleko szersze niż wspieranie działań organizacji trzeciego sektora. Jest to jednocześnie sygnał dla podmiotów non profit, że potencjał darczyńców indywidualnych jako grupy interesariuszy pozostaje wciąż jeszcze niewykorzystany.

Zgodnie z cytowanym badaniem mieszkańcy Polski zajęli 78. miejsce w rankingu, obejmującym 135 krajów. W 2014 r. przekazanie pieniędzy organizacjom non profit zadeklarowało 29% Polaków, co w tej kategorii pomocy stawia ich nieco poniżej światowej średniej (31%). Znacznie poniżej przeciętnej wypadło zaangażowanie w wolontariat (13% wobec średniej 21%), podczas gdy w pomoc nieznanemu zaangażowało się więcej niż światowa średnia, bo 51% Polaków. Badania krajowe nie wskazują na istnienie wyraźnego kierunku zmian w obszarze wolontariatu, raportując wyższy niż w badaniach CAF poziom ok. 20%<sup>291</sup>. Odnośnie do pomocy

<sup>291</sup> *Polskie organizacje pożytku publicznego 2015*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2015, [http://fakty.ngo.pl/files/fakty.ngo.pl/public/kondycja\\_2015/PolskieOrganizacje2015.pdf](http://fakty.ngo.pl/files/fakty.ngo.pl/public/kondycja_2015/PolskieOrganizacje2015.pdf) [dostęp 7.01.2016].

finansowej oraz rzeczowej aktywność Polaków w latach 2009–2013 wzrosła z 50% do 74%, by w ostatnim badanym roku obniżyć się do 64% (wykres 5.2)<sup>292</sup>.

**Wykres 5.2. Odsetek osób, które przekazały pieniądze i dary rzeczowe organizacjom non profit w Polsce w latach 2009–2013**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Adamiak, *Zaangażowanie społeczne Polek i Polaków. Wolontariat, filantropia, 1% i wizerunek organizacji pozarządowych. Raport z badania 2013*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2014, [http://civicpedia.ngo.pl/files/wiadomosci.ngo.pl/public/civicpedia/publikacje\\_okladki\\_LAST/20140407\\_RAPORT\\_final.pdf](http://civicpedia.ngo.pl/files/wiadomosci.ngo.pl/public/civicpedia/publikacje_okladki_LAST/20140407_RAPORT_final.pdf) [dostęp 15.09.2015]; M. Borowska, *Filantropia 2013. W skali roku – liderzy, co miesiąc – maruderzy*, Badania Społeczeństwa Obywatelskiego, <http://civicpedia.ngo.pl/wiadomosc/949231.html> [dostęp 5.09.2014]; B. Charycka, *Wielu z nas, ale od wielkiego dżwonu – darowizny Polek i Polaków na rzecz NGO*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, <http://fakty.ngo.pl/wiadomosc/1887687.html> [dostęp 7.01.2016].

Rosnącej w latach 2009–2013 liczbie darczyńców powinien towarzyszyć wzrost całkowitej wartości przekazanych darów, lecz pośrednie dane uzyskane od podmiotów trzeciego sektora wskazały na istnienie niepokojącego trendu zmniejszania wielkości wsparcia. Zgodnie z ostatnimi dostępnymi danymi organizacje non profit w Polsce raportowały spadek udziału datków od darczyńców indywidualnych w swoich rocznych przychodach z 7% w 2011 r. do 4% w 2012<sup>293</sup>. Przy stabilnych wielkościach przeciętnych budżetów w analizowanych latach dane te sugerują zmniejszanie się puli funduszy pochodzących od darczyńców indywidualnych. W przywołanych

<sup>292</sup> Wyniki badań polskich i międzynarodowych są nieporównywalne z uwagi na inne formułowanie pytań badawczych. P. Adamiak, *Zaangażowanie społeczne Polek i Polaków. Wolontariat, filantropia, 1% i wizerunek organizacji pozarządowych. Raport z badania 2013*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2014, [http://civicpedia.ngo.pl/files/wiadomosci.ngo.pl/public/civicpedia/publikacje\\_okladki\\_LAST/20140407\\_RAPORT\\_final.pdf](http://civicpedia.ngo.pl/files/wiadomosci.ngo.pl/public/civicpedia/publikacje_okladki_LAST/20140407_RAPORT_final.pdf) [dostęp 15.09.2015].

<sup>293</sup> J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, op.cit.; K. Kowalczyk, M. Feliksiak, *Aktywności i doświadczenia Polaków w 2013 roku*, [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2014/K\\_017\\_14.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2014/K_017_14.PDF).

raportach polscy eksperci trzeciego sektora kładli nacisk na konieczność wdrażania przez polskie organizacje non profit zasad tworzenia długoterminowych relacji z darczyńcami oraz stosowania nowoczesnych narzędzi dialogu i współpracy<sup>294</sup>.

W trakcie analizy wyników polskich badań uwagę zwraca fakt, że duża część darczyńców przekazała wsparcie tylko raz w roku na rzecz funkcjonującego od wielu lat programu Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy, zbierającej fundusze na ochronę zdrowia i ratowanie życia, przede wszystkim dzieci<sup>295</sup>. Choć odsetek osób, które wsparły organizacje non profit więcej niż jeden raz, rósł, w polskiej przestrzeni publicznej pojawiły się sugestie wypierania przez program WOŚP propozycji innych organizacji non profit ze świadomości darczyńców. Konsekwencją tego zjawiska ma być brak innych działań charytatywnych ze strony darczyńców WOŚP, mających poczucie dobrze spełnionego, choć jednorazowego obowiązku<sup>296</sup>. Omówione we wcześniejszych częściach książki prawidłowości działań dobroczynnych skłaniają do odrzucenia podobnych przypuszczeń. Darczyńcy są motywowani nie tylko altruizmem (zgodnie z modelem dóbr publicznych), ale również własnymi, wewnętrznymi korzyściami (model konsumpcji prywatnej), co sprawia, że różne programy dobroczynne są postrzegane raczej jako propozycje komplementarne niż substytuty. Wyniki badań zarówno polskich, jak i zagranicznych jednoznacznie wskazują na fakt, że wśród osób, które choć raz zaangażowały się dobroczynnie, występuje wyższe prawdopodobieństwo dalszych działań niż wśród osób dotychczas biernych<sup>297</sup>. Z tej perspektywy obecność tak dużej grupy jednorazowych darczyńców jawi się jako potencjał, który organizacje non profit mogą umiejętnie wykorzystać. Mając na uwadze opisane wyżej zjawisko przyciągania się działań dobroczynnych, można sformułować trzy wnioski natury zarządczej dla organizacji non profit:

- stosunkowo łatwiejsze jest pozyskanie darczyńców spośród osób mających wcześniejsze doświadczenia dobroczynne; organizacje dysponujące ograniczonym budżetem czy niemające doświadczenia w obszarze fundraisingu mogą na nich skupić swoje wysiłki; w Polsce istnieje duża grupa darczyńców jednorazowych, co stanowi szansę dla innych niż WOŚP podmiotów trzeciego sektora;

<sup>294</sup> *Organizacje dostają mniej pieniędzy*, 13.03.2013, <http://civicpedia.ngo.pl/wiadomosci/875942.html> [dostęp 5.09.2015]; B. Charycka, *Wielu z nas, ale od wielkiego dzwonu – darowizny Polek i Polaków na rzecz NGO*, <http://fakty.ngo.pl/wiadomosc/1887687.html> [dostęp 7.01.2016].

<sup>295</sup> Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy, [www.wosp.org.pl](http://www.wosp.org.pl) [dostęp 7.01.2016].

<sup>296</sup> A. Wójcik, *Czy Orkiestra zniechęca do altruizmu?*, „Polityka” 11.01.2012; E. Siedlecka, *Polacy nie ufają organizacjom dobroczynnym. Ale cenią Orkiestrę Owsiaaka i wrzucają do puszek*, „Gazeta Wyborcza” 11.01.2014, [http://wyborcza.pl/1,75478,15254951,Polacy\\_nie\\_ufaja\\_organizacjom\\_dobroczynnym\\_\\_Ale\\_cenia.html](http://wyborcza.pl/1,75478,15254951,Polacy_nie_ufaja_organizacjom_dobroczynnym__Ale_cenia.html) [dostęp 5.09.2015].

<sup>297</sup> D.M. Van Slyke, J.L. Johnson, op.cit.; R. Boguszewski, op.cit.; D. Mirońska, *Obraz współczesnego darczyńcy w Polsce i na świecie. Implikacje dla marketingu*, „Marketing i Rynek” 2011, nr 12, s. 7–15.

- komplementarne postrzeganie działań dobroczynnych przez darczyńców pozwala na kierowanie różnych ofert do tych samych odbiorców bez ryzyka efektu kanibalizacji; ponadto, z perspektywy całego trzeciego sektora w pełni zasadne są działania nastawione na współpracę, a nie konkurencję między organizacjami non profit;
- zdobycie pomocy finansowej lub rzeczowej od osób dotychczas biernych wiąże się z większym kosztem ze strony organizacji, niż ma to miejsce w przypadku już aktywnych darczyńców; warto jednak pamiętać o tym, że pozyskana osoba ma szansę uczestniczyć w więcej niż jednym programie, służąc wsparciem i wykazując się lojalnością w przyszłości, co czyni wysiłek podmiotu non profit wartym podjęcia; niemała, bo stanowiąca jedną czwartą społeczeństwa polskiego, grupa osób biernych stanowi dla organizacji duży potencjał, a obserwowany trend wzrostu aktywności dobroczynnej wśród osób prywatnych pozwala optymistycznie oczekiwać dalszego zwiększania ich zaangażowania; jednocześnie wagi nabiera utrzymanie satysfakcjonujących relacji z pozyskanymi darczyńcami, który to proces powinien być istotnym punktem w cyklu fundraisingowym organizacji.

Wśród najczęściej wymienianych działań społecznych, które wspierali Polacy w 2013 r., znalazły się takie cele, jak pomoc chorym, ubogim, bezdomnym oraz dzieciom (19% ankietowanych), a także wspieranie osób dotkniętych skutkami klęsk żywiołowych (8%). Organizacje kościelne uzyskały poparcie 6% respondentów, a organizacje zajmujące się ekologią oraz ochroną zwierząt – 5%<sup>298</sup>. Warto zauważyć, że najważniejsze dla Polaków cele dobroczynne są związane z doraźną pomocą (ang. *relief*). Działania skierowane na rozwój (ang. *development*), takie jak wspieranie przedsiębiorczości, nauki i kultury, nie spotkały się z dużym zainteresowaniem. Przeprowadzone rok później badania podmiotów non profit potwierdziły zaobserwowane zjawisko – organizacje świadczące usługi socjalne, zaangażowane w pomoc społeczną i ochronę zdrowia otrzymywały darowizny od osób indywidualnych częściej niż podmioty zajmujące się kulturą, rozwojem lokalnym czy sportem<sup>299</sup>. Badania rynku amerykańskiego wskazują, że stosunkowo częściej celami rozwojowymi są zainteresowani darczyńcy należący do wyższych klas społecznych, o większych dochodach oraz wyższym wykształceniu<sup>300</sup>. W Polsce nie przeprowadzono podobnych badań, można się jednak spodziewać, że wraz ze wzrostem liczebności klasy średniej w naszym kraju również działania skierowane na rozwój zyskają

---

<sup>298</sup> P. Adamiak, op.cit.

<sup>299</sup> B. Charycka, op.cit.

<sup>300</sup> *USA 2010 Heart of the Donor Report*, Russ Reid, Grey Matter Research & Consulting, www.heartofthedonor.com [dostęp 2.10.2015].

na popularności. Obecnie jednak przedstawione dane stanowią istotny sygnał dla organizacji działających w obszarach innych niż pomoc społeczna, wskazując na bezwzględną potrzebę pracy na podstawie precyzyjnych, dopasowanych do potrzeb niszowych darczyńców programów fundraisingowych.

### 5.2.2. Charakterystyka darczyńców

Badania polskie pokrywają się z wynikami analiz z innych krajów, zgodnie z którymi darczyńcy w porównaniu z osobami biernymi są lepiej wykształceni, mają wyższe dochody oraz częściej są osobami religijnymi<sup>301</sup>. Ponadto, w Polsce najczęściej darczyńców mieszka w dużych miastach oraz w rodzinach liczących co najmniej trzy osoby. Nieco częściej zaangażowanie deklarują kobiety niż mężczyźni, dodatkowo przeciętny polski darczyńca nie przekroczył wieku 55 lat<sup>302</sup>. Przytoczone dane wskazują na część społeczeństwa dysponującą większym niż przeciętny potencjałem w obszarze zaangażowania dobroczynnego. Jest to jednak zbiór zbyt duży i zróżnicowany, by móc służyć jako grupa docelowa konkretnego programu fundraisingowego. Autorzy wskazują, że z dobroczynnością silniej niż parametry demograficzne są powiązane wartości, postawy i motywy potencjalnych oraz obecnych darczyńców<sup>303</sup>. Dlatego też w procesie segmentacji, wyboru grupy docelowej oraz pozycjonowania oferty fundraisingowej właśnie one powinny odgrywać istotną rolę.

W obszernej literaturze naukowej jednoznacznie wskazuje się na fakt, że darczyńcy wspierający cele społeczne łączy podobny zestaw wyznawanych wartości<sup>304</sup>. Są to osoby o silnej orientacji prospołecznej i altruistycznej oraz niższej niż przeciętna koncentracji na aspektach materialnych w życiu. Wyznają wartości humanitarne, a więc nacechowane szacunkiem dla człowieka, oraz są zwolennikami egalitaryzmu – przyrodzonej równości wszystkich ludzi. To jest dla nich źródło poczucia obowiązku i odpowiedzialności zarówno wobec beneficjentów, jak i organizacji non profit, z którymi współpracują. Istotne są dla nich porządek oraz sprawiedliwość społeczna<sup>305</sup>. Ponadto, darczyńcy są wrażliwi na wartości wyznawane

<sup>301</sup> A. Sargeant, E. Jay, *Fundraising management. Analysis, planning and practice*, Routledge, London–New York 2004, s. 95–97.

<sup>302</sup> R. Boguszewski, op.cit.; M. Borowska, *Filantropia 2013. W skali roku – liderzy, co miesiąc – maruderzy*, Badania Społeczeństwa Obywatelskiego, <http://civicpedia.ngo.pl/wiadomosc/949231.html> [dostęp 2.10.2015].

<sup>303</sup> *Money for Good, The US Market for Impact Investments and Charitable Gifts from Individual Donors and Investors*, Hope Consulting, May 2010, [www.hopeconsulting.us](http://www.hopeconsulting.us) [dostęp 2.10.2015].

<sup>304</sup> R. Bekkers, P. Wiepking, *A literature review of empirical studies of philanthropy: Eight mechanisms that drive charitable giving*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 2011, vol. 40, no. 5, s. 924–973.

<sup>305</sup> D.J. Weerts, J.M. Ronca, *Profiles of supportive alumni: Donors, volunteers, and those who „do it all”*, „International Journal of Educational Advancement” 2007, vol. 7, no 1, s. 20–34;



i komunikowane przez podmioty prowadzące programy fundraisingowe. Badania wskazują na to, że dobre dopasowanie między wartościami organizacji i grupy docelowej darczyńców zwiększa szanse na owocną współpracę<sup>306</sup>. Co więcej, gotowość do wsparcia rośnie wówczas, gdy darczyńcy identyfikują się z problemami beneficjentów oraz łączy ich więź emocjonalna ze wspieranymi osobami<sup>307</sup>. Dlatego tak ważne jest nie tylko podkreślanie wartości stojących za misją organizacji, ale także ułatwianie komunikacji między grupami darczyńców i beneficjentów, mające na celu wzajemne zbliżenie i zrozumienie<sup>308</sup>.

Wśród postaw sprzyjających zaangażowaniu społecznemu na uwagę zasługują te związane z zaufaniem. Poczucie zaufania do innych ludzi, instytucji i organizacji jest istotną składową społeczeństwa obywatelskiego i przekłada się na przekonanie darczyńców, że wsparcie organizacji non profit przyczyni się do rzeczywistego rozwiązania określonego problemu społecznego<sup>309</sup>. Polska jest krajem, w którym poziom zaufania społecznego od wielu lat kształtuje się na poziomie niższym niż przeciętny dla 27 państw corocznie biorących udział w badaniach Edelman Trust Barometer. W 2015 r. organizacje pozarządowe zaufaniem darzyło 58% polskich respondentów i było ono, podobnie jak w latach ubiegłych, znacznie wyższe niż zaufanie do firm (48%), środków masowego przekazu (42%) oraz rządu (30%)<sup>310</sup>. Kwestia zaufania do innych ludzi oraz związanych z nim postaw darczyńców została poruszona w badaniach CBOS, w których autorzy powiązali je z różnorodnością podejmowanych działań społecznych. W 2012 r. przeciętna liczba różnych form działań społecznych, określona jako „współczynnik dobroczynności”, wynosiła 1,47 i różniła się w sposób statystycznie istotny od wskaźnika wyliczonego dla ludzi o wysokim oraz niskim zaufaniu społecznym, co graficznie przedstawiono na wykresie 5.3<sup>311</sup>.

---

M.O. Wilhelm, R. Bekkers, *Helping behavior, dispositional empathic concern, and the principle of care*, „Social Psychology Quarterly” 2010, vol. 73, no. 1, s. 1–22.

<sup>306</sup> R. Bennett, *Factors underlying the inclination to donate to particular types of charity*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 2003, vol. 8, no. 1, s. 12–29.

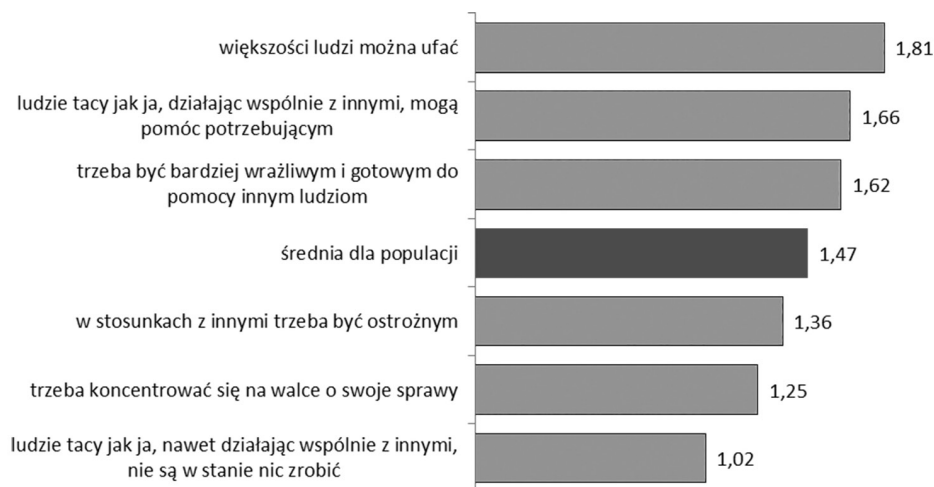
<sup>307</sup> A. Ben-Ner, B.P. McCallb, M. Stephanec, H. Wangd, *Identity and in-group/out-group differentiation in work and giving behaviors: Experimental evidence*, „Journal of Economic Behavior & Organization” 2009, vol. 72, s. 153–170.

<sup>308</sup> G.P. Prendergast, C.H.W. Maggie, *Donors' experience of sustained charitable giving: a phenomenological study*, „Journal of Consumer Marketing” 2013, vol. 30, no. 2, s. 130–139.

<sup>309</sup> H.J. Bryce, *The Public's Trust in Nonprofit Organizations: The Role of Relationship Marketing and Management*, „California Management Review” 2007, vol. 49, no. 4, s. 112–131.

<sup>310</sup> *2015 Edelman Trust Barometer, global results*, <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2015-edelman-trust-barometer/global-results> [dostęp 7.01.2016].

<sup>311</sup> *Spółczeństwo obywatelskie w Polsce A.D. 2012*, red. M. Grabowska, CBOS, „Opinie i Diagnozy”, nr 22, Warszawa 2012.

**Wykres 5.3. Przeciętna liczba działań dobroczynnych (wskaźnik dobroczynności)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Spółczeństwo obywatelskie w Polsce A.D. 2012*, red. M. Grabowska, CBOS, „Opinie i Diagnozy” nr 22, Warszawa 2012.

Jak wynika z zaprezentowanego zestawienia, osoby ufające innym, empatyczne oraz wierzące w sens wspólnych działań uczestniczyły w większej liczbie form dobroczynnych niż respondenci zdradzający nieufność, egoizm i brak wiary w podejmowane wraz z innymi przedsięwzięcia. Na szczególną uwagę zasługuje deklaracja łącząca się z najniższą aktywnością społeczną, wskazuje ona bowiem na istotną barierę dotyczącą działań dobroczynnych. Osoby o niższym niż przeciętne zaangażowaniu nie tylko nie ufają innym, lecz również nie mają wiary w sprawczość własnych działań. Przed organizacją non profit rysuje się zadanie o dwojakim charakterze. Z jednej strony, istotne jest wzbudzenie zaufania do programu oraz pracujących w nim ludzi, z drugiej zaś – konieczne jest ukazanie namacalnych efektów podejmowanego działania. Argumenty natury ogólnej powinny być zastąpione konkretnymi informacjami wskazującymi na realne wyniki działań dobroczynnych.

Jako przykład takiego podejścia może posłużyć oferta dla darczyńców chrześcijańskiej organizacji World Vision, prowadzącej, wśród innych programów, pomoc dla dzieci z najuboższych rodzin w krajach rozwijających się. Darczyńca może finansowo wspierać konkretne, samodzielnie wybrane dziecko, z którym będzie miał kontakt. Ponadto, otrzymuje on regularne raporty ze strony organizacji odnośnie do pomocy, jaką otrzymuje jego podopieczny<sup>312</sup>. Program zapewnia stałe i rzetelne informacje zwrotne na temat efektów wsparcia darczyńcy, eliminując barierę, jaką jest brak

<sup>312</sup> <http://www.worldvision.org> [dostęp 2.10.2015].

wiary w rzeczywisty wpływ na problem społeczny. Warto również zwrócić uwagę na przystępnie przedstawione informacje w dolnej części każdej podstrony witryny internetowej organizacji World Vision, z której darczyńca dowiaduje się, jaka część wpłaconych w ostatnim roku pieniędzy została wydana na działalność statutową. Ma to na celu zwiększenie zaufania do organizacji jako podmiotu pośredniczącego między darczyńcami a beneficjentami.

Wzmacnianie zaufania społecznego przez pomiar i upublicznianie wskaźników efektywności podmiotów non profit jest zgodne z innym raportowanym przez badaczy trendem w obszarze postaw darczyńców. Stają się oni coraz bardziej świadomymi i wymagającymi klientami podmiotów trzeciego sektora, interesując się efektami działań organizacji oraz jej wynikami finansowymi. Ich skłonność do wsparcia zależy od oceny funkcjonowania organizacji non profit, dlatego tak ważne jest dostarczenie w sposób dopasowany do odbiorcy danych i informacji o dotychczasowych działaniach podmiotu oraz dalszych planach<sup>313</sup>. Biorąc pod uwagę rozwój dostępu do informacji oraz jej wymiany przez Internet i media społecznościowe, należy podkreślić rosnącą siłę przetargową darczyńców, jako grupy zainteresowanej, aktywnej i pragmatycznie podchodzącej do dobroczynności.

Internet jako narzędzie nawiązywania relacji z interesariuszami, w tym również darczyńcami, nabiera znaczenia w związku z dynamicznym wzrostem dostępu do sieci w praktycznie wszystkich krajach świata<sup>314</sup>. Ogromna popularność sieci oraz wspomnianych wcześniej serwisów społecznościowych przyczyniła się do powstania ciekawego zjawiska społecznego, określanego mianem *slactivism* (ang. *slacker*, pol. próżniak), która może być tłumaczona jako aktywizm próżniaczy. Jest to aktywność społeczna prowadzona wyłącznie przy wykorzystaniu Internetu, polegająca przede wszystkim na przekazywaniu wirtualnym znajomym otrzymanych informacji dotyczących danego obszaru społecznego, podpisywaniu najrozmaitszych petycji czy też polubieniu określonych stron czy akcji na profilu Facebook. Zjawisko to może być postrzegane jako przynoszące satysfakcję działaczom, lecz rzadko rzeczywiście skuteczne<sup>315</sup>. Internetowa kampania społeczna „Likes don't save lives” (pol.

---

<sup>313</sup> K.A. Williams, op.cit., s. 60; L.M. Parsons, *The impact of financial information and voluntary disclosures on contributions to not-for-profit organizations*, „Behavioral Research in Accounting” 2007, vol. 19, s. 179–196; P. Wiepking, K. Madden, K. McDonald, *Leaving a legacy: Bequest giving in Australia*, „Australasian Marketing Journal” 2010, vol. 18, s. 15–22.

<sup>314</sup> G.M. Grobman, G.B. Grant, *Fundraising Online. Using the Internet to Raise Serious Money for Your Nonprofit Organization*, White Hat Communications, Harrisburg PE 2006, s. 17.

<sup>315</sup> Badania nad aktywnością próżniaczą stanowią część większego nurtu analizującego filantropijne działania symboliczne (ang. *token support*), w których skład wchodzi nie tylko pozorna aktywność w Internecie, ale również podpisywanie mało istotnych petycji lub przekazywanie znikomych kwot na cele charytatywne. Por. K. Kristofferson, K. White, J. Pelozo, *The Nature of Slacktivism: How the Social Observability of an Initial Act of Token Support Affects Subsequent Prosocial Action*, „Journal of Consumer Research” 2014, vol. 40, no. 6, s. 1149–1166.

„Polubienia nie ratują życia”), przygotowana w 2013 r. przez szwedzki oddział UNICEF, obnaża mechanizm pozornego zaangażowania internautów i nawołuje do podjęcia rzeczywistych działań<sup>316</sup>. Badacze ostrzegają też przed negatywnymi efektami rozprzestrzeniania niesprawdzonych informacji przez internautów, które mogą doprowadzić do nieadekwatnych reakcji, zarówno negatywnych (np. samosąd ze strony tzw. hejterów), jak i pozytywnych (np. nieuzasadniona popularność, masowe wsparcie materialne)<sup>317</sup>. Jednocześnie aktywizm bez wychodzenia z domu jest wskazywany jako zjawisko warte wykorzystania przez podmioty non profit w celu skupiania społeczności wirtualnej wokół programu czy organizacji. Odpowiednio wykorzystane internetowe narzędzia marketingowe mogą przyczynić się do zwiększenia świadomości problemu społecznego i być skuteczne w tworzeniu trwałych więzi oraz rzeczywistego zaangażowania darczyńców<sup>318</sup>. Przykłady właściwie stosowanych technik internetowych przedstawiono w kolejnych punktach rozdziału.

### 5.3. Planowanie działań fundraisingowych

W fazie planowania wykorzystuje się pozyskane wcześniej dane do określenia celów, jakie mają być osiągnięte, grupy docelowej oraz pozycjonowania oferty, która będzie kierowana do darczyńców. Plan zawiera również szczegółowy opis etapów wdrożenia programu fundraisingowego z uwzględnieniem wszystkich elementów marketingu mix. Dalsze punkty planu dotyczą budżetu przeznaczanego na dany program, ram czasowych jego realizacji oraz mierników, które posłużą do monitorowania postępów oraz oceny rezultatów programu fundraisingowego.

Dobrze przygotowany plan fundraisingowy pełni szereg istotnych funkcji. Służy jako dokument organizujący pracę poszczególnych osób i zespołów, pozwala na monitorowanie postępów prac oraz ogólnego kierunku, w jakim zmierzają działania fundraisingowe. Odgrywa również rolę motywującą osoby uczestniczące w realizacji codziennych zadań, które stanowią część dużego i ważnego przedsięwzięcia. Istotna jest także funkcja koordynacyjna planów, która może być rozpatrywana na różnych poziomach. Plany fundraisingowe powinny być zgodne z kierunkiem rozwoju całej organizacji, służą zatem jako narzędzie pomagające koordynować

---

<sup>316</sup> Materiały kampanii są dostępne na stronach: <http://www.unicef.ca/en/article/likes-dont-save-lives-survival-gifts-do>, <http://www.youtube.com/watch?v=RwZEjiSHOqc> [dostęp 20.10.2015].

<sup>317</sup> M.D. Giardina, N.K. Denzin, G. Kien, *Media Memes and Prosumerist Ethics: Notes Toward a Theoretical Examination of Memetic Audience Behavior*, „Cultural Studies <=> Critical Methodologies” 2013, vol. 13, no. 6, s. 554–561.

<sup>318</sup> G.M. Grobman, G.B. Grant, op.cit., s. 129–131.

prace poszczególnych działów, w tym również części organizacji odpowiedzialnej za kontakty z beneficjentami i innymi kluczowymi interesariuszami. Wewnątrz samego działu fundraisingu szczegółowe plany programów skierowanych do różnych grup darczyńców pomagają zarządzać funkcją pozyskiwania funduszy na poziomie ogólnym, uwzględniającym cele i uwarunkowania każdego z programów oraz grupy docelowej. Jest to kwestia niezwykle istotna, gdyż wiąże się z szeroko dyskutowanym w środowisku trzeciego sektora efektem wypierania źródeł finansowania (ang. *crowding out effect*), który został opisany we wcześniejszych częściach książki.

W myśl koncepcji wypierania darczyńcy rezygnują ze wsparcia lub ograniczają swoją aktywność względem organizacji, która pozyskała fundusze na ten sam cel z innego źródła. W zależności od pochodzenia dodatkowych funduszy darczyńcy mogą odmiennie tłumaczyć swoją decyzję. Jeśli nowym źródłem wsparcia są inne osoby indywidualne, ujawnia się wówczas efekt pasażera na gapę, oznaczający, że wraz ze wzrostem liczby zaangażowanych osób zmniejsza się wysiłek poszczególnych jednostek. W przypadku informacji o znaczącym wsparciu z innego źródła darczyńcy mogą odczuć spadek wagi swojego wkładu w efekt programu i przenieść zainteresowanie na mniej popularne cele społeczne. Przy pozyskaniu wsparcia ze źródeł publicznych darczyńca, jako płatnik podatków, może mieć poczucie uczestniczenia w programie za pośrednictwem państwa, co stanowi argument za zmniejszeniem indywidualnego wysiłku na rzecz organizacji. Efekt wypierania, u którego podstaw leżą koncepcja dóbr publicznych i motywy altruistyczne, jest częściowo neutralizowany przez egoistyczne pobudki darczyńców. Powodują one, że informacje o nowych źródłach przychodu dla organizacji nie są odbierana jako sygnał do wycofania wsparcia. Opisane zjawisko nabiera jeszcze większego znaczenia wobec wzrostu liczby różnych źródeł finansowania organizacji, co pociąga za sobą jednoczesne utrzymywanie kontaktów z różnymi grupami darczyńców. W organizacji musi istnieć świadomość zachodzących między nimi zależności i należy odpowiednio kształtować programy skierowane do poszczególnych grup.

Badania empiryczne efektu wypierania źródeł finansowania w trzecim sektorze dają niejednoznaczne wyniki. Obok badań potwierdzających istnienie wspomnianego efektu są dostępne również publikacje głoszące brak jakichkolwiek reakcji ze strony darczyńców. W niektórych przypadkach raportowano wystąpienie efektu odwrotnego – nowo pozyskanym funduszom towarzyszyło zwiększenie wpływów z dotychczasowych źródeł (ang. *crowding-in effect*)<sup>319</sup>. Analiza dostępnych publikacji pozwala na wyciągnięcie dwóch wniosków dotyczących organizacji non profit:

---

<sup>319</sup> C. Okten, B.A. Weisbrod, *Determinants of donations in private nonprofit markets*, „Journal of Public Economics” 2000, vol. 75, s. 255–272; A.C. Brooks, *Taxes, subsidies, and listeners like you: Public policy and contributions to public radio*, „Public Administration Review” 2003, vol. 63,

- pozaaltruistyczne motywy mają istotny i niekwestionowany wpływ na postępowanie osób wspierających podmioty trzeciego sektora; dlatego też korzyści osobiste, choć często dla darczyńców drugoplanowe, nie powinny być traktowane przez organizacje jako efekt uboczny, niewymagający dodatkowego wysiłku; z tej perspektywy uzasadnione staje się postrzeganie relacji między organizacją a darczyńcami w kontekście wymiany, podczas której wsparcie celu społecznego jest nagradzane wypełnieniem określonego zadania, ale również dostarczeniem korzyści darczyńcom, ujętych w pozycjonowaniu oraz zaplanowanych i wplecionych w mechanizm programu fundraisingowego;
- zjawisko wypierania może być spowodowane zaniechaniem działań fundraisingowych ze strony organizacji; szczegółowa analiza danych pochodzących z 8 tys. organizacji non profit w Stanach Zjednoczonych wykazała, że efekt klasycznego wypierania, jeśli występował, był odpowiedzialny za niewielką część spadku ogólnych wpłat na rzecz organizacji; od 70 do 100% efektu wypierania tłumaczyło zaniechanie ze strony organizacji aktywności fundraisingowych skierowanych do dotychczasowych grup docelowych, które następowało po zdobyciu nowego źródła wpływów<sup>320</sup>; na zjawisko to, określone jako *fundraising crowding-out*, w szczególności są narażone organizacje funkcjonujące bez rzetelnych planów, podejmujące działania w sposób spontaniczny i reaktywny; organizacje pragnące uchronić się przed efektem wypierania powinny zatem zadbać o to, aby programy fundraisingowe dotyczące określonej grupy odbiorców nie były zarzucane, gdy podmiotowi uda się pozyskać środki z innych źródeł.

## 5.4. Nawiązanie i pielęgnowanie relacji

Etap poprzedzający wystąpienie organizacji non profit z apelem o pomoc ma na celu z jednej strony nawiązanie i ocieplenie relacji z darczyńcami, z drugiej zaś – pozyskanie informacji, które pozwolą lepiej dopasować treść i formę apelu do preferencji wybranej grupy docelowej. Dwa równoległe prowadzone działania obejmują nowych oraz dotychczasowych darczyńców, którzy stanowią bardzo różne grupy odbiorców, wymagające wykorzystania odmiennych narzędzi. Poniżej przedstawiono główne wątki działań rekrutacyjnych oraz rozwojowych.

---

s. 554–561; J. Gruber, D.M. Hungerman, *Faith-based Charity and Crowd-out During the Great Depression*, „Journal of Public Economics” 2007, vol. 91, s. 1043–1069.

<sup>320</sup> J. Andreoni, A.A. Payne, *Is Crowding Out Due Entirely to Fundraising? Evidence from a Panel of Charities*, National Bureau of Economic Research Working Paper Series, Cambridge 2011, no. 16372.



### 5.4.1. Rekrutacja darczyńców

Pozyskanie nowych darczyńców organizacji non profit jest zabiegiem kosztownym, który powinien być postrzegany jako działanie dające efekty w dłuższym czasie. Wiele programów dotyczących rekrutacji nie przynosi natychmiastowego zwrotu z inwestycji. Szacuje się, że wydatki związane z rozszerzaniem puli darczyńców pochłaniają od 75 do 150% wpłat pochodzących od nowo pozyskanej grupy. Dopiero dalsze pogłębianie relacji pozwala nie tylko pokryć koszty rekrutacji, lecz także generować wysoki zwrot z inwestycji (ROI), co w państwach rozwiniętych może nawet oznaczać pozyskanie 5 USD z każdego dolara wydanego na działania fundraisingowe<sup>321</sup>. W zależności od dostępnych danych oraz doświadczenia w obszarze fundraisingu organizacja może zastosować dwa odmienne podejścia w procesie rekrutacji<sup>322</sup>:

- **rekrutacja *a priori*** ma miejsce wtedy, gdy podmiot nie dysponuje wysokiej jakości bazą danych lub wynikami badań potencjalnych darczyńców; polega na wyznaczeniu segmentu docelowego na podstawie najlepszej wiedzy fundraiserów; w pierwszej kolejności dążą oni do odróżnienia grupy potencjalnych darczyńców od osób, które nie będą zainteresowane wsparciem; następnie poszukują cech pozwalających wyselekcjonować spośród wszystkich darczyńców tych, którzy zdecydują się poprzeć daną organizację oraz cel społeczny; przy intuicyjnym konstruowaniu grupy docelowej pomocne są ogólnie dostępne informacje o cechach socjodemograficznych oraz psychologicznych darczyńców (ich przykłady przedstawiono na początku niniejszego rozdziału);
- **rekrutacja *post hoc*** polega na wykorzystaniu już posiadanych danych lub prowadzeniu dedykowanych badań marketingowych w celu ustalenia profilu grupy docelowej potencjalnych darczyńców; w pierwszym przypadku fundraiserzy, mając wiedzę dotyczącą cech dotychczasowych darczyńców, mogą ustalić analogiczną charakterystykę dla rekrutowanej grupy; co więcej, wiedza o intensywności wsparcia organizacji przez osoby o określonych cechach pozwala na ustalenie grupy docelowej o wysokim potencjale do zaangażowania we wsparcie danego celu społecznego; technika ta umożliwia więc zmniejszenie ryzyka oraz kosztów rekrutacji; podobne efekty uzyskuje się, prowadząc pierwotne badania marketingowe pomagające ustalić, jakie cechy ma przyszły darczyńca najbardziej zainteresowany współpracą z daną organizacją non profit; w tym przypadku jednak zwiększona skuteczność działań fundraisingowych musi pokryć koszty

<sup>321</sup> A. Sargeant, E. Jay, *Fundraising management...*, op.cit., s. 117.

<sup>322</sup> E.J. Durango-Cohen, R.L. Torres, P.L. Durango-Cohen, *Donor Segmentation: When Summary Statistics Don't Tell the Whole Story*, „Journal of Interactive Marketing” 2013, vol. 27, no. 3, s. 172–184.



badan; w wyniku opisanych działań organizacja może przygotować (lub też pozyskać od agencji zewnętrznych) tzw. zimne bazy danych darczyńców, które służą do pierwszego kontaktu z nimi; osoby, które odpowiedzą na komunikat, zostaną zakwalifikowane do tzw. bazy ciepłej, zawierającej dane aktywnych darczyńców organizacji<sup>323</sup>.

Skonstruowany profil potencjalnego darczyńcy organizacji non profit służy jako podstawa do ustalenia formy pierwszego kontaktu i opracowania samej oferty kierowanej do potencjalnych darczyńców. Zgodnie z modelami postępowania darczyńców, zaprezentowanymi w drugim rozdziale książki, pierwszym etapem w nawiązaniu relacji z darczyńcami jest uświadomienie problemu społecznego oraz sposobów jego rozwiązania przez organizację. Badania empiryczne jednoznacznie wskazują na to, że osoby świadome istnienia określonej potrzeby społecznej są bardziej skłonne do zaangażowania się<sup>324</sup>. Informowanie potencjalnych darczyńców o potrzebach beneficjentów jest szczególnie istotne w przypadku problemów społecznych niewystępujących powszechnie. Organizacje zajmujące się daną tematyką i skoncentrowane na swoich beneficjentach mogą pomijać ten istotny etap w przekonaniu, że dany problem jest znany darczyńcom oraz równie ważny dla nich jak dla samej organizacji. Tymczasem prawda ta dotyczy jedynie kwestii dotyczących dużej części społeczeństwa lub też grup darczyńców bezpośrednio doświadczających danego problemu (np. rodzin osób dotkniętych rzadką chorobą)<sup>325</sup>.

Pierwszy kontakt z potencjalnym darczyńcą ma na celu stworzenie świadomości istnienia nie tylko danego problemu, ale również samej organizacji i jej programu, stanowiącego odpowiedź na zgłaszane potrzeby społeczne. Dobrze przygotowane pozycjonowanie (omówione w czwartym rozdziale książki) jest bardzo pomocne przy formułowaniu przekazu w taki sposób, by problem społeczny, misja organizacji, jej kompetencje, a następnie korzyści dla beneficjentów i darczyńców były powiązane i stanowiły spójną, jasną dla odbiorcy całość. Pozostaje natomiast kwestia odpowiedniego dobrania formy oraz nośnika przekazu tak, by objął swym zasięgiem wybraną grupę docelową. Docierając do potencjalnych darczyńców, należy mieć na uwadze podwójną rolę kampanii rekrutacyjnych. Z jednej strony, przekaz musi być na tyle jasny i zwracający uwagę, by był zrozumiany i zapamiętany przez grupę docelową. Środki masowego przekazu takie jak telewizja, prasa czy radio dobrze spełniają tę funkcję. Z drugiej zaś strony, organizacja powinna dążyć do zbudowania

<sup>323</sup> A. Sargeant, *Marketing Management...*, op.cit., s. 220–221.

<sup>324</sup> R. Bekkers, P. Wiepking, op.cit.; D.A. Small, G. Loewenstein, P. Slovic, *Sympathy and callousness: The impact of deliberative thought on donations to identifiable and statistical victims*, „Organizational Behavior And Human Decision Processes” 2007, vol. 102, s. 143–153.

<sup>325</sup> J.A. Olsen, J.I. Eidem, *An inquiry into the size of health charities: The case of Norwegian patient organizations*, „Journal of Socio-Economics” 2003, vol. 32, s. 457–466.

bazy nowych darczyńców, dzięki której możliwe będzie dalsze rozwijanie relacji z grupą docelową. Najefektywniejsze w tym obszarze techniki to spersonifikowane przesyłki pocztowe oraz rekrutacja w drodze osobistego kontaktu i rozmowy z potencjalnym darczyńcą. Przykładem tego ostatniego są działania organizacji Amnesty International, która prowadzi program „Door2Door”. Rekruterzy zapraszają do rozmowy ludzi spotkanych na ulicy, pozyskując nowych członków i darczyńców oraz prowadząc edukację dotyczącą praw człowieka i działań organizacji<sup>326</sup>. Najlepsze efekty osiąga się, stosując zintegrowany model komunikacji, kiedy różne formy oraz kanały przekazu wzmacniają się wzajemnie. Wśród dostępnych form komunikacji marketingowej działania w obszarze PR oraz sponsoringu nie stanowią dobrych narzędzi budowania świadomości, są natomiast użyteczne na dalszych etapach kształtowania wizerunku programów lub organizacji, które są już znajome odbiorcom.

#### 5.4.2. Rozwój relacji z dotychczasowymi darczyńcami

Analizy budżetów fundraisingowych organizacji non profit w państwach zachodnich wskazują, że na obsługę dotychczasowych darczyńców podmioty przeznaczają około 80% swoich funduszy<sup>327</sup>. Jest to zrozumiałe, jeśli weźmie się pod uwagę znacznie niższe ryzyko i wyższą efektywność tego rodzaju przedsięwzięć w porównaniu z działaniami rekrutacyjnymi. W organizacjach dysponujących na bieżąco aktualizowaną bazą danych darczyńców z łatwością można zauważyć różnice między darczyńcami, którzy wspierają organizację z różną regularnością oraz wysokością wpłat, preferują odmienne formy kontaktu i reagują w różny sposób na te same informacje i zachęty. Jest to dla organizacji ważna informacja do analizy i sygnał konieczności dalszego dopasowywania działań do poszczególnych grup odbiorców. Zabieg taki, z jednej strony, pozwoli na lepsze spełnienie oczekiwań darczyńców, z drugiej zaś – umożliwi efektywne wykorzystanie budżetu organizacji.

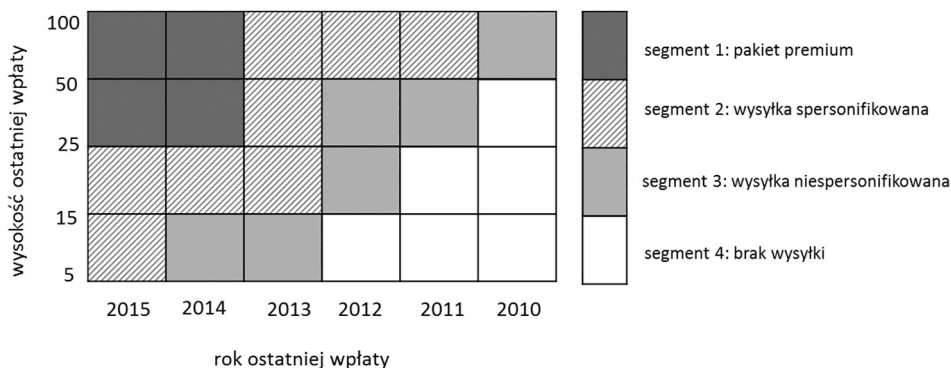
Przykładowy wynik takiej analizy został ukazany na wykresie 5.4, na którym rodzaj wysłanych pocztą materiałów został uzależniony od dwóch zmiennych – czasu oraz wysokości ostatniej wpłaty. Organizacja podzieliła swoich darczyńców na cztery segmenty, wobec których zostały zastosowane różne formy kontaktu. Pierwsza grupa – darczyńców, którzy w ostatnich 2 latach wpłacili duże sumy pieniędzy – została uznana za segment o najwyższym potencjale do dalszej współpracy. Do tych osób organizacja przesłała wysokiej jakości materiały wraz z drobnym upominkiem. Osoby z drugiego segmentu, które wsparły podmiot mniejszymi kwotami lub

<sup>326</sup> Amnesty International, [http://amnesty.org.pl/no\\_cache/aktualnosci/strona/article/8045.html](http://amnesty.org.pl/no_cache/aktualnosci/strona/article/8045.html) [dostęp 20.10.2015].

<sup>327</sup> A. Sargeant, *Marketing Management...*, op.cit., s. 215.

też były aktywne ponad 2 lata temu, otrzymały zaadresowany na konkretne imię i nazwisko pakiet nieco zmodyfikowanych materiałów, niezawierający upominku. Do osób z trzeciej grupy – dawnych darczyńców wspierających organizację niewielkimi kwotami lub też niemających kontaktu przez co najmniej ostatnie 3 lata – został rozesłany niespersonifikowany pakiet promocyjny.

**Wykres 5.4. Formy wysyłek pocztowych do segmentów darczyńców, wyodrębnionych według kryterium wysokości i czasu ostatniej wpłaty**



Źródło: opracowanie własne.

Czwarty segment stanowili pozostali darczyńcy zarejestrowani w bazie, aktywni ponad 3 lata temu i przekazujący niewielkie datki. W odniesieniu do nich organizacja zdecydowała nie ponawiać kontaktu drogą pocztową. Materiały rozesłane do wyodrębnionych grup darczyńców powinny różnić się zarówno formą, jak i treścią. Opracowanie i wysyłka materiałów niespersonifikowanych, przygotowanych na niższej jakości papierze i niezawierających upominku wiąże się z mniejszymi kosztami, niż ma to miejsce w przypadku materiałów premium. Każda wersja materiałów powinna być również nieco inaczej zredagowana i zawierać odmienne informacje. Osoby, które w ostatnim roku wpłaciły duże sumy pieniędzy, z zainteresowaniem przyjmą raport o wydatkach z tego okresu, materiały powinny również zawierać sugestie wpłaty wyższych (dla segmentu premium) oraz niższych (dla pozostałych) sum na rzecz organizacji.

Programy dotyczące rozwijania stosunków z dotychczasowymi darczyńcami nie muszą wiązać się z prośbą o wsparcie. Organizacje non profit przesyłają kartki urodzinowe oraz świąteczne, zapraszają na organizowane przez siebie imprezy lub też inne wydarzenia związane z określonym celem społecznym<sup>328</sup>. Również treści

<sup>328</sup> A. Kotzebue, *On collective goods, voluntary contributions, and fundraising*, Springer Gabler, Wiesbaden 2014, s. 58.

przesyłane drogą mailową lub też zamieszczane na stronach internetowych oraz w mediach społecznościowych umożliwiają pogłębianie relacji. Przeznaczone dla darczyńców dostępne po zalogowaniu części serwisów internetowych, interaktywne portale i blogi doskonale spełniają funkcje kształtowania dobrych stosunków oraz pozyskiwania informacji o preferencjach i oczekiwaniach darczyńców<sup>329</sup>.

## 5.5. Formułowanie apelu organizacji non profit

Kolejny etap cyklu fundraisingowego – wystąpienie z prośbą o wsparcie – ma kluczowe znaczenie dla powodzenia programu. Prowadzone od wielu lat badania wskazują, że nawet jeśli osoby mają świadomość istnienia danego problemu społecznego, w pełni popierają działania organizacji i utożsamiają się z jej misją, brak jednoznacznego sygnału do podjęcia aktywności wydatnie zmniejsza prawdopodobieństwo, że zostaną oni darczyńcami<sup>330</sup>. Badania z Wielkiej Brytanii i Holandii wykazały, że 80–90% finansowego wsparcia wpływało do organizacji non profit w wyniku wystosowania apelu<sup>331</sup>.

**Tabela 5.1. Cechy skutecznego i nieskutecznego apelu fundraisingowego**

Apel	Dobry przekaz	Zły przekaz
Jasny	zrozumiwały i jednoznaczny, ułatwia podjęcie działania	chaotyczny, skomplikowany, wprowadzający w błąd
Atrakcyjny	buduje pozytywną postawę, angażuje emocjonalnie	nieciekawy, nieestetyczny, obraźliwy
Wiarygodny	przekonuje do korzyści, wzbudza zaufanie	nachalny, manipulujący, rozmyty
Wyjątkowy	wyróżnia się na tle innych przekazów	taki sam jak inne

Źródło: opracowanie własne.

W procesie projektowania przekazu o wsparcie są wykorzystywane wszystkie informacje pozyskane we wcześniejszych etapach cyklu fundraisingowego. Forma apelu musi być dopasowana do celów programu oraz misji i pozycjonowania organizacji z jednej strony oraz do oczekiwań, preferencji i możliwości darczyńców z drugiej.

<sup>329</sup> G.M. Grobman, G.B. Grant, op.cit., s. 101–105.

<sup>330</sup> J. Meer, H.S. Rosen, *The ABCs of charitable solicitation*, „Journal of Public Economics” 2011, vol. 95, no. 5, s. 363–371.

<sup>331</sup> W.K. Bryant, H.J. Slaughter, H. Kang, A. Tax, *Participating in philanthropic activities: Donating money and time*, „Journal of Consumer Policy” 2003, vol. 26, no. 1, s. 43–73; R. Bekkers, P. Wiepking, op.cit.

Ponadto, pod uwagę należy wziąć również inne czynniki zewnętrzne, takie jak aktywność innych organizacji non profit czy możliwości techniczne poszczególnych, wybranych kanałów komunikacji. W tabeli 5.1 przedstawiono cztery podstawowe cechy, jakimi powinien się charakteryzować dobrze przygotowany przekaz, oraz przykłady błędów popełnianych w poszczególnych obszarach.

**Jasny apel fundraisingowy** ułatwia podjęcie decyzji o wsparciu. Operuje się w nim językiem jasnym i zrozumiałym dla grupy docelowej. Jest również przejrzysty w warstwie graficznej i kolorystycznej. Treść przekazu nie pozostawia wątpliwości co do kroków, jakie należy podjąć, by móc włączyć się do akcji. Badania wskazują, że wśród informacji, które powinny znaleźć się w apelu, warto zawrzeć konkretną sumę sugerowanego wsparcia. Odbiorcy przekazu mają bowiem skłonność do wpłacania proponowanych kwot, lecz również większa część adresatów odpowiada na tak sformułowany apel<sup>332</sup>. Eksperyment przeprowadzony na stronie internetowej organizacji pozyskującej wsparcie przez wpłaty on-line wykazał, że zamieszczanie sum ostatnich dokonanych wpłat miało wpływ na wysokość kolejnych datków<sup>333</sup>. Zgodnie z efektem społecznego dowodu słuszności udostępnianie informacji o aktywności innych darczyńców działa mobilizująco, redukuje niepewność, jak również wytwarza pewnego rodzaju presję społeczną. Wielkości sum proponowane przez organizacje powinny być dopasowane do oczekiwań, przyzwyczajzeń oraz możliwości finansowych danej grupy odbiorców. Ponadto, nowo pozyskani darczyńcy, dokonujący wpłaty po raz pierwszy, niezależnie od dochodów i zaangażowania w cel społeczny mają tendencję do wpłacania niższych kwot, które z czasem mogą ulegać podwyższeniu. Organizacje powinny zatem aktywnie zarządzać sugerowaną wpłatą w czasie, zwiększając ją wraz z zacieśnianiem relacji i wzrostem wzajemnego zaufania<sup>334</sup>. Odpowiednio dopasowane powinny również być proponowane formy wpłat pieniężnych. Osoby, które wsparły program kilkakrotnie w przeszłości, warto poinformować, w jaki sposób mogą wydać dyspozycję w swoim banku o stałym, cyklicznym poleceniu zapłaty na rzecz programu. Darczyńcom jednorazowym, należącym do starszego pokolenia przyda się wstępnie wypełniony blankiet przelewu, który mogą zrealizować na poczcie. Dla młodszych natomiast bardziej odpowiednia będzie elektroniczna forma apelu o wsparcie, z linkiem do dokonywania transakcji on-line.

<sup>332</sup> J.A. List, *Toward an Understanding of why Suggestions Work in Charitable Fundraising: Theory and Evidence from a Natural Field Experiment*, National Bureau of Economic Research Working Paper Series, Cambridge 2013, no. 19665.

<sup>333</sup> S. Sasaki, *The Effect of Social Information on Online Giving Behaviors*, materiały konferencyjne, Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action, Arnova Annual Conference, Hartford CT 2013.

<sup>334</sup> A. Sargeant, *Marketing Management...*, op.cit., s. 222–223.

**Pojęcie atrakcyjności apelu fundraisingowego** wiąże się z odpowiednim przedstawieniem celów organizacji tak, by wzbudzić zainteresowanie oraz spowodować zaangażowanie grupy docelowej. Świadomość istnienia określonego programu nie przekłada się na konkretne wsparcie, jeśli nie towarzyszy jej pozytywna postawa darczyńców wobec organizacji i jej działań. Przekaz może wykorzystywać rozmaite rozwiązania estetyczne i formalne oraz bazować na argumentacji racjonalnej, emocjonalnej lub odwołującej się do wartości<sup>335</sup>.

Przygotowanie atrakcyjnego apelu skierowanego do darczyńców wymaga odmiennego podejścia niż to stosowane przez przedsiębiorstwa, oferujące towary lub usługi. Celem firm jest przekonanie do atrakcyjności oferty przez przedstawianie pożądanego przez klienta efektów oraz korzyści, jakie odniesie on po zakupie. Przed organizacją non profit stoi zadanie ujęcia w apelu fundraisingowym perspektyw dwóch, często bardzo różnych grup interesariuszy – darczyńcy i beneficjenta. Wspólnota wartości, możliwość identyfikowania się z beneficjentem oraz osobiste zaangażowanie emocjonalne są, jak podkreślono wcześniej, istotnymi czynnikami zwiększającymi atrakcyjność przekazu społecznego. Właśnie wtedy wzmocnieniu ulega altruistyczna część motywów darczyńcy. Dlatego organizacje dzielą się informacjami o problemie społecznym, zamieszczają zdjęcia potrzebujących, skracają dystans psychiczny, wykorzystując nieformalny język oraz formę narracji. Wszystkie te techniki pomagają potencjalnym darczyńcom wyobrazić sobie siebie samych w sytuacji beneficjentów i, co za tym idzie, ocenić korzyści płynące dla nich z prezentowanego programu społecznego. Aby jednak decyzja o wsparciu organizacji została podjęta, odbiorca apelu musi postawić się również w roli darczyńcy. Skierowanie uwagi na adresata apelu łączy się z argumentacją podkreślającą korzyści własne i uruchamia egoistyczną część motywów. Wątek odpowiedniej kompozycji argumentacji pochodzących z tych dwóch obszarów w komunikatach organizacji non profit od wielu lat przewija się w literaturze dotyczącej trzeciego sektora. Jedne badania wskazują, że lepiej działają komunikaty skoncentrowane na korzyściach beneficjentów, inne zaś dowodzą wyższości argumentacji podkreślającej wartości dla darczyńców, co wskazuje na złożoność zagadnienia<sup>336</sup>. Na podstawie dostępnych informacji możliwe jest sformułowanie kilku uwag oraz zaleceń dla organizacji non profit przygotowujących apel fundraisingowy:

<sup>335</sup> W. Wymer, P. Konwles, R. Gomes, op.cit., s. 159.

<sup>336</sup> R.J. Fisher, M. Vandenbosch, K.D. Antia, *An Empathy-Helping Perspective on Consumers' Responses to Fund-Raising Appeals*, „Journal of Consumer Research” 2008, vol. 35, no. 3, s. 519–531; J.G. Holmes, D.T. Miller, M.J. Lerner, *Committing Altruism Under the Cloak of Self-Interest: The Exchange Fiction*, „Journal of Experimental Social Psychology” 2002, vol. 38, no. 2, s. 144–151; D. Dolinski, T. Grzyb, J. Olejnik, S. Prusakowski, K. Urban, *Let's dialogue about penny: Effectiveness of dialogue involvement and legitimizing paltry contribution techniques*, „Journal of Applied Social Psychology” 2005, vol. 35, s. 1150–1170.



- udowodniono, że skuteczność obu trybów argumentacji zależy od sytuacji, w jakiej darczyńca podejmuje decyzję o wsparciu<sup>337</sup>; w warunkach określonych jako społeczne, kiedy jego decyzja jest podawana do publicznej wiadomości, zostają uruchamiane mechanizmy natury społecznej; darczyńca kieruje się chęcią kształtowania własnego wizerunku przez działanie zgodne z przyjętymi normami; ponieważ postawy altruistyczne są uznane za społecznie pożądane, w takich okolicznościach argumentacja skierowana na potrzeby beneficjentów działa skuteczniej niż wskazywanie na korzyści dla darczyńcy; należy o tym pamiętać, występując z apelem podczas imprez i spotkań, zbiórek publicznych, a także kontaktów telefonicznych, kiedy adresat (potencjalny darczyńca) znajduje się pod presją oceny swojego rozmówcy; w sytuacjach prywatnych natomiast efekt kształtowania wizerunku społecznego nie występuje, a argumenty wskazujące na korzyści osobiste (psychologiczne, społeczne czy materialne) darczyńców nabierają większego znaczenia; przemawianie z perspektywy darczyńcy ma zatem głęboki sens w przypadku apeli wysyłanych pocztą lub przez Internet i wówczas, gdy decyzja jest podejmowana bez presji społecznej;
- powyższe prawidłowości są wzmocniane lub osłabiane przez indywidualne cechy i wartości darczyńców; apel podkreślający korzyści beneficjentów będzie bardziej atrakcyjny dla aktywnych wolontariuszy, a więc ludzi, których cechuje motywacja altruistyczna, niż dla osób, które nigdy nie podjęły działań na rzecz innych; komunikat powinien być zatem zawsze dopasowany do cech, wartości i orientacji grupy docelowej;
- część organizacji non profit stosuje formę mieszaną, w której podkreśla się obie grupy korzyści z tym samym natężeniem; tymczasem wykazano, że darczyńcy mogą rozważać apel o wsparcie z obu perspektyw, jednak nie w tym samym czasie; przeplatanie silnych komunikatów z obu obszarów jednocześnie powoduje wewnętrzny konflikt i obniża prawdopodobieństwo wsparcia organizacji<sup>338</sup>; dla potencjalnego darczyńcy, który w sposób bardzo realny wyobraża sobie siebie w roli ofiary wymagającej wsparcia, naturalny jest stan bierności; w takiej sytuacji apel o natychmiastowe działanie wywołuje wycofanie, a argumentacja dotycząca korzyści dla darczyńcy potęguje poczucie niezdecydowania; w świetle powyższych rozważań logika cyklu fundraisingowego, zakładającego istnienie kontaktu poprzedzającego fazę właściwego apelu, nabiera dodatkowej wartości; organizacja non profit w fazie budowania świadomości może skoncentrować

<sup>337</sup> K. White, J. Peloza, *Self-Benefit Versus Other-Benefit Marketing Appeals: Their Effectiveness in Generating Charitable Support*, „Journal of Marketing” 2009, vol. 73, s. 109–124.

<sup>338</sup> I.W. Hung, R.S. Wyer jr, *Differences in Perspective and the Influence of Charitable Appeals: When Imagining Oneself as the Victim Is Not Beneficial*, „Journal of Marketing Research” 2009, vol. 46, s. 421–434.



się na korzyściach beneficjenta, aby we właściwym apelu móc zwracać się do grupy docelowej przede wszystkim w kontekście wartości, którymi dysponuje oraz których pragnie darczyńca.

Jako podsumowanie powyższych uwag należy stwierdzić, że w każdym komunikacie organizacji non profit powinny znaleźć się odpowiednie informacje dotyczące obu obszarów korzyści, jednak muszą być one odpowiednio wyeksponowane w zależności od funkcji, którą ma spełnić przekaz, cech darczyńców oraz sytuacji, w jakiej podejmuje on decyzję o udziale w programie fundraisingowym.

**Wiarygodność apelu fundraisingowego** ma bezpośredni wpływ na proces wzmacniania zaufania darczyńców do organizacji i jej programu. Dotyczy więc kwestii centralnej dla działania podmiotów trzeciego sektora. Tymczasem niektóre formy oraz kanały komunikacji z darczyńcami nie są postrzegane jako wiarygodne w oczach potencjalnych darczyńców. W Polsce, jak również w wielu innych krajach środków masowego przekazu dotyczy stosunkowo niskie zaufanie<sup>339</sup>. Korzyści dla programu fundraisingowego wynikające z dużego zasięgu apelu nadanego w telewizji czy radiu mogą być ograniczone utratą wiarygodności związaną z wykorzystaniem właśnie tych nośników. Fundraiserzy muszą zachować szczególną ostrożność w doborze zarówno formy, jak i treści przekazu. W pierwszej kolejności istotne jest wyważenie między dwoma wspomnianymi obszarami. Bardzo rozbudowana, atrakcyjna część artystyczna, niosąca niewiele informacji może być oceniona negatywnie przez darczyńców i postrzegana jako nieodpowiednie (nadmierne) inwestowanie w reklamę środków przeznaczonych na cele społeczne. Badacze odnotowali sytuacje, w których surowy i prosty list przesłany drogą pocztową spowodował większy odzew darczyńców niż kolorowy, wypełniony zdjęciami apel<sup>340</sup>. Niezwykle istotne jest zawarcie informacji i zachęt niestanowiących obietnic bez pokrycia. Zarówno potencjalni darczyńcy, jak i szeroko pojęta opinia publiczna wykazują wrażliwość na wszelkie przejawy populizmu w komunikatach związanych z organizacjami trzeciego sektora<sup>341</sup>.

**Wyjątkowość przekazu fundraisingowego** wiąże się z koniecznością pokonania bariery szumu medialnego tak, by zwrócić uwagę i zyskać zainteresowanie, a w dalszych etapach zrozumienie i akceptację grupy docelowej. Pod tym względem działania organizacji non profit nie różnią się od działań przedsiębiorstw i sprządzają się do wysiłków skierowanych na odróżnienie się od innych podmiotów

<sup>339</sup> 2015 *Edelman Trust...*, op.cit.

<sup>340</sup> R. Bekkers, P. Wiepking, op.cit.

<sup>341</sup> Populizm rozumiany jest tu jako głoszenie i popieranie chwytliwych haseł, zgodnych z oczekiwaniami większości w celu zdobycia poparcia społeczeństwa i osiągnięcia przy jego pomocy określonych celów. Więcej na temat populizmu w polskich mediach można przeczytać w: M. Dudkiewicz, *Populiści dobroczynności. Medialne informowanie o pomaganiu*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2013.

stanowiących alternatywę dla odbiorców<sup>342</sup>. Chęć wyróżnienia się idzie w parze z potrzebą przekazania jak najbardziej przekonujących grupę docelową sygnałów. W niektórych organizacjach non profit podejmuje się decyzje wykorzystania szokujących, balansujących na granicy norm moralnych oraz estetycznych przekazów, takich jak zdjęcia cierpiących dzieci, czy drastycznych scen przemocy<sup>343</sup>. W ten sposób zostaje osiągnięty cel zwrócenia uwagi na problem społeczny i odróżnienia się od konkurencji. Uruchamiane są jednocześnie emocje o ewidentnie negatywnym zabarwieniu, co może powstrzymać darczyńców od wsparcia organizacji. W literaturze nie rozstrzygnięto kwestii skuteczności szokujących przekazów, zalicza się je jednak do działań o podwyższonym ryzyku, a więc mogących doprowadzić do szybkiego spadku zaufania interesariuszy do nadawcy komunikatu<sup>344</sup>.

Innym, znacznie mniej kontrowersyjnym sposobem zarówno zwrócenia uwagi, jak i zyskania zaufania grupy docelowej jest zaproszenie do udziału w programach społecznych osób popularnych w określonych kręgach. Największe organizacje humanitarne od lat współpracują z gwiazdami kina, znanymi piosenkarzami czy sportowcami. Zaangażowani celebryci zwracają uwagę szerokiej publiczności na określone problemy społeczne i aktywnie uczestniczą w zbieraniu funduszy na ich rozwiązanie. Odgrywają oni istotną rolę w budowaniu psychologicznego pomostu między potencjalnymi darczyńcami i beneficjentami, których problemy są nierzadko odległe i niezrozumiałe dla odbiorców kampanii fundraisingowych. Jednocześnie obecność gwiazd w programach społecznych wymusza określony sposób komunikowania z otoczeniem, ponieważ prosta i medialnie atrakcyjna forma przekazu utrudnia ukazanie problemu społecznego w całej swojej złożoności<sup>345</sup>. Nie ulega jednak wątpliwości, że odpowiednio wyważona kampania wykorzystująca wizerunek znanej osoby może przyczynić się do wyróżnienia programu i pozyskania uwagi grupy docelowej. Kwestią kluczową jest dopasowanie wizerunku ambasadora do grupy odbiorców kampanii fundraisingowej. W Polsce ambasadorem organizacji UNICEF został piłkarz R. Lewandowski, a dziennikarz M. Orłowski wspiera akcję „Cała Polska czyta dzieciom”<sup>346</sup>. W przestrzeni wirtualnej amerykańska organizacja Save

<sup>342</sup> E.A. Barman, *Asserting Difference: The Strategic Response of Nonprofit Organizations to Competition*, „Social Forces” 2002, vol. 80, no. 4, s. 1191–1222.

<sup>343</sup> H. Nunn, *Emotional Death: the Charity Advert and Photographs of Childhood Trauma*, „Journal for Cultural Research” 2004, vol. 8, no. 3, s. 271–292.

<sup>344</sup> D. West, A. Sargeant, *Taking Risks with Advertising: The Case of the Not-For-Profit Sector*, „Journal of Marketing Management” 2004, vol. 20, no. 9, s. 1027–1045.

<sup>345</sup> O. Driessens, S. Joye, D. Biltreyst, *The X-factor of charity: a critical analysis of celebrities' involvement in the 2010 Flemish and Dutch Haiti relief shows*, „Media, Culture & Society” 2012, vol. 34, no. 6, s. 709–725.

<sup>346</sup> UNICEF, <http://www.unicef.pl/Co-robimy/Galerie/Robert-Lewandowski-Ambasadorem-UNICEF-zdjecia-z-konferencji>; Cała Polska Czyta Dzieciom, <http://www.cpcd.pl/ambasadorzy-fundacji> [dostęp 10.10.2015].

the Children, zajmująca się pomocą potrzebującym dzieciom na całym świecie, współpracuje z bijącym rekordy popularności w sieci blogerem i graczem komputerowym PewDiePie<sup>347</sup>. Należący do młodego Szweda kanał na YouTube miał w styczniu 2016 r. ponad 41 mln subskrypcji, co czyniło go najpopularniejszą osobą na tym portalu<sup>348</sup>. Jego apele o wsparcie organizacji Save the Children docierają do młodych internautów, z którymi kontakt za pomocą innych, tradycyjnych środków przekazu jest ograniczony<sup>349</sup>.

Wyniki polskich badań dotyczących wagi poszczególnych sposobów kształtowania apelu fundraisingowego wskazują, że organizacje pozarządowe w naszym kraju najchętniej polegają na wzmacnianiu wiarygodności poprzez eksponowanie obecnych oraz już przeprowadzonych akcji i działań społecznych oraz podnoszą atrakcyjność, pokazując samych beneficjentów (np. dzieci, dla których przeznaczana jest pomoc), a także zapraszając do programów znane osoby. Stosunkowo rzadziej wykorzystuje się w przekazach elementy wywołujące smutek oraz zawierające treści szokujące<sup>350</sup>.

## 5.6. Utrzymanie relacji z darczyńcami i zarządzanie nimi

Pozyskanie regularnego wsparcia darczyńców wymaga od organizacji zadbania o nich nie tylko przed aktem dobroczynności, ale także po nim. Wzmacnianie lojalności jest procesem odmiennym niż rekrutacja, gdyż motywy przystąpienia do działań dobroczynnych zwykle są inne niż te, które decydują o pozostaniu w kontakcie z organizacją na dłużej. Badania dotyczące lojalności darczyńców indywidualnych pozwoliły wyróżnić cztery główne czynniki, które sprzyjają decyzji o kontynuowaniu aktywności<sup>351</sup>. Pierwszy i najsilniej działający to poczucie

<sup>347</sup> Kanał PewDiePie, <http://www.youtube.com/user/PewDiePie> [dostęp 7.01.2016].

<sup>348</sup> Stan z dnia 7 stycznia 2016 r. Bieżące rankingi popularności na YouTube można śledzić na: <https://socialblade.com/youtube/top/100/mostsubscribed>.

<sup>349</sup> Jeden filmik tego blogera dotyczący wsparcia organizacji obejrzało ponad 3,5 mln internautów; [https://www.youtube.com/watch?v=gd\\_4juHPDaM](https://www.youtube.com/watch?v=gd_4juHPDaM) [dostęp 17.09.2015]. Informacje na temat współpracy są dostępne na stronie organizacji Save the Children, [http://www.savethechildren.org/site/c.8rKLIXMGIpI4E/b.9052337/k.ECCD/PewDiePie\\_Celebrates\\_his\\_25\\_Million\\_YouTube\\_Subscriber\\_Milestone\\_by\\_Supporting\\_Save\\_the\\_Children.htm?msource=weklppdp0314](http://www.savethechildren.org/site/c.8rKLIXMGIpI4E/b.9052337/k.ECCD/PewDiePie_Celebrates_his_25_Million_YouTube_Subscriber_Milestone_by_Supporting_Save_the_Children.htm?msource=weklppdp0314) [dostęp 17.09.2015].

<sup>350</sup> B. Iwankiewicz-Rak, *Kierunki zmian działań marketingowych organizacji pozarządowych*, „Zeszyty Naukowe” Uniwersytetu Szczecińskiego 2014, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 35, *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty*, s. 9–17.

<sup>351</sup> J. Naskrent, P. Siebelt, *The Influence of Commitment, Trust, Satisfaction, and Involvement on Donor Retention*, „Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations” 2011, vol. 22, no. 4, s. 757–778.

zobowiązania (ang. *commitment*), widoczne na poziomie afektywnym jako mocny związek emocjonalny z organizacją i celem, na poziomie normatywnym, kiedy do głosu dochodzi poczucie odpowiedzialności i obowiązku, oraz jako mechanizm kalkulacyjny, zgodnie z którym darczyńca ma poczucie, że jego działanie jest w pełni uzasadnione i opłacalne. Wzmacniającym go, drugim czynnikiem jest zaangażowanie (ang. *involvement*), przejawiające się zainteresowaniem darczyńcy danym obszarem społecznym i działaniami organizacji, co zwiększa motywację do uczestniczenia w jej programie. Trzeci czynnik to zaufanie (ang. *trust*) do organizacji non profit, które pozwala sądzić, że działania podmiotu są godne wsparcia i że tak pozostanie w przyszłości. Czwartym czynnikiem jest satysfakcja (ang. *satisfaction*), a więc pozytywne emocje wpływające z dotychczasowych doświadczeń związanych ze współpracą. Podmiot non profit, któremu uda się utrzymać poczucie zobowiązania, zaufanie, satysfakcję oraz zaangażowanie darczyńców na wysokim poziomie również po otrzymaniu od niego wsparcia, ma duże szanse na zdobycie ich lojalności. Aby tak się stało, organizacje non profit muszą unikać transakcyjnego myślenia o fundraisingu. W tabeli 5.2 zestawiono podstawowe różnice między transakcyjnym i relacyjnym sposobem pojmowania swojej roli przez działy zajmujące się pozyskiwaniem wsparcia od darczyńców.

**Tabela 5.2. Różnice między fundraisingiem transakcyjnym i relacyjnym**

Kryteria różnicowania	Fundraising transakcyjny	Fundraising relacyjny
Orientacja	wyłącznie na cel społeczny	na relacje z darczyńcami
Horyzont czasowy	krótkoterminowy	długoterminowy
Koncentracja	na liczbie darczyńców	na lojalności darczyńców
Mierniki sukcesu	zwrot z inwestycji (ROI), wielkość wpływów z programu	długookresowa wartość darczyńcy
Jakość usług	nieistotna	bardzo istotna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Sargeant, J. Shang, *Fundraising Principles and Practice*, John Willey&Sons, San Francisco 2010, s. 334.

Fundraising transakcyjny cechuje skupienie się na krótkoterminowych efektach kampanii, liczonych sumą pozyskanych środków, liczbą aktywnych darczyńców czy zwrotem z inwestycji. Jakość przekazywanych darczyńcom wartości (usług) w zamian za ich wsparcie nie jest istotna, gdyż nie są oni postrzegani jako interesariusze, o których należy dbać. Dzieje się tak najczęściej wtedy, gdy organizacja jest zorientowana w sposób wąski – na potrzeby beneficjentów jako jedynej ważnej grupy interesariuszy. Potrzeby darczyńców nie wydają się w takim przypadku istotne, co przyczynia się do dużej ich rotacji i niskich wskaźników lojalności. Organizacja wdrażająca fundraising relacji postrzega darczyńców jako ważną grupę interesariuszy

i stara się nawiązać z nimi dialog. Do oceny efektywności pracy działu fundraisingu włącza się mierniki długoterminowe, takie jak długookresowa wartość darczyńcy (ang. *donor lifetime value*), która pomaga oszacować całkowite wsparcie udzielone przez jednego darczyńcę na rzecz organizacji, jeśli relacja zostanie utrzymana przez całe jego życie. Ostatni wiersz w tabeli – jakość usług – odnosi się do oferty organizacji skierowanej do wybranej grupy darczyńców oraz jakości interakcji między darczyńcami a organizacją. Wysoka jakość interakcji sprawia, że aktem wsparcia towarzyszą pozytywne doświadczenia darczyńców, co jest warunkiem koniecznym, by aktywność dobroczynna była kontynuowana w przyszłości<sup>352</sup>.

U podstaw fundraisingu relacji leży koncepcja wymiany wartości, w której zakłada się, że interakcjom towarzyszy wymiana materialnych oraz niematerialnych zasobów między stronami. Wśród wartości przekazywanych przez darczyńców indywidualnych podmiotowi non profit można wyróżnić pieniądze, wsparcie rzeczowe, ale również informacje zwrotne, które umożliwiają organizacji gromadzenie doświadczenia oraz wiedzy o tej grupie interesariuszy. Wśród wartości niematerialnych znajdują się również postawy względem organizacji – pozytywne emocje, zaufanie, poczucie identyfikacji, które należą do grupy wartości określonej jako „sympatia”. Darczyńcy mogą wreszcie wzmacniać prestiż organizacji, rozpowszechniając dobre opinie na jej temat, świadcząc o jej rzetelności i wiarygodności oraz uczestnicząc w organizowanych przez nią spotkaniach i imprezach (wartości z grupy „status”).

Wartości, jakich oczekuje od organizacji darczyńca, mieszczą się w tych samych, uniwersalnych kategoriach sympatii, statusu, informacji, usług, dóbr rzeczowych i pieniędzy, choć ich wagi oraz struktura przepływów różnią się od tych skierowanych do podmiotu non profit. Ulgi i odliczenia podatkowe od darowizn, prawo do zakupu produktów po preferencyjnych cenach czy darmowe ich otrzymanie (np. bilety na gale charytatywne i koncerty) to materialne i finansowe formy gratyfikacji darczyńców. Autorzy są zgodni co do tego, że nie decydują one o lojalności darczyńcy wobec organizacji dobroczynnej<sup>353</sup>. Nawiązanie szczególnej i trwałej więzi wymaga uruchomienia narzędzi, które pozwolą darczyńcom poczuć się akceptowanymi, wyjątkowymi i usatysfakcjonowanymi z efektów swojego wsparcia. Są to wartości z obszaru sympatii, statusu i informacji, a ich realizacja ma miejsce również poprzez wcześniej wspomniane materialne nośniki. Przekazanie drobnych upominków nie zwiększa zasobności darczyńców, lecz stanowi dowód wdzięczności, podobnie bezpłatny udział w balu charytatywnym spełnia przede wszystkim funkcje prestiżowe.

<sup>352</sup> S. Kevin, A. Sargeant, *Measuring donor loyalty: key reasons why Net Promoter Score (NPS) is not the way*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 2013, vol. 18, no. 1, s. 1–6.

<sup>353</sup> A. Sargeant, E. Jay, *Building Donor Loyalty: The Fundraiser's Guide to Increasing Lifetime Value*, Jossey-Bass, San Francisco 2011, s. 150–151.

W kolejnym punkcie omówiono trzy obszary, które służą dostarczaniu wartości w dużej mierze niematerialnych i sprzyjają nawiązywaniu długoterminowych relacji organizacji non profit z darczyńcami.

### 5.6.1. Sposoby wzmacniania lojalności darczyńców

Zgodnie z wcześniejszymi uwagami zatrzymanie przy sobie darczyńców udaje się wtedy, gdy organizacja potrafi wzmocnić poczucie satysfakcji, zaufanie oraz zaangażowanie grupy docelowej. Poniżej zaproponowano podział sposobów wzmacniania lojalności darczyńców na trzy główne kategorie, układające się w zalecaną sekwencję działań, powtarzaną cyklicznie przy kolejnych kontaktach. Są to: podziękowanie, informowanie i angażowanie. Na poziomie ogólnym odnoszą się one kolejno do emocji (np. zadowolenie z podjętych działań), warstwy poznawczej (np. wiedza dotycząca ich skutków) oraz behawioralnej (osobiste zaangażowanie), a ich łączne i konsekwentne stosowanie pozwala na stopniowe wzmacnianie relacji i wchodzenie na kolejne, wyższe poziomy współpracy. Tabela 5.3 zawiera podsumowanie proponowanych sposobów.

**Tabela 5.3. Sposoby wzmacniania lojalności darczyńców organizacji non profit**

Podziękowanie	Informowanie	Angażowanie
<ul style="list-style-type: none"> <li>– wyrażenie wdzięczności,</li> <li>– wyróżnienie wobec innych,</li> <li>– nagrodzenie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– opis dotychczasowych osiągnięć,</li> <li>– efekty bieżących działań,</li> <li>– sprawozdania i raporty,</li> <li>– wieści od beneficjentów,</li> <li>– pogłębione wiadomości o problemie społecznym,</li> <li>– dalsze plany i cele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– system informacji zwrotnej,</li> <li>– system interakcji między darczyńcami,</li> <li>– usługi dodatkowe,</li> <li>– zaangażowanie w wydarzenia,</li> <li>– zaangażowanie w podejmowanie decyzji</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

#### 5.6.1.1. Podziękowanie za wsparcie działalności charytatywnej

Znana w psychologii reguła wzajemności, mówiąca o dążeniu ludzi do odwzajemniania dobrych uczynków, to potężna siła, stanowiąca podstawę kształtowania relacji międzyludzkich od czasów powstania pierwszych społeczności<sup>354</sup>. Podziękowanie jest wyrazem działania reguły wzajemności, stanowiąc rodzaj zapłaty obdarowanego, oczekiwanej przez darczyńcę. Wyrażenie wdzięczności niesie ze sobą wartości zawarte w kategoriach sympatii i statusu oraz jest źródłem korzyści

<sup>354</sup> *The Economics of Reciprocity, Giving and Altruism*, red. L.-A. Gerard-Varet, S.-C. Kolm, J.M. Ythier, Palgrave Macmillan, International Edition 2000, s. 16.



psychologicznych, opisanych w koncepcji nieczystego altruizmu. Podziękowanie za udzieloną pomoc to ogromnie ważna, choć często pomijana część relacji organizacji i darczyńców, która powinna być wpisana w kanon działań podmiotu non profit. Choć duża grupa darczyńców deklaruje, że nie jest zainteresowana nagrodami czy wyróżnieniami, badania wykazały, że ubieganie się o kolejne wsparcie bez odniesienia się do wcześniejszego zaangażowania i docenienia go wzbudza w darczyńcy poczucie, że jest on wykorzystywany przez organizację<sup>355</sup>. Wśród ogromnej liczby sposobów wyrażenia wdzięczności można znaleźć formy o charakterze prywatnym oraz te mające wydźwięk publiczny. Formy stosowane w warunkach prywatnych, takie jak listy z podziękowaniami, dyplomy i certyfikaty przesyłane do darczyńcy czy też drobne upominki, wzmacniają mechanizm wewnętrznej gratyfikacji. Dodatkowy wymiar tworzenia pozytywnego wizerunku własnego wśród innych mają społeczne formy podziękowania. Imionami wielkich fundatorów nazywa się budynki uniwersyteckie i muzea, umieszcza się je na specjalnych tablicach i wystawia na widok publiczny, ogłasza się je wreszcie w prasie oraz podaje do wiadomości podczas spotkań i imprez charytatywnych. Podobną funkcję w przypadku mniejszych darczyńców spełniają silikonowe opaski noszone na nadgarstkach i świadczące o wspieraniu określonego celu społecznego. W Polsce powszechny jest zwyczaj noszenia czerwonych naklejek w kształcie serca, rozdawanych podczas zbiórki publicznej Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy.

Wyrażenie wdzięczności, tak jak każdy element kształtowania relacji z darczyńcą, powinien być dopasowany do preferencji grupy docelowej. Osoby, dla których ważne jest kształtowanie własnego wizerunku w otoczeniu, preferują społeczne formy podziękowań. Z kolei dla darczyńcy o mocnej potrzebie zachowania wewnętrznej integralności, a więc zgodności między tym, co o sobie sądzą, a tym, jak postępują, jakiegokolwiek wyrazy wdzięczności mają małe znaczenie<sup>356</sup>. Istotne są również różnice dotyczące motywów podjęcia działań społecznych. Darczyńcy zorientowani na korzyści własne z radością przyjmą drobne upominki od organizacji, osoby zorientowane bardziej altruistycznie będą zainteresowane raczej podziękowaniami od beneficjentów (np. listem od dziecka wspieranego finansowo), świadczącymi o skuteczności działań swoich oraz organizacji. Dopasowanie podziękowań do preferencji jest możliwe, gdy organizacja dysponuje doskonale przygotowaną i bogatą w informacje bazą danych, co łączy się często z koniecznością ponoszenia wysokich kosztów. Brak takiej bazy nie przekreśla jednak szans na dopasowanie komunikatów do preferencji grupy docelowej. Po nawiązaniu pierwszego kontaktu

<sup>355</sup> A. Sargeant, E. Jay, *Building Donor Loyalty...*, op.cit., s. 145.

<sup>356</sup> K.P. Winterich, V. Mittal, K. Aquino, *When Does Recognition Increase Charitable Behavior? Toward a Moral Identity-Based Model*, „Journal of Marketing” 2013, vol. 77, no. 3, s. 121–134.



organizacja może poprosić darczyńców o wskazanie swoich preferencji dotyczących formy i częstości przyszłych kontaktów. Badacze trzeciego sektora podkreślają fakt, że tego rodzaju pytania nie tylko umożliwiają pozyskanie precyzyjnych informacji, rozwiązują problemy natury prawnej (związane z ochroną danych osobowych), ale także są pozytywnie oceniane przez darczyńców, gdyż stanowią sygnał, że organizacja traktuje ich z szacunkiem i uwagą<sup>357</sup>. Przykładem polskiej organizacji pamiętającej o podziękowaniach dla darczyńców jest Fundacja Dr Clown<sup>358</sup>. Każda imiennie podpisana przesyłka pocztowa zawiera, obok listu do darczyńcy i blankietu wpłaty, drobny upominek jako wyraz wdzięczności za dotychczasowe wsparcie. Kalendarzyki, małe notesy, nalepki czy ozdobne widokówki są utrzymane w radosnej i kolorowej stylistyce, spójnej z wizerunkiem organizacji, której wolontariusze – clowni – niosą zabawę i radość dzieciom przebywającym w szpitalach oraz ośrodkach zdrowia. Sprawą ogromnej wagi jest uwzględnianie elementu podziękowania za każdym razem, gdy organizacja wchodzi w kontakt z darczyńcą. Zakładanie, że osoby od dawna współpracujące nie potrzebują tego rodzaju wzmocnienia, jest z gruntu mylne, gdyż ignoruje funkcjonującą zawsze i wszędzie regułę wzajemności.

### 5.6.1.2. Informowanie

Większość darczyńców nie ma bezpośredniego kontaktu z beneficjentami oraz bieżącymi działaniami organizacji. Dlatego wysyłane do nich komunikaty wpływają na ich wiedzę w tym obszarze, a także na wyobrażenie o sposobie, w jaki podmiot non profit odnosi się do beneficjentów i rozwiązuje ich problemy. Dobra komunikacja z darczyńcą sprawia, że organizacja jest postrzegana jako godny zaufania partner, rzetelnie wywiązujący się ze swoich zobowiązań społecznych<sup>359</sup>.

Organizacje występujące z apelem przekazują informacje dotyczące programu społecznego, korzyści związanych z przystąpieniem do niego oraz jasne instrukcje, jak można udzielić wsparcia. Jest to jednak zaledwie część informacji, jakich oczekują darczyńcy. Podzielenie się danymi dotyczącymi efektów działań fundraisingowych stanowi bardzo ważny element tworzenia długoterminowych relacji z darczyńcami. Sposób wykorzystania pozyskanych środków, opis podjętych działań oraz ich efekty, jak również plany dotyczące kolejnych kroków, jakie organizacja zamierza podjąć, by kontynuować wypełnianie misji, podnoszą wiarygodność organizacji w oczach darczyńców, wzmacniając zarówno zaufanie, jak i poczucie zobowiązania.

<sup>357</sup> A. Sargeant, *Relationship Fundraising: How to Keep Donors Loyal*, „Nonprofit Management and Leadership” 2001, vol. 12, no. 2, s. 177–192.

<sup>358</sup> Fundacja Dr Clown, [www.drclown.pl](http://www.drclown.pl) [dostęp 20.10.2015].

<sup>359</sup> E. Powers, R.A. Yaros, *Cultivating support for nonprofit news organizations: commitment, trust and donating audiences*, „Journal of Communication Management” 2013, vol. 17, no. 2, s. 157–170.

Podmioty non profit mogą ponadto przekazywać bardziej szczegółowe dane dotyczące programu, poszerzając wiedzę oraz ułatwiając proces identyfikowania się darczyńców z celem społecznym. Oferowanie zasobów informacyjnych niedostępnych powszechnie może natomiast tworzyć poczucie wyjątkowości, dodatkowo podnosząc satysfakcję z kontaktów. W obszarze przekazywania informacji warto kierować się sugestiami samych darczyńców. Zakres, szczegółowość, częstość oraz forma dzielenia się wiadomościami powinny być różne w zależności od preferencji danej grupy odbiorców. Jako przykład wysiłków skierowanych na ciągłe informowanie darczyńców o działaniach organizacji może posłużyć Fundacja Warszawskie Hospicjum dla Dzieci, której darczyńcy otrzymują drogą pocztową kwartalnik „Informator Hospicjum”. Za jego pośrednictwem darczyńcy śledzą wydarzenia z życia hospicjum oraz jego podopiecznych, dowiadują się o organizowanych działaniach i wydarzeniach. Informator można również pobrać ze strony internetowej, która zawiera szereg szczegółowych informacji dotyczących aktywności fundacji, form pomocy, szkoleń oraz możliwości wsparcia hospicjum<sup>360</sup>.

### 5.6.1.3. Zaangażowanie

Trzeci główny obszar stanowiący podstawę do tworzenia długofalowych relacji z darczyńcami wykorzystuje i wzmacnia efekty emocjonalne oraz poznawcze, wypracowane wcześniej dzięki opisanym narzędziom, i proponuje zaangażowanie grupy docelowej na wszystkich poziomach – od emocjonalnego po behawioralny. Proces tworzenia zaangażowania jest przepełniony sprzężeniami zwrotnymi. Zaangażowanie emocjonalne sprzyja powtórnemu wsparciu danego celu społecznego. Powtórzenie określonego zachowania wyzwala natomiast przekonanie, że cel wart jest wsparcia. To z kolei zwiększa zainteresowanie celem i rodzi potrzebę pogłębienia wiedzy na jego temat. W efekcie rośnie identyfikacja z celem oraz zaangażowanie, zarówno emocjonalne, jak i w wymiarze fizycznym, w postaci dalszych aktywności na rzecz organizacji<sup>361</sup>.

Krokiem inicjującym interakcję z darczyńcami jest zapewnienie im możliwości kontaktu z organizacją – podzielenia się opinią czy uzyskania odpowiedzi na pytania i wątpliwości. Rozmowa telefoniczna, wypełniona ankieta pocztowa czy zapytanie drogą mailową – wszystkie sposoby kontaktu darczyńców z organizacją są zarówno źródłem cennych informacji o grupie docelowej, jak i pojedynczymi przejawami zaangażowania, które – potraktowane z należytą powagą – mogą wzmocnić relacje z podmiotem non profit. Stanowią one dobrą okazję, aby zaprosić darczyńcę do

<sup>360</sup> Fundacja Warszawskie Hospicjum dla Dzieci, [www.hospicjum.waw.pl](http://www.hospicjum.waw.pl) [dostęp 10.10.2015].

<sup>361</sup> W.E. Lindahl, op.cit.

interakcji z organizacją oraz z innymi ludźmi skupionymi wokół celu społecznego. Doskonałym narzędziem są tu platformy społecznościowe, na których organizacja może zamieszczać bieżące informacje i odpowiadać na pytania, inicjując jednocześnie kontakty między użytkownikami. Spotkania, wycieczki, pikniki czy wspólny udział w innych imprezach o tematyce bliskiej celowi społecznemu pozwalają na zbliżenie się darczyńców i organizacji, stanowią również zaproszenie do dalszego zaangażowania – udziału w imprezie sportowej, organizacji zbiórki czy wolontariatu.

Bardzo istotne są dodatkowe usługi zwiększające zaangażowanie darczyńców, ale również ułatwiające aktywność społeczną. Umieszczenie na stronie kampanii społecznej linku do banku i umożliwienie natychmiastowego dokonania przelewu na rzecz danej organizacji należy do narzędzi obniżających bariery działania. Podobnie rzecz ma się z programami typu *click and donate*, których flagowym przykładem w Polsce jest aplikacja Pajacyk, programu Polskiej Akcji Humanitarnej, umożliwiająca natychmiastowe wsparcie przez Internet programu dożywiania dzieci. W tym przypadku internauci, klikając na baner Pajacyka, nie przelewają funduszy, lecz świadomie eksponują się na reklamy firm, które przekazują PAH proporcjonalnie do liczby kliknięć środki finansowe. W naszym kraju funkcjonuje już kilka portali specjalizujących się w wyszukiwaniu i udostępnianiu programów *click and donate*. Dzięki nim darczyńcy mogą w jednym miejscu znaleźć i wesprzeć wiele różnych akcji społecznych jednocześnie<sup>362</sup>.

Aplikacje tego typu zostały przez niektóre organizacje połączone z atrakcyjnymi grami oraz aktywnościami o charakterze edukacyjnym. Program ONZ skierowany na rozwiązanie problemu głodu na świecie, United Nations World Food Programme, uruchomił stronę internetową FreeRice, na której internauci mogą wziąć udział w quizie z wybranych obszarów wiedzy, takich jak geografia, język angielski czy chemia<sup>363</sup>. Każda poprawna odpowiedź oznacza przekazanie 10 ziaren ryżu dla potrzebujących. Gracze mogą zapisywać swoje osiągnięcia, tworzyć grupy społeczne, łączyć swoje wysiłki i porównywać z osiągnięciami innych. Strona zawiera bieżące informacje dotyczące ilości zebranego ryżu w ostatnim dniu oraz statystyki roczne. Internauci mogą ponadto zaznajomić się z tematyką głodu na świecie oraz innymi działaniami programu ONZ. Wśród form zaangażowania się w dany cel społeczny poza siecią internetową rosnącą popularnością cieszą się biegi charytatywne. Organizowane przez podmioty non profit przyciągają ludzi identyfikujących się z danym

<sup>362</sup> Popularne platformy *click and donate* to: [siepomaga.pl](http://siepomaga.pl), [pomagajonline.pl](http://pomagajonline.pl) czy [chcepomagac.org/klikacze](http://chcepomagac.org/klikacze).

<sup>363</sup> Free Rice, [www.freerice.com](http://www.freerice.com) [dostęp 20.10.2015].

celem społecznym, którzy mogą publicznie okazać wsparcie, a jednocześnie spędzić czas w doskonałej atmosferze na zdrowej aktywności fizycznej<sup>364</sup>.

Innym sposobem zacieśniania więzi z darczyńcami jest danie im możliwości wpływania na sposób, w jaki zostanie wykorzystane ich wsparcie. Opisany wcześniej przykład sponsorowania dzieci w ramach programów WorldVision pozwala na nawiązanie silnych relacji oraz wywołanie poczucia odpowiedzialności za konkretnego potrzebującego. Organizacje umożliwiają również darczyńcom prowadzenie swoich własnych kampanii fundraisingowych. Na stronach internetowych firstgiving.com czy causes.com organizacje zamieszczają swoje profile. Darczyńcy mogą wesprzeć wybrany podmiot, ale również mają możliwość zrealizowania własnej kampanii fundraisingowej na jej rzecz. Stworzone na portalu strony można przysyłać do znajomych na Facebook lub załączać do wiadomości e-mail. Platformy oferują usługi analityczne oraz wsparcie techniczne, zwiększające efektywność kampanii. Opisane narzędzie wykorzystuje mechanizm crowdfundingu, który dynamicznie rozwija się w Internecie jako sposób zbierania funduszy nie tylko na przedsięwzięcia nastawione na zysk<sup>365</sup>. Na działających w Polsce platformach crowdfundingowych, takich jak polakpotrafi.pl czy wspieram.to, swoje projekty zamieszczają zarówno osoby prywatne oraz firmy, jak i organizacje non profit. Darczyńcy nie tylko mają wybór spośród wielu akcji oczekujących na pomoc, ale również widzą, jakim dotychczasowym wsparciem cieszy się każda z nich. Siła platform tego rodzaju tkwi w łatwości udzielenia pomocy, informacji o aktywności innych darczyńców w czasie rzeczywistym i możliwości samodzielnego wyboru celu społecznego.

Ogromne możliwości interakcji, jakie daje Internet, nie zawsze są wykorzystywane. Analiza treści zamieszczanych przez 73 amerykańskie organizacje non profit na platformie Twitter wykazała, że podmioty trzeciego sektora wciąż jeszcze traktują media społecznościowe jako nowy kanał do nadawania komunikatów, a nie jako narzędzie angażujące odbiorców. Tylko 20% zamieszczonych na Twitterze treści miało charakter dialogu, pozostała część nie zachęcała do żadnego rodzaju interakcji<sup>366</sup>. Analizy pochodzące z naszego kraju również nie są optymistyczne. Wyniki badań z 2010 r. dotyczących sposobów wykorzystania Internetu przez organizacje non profit w Polsce oraz w USA wskazały, że krajowe podmioty znacznie rzadziej niż amerykańskie korzystają z tego kanału do komunikowania się z otoczeniem. Największe różnice dotyczyły narzędzi służących do pozyskiwania

---

<sup>364</sup> Na stronie internetowej [www.polskabiega.sport.pl](http://www.polskabiega.sport.pl) można znaleźć informacje o przeszłych oraz planowanych wydarzeniach tego typu na terenie całego kraju.

<sup>365</sup> B. Boeuf, J. Darveau, R. Legoux, *Financing Creativity: Crowdfunding as a New Approach for Theatre Projects*, „International Journal of Arts Management” 2014, vol. 16, no. 3, s. 33–48.

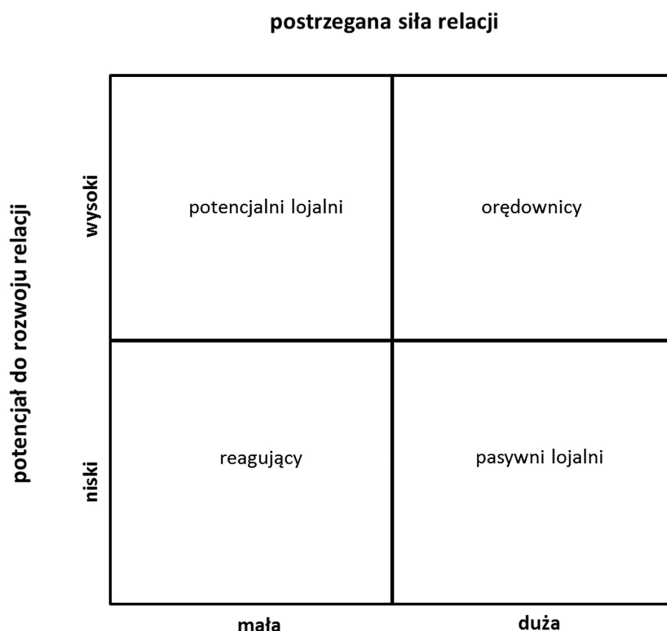
<sup>366</sup> K. Lovejoy, R.D. Waters, G.D. Saxton, op.cit.

informacji zwrotnych – aplikacji do zadawania pytań oraz wpisywania komentarzy przez internautów<sup>367</sup>.

### 5.6.2. Zarządzanie relacjami z różnymi grupami darczyńców

Duża różnorodność preferencji darczyńców koresponduje z szeroką gamą dostępnych technik tworzenia długoterminowych relacji. Organizacje non profit muszą tak dobrać dostępne narzędzia, by pogodzić oczekiwania darczyńców z własnymi możliwościami organizacyjnymi i finansowymi. Ogólna zasada dbania o darczyńców jest zbieżna z koncepcją wzajemności, zgodnie z którą wraz ze wzrostem zaangażowania ze strony dającej jest spodziewany większy wysiłek od strony otrzymującej<sup>368</sup>. Darczyńcy najbardziej zaangażowani oczekują więc od organizacji najwięcej uwagi i najwyższej jakości usługi. Rysunek 5.2 przedstawia sposób podziału darczyńców na różne segmenty, wymagające odmiennych działań oraz innego ich natężenia.

Rysunek 5.2. Typologia darczyńców ze względu na potencjał rozwoju i postrzeganą siłę relacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Sargeant, E. Jay, *Building Donor Lifetime Value*, Jossey-Bass, San Francisco 2004, s. 16.

<sup>367</sup> B. Iwankiewicz-Rak, *Innowacyjne aspekty komunikacji marketingowej w środowisku organizacji obywatelskich*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 3, s. 69–79.

<sup>368</sup> G.E. Bolton, A. Ockenfels, op.cit.

Kryteriami segmentacji w poniższym przykładzie są niska lub wysoka postrzegana siła relacji oraz potencjał do rozwoju relacji w przyszłości. Lewą dolną część macierzy zajmują darczyńcy, którzy pozytywnie zareagowali na określone działanie fundraisingowe organizacji i postanowili ją wesprzeć. Nie są oni związani emocjonalnie z celem czy programem podmiotu, nie wykazują również zainteresowania wejściem w jakiegokolwiek interakcje. Wobec tych darczyńców zadziałał odpowiedni przekaz, nadany w odpowiednim miejscu i czasie. Prawdopodobieństwo, że organizacji uda się w przyszłości raz jeszcze powtórzyć tak stworzone warunki, jest niewielkie. Działania skierowane na wzmacnianie lojalności w tej grupie odbiorców prawdopodobnie nie będą skuteczne, dlatego wysiłek organizacji powinien być skierowany na pozostałe segmenty grupy docelowej.

Umiar w inicjowaniu kontaktów musi być zachowany również w stosunku do darczyńców pasywnie lojalnych. Pozyskanie takiej grupy ma miejsce zwykle wtedy, gdy organizacji uda się doskonale powiązać charakter programu i cel społeczny z zainteresowaniami darczyńców. Powodem silnego poczucia zaangażowania tych osób jest zwykle głębokie zainteresowanie celem społecznym, lecz nie samą organizacją. Pomimo lojalności członkowie tej grupy nie wychodzą z inicjatywą zacieśnienia relacji. Organizacja ma obowiązek uszanować ich wolę, stosując narzędzia postrzegane jako nieinwazyjne, aby uniknąć wrażenia wywierania presji. Badania wykazały, że wśród byłych darczyńców znacznie częściej niż wśród obecnych pojawia się wątek odczuwanego przymusu, który może prowadzić do zniechęcenia i zakończenia kontaktów z organizacją<sup>369</sup>. Pasywni lojalni powinni mieć dostęp do wszystkich informacji w sposób niewymagający wysiłku. Dobrze przygotowana strona internetowa i przesyłane w dłuższych odstępach czasu newslettery mogą z czasem zmotywować pasywnych lojalnych do innych działań, zwłaszcza takich, które są bezpośrednio związane z misją podmiotu non profit. Wysiłki w kierunku pogłębiania interakcji społecznych, organizowanie dla nich imprez i inicjowanie kontaktów bezpośrednich to duży koszt dla organizacji, który może spotkać się z negatywnym odbiorem pasywnych lojalnych. Grupa ta, podobnie jak grupa reagujących, może okazać się natomiast doskonałym odbiorcą jednorazowych akcji SMS-owych czy internetowych, kampanii promujących przekazanie 1% podatku, programów marketingu społecznie zaangażowanego (zakupy produktów wspierających cele społeczne) czy innych form niewymagających bezpośredniego kontaktu z organizacją. Ocenia się, że dynamiczny rozwój technologii, w tym Internetu, sprzyja pozyskiwaniu wsparcia od osób o niskiej lojalności, niezainteresowanych wzmacnianiem relacji z organizacjami non profit<sup>370</sup>.

<sup>369</sup> A. Sargeant, E. Jay, *Building Donor Lifetime Value*, Jossey-Bass, San Francisco 2004, s. 19.

<sup>370</sup> B. Iwankiewicz-Rak, *Tendencje zmian koncepcji fundraisingu jako efekt ewolucji otoczenia*, „Zeszyty Naukowe” Uniwersytetu Szczecińskiego 2011, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 74,

Potencjalni lojalni to darczyńcy znajdujący się w początkowym etapie relacji z organizacją non profit. Zmotywowani i zainteresowani kontaktem są doskonałymi kandydatami na długoterminowych partnerów. Dla nich w pierwszej kolejności organizacje przygotowują pełne programy lojalnościowe, mające na celu stopniowe zacieśnianie relacji. W tym przypadku uzasadnione są duże inwestycje w działania fundraisingowe, a utrata darczyńców z tej puli jest sygnałem, że są one nieodpowiednio dobrane. Jeśli podmiotowi non profit uda się wzmocnić odczuwaną przez darczyńców więź, istnieje prawdopodobieństwo, że staną się oni orędownikami – lojalnymi i zaangażowanymi uczestnikami życia organizacji. Zaslugują oni na najwyższą uwagę i najbardziej kosztowe formy kontaktu, które mają duże szanse okazać się skuteczne.

Orędownicy najchętniej zwiększają sumy wpłat, angażują się w inne formy dobroczynności i wykazują inicjatywę, uczestnicząc w spotkaniach, poświęcając własny czas i pracę, jak również pozyskując wsparcie innych dla organizacji. Odpowiednio prowadzeni przechodzą od wsparcia spontanicznego do planowanego oraz od drobnego do poważnego. Za uwieńczenie satysfakcjonujących i długotrwałych relacji oraz wyraz najwyższego zaangażowania i zaufania uważa się przekazanie majątku w spadku przez darczyńcę na rzecz organizacji<sup>371</sup>. Ze względów zarówno podatkowych, jak i obyczajowych jest to jednak zjawisko znacznie bardziej powszechne w USA niż w państwach europejskich.

## 5.7. Ocena działań

Aby cykl fundraisingowy przynosił pozytywne rezultaty, każdy kolejny program powinien być zaprojektowany z uwzględnieniem wyników wcześniejszych działań. Założone przed kampanią cele są konfrontowane z rzeczywistymi osiągnięciami, takimi jak suma zebranych funduszy, liczba nowych darczyńców czy frekwencja na imprezie charytatywnej. W kontekście budowania lojalności wobec organizacji na uwagę zasługuje miernik określony jako stopa retencji (ang. *retention rate*), będący stosunkiem liczby obecnych darczyńców do ich liczby z poprzedniego okresu. Otrzymany wynik wskazuje na odsetek darczyńców, którzy zdecydowali się ponowić swoje wsparcie. Zaplanowane na dużą skalę badania w USA pozwoliły oszacować, że stopa retencji w tym kraju wynosi przeciętnie 40%<sup>372</sup>. Oznacza to, że każdego roku

---

*Marketing przyszłości: trendy, strategie, instrumenty: marketing w działalności podmiotów rynkowych*, s. 669–681.

<sup>371</sup> K.A. Williams, op.cit., s. 210.

<sup>372</sup> 2013 *Fundraising Effectiveness Survey Report*, The Urban Institute, Association of Fundraising Professionals, <http://www.afpnet.org/files/ContentDocuments/FEP2013FinalReport.pdf> [dostęp 20.11.2015].



około 60% darczyńców decyduje się odejść od dotychczas wspieranej organizacji. Autorzy raportu podkreślają fakt, że obniżenie tej ostatniej liczby jest zabiegiem łatwiejszym i bardziej ekonomicznym niż pozyskiwanie nowych darczyńców. Za kluczowe uznano segmentację darczyńców i dopasowanie nakładów do potrzeb każdej z grup oraz ściśle monitorowanie reakcji na stosowane narzędzia. W Polsce nie prowadzono podobnych obliczeń, jednak zalecenia sformułowane w raporcie amerykańskim pozostają aktualne i uzasadnione również wobec krajowych organizacji non profit.

W opisanym powyżej cyklu fundraisingowym duży nacisk został położony na utrzymanie długofalowych kontaktów z grupą pozyskanych darczyńców. Istotnym czynnikiem ułatwiającym to zadanie jest możliwość zidentyfikowania osób, które wsparły organizację. Tymczasem wiele sposobów pozyskiwania funduszy ma wpisane w swoją formułę zachowanie anonimowości darczyńców. Wyniki badania przeprowadzonego w Polsce wskazały, że preferowaną formą pomocy finansowej są zbiórki publiczne, podczas których darczyńcy wrzucają datki do puszek<sup>373</sup>. Również zakup produktów (np. prac wykonanych przez podopiecznych organizacji), z którego zysk jest przeznaczony na działalność statutową, nie pozostawia informacji o tożsamości darczyńcy. Co więcej, przepisy chroniące dane osobowe w wielu przypadkach nie pozwalają na wykorzystanie już posiadanych danych, uniemożliwiając np. przesłanie podziękowań za przekazanie 1% podatku na cele dobroczynne<sup>374</sup>. Wobec tego rodzaju ograniczeń podmiotom non profit pozostaje komunikowanie się z obecnymi oraz potencjalnymi darczyńcami ogólnie dostępnymi kanałami, takimi jak lokalne środki masowego przekazu, imprezy otwarte, nieadresowana poczta. Nadawane w ten sposób komunikaty powinny jednak zawsze zawierać elementy niezbędne do tworzenia relacji – być wyraziste, atrakcyjne, wzbudzające zaufanie i umożliwiające kontakt z podmiotem non profit. Strona internetowa organizacji staje się w takiej sytuacji narzędziem o ogromnym znaczeniu, dlatego nie powinno zabraknąć na niej podziękowań, informacji i elementów angażujących. Jednocześnie organizacja powinna być przygotowana do pozyskiwania i analizy każdego napływającego od darczyńców komunikatu. Pytanie o możliwość przesłania wiadomości od organizacji może być zadane podczas imprez plenerowych, rozmów osobistych i telefonicznych oraz za pośrednictwem strony internetowej. Żadna okazja do gromadzenia wiedzy o darczyńcy nie powinna być stracona, gdyż to właśnie ona pozwoli nawiązać relacje satysfakcjonujące obie strony.

<sup>373</sup> A. Baczko, A. Ogrocka, *Wolontariat, filantropia i 1%. Raport z badań 2007*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Millward Brown SMG/KRC, Warszawa 2008.

<sup>374</sup> K. Sadło, *Ochrona danych osobowych w organizacjach pozarządowych*, Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, Warszawa 2013, [http://frso.pl/sites/frso.pl/files/23\\_ochrona\\_danych\\_czytelnia.pdf](http://frso.pl/sites/frso.pl/files/23_ochrona_danych_czytelnia.pdf) [dostęp 20.11.2015].

Jako podsumowanie oraz ilustrację treści zamieszczonych w niniejszym rozdziale warto zaprezentować działania jednej z organizacji kościelnych, które zostały opisane w czasopiśmie naukowym poświęconym trzeciemu sektorowi<sup>375</sup>. Przełożeni funkcjonującej w Nowej Anglii w USA diecezji rzymskokatolickiej zaniepokojeni dużymi fluktuacjami frekwencji na nabożeństwach oraz aktywności dobroczynnej wiernych postanowili przeprowadzić badania opinii wśród członków parafii wchodzących w skład diecezji. W tym celu pozyskano kilkusobową grupę związanych z kościołem osób, które zawodowo zajmowały się psychologią i badaniami rynku oraz które zgodziły się nieodpłatnie pomóc diecezji w przeprowadzeniu analizy. Ustalono trzyetapowy plan działań. W pierwszej kolejności przeanalizowano dostępne zasoby danych oraz dotychczasowe działania fundraisingowe diecezji. Okazało się, że Kościół dysponował danymi ok. 130 tys. osób, które wpłaciły datki podczas prowadzonej od wielu lat, zawsze w tym samym czasie, kampanii na rzecz funduszu kościelnego<sup>376</sup>. Postanowiono, że dane te posłużą jako podstawa do konstruowania narzędzi badawczych. Informacje o wpłatach na fundusz kościelny pozwoliły podzielić darczyńców na lojalnych, którzy przekazali pieniądze dwukrotnie w ciągu ostatnich 2 lat, oraz na darczyńców utraconych, którzy wcześniej byli aktywni, ale nie dokonali wpłat podczas ostatniej kampanii. Ponadto, darczyńców podzielono na trzy grupy odpowiadające niskiej, średniej i wysokiej sumie dokonanych wpłat. Drugi etap badania polegał na przeprowadzeniu czterech spotkań fokusowych – rozmów z grupą celowo dobranych darczyńców, reprezentujących poszczególne, wcześniej wyodrębnione segmenty. Pozyskane w ten sposób informacje posłużyły do przygotowania trzeciego etapu badań – ankiety kwestionariuszowej, rozesłanej do domów wiernych w diecezji oraz rozdawanej podczas mszy świętych w parafiach. Zarówno w badaniu jakościowym (grupach fokusowych), jak i w badaniu ilościowym (ankiecie) poruszono takie tematy, jak: ogólna opinia o obecnej sytuacji w Kościele katolickim, satysfakcja z uczestniczenia w życiu parafii, poczucie związku z parafią i oczekiwania względem jej oraz Kościoła jako całości, motywy przynależności do Kościoła oraz do działań dobroczynnych na jego rzecz. Szczególną uwagę poświęcono opiniom na temat głośnych w ostatnich latach skandali dotyczących nadużyć seksualnych w Kościele katolickim.

Badacze pozyskali nieco ponad 400 ankiet, wypełnionych zarówno przez darczyńców lojalnych, utraconych, jak i przez osoby określone jako „bierne”, które należały do kościoła, lecz nigdy nie wpłaciły datków na rzecz funduszu kościelnego.

<sup>375</sup> E.M. Notarantonio, C.J. Quigley, *An investigation of the giving behavior of loyal, lapsed, and non-givers to a religious organization*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 2009, vol. 14, no. 3, s. 297–310.

<sup>376</sup> Opisana kampania na rzecz funduszu kościelnego może być porównana z funkcjonującymi w Polsce zbiórkami datków podczas wizyt księży „po kołędzie” w Kościele katolickim.

Ich analiza pozwoliła ustalić, że poczucie przynależności, satysfakcja z relacji z Kościołem, znajomość podejmowanych przez parafie aktywności oraz sumy wpłat były najwyższe w grupie darczyńców lojalnych, przy czym wielkość składki rosła wraz z poczuciem satysfakcji i wiekiem respondentów. Najmniej związani emocjonalnie oraz zadowoleni z relacji byli darczyńcy utraceni, wskaźniki te były nawet niższe niż w grupie osób biernych, które odznaczały się najmłodszym wiekiem oraz najniższymi spośród trzech analizowanych grup dochodami. Co ciekawe, wielkość składek zarówno darczyńców lojalnych, jak i utraconych nie była skorelowana z dochodami, co wskazuje na fakt, że czynniki pozamaterialne miały tu nadrzędne znaczenie. Wśród kwestii utrudniających wspieranie Kościoła pojawiła się uwaga o nieelastycznym, zbyt krótkim czasie przeprowadzania dorocznej zbiórki. W żadnej grupie darczyńców podziękowania za dokonane wpłaty nie zostały uznane za kwestię szczególnie istotną, jednak w grupie najhojniejszych parafian odnotowano wyższe oczekiwania odnośnie do wyrażenia wdzięczności niż w pozostałych segmentach.

Tematyka nadużyć seksualnych w Kościele została uznana za ważną, a niejednoznaczne stanowisko władz kościelnych za niepokojące we wszystkich grupach badanych. Darczyńcy utraceni stosunkowo częściej wyrażali wątpliwości co do tego, czy pozyskane od wiernych pieniądze nie posłużą do opłacania prawników zatrudnionych w tej sprawie przez Kościół. Lojalni darczyńcy natomiast podkreślali ogromną rolę proboszcza i księży w kształtowaniu atmosfery porozumienia i wzajemnego zaufania w parafiach. Oczekiwali oni ich większego zaangażowania w osobiste kontakty z wiernymi. Na uwagę zasługuje fakt, że wszystkie grupy respondentów uznały dotychczasowe sposoby komunikowania się Kościoła z wiernymi za daleko niewystarczające. Wierni oczekiwali większej otwartości ze strony diecezji i parafii – wyjaśniania i komentowania bieżących spraw, przekazywania informacji, na jakie cele są przeznaczane środki ze składek, oraz zamieszczania sprawozdań finansowych. Opinia ta stanowiła duże zaskoczenie dla władz diecezji, głęboko przekonanych o doskonałym przepływie informacji za pośrednictwem strony internetowej, prasy diecezjalnej oraz gazetek parafialnych.

Na podstawie uzyskanych wyników i płynących z nich wniosków został przygotowany wielowymiarowy program komunikacji z wiernymi. W pierwszej kolejności sporządzono sprawozdanie z przeprowadzonego badania wraz z podziękowaniami za udział i opisem planowanych działań. Raport rozesłano pocztą do wszystkich wiernych w diecezji. W prasie kościelnej oraz w popularnym dzienniku lokalnym zamieszczono rozliczenie finansowe z ostatniego roku działalności. Podjęto również szereg aktywności mających na celu wzrost świadomości prowadzenia kampanii na rzecz funduszu kościelnego. Przed jej rozpoczęciem pojawiły się powiadomienia na ten temat w lokalnej prasie oraz krótki film reklamowy, nadawany przed projekcjami w okolicznych kinach. Reklamy zamieszczono też na autobusach miejskich

oraz rozprowadzono 120 tys. ulotek powiadamiających o wydarzeniu. Aby ułatwić dokonywanie wpłat, w prasie kościelnej zamieszczono instrukcje, co należy zrobić, aby w dowolnym czasie przekazać pieniądze na rzecz funduszu. Podczas samej kampanii były rozdawane zaadresowane koperty zwrotne, które mogły posłużyć do przekazania datku również po zakończeniu kampanii. W celu zwiększenia poczucia kontroli wiernych nad wpłaconymi środkami został uruchomiony program, w którym parafianie mogli określić cel, jaki chcieliby wesprzeć. Do najbardziej hojnych darczyńców rozesłano specjalnie przygotowane listy, natomiast po zbiórce biskup osobiście składał im podziękowania, a nazwiska wiernych, którzy wyrazili takie życzenie, zostały opublikowane w prasie diecezjalnej. Zaplanowano również regularny kontakt z utraconymi darczyńcami za pomocą prowadzonej dwa razy w ciągu roku kampanii pocztowej.

Oszacowano, że około 185 tys. katolików zamieszkujących rejon diecezji miało styczność z informacjami na temat Kościoła oraz jego akcji fundraisingowej w okresie trwania programu. W efekcie na rzecz funduszu kościelnego zebrano o 230 tys. USD więcej niż w roku poprzednim i choć autorzy nie podali wielkości wzrostu w ujęciu procentowym, podkreślali wysoką skuteczność podjętych działań. Pełna ocena przeprowadzonej kampanii komunikacyjnej powinna zawierać również zmiany dotyczące percepcji wiernych odnośnie do otwartości Kościoła i jakości kontaktów z członkami parafii. Są to jednak wskaźniki, które ulegają zmianie w znacznie dłuższym okresie, wysiłek Kościoła w kierunku poprawy komunikacji z wiernymi i tworzenia z nimi relacji powinien być więc kontynuowany oraz monitorowany w kolejnych latach.



## Rozdział 6

# Relacje organizacji non profit z przedsiębiorstwami

---

Zjawisko współpracy między podmiotami trzeciego sektora a biznesem nie tylko ma długą tradycję, lecz również cechuje się dynamicznym rozwojem w ostatnich kilkudziesięciu latach, co zaowocowało powstaniem wielu rozmaitych form współpracy<sup>377</sup>. Badacze państw zachodnich zwracają uwagę na stopniowe ewoluowanie kontaktów od jednostronnych aktów filantropii firm do relacji wysoce angażujących obie strony<sup>378</sup>. Trend ten jest wciąż jeszcze trudny do zaobserwowania w naszym kraju, nie ma jednak wątpliwości, że zaawansowane formy współpracy, które stanowią odpowiedź na wiele problemów zarówno firm, jak i organizacji pozarządowych, będą zyskiwały na znaczeniu również w Polsce.

### 6.1. Relacje między trzecim sektorem a przedsiębiorstwami w kontekście teorii wymiany zasobów

Przywoływana we wcześniejszych częściach książki teoria wymiany zasobów odnosi się do relacji zachodzących między jednostkami społecznymi, gdy strony są zainteresowane oferowaniem oraz przyjmowaniem wartości pochodzących z sześciu obszarów reprezentujących zarówno materialne, jak i niematerialne zasoby mieszczące się w kategoriach pieniędzy, dóbr materialnych, usług, informacji, statusu oraz pozytywnych postaw (kategoria sympatii). Z teorii wymiany zasobów czerpią koncepcje rozwijane ogólnie w obszarze marketingu i te nawiązujące do szczególnej sytuacji wymiany zachodzącej między organizacjami non profit i ich interesariuszami<sup>379</sup>.

---

<sup>377</sup> J. Mannell, *Are the Sectors Compatible? International Development Work and Lessons for a Business–Nonprofit Partnership Framework*, „Journal of Applied Social Psychology” 2010, vol. 40, no. 5, s. 1106–1122.

<sup>378</sup> R. Bennett, W. Mousley, R. Ali-Choudhury, *Transfer of Marketing Knowledge Within Business–Nonprofit Collaborations*, „Journal of Nonprofit&Public Sector Marketing” 2008, vol. 20, no. 1, s. 37–70.

<sup>379</sup> T. Drollinger, op.cit.

W obu przypadkach w centrum uwagi znajdują się ludzie – konsumenci, darczyńcy czy beneficjenci, choć stroną wymiany mogą być również przedsiębiorstwa odgrywające rolę klientów, partnerów oraz darczyńców organizacji non profit. Tematyka wymiany zasobów między podmiotami jest rozwijana w ramach zasobowych teorii organizacji, mówiących o materialnych oraz niematerialnych aktywach przedsiębiorstwa, których odpowiednie pozyskanie oraz wykorzystanie warunkuje silną pozycję konkurencyjną na rynku<sup>380</sup>. Szczególnie przydatna wydaje się koncepcja zależności zasobowych (ang. *resource dependence theory*), zaproponowana przez J. Pfeffera i G. Salancika. W jej ramach analizie poddano zjawisko współpracy z innym podmiotami w celu pozyskania zasobów, od których jest uzależniony sukces rynkowy<sup>381</sup>. W kontekście kooperacji trzeciego sektora z biznesem organizacje non profit jawią się jako podmioty, których organizacyjne oraz społeczne cele są osiąmane dzięki materialnemu wsparciu szeroko pojętej grupy darczyńców i współpracowników, co czyni je zależnymi od zasobów innych podmiotów<sup>382</sup>. Jednocześnie przedsiębiorstwa coraz częściej są zainteresowane zasobami organizacji non profit, co przyczynia się do zacieśnienia wzajemnych kontaktów prowadzących do wymiany wartości.

Badacze są zgodni co do tego, że organizacje non profit nawiązują kontakt z przedsiębiorstwami przede wszystkim, choć nie wyłącznie, w celu dywersyfikacji źródeł finansowania<sup>383</sup>. Wobec obserwowanych w ostatnich latach cięć środków publicznych przeznaczanych na rozwój trzeciego sektora w wielu dotkniętych kryzysem finansowym państwach rozwiniętych potrzeba pozyskania nowych darczyńców instytucjonalnych jest tym pilniejsza. Organizacje są zainteresowane również dostępem do pozafinansowych zasobów, którymi dysponują przedsiębiorstwa. Może to być udostępnianie lokali, maszyn i urządzeń, możliwość korzystania z towarów lub usług firmy czy dostęp do kanałów dystrybucji i komunikacji, które pozostają pod kontrolą przedsiębiorstw. Organizacje pozyskują wsparcie pracowników uczestniczących we wspólnym projekcie jako wolontariusze, są także przekazywane wiedza, technologie, pomoc organizacyjna oraz kontakty. Wolontariat pracowniczy zwiększa ponadto prawdopodobieństwo utrzymania relacji z przedsiębiorstwem w długim czasie. Z badań wynika, że osobiste zaangażowanie pracowników firmy

<sup>380</sup> A. Ujwary-Gil, *Koncepcja zasobowej teorii przedsiębiorstwa – całościowe ujęcie i kierunek dalszych badań*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 6, s. 24–27.

<sup>381</sup> A. Hillman, M. Withers, B. Collins, *Resource dependence theory: a review*, „Journal of Management” 2009, vol. 35, no. 3, s. 1404–1427.

<sup>382</sup> J.W. Selsky, B. Parker, *Cross-sector partnerships to address social issues: challenges to theory and practice*, „Journal of Management” 2005, vol. 31, no. 6, s. 849–873.

<sup>383</sup> D. Simpson, K. Lefroy, Y. Tsarenko, *Together and Apart: Exploring Structure of the Corporate – NPO Relationship*, „Journal of Business Ethics” 2011, vol. 101, s. 297–311; *Marketing społeczny w organizacjach komercyjnych i non profit*, red. A. Dejnaka, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2013, s. 58.



w działalność organizacji wpływa na decyzje przedsiębiorstwa o utrzymaniu wsparcia danego podmiotu non profit<sup>384</sup>. Organizacje czerpią również korzyści wizerunkowe – dzięki działaniom u boku odpowiedniego partnera biznesowego mogą pogłębić świadomość istnienia danego problemu społecznego oraz sprowokować pozytywne postawy względem swojego programu wśród szerszej grupy odbiorców. W przypadku komunikowania o wspólnym przedsięwzięciu dobra reputacja partnera ma pozytywny wpływ na postrzeganie organizacji non profit oraz zwiększa gotowość do wsparcia celu społecznego<sup>385</sup>.

Przedsiębiorstwo, angażując się w działalność dobroczynną, dąży do rozwiązania określonego problemu społecznego i jednocześnie pozyskuje szereg wartości działających na jego korzyść. Współpraca z godną zaufania organizacją non profit niesie ze sobą poprawę wizerunku wśród klientów, partnerów oraz szeroko rozumianego społeczeństwa. Dobra reputacja przekłada się na lepsze relacje firmy z interesariuszami, również tymi wewnętrznymi. Przedsiębiorstwo dbające o cele społeczne stanowi bowiem miejsce, w którym pracownicy mogą łatwiej realizować zainteresowania społeczne w postaci wolontariatu pracowniczego czy innych form wsparcia. Wśród pracowników rośnie motywacja i zaangażowanie, poprawia się komunikacja wewnętrzna oraz atmosfera pracy<sup>386</sup>. Przedsiębiorstwa zyskują również dostęp do zasobów organizacji non profit, takich jak oferowane przez nie towary, usługi, informacje, wiedza czy doświadczenie w specyficznych obszarach. Część firm deklaruje, że współpraca z organizacjami non profit sprzyja innowacjom w zakresie produktów oferowanych przez przedsiębiorstwa<sup>387</sup>. Podmioty nastawione na zysk odnotowują również wzrost sprzedaży jako bezpośredni efekt wspólnych działań lub jako reakcję pośrednią ze strony klientów pozytywnie oceniających społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa.

Jeśli zestawić wartości, jakich najczęściej poszukują organizacje i przedsiębiorstwa rozwijające wzajemne relacje, można dostrzec pewnego rodzaju komplementarność wymienianych zasobów. Organizacje non profit są zainteresowane głównie materialnym i organizacyjnym wsparciem, które – połączone z posiadanymi już zasobami niematerialnymi, czyli zaufaniem społecznym i głębokim zrozumieniem problemów w określonym obszarze – pozwoliłoby na pełne realizowanie misji podmiotu. Z kolei przedsiębiorstwa chętnie wymieniają wspomniane zasoby

<sup>384</sup> G. Liu, W.-W. Ko, *Social Alliance and Employee Voluntary Activities: A Resource-Based Perspective*, „Journal of Business Ethics” 2011, vol. 104, no. 2, s. 251–268.

<sup>385</sup> N.A. Heller, *The Influence of Reputation and Sector on Perceptions of Brand Alliances of Nonprofit Organizations*, „Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing” 2008, vol. 20, no. 1, s. 15–36.

<sup>386</sup> G. Liu, W.-W. Ko, op.cit.; P. Vlachos, N. Panagopoulos, A. Rapp, *Feeling Good by Doing Good: Employee CSR-Induced Attributions, Job Satisfaction, and the Role of Charismatic Leadership*, „Journal of Business Ethics” 2013, vol. 118, no. 3, s. 577–588.

<sup>387</sup> D. Simpson, K. Lefroy, Y. Tsarenko, op.cit.

na wartości niematerialne, takie jak pozytywne postawy, zaufanie i rekomendacje, które umożliwiają zdobywanie przewagi konkurencyjnej w obszarze wizerunku. Warto podkreślić fakt, że obie strony poza zyskiwanymi korzyściami ponoszą również ryzyko związane ze współpracą. Przedsiębiorstwa ryzykują przede wszystkim utratą reputacji, co może mieć miejsce w przypadku powiązań z organizacją, której działania wzbudzają wątpliwości natury moralnej czy też prawnej. Inne negatywne konsekwencje to spadek sprzedaży oraz niezadowolenie interesariuszy – pracowników lub klientów firmy<sup>388</sup>. Wyniki polskich badań wskazały również, że przedsiębiorcy obawiają się niewypełnienia zobowiązań ze strony organizacji i w konsekwencji nadmiernego obciążenia pracowników firmy zarówno obowiązkami organizacyjnymi, jak i odpowiedzialnością za powodzenie wspólnego projektu. Mają także wątpliwości dotyczące tego, czy organizacje należycie rozliczą się z przekazanych środków<sup>389</sup>. Organizacje non profit ryzykują również utratą pozytywnego wizerunku oraz zaufania interesariuszy, dlatego przedmiotem ich zainteresowania nie powinien być wyłącznie potencjał fundraisingowy partnera biznesowego, lecz również jego cele i obszar działalności. Poważnym problemem dla podmiotów trzeciego sektora są fluktuacje strumieni finansowych. Wycofanie funduszy oraz innych form pomocy przez darczyńcę instytucjonalnego stanowi więc ryzyko, które organizacje muszą wziąć pod uwagę, planując i realizując programy wykorzystujące wsparcie ze strony biznesu. Wspomniane ryzyko jest niższe, gdy współpraca ma charakter stabilny i długoterminowy. W interesie podmiotu non profit leży zatem zacieśnianie relacji i zwiększanie zaangażowania firm w jego projekty<sup>390</sup>.

## 6.2. Współpraca z organizacjami non profit z perspektywy przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwa podejmują współpracę z organizacjami non profit, aby wspólnie realizować określone cele społeczne. Działania te wpisują się w szerszy obszar funkcjonowania, jakim jest społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. *corporate social responsibility* – CSR).

---

<sup>388</sup> W.W. Wymer jr, S. Samu, *Dimensions of Business and Nonprofit Collaborative Relationships*, w: *Nonprofit and Business Sector Collaboration*, red. W.W. Wymer jr, S. Samu, The Haworth Press Inc., New York–London–Oxford 2003.

<sup>389</sup> M. Karwacka, *Postrzeganie współpracy z organizacjami pozarządowymi przez przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne. Raport z badania*, Toruń 2013, <http://crnavigator.com/materialy/bazadok/339.pdf> [dostęp 3.02.2015].

<sup>390</sup> K. Lefroy, Y. Tsarenko, *From receiving to achieving The role of relationship and dependence for nonprofit organizations in corporate partnerships*, „European Journal of Marketing” 2013, vol. 47, no. 10, s. 1641–1666.

Zaangażowanie firm w rozwiązywanie problemów społecznych ewoluowało w podobny sposób, jak zmieniała się sama definicja społecznej odpowiedzialności, co można prześledzić na przykładzie terminów używanych przez Komisję Europejską w różnych latach. Wypracowana w 2001 r. definicja mówiła o CSR jako o dobrowolnym wkładzie przedsiębiorstw w poprawę życia społecznego oraz ochronę środowiska naturalnego<sup>391</sup>. W 2011 r. wprowadzono nowe rozumienie tego terminu, który obecnie oznacza ponoszenie przez przedsiębiorstwa odpowiedzialności za swój wpływ na społeczeństwo<sup>392</sup>. Zgodnie z nowymi wytycznymi firmy powinny uwzględniać w swoich strategiach oraz działaniach taktycznych aspekty społeczne, środowiskowe, etyczne oraz prawa człowieka, w tym również prawa konsumenta. Celem skutecznych działań CSR jest – z jednej strony – maksymalizacja tworzenia wspólnej wartości przedsiębiorstwa oraz wszystkich grup interesariuszy, z drugiej zaś – identyfikacja, zapobieganie i łagodzenie ewentualnego, negatywnego wpływu przedsiębiorstwa na otoczenie<sup>393</sup>. Porównanie przytoczonych definicji pozwala zidentyfikować trzy główne zmiany w rozumieniu idei CSR. Pierwsza z nich charakteryzuje się przejściem od dobrowolności do obowiązku i odpowiedzialności przedsiębiorstw za szeroko rozumiane skutki swojej działalności. Jest to efekt rosnących oczekiwań oraz presji ze strony interesariuszy firm oraz podmiotów z ich otoczenia<sup>394</sup>. Druga zmiana odnosi się do faktu, że jednorazowe decyzje zastąpione są planowymi, wpisanymi w strategię działaniami. Zmiana taka implikuje konieczność stworzenia struktur i procedur związanych z CSR oraz zintegrowania ich nie tylko z dotychczas funkcjonującymi strukturami i procedurami, ale również z wartościami i normami przedsiębiorstwa. Trzeci przejaw zauważalnej ewolucji pojęcia CSR to przejście od jednostronnych aktów filantropii do działań tworzących wspólną wartość.

Koncepcja wspólnej wartości (ang. *shared value concept*) została rozwinięta przez M. Portera jako kontrpropozycja dla pozornych i nieskutecznych działań filantropijnych prowadzonych przez przedsiębiorstwa w oderwaniu od własnych celów

<sup>391</sup> Definicja w oryginale brzmiała: „A concept whereby companies decide voluntarily to contribute to a better society and a cleaner environment”. Por. L.P. Hartman, R.S. Rubin, K.K. Dhanda, *The Communication of Corporate Social Responsibility: United States and European Union Multinational Corporations*, „Journal of Business Ethics” 2007, vol. 74, s. 373–389.

<sup>392</sup> Wersja oryginalna: „The responsibility of enterprises for their impacts on society”. Por. *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, a Renewed EU Strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility*, 25.10.2011, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act_en.pdf) [dostęp 3.02.2015].

<sup>393</sup> Ibidem.

<sup>394</sup> L. Perez-Batres, J. Doh, V. Miller, M. Pisani, *Stakeholder Pressures as Determinants of CSR Strategic Choice: Why do Firms Choose Symbolic Versus Substantive Self-Regulatory Codes of Conduct?*, „Journal of Business Ethics” 2012, vol. 110, no. 2, s. 157–172.

biznesowych<sup>395</sup>. Firmy, postrzegające aktywność CSR jako przymusowe obciążenie i dodatkowy koszt, zawsze będą starały się zminimalizować wysiłek, co przełoży się na brak zainteresowania efektami działań oraz na przykładanie większej wagi do nagłośnienia programów CSR niż ich skutecznego przeprowadzenia. Dlatego też w wielu przypadkach dochodzi do marnotrawstwa sił i środków, a działania społeczne przedsiębiorstw nie przekładają się na rzeczywistą poprawę sytuacji w danym obszarze. U podstaw problemu, zdaniem autora koncepcji, leży z gruntu błędne założenie, że interes przedsiębiorstw i dobro publiczne wykluczają się<sup>396</sup>. W rzeczywistości oba sektory są ze sobą ściśle powiązane i uzależnione od siebie, a dobra kondycja jednego przyczynia się do sukcesu drugiego. Przedsiębiorstwa, aby się rozwijać, potrzebują dobrze funkcjonującego społeczeństwa, z którego rekrutują się zarówno pracownicy, jak i klienci firm. Podobnie w interesie społeczeństwa leży, by firmy, dostarczające miejsca pracy, towary i usługi oraz płacące podatki, były w dobrej formie. Działania trzeciego sektora i przedsiębiorstw mogą się wzmacniać oraz dawać efekty synergii, korzystne dla obu stron. Aby tak się stało, polityka społecznej odpowiedzialności powinna być prowadzona zgodnie z następującymi zasadami<sup>397</sup>:

- wybór działań społecznej odpowiedzialności nie może być przypadkowy i niezwiązany z działalnością firmy; przedsiębiorstwo powinno zidentyfikować obszary, które – z jednej strony – mają wpływ na jego funkcjonowanie, z drugiej zaś – pozostają pod jego wpływem; firma produkcyjna, która zatrudnia mieszkańców danego obszaru, stanowi istotny element rozwoju gospodarczego w rejonie; jednocześnie, jako pracodawca, poszukuje osób z określonym wykształceniem i umiejętnościami; obszar wsparcia edukacji o danym profilu stanowi więc naturalny punkt przecięcia interesów przedsiębiorstwa oraz społeczności lokalnej;
- firmy powinny w każdym obszarze poszukiwać działań wzajemnie się wzmacniających i przynoszących korzyść obu stronom; należy jednocześnie unikać zbyt ogólnego ujmowania wyodrębnionych obszarów; przykładowo, firma produkcyjna może przekazać określoną sumę na cele edukacji w swoim regionie, nie ma jednak gwarancji, że darowizna ta przyniesie konkretne efekty; warsztaty przekwalifikowujące poprowadzone wspólnie z organizacją zajmującą się wsparciem bezrobotnych przyczynią się do poprawy wykształcenia konkretnej grupy

<sup>395</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *Creating shared value: how to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*, „Harvard Business Review” 2011, vol. 89, no. 1–2, s. 62–78.

<sup>396</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *The competitive advantage of corporate philanthropy*, „Harvard Business Review” 2002, vol. 80, no. 12, s. 56–68.

<sup>397</sup> M.E. Porter, M.R. Kramer, *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*, „Harvard Business Review” 2006, vol. 84, no. 12, s. 78–92.

mieszkańców i jednocześnie umożliwią pozyskanie odpowiednich kandydatów do pracy w określonym dziale przedsiębiorstwa;

- wysiłki nie powinny być rozproszone na wiele małych, jednorazowych inicjatyw, lecz należy je projektować z myślą o długim terminie i trwałych wynikach; dzięki takiemu podejściu jest szansa na rzeczywiste odczucie efektów działań, pozwala ono także lepiej kontrolować skuteczność programów oraz odpowiednio nimi zarządzać; sprzyja ono wreszcie nawiązywaniu długoterminowych kontaktów z trzecim sektorem, znacznie korzystniejszych dla obu stron niż jednorazowe transakcje.

Koncepcja wspólnej wartości stanowi jedną z wielu propozycji. Według niektórych autorów zalicza się ją do nurtu pozytywnego, ignorującego istnienie wysokich barier zmiany percepcji odnośnie do relacji między interesem przedsiębiorstwa a dobrem społecznym<sup>398</sup>. Bariery te występują po obu stronach, postrzegających swoje cele jako pozostające w konflikcie z dążeniami partnera, zwłaszcza w krótkim horyzoncie czasowym.

W badaniach nad społeczną odpowiedzialnością biznesu, podobnie jak w obszarze dobroczynności jednostek, odrębne miejsce zajmuje nurt dotyczący motywów działania. Jedna z klasyfikacji proponuje rozróżnienie działań motywowanych altruistycznie, wymuszonych oraz strategicznych<sup>399</sup>. Projekty altruistyczne w przedsiębiorstwach są prowadzone bez względu na ekonomiczne konsekwencje dla firmy, a jedynym celem jest wsparcie określonego celu społecznego. Ich największą słabością jest zwiększanie kosztów agencyjnych, do czego dochodzi, gdy menadżerowie podejmują decyzje o inwestycjach w dany obszar bez ponoszenia odpowiedzialności za ich skutki. Wobec braku mechanizmów kontrolnych pojawia się pokusa nadużyć, niegospodarności i nieefektywności, która może zniweczyć nawet najbardziej szczytny cel społeczny. Działania wymuszone (ang. *coercive*) reprezentują egoistyczne podejście do dobroczynności. Są to programy skierowane na obszar społeczny, lecz ich rzeczywistym celem jest minimalizacja kosztów oraz maksymalizacja korzyści własnych w postaci tworzenia pozytywnego wizerunku. Jest to proceder, w którym konflikt celów występuje na wielu poziomach, zarówno między współpracującymi partnerami, jak i wewnątrz przedsiębiorstwa. Koszty agencyjne są więc wysokie, rośnie też prawdopodobieństwo, że żaden z celów – ani społeczny, ani wizerunkowy – nie zostanie należycie spełniony<sup>400</sup>. Trzeci typ CSR – projekty strategiczne – są wkomponowane w strategię przedsiębiorstwa i jako takie podlegają takiej samej

<sup>398</sup> J. Brown, W. Forster, *CSR and Stakeholder Theory: A Tale of Adam Smith*, „Journal of Business Ethics” 2013, vol. 112, no. 2, s. 301–312.

<sup>399</sup> Ibidem.

<sup>400</sup> B. Husted, J.D. Salazar, *Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance*, „Journal of Management Studies” 2006, vol. 43, no. 1, s. 75–91.

kontroli jak inne obszary funkcjonowania firmy. Motywowane chęcią osiągnięcia korzyści w obu obszarach łączą cele społeczne z biznesowymi. Potencjał do konfliktów agencyjnych jest tu niższy, rośnie zatem prawdopodobieństwo, że działania podjęte w ramach strategicznej CSR zostaną przeprowadzone skutecznie i efektywnie. Porównanie skutków działań realizowanych pod wpływem poszczególnych motywów pozwala na wskazanie strategicznej CSR jako podejścia dającego największe szanse na prowadzenie programów przynoszących rzeczywistą korzyść zarówno przedsiębiorstwom, jak i otoczeniu społecznemu. Wniosek ten, choć wyprowadzony w inny sposób, pokrywa się z argumentacją przedstawioną w koncepcji wspólnej wartości i wpisuje się w trend, którego wyrazem jest przywołana wyżej zmiana definiowania społecznej odpowiedzialności biznesu przez Komisję Europejską. Funkcjonująca w anglojęzycznych krajach maksyma *doing well by doing good*<sup>401</sup> („odnoszenie sukcesu przez czynienie dobra”) nie tylko jest adaptowana przez przedsiębiorstwa na potrzeby realizacji społecznej odpowiedzialności, lecz również sprzyja rozwojowi organizacji hybrydowych – przedsiębiorstw, które w swoją aktywność wpisują określony cel społeczny<sup>402</sup>. Przykładem przedsiębiorstwa wdrażającego innowacyjny model biznesu, łączący działalność rynkową i społeczną w równych proporcjach, jest amerykańska firma Toms, która rozpoczęła działalność w 2006 r. zgodnie z zasadą *One for One* („jeden za jeden”)<sup>403</sup>. Każdej sprzedanej parze butów marki Toms odpowiada para nowego obuwia przekazanego potrzebującym dzieciom. Firma odniosła ogromny sukces zarówno ekonomiczny, jak i społeczny, w dalszych latach wprowadzając kolejne produkty wspierające potrzebujących w ponad 60 krajach na świecie.

### 6.3. Cykl współpracy organizacji non profit z przedsiębiorstwem

W Polsce w 2012 r. relacje z przedsiębiorstwami utrzymywało 62% organizacji non profit. Wśród form wsparcia dominowało przekazanie pieniędzy lub dóbr rzeczowych, a podejmowanie wspólnych projektów deklarowało zaledwie 10% ankietowanych organizacji<sup>404</sup>. Podejście strategiczne jest w środowisku trzeciego sektora znane, badacze podkreślają jednak fakt, że przedstawiciele wielu organizacji wciąż jeszcze

<sup>401</sup> Autorstwo zalecenia *do well by doing good* (pol. „miej się dobrze przez czynienie dobra”) jest przypisywane B. Franklinowi. Por. <http://www.benfranklin300.org> [dostęp 3.02.2015].

<sup>402</sup> W. Grassl, *Hybrid Forms of Business: The Logic of Gift in the Commercial World*, „Journal of Business Ethics” 2011, vol. 100, no. 1, s. 109–123.

<sup>403</sup> [www.toms.com](http://www.toms.com) [dostęp 3.02.2015].

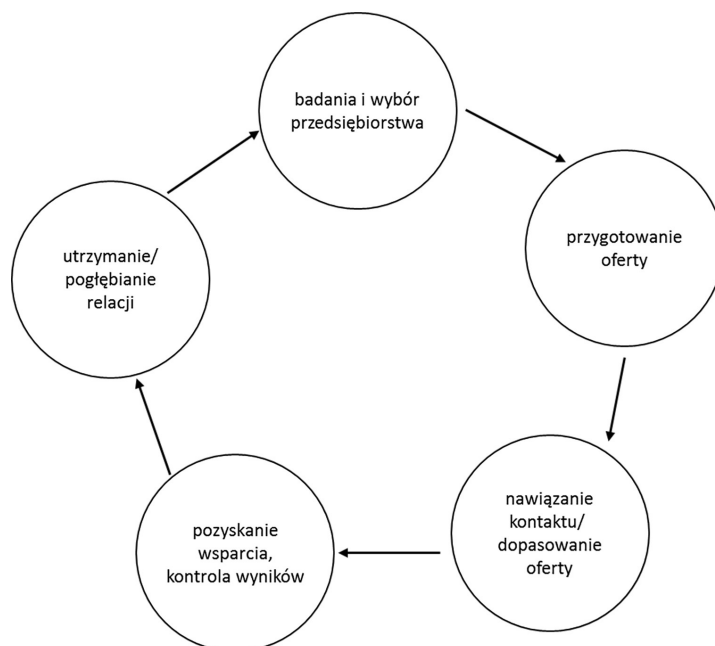
<sup>404</sup> J. Przewłocka, *Polskie organizacje pożytku publicznego. Badania aktywności obywatelskiej*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2012, [http://civicedia.ngo.pl/files/civicedia.pl/public/FaktyNGO\\_broszura\\_full.pdf](http://civicedia.ngo.pl/files/civicedia.pl/public/FaktyNGO_broszura_full.pdf) [dostęp 3.02.2015].



nie mają odpowiedniego przygotowania do prowadzenia tego typu współpracy, nie wszyscy odczuwają również potrzebę pogłębiania relacji<sup>405</sup>. Jeśli wziąć pod uwagę alarmujące wyniki badań, według których wsparcie od przedsiębiorstw stanowiło przeciętnie zaledwie 7% budżetu podmiotów trzeciego sektora oraz wykazywało tendencję spadkową, potrzeba zmiany prezentowanego podejścia organizacji do kwestii współpracy wydaje się wyjątkowo pilna i uzasadniona. W dalszej części podrzdziału opisano proces nawiązywania i pogłębiania relacji z biznesem oraz analizę najważniejszych form współpracy z perspektywy organizacji non profit.

Procedura pozyskiwania wsparcia od przedsiębiorstw, graficznie przedstawiona na rysunku 6.1, jest zbliżona do tej stosowanej wobec darczyńców indywidualnych. W obu przypadkach pierwszym, ogromnie ważnym etapem jest przeprowadzenie rzetelnych badań otoczenia w celu zidentyfikowania potencjalnych darczyńców oraz ich cech. Z przeprowadzonych w Polsce badań przedsiębiorców współpracujących z organizacjami non profit wynika, że brak wiedzy organizacji na temat firmy, zrozumienia jej strategii i uwarunkowań stanowi istotną barierę podjęcia współpracy<sup>406</sup>.

Rysunek 6.1. Cykl współpracy organizacji non profit z przedsiębiorstwem



Źródło: opracowanie własne.

<sup>405</sup> *Współpraca biznes – NGO*, Fundacja Duende, Sopot 2013, <http://konkordia.org.pl/wp-content/uploads/2013/09/Wsp%C3%B3lpraca-BiznesNGO.pdf> [dostęp 3.02.2015].

<sup>406</sup> M. Karwacka, op.cit.



Czynnikiem zwiększającym szanse na satysfakcjonującą obie strony współpracę jest dopasowanie (ang. *fit*) potencjalnych partnerów, które można rozważać na kilku poziomach: wartości, celów, marek oraz uwarunkowań organizacyjnych<sup>407</sup>. Dzielenie podobnych przekonań i wartości stanowi doskonałą podstawę do wzmacniania zaufania i wspólnych działań. Nie bez znaczenia są obszar działalności oraz cele potencjalnych partnerów. Należy w tym miejscu podkreślić to, że weryfikację dopasowania celów organizacja może przeprowadzić dopiero wtedy, gdy ma wyznaczone konkretne, mierzalne cele, które pragnie osiągnąć przy współpracy z przedsiębiorstwem. Analizując dopasowanie marek, należy zastanowić się nad tym, czy grupy odbiorców marki organizacji i przedsiębiorstwa nakładają się na siebie i w jaki sposób zestawienie obu marek będzie wpływać na ich postrzeganie. Dobra współpraca jest wreszcie uwarunkowana dopasowaniem organizacyjnym oraz geograficznym – utrzymywanie kontaktu z przedsiębiorstwem działającym w tym samym mieście lub regionie jest łatwiejsze niż stworzenie relacji transkontynentalnej, choć w tym drugim przypadku gotowość organizacyjna do pracy w zespołach wirtualnych może obniżyć bariery współpracy na odległość. Wśród innych kryteriów wyboru partnera powinna znaleźć się stabilność finansowa oraz dysponowanie innymi, pożądanymi przez organizację zasobami. Istotna jest sytuacja prawna oraz reputacja firmy, niepozostająca bez wpływu na wizerunek organizacji współpracującej.

Na podstawie pozyskanych danych organizacja przygotowuje odpowiednio dopasowaną propozycję współpracy. Podobnie jak w przypadku darczyńców indywidualnych, oferta musi być atrakcyjna, jasna, wiarygodna i wyjątkowa. Należy pamiętać o tym, że proces decyzyjny w przedsiębiorstwach wygląda inaczej niż w przypadku darczyńców indywidualnych. Argumentacja racjonalna odgrywa tu dużo większą rolę, a decyzje rzadko są podejmowane natychmiastowo. Proces jest rozciągnięty w czasie i bierze w nim udział wiele osób, rozpatrywane są korzyści oraz konieczne do poniesienia koszty. Racjonalne, istotne dla firmy treści powinny zatem zajmować pierwszoplanowe miejsce i pojawiać się we wszystkich elementach oferty – od opisu problemu społecznego, narzędzi i kompetencji potrzebnych do jego rozwiązania po korzyści, jakie odniesie przedsiębiorstwo, wspierając dany program. Apel powinien zawierać konkretną propozycję działań oraz wskazywać mierzalne ich efekty. Dobrze widziane są zestawienia i raporty dotyczące planowanych oraz już przeprowadzonych akcji. Jednocześnie należy pamiętać o tym, że decyzje w przedsiębiorstwach, choć sformalizowane i wieloetapowe, podejmują ludzie, do których przemawiają również argumenty natury emocjonalnej. Włączenie ich w treść apelu oraz ukazanie także pozamaterialnych korzyści i odczuć towarzyszących zaangażowaniu w cel społeczny dopełnia dobrze przygotowaną ofertę.

<sup>407</sup> A. Sargeant, E. Jay, *Fundraising management...*, op.cit., s. 228.

Na etapie nawiązywania kontaktu z firmą organizacje mają do dyspozycji wiele środków i kanałów – od listu przesłanego pocztą przez kontakt e-mailowy czy telefoniczny po osobiste spotkanie<sup>408</sup>. Kwestią podstawową jest świadomy i skuteczny wybór osoby w przedsiębiorstwie, do której apel ma dotrzeć. Powinna to być osoba, której formalne stanowisko lub też nieformalna pozycja w firmie umożliwi zainicjowanie procesu decyzyjnego oraz wpływanie na niego, a w wyjątkowych przypadkach podjęcie jednoosobowej decyzji na korzyść organizacji. Nie bez znaczenia są również wyznawane przez nią wartości, które sprawią, że będzie z większym lub mniejszym zaangażowaniem wspierać starania organizacji o pozyskanie partnera. Zidentyfikowanie oraz dotarcie do takich osób w przedsiębiorstwie jest zadaniem trudnym, w którym pomagają kontakty osobiste. Intensywne nawiązywanie i pielęgnowanie rozmaitych relacji personalnych (ang. *networking*) jest niezastąpionym narzędziem, umożliwiającym nie tylko dotarcie do odpowiednich osób w firmie, lecz również pozyskanie zaufania i uwagi dzięki rekomendacjom i nieformalnym kontaktom<sup>409</sup>.

Rozmowy z przedstawicielami przedsiębiorstwa mogą prowadzić do wniosku, że przedstawiona oferta nie jest właściwie dopasowana do bieżących potrzeb i oczekiwań firmy. Rozmówcy mogą wyrazić zainteresowanie współpracą innego rodzaju lub na odmiennych warunkach. Polskie badania wskazały, że gotowość organizacji do wypracowania wspólnych celów jest bardzo ceniona przez przedsiębiorców współpracujących z trzecim sektorem<sup>410</sup>. W takim przypadku elastyczność i otwartość na propozycje oraz pomysły ze strony firmy stanowią klucz do pozyskania partnera. W żadnym jednak razie nie zastąpią one rzetelnie przygotowanej oferty, która daje świetną podstawę do dalszych rozmów i modyfikacji.

Pozyskanie jednorazowego wsparcia lub też podpisanie umowy o współpracy stanowi punkt wyjścia do realizacji zaplanowanego działania społecznego, ale również otwiera etap umacniania i pogłębiania więzi. O tym, czy firma zdecyduje się ponowić kontakt lub przedłużyć umowę, decydują w pierwszej kolejności doświadczenia towarzyszące realizacji programu. Polskie przedsiębiorstwa jako najbardziej pożądane cechy organizacji wymieniały: wysokie kompetencje merytoryczne, transparentność oraz efektywną komunikację. Wypracowane w ten sposób zaufanie oraz wspomniana wcześniej otwartość na dochodzenie do wspólnych celów zwiększają szanse na utrzymanie długoterminowych relacji<sup>411</sup>. Zaplanowanie mierników sukcesu i prowadzenie nieustającej kontroli efektów jest niezbędne

<sup>408</sup> K.A. Williams, op.cit., s. 175–176.

<sup>409</sup> A. Sargeant, E. Jay, *Fundraising management...*, op.cit., s. 228.

<sup>410</sup> M. Karwacka, op.cit.

<sup>411</sup> Ibidem.

do realizacji każdego projektu. Przedsiębiorstwa, w których przesłanki racjonalne dominują nad emocjonalnymi, w sposób szczególny powinny być uwzględnione przy projektowaniu systemu informacji zwrotnych dotyczących prowadzonych projektów społecznych. Mogą to być cykliczne spotkania, przesyłane e-mailem zestawienia miesięczne czy krótkie prezentacje zamieszczane na stronie firmy. Wszystkie te formy sprzyjają bowiem wzmocnieniu zaufania oraz sygnalizują wysokie kompetencje we wspomnianych wyżej obszarach – merytorycznym i komunikacyjnym. W procesie nawiązywania relacji z przedsiębiorstwami, podobnie jak w przypadku darczyńców indywidualnych, istotną rolę odgrywają obok komunikacji również dwa pozostałe obszary – docenienie dotychczasowego wkładu (podziękowanie) oraz inicjowanie dalszych interakcji. Udane kontakty na podstawowym, mało angażującym poziomie mogą stopniowo przeradzać się w formy bardziej trwałe i złożone, które zostały opisane w dalszej części rozdziału. Aby tak się stało, organizacja musi nieustająco monitorować poziom zadowolenia partnera ze współpracy i dopasowywać ofertę tak, by relacje pozostawały satysfakcjonujące dla obu stron.

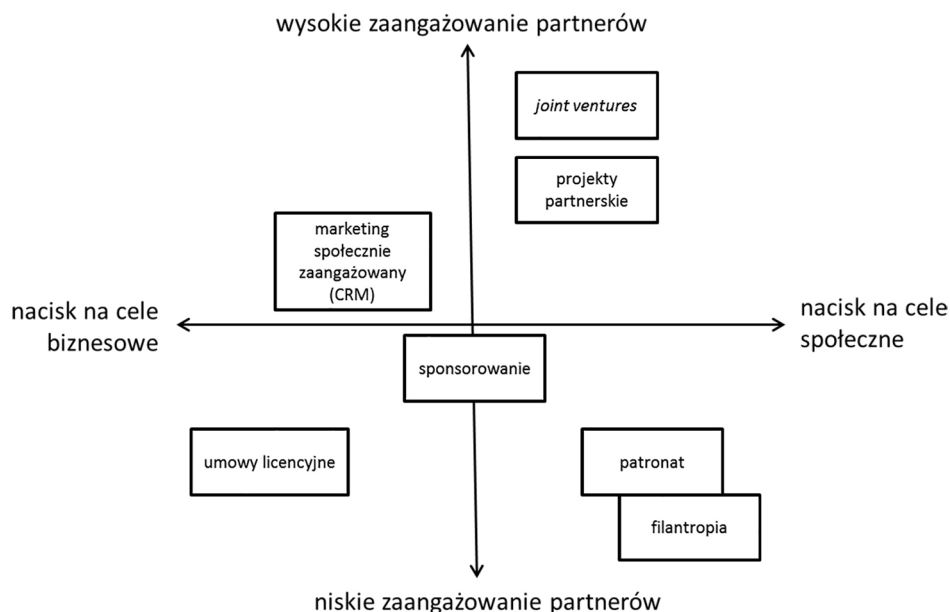
#### **6.4. Typologia form współpracy organizacji non profit z sektorem prywatnym**

Z uwagi na rosnącą liczbę rozwiązań oraz sposobów organizowania współpracy między podmiotami trzeciego sektora a przedsiębiorstwami dochodzi do zacierania granic między przedsiębiorstwami odgrywającymi rolę darczyńców oraz instytucji współpracujących, o których mowa była w trzecim rozdziale książki. Na wykresie 6.1 wyróżniono kilka podstawowych form współpracy. Na osi rzędnych zaznaczono stopień zaangażowania obu stron w relacje, na dole wykresu umieszczając formy wymagające najmniejszych nakładów, a na górze – najintensywniejszych kontaktów z partnerem. Pozycja poszczególnych form współpracy na osi odciętych mówi natomiast o obszarze, na który przy danej aktywności kładzie się relatywnie większy lub mniejszy nacisk. W kolejnych punktach scharakteryzowano poszczególne formy, porządkując je od najmniej do najbardziej angażujących obie strony relacji<sup>412</sup>.

---

<sup>412</sup> Inną typologią relacji międzysektorowej są tzw. trzy modele współpracy: symbiotyczny, komplementarny i zintegrowany. Więcej na ten temat można znaleźć w: T. Kafel, *Modele współpracy biznesu z organizacjami pozarządowymi*, „Zeszyty Naukowe” Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu 2009, nr 129, s. 268–274.

Wykres 6.1. Rodzaje form współpracy organizacji non profit z przedsiębiorstwami



Źródło: opracowanie własne.

### 6.4.1. Filantropia

Przekazywanie środków finansowych lub darów rzeczowych na cele charytatywne to najprostszy sposób wspierania organizacji non profit przez przedsiębiorstwa. Firmy mogą przekazywać organizacjom non profit również inne, niematerialne zasoby. Wydawcy prasowi oraz stacje radiowe i telewizyjne charytatywnie udostępniają swoje strony i czas antenowy. Podobnie portale internetowe rezygnują z opłat za zamieszczanie ogłoszeń<sup>413</sup>. Sieci handlowe natomiast oferują dostęp do klientów swoich sklepów – w Polsce popularne jest wystawianie skarbonki na datki na określony cel społeczny w sklepach spożywczych. W niektórych państwach zachodnich przedsiębiorstwa umożliwiają swoim pracownikom angażowanie się w wolontariat w godzinach pracy, co oznacza w efekcie finansowanie godzin, które pracownik spędza na pracy społecznej<sup>414</sup>.

<sup>413</sup> Portal Pracuj.pl zamieszcza ogłoszenia organizacji non profit za darmo. Por. <http://pracuj-dla-mediow.pl/organizacje-pozarządowe-bezplatnie-w-pracuj-pl> [dostęp 10.02.2015].

<sup>414</sup> W. Wymer, P. Konwles, R. Gomes, op.cit., s. 331.

Uzupełnieniem działań filantropijnych firmy może być spontaniczna dobroczynność jej pracowników urządzających zbiórki na określony cel w miejscu pracy czy też biorących udział w programach składki pracowniczej (ang. *charitable payroll deductions*). Programy te polegają na dobrowolnej deklaracji pracowników automatycznego przekazywania części (np. nierównej końcówki) swoich pensji na rzecz wybranej organizacji non profit<sup>415</sup>. Niektóre przedsiębiorstwa deklarują ponadto uzupełnienie zebranych sum o środki firmy, kalkulowane jako określony procent od pozyskanych od pracowników wielkości (tzw. *matching*). W Polsce programy *payroll* nie są rozpowszechnione, lecz coraz więcej organizacji non profit przygotowuje tego rodzaju ofertę dla swoich instytucjonalnych darczyńców<sup>416</sup>.

Wydatki na cele charytatywne często nie są bezpośrednio związane z obszarem działalności firmy, lecz służą poprawie sytuacji w określonym obszarze społecznym. Przedsiębiorstwo korzysta z przysługujących mu zwolnień i odpisów podatkowych z tytułu przekazanych darowizn, organizacje natomiast zyskują środki finansowe, dobra rzeczowe lub usługi. Korzyści wizerunkowe obu stron są uzależnione od stopnia rozpowszechnienia informacji o udzielanym wsparciu. Dobra reputacja aktywnej dobroczynnie firmy może wpłynąć na wzrost sprzedaży jej produktów, jest to jednak zawsze efekt o charakterze pośrednim. Proste zasady działań filantropijnych sprawiają, że żadna ze stron nie ponosi wysokich kosztów obsługi tego rodzaju współpracy. Występuje też duży poziom niezależności – firmy przekazują wsparcie zgodnie ze swoimi preferencjami, a organizacjom pozostawiają znaczną kontrolę co do sposobu i czasu ich wykorzystania.

Luźne powiązania między przedsiębiorstwem a organizacją stanowią jednocześnie zagrożenie dla podmiotów non profit, gdyż oznaczają niskie bariery zmiany adresata wsparcia. Przeniesienie uwagi firmy na inny cel społeczny może nastąpić w każdej chwili i oznaczać dla organizacji utratę źródła finansowania. Filantropia nie stanowi dobrej podstawy do planowania rozwoju podmiotów trzeciego sektora, gdyż nie może być zaliczana do stałych i przewidywalnych źródeł dochodu. Drugim niekorzystnym dla organizacji zjawiskiem jest przypadkowość otrzymywanych w aktach filantropii zasobów. Podmiot non profit nie ma kontroli nad rodzajem, liczbą ani jakością przekazywanych dóbr rzeczowych i usług, problematyczne może być więc ich efektywne wykorzystanie. Darmowy czas antenowy oraz powierzchnia reklamowa nie muszą odpowiadać strategii komunikacyjnej organizacji, a wyemitowane w ten sposób przesłanie może nie objąć zasięgiem osób z grupy docelowej. Podobnie rozstawione w sklepach puszkę na datki są wyeksponowane przed klien-

<sup>415</sup> A. Sargeant, E. Jay, *Fundraising management...*, op.cit., s. 223–224.

<sup>416</sup> Są to m.in. Fundacja Wiosna ([www.wiosna.org.pl](http://www.wiosna.org.pl)) czy Fundacja Krąg Przyjaciół Dziecka im. św. Józefa Kalasancjusza ([www.fundacja.pijarzy.pl](http://www.fundacja.pijarzy.pl) [dostęp 20.02.2015]).

tami niekoniecznie należącymi do odbiorców przekazu. Tego rodzaju przypadkowe, niewpisane w strategię formy kontaktu z otoczeniem organizacje mogą postrzegać jako dodatkową szansę zwiększenia zasięgu. Często jednak ewentualne korzyści nie pokrywają negatywnych konsekwencji, wynikających z jednej strony z rozmycia wizerunku, z drugiej zaś – z rezygnacji z innych, bardziej adekwatnych, lecz kosztownych sposobów dotarcia do grupy docelowej. Trzecia słabość relacji na poziomie filantropijnym wiąże się z brakiem zainteresowania efektami wsparcia ze strony przedsiębiorstw. Brak zewnętrznej kontroli zmniejsza motywację organizacji do wdrażania mierników skuteczności i efektywności oraz raportowania wyników. W konsekwencji podmiot non profit może wydawać otrzymane zasoby w sposób nieefektywny i nie mieć tego świadomości.

#### 6.4.2. Patronat

Zjawisko patronatu wywodzi się ze starożytności, kiedy to bogaci mieszkańcy obejmowali swoją opieką pochodzących z niższych warstw społecznych artystów czy myślicieli, którzy dzięki przekazanym im środkom tworzyli dzieła artystyczne lub literackie. Uważany za odmianę filantropii patronat może wiązać się z udziałami w finansowanym przedsięwzięciu lub wręcz z przeniesieniem praw własności dzieła na patrona<sup>417</sup>. W większym też stopniu niż czysta filantropia zakłada czerpanie korzyści wizerunkowych przez dobroczyńcę. Patronat jest najczęściej związany z osobistymi zainteresowaniami osoby wspierającej, obejmującymi współcześnie, podobnie jak w przeszłości, działalność w obszarze sztuki i nauki<sup>418</sup>.

#### 6.4.3. Umowy licencyjne

Umowy licencyjne polegają na wykorzystaniu nazwy lub logo organizacji non profit przez przedsiębiorstwo w zamian za określoną opłatę licencyjną. Firmy poszukują możliwości nawiązania kontaktu z organizacjami o silnym, pozytywnym wizerunku wśród potencjalnych klientów przedsiębiorstwa. Celem współpracy jest dla firm przede wszystkim wzrost sprzedaży produktów opatrzonych logo organizacji. Pozytywne efekty są również oczekiwane w obszarze wizerunku oraz zaufania

---

<sup>417</sup> M.M. Seitanidi, A. Ryan, L. Woodliffe, *A critical review of forms of corporate community involvement: from philanthropy to partnerships*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 2007, vol. 12, s. 247–266.

<sup>418</sup> W literaturze polskiej stosuje się określenie „mecenat”, jego rozumienie jest zbliżone do definicji patronatu w publikacjach angielskojęzycznych dotyczących działalności trzeciego sektora. Por. A. Limański, I. Drabik, *Marketing w organizacjach non-profit*, Difin, Warszawa 2007, s. 59–60; A. Sznajder, *Marketing sportu*, PWE, Warszawa 2008, s. 216.

do przedsiębiorstwa. Umowy licencyjne to narzędzie wzmacniające głównie pozycję rynkową firmy, choć niepozbawione korzyści dla organizacji. Przedsiębiorstwo, dążące do wzrostu sprzedaży, podejmuje działania promocyjne zwiększające znajomość nazwy i logo organizacji, co stanowi dużą wartość dla podmiotu non profit. Ponadto, wypłacana cyklicznie opłata licencyjna może stanowić stałe źródło przychodu. Stopień zaangażowania przedsiębiorstwa jest tu znacznie większy niż w przypadku filantropii, są ponoszone koszty marketingowe oraz ryzyko spadku sprzedaży i wiarygodności w razie problemów wizerunkowych organizacji partnerskiej.

Umowy licencyjne są popularną formą współpracy międzysektorowej w krajach zachodnich od wielu lat, logotypy znanych organizacji są umieszczane na opakowaniach produktów żywnościowych, leków czy kart kredytowych<sup>419</sup>. W Polsce nie prowadzono badań dotyczących umów licencyjnych, można jednak znaleźć przykłady tego rodzaju współpracy, choć rodzaje zawieranych kontraktów i zasady kooperacji różnią się od tych wykorzystywanych za granicą. Przykładem nisko sformalizowanej współpracy jest inicjatywa Polskiego Związku Pszczelarskiego, który sprzedaje za pośrednictwem lokalnych oddziałów słoiki oraz etykiety ze swoim logo<sup>420</sup>. Zrzeszeni pszczelarze, którzy prowadzą sprzedaż swoich produktów, mają możliwość zakupu opakowań zwiększających zaufanie klientów i pewność co do pochodzenia nabywanego miodu, promując jednocześnie związek, w którym działają. Opłaty za słoiki i etykiety stanowią jednocześnie źródło przychodu dla organizacji. Przykładem skrajnie wysokiej formalizacji współpracy jest natomiast system certyfikacji Fairtrade, z którego mogą korzystać przedsiębiorstwa prowadzące etyczną działalność handlową. Wydawcą certyfikatów jest międzynarodowa organizacja Fairtrade Labelling Organizations International (FLO Int.), która za pośrednictwem działającej w Polsce Koalicji Sprawiedliwego Handlu pobiera opłaty za udział w systemie certyfikacji. Podpisywane są ponadto odrębne umowy licencyjne, zgodnie z którymi firmy mają prawo do zamieszczania na swoich towarach logo Fairtrade w zamian za opłaty w wysokości od 1 do 2% wartości realizowanych w danym okresie etycznych zakupów<sup>421</sup>. Aby zapewnić wiarygodność certyfikatu, powołano do życia niezależną firmę audytową FloCERT, która przeprowadzając regularne wizyty, zajmuje się kontrolowaniem przedsiębiorców (m.in. rachunkowości)<sup>422</sup>.

Monitorowanie działań współpracujących przedsiębiorstw to niezwykle istotny element wówczas, gdy organizacja dopuszcza do korzystania ze swojej nazwy lub

---

<sup>419</sup> W. Wymer, P. Konwles, R. Gomes, op.cit., s. 333.

<sup>420</sup> Polski Związek Pszczelarski, <http://zwiazek-pszczelarski.pl/etykiety-na-miod> [dostęp 10.10.2015].

<sup>421</sup> Polska Koalicja Sprawiedliwego Handlu, [http://www.fairtrade.org.pl/s11\\_certyfikacja\\_i\\_licencjonowanie.html](http://www.fairtrade.org.pl/s11_certyfikacja_i_licencjonowanie.html) [dostęp 10.10.2015].

<sup>422</sup> FloCERT, <http://www.flo-cert.net> [dostęp 20.02.2015].



logo. Nieetyczne działania firm, nawet jeśli nie mają związku z obszarem współpracy, negatywnie wpływają na wiarygodność podmiotu non profit. W 2013 r. w prasie ogólnopolskiej pojawił się artykuł o nieetycznym wykorzystaniu nazwy i logo Fundacji Rozwoju Kardiochirurgii im. prof. Zbigniewa Religi przez przedsiębiorstwa sprzedające urządzenia do masażu i rehabilitacji<sup>423</sup>. Wątpliwości budziły nie tyle produkty prezentowane w bezpośrednim sąsiedztwie logo fundacji, ile sposób ich sprzedaży. Umowy kupna drogich urządzeń były podpisywane w trakcie prowadzonych przez przedstawicieli handlowych prezentacji, w których uczestniczyło wiele starszych, niezamożnych osób, ulegających zarówno technikom sprzedażowym, jak i autorytetowi prof. Z. Religi. Zapytana o powyższą kwestię rzeczniczka prasowa fundacji poinformowała prasę, że sprawa zostanie zbadana, choć śledzenie procesu sprzedaży produktów firm współpracujących nie należy do zadań fundacji<sup>424</sup>. Brak formalnego obowiązku kontroli partnerów nie wyklucza konieczności monitorowania ich działań we wszystkich obszarach, które mogą wpłynąć na osłabienie tworzonych przez lata dobrego wizerunku organizacji non profit.

#### 6.4.4. Sponsorowanie

Umowy sponsorskie regulują warunki, na jakich przedsiębiorstwa przekazują pieniądze, dobra rzeczowe lub usługi w zamian za działania promocyjne prowadzone na ich rzecz przez organizacje non profit<sup>425</sup>. Jest to jawna i sformalizowana wymiana zasobów materialnych i usług na reputację. Poziom zaangażowania jest zależny od szczegółowych ustaleń stron, podstawowe wzajemne świadczenia mogą jednak ograniczyć się do przekazania pieniędzy w zamian za wywieszenie banerów sponsora podczas imprezy charytatywnej. Formuła umowy sponsorskiej nie kładzie nacisku na interesy żadnej ze stron i potencjalnie umożliwia osiągnięcie równowagi między korzyściami organizacji oraz przedsiębiorstwa. Brzmienie konkretnej umowy sponsorskiej jest kształtowane indywidualnie w drodze rozmów, zatem rzeczywiste efekty i korzyści będą uzależnione od wzajemnych relacji, wspólnoty celów i siły przetargowej każdej ze stron.

Sponsoring powstał jako sposób na wsparcie instytucji lub projektu przez sponsora, który miał na względzie przede wszystkim cele strony sponsorowanej. Do lat 80. XX w. termin ten był stosowany w literaturze zamiennie z opisanym

---

<sup>423</sup> K. Zatorski, *Prof. Religa i jego fundacja, lekarz z „M jak miłość”*. *Każdy chwyt dobry, by naciągnąć emeryta!* [SPRZEDAŻ BEZPOŚREDNIA], 01.08.2013, [http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114871,14358327,Prof\\_\\_Religa\\_i\\_jego\\_fundacja\\_\\_lekarz\\_z\\_\\_M\\_jak\\_milosc\\_\\_.html](http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114871,14358327,Prof__Religa_i_jego_fundacja__lekarz_z__M_jak_milosc__.html) [dostęp 20.10.2015].

<sup>424</sup> Ibidem.

<sup>425</sup> D. Ilczuk, *Ekonomika kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 52–53.

wcześniej patronatem<sup>426</sup>. Stopniowo pojęcie sponsorowania ewoluowało w kierunku komercyjnym (ang. *commercial sponsorship*), gdy podmiot wspierający realizował przede wszystkim własne cele rynkowe, takie jak zwiększenie znajomości marki czy firmy i wzrost sprzedaży. Relacja ta nadal umożliwia osiąganie określonych celów przez organizację wspieraną, zmieniają się jednak motywy strony sponsorującej z altruistycznych na biznesowe. W wybranych obszarach, takich jak środki masowego przekazu, sponsorowanie komercyjne stało się formą zbliżoną do reklamy, kiedy w zamian za określoną stawkę sponsor wykupuje miejsce na prezentację swojej oferty w sponsorowanym magazynie czy programie telewizyjnym. Inną cechą sponsoringu komercyjnego jest częsta praktyka intensywnego inwestowania w promocję, co zwiększa ponoszone przez sponsora koszty, lecz pomaga w osiągnięciu celów biznesowych. Aby uzyskać pożądane efekty podjętej współpracy, przedsiębiorstwo podejmuje szereg działań – od zamieszczenia informacji o sponsorowaniu na opakowaniach towarów po kampanie reklamowe w środkach masowego przekazu. W takim przypadku podmiot sponsorowany nie tyle promuje sponsora, ile wyraża zgodę na wykorzystanie przez niego swojego wizerunku oraz informacji o podjętej współpracy<sup>427</sup>.

W miarę rozwoju idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw oraz zwiększania się dystansu między filantropijnym patronatem a komercyjnym sponsoringiem rodziła się potrzeba pojęciowego wyodrębnienia obszaru działań, w którym przedsiębiorstwa wspierające cele społeczne są motywowane przede wszystkim chęcią ich rzeczywistego osiągnięcia. W literaturze pojawiło się pojęcie sponsoringu społecznego (ang. *socio-sponsorship*), które jednak nie wraca do idei altruizmu, lecz nawiązuje do celów społecznych, włączonych w strategię i realizowanych przez przedsiębiorstwa jako element działań CSR. Obie strony w dalszym ciągu osiągają założone przez siebie cele, tyle że tym razem są one zbieżne i wzajemnie się wzmacniają. Należy podkreślić fakt, że o ile sponsoring komercyjny może być stosowany zarówno między partnerami biznesowymi, jak i między firmą a organizacją non profit, o tyle społeczna forma sponsorowania jest możliwa wyłącznie jako relacja między przedsiębiorstwami a podmiotami trzeciego sektora<sup>428</sup>. Jako przykład sponsoringu społecznego można wymienić finansowe wsparcie działań Bieszczadzkiej Grupy GOPR przez firmę ubezpieczeniową PZU<sup>429</sup>. Bezpieczeństwo to obszar wspólny obu podmiotów. Unikanie sytuacji sprzyjających uleganiu wypadkom przez turystów

---

<sup>426</sup> T. Meenaghan, *The role of sponsorship in the marketing communications mix*, „International Journal of Advertising” 1991, vol. 10, s. 35–47.

<sup>427</sup> M.M. Seitanidi, A. Ryan, L. Woodliffe, op.cit.

<sup>428</sup> Ibidem.

<sup>429</sup> Bieszczadzka Grupa GOPR, <http://www.bieszczady.gopr.pl/nasi-sponsorzy-i-darczynicy> [dostęp 20.02.2015].

leży w interesie zarówno firmy, jak i organizacji non profit. Sponsorzy biorący udział w opisanych wcześniej kampaniach „klikaj i pomagaj” stanowią natomiast przykład sponsoringu komercyjnego, choć prowadzonego we współpracy i na rzecz organizacji trzeciego sektora. Po kliknięciu na logo Stowarzyszenia Piękne Anioły internautom są prezentowane reklamy firm niezwiązanych z obszarem działalności organizacji<sup>430</sup>. W tym przypadku ekspozycja treści promocyjnej jest głównym celem programu sponsorskiego ze strony przedsiębiorstwa.

Niezależnie od rodzaju sponsoringu zaangażowane w niego przedsiębiorstwa osiągają korzyści wizerunkowe przez ukazywanie firmy lub marki jako wrażliwej społecznie, odpowiedzialnej i dbającej o wspólne dobro. Warto zwrócić uwagę na to, że przyjmujące wsparcie organizacje non profit również odnotowują pozamaterialne korzyści. Wsparcie ze strony znanego i aktywnego promocyjnie przedsiębiorstwa pomaga w zwiększaniu świadomości programu czy określonego problemu społecznego. Ponadto, organizacje non profit zyskują wizerunek profesjonalnych i poważnych partnerów, który jest istotny dla innych potencjalnych darczyńców i kooperantów<sup>431</sup>. Gdy organizacja utrzymuje kontakt zarówno z instytucjonalnymi sponsorami, jak i darczyńcami indywidualnymi, widoczny jest efekt społecznego dowodu słuszności, zgodnie z którym informacja o wsparciu celu społecznego ze strony innych działa jako zachęta do powielenia takiego zachowania<sup>432</sup>.

Badacze wskazują również na potencjalne zagrożenia związane z kojarzeniem organizacji z nazwą lub logo sponsora. Nieetyczne czy kontrowersyjne działania firmy, które mogą przyczynić się do utraty zaufania interesariuszy organizacji, to istotne, choć nie jedyne ryzyko ponoszone przez podmiot non profit. Organizacji grozi rozmycie wizerunku oraz utrata opinii podmiotu niezależnego. Analizy empiryczne wykazały ponadto, że gdy darczyńcy indywidualni są konfrontowani z informacją o udziale dużego, silnego sponsora, ujawnia się opisany wcześniej efekt wypierania źródeł finansowania. Darczyńcy wycofują swoje wsparcie w tym większym stopniu, im mniej znaczący wydaje się ich wkład własny, im trudniej jest oszacować wynik osobistego wysiłku oraz im większy wysiłek jest wymagany do tego, by wesprzeć dany program<sup>433</sup>. Te same badania wskazały na czynnik neutralizujący wspomniany wyżej, negatywny dla organizacji efekt. Jest nim poziom identyfikacji ze sponsorem. Jeśli darczyńcy organizacji utożsamiają się ze wspierającym program

<sup>430</sup> <http://pomagajonline.pl/kliknij/piekneanioly> [dostęp 20.02.2015].

<sup>431</sup> J. Aaker, K.D. Vohs, C. Mogilner, *Nonprofits are seen as warm and for-profits as competent: Firm stereotypes matter*, „Journal of Consumer Research” 2010, vol. 37, s. 224–237.

<sup>432</sup> N.J. Goldstein, R.B. Cialdini, V. Griskevicius, *A room with a viewpoint: Using social norms to motivate conservation in hotels*, „Journal of Consumer Research” 2008, vol. 35, s. 472–482.

<sup>433</sup> C.M. Bennett, H. Kim, B. Loken, *Corporate sponsorships may hurt nonprofits: Understanding their effects on charitable giving*, „Journal of Consumer Psychology” 2013, vol. 23, no. 3, s. 288–300.

przedsiębiorstwem, mają tendencję do zwiększenia osobistego zaangażowania, gdyż postrzegają sponsora jako lidera ruchu, w którym biorą udział, a nie jako przytłaczającego konkurenta<sup>434</sup>. Dla organizacji non profit jest to bardzo istotny sygnał do przemyślanego dobierania sponsorów tak, by ich cele i wizerunki były zgodne nie tylko z celami i wizerunkiem organizacji, ale również z oczekiwaniami innych grup interesariuszy. Powyższe zalecenie potwierdza zasadę spójności działań marketingowych skierowanych do różnych grup odbiorców.

W zestawieniach korzyści i zagrożeń płynących z umów sponsorskich element trwałości oraz długości współpracy jest uznawany za pożądany i cenny dla obu stron. Tymczasem badacze zwrócili uwagę na ryzyko związane ze zmianą sponsora, który wspierał organizację przez długi czas. Zakończenie współpracy nie wpływa na wykształcone przez lata skojarzenia, które mogą działać na niekorzyść zarówno organizacji, jak i nowego sponsora. Jest to szczególnie niepożądane w przypadku, gdy nowym partnerem organizacji jest firma konkurencyjna wobec poprzedniego kooperanta. Sytuacja taka miała miejsce w 2008 r., gdy organizator zawodów kolarskich Tour de France zmienił sponsora z Nestle Aquarel na Vittel (woda mineralna), a festiwal filmów niezależnych Sundance Film Festival w 2009 r. sponsorowała Honda, a nie jak dotychczas Volkswagen<sup>435</sup>.

#### 6.4.5. Marketing społecznie zaangażowany

Marketing społecznie zaangażowany (ang. *cause related marketing* – CRM) to jedna z nowszych form współpracy między sektorami<sup>436</sup>. Polega na powiązaniu sprzedaży produktów przedsiębiorstwa ze wsparciem danego celu społecznego<sup>437</sup>. W odróżnieniu od modelu realizowanego przez opisaną wcześniej firmę Toms, CRM jest przeprowadzany okresowo (nierzadko cyklicznie) lub warunkowo (po spełnieniu przez nabywców określonego warunku). Za pierwszy program marketingu społecznie zaangażowanego uznaje się wsparcie renowacji Statuy Wolności przez wydawcę karty płatniczej American Express w Stanach Zjednoczonych w 1984 r.<sup>438</sup>

---

<sup>434</sup> Ibidem.

<sup>435</sup> A.R. Mcalister, S.J. Kelly, M.S. Humphreys, T.B. Cornwell, *Change in a sponsorship alliance and the communication implications of spontaneous recovery*, „Journal of Advertising” 2012, vol. 41, no. 1, s. 5–17.

<sup>436</sup> W polskiej literaturze można się również spotkać z terminem „marketing wspólnej sprawy”. Por. *Marketing społeczny w organizacjach...*, op.cit., s. 35.

<sup>437</sup> W literaturze angielskojęzycznej początkowo funkcjonowało wiele nazw tej aktywności, m.in.: *corporate societal marketing*, *corporate social marketing*, *corporate issue promotions* czy *social issues marketing*. Obecnie *cause related marketing* jest określeniem dominującym. Por. M.M. Seitani, A. Ryan, L. Woodliffe, op.cit.

<sup>438</sup> S. Landreth Grau, J.A. Garretson Folse, *Cause-related Marketing (CRM)*, „Journal of Advertising” 2007, vol. 36, no. 4, s. 19–33.

W Polsce pierwsza kampania tego typu została zorganizowana pod koniec lat 90. przez producenta czekolady Goplana, który przekazał część zysków ze sprzedaży na rzecz Centrum Zdrowia Dziecka<sup>439</sup>.

Programy CRM angażują obie strony współpracy w stopniu większym, niż ma to miejsce w przypadku większości relacji sponsorskich. O ile sponsoring może, lecz nie musi pociągać za sobą działań promocyjnych ze strony przedsiębiorstwa, o tyle komunikowanie o wspólnym przedsięwzięciu CRM jest wpisane w obowiązki firmy. Uczestniczące w programie przedsiębiorstwo zamieszcza odpowiednią informację na opakowaniu produktu oraz promuje akcję wśród potencjalnych klientów<sup>440</sup>. Od skuteczności komunikacji zależą korzyści dla obu stron, powiązane bezpośrednio z wielkością sprzedaży wspieranego społecznie towaru czy usługi. Mechanizm CRM zakłada przekazanie określonego procentu od wartości uzyskanej sprzedaży na rzecz wybranego celu społecznego. Mimo że przedsiębiorstwo może przekazać pomoc bezpośrednio potrzebującym, zwykle odbywa się to za pośrednictwem współpracującej organizacji non profit. Otrzymane wsparcie jest przekazane na ustalony między partnerami cel, podmiot non profit ma więc tutaj mniejszą dowolność niż w przypadku środków pozyskanych w drodze sponsorowania. Ponadto, obie strony umożliwiają partnerowi dostęp do swoich interesariuszy, których zaangażowanie jest kluczowe dla powodzenia programu CRM. Jako przykład może posłużyć współpraca Fundacji Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy z Bankiem Pekao, oferującym partnerską kartę kredytową Pekao/Orkiestra<sup>441</sup>. Przy każdej realizowanej transakcji na konto fundacji wpływa 1 PLN od posiadacza karty oraz 1 PLN od banku. Klienci Pekao otrzymują propozycję wsparcia Orkiestry, co zwiększa zasięg działania fundacji. Jednocześnie bank może zaproponować darczyńcom zarówno wygodną dla nich formę pomocy dla WOŚP, jak i pozostałe swoje usługi, zwiększając tym samym pulę klientów banku. Na uwagę zasługuje symetryczność wsparcia fundacji ze strony banku i darczyńców (klientów) oraz przejrzystość i jednoznaczność zasad funkcjonowania programu. Brak jasnych, podanych do publicznej wiadomości reguł stanowi słaby punkt wielu akcji CRM, co może mieć negatywny wpływ na ich odbiór społeczny. Badacze zwracają uwagę na fakt, że w wielu przypadkach sumy przeznaczane na cel społeczny stanowią nikły ułamek wartości sprzedaży i są wielokrotnie mniejsze niż te wydawane na promocję programu<sup>442</sup>. Powiązanie

<sup>439</sup> *Propaganda dobrych serc, czyli pierwszy tom o reklamie społecznej*, red. D. Maison, P. Wasilewski, Agencja Wasilewski, Kraków 2008, s. 23.

<sup>440</sup> C. Sorribas Morales, J. Sabate Lopez, *Packaging y marketing con causa.? Seguimos comunicando de manera inadecuada?*, „Pensar la Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias” 2010, vol. 4, no. 2, s. 215–233.

<sup>441</sup> Bank Pekao, <http://www.pekao.com.pl/wosp> [dostęp 10.03.2015].

<sup>442</sup> W. Wymer, P. Konwles, R. Gomes, *op.cit.*, s. 335.

CRM ze sprzedażą dóbr i usług sprawia, że to przedsiębiorstwa sprawują kontrolę nad programami, a cele biznesowe dominują nad społecznymi.

Mimo istnienia powyższej nierównowagi zainteresowanie programami CRM ze strony przedsiębiorstw i trzeciego sektora w ostatnich latach stale wzrastało<sup>443</sup>. Motywem do podjęcia współpracy ze strony podmiotów trzeciego sektora jest przede wszystkim możliwość szybkiego pozyskania funduszy. Organizacje doceniają również efekt wzrostu świadomości istnienia programu lub samego problemu społecznego w grupie docelowej. CRM jest wreszcie postrzegany jako narzędzie utrzymania długoterminowych relacji z przedsiębiorstwami<sup>444</sup>. Inwestycje firm we wspólną promocję stanowią barierę dla częstej zmiany partnera społecznego. Jest to zatem forma dająca szansę na bardziej stabilną współpracę niż wcześniej opisane relacje. Wśród potencjalnych zagrożeń wymienia się utratę pozytywnego wizerunku oraz osłabienie wewnętrznej orientacji i identyfikacji organizacji non profit z celami społecznymi oraz misją. Wykazano, że współpraca z silnymi i znanymi firmami wzmacnia pozycję małych oraz słabo rozpoznanych podmiotów trzeciego sektora. W wyniku wspólnie prowadzonych działań CRM w grupie docelowej rośnie świadomość, poziom zaufania oraz preferencje dotyczące wsparcia tej właśnie organizacji. Opisane efekty były znacznie słabsze w przypadku dużych organizacji o silnej pozycji, co sugeruje, że małe podmioty mogą najwięcej zyskać na współpracy ze znanym przedsiębiorstwem<sup>445</sup>. Tymczasem właśnie nieduże organizacje z niskim poziomem identyfikacji organizacyjnej są najbardziej podatne na drugie z wymienionych zagrożeń. Przejmowanie biznesowego punktu widzenia kosztem wartości społecznych, zaniedbywanie potrzeb innych interesariuszy oraz uzależnienie od rynkowego partnera to negatywne skutki nadmiernej koncentracji organizacji non profit na programach CRM<sup>446</sup>.

Literatura dotycząca obszaru marketingu społecznie zaangażowanego reprezentująca perspektywę przedsiębiorstw, a przede wszystkim odnosząca się do zachowań klientów zdecydowanie dominuje nad dorobkiem opisującym punkt widzenia organizacji non profit. Pierwsze tego typu analizy przeprowadzono już

---

<sup>443</sup> Y.-S. Lii, M. Lee, *Doing Right Leads to Doing Well: When the Type of CSR and Reputation Interact to Affect Consumer Evaluations of the Firm*, „Journal of Business Ethics” 2012, vol. 105, no. 1, s. 69–81.

<sup>444</sup> M. Runte, D.Z. Basil, S. Deshpande, *Cause-Related Marketing from the Nonprofit's Perspective: Classifying Goals and Experienced Outcomes*, „Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing” 2009, vol. 21, s. 255–270.

<sup>445</sup> L.I. Nowak, J.H. Washburn, *Marketing alliances between non-profits and businesses: changing the public's attitudes and intentions towards the cause*, „Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing” 2000, vol. 7, no. 4, s. 33–45.

<sup>446</sup> C. Liston-Heyes, *A study of non-profit organizations in cause-related marketing. Stakeholder concerns and safeguarding strategies*, „Journal of Marketing” 2013, vol. 47, no. 11/12, s. 1954–1974.



w latach 80. XX w.<sup>447</sup> Wzrost sprzedaży produktów wspierających cele społeczne oraz towarzysząca mu poprawa wizerunku firmy to dwa główne motywy podjęcia działań CRM. Przedsiębiorstwa realizują cele biznesowe, wypełniając jednocześnie postulat angażowania się w rozwiązywanie problemów społecznych, coraz częściej podnoszony przez różne grupy interesariuszy. Jest to również forma odróżnienia się od konkurencji, co ma duże znaczenie na dojrzałych, homogenicznych rynkach państw rozwiniętych.

Badania o zasięgu międzynarodowym wskazują na to, że akceptacja programów CRM oraz gotowość do zakupów produktów zaangażowanych społecznie rosną zarówno w krajach rozwiniętych, jak i na rynkach wschodzących, takich jak Chiny czy Indie<sup>448</sup>. Analizy polskiego rynku potwierdzają występowanie podobnego trendu, choć niejednolita metodologia kolejnych badań nie pozwala na precyzyjne ustalenie dynamiki wzrostu akceptacji programów CRM w naszym kraju<sup>449</sup>. Jednocześnie da się zauważyć stosunkowo dużą różnicę między postawami zagranicznych i polskich konsumentów, którzy wciąż wykazują mniejsze zrozumienie i akceptację tego rodzaju działań społecznych. Średnia zgłoszeń respondentów gotowych do zakupu produktów wspierających cel społeczny o jakości i cenie zbliżonej do parametrów ofert niezaangażowanych we wspomnianych badaniach międzynarodowych wynosiła 53%, podczas gdy dla respondentów z Polski było to 44%. Jeszcze większa różnica rysowała się w deklaracjach o gotowości do zapłacenia nieco więcej za produkty CRM. W badaniach międzynarodowych odsetek ten wynosił średnio 43%, podczas gdy w Polsce zaledwie 13%<sup>450</sup>. Warto podkreślić fakt, że skłonność do zapłacenia wyższych cen za produkty CRM nie była największa w państwach o najwyższych dochodach, wiązała się raczej z poziomem zaangażowania społecznego i przekonania, że osobiste działania mogą przynieść pozytywne efekty<sup>451</sup>. Badania polskie również wskazują na postrzeganie programów CRM przez klientów jako kolejnej

---

<sup>447</sup> P.R. Varadarajan, A. Menon, *Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy*, „Journal of Marketing” 1988, vol. 52, s. 58–74.

<sup>448</sup> Badania zostały przeprowadzone na próbie 8 tys. respondentów z 16 państw świata. Por. *Edelman Goodpurpose Study 2012*, <http://purpose.edelman.com/about> [dostęp 12.03.2015].

<sup>449</sup> *Komunikowanie na rzecz CSR. Raport*, Fundacja Komunikacji Społecznej, Warszawa 2003, [http://www.csrinfo.org/images/stories/publikacje/2008/2003\\_Raport\\_badania\\_FKS.pdf](http://www.csrinfo.org/images/stories/publikacje/2008/2003_Raport_badania_FKS.pdf); *Panel CSR. Raport z badania 2010*, Fabryka Komunikacji Społecznej, Laboratorium – Badania Komunikacji Społecznej; [http://www.badaniakomunikacji.pl/sites/default/files/panel%20CSR\\_1%20edycja.pdf](http://www.badaniakomunikacji.pl/sites/default/files/panel%20CSR_1%20edycja.pdf); *Panel CSR. Raport z badania 2011*, Fabryka Komunikacji Społecznej, Laboratorium – Badania Komunikacji Społecznej; <http://panelcsr.pl> [dostęp 10.03.2015].

<sup>450</sup> D. Mirońska, P. Zaborek, *Analiza wrażliwości polskich nabywców indywidualnych na działania z zakresu marketingu społecznego podejmowane przez wytwórców dóbr i usług konsumpcyjnych*, w: *Społeczna odpowiedzialność organizacji. W poszukiwaniu paradygmatów, metodologii i strategii*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, „Prace Naukowe” Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2013, nr 288, s. 115–125; *Edelman Goodpurpose Study 2012...*, op.cit.

<sup>451</sup> *Edelman Goodpurpose Study 2012...*, op.cit.



formy zaangażowania dobroczynnego, w którym częściej biorą udział osoby aktywne i świadome społecznie niż dobrze zarabiające<sup>452</sup>.

Obszerny materiał badawczy pochodzący z różnych krajów obejmuje analizę efektów prowadzenia programów CRM oraz warunków, jakie muszą być spełnione, by rezultaty te były możliwie najkorzystniejsze dla przedsiębiorstw. Wykazano, że działania marketingu społecznie zaangażowanego pozytywnie wpływają na wizerunek przedsiębiorstwa<sup>453</sup>. Został również udowodniony wpływ CRM na intencje dokonania zakupów oraz rzeczywiste zachowania konsumentów, choć badacze wymieniają wiele czynników wpływających na tę zależność<sup>454</sup>. Ponadto, są dostępne badania wskazujące na wpływ CRM na poziom satysfakcji z zakupów oraz lojalność wobec aktywnych społecznie marek<sup>455</sup>. Wśród najważniejszych elementów mających wpływ na przełożenie się aktywności CRM na zakupy wymienia się wzajemne dopasowanie elementów programu<sup>456</sup>. Istotne jest to, by wspierany cel społeczny łączył się z produktem i działalnością firmy. Jednocześnie obszar działań CRM powinien być ważny dla nabywców, należy więc uwzględnić ich preferencje i zainteresowania społeczne. Postulaty dopasowania na poziomach klient–cel społeczny–produkt pozostają w zgodzie z zasadami kształtowania oferty dla klienta z jednej strony oraz odpowiedniego doboru obszarów działań społecznych przez firmy z drugiej<sup>457</sup>.

Wśród wielu rozmaitych form marketingu społecznie zaangażowanego można wyróżnić kilka najbardziej popularnych mechanizmów, które jednocześnie wpisują się w przyjętą definicję CRM jako techniki pozyskiwania wsparcia połączonego ze sprzedażą produktów. **Mechanizm sprzedażowy** (ang. *purchase-triggered donations* – PTD) polega na przekazaniu określonego procentu od sprzedaży na wybrany cel społeczny<sup>458</sup>. Działania konsumentów ograniczają się do zakupu towarów lub usług

---

<sup>452</sup> D. Mirońska, P. Zaborek, *Polacy wobec marketingu społecznie zaangażowanego*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 1, s. 32–41.

<sup>453</sup> J. Vanhamme, A. Lindgreen, J. Reast, N. Popering, *To Do Well by Doing Good: Improving Corporate Image Through Cause-Related Marketing*, „Journal of Business Ethics” 2012, vol. 109, no. 3, s. 259–274.

<sup>454</sup> N. Koschate-Fischer, I.V. Stefan, W.D. Hoyer, *Willingness to Pay for Cause-Related Marketing: The Impact of Donation Amount and Moderating Effects*, „Journal of Marketing Research” 2012, vol. 49, no. 6, s. 910–927.

<sup>455</sup> M. Galan-Ladero, C. Galera-Casquet, W. Wymer, *Attitudes towards cause-related marketing: determinants of satisfaction and loyalty*, „International Review on Public and Nonprofit Marketing” 2013, vol. 10, no. 3, s. 253–269.

<sup>456</sup> E. Bigné-Alcañiz, R. Currás-Pérez, C. Ruiz-Mafé, S. Sanz-Blas, *Cause-related marketing influence on consumer responses: The moderating effect of cause-brand fit*, „Journal of Marketing Communications” 2012, vol. 18, no. 4, s. 265–283.

<sup>457</sup> N. Langen, C. Grebitus, M. Hartmann, *Success Factors of Cause-Related Marketing in Germany*, „Agribusiness” 2013, vol. 29, no. 2, s. 207–227.

<sup>458</sup> J. Waters, J. MacDonald, *Cause Marketing For Dummies*, Wiley Publishing Inc., Hoboken NJ 2011, s. 11–12.

objętych programem. Do tej właśnie grupy należy najbardziej popularna akcja CRM w Polsce – „Podaruj dzieciom słońce”, spontanicznie wymieniana przez 44% konsumentów<sup>459</sup>. Organizowana od 1999 r. bazuje na współpracy między Fundacją Polsat a firmą Procter & Gamble, której produkty przez kilka miesięcy w roku są oznaczone charakterystycznym logo, a część środków z ich sprzedaży zasila budżet fundacji i jest przeznaczana na pomoc dzieciom i ich leczenie<sup>460</sup>.

**Mechanizm angażujący** (ang. *action-triggered donations* – ATD) to odmiana CRM, w której jest wymagana dodatkowa – obok zakupu – aktywność ze strony konsumenta<sup>461</sup>. Konieczność podjęcia wysiłku bardziej angażuje i zbliża konsumentów do firmy oraz celu społecznego, czyniąc z nich świadomych darczyńców. Ponieważ jednak mechanizm ten może zniechęcić część odbiorców, organizacje często włączają dodatkowe elementy, zwiększające postrzeganą wartość programu. W Stanach Zjednoczonych flagowy program tego typu nosi nazwę „Save Lids to Save Lives” („Zachowaj wieczko, by uratować życie”) i jest prowadzony przez producenta jogurtów Yoplait oraz fundację Susan G. Komen – największą w kraju organizację zajmującą się walką z nowotworem piersi<sup>462</sup>. Organizacja non profit otrzymuje 10 centów za każde specjalnie oznakowane wieczko jogurtu, które zostało przesłane przez nabywców pocztą na określony adres. Podanie do publicznej wiadomości wielkości wsparcia zwiększa wiarygodność i atrakcyjność akcji. Ponadto, gwarantowana wpłata 10 centów stanowi 17% przeciętnej ceny detalicznej jogurtów Yoplait, co w porównaniu ze wspominanymi wcześniej ułamkami procenta przeznaczanymi przez inne przedsiębiorstwa sytuuje producenta Yoplait wśród szczodrych współpracowników trzeciego sektora<sup>463</sup>. Przykładem angażującego mechanizmu CRM w Polsce jest program „Kupując – pomagasz”, prowadzony przez producenta karmy dla zwierząt Pedigree i Whiskas. Nabywcy muszą wejść na stronę internetową oraz wprowadzić specjalny kod widniejący na opakowaniu zakupionego produktu. W zamian za zgłoszenie jednego kodu organizator nie tylko zobowiązuje się do przekazania jednej porcji karmy dla bezdomnych zwierząt, ale również umożliwia nabywcom zadecydowanie, do którego z 25 współpracujących z firmą schronisk trafi pomoc. Rozmieszczenie na terenie całej Polski organizacji przyjmujących pomoc

<sup>459</sup> Wyniki badań ilościowych przeprowadzonych na reprezentatywnej próbie Polaków w 2012 r. Por. D. Mirońska, P. Zaborek, *Polacy wobec marketingu...*, op.cit.

<sup>460</sup> [http://www.fundacjapolsat.pl/Chce\\_Pomoc\\_\\_Podaruj\\_Dzieciom\\_Slonce,5559/index.html](http://www.fundacjapolsat.pl/Chce_Pomoc__Podaruj_Dzieciom_Slonce,5559/index.html) [dostęp 15.03.2015].

<sup>461</sup> J. Waters, J. MacDonald, op.cit., s. 11–12.

<sup>462</sup> J.A. Folse Garretson, S. Grau Landreth, J. Moulard Guidry, K. Pounders, *Cause-Related Marketing: Factors Promoting Campaign Evaluations*, „Journal of Current Issues & Research in Advertising” 2014, vol. 35, no. 1, s. 50–70.

<sup>463</sup> Przeciętnie cena jogurtu Yoplait wynosiła w 2015 r. 0,60 USD. Por. [http://delivery.walmart.com/usd-estore/search/searchcontainer.jsp?trailSize=1&searchString=yoplait&domainName=Products&headerVersion=v0&\\_requestid=23586](http://delivery.walmart.com/usd-estore/search/searchcontainer.jsp?trailSize=1&searchString=yoplait&domainName=Products&headerVersion=v0&_requestid=23586) [dostęp 15.03.2015].

daje szansę na wsparcie lokalnych inicjatyw non profit, mimo że sam program, jak również marki karmy dla zwierząt mają zasięg ogólnopolski<sup>464</sup>. Program zawiera też wiele innych elementów zwiększających zaufanie i zaangażowanie klientów – na stronie działa licznik przekazanych dotychczas porcji karmy, wsparcie można także przekazać przez profil na Facebooku, a szereg popularnych osób ze świata kultury masowej występuje w charakterze ambasadorów akcji.

**Mechanizm kuponowy** (ang. *cause related voucher schemes* – CRVS), rozpowszechniony w państwach zachodnich, nie zdobył dotychczas popularności w Polsce<sup>465</sup>. Jest to szczególna forma współpracy między przedsiębiorstwami i organizacjami, która ma na celu wsparcie wielu podmiotów non profit przez zakupy różnych produktów uczestniczących w akcji. Ze strony firm mogą występować zarówno producenci, jak i dystrybutorzy sieci sprzedaży detalicznej. Tutaj również jest wymagane dodatkowe zaangażowanie nabywców, którzy wycinają widniejące na opakowaniach znaczki programu i przekazują je wybranym organizacjom – beneficjentom. Te z kolei wymieniają pozyskane kupony na wsparcie finansowe, pochodzące od producentów oraz uczestniczących detalistów.

Przykładem mechanizmu kuponowego jest stworzony przez General Mills (lidera na amerykańskim rynku spożywczym) program „Boxtops for Education”, którego celem jest wsparcie szkół i ośrodków edukacji<sup>466</sup>. Firma ma podpisane umowy z detalistami prowadzącymi ponad 400 sklepów, w których sprzedaje ponad 200 różnych produktów opatrzonych logo programu. Szkoły i ośrodki edukacji chcące wziąć udział w akcji CRM dokonują rejestracji oraz uczestniczą w promocji programu wśród społeczności lokalnej. Niektóre szkoły rozdają na początku roku specjalne koperty Boxtops z magnesem, które uczniowie mogą zawiesić na lodówce w swoich domach i przez cały rok wypełniać wycinanymi z opakowań logo akcji. Pozyskane kupony można wrzucić do specjalnie oznaczonego pudełka w szkole lub sklepie uczestniczącym w programie. Na stronie programu uczniowie po zalogowaniu mogą sprawdzić sumę zebranych przez swoją szkołę środków oraz uczestniczyć w dodatkowych grach i aktywnościach społecznościowych.

Rosnąca aktywność nabywców on-line oraz łatwość wdrożenia cyfrowych wersji programów CRM sprawia, że wiele sklepów internetowych stosuje kuponowe mechanizmy wspierania celów społecznych<sup>467</sup>. Internautom podczas zakupów jest

<sup>464</sup> <http://www.kupujacpomagasz.pl> [dostęp 15.03.2015].

<sup>465</sup> M. Gorton, R. Angell, J. White, Y. Tseng, *Understanding consumer responses to retailers' cause related voucher schemes: Evidence from the UK grocery sector*, „European Journal of Marketing” 2013, vol. 47, no. 11/12, s. 1931–1953.

<sup>466</sup> <http://www.boxtops4education.com> [dostęp 15.03.2015].

<sup>467</sup> N. Aldridge, J. Fowles, *Cause-related marketing and customer donations in an online marketplace*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 2013, vol. 18, no. 1, s. 52–59.

proponowane wpisanie specjalnego kodu, który wiąże się z przekazaniem przez sprzedającego określonej kwoty na cel społeczny. Czasami dodatkową zachętę stanowią zniżki dla klienta, które uzyskuje po wpisaniu kodu kuponu CRM. Popularność opisywanych działań w USA obrazuje historia stworzonej w 1997 r. pierwszej platformy zakupów z celem społecznym – Igive.com. Internauci po utworzeniu swojego bezpłatnego profilu na stronie platformy mogą wybrać spośród 60 tys. organizacji non profit tę, którą pragną wesprzeć, a następnie mogą zrobić zakupy w jednym z 1,5 tys. sklepów internetowych biorących udział w programie. Wśród nich znajduje się potentat sprzedaży on-line Amazon.com, sklep z zabawkami Toys R Us, dom mody Yves Saint Laurent czy oferta Hilton Hotels. Na stronie platformy kupujący może dowiedzieć się, jaki procent wartości jego zakupów dana firma przeznaczy na wybrany przez niego cel<sup>468</sup>. Warto podkreślić to, że internauci nie ponoszą dodatkowych kosztów robienia zakupów za pośrednictwem Igive.com, co więcej, 100% deklarowanej sumy zostanie przekazane wybranej organizacji, gdyż detaliści odrębnie opłacają koszty działania strony Igive.com. Na uwagę zasługuje również fakt, że sama platforma jest firmą nastawioną na zysk, stworzoną przez przedsiębiorcę R.N. Grosshandlera, która odpłatnie zajmuje się łączeniem interesów trzech grup – przedsiębiorstw, organizacji non profit oraz nabywców<sup>469</sup>. Jest to więc przykład oryginalnego modelu biznesu, w którym znalazło się miejsce na współpracę między przedsiębiorstwami a trzecim sektorem.

**Mechanizm marketingu afiliacyjnego** (ang. *affiliate marketing*) to technika umożliwiająca udział w zyskach z promocji i sprzedaży towarów lub usług przedsiębiorstwa prowadzącego sprzedaż internetową przez inne podmioty promujące na swoich stronach daną ofertę. Firma Amazon.com zaprasza do współpracy właścicieli stron internetowych na całym świecie, którzy mogą na swoich witrynach umieszczać linki do przedmiotów sprzedawanych przez Amazona. Otrzymują oni do 15% prowizji za transakcje dokonane za pośrednictwem zamieszczonego linku<sup>470</sup>. Oferta jest skierowana do wszystkich legalnie działających podmiotów, również organizacji non profit. Mogą one zatem na swoich stronach polecać książki czy inne produkty związane ze swoją działalnością, pozyskując z ich sprzedaży środki na działania statutowe.

Przedstawione formy promocji nie wyczerpują długiej listy technik marketingu społecznie zaangażowanego, wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa w ostatnich latach, zwłaszcza w Internecie. Niektórzy autorzy, bazując na odmiennych definicjach

<sup>468</sup> <http://www.igive.com/html/merchantlist2.cfm> [dostęp 15.03.2015].

<sup>469</sup> [www.igive.com](http://www.igive.com) [dostęp 15.03.2015].

<sup>470</sup> R. Hoefler, *From Web Site Visitor to Online Contributor: Three Internet Fundraising Techniques for Nonprofits*, „Social Work” 2012, vol. 57, no. 4, s. 361–365.

CRM, zaliczają do niego również kategorie niemieszczące się w niniejszym opisie<sup>471</sup>. W popularnych programach lojalnościowych, w których klienci gromadzą punkty za zakupy, coraz częściej występuje opcja przekazania wsparcia na dany cel społeczny. Działający w Polsce program Payback umożliwia zamianę zebranych punktów na darowiznę dla programu Pajacyk, prowadzonego przez Polską Akcję Humanitarną z myślą o dożywianiu dzieci<sup>472</sup>. Jest to niewątpliwie forma współpracy między organizacją non profit a przedsiębiorstwem, lecz powinna być zaliczona do kategorii filantropii (przedsiębiorstwa udostępniają Pajacykowi kontakt ze swoimi klientami), a nie do marketingu społecznie zaangażowanego. Sprzedawcy przekazują nabywcom nagrodę (uzależnioną od wielkości ich zakupów) w postaci punktów, które ci mogą wymienić na upominki lub przekazać na cel społeczny. Jest to zatem mechanizm umożliwiający klientom podjęcie działań charytatywnych, lecz niezobowiązujący przedsiębiorstw do jakiegokolwiek zaangażowania dobroczynnego.

#### 6.4.6. Programy partnerskie

Kolejny poziom zaangażowania współpracujących podmiotów polega na wspólnej organizacji przedsięwzięcia o charakterze społecznym. Tym razem rola przedsiębiorstwa nie ogranicza się do przekazania środków oraz działań promocyjnych, lecz obejmuje również planowanie i udział w przeprowadzeniu programu. Jest to więc sytuacja, w której zasoby obu partnerów nie tyle ulegają wymianie, ile są wykorzystywane we wspólnym celu. Z perspektywy firm działania partnerskie często stanowią element szerszej, strategicznie planowanej działalności CSR, cele społeczne dominują zatem nad chęcią osiągnięcia krótkoterminowych wyników biznesowych. Wśród korzyści dla przedsiębiorstwa należy wymienić efekty wizerunkowe oraz osiągnięcie zamierzonych celów społecznych, służących zarówno przedsiębiorstwu, jak i szeroko pojętemu otoczeniu społecznemu. Autorzy zwracają uwagę na rosnące znaczenie reputacji wewnątrz firmy. Wzmacnia się ona dzięki społecznemu zaangażowaniu pracodawcy<sup>473</sup>. Dla organizacji non profit uczestnictwo w programie partnerskim oznacza możliwość realizacji misji z wykorzystaniem zasobów własnych oraz uczestniczących firm. Podmioty trzeciego sektora mogą również liczyć na zwiększenie znajomości programu oraz poprawę reputacji dzięki współpracy z biznesem.

Za przykład partnerskich relacji może posłużyć współpraca między działającą na Dominikanie organizacją ekologiczną Plan Sierra a producentem lodów

<sup>471</sup> Do kategorii CRM zalicza się czasem wolontariat pracowniczy lub licencjonowanie. Por. J. Waters, J. MacDonald, op.cit., s. 11–12.

<sup>472</sup> <http://www2.payback.pl/program-pajacyk> [dostęp 15.03.2015].

<sup>473</sup> L. Stadler, *Aligning a company's economic and social interests in cross-sector partnerships*, „The Journal of Corporate Citizenship” 2011, no. 44, s. 85–107.

Helados Bon<sup>474</sup>. Wprowadzenie na rynek lodów o smaku orzechów makadamii pozwoliło na wzmocnienie lokalnych hodowców tego rodzaju orzechów. Pod wpływem zwiększonego popytu na surowiec oraz programu edukacyjnego wielu rolników zdecydowało się na rozpoczęcie jego uprawy. Ponadto, drzewa te doskonale nadają się do zalesiania zdegradowanych pod względem ekologicznym terenów, co przyczynia się do odbudowy równowagi lokalnych ekosystemów. Organizacja non profit zajmuje się zalesianiem, szkoleniami i pozyskiwaniem nowych hodowców. Przedsiębiorstwo Helados Bon wspiera finansowo program, a poza lodami sprzedaje również orzechy makadamii jako chrupiącą przekąskę. Dodatkowo, firma angażuje się w rozpowszechnianie wiedzy o tych orzechach oraz o wpływie, jaki ich konsumpcja ma na gospodarkę Dominikany<sup>475</sup>.

Wśród przykładów partnerstwa w Polsce na uwagę zasługuje współpraca stowarzyszenia Niepełnosprawni dla Środowiska EKON z Grupą Carrefour, zarządzającą siecią hipermarketów. W ramach realizowanego od 2007 r. programu „Kraina akceptacji” stowarzyszenie przygotowało i wprowadziło na rynek pracy osoby niepełnosprawne. Firma Carrefour zaangażowała się zarówno finansowo, jak i organizacyjnie w realizację projektu przygotowującego osoby chore psychicznie i upośledzone umysłowo do pracy w ochronie środowiska i gospodarce odpadami<sup>476</sup>. Program obejmował warsztaty dla osób niepełnosprawnych, ale także serię szkoleń przeprowadzonych przez osoby niepełnosprawne dla pracowników sieci Carrefour. Niepełnosprawni kursanci uczestniczyli w warsztatach psychologicznych, nabywali umiejętności pracy w grupie i byli szkoleni w zakresie segregacji odpadów, dzięki czemu zwiększali swoje szanse na zatrudnienie przez firmy zajmujące się recyklingiem. Pracownicy Carrefour natomiast mieli okazję do przełamania barier i stereotypów związanych z osobami niepełnosprawnymi, zyskiwali również wiedzę dotyczącą zarządzania odpadami. Obecnie firma Carrefour zatrudnia łącznie około 500 osób niepełnosprawnych. Współpraca ze stowarzyszeniem EKON może być postrzegana jako korzystna dla obu stron. Firma zdobywa nowych pracowników, wdrażając program zrównoważonego rozwoju, za który została wyróżniona w zestawieniu „Lista Firm Społecznie Odpowiedzialnych 2013”, przygotowanym przez „Dziennik Gazetę Prawną”<sup>477</sup>. Stowarzyszenie zyskało silnego partnera, co nie tylko

<sup>474</sup> <http://plan.plansierra.org.do> [dostęp 18.04.2016].

<sup>475</sup> *Private-Nonprofit Partnership Model*, The Four Lenses Strategic Framework Toward an Integrated Social Enterprise Methodology, <http://www.4lenses.org/setypology/psp> [dostęp 18.04.2016].

<sup>476</sup> Niepełnosprawni dla Środowiska EKON, <http://www.ekon.org.pl/programy-projekty/carrefour> [dostęp 20.03.2015].

<sup>477</sup> *Carrefour wyróżniony na „Liście Firm Społecznie Odpowiedzialnych 2013”*, 28.04.2014, [http://pieniadze.gazeta.pl/Gospodarka/1,124930,15869527,Carrefour\\_wyrozniiony\\_na\\_\\_Liscie\\_Firm\\_Spolecznie\\_Odpowiedzialnych.html](http://pieniadze.gazeta.pl/Gospodarka/1,124930,15869527,Carrefour_wyrozniiony_na__Liscie_Firm_Spolecznie_Odpowiedzialnych.html) [dostęp 20.03.2015].



służy beneficjentom, ale również zwiększa wiarygodność organizacji w rozmowach z innymi potencjalnymi pracodawcami jej podopiecznych.

#### 6.4.7. Partnerstwo typu *joint venture*

Najwyższy stopień zaangażowania we współpracę przejawia się stworzeniem odrębnego podmiotu non profit, realizującego cele partnerów pochodzących z trzeciego sektora oraz biznesu. Rozwój tej formy relacji badacze wiążą z ewolucją postaw przedsiębiorstw wobec stojących do nich w opozycji organizacji strażniczych (ang. *watchdogs*), rozpowszechnionych i bardzo aktywnych w państwach zachodnich<sup>478</sup>. Przedsiębiorstwa obserwowane i poddawane presji ze strony organizacji czuwających nad standardami zrównoważonego rozwoju mogą zdecydować się na kooperację i wspólne wypracowanie rozwiązań satysfakcjonujących obie strony. Dlatego wiele inicjatyw typu *joint venture* dotyczy tworzenia standardów i zarządzania systemami certyfikującymi. Flagowym przykładem jest współpraca globalnego producenta dóbr konsumpcyjnych, firmy Unilever, z silną organizacją działającą na rzecz ochrony środowiska – The World Wildlife Fund (WWF). W 1999 r. z inicjatywy obu stron powstała organizacja Marine Stewardship Council (MSC), zajmująca się certyfikowaniem łowisk oraz łańcucha dostaw produktów rybnych<sup>479</sup>. Charakterystyczne logo certyfikatu jest zamieszczane na opakowaniach produktów rybnych, które zostały pozyskane bez naruszenia równowagi biologicznej łowisk, z wykorzystaniem specjalnych sieci, umożliwiających ochronę gatunków nieprzeznaczonych do połowu, np. delfinów, oraz z zachowaniem innych, licznych zasad zrównoważonego gospodarowania zasobami morskimi<sup>480</sup>.

Rodzimym przykładem wspólnie wypracowanych standardów jest program certyfikacyjny „Zielone biuro”, stworzony przez producenta kawy Tchibo oraz fundację Partnerstwo dla Środowiska. Trzeba jednak podkreślić fakt, że choć wynik współpracy przybrał kształt niezależnego systemu certyfikowania, znajduje się w ofercie fundacji, a więc jednej ze stron partnerstwa<sup>481</sup>.

Specyficzną formą interakcji między biznesem a trzecim sektorem jest powoływanie przez przedsiębiorstwa organizacji korporacyjnych. Funkcjonują one jako formalnie niezależne podmioty non profit, które realizują społeczne cele bliskie

<sup>478</sup> W. Wymer, P. Konwles, R. Gomes, op.cit., s. 337.

<sup>479</sup> D.H. Constance, A. Bonanno, *Regulating the global fisheries: The World Wildlife Fund, Unilever, and the Marine Stewardship Council*, „Agriculture and Human Values” 2000, vol. 17, s. 125–139.

<sup>480</sup> Pełen dokument zasad certyfikacji łowisk jest dostępny na stronie: [http://www.msc.org/documents/scheme-documents/msc-standards/MSC\\_environmental\\_standard\\_for\\_sustainable\\_fishing.pdf](http://www.msc.org/documents/scheme-documents/msc-standards/MSC_environmental_standard_for_sustainable_fishing.pdf) [dostęp 20.03.2015].

<sup>481</sup> K. Wittels, *Współpraca się opłaca – przegląd dobrych praktyk współpracy przedsiębiorstw społecznych i biznesu*, 27.08.2013, <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/908618.html> [dostęp 20.03.2015].



przedsiębiorstwu macierystemu. Z badań przeprowadzonych w Polsce wynika, że w naszym kraju w 2012 r. funkcjonowało ponad 100 organizacji tego typu, co jest liczbą porównywalną z innymi państwami rozwiniętymi o podobnej wielkości<sup>482</sup>. Główne powody zakładania fundacji przez przedsiębiorstwa zachodnie oraz polskie są bardzo podobne. Jest to chęć uporządkowania i profesjonalizacji działań społecznych, oddzielenia ich od funkcji biznesowych oraz potrzeba wypracowania spójnej strategii CSR, w myśl której fundacja realizuje cele istotne zarówno dla otoczenia społecznego, jak i dla przedsiębiorstwa. Wśród motywów były wymieniane również wpływ fundacji na kulturę organizacyjną oraz zewnętrzne efekty wizerunkowe. W radach i zarządach fundacji zwykle zasiadają pracownicy przedsiębiorstwa założycielskiego, podmioty te też korzystają z różnorodnego wsparcia – merytorycznego, materialnego i finansowego – ze strony założyciela. Większość z nich wykorzystuje także logo firmy macierzystej i korzysta z dostępu do korporacyjnych kanałów komunikacji. Na uwagę zasługuje fakt, że nie wszystkie polskie fundacje finansowane są wspierane przez firmy założycielskie, co odróżnia nasz kraj od państw zachodnich. W 2011 r. aż 22% badanych fundacji pozyskiwało środki finansowe wyłącznie ze źródeł zewnętrznych<sup>483</sup>.

Specyfika fundacji korporacyjnych sprawia, że mogą być one postrzegane jako podmioty non profit współpracujące z biznesem (firmami założycielskimi) lub też reprezentujący przedsiębiorstwa partnerzy dla innych organizacji non profit. Złożoność zachodzących tu relacji nie przeszkadza w realizowaniu nierzadko doniosłych celów społecznych. Zainicjowany w 1994 r. przez Fundację Agory program „Rodzić po ludzku” otrzymał szerokie wsparcie medialne w nośnikach należących do fundatora – dzienniku „Gazeta Wyborcza” oraz magazynie „Dziecko”. Dzięki licznym artykułom poświęconym warunkom porodu w Polsce, sporządzanym i publikowanym raportom oraz rankingom szpitali przyjaznych matce i dziecku temat praw rodzących kobiet zaistniał szeroko w świadomości społecznej. Jej formalnym uwieńczeniem było wejście w życie w 2011 r. rozporządzenia Ministra Zdrowia (powszechnie nazywanego „standardem okołoporodowym”), które określa procedury postępowania w opiece nad kobietą i dzieckiem podczas ciąży fizjologicznej, porodu, położu oraz opieki nad noworodkiem (Dz. U. z 2010 r. Nr 187, poz. 1259). Program „Rodzić po ludzku” w 1996 r. przeobraził się w odrębną Fundację Rodzić po Ludzku, niezależną od Fundacji Agory oraz jej fundatora. Obecnie fundacja utrzymuje kontakty z Agorą, w jej władzach zasiadają pracownicy „Gazety

<sup>482</sup> *Fundacje korporacyjne w Polsce – raport z badania 2012*, Forum Darczyńców, [http://www.forumdarczyncow.pl/docs/forum\\_darczyncow\\_raport\\_fundacje\\_korporacyjne\\_www.pdf](http://www.forumdarczyncow.pl/docs/forum_darczyncow_raport_fundacje_korporacyjne_www.pdf) [dostęp 6.04.2015].

<sup>483</sup> Ibidem.

Wyborczej”, a jej publikacje ukazują się w środkach przekazu należących do spółki<sup>484</sup>. Fundacja Rodzić po Ludzku konsekwentnie działa na rzecz godnych warunków porodu, uczestnicząc w Europejskiej Sieci Organizacji na rzecz Narodzin (European Network of Childbirth Associations – ENCA)<sup>485</sup>.

#### 6.4.8. Kontinuum współpracy międzysektorowej

Relacje między Fundacją Rodzić po Ludzku a jednym z większych koncernów medialnych w Polsce trudno jednoznacznie przypisać do jednej z omówionych wcześniej form współpracy. J.E. Austin wprowadził do literatury przedmiotu określenie „kontinuum współpracy międzysektorowej”, zgodnie z którym poszczególne formy relacji płynnie przechodzą od najmniejszego do najwyższego stopnia integracji<sup>486</sup>. Umieszczone na skali zaangażowania formy współpracy zostały podzielone na trzy grupy, reprezentujące trzy kolejne etapy w rozwoju współpracy międzysektorowej, zestawione i scharakteryzowane w tabeli 6.1.

**Tabela 6.1. Cechy charakterystyczne poszczególnych faz kontinuum współpracy międzysektorowej**

Cechy relacji	Faza filantropijna	Faza transakcyjna	Faza integracyjna
Poziom zaangażowania stron	niski	średni	wysoki
Dopasowanie misji i celów	minimalne	elementy misji i celów nakładają się	wspólna misja i cele
Wartość współpracy	wymiana podstawowych zasobów	wymiana kluczowych zasobów	tworzenie wspólnej wartości
Poziom interakcji	rzadkie i mało skomplikowane	średnie	częste i złożone
Charakter interakcji	oficjalne relacje między działami, brak emocjonalnego zaangażowania	osobiste relacje na poziomie liderów projektu	relacje na poziomie pracowników, przenikanie kultur organizacyjnych
Zakres działań	wąski, działania jednorazowe	średni	szeroki, relacje długoterminowe
Wartość strategiczna	niska	od średniej do wysokiej	wysoka

Źródło: opracowanie własne.

<sup>484</sup> Fundacja Rodzić po Ludzku, <http://www.rodzicpoludzku.pl/O-Fundacji> [dostęp 6.04.2015].

<sup>485</sup> Ibidem.

<sup>486</sup> M.M. Seitanidi, A. Ryan, L. Woodliffe, op.cit.

Pierwsza faza obejmuje filantropię i patronat, gdy dochodzi do nieskomplikowanych kontaktów, najczęściej o charakterze formalnym, które nie mają wpływu na realizację strategii żadnego z partnerów. Do fazy transakcyjnej zalicza się licencjonowanie, sponsoring oraz marketing społecznie zaangażowany. Wszystkie one zakładają osiągnięcie określonych korzyści w zamian za przekazanie zasobów istotnych dla partnera. Z perspektywy przedsiębiorstw są to formy w sposób bezpośredni przyczyniające się do wyników rynkowych, relacje z partnerem non profit są zatem postrzegane jako okazja do jednoczesnej realizacji celów biznesowych i społecznych. Szczególnie marketing społecznie zaangażowany stanowi istotne narzędzie strategicznego CSR.

Programy partnerskie oraz wspólne podmioty typu *joint venture* to przykłady relacji znajdujących się w fazie integracyjnej, w której wartości i kultura organizacyjna obu stron przenikają się, a wynik współpracy stanowi wartość dodaną, istotną dla strategii i misji obu stron oraz społeczeństwa jako całości.

## 6.5. Kontrowersje wokół współpracy międzysektorowej

Potrzeba poszukiwania nowych, stabilnych źródeł wsparcia dla organizacji non profit oraz popularyzacja koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw sprawiają, że podmioty dotychczas reprezentujące przeciwne światopoglądy zbliżają się do siebie i podejmują różnorodne formy współpracy. Relacje te nie są pozbawione kosztów ani ryzyka, o czym wielokrotnie wspomniano w niniejszym rozdziale. Uwagi te były czynione przy zachowaniu fundamentalnego założenia, że istnieje możliwość zidentyfikowania obszarów, w których interesy organizacji non profit oraz przedsiębiorstw pokrywają się, a płynące ze współpracy korzyści przewyższają koszty ponoszone przez obie strony. Wart odnotowania jest fakt, że choć pogląd ten wydaje się w ostatnich latach coraz bardziej popularny, nie jest jedynym spojrzeniem na kwestie współpracy międzysektorowej. Część organizacji non profit postrzega wchodzenie w relacje z przedsiębiorstwami jako niepożądane i szkodliwe. Jest to szczególnie widoczne w przypadku radykalnych organizacji ekologicznych, w których wpisana jest walka z przeciwnikiem – głównie dużymi przedsiębiorstwami przemysłowymi. Wspomniane organizacje stanowią skrajny przykład podmiotów non profit należących do grupy „polaryzujących”, w których funkcjonowanie jest wpisany konflikt z sektorem prywatnym<sup>487</sup>. Przyczyny takich postaw należy upatrywać w dwóch obszarach.

<sup>487</sup> N.L. Trapp, *Corporation as climate ambassador: Transcending business sector boundaries in a Swedish CSR campaign*, „Public Relations Review” 2012, vol. 38, no. 3, s. 458–465.

Po pierwsze, podstawowym źródłem siły zwykle niewielkich, ale bardzo skutecznych organizacji radykalnych jest wyrazista ideologia – wspólne wszystkim członkom normy i wartości, postrzegane jako odmienne od norm i wartości reprezentowanych przez podmioty rynkowe<sup>488</sup>. Dla utrzymania wspomnianej wyrazistości i odrębności kluczową kwestią jest stworzenie wizerunku zbieżnego z ideologią, który w takiej sytuacji staje się zasobem o ogromnym znaczeniu. Jakakolwiek współpraca z przedstawicielami sektora rynkowego osłabia reputację organizacji jako oponenta świata biznesu, narażając ją na utratę wsparcia członków oraz ostracyzm ze strony innych organizacji non profit<sup>489</sup>. W literaturze został opisany przypadek szwedzkiego potentata energetycznego, firmy Vattenfall, którego zakrojona na szeroką skalę kampania CSR w 2008 r. skierowana na redukcję CO<sub>2</sub> nie spełniła oczekiwań interesariuszy. Za jedną z przyczyn porażki uznano brak partnera społecznego, który wzmocniłby wiarygodność wysiłków przedsiębiorstwa. Należy podkreślić to, że firma dążyła do pozyskania współorganizatora ze strony trzeciego sektora, lecz żadna organizacja ekologiczna nie była zainteresowana współpracą<sup>490</sup>. Przytoczony przykład ukazuje paradoksalną sytuację, gdy dbałość o wizerunek organizacji non profit uniemożliwia włączenie się w rozwiązywanie problemów ekologicznych przez przedsiębiorstwa, które w najwyższym stopniu powinny podjąć takie działania i, co równie istotne, mają realną możliwość wpłynięcia na poprawę sytuacji<sup>491</sup>.

Po drugie, niechęć organizacji non profit do podejmowania współpracy z biznesem ma swoje korzenie w teorii instytucjonalizacji opozycji, określanej również jako zjawisko kooptowania<sup>492</sup>. Jest to sytuacja, w której podmiot dzierżący władzę nie dąży do eliminacji oponentów, lecz zaprasza ich do współuczestnictwa w jej sprawowaniu. W konsekwencji dotychczasowi oponenti stają się częścią systemu i zaczynają działać, mając na względzie dobro opozycji. Ulegają konformistycznej presji grupy, nawiązują osobiste relacje i stopniowo porzucają wcześniejsze, opozycyjne poglądy. Dla podmiotu władzy jest to korzystna sytuacja, gdyż jego wpływ nie ulega zmniejszeniu, a cele pozostają te same, za to nierzadko zyskuje dostęp do zasobów, informacji i punktów widzenia, które go wzbogacają, jednocześnie kreując wizerunek jednostki otwartej i zdolnej do współpracy z opozycją. Przedstawiony konstrukt teoretyczny w praktyce objawia się brakiem wiary w organizacji non profit w dobre intencje przedstawicieli przedsiębiorstw poszukujących

<sup>488</sup> M. Yazji, J. Doh, *NGOs and Corporations. Conflict and Collaboration*, Cambridge University Press, Cambridge–New York 2009, s. 77–78.

<sup>489</sup> W. Wymer, P. Konwles, R. Gomes, op.cit., s. 337.

<sup>490</sup> N.L. Trapp, op.cit.

<sup>491</sup> Skrajna sytuacja, w której organizacje wołają się unicestwić niż zmienić, jest nazywana paradoksem Ikara. Por. E. Bogacz-Wojtanowska, *Niezamierzone konsekwencje...*, op.cit.

<sup>492</sup> J. Miroński, *Władza i polityka w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2000, s. 144.

partnerów społecznych. Zachodzi obawa o zagubienie własnych wartości i rozmycie misji organizacji, która wchodzi w ścisłą współpracę z przedsiębiorstwem. Nieufność wynika z przekonania, że interes rynkowy zawsze będzie dominował, a firmy wykorzystają relacje z trzecim sektorem do poprawy wizerunku i wyników sprzedaży bez dbałości o rzeczywiste rozwiązanie danego problemu społecznego. Jest to zatem postawa wspierająca założenie, że wspólne obszary interesów nie są możliwe do zidentyfikowania, a działania CSR przedsiębiorstw tylko pozornie sprzyjają interesom społecznym.

Zaprezentowane w niniejszym rozdziale koncepcje tworzą skomplikowaną mozaikę relacji oraz poglądów na współpracę między sektorami. Interesy przedstawicieli obu grup ścierają się nieustannie, co oznacza, że znalezienie wspólnego celu wymaga dużego wysiłku i dobrej woli z obu stron. Mimo występowania poważnych barier organizacje non profit i przedsiębiorstwa wciąż znajdują okazje do kooperacji, przyczyniając się do powstawania kolejnych, innowacyjnych form współpracy, dzięki którym mogą realizować swoje misje i cele.



## Uwagi końcowe

---

Rozwój trzeciego sektora w Polsce po transformacji ustrojowej przebiega zgodnie z następującym trendem: początkowa, spontaniczna aktywność charytatywna jest stopniowo zastępowana planowymi, opartymi na standardach działaniami, pełna niezależność przechodzi we współpracę między organizacjami oraz współpracę międzysektorową, a intuicyjne zarządzanie ewoluuje w kierunku implementacji sprawdzonych, mierzalnych narzędzi<sup>493</sup>. Nieunikniona profesjonalizacja w obszarze zarządzania organizacjami non profit stanowi duże wyzwanie, gdyż niesie ze sobą ryzyko nadmiernej koncentracji na funkcjach niezwiązanych bezpośrednio z wypełnianiem misji, utraty wrażliwości społecznej i, co za tym idzie, tożsamości podmiotów trzeciego sektora.

Postulat zachowania pierwotnego, społecznego charakteru organizacji pozarządowych nabiera dodatkowej wagi w obliczu dualizmu funkcji, jakie mają one spełniać w życiu społecznym państwa. Z jednej strony, podmioty te zaspokajają określone potrzeby społeczne, co wymaga skutecznych i efektywnych działań, pociągających za sobą wykorzystanie zasobów organizacyjnych, ludzkich i finansowych. Z drugiej natomiast strony, stanowią swoiste szkoły postaw obywatelskich, co przejawia się skuteczną aktywizacją ludzi i podmiotów skupionych wokół określonego problemu społecznego. Dlatego też wdrażanie rozwiązań zarządczych, pierwotnie stworzonych dla sektora przedsiębiorstw, musi iść w parze z ich dopasowaniem do uwarunkowań i potrzeb trzeciego sektora oraz być prowadzone z pełną świadomością różnic nie tylko funkcji i celów, ale również mechanizmów funkcjonowania obu sektorów.

Niniejsza książka wychodzi naprzeciw potrzebie pogłębienia wiedzy na temat specyfiki trzeciego sektora, w obszarze zarówno teorii, jak i praktycznych rozwiązań zarządczych. Dokonany przegląd i krytyczna analiza wybranych koncepcji pozwoliły na ujawnienie różnic między organizacjami non profit oraz przedsiębiorstwami, ale również na wyjaśnienie szeregu zjawisk oraz obalenie niektórych mitów funkcjonujących w tym obszarze. Jednym z nieporozumień jest pogląd o substytucyjnym charakterze działań dobroczynnych, który każe postrzegać oferty organizacji non profit jako konkurujące ze sobą w świadomości potencjalnych darczyńców. Uważne

---

<sup>493</sup> A. Dawidowska, J. Boczoń, *Absorpcja funduszy europejskich przez 61 organizacji pozarządowych w latach 2004–2006*, „Trzeci Sektor” 2006, nr 7, s. 28–35.



przyjrzenie się koncepcjom dóbr publicznych i prywatnych, a także analiza wyników badań nad zjawiskiem wypierania źródeł finansowania oraz nad motywami działań dobroczynnych prowadzą do konkluzji wręcz przeciwnej. Akty dobroczynności mają charakter komplementarny, jedno działanie zachęca do kolejnego, a prosta forma wsparcia jest zapowiedzią kolejnych, bardziej zaawansowanych. Zjawisko to ma istotne znaczenie dla organizacji trzeciego sektora, ujawnia jego ogromny potencjał oraz wytycza kierunek rozwoju, jakim jest współpraca realizowana na różnych poziomach i w wielu kontekstach.

Filozofia marketingowa zaproponowana w książce jako koncepcja, dzięki której organizacje non profit mogą rozwijać współpracę z interesariuszami, choć początkowo sformułowana w odniesieniu do przedsiębiorstw, doskonale wpisuje się w potrzeby trzeciego sektora. Po pierwsze, implikuje rolę służebną organizacji w stosunku do swoich interesariuszy, w centrum zainteresowania stawiając ich cele i oczekiwania. Po drugie, narzędzia marketingowe sprzyjają rozwijaniu współpracy, gdyż zakładają poszukiwanie okazji do wymiany wartości postrzeganych jako ważne i pożądane przez każdą ze stron. Po trzecie, marketing relacyjny jest nastawiony na kooperację oraz efekty długoterminowe, tak bliskie organizacjom zajmującym się problemami społecznymi, których nie sposób zrozumieć ani rozwiązać w krótkim okresie.

Wykazanie użyteczności marketingu w procesie zarządzania relacjami z interesariuszami organizacji non profit stało się punktem wyjścia do zaproponowania konkretnych narzędzi służących nawiązywaniu współpracy z darczyńcami indywidualnymi oraz przedsiębiorstwami. Narzędzia te, odpowiednio dobrane do misji, grupy docelowej i pozycjonowania, pozwalają na przekształcenie jednorazowych darczyńców w stałych uczestników życia społecznego. W cyklu fundraisingowym, przydatnym w kontaktach z darczyńcami indywidualnymi, szczególnie miejsce zajęły techniki wzmacniające lojalność, a więc wpływające na satysfakcję, poczucie zaufania oraz zaangażowanie darczyńców. Zaproponowany podział sposobów wzmacniania lojalności na trzy główne kategorie – podziękowanie, informowanie i angażowanie – uwzględnia techniki wpływające na darczyńców na poziomie emocjonalnym, poznawczym oraz behawioralnym. O ile postulaty transparentności i dostępu do informacji oraz angażowania odbiorców są również formułowane w odniesieniu do przedsiębiorstw, o tyle podziękowanie jako odrębna grupa narzędzi jest unikalna dla organizacji non profit i pełni funkcję swoistej waluty w procesie wymiany wartości, w którym ujawnia się zjawisko nieczystego altruizmu.

Praca zawiera również syntetyczny opis wielu różnych form współpracy podmiotów non profit z przedsiębiorstwami wraz z analizą silnych i słabych stron poszczególnych podejść, rozważanych z perspektywy zarówno organizacji pozarządowych, jak i firm. Formy te przechodzą od fazy filantropijnej, przez transakcyjną aż po partnerstwo, gdy strony realizują wspólne cele, solidarnie dzieląc się nakładami

oraz korzyściami. Umiejętnie przeprowadzając swoich kooperantów przez wspomniane fazy, organizacje non profit mogą pomóc im przekształcić się z szukających korzyści wizerunkowych firm jednorazowo przekazujących środki na cel dobroczynny w podmioty gospodarcze wdrażające zasady odpowiedzialności społecznej.

Naturalnym kierunkiem dalszych badań w określonych wcześniej ramach teoretycznych jest analiza relacji podmiotów trzeciego sektora z pozostałymi kluczowymi interesariuszami – państwem, innymi organizacjami pozarządowymi czy wreszcie beneficjentami. Zasadne jest również przyjrzenie się omawianemu obszarowi w kontekście współpracy międzynarodowej, choć dla większości polskich, lokalnie działających organizacji pozarządowych perspektywa ta wydaje się stosunkowo mało użyteczna na obecnym etapie rozwoju. Równoległe do rozszerzania zasięgu analizy jest pożądanym jej pogłębienie w już omówionych obszarach o mierniki skuteczności oraz efektywności różnych form współpracy organizacji non profit z poszczególnymi grupami interesariuszy.



## Bibliografia

---

- Aaker J., Vohs K.D., Mogilner C., *Nonprofits are seen as warm and for-profits as competent: Firm stereotypes matter*, „Journal of Consumer Research” 2010, vol. 37, s. 224–237.
- Aldridge N., Fowles J., *Cause-related marketing and customer donations in an online marketplace*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 2013, vol. 18, no. 1, s. 52–59.
- Alexander J., Nank R., *Public-Nonprofit Partnership*, „Administration & Society” 2009, vol. 41, no. 3, s. 364–386.
- Alianse marketingowe. Partnerstwa przedsiębiorstw dla zwiększenia konkurencyjności*, red. A. Sznajder, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Andreasen A.R., *Rethinking the Relationship Between Social/Nonprofit Marketing and Commercial Marketing*, „Journal of Public Policy & Marketing” 2012, vol. 31, no. 1, s. 36–41.
- Andreoni J., *Giving with Impure Altruism: Applications to Charity and Ricardian Equivalence*, „Journal of Political Economy” 1989, vol. 97, no. 6, s. 1447–1458.
- Andreoni J., *Impure altruism and donations to public goods: a theory of warm glow giving*, „Economic Journal” 1990, vol. 100, no. 401, s. 464–477.
- Andreoni J., Payne A.A., *Is Crowding Out Due Entirely to Fundraising? Evidence from a Panel of Charities*, National Bureau of Economic Research Working Paper Series, Cambridge 2011, no. 16372.
- Anheier H.K., *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*, Routledge, London 2005.
- Anheier H.K., List R.A., *A Dictionary of Civil Society, Philanthropy and the Non-profit Sector*, Routledge, London–New York 2005.
- Anheier H.K., Toepler S., Sokolowski W., *The Implications of Government Funding for Non-profit Organizations: Three Propositions*, „International Journal of Public Sector Management” 1997, vol. 10, no. 3, s. 190–213.
- Apaydin F., *A Proposed Model of Antecedents and Outcomes of Brand Orientation for Nonprofit Sector*, „Asian Social Science” 2011, vol. 7, no. 9, s. 194–202.
- Apinunmahakul A., Barham V., Devlin R., *Charitable giving, volunteering, and the paid labor market*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 2009, vol. 38, s. 77–94.
- Atkinson A.B., *Giving overseas and public policy*, „Journal of Public Economics” 2009, vol. 93, s. 647–653.
- Baczko A., Ogrocka A., *Wolontariat, filantropia i 1%. Raport z badań 2007*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Millward Brown SMG/KRC, Warszawa 2008.
- Barman E.A., *Asserting Difference: The Strategic Response of Nonprofit Organizations to Competition*, „Social Forces” 2002, vol. 80, no. 4, s. 1191–1222.

- Basil D.Z., Ridgway N.M., Basil M.D., *Guilt appeals: the mediating effect of responsibility*, „Psychology and Marketing” 2006, vol. 23, no. 12, s. 1035–1054.
- Batson C.D., *How Social an Animal? The Human Capacity for Caring*, „American Psychologist” 1990, vol. 45, s. 336–346.
- Bebchuk L.A., Fried J.M., *Executive Compensation as an Agency Problem*, „Journal of Economic Perspectives” 2003, vol. 17, no. 3, s. 71–92.
- Becker G., *A theory of social interactions*, „Journal of Political Economy” 1974, vol. 82, November–December, s. 1063–1093.
- Bekkers R., Schuyt T., *And Who is Your Neighbor? Explaining Denominational Differences in Charitable Giving and Volunteering in The Netherlands*, „Review of Religious Research” 2008, vol. 50, s. 74–96.
- Bekkers R., Wiepking P., *A literature review of empirical studies of philanthropy: Eight mechanisms that drive charitable giving*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 2011, vol. 40, no. 5, s. 924–973.
- Belk R., *Sharing*, „Journal of Consumer Research” 2010, vol. 36, s. 715–734.
- Ben-Ner A., Flint Paulson D., *A Sectoral Comparison of Wage Levels and Wage Inequality in Human Services Industries*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 2010, vol. 20, no. 10, s. 1–26.
- Ben-Ner A., McCallb B.P., Stephanec M., Wangd H., *Identity and in-group/out-group differentiation in work and giving behaviors: Experimental evidence*, „Journal of Economic Behavior & Organization” 2009, vol. 72, s. 153–170.
- Bennett C.M., Kim H., Loken B., *Corporate sponsorships may hurt nonprofits: Understanding their effects on charitable giving*, „Journal of Consumer Psychology” 2013, vol. 23, no. 3, s. 288–300.
- Bennett R., *Factors underlying the inclination to donate to particular types of charity*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 2003, vol. 8, no. 1, s. 12–29.
- Bennett R., Mousley W., Ali-Choudhury R., *Transfer of Marketing Knowledge Within Business–Nonprofit Collaborations*, „Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing” 2008, vol. 20, no. 1, s. 37–70.
- Best R.J., *Market-Based Management*, Pearson Education Inc., Upper Saddle River NJ 2009.
- Bigné-Alcañiz E., Currás-Pérez R., Ruiz-Mafé C., Sanz-Blas S., *Cause-related marketing influence on consumer responses: The moderating effect of cause-brand fit*, „Journal of Marketing Communications” 2012, vol. 18, no. 4, s. 265–283.
- Bilodeau M., Slivinski A., *Rival Charities*, „Journal of Public Economics” 1997, vol. 66, s. 449–467.
- Blery E.K., Katseli E., Tsara N., *Marketing for a non-profit organization*, „International Review on Public and Nonprofit Marketing” 2010, vol. 7, no. 1, s. 57–68.
- Boenigk S., Helmig B., *Why Do Donors Donate?: Examining the Effects of Organizational Identification and Identity Salience on the Relationships among Satisfaction, Loyalty, and Donation Behavior*, „Journal of Service Research” 2013, vol. 16, no. 4, s. 533–548.
- Boeuf B., Darveau J., Legoux R., *Financing Creativity: Crowdfunding as a New Approach for Theatre Projects*, „International Journal of Arts Management” 2014, vol. 16, no. 3, s. 33–48.

- Bogacz-Wojtanowska E., *Niezamierzone konsekwencje działań organizacji pozarządowych*, „Zarządzanie w Kulturze” 2014, t. 15, s. 335–347.
- Bogacz-Wojtanowska E., *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- Bolman L.G., Deal T.E., *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*, John Wiley & Sons, San Francisco 2008.
- Bolton G., Ockenfels A., *ERC: A Theory of Equity, Reciprocity, and Competition*, „American Economic Review” 2000, vol. 90, no. 1, s. 166–193.
- Brickley J.A., Van Horn R.L., *Managerial incentives in nonprofit organizations: Evidence from hospitals*, „Journal of Law and Economics” 2002, vol. 45, s. 227–249.
- Brinberg D., Wood R., *A resource exchange theory analysis of consumer behavior*, „Journal of Consumer Research” 1983, vol. 10, s. 330–338.
- Brinckerhoff P.C., *Mission-Based Management. Leading Your Not-for-Profit in the 21<sup>st</sup> Century*, John Wiley & Sons, Hoboken NJ 2009.
- Brinkerhoff J.M., Brinkerhoff D.W., *Government-nonprofit partnership: a defining framework*, „Public Administration and Development” 2002, vol. 22, no. 1, s. 19–30.
- Brooks A.C., *Taxes, subsidies, and listeners like you: Public policy and contributions to public radio*, „Public Administration Review” 2003, vol. 63, s. 554–561.
- Brown E., Ferris J., *Social capital and philanthropy: An analysis of the impact of social capital on individual giving and volunteering*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 2007, vol. 36, no. 1, s. 65–84.
- Brown J., Forster W., *CSR and Stakeholder Theory: A Tale of Adam Smith*, „Journal of Business Ethics” 2013, vol. 112, no. 2, s. 301–312.
- Brown W.A., Yoshioka C.F., *Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention*, „Nonprofit Management & Leadership” 2003, vol. 14, no. 1, s. 5–18.
- Bryant W.K., Slaughter H.J., Kang H., Tax A., *Participating in philanthropic activities: Donating money and time*, „Journal of Consumer Policy” 2003, vol. 26, no. 1, s. 43–73.
- Bryce H.J., *The Public's Trust in Nonprofit Organizations: The role of Relationship Marketing and Management*, „California Management Review” 2007, vol. 49, no. 4, s. 112–131.
- Buchanan J., *The Samaritan's dilemma, w: Altruism, Morality and Economic Theory*, red. E. Phelps, Russell Sage Foundation, New York 1975.
- Burnett J., Wood V., *A proposed model of the donation decision process*, „Research in Consumer Behavior” 1988, vol. 3, s. 1–47.
- Business and non-profit organizations facing increased competition and growing customers' demands*, red. A. Nalepka, A. Ujawary-Gil, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz 2011.
- Buttler D., *Ekonomia sektora nonprofit. Krytyka i reinterpretacja wybranych aspektów teoretycznych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2009, R. 71, z. 4, s. 133–143.
- Caers R., Du Bois C., Jegers M., De Gieter S., De Cooman R., Pepermans R., *A micro-economic perspective on manager selection in nonprofit organizations*, „European Journal of Operational Research” 2009, vol. 192, s. 173–197.
- Caers R., Du Bois C., Jegers M., De Gieter S., Schepers C., Pepermans R., *Principal-agent relationships on the stewardship – agency axis*, „Nonprofit Management & Leadership” 2006, vol. 17, no. 1, s. 25–47.

- Charness G., Rabin M., *Understanding social preferences with simple tests*, „Quarterly Journal of Economics” 2002, vol. 117, no. 3, s. 817–869.
- Chetkovich C., Kunreuther F., *Collaboration. Mission Driven Partnerships*, w: *Understanding Nonprofit Organizations. Governance, Leadership, and Management*, red. J.S. Ott, L.A. Dicke, Westview Press, Boulder CO 2012.
- Clary E.G., Snyder M., *The motivations to volunteer: Theoretical and practical Considerations*, „Current Directions in Psychological Science” 1999, vol. 8, s. 156–159.
- Classics of Organization Theory*, red. J.M. Shafritz, J.S. Ott, Y.S. Jang, Cengage/Wadsworth, Boston 2011.
- Clotfelter C.T., Ehrlich T., *The World We Must Built*, w: *The Nature of the Nonprofit Sector*, red. J.S. Ott, L.A. Dicke, Westview Press, Boulder CO 2012.
- Comparative corporate governance of non-profit organizations*, red. K.J. Hopt, T. Von Hippel, Cambridge University Press, Cambridge 2010.
- Constance D.H., Bonanno A., *Regulating the global fisheries: The World Wildlife Fund, Unilever, and the Marine Stewardship Council*, „Agriculture and Human Values” 2000, vol. 17, s. 125–139.
- Cook W.B., *Surveying the major gifts literature: Observation and reflections*, „Nonprofit Management and Leadership” 1997, vol. 7, s. 333–347.
- Cycała S., *Stwórz ośrodek dla osób z autyzmem. Wyzwania i możliwości budowy infrastruktury społecznej – doświadczenia SPOA „Dalej Razem”*, „Ekonomia Społeczna” 2011, nr 2, s. 95–98.
- Czermiński A., Grzybowski M., Ficoń K., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1999.
- Davis J., Schoorman F., Donaldson L., *Toward a stewardship theory of management*, „Academy of Management Review” 1997, vol. 22, no. 1, s. 20–47.
- Dawidowska A., Boczoń J., *Absorpcja funduszy europejskich przez 61 organizacji pozarządowych w latach 2004–2006*, „Trzeci Sektor” 2006, nr 7, s. 28–35.
- Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie*, red. J. Mazur, Difin, Warszawa 2002.
- DiMaggio P. J., Powell W.W., *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, „American Sociological Review” 1983, vol. 48, no. 2, s. 147–160.
- Dingle A., Sokolowski W., Saxon-Harrold S.K. E., Davis Smith J., Leigh R., *Measuring Volunteering: A Practical Toolkit*, Independent Sector Publication, Washington–Bonn 2001.
- Dolinski D., Grzyb T., Olejnik J., Prusakowski S., Urban K., *Let’s dialogue about penny: Effectiveness of dialogue involvement and legitimizing paltry contribution techniques*, „Journal of Applied Social Psychology” 2005, vol. 35, s. 1150–1170.
- Domański J., *Competitiveness of Nongovernmental Organizations in Developing Countries: Evidence From Poland*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 2012, vol. 41, no. 1, s. 100–119.
- Domański J., *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- Driessens O., Joye S., Biltereyst D., *The X-factor of charity: a critical analysis of celebrities’ involvement in the 2010 Flemish and Dutch Haiti relief shows*, „Media, Culture & Society” 2012, vol. 34, no. 6, s. 709–725.



- Drollinger T., *A Theoretical Examination of Giving and Volunteering Utilizing Resource Exchange Theory*, „Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing” 2010, vol. 22, s. 55–66.
- Du Bois C., Caers R., Jegers M., De Cooman R., De Gieter S., Pepermans R., *Agency conflicts between board and manager: A discrete choice experiment in Flemish nonprofit schools*, „Nonprofit Management & Leadership” 2009, vol. 20, s. 165–183.
- Dudkiewicz M., *Populiści dobroczynności. Medialne informowanie o pomaganiu*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2013.
- Dudkiewicz M., Makowski G., *Współpraca między organizacjami pozarządowymi i administracją samorządową. Problemy, wyzwania i rekomendacje*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2011.
- Duncan B., *A theory of impact philanthropy*, „Journal of Public Economics” 2004, vol. 88, s. 2159–2180.
- Durango-Cohen E.J., Torres R.L., Durango-Cohen P.L., *Donor Segmentation: When Summary Statistics Don't Tell the Whole Story*, „Journal of Interactive Marketing” 2013, vol. 27, no. 3, s. 172–184.
- Eikenberry A.M., Kluver J.D., *The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk?*, „Public Administration Review” 2004, vol. 64, no. 2, s. 132–140.
- Fehrler S., Przepiorka W., *Charitable giving as a signal of trustworthiness: Disentangling the signaling benefits of altruistic acts*, „Evolution and Human Behavior” 2013, vol. 34, no. 2, s. 139–145.
- Finkelstein M., *Predictors of volunteer time: The changing contributions of motive fulfillment and role identity*, „Social Behavior and Personality” 2008, vol. 36, s. 1353–1364.
- Finkelstein M.A., *Volunteer satisfaction and volunteer action: A functional approach*, „Social Behavior and Personality” 2008, vol. 36, s. 9–18.
- Fisher R.J., Vandenbosch M., Antia K.D., *An Empathy-Helping Perspective on Consumers' Responses to Fund-Raising Appeals*, „Journal of Consumer Research” 2008, vol. 35, no. 3, s. 519–531.
- Foa E.B., Foa U.G., *Resource Theory: Interpersonal Behavior as Exchange*, w: *Social Exchange. Advances in Theory and Research*, red. K.J. Gergen, M.S. Greenberg, R.H. Willis, Plenum Press, New York–London 1980.
- Folse Garretson J.A., Grau Landreth S., Moulard Guidry J., Pounders K., *Cause-Related Marketing: Factors Promoting Campaign Evaluations*, „Journal of Current Issues & Research in Advertising” 2014, vol. 35, no. 1, s. 50–70.
- Francois P., *Employee Care and the Role of Nonprofit Organizations*, „Journal of Institutional and Theoretical Economics” 2001, vol. 157, no. 3, s. 443–457.
- Frączak T.P., *Zarządzanie – standardy w organizacji pozarządowej*, „Federalista” 2010, nr 3, s. 155–180.
- Frumkin P., *The Idea of a Nonprofit and Voluntary Sector*, w: *The Nature of the Nonprofit Sector*, red. J.S. Ott, L.A. Dicke, Westview Press, Boulder CO 2012.
- Fudaliński J., *Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non-profit w Polsce*, Difin, Warszawa 2013.

- Gainer B., *Marketing for Nonprofit Organizations*, w: *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, red. D.O. Renz, Jossey-Bass Publishers, San Francisco CA 2010.
- Galan-Ladero M., Galera-Casquet C., Wymer W., *Attitudes towards cause-related marketing: determinants of satisfaction and loyalty*, „International Review on Public and Nonprofit Marketing” 2013, vol. 10, no. 3, s. 253–269.
- Galindo-Kuhn R., Guzley R.M., *The volunteer satisfaction index: Construct definition, measurement, development, and validation*, „Journal of Social Service Research” 2001, vol. 28, no. 1, s. 45–68.
- Giardina M.D., Denzin N.K., Kien G., *Media Memes and Prosumerist Ethics: Notes Toward a Theoretical Examination of Memetic Audience Behavior*, „Cultural Studies <=> Critical Methodologies” 2013, vol. 13, no. 6, s. 554–561.
- Goi C.L., *A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?*, „International Journal of Marketing Studies” 2009, vol. 1, no. 1, s. 2–15.
- Goldstein N.J., Cialdini R.B., Griskevicius V., *A room with a viewpoint: Using social norms to motivate conservation in hotels*, „Journal of Consumer Research” 2008, vol. 35, s. 472–482.
- Gorton M., Angell R., White J., Tseng Y., *Understanding consumer responses to retailers' cause related voucher schemes: Evidence from the UK grocery sector*, „European Journal of Marketing” 2013, vol. 47, no. 11/12, s. 1931–1953.
- Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998.
- Górnjak K., *Efekt odwrócenia w działaniach organizacji pozarządowych – dyskursywna analiza kilku zdarzeń*, „Trzeci Sektor” 2013, nr 30, s. 32–41.
- Grassl W., *Hybrid Forms of Business: The Logic of Gift in the Commercial World*, „Journal of Business Ethics” 2011, vol. 100, no. 1, s. 109–123.
- Greenberg M.S., *A Theory of Indebtedness*, w: *Social Exchange. Advances in Theory and Research*, red. K.J. Gergen, M.S. Greenberg, R.H. Willis, Plenum Press, New York–London 1980.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Grobman G.M., Grant G.B., *Fundraising Online. Using the Internet to Raise Serious Money for Your Nonprofit Organization*, White Hat Communications, Harrisburg PE 2006.
- Gruber J., Hungerman D.M., *Faith-based Charity and Crowd-out During the Great Depression*, „Journal of Public Economics” 2007, vol. 91, s. 1043–1069.
- Guy B.S., Patton W.E., *The Marketing of Altruistic Causes: Understanding Why People Help*, „Journal of Consumer Marketing” 1989, vol. 6, no. 1, s. 19–30.
- Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*, United Nations Publication, New York 2003.
- Hansmann H., *Economic Theories of Nonprofit Organizations*, w: *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, red. W.W. Powell, Yale University Press, New Haven 1987.
- Hansmann H., *The Role of Nonprofit Enterprise*, „The Yale Law Journal” 1980, vol. 89, s. 835–901.

- Harrison J.S., Wicks A.C., *Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance*, „Business Ethics Quarterly” 2013, vol. 23, no. 1, s. 97–124.
- Hartman L.P., Rubin R.S., Dhanda K.K., *The Communication of Corporate Social Responsibility: United States and European Union Multinational Corporations*, „Journal of Business Ethics” 2007, vol. 74, s. 373–389.
- Heller N.A., *The Influence of Reputation and Sector on Perceptions of Brand Alliances of Nonprofit Organizations*, „Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing” 2008, vol. 20, no. 1, s. 15–36.
- Herlin H., Pazirandeh A., *Nonprofit organizations shaping the market of supplies*, „International Journal of Production Economics” 2012, vol. 139, no. 2, s. 411–421.
- Hibbert S.A., Horne S., *Donation Dilemmas: A consumer behavior perspective*, „Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 1997, vol. 2, no. 3, s. 261–271.
- Hillman A., Withers M., Collins B., *Resource dependence theory: a review*, „Journal of Management” 2009, vol. 35, no. 3, s. 1404–1427.
- Hoefler R., *From Web Site Visitor to Online Contributor: Three Internet Fundraising Techniques for Nonprofits*, „Social Work” 2012, vol. 57, no. 4, s. 361–365.
- Holmes J.G., Miller D.T., Lerner M.J., *Committing Altruism under the Cloak of Self-Interest: The Exchange Fiction*, „Journal of Experimental Social Psychology” 2002, vol. 38, no. 2, s. 144–151.
- Huang J., van den Brink H., Groot W., *A meta-analysis of the effect of education on social capital*, „Economics of Education Review” 2009, vol. 28, s. 454–464.
- Hung I.W., Wyer jr R.S., *Differences in Perspective and the Influence of Charitable Appeals: When Imagining Oneself as the Victim Is Not Beneficial*, „Journal of Marketing Research” 2009, vol. 46, s. 421–434.
- Husted B., Salazar J.D., *Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance*, „Journal of Management Studies” 2006, vol. 43, no. 1, s. 75–91.
- Huynh J.Y., Metzger J.C., Winefield A.H., *Engaged or Connected? A Perspective of the Motivational Pathway of the Job Demands-Resources Model in Volunteers Working for Nonprofit Organizations*, „Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations” 2012, vol. 4, s. 870–898.
- Hyde M.K., White K.M., *To Be a Donor or Not to Be? Applying an Extended Theory of Planned Behavior to Predict Posthumous Organ Donation Intentions*, „Journal of Applied Social Psychology” 2009, vol. 39, no. 4, s. 880–900.
- Ilczuk D., *Ekonomika kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Iwankiewicz-Rak B., *Innowacyjne aspekty komunikacji marketingowej w środowisku organizacji obywatelskich*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 3, s. 69–79.
- Iwankiewicz-Rak B., *Kierunki zmian działań marketingowych organizacji pozarządowych*, „Zeszyty Naukowe” Uniwersytetu Szczecińskiego 2014, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, nr 35, *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty*, s. 9–17.
- Iwankiewicz-Rak B., *Marketing w organizacjach pozarządowych – obszary zastosowań*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Iwankiewicz-Rak B., *Tendencje zmian koncepcji fundraisingu jako efekt ewolucji otoczenia*, „Zeszyty Naukowe” Uniwersytetu Szczecińskiego 2011, „Ekonomiczne Problemy Usług,

- nr 74, *Marketing przyszłości: trendy, strategie, instrumenty: marketing w działalności podmiotów rynkowych*, s. 669–681.
- James E., *The Nonprofit Sector in Comparative Perspective*, w: *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, red. W.W. Powell, Yale University Press, New Haven–London 1987.
- Jegers M., *Managerial economics of non-profit organizations*, Routledge, London 2008.
- Jeneviève M., *Are the Sectors Compatible? International Development Work and Lessons for a Business-Nonprofit Partnership Framework*, „Journal of Applied Social Psychology” 2010, vol. 40, no. 5, s. 1106–1122.
- Juraszek-Kopacz B., Turowicz J., *Zmierzyć niemierzalne, czyli o pomiarze oddziaływania społecznego. Poradnik dla organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008.
- Kafel T., *Metody oceny działania organizacji pozarządowych*, „Zeszyt Naukowy” Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie 2012, nr 25, s. 53–73.
- Kafel T., *Metody profesjonalizacji organizacji pozarządowych*, „Zeszyty Naukowe” Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (seria specjalna: „Monografie”) 2014, nr 235.
- Kafel T., *Modele współpracy biznesu z organizacjami pozarządowymi*, „Zeszyty Naukowe” Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu 2009, nr 129, s. 268–274.
- Kamiński J., *Nowa definicja marketingu AMA*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 5.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Katz F.H.E., *The Wage Differential between Nonprofit Institutions and Corporations: Getting More by Paying less?*, „Journal of Comparative Economics” 1998, vol. 26, s. 246–261.
- Keely J.S., *Giving and Volunteering as Distinct Forms of Civic Engagement: The Role of Community Integration and Personal Resources in Formal Helping*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 2006, vol. 35, no. 2, s. 249–266.
- Kevin S., Sargeant A., *Measuring donor loyalty: key reasons why Net Promoter Score (NPS) is not the way*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 2013, vol. 18, no. 1, s. 1–6.
- Kietlińska K., *Rola trzeciego sektora w społeczeństwie obywatelskim*, Difin, Warszawa 2010.
- Konow J., *Mixed feelings: Theories of and evidence on giving*, „Journal of Public Economics” 2010, vol. 94, s. 279–297.
- Konow J., Earley J., *The Hedonistic Paradox: Is homo economicus happier?*, „Journal of Public Economics” 2008, vol. 92, no. 1/2, s. 1–33.
- Koschate-Fischer N., Stefan I.V., Hoyer W.D., *Willingness to Pay for Cause-Related Marketing: The Impact of Donation Amount and Moderating Effects*, „Journal of Marketing Research” 2012, vol. 49, no. 6, s. 910–927.
- Kotler Ph., Armstrong G., *Principles of Marketing*, Pearson Education Inc., Upper Saddle River NJ 2015.
- Kotler Ph., Lee N.R., *Social Marketing. Influencing Behaviors for Good*, Sage Publications, Los Angeles–London–New Dehli–Singapore 2008.
- Kotler Ph., Lee N.R., *Up and Out of Poverty: The Social Marketing Solution*, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ 2009.
- Kotler Ph., Levy S., *Broadening the Concept of Marketing*, „Journal of Marketing” 1969, vol. 33, s. 10–15.

- Kotnis-Górka E., Wysocki M., *Organizacje pozarządowe. Zarządzanie, kreowanie wizerunku i współpraca z mediami w III sektorze*, Helion, Gliwice 2011.
- Kotzebue A., *On collective goods, voluntary contributions, and fundraising*, Springer Gabler, Wiesbaden 2014.
- Kristofferson K., White K., Peloza J., *The Nature of Slacktivism: How the Social Observability of an Initial Act of Token Support Affects Subsequent Prosocial Action*, „Journal of Consumer Research” 2014, vol. 40, no. 6, s. 1149–1166.
- Krzyżanowska M., *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000.
- Lacey R., *Relationship drivers of customer commitment*, „Journal of Marketing Theory and Practice” 2007, vol. 15, no. 4, s. 315–333.
- Landreth Grau S., Garretson Folse J.A., *Cause-related Marketing (CRM)*, „Journal of Advertising” 2007, vol. 36, no. 4, s. 19–33.
- Langen N., Grebitus C., Hartmann M., *Success Factors of Cause-Related Marketing in Germany*, „Agribusiness” 2013, vol. 29, no. 2, s. 207–227.
- Lee C., *What Factors Explain the Variation in the Use of Outcome Measures by Nonprofits?*, materiały konferencyjne ARNOVA, Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action, 2013 Annual Conference, Hartford CT 2013.
- Lee Y., Brudney J., *Rational volunteering: A benefit-cost approach*, „International Journal of Sociology and Social Policy” 2010, vol. 29, s. 512–530.
- Lefroy K., Tsarenko Y., *From receiving to achieving The role of relationship and dependence for nonprofit organizations in corporate partnerships*, „European Journal of Marketing” 2013, vol. 47, no. 10, s. 1641–1666.
- Leś E., *Od filantropii do pomocniczości. Studium porównawcze rozwoju działalności organizacji społecznych*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2000.
- Leś E., *Organizacje non profit w nowej polityce społecznej w Polsce na tle europejskim*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2013.
- Lewis D., *Non-Governmental Organizations, Management and Development*, Routledge, New York 2014.
- Lewis N., *Leitourgia and Related Terms (II)*, „Greek, Roman, and Byzantine Studies” 1963, no. 6, s. 226–230.
- Lii Y.-S., Lee M., *Doing Right Leads to Doing Well: When the Type of CSR and Reputation Interact to Affect Consumer Evaluations of the Firm*, „Journal of Business Ethics” 2012, vol. 105, no. 1, s. 69–81.
- Limański A., Drabik I., *Marketing w organizacjach non-profit*, Difin, Warszawa 2007.
- Lindahl W.E., *The Fundraising Process, w: Understanding Nonprofit Organizations. Governance, Leadership, and Management*, red. J.S. Ott, L.A. Dicke, Westview Press, Boulder CO 2012.
- List J.A., *Toward an Understanding of why Suggestions Work in Charitable Fundraising: Theory and Evidence from a Natural Field Experiment*, National Bureau of Economic Research Working Paper Series, no. 19665, Cambridge 2013.
- Liston-Heyes C., *A study of non-profit organizations in cause-related marketing. Stakeholder concerns and safeguarding strategies*, „Journal of Marketing” 2013, vol. 47, no. 11/12, s. 1954–1974.



- Liu G., Ko W.-W., *Social Alliance and Employee Voluntary Activities: A Resource-Based Perspective*, „Journal of Business Ethics” 2011, vol. 104, no. 2, s. 251–268.
- Lovejoy K., Waters R.D., Saxton G.D., *Engaging stakeholders through Twitter: How nonprofit organizations are getting more out of 140 characters or less*, „Public Relations Review” 2012, vol. 38, no. 2, s. 313–318.
- Lukes M., Stephan M., *Nonprofit Leaders and For-profit Entrepreneurs: Similar People with Different Motivation*, „Ceskoslovenska Psychologie” 2012, vol. 56, no. 1, s. 41–55.
- Madariaga J., Valor C., *Stakeholders Management Systems: Empirical Insights from Relationship Marketing and Market Orientation Perspectives*, „Journal of Business Ethics” 2007, vol. 71, no. 4, s. 425–439.
- Mannell J., *Are the Sectors Compatible? International Development Work and Lessons for a Business–Nonprofit Partnership Framework*, „Journal of Applied Social Psychology” 2010, vol. 40, no. 5, s. 1106–1122.
- Marketing społeczny w organizacjach komercyjnych i non profit*, red. A. Dejnaka, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2013.
- Marshall J.A.R., *Ultimate causes and the evolution of altruism*, „Behavioral Ecology and Sociobiology” 2011, vol. 65, no. 3, s. 503–512.
- Matsuba M.K., Hart D., Atkins R., *Psychological and social structural influences on commitment to volunteering*, „Journal of Research in Personality” 2007, vol. 41, s. 889–907.
- Matsunaga Y., Yamauchi N., Okuyama N., *What Determines the Size of the Nonprofit Sector? A Cross-Country Analysis of the Government Failure Theory*, „Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations” 2010, vol. 21, s. 180–201.
- Mazur J., *Przeszłość i przyszłość marketingu*, „Zeszyty Naukowe” Kolegium Gospodarki Światowej (Szkoła Główna Handlowa) 2010, nr 27, s. 19–42.
- Mcalister A.R., Kelly S.J., Humphreys M.S., Cornwell T.B., *Change in a sponsorship alliance and the communication implications of spontaneous recovery*, „Journal of Advertising” 2012, vol. 41, no. 1, s. 5–17.
- Meenaghan T., *The role of sponsorship in the marketing communications mix*, „International Journal of Advertising” 1991, vol. 10, s. 35–47.
- Meer J., Rosen H.S., *The ABCs of charitable solicitation*, „Journal of Public Economics” 2011, vol. 95, no. 5, s. 363–371.
- Miller J.L., *The Board as a Monitor of Organizational Activity: The Applicability of Agency Theory to Nonprofit Boards*, „Nonprofit Management and Leadership” 2002, vol. 12, no. 4, s. 429–450.
- Mirońska D., *Obraz współczesnego darczyńcy w Polsce i na świecie. Implikacje dla marketingu*, „Marketing i Rynek” 2011, nr 12, s. 7–15.
- Mirońska D., Zaborek P., *Analiza wrażliwości polskich nabywców indywidualnych na działania z zakresu marketingu społecznego podejmowane przez wytwórców dóbr i usług konsumpcyjnych*, w: *Spółeczna odpowiedzialność organizacji. W poszukiwaniu paradygmatów, metodologii i strategii*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, „Prace Naukowe” Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2013, nr 288, s. 115–125.
- Mirońska D., Zaborek P., *Polacy wobec marketingu społecznie zaangażowanego*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 1, s. 32–41.

- Miroński J., *Władza i polityka w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2000.
- Modi P., *Measuring market orientation in nonprofit organizations*, „Journal of Strategic Marketing” 2012, vol. 20, no. 5, s. 447–460.
- Mojza E.J., Lorenz C., Sonnentag S., Binnewies C., *Daily Recovery Experience: The Role of Volunteer Work During Leisure Time*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2010, vol. 15, no. 1, s. 60–74.
- Musick M.A., Wilson J., *Volunteers: A Social Profile*, Indiana University Press, Bloomington 2008.
- Naskrent J., Siebelt P., *The Influence of Commitment, Trust, Satisfaction, and Involvement on Donor Retention*, „Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations” 2011, vol. 22, no. 4, s. 757–778.
- NGO Management. The Earthscan Companion*, red. A. Fowler, Ch. Malunga, Earthscan, London–Washington DC 2010.
- Nonprofit and Business Sector Collaboration*, red. W.W. Wymer jr, S. Samu, The Haworth Press Inc., New York–London–Oxford 2003.
- Notarantonio E.M., Quigley C.J., *An investigation of the giving behavior of loyal, lapsed, and non-givers to a religious organization*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 2009, vol. 14, no. 3, s. 297–310.
- Nowak L.I., Washburn J.H., *Marketing alliances between non-profits and businesses: changing the public's attitudes and intentions towards the cause*, „Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing” 2000, vol. 7, no. 4, s. 33–45.
- Nowe kierunki w zarządzaniu*, red. M. Kostera, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Nowoczesne koncepcje zarządzania w organizacjach non profit*, red. A. Chodyński, M. Huczek, I. Socha, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Sosnowiec 2005.
- Nunn H., *Emotional Death: the Charity Advert and Photographs of Childhood Trauma*, „Journal for Cultural Research” 2004, vol. 8, no. 3, s. 271–292.
- Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
- O'Connell J.F., *Administrative compensation in private nonprofits: The case of liberal arts colleges*, „Quarterly Journal of Business and Economics” 2005, vol. 44, s. 3–12.
- Okten C., Weisbrod B.A., *Determinants of donations in private nonprofit markets*, „Journal of Public Economics” 2000, vol. 75, s. 255–272.
- Olsen J.A., Eidem J.I., *An inquiry into the size of health charities: The case of Norwegian patient organizations*, „Journal of Socio-Economics” 2003, vol. 32, s. 457–466.
- Omoto A., Snyder M., Hackett J., *Personality and motivational antecedents of activism and social engagement*, „Journal of Personality” 2010, vol. 78, s. 1703–1734.
- O'Neil J., *Linking public relations tactics to long-term success: An investigation of how communications contribute to trust, satisfaction, and commitment in a nonprofit organization*, „Journal of Promotion Management” 2008, vol. 14, no. 3/4, s. 263–273.
- O'Neil M., *Nonprofit Nation. A New Look at the Third America*, Jossey-Bass, San Francisco 2002.



- O'Regan K., Oster S., *Does Government Funding Alter Nonprofit Governance? Evidence from New York City Nonprofit Contractors*, „Journal of Policy Analysis and Management” 2002, vol. 21, no. 3, s. 359–379.
- Orr S.W., *The Economics of Shame in Work Groups: How Mutual Monitoring Can Decrease Cooperation in Teams*, „Kyklos” 2001, vol. 54, s. 49–66.
- Osili U., Gronbjerg K., Grimm R.T., *The Great Recession: What Really Happened to the Nonprofit Sector and Why?*, Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action, Arnova Annual Conference, Hartford CT 2013.
- Ostrower F., Stone M.M., *Governance: Research trends, gaps, and future prospects*, w: *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, red. W.W. Powell, R. Steinberg, Yale University, Yale 2006.
- Ott J.S., *Perspectives on Organizational Governance: Some Effects on Government-Nonprofit Relations*, „Southeastern Political Review” 1993, vol. 21, no. 1, s. 3–21.
- Parsons L.M., *The impact of financial information and voluntary disclosures on contributions to not-for-profit organizations*, „Behavioral Research in Accounting” 2007, vol. 19, s. 179–196.
- Pearce J.L., *Volunteers at Work*, w: *Understanding Nonprofit Organizations. Governance, Leadership, and Management*, red. J.S. Ott, L.A. Dicke, Westview Press, Boulder CO 2012.
- Pearce P., Amato P., *A taxonomy of helping: A multidimensional scaling analysis*, „Social Psychological Quarterly” 1980, vol. 43, s. 363–371.
- Perez-Battres L., Doh J., Miller V., Pisani M., *Stakeholder Pressures as Determinants of CSR Strategic Choice: Why do Firms Choose Symbolic Versus Substantive Self-Regulatory Codes of Conduct?*, „Journal of Business Ethics” 2012, vol. 110, no. 2, s. 157–172.
- Philanthropy and the Nonprofit Sector in Changing America*, red. C.T. Clotfelter, T. Ehrlich, Indiana University Press, Indianapolis 1999.
- Phillips R., Freeman R.E., Wicks A.C., *What Stakeholder Theory is not*, „Business Ethics Quarterly” 2003, vol. 13, no. 4, s. 479–502.
- Poleszczuk J., *Ewolucyjna teoria interakcji społecznych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004.
- Pope J.A., Isely E.S., Asamoah-Tutu F., *Developing a Marketing Strategy for Nonprofit Organizations: An Exploratory Study*, „Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing” 2009, vol. 21, s. 184–201.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Creating shared value: how to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*, „Harvard Business Review” 2011, vol. 89, no. 1–2, s. 62–78.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*, „Harvard Business Review” 2006, vol. 84, no. 12, s. 78–92.
- Porter M.E., Kramer M.R., *The competitive advantage of corporate philanthropy*, „Harvard Business Review” 2002, vol. 80, no. 12, s. 56–68.
- Portes A., *Social Capital: its origins and applications in modern sociology*, „Annual Review of Sociology” 1998, vol. 24, s. 1–24.
- Powers E., Yaros R.A., *Cultivating support for nonprofit news organizations: commitment, trust and donating audiences*, „Journal of Communication Management” 2013, vol. 17, no. 2, s. 157–170.

- Pratik M., *Market orientation in nonprofit organizations: innovativeness, resource scarcity, and performance*, „Journal of Strategic Marketing” 2012, vol. 20, no. 1, s. 55–67.
- Prendergast G.P., Maggie C.H. W., *Donors' experience of sustained charitable giving: a phenomenological study*, „Journal of Consumer Marketing” 2013, vol. 30, no. 2, s. 130–139.
- Preyra C., Pink G., *Balancing incentives in the compensation contracts of nonprofit hospital CEOs*, „Journal of Health Economics” 2001, vol. 20, s. 509–525.
- Private Action and the Public Good*, red. W.W. Powell, E.S. Clemens, Yale University Press, Yale 1998.
- Propaganda dobrych serc, czyli pierwszy tom o reklamie społecznej*, red. D. Maison, P. Wasilewski, Agencja Wasilewski, Kraków 2008.
- Putnam R., *Bowling alone: America's declining social capital*, „Journal of Democracy” 1995, vol. 6, no. 1, s. 65–78.
- Putnam R.L., Nanetti R.Y., *Demokracja w działaniu: tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Fundacja im. Stefana Batorego, Kraków 1995.
- Randle M., Dolnicar S., *Self-congruity and volunteering: a multi-organization comparison*, „European Journal of Marketing” 2011, vol. 45, no. 5, s. 739–758.
- Roberts R.W., *Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory*, „Accounting, Organizations and Society” 1992, vol. 17, no. 6, s. 595–612.
- Robins K.C., *The Nonprofit Sector in Historical Perspective: Traditions of Philanthropy in the West*, w: *The Nature of the Nonprofit Sector*, red. J.S. Ott, L.A. Dicke, Westview Press, Boulder CO 2012.
- Runte M., Basil D.Z., Deshpande S., *Cause-Related Marketing from the Nonprofit's Perspective: Classifying Goals and Experienced Outcomes*, „Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing” 2009, vol. 21, s. 255–270.
- Rymsza M., *Partnerzy w służbie publicznej? Wyzwania współpracy sektora pozarządowego z administracją publiczną w świetle doświadczeń amerykańskich*, „Trzeci Sektor” 2005, nr 3, s. 53–67.
- Salamon L.M., *Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third-Party Government: Toward a Theory of Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*, „Journal of Voluntary Action Research” 1987, vol. 16, no. 1/2, s. 29–49.
- Salamon L.M., Anheier H.K., *In Search of the Nonprofit Sector. The Question of Definitions*, „Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations” 1992, vol. 3, no. 2, s. 125–151.
- Salamon L.M., Anheier H.K., *Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally*, Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996, no. 22.
- Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, red. P. Gliński, B. Lewiatan, A. Siciński, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2002.
- Sargeant A., *Charitable Giving: Towards a Model of Donor Behaviour*, „Journal of Marketing Management” 1999, vol. 15, s. 215–238.
- Sargeant A., *Marketing Management for Nonprofit Organizations*, Oxford University Press, Oxford 2005.

- Sargeant A., *Relationship Fundraising: How to Keep Donors Loyal*, „Nonprofit Management and Leadership” 2001, vol. 12, no. 2, s. 177–192.
- Sargeant A., *Using donor lifetime value to inform fundraising strategy*, „Nonprofit Management & Leadership” 2001, vol. 12, no. 1, s. 25–39.
- Sargeant A., Jay E., *Building Donor Lifetime Value*, Jossey-Bass, San Francisco 2004.
- Sargeant A., Jay E., *Building Donor Loyalty: The Fundraiser's Guide to Increasing Lifetime Value*, Jossey-Bass, San Francisco 2011.
- Sargeant A., Jay E., *Fundraising management. Analysis, planning and practice*, Routledge, London–New York 2004.
- Sargeant A., Shang J., *Fundraising Principles and Practice*, John Wiley & Sons, San Francisco 2010.
- Sargeant A., West D.C., *Perceptual determinants of nonprofit giving behavior*, „Journal of Business Research” 2006, vol. 59, no. 2, s. 155–165.
- Sargeant A., Woodliffe L., *Building donor loyalty: The antecedents and role of commitment in the context of charity giving*, „Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing” 2007, vol. 18, no. 2, s. 47–68.
- Sasaki S., *The Effect of Social Information on Online Giving Behaviors*, materiały konferencyjne, Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action, Arnova Annual Conference, Hartford CT 2013.
- Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J., Blair J.D., *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, „Academy of Management Executive” 1991, vol. 5, no. 2, s. 61–75.
- Schmidt J., *Rozwój organizacji pozarządowych. Teoria i praktyka*, Sedno Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2012.
- Schneider J.A., *Connections and disconnections between civic engagement and social capital in community based non-profits*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 2007, vol. 36, s. 572–597.
- Schneider J.A., *Social capital and welfare reform: Organizations, congregations, and communities*, Columbia University Press, New York 2006.
- Schokkaert E., Van Ootegem L., *Preference Variation and Private Donations*, w: *The Economics of Reciprocity, Giving and Altruism*, red. L.-A. Gerard-Varet, S.-C. Kolm, J. Mercier Ythier, International Economic Association, 2000, s. 78–95.
- Schuppert G.F., *State, Market, Third Sector: Problems of Organizational Choice in the Delivery of Public Services*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 1991, vol. 20, s. 123–136.
- Seitanidi M.M., Ryan A., Woodliffe L., *A critical review of forms of corporate community involvement: from philanthropy to partnerships*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 2007, vol. 12, no. 3, s. 247–266.
- Selsky J.W., Parker B., *Cross-sector partnerships to address social issues: challenges to theory and practice*, „Journal of Management” 2005, vol. 31, no. 6, s. 849–873.
- Shabbir H., Palihawadana D., Thwaites D., *Determining the antecedents and consequences of donor-perceived relationship quality – a dimensional qualitative research approach*, „Psychology and Marketing” 2007, vol. 24, no. 3, s. 271–293.
- Shamima A., *Effective non-profit management. Context, concepts, and competencies. Public administration and public policy*, CRC Press, Boca Raton FL 2013.

- Simpson D., Lefroy K., Tsarenko Y., *Together and Apart: Exploring Structure of the Corporate – NPO Relationship*, „Journal of Business Ethics” 2011, vol. 101, s. 297–311.
- Small D.A., Loewenstein G., Slovic P., *Sympathy and callousness: The impact of deliberative thought on donations to identifiable and statistical victims*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 2007, vol. 102, s. 143–153.
- Smith D.H., *Growth of Research Associations and Journals in the Emerging Discipline of Altruistics*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 2013, vol. 42, no. 4, s. 638–656.
- Smith S.R., Lipsky M., *Nonprofit Organizations and Community*, w: *The Nature of the Nonprofit Sector*, red. J.S. Ott, L.A. Dicke, Westview Press, Boulder CO 2012.
- Smudde P.M., Courtright J.L., *A holistic approach to stakeholder management: A rhetorical foundation*, „Public Relations Review” 2011, vol. 37, no. 2, s. 137–144.
- Social Exchange. Advances in Theory and Research*, red. K.J. Gergen, M.S. Greenberg, R.H. Willis, Plenum Press, New York–London 1980.
- Sokolowski S.W., *Civil Society and the Professions in Eastern Europe. Social Change and Organizational Innovation in Poland*, Kluwer Academic, New York 2000.
- Son J., Lin N., *Social capital and civic action: A network-based approach*, „Social Science Research” 2008, vol. 37, s. 330–349.
- Sorribas Morales C., Sabate Lopez J., *Packaging y marketing con causa. Seguimos comunicando de manera inadecuada?*, „Pensar la Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias” 2010, vol. 4, no. 2, s. 215–233.
- Speckbacher G., *The Use of Incentives in Nonprofit Organizations*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 2011, vol. 42, no. 5, s. 1006–1025.
- Spółeczeństwo obywatelskie w Polsce A.D. 2012*, red. M. Grabowska, CBOS, „Opinie i Diagnozy”, nr 22, Warszawa 2012.
- Spółeczna odpowiedzialność organizacji. W poszukiwaniu paradygmatów, metodologii i strategii*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, „Prace Naukowe” Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2013, nr 288.
- Stadtler L., *Aligning a company's economic and social interests in cross-sector partnerships*, „The Journal of Corporate Citizenship” 2011, no. 44, s. 85–107.
- Stater K.J., *The Impact of Revenue Sources on Marketing Behavior: Examining Web-Promotion and Place-Marketing in Nonprofit Organizations*, „Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing” 2009, vol. 21, s. 202–224.
- Steinberg R., *Principal–agent theory and nonprofit accountability*, w: *Comparative corporate governance of non-profit organizations*, red. K.J. Hopt, T. Von Hippel, Cambridge University Press, Cambridge 2010.
- Stride H., *No Logo? No Way. Branding in the Non-Profit Sector*, „Journal of Marketing Management” 2007, vol. 23, no. 1–2, s. 107–122.
- Sulek M., *On the Modern Meaning of Philanthropy*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 2010, vol. 39, no. 2, s. 193–213.
- Sundaramurthy C., Lewis M., *Control and collaboration: Paradoxes of governance*, „Academy of Management Review” 2003, vol. 28, s. 397–415.
- Szarfenberg R., *Słabości trzeciego sektora i partnerstwa publiczno-prywatnego*, „Trzeci Sektor” 2006, nr 4, s. 118–128.

- Sznajder A., *Marketing sportu*, PWE, Warszawa 2008.
- Tate S.L., *Auditor change and auditor choice in nonprofit organizations*, „Auditing: A Journal of Practice & Theory” 2007, vol. 26, no. 1, s. 47–70.
- The Economics of Nonprofit Institutions*, red. S. Rose-Ackerman, Oxford University Press, New York 1986.
- The Economics of Reciprocity, Giving and Altruism*, red. L.-A. Gerard-Varet, S.-C. Kolm, J.M. Ythier, Palgrave Macmillan, International Edition 2000.
- The Nature of the Nonprofit Sector*, red. J.S. Ott, L.A. Dicke, Westview Press, Boulder CO 2012.
- The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, red. W.W. Powell, Yale University Press, New Haven–London 1987.
- The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, red. W.W. Powell, R. Steinberg, Yale University, Yale 2006.
- The Non-profit Sector in a Changing Economy*, OECD Publications, Paris 2003.
- The study of the nonprofit enterprise: theories and approaches*, red. H.K. Anheier, A. Ben-Ner, Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York 2003.
- Thurow R., *The Last Hunger Season: A Year in an African Farm Community on the Brink of Change*, Public Affairs, New York 2013.
- Tosi H.L., Brownlee A.L., Silva P., Katz J.P., *An empirical exploration of decision-making under agency controls and stewardship structure*, „Journal of Management Studies” 2003, vol. 40, s. 2053–2071.
- Trapp N.L., *Corporation as climate ambassador: Transcending business sector boundaries in a Swedish CSR campaign*, „Public Relations Review” 2012, vol. 38, no. 3, s. 458–465.
- Tropman J.E., *The Compensation Solution: How to Develop an Employee-driven Rewards System*, Jossey-Bass, San Francisco 2001.
- Trzeci sektor dla zaangażowanych. Nowoczesne państwo i organizacje pozarządowe – wybór tekstów*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008.
- Ujwary-Gil A., *Koncepcja zasobowej teorii przedsiębiorstwa – całościowe ujęcie i kierunek dalszych badań*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 6, s. 24–27.
- Understanding Nonprofit Organizations. Governance, Leadership, and Management*, red. J.S. Ott, L.A. Dicke, Westview Press, Boulder CO 2012.
- Vaidyanathan B., Hill J.P., Smith C., *Religion and Charitable Financial Giving to Religious and Secular Causes: Does Political Ideology Matter?*, „Journal for the Scientific Study of Religion” 2011, vol. 30, no. 3, s. 450–469.
- Van der Vaart T., van Donk D.P., *Buyer focus: Evaluation of a new concept for supply chain integration*, „International Journal of Production Economics” 2004, vol. 92, no. 1, s. 21–30.
- Van Puyvelde S., Caers R., Du Bois C., Jegers M., *The Governance of Nonprofit Organizations: Integrating Agency Theory With Stakeholder and Stewardship Theories*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 2012, vol. 41, no. 3, s. 431–451.
- Van Slyke D.M., Johnson J.L., *Nonprofit Organizational Performance and Resource Development Strategies: Exploring the Link between Individual Volunteering and Giving*, „Public Performance & Management Review” 2006, vol. 29, no. 4, s. 467–496.
- Van Til J., *Growing Civil Society*, Indiana University Press, Bloomington–Indianapolis 2000.



- Vanhamme J., Lindgreen A., Reast J., Popering N., *To Do Well by Doing Good: Improving Corporate Image Through Cause-Related Marketing*, „Journal of Business Ethics” 2012, vol. 109, no. 3, s. 259–274.
- Varadarajan P.R., Menon A., *Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy*, „Journal of Marketing” 1988, vol. 52, s. 58–74.
- Vlachos P., Panagopoulos N., Rapp A., *Feeling Good by Doing Good: Employee CSR-Induced Attributions, Job Satisfaction, and the Role of Charismatic Leadership*, „Journal of Business Ethics” 2013, vol. 118, no. 3, s. 577–588.
- Voeth M., Herbst U., *The Concept of Brand Personality as an Instrument for Advanced Non-Profit Branding – An Empirical Analysis*, „Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing” 2008, vol. 19, no. 1, s. 71–97.
- Wachowiak P., *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
- Waikayi L., Fearon C., Morris L., McLaughlin H., *Volunteer management: an exploratory case study within the British Red Cross*, „Management Decision” 2012, vol. 50, no. 3, s. 349–367.
- Warner S., Newland B.L., Green B.C., *More than Motivation: Reconsidering Volunteer Management Tools*, „Journal of Sport Management” 2011, vol. 25, no. 5, s. 391–407.
- Waters J., MacDonald J., *Cause Marketing For Dummies*, Wiley Publishing Inc., Hoboken NJ 2011.
- Weerts D.J., Ronca J.M., *Profiles of supportive alumni: Donors, volunteers, and those who „do it all”*, „International Journal of Educational Advancement” 2007, vol. 7, no. 1, s. 20–34.
- Wei-Skellern J.C., Austin J.E., Leonard H.B., Stephenson H.H., *Entrepreneurship in the Social Sector*, Sage Publications, Thousand Oaks CA 2007.
- Weisenbach Keler E., Convey Dato-on M., Shaw D., *NPO branding: preliminary lessons from major players*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 2010, vol. 15, s. 105–121.
- Wellens L., Jegers M., *Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach*, „European Management Journal” 2014, vol. 32, no. 2, s. 223–243.
- West D., Sargeant A., *Taking Risks with Advertising: The Case of the Not-For-Profit Sector*, „Journal of Marketing Management” 2004, vol. 20, no. 9, s. 1027–1045.
- Węsierska-Chyc L., *Gospodarka społeczna to nie sektor*, „Ekonomia Społeczna” 2013, nr 3(8), s. 9–23.
- White K., Peloza J., *Self-Benefit Versus Other-Benefit Marketing Appeals: Their Effectiveness in Generating Charitable Support*, „Journal of Marketing” 2009, vol. 73, s. 109–124.
- Wiepking P., Madden K., McDonald K., *Leaving a legacy: Bequest giving in Australia*, „Australasian Marketing Journal” 2010, vol. 18, s. 15–22.
- Wilhelm M., Bekkers R., *Helping behavior, dispositional empathic concern and the principle of care*, „Social Psychology Quarterly” 2010, vol. 73, no. 1, s. 11–32.
- Willems J., Huybrechts G., Jegers M., Vantilborgh T., Bidee J., Pepermans R., *Volunteer decisions (not) to leave: Reasons to quit versus functional motives to stay*, „Human Relations” 2012, vol. 65, no. 7, s. 883–900.

- Williams K.A., *Leading the Fundraising Charge: the Role of the Nonprofit Executive*, John Wiley & Sons, Hoboken NJ 2013.
- Wilson J., *Volunteerism Research: A Review Essay*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 2012, vol. 41, no. 2, s. 176–212.
- Winterich K.P., Mittal V., Aquino K., *When Does Recognition Increase Charitable Behavior? Toward a Moral Identity-Based Model*, „Journal of Marketing” 2013, vol. 77, no. 3, s. 121–134.
- Wokół ekonomii społecznej*, red. M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.
- Wolf T., *Managing a Nonprofit Organization*, Free Press, New York 2012.
- Wójcik A., *Czy Orkiestra zniechęca do altruizmu?*, „Polityka” 11.01.2012.
- Wright K., *Generosity vs. Altruism: Philanthropy and Charity in the United States and United Kingdom*, „Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations” 2001, vol. 12, no. 4, s. 399–416.
- Wymer W., Konwles P., Gomes R., *Nonprofit Marketing. Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks–London–New Delhi 2006.
- Wymer jr W. W., Samu S., *Dimensions of Business and Nonprofit Collaborative Relationships*, w: *Nonprofit and Business Sector Collaboration*, red. W.W. Wymer jr, S. Samu, The Haworth Press Inc., New York–London–Oxford 2003.
- Yazji M., Doh J., *NGOs and Corporations. Conflict and Collaboration*, Cambridge University Press, Cambridge–New York 2009.
- Young D., *Entrepreneurship and the Behavior of Nonprofit Organizations: Elements of a Theory*, w: *The Economics of Nonprofit Institutions*, red. S. Rose-Ackerman, Oxford University Press, New York 1986.
- Young D.R., *Government Failure Theory*, w: *The Nature of the Nonprofit Sector*, red. J.S. Ott, L.A. Dicke, Westview Press, Boulder CO 2012.
- Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej*, red. J. Hausner, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.

## Publikacje internetowe

- 2013 Fundraising Effectiveness Survey Report*, The Urban Institute, Association of Fundraising Professionals, <http://www.afpnet.org/files/ContentDocuments/FEP2013FinalReport.pdf>
- 2015 Edelman Trust Barometer, global results*, <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2015-edelman-trust-barometer/global-results>
- Adamiak P., *Zaangażowanie społeczne Polek i Polaków. Wolontariat, filantropia, 1% i wizje-runek organizacji pozarządowych. Raport z badania 2013*, Stowarzyszenie Klon/Jawor 2014, [http://civicpedia.ngo.pl/files/wiadomosci.ngo.pl/public/civicpedia/publikacje\\_okladki\\_LAST/20140407\\_RAPORT\\_final.pdf](http://civicpedia.ngo.pl/files/wiadomosci.ngo.pl/public/civicpedia/publikacje_okladki_LAST/20140407_RAPORT_final.pdf)
- Bank Żywności w Elblągu, *Sprawozdanie merytoryczne za rok 2013*, <http://www.bankzywnosci.elblag.pl/Sprawozdania/Sprawozdania-za-rok-2013>



- Boguszewski R., *Dobroczynność Polaków w czasach światowego kryzysu*, komunikat z badań CBOS, Warszawa 2012, [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2012/K\\_015\\_12.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2012/K_015_12.PDF)
- Borowska M., *Filantropia 2013. W skali roku – liderzy, co miesiąc – maruderzy*, Badania Społeczeństwa Obywatelskiego, <http://civicpedia.ngo.pl/wiadomosc/949231.html>
- Carrefour wyróżniony na liście firm społecznie odpowiedzialnych 2013*, 28.04.2014, [http://pieniadze.gazeta.pl/Gospodarka/1,124930,15869527,Carrefour\\_wyrozniiony\\_na\\_Liscie\\_Firm\\_Spoecznie\\_Odpowiedzialnych.html](http://pieniadze.gazeta.pl/Gospodarka/1,124930,15869527,Carrefour_wyrozniiony_na_Liscie_Firm_Spoecznie_Odpowiedzialnych.html)
- Charycka B., *Wielu z nas, ale od wielkiego dzwonu – darowizny Polek i Polaków na rzecz NGO*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, <http://fakty.ngo.pl/wiadomosc/1887687.html>
- Co musi zawierać statut?*, <http://poradnik.ngo.pl/x/435839#>
- Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, a Renewed EU Strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility*, 25.10.2011, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act_en.pdf)
- Diagnoza społeczna 2013. Warunki i jakość życia Polaków*, red. J. Czaplński, T. Panek, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2013, <http://www.diagnoza.com>
- Działalność odpłatna i gospodarcza w organizacjach pozarządowych*, Centrum Rozwoju Inicjatyw Społecznych CRIS, Bielskie Stowarzyszenie Artystyczne „Teatr Grodzki”, Bielsko-Biała 2010, [http://www.cris.org.pl/images/files/2011/pub\\_internet.pdf](http://www.cris.org.pl/images/files/2011/pub_internet.pdf)
- Edelman Goodpurpose Study 2012*, [www.purpose.edelman.com](http://www.purpose.edelman.com)
- Fundacje korporacyjne w Polsce – raport z badania 2012*, Forum Darczyńców, 2012, [http://www.forumdarczyncow.pl/docs/forum\\_darczyncow\\_raport\\_fundacje\\_korporacyjne\\_www.pdf](http://www.forumdarczyncow.pl/docs/forum_darczyncow_raport_fundacje_korporacyjne_www.pdf)
- Herbst J., Przewłocka J., *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2010*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2011, [http://www.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/raporty/podstawowefakty\\_2010.pdf](http://www.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/raporty/podstawowefakty_2010.pdf)
- Heutel G., *Crowding out and Crowding in of Private Donations and Government Grants*, National Bureau of Economic Research, Cambridge, May 2009, Working Paper 15004, [www.nber.org/papers/w15004](http://www.nber.org/papers/w15004)
- Informacje o władzach fundacji innych niż zarząd*, <http://poradnik.ngo.pl/x/372457>
- Jones D., *The supply & demand of motivated labor: When should we expect to see nonprofit wage gaps?*, Indiana University-Purdue University Indianapolis, 2012, [http://www.philanthropy.iupui.edu/files/event\\_resources/jonespresentation.pdf](http://www.philanthropy.iupui.edu/files/event_resources/jonespresentation.pdf)
- Karwacka M., *Postrzeganie współpracy z organizacjami pozarządowymi przez przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne. Raport z badania*, Toruń 2013, <http://www.crnavigator.com/materialy/bazadok/339.pdf>
- Komunikowanie na rzecz CSR. Raport*, Fundacja Komunikacji Społecznej, Warszawa 2003, [http://www.csrinfo.org/images/stories/publikacjedo2008/2003\\_Raport\\_badiana\\_FKS.pdf](http://www.csrinfo.org/images/stories/publikacjedo2008/2003_Raport_badiana_FKS.pdf)
- Kowalczuk K., Feliksiak M., *Aktywności i doświadczenia Polaków w 2013 roku*, [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2014/K\\_017\\_14.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2014/K_017_14.PDF)
- Likes don't Save Lives*, <http://www.unicef.ca/en/article/likes-dont-save-lives-survival-gifts-do>

- McCarthy J., *Utahans Most Likely to Donate Money and Time*, 8.05.2014, <http://www.gallup.com/poll/168923/utahans-likely-donate-money-time.aspx>
- Metro Market Charitable Analysis Study*, Charity Navigator 2013, <http://www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=studies.metro.main>
- Money for Good, The US Market for Impact Investments and Charitable Gifts from Individual Donors and Investors*, Hope Consulting, May 2010, [www.hopeconsulting.us](http://www.hopeconsulting.us)
- MSC Environmental Standards for Sustainable Fishing*, [http://www.msc.org/documents/scheme-documents/msc-standards/MSC\\_environmental\\_standard\\_for\\_sustainable\\_fishing.pdf](http://www.msc.org/documents/scheme-documents/msc-standards/MSC_environmental_standard_for_sustainable_fishing.pdf)
- Notte J., *Goodwill pays disabled workers pennies an hour*, 21.06.2013, <http://money.msn.com/now/blog--goodwill-pays-disabled-workers-pennies-an-hour>
- Organizacje dostają mniej pieniędzy*, 13.03.2013, <http://civicpedia.ngo.pl/wiadomosci/875942.html>
- Panel CSR. Raport z badania 2010*, Fabryka Komunikacji Społecznej, Laboratorium – Badania Komunikacji Społecznej, [http://www.badaniakomunikacji.pl/sites/default/files/panel%20CSR\\_I%20edycja.pdf](http://www.badaniakomunikacji.pl/sites/default/files/panel%20CSR_I%20edycja.pdf)
- Panel CSR. Raport z badania 2011*, Fabryka Komunikacji Społecznej, Laboratorium – Badania Komunikacji Społecznej, <http://panelcsr.pl>
- Polskie organizacje pożytku publicznego 2015*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2015, [http://fakty.ngo.pl/files/fakty.ngo.pl/public/kondycja\\_2015/PolskieOrganizacje2015.pdf](http://fakty.ngo.pl/files/fakty.ngo.pl/public/kondycja_2015/PolskieOrganizacje2015.pdf)
- Private-Nonprofit Partnership Model*, The Four Lenses Strategic Framework Toward an Integrated Social Enterprise Methodology, <http://www.4lenses.org/setypology/psp>
- Przewłocka J., *Polskie organizacje pożytku publicznego. Badania aktywności obywatelskiej*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2012, [http://civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/FaktyNGO\\_broszura\\_full.pdf](http://civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/FaktyNGO_broszura_full.pdf)
- Przewłocka J., Adamiak P., Herbst J., *Podstawowe fakty o organizacjach pożytku publicznego. Raport z badania 2012*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2013, [http://www.ngo.pl/PodstawoweFakty\\_2012\\_raport](http://www.ngo.pl/PodstawoweFakty_2012_raport)
- Przewłocka J., Adamiak P., Zając A., *Życie codzienne organizacji pożytku publicznego w Polsce*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2012, <http://www.ngo.pl/CodzienneZycieNGO>
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 23 września 2010 r. w sprawie standardów postępowania oraz procedur medycznych przy udzielaniu świadczeń zdrowotnych z zakresu opieki okołoporodowej sprawowanej nad kobietą w okresie fizjologicznej ciąży, fizjologicznego porodu, położu oraz opieki nad noworodkiem, Dz. U. Nr 187, poz. 1259.
- Sadło K., *Ochrona danych osobowych w organizacjach pożytku publicznego*, Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, Warszawa 2013, [http://frso.pl/sites/frso.pl/files/23\\_ochrona\\_danych\\_czytelnia.pdf](http://frso.pl/sites/frso.pl/files/23_ochrona_danych_czytelnia.pdf)
- Sarmiento C., *Goodwill® Revamps GoodProspects®, Helping People Turn Jobs Into Careers*, 31.08.2015, GoodWill Industries, <http://www.goodwill.org/press-releases/goodwill-revamps-goodprospects-helping-people-turn-jobs-into-careers>
- Siedlecka E., *Polacy nie ufają organizacjom dobroczynnym. Ale cenią Orkiestrę Owsiaaka i wrzucają do puszek*, „Gazeta Wyborcza” 11.01.2014, [http://wyborcza.pl/1,75478,15254951,Polacy\\_nie\\_ufaja\\_organizacjom\\_dobroczyнным\\_\\_Ale\\_cenia.html](http://wyborcza.pl/1,75478,15254951,Polacy_nie_ufaja_organizacjom_dobroczyнным__Ale_cenia.html)

- Smith B., Stark R., *Religious attendance relates to generosity worldwide*, Gallup 2009, <http://www.gallup.com/poll/122807/Religious-Attendance-Relates-Generosity-Worldwide.aspx>
- Strategia wspierania rozwoju społeczeństwa obywatelskiego na lata 2009–2015*, załącznik do uchwały nr 240/2008 Rady Ministrów z dnia 4 listopada 2008 r., <http://www.mpips.gov.pl/userfiles/File/pozytek/SWRSO%202009–2015.pdf>
- The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, Center for Civil Society Studies at the Johns Hopkins Institute for Policy Studies, Johns Hopkins University, <http://ccss.jhu.edu/research-projects/comparative-nonprofit-sector>
- The World Giving Index 2015*, Charities Aid Foundation, [www.cafonline.org](http://www.cafonline.org)
- Trzeci sektor w Polsce. Stowarzyszenia, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe, organizacje samorządu zawodowego, gospodarczego i pracodawców w 2012 r.*, red. K. Goś-Wójcicka, S. Nałęcz, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2014, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/trzeci-sektor-w-polsce-stowarzyszenia-fundacje-spoeczne-podmioty-wyznaniowe-samorzadz-zawodowy-i-gospodarczy-oraz-organizacje-pracodawcow-w-2012-r-,1,3.html>
- Trzeci sektor w Polsce. Stowarzyszenia, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe, samorząd zawodowy i gospodarczy oraz organizacje pracodawców w 2010 r.*, red. K. Goś-Wójcicka, S. Nałęcz, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2013, [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/GS\\_stow\\_fund\\_i\\_spol\\_podm\\_wyz\\_2010.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/GS_stow_fund_i_spol_podm_wyz_2010.pdf)
- USA 2010 Heart of the Donor Report*, Russ Reid, Grey Matter Research & Consulting, [www.heartofthedonor.com](http://www.heartofthedonor.com)
- Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach, Departament Pożytku Publicznego, <http://pozytek.gov.pl/Ustawa,o,fundacjach,409.html>
- Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach, Internetowy System Aktów Prawnych, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19890200104>
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz. U. z 2003 r. Nr 96, poz. 873, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20030960873>
- Wittels K., *Współpraca się opłaca – przegląd dobrych praktyk współpracy przedsiębiorstw społecznych i biznesu*, 27.08.2013, <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/908618.html>
- Współpraca Biznes–NGO*, Fundacja Duende, Sopot 2013, <http://konkordia.org.pl/wp-content/uploads/2013/09/Wsp%C3%B3lpraca-BiznesNGO.pdf>
- Wstępne wyniki badania społecznej i ekonomicznej kondycji organizacji trzeciego sektora w 2012 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2014, [http://old.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/GS\\_notatka\\_SOF-1\\_4\\_28\\_03\\_OST.pdf](http://old.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/GS_notatka_SOF-1_4_28_03_OST.pdf)
- Wygnański J.J., *Ekonomizacja organizacji pozarządowych. Możliwość czy konieczność?*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, <http://civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/raporty/ekonomizacja5.pdf>
- Wygnański K., Frączak P., *Ekonomia społeczna w Polsce – definicje, zastosowania, oczekiwania, wątpliwości*, Ekonomia Społeczna Teksty, 2006, [http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Raport\\_Otwarcia/Wygnański\\_ES.pdf](http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Raport_Otwarcia/Wygnański_ES.pdf)

- Zatorski K., *Prof. Religa i jego fundacja, lekarz z „M jak miłość”*. *Każdy chwyt dobry, by naciągnąć emeryta!* [SPRZEDAŻ BEZPOŚREDNIA], 01.08.2013, [http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114871,14358327,Prof\\_\\_Religa\\_i\\_jego\\_fundacja\\_lekarz\\_z\\_\\_M\\_\\_jak\\_milosc\\_\\_.html](http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114871,14358327,Prof__Religa_i_jego_fundacja_lekarz_z__M__jak_milosc__.html)
- Żurawski A., *Aura dobroczynności, czyli egoistyczny altruizm*, Portal Hummus Oeconomicus, 5.10.2014, <http://hummuseconomicus.pl/aura-dobroczyznosci-czyli-egoistyczny-altruizm/#rf4-418>

## Strony internetowe

- American Marketing Association, [www.ama.org](http://www.ama.org)
- Amnesty International, [www.amnesty.org.pl](http://www.amnesty.org.pl)
- Bank Pekao, [www.pekao.com.pl](http://www.pekao.com.pl)
- Banki Żywności, [www.bankizywnosci.pl](http://www.bankizywnosci.pl)
- Bieszczadzka Grupa GOPR, [www.bieszczady.gopr.pl](http://www.bieszczady.gopr.pl)
- Box Tops for Education, [www.boxtops4education.com](http://www.boxtops4education.com)
- Cała Polska Czyta Dzieciom, [www.cpcd.pl](http://www.cpcd.pl)
- Caritas, [www.caritas.pl](http://www.caritas.pl)
- CiviCRM, [www.civicrm.org.pl](http://www.civicrm.org.pl)
- Danone, [www.danone.pl](http://www.danone.pl)
- Departament Pożytku Publicznego, [www.pozytek.gov.pl](http://www.pozytek.gov.pl)
- Flocert, [www.flo-cert.net](http://www.flo-cert.net)
- Free Rice, [www.freerice.com](http://www.freerice.com)
- Fundacja Dr Clown, [www.drclown.pl](http://www.drclown.pl)
- Fundacja Krystyny Jandy na rzecz Kultury, [www.fundacjakj.pl](http://www.fundacjakj.pl)
- Fundacja Polsat, [www.fundacjapolsat.pl](http://www.fundacjapolsat.pl)
- Fundacja Rodzic po Ludzku, [www.rodzicpoludzku.pl](http://www.rodzicpoludzku.pl)
- Fundacja Warszawskie Hospicjum dla Dzieci, [www.hospicjum.waw.pl](http://www.hospicjum.waw.pl)
- Fundacja Wiosna, [www.wiosna.org.pl](http://www.wiosna.org.pl)
- Goodwill, [www.goodwill.org](http://www.goodwill.org)
- Igive, [www.igive.com](http://www.igive.com)
- Kupując Pomagasz, [www.kupujacpomagasz.pl](http://www.kupujacpomagasz.pl)
- Niepełnosprawni dla Środowiska EKON [www.ekon.org.pl](http://www.ekon.org.pl)
- Ogólnopolskie Pogotowie dla Ofiar Przemocy w Rodzinie „Niebieska Linia”, [www.niebieskaLinia.pl](http://www.niebieskaLinia.pl)
- One Acre Fund, [www.oneacrefund.org](http://www.oneacrefund.org)
- Payback, [www.payback.pl](http://www.payback.pl)
- PewDiePie, [www.youtube.com/user/PewDiePie](http://www.youtube.com/user/PewDiePie)
- Plan Sierra, [www.plan.plansierra.org.do](http://www.plan.plansierra.org.do)
- Polska Akcja Humanitarna, [www.pah.org.pl](http://www.pah.org.pl)
- Polska Koalicja Sprawiedliwego Handlu, [www.fairtrade.org](http://www.fairtrade.org)
- Polskabiega, [www.poskabiega.sport.pl](http://www.poskabiega.sport.pl)
- Polski Związek Pszczelarski, [www.zwiazek-pszczelarski.pl](http://www.zwiazek-pszczelarski.pl)

---

Polski Związek Wędkarski, [www.pzw.org.pl](http://www.pzw.org.pl)  
Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu, [www.fundraising.org.pl](http://www.fundraising.org.pl)  
Polskie Towarzystwo Stwardnienia Rozsianego, [www.ptsr.org.pl](http://www.ptsr.org.pl)  
Pomagaj Online, [www.pomagajonline.pl](http://www.pomagajonline.pl)  
Pracuj.pl, [www.pracuj.pl](http://www.pracuj.pl)  
Save the Children, [www.savethechildren.org](http://www.savethechildren.org)  
Szlachetna Paczka, [www.szlachetnapaczka.pl](http://www.szlachetnapaczka.pl)  
Szlak Tatarski, [www.szlaktatarski.org.pl](http://www.szlaktatarski.org.pl)  
Toms, [www.toms.com](http://www.toms.com)  
UNICEF, [www.unicef.pl](http://www.unicef.pl)  
Watchdog, [www.watchdogportal.pl](http://www.watchdogportal.pl)  
Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy, [www.wosp.org.pl](http://www.wosp.org.pl)  
Worldvision, [www.worldvision.org](http://www.worldvision.org)

