

**Stanisław Kamiński**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **PRZEDSIĘBIORSTWA A ORGANIZACJE POZARZĄDOWE – RELACJE MIĘDZYSEKTOROWE**

Różnorodność podmiotów występujących we współczesnym życiu politycznym, ekonomicznym i społecznym powoduje potrzebę ich systematyzacji. Funkcję tę pełni m.in. popularna koncepcja „trzech sektorów”<sup>1</sup>, która opiera się na kryteriach własności oraz dochodowości. Ze względu na pierwsze kryterium można wyróżnić podmioty publiczne oraz prywatne, z kolei według drugiego kryterium rozróżnia się podmioty, których celem jest osiągnięcie zysku, oraz te, które w swej działalności kierują się odmiennymi przesłankami. Połączenie tych kryteriów prowadzi do wniosku, iż na arenie życia społeczno-gospodarczego występują trzy sektory: pierwszy – publiczny, drugi – rynkowy i trzeci – społeczny. Schemat koncepcji trzech sektorów przedstawiono na rys. 1.

|                    | Podmioty nastawione<br>na osiągnięcie zysku | Podmioty nie nastawione<br>na osiągnięcie zysku |
|--------------------|---|---|
| Podmioty publiczne | Pierwszy sektor<br>(publiczny)              | Pierwszy sektor<br>(publiczny)                  |
| Podmioty prywatne  | Drugi sektor<br>(rynkowy)                   | Trzeci sektor<br>(społeczny)                    |

Rys. 1. Sektorowy podział podmiotów sfery społeczno-gospodarczej

Źródło: opracowanie własne.

Ekonomiści oraz przedstawiciele innych nauk społecznych poświęcili dotychczas wiele uwagi analizie cech poszczególnych sektorów, wskazali na istotne

<sup>1</sup> Koncepcja ta odwołuje się do teorii A. Gramsciego, zob.: P. Żuk, *Społeczeństwo w działaniu. Ekolodzy, feministki, skłotersi. Socjologiczna analiza nowych ruchów społecznych w Polsce*, Scholar, Warszawa 2001, s. 114.

różnice między nimi oraz wady i zalety zaspokajania przez nie różnorodnych potrzeb członków społeczeństwa<sup>2</sup>.

Ostatnio coraz częściej można spotkać prace zawierające głębszą analizę wielosektorowości, która dotyka złożonych relacji pomiędzy poszczególnymi podmiotami życia publicznego. Obserwacja zmieniającej się rzeczywistości społecznej i ekonomicznej doprowadziła bowiem badaczy do wniosku, iż granice między poszczególnymi sektorami są coraz bardziej płynne – zaklasyfikowanie niektórych organizacji do jednego sektora stwarza problemy, a między poszczególnymi sektorami pojawia się coraz więcej podobieństw. R.M. Kramer stwierdził nawet, że ze względu na to, iż poszczególne podmioty napotykaają w swej działalności zbliżone problemy, w dzisiejszym świecie koncepcja trzech sektorów traci znaczenie<sup>3</sup>.

Cel niniejszego opracowania stanowi wskazanie możliwych rodzajów relacji pomiędzy podmiotami sektora pozarządowego oraz rynkowego. Ponadto zaprezentowano w nim zróżnicowane uwarunkowania tychże relacji.

Wśród kluczowych czynników determinujących rodzaj relacji międzysektorowych znajdują się: branża (np. cechy określonego dobra/usługi, siła konkurencji), uwarunkowania prawne (kształt prawa podatkowego i przetargowego), ekonomiczne (koniunktura na rynku, poziom nadwyżek finansowych), kulturowe (jeśli chodzi zarówno o kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa/organizacji, jak i o „zewnętrzne” normy społeczne) oraz poziom kapitału społecznego<sup>4</sup>.

Na podstawie analizy kluczowych cech charakterystycznych dla podmiotów rynkowych i pozarządowych oraz obserwacji ich udziału w życiu gospodarczym i społecznym można stwierdzić, iż podstawowe formy wzajemnych relacji między tymi sektorami stanowią:

- koegzystencja,
- konfrontacja,
- konkurencja,
- współpraca<sup>5</sup>.

W przypadku pierwszej z wymienionych relacji mamy do czynienia z sytuacją, gdy należące do odmiennych sektorów podmioty prowadzą swą działalność zupełnie niezależnie od siebie, nawet gdy funkcjonują w tym samym obszarze przedmiotowym. Wydaje się, że zasadne jest stwierdzenie, iż relacja ta występuje współcześnie coraz rzadziej.

---

<sup>2</sup> Zob.: S. Kamiński, *Organizacje pozarządowe jako podmioty polityki społecznej w Polsce po 1989 r.*, niepublikowana praca doktorska, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 55-60.

<sup>3</sup> R. Kramer, *Alternative paradigms for the mixed economy: will sector matter?*, [w:] *The Third Sector in Europe*, red. A. Evers, J. Laville, Edward Elgar, Cheltenham 2004, s. 221-222.

<sup>4</sup> Zob.: D. Halpern, *Social Capital*, Polity Press, Cambridge 2005.

<sup>5</sup> Klasyfikację relacji pomiędzy organizacjami pozarządowymi a sektorem publicznym zawiera praca: Z. Woźniak, *Między rywalizacją a partnerstwem. Bariery współpracy władz publicznych z organizacjami pozarządowymi*, [w:] *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, red. P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński, IFiS PAN, Warszawa 2002, s. 100-101.

Konfrontacja, czy też konflikt, stanowi z kolei relację, w której podmioty, najczęściej prowadzące swą działalność w tej samej branży, mają przeciwstawne cele. Jako przykład może tu posłużyć sytuacja, gdy komercyjna firma petrochemiczna napotyka w swej działalności przeszkody stanowiące wynik intencjonalnej działalności ekologicznej organizacji pozarządowej.

Z kolei konkurencja między organizacjami pozarządowymi a przedsiębiorstwami jest relacją, której powszechności zazwyczaj się nie docenia. Występuje ona wtedy, gdy prowadzące swą działalność w tej samej branży podmioty oferują produkty i usługi, które mogą ze sobą rywalizować. Takie koncepcje, jak teoria dóbr publicznych, sugerują, iż podmioty społeczne i rynkowe zaspokajają odmienne potrzeby ludności<sup>6</sup>. Jednakże w rzeczywistości często zdarza się sytuacja, w której oferty podmiotów obu sektorów stanowią dla siebie nawzajem bezpośrednią konkurencję. Przykładami takiej sytuacji są stacjonarna opieka nad osobami starszymi oraz organizacja wycieczek dla dzieci i młodzieży.

W niniejszym opracowaniu głębszej analizie poddany zostanie czwarty z wymienionych rodzajów relacji międzysektorowych – współpraca. Może ona przybierać różnorodne formy, spośród których należy wskazać przede wszystkim wsparcie jednej ze stron przez drugą oraz opartą na zasadzie partnerstwa realizację wspólnego celu.

W przypadku współpracy szczególne znaczenie ma motywacja prowadząca obie strony do podjęcia tej formy wzajemnych kontaktów. Wydaje się, że w przypadku organizacji pozarządowych do najczęstszych przyczyn współpracy ze środowiskiem biznesu należy zaliczyć:

- możliwość pozyskania funduszy (przedsiębiorstwa są traktowane jako istotne potencjalne źródło przychodów na realizację zadań statutowych. Jednakże, oprócz samej wysokości ewentualnych darowizn, ważna jest również sama dywersyfikacja źródeł przychodów. Umożliwia to większą niezależność organizacji, która nie jest zdana na pomoc z funduszy publicznych czy środki uzyskane ze składek członkowskich. Warto dodać, że w porównaniu z funduszami publicznymi wsparcie ze strony sektora rynkowego charakteryzują pewne istotne zalety, takie jak prostsze procedury formalne),
- możliwość pozyskania nowych kanałów komunikacyjnych, dzięki którym organizacje pozarządowe mogą dotrzeć do kolejnych grup społecznych (np. propagując wolontariat wśród pracowników współpracujących przedsiębiorstw),
- możliwość pozyskania kontaktów w środowisku biznesu (współpraca z jednym przedsiębiorstwem może owocować nawiązaniem pozytywnych relacji z kolejnymi firmami),
- możliwość pozyskania dodatkowej wiedzy i umiejętności (przedsiębiorstwa częstokroć charakteryzują się wyższym poziomem organizacji pracy; przek-

---

<sup>6</sup> T. Michalak, J. Wilkin, *Rynek, społeczeństwo obywatelskie, państwo a sytuacja grup marginalizowanych – ujęcie ekonomiczne*, [w:] *W stronę aktywnej polityki społecznej*, red. T. Kaźmierczak, M. Rymśza, ISP, Warszawa 2003, s. 50.

zanie tego rodzaju wiedzy może przyczynić się do wzrostu efektywności działania oraz usprawnienia struktury organizacyjnej fundacji czy stowarzyszenia),

- możliwość bezpośredniej realizacji zadań statutowych (cele statutowe niektórych organizacji pozarządowych z założenia wymagają nawiązania współpracy z przedsiębiorstwami, dzieje się tak m.in. w przypadku organizacji promującej bezpieczeństwo ruchu drogowego usiłującej wywrzeć wpływ na rozwiązania stosowane przez koncerny samochodowe w swoich produktach)<sup>7</sup>.

Z kolei wśród najczęstszych przesłanek podejmowania przez przedsiębiorstwa współpracy z organizacjami pozarządowymi znajdują się:

- świadomość społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wśród właścicieli i/lub kadry zarządzającej,
- możliwość wykorzystania współpracy w celach marketingowych (kształtowanie wizerunku firmy, budowanie wartości produktu, uzyskanie dostępu do grup społecznych wcześniej nieosiągalnych dla firmy),
- możliwość wykorzystania współpracy przez dział *human resources* (zaangażowanie firmy w rozwiązania z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw może prowadzić do wzrostu motywacji i lojalności jej pracowników; ponadto zaangażowanie pracowników we współpracę ze środowiskiem pozarządowym może prowadzić do wzrostu ich kompetencji zawodowych i/lub interpersonalnych),
- operacyjna wydajność (zdarza się, że firmy nabywają niektóre dobra i usługi od organizacji pozarządowych, ponieważ jest to optymalne źródło w sensie ekonomicznym)<sup>8</sup>.

Prawdopodobieństwo zaangażowania się przedsiębiorstwa we współpracę z organizacjami pozarządowymi w ramach programów odpowiedzialności społecznej można ocenić na podstawie analizy następujących czynników:

- wysokości budżetu na marketing i działalność *public relations* (im więcej środków firma planuje przeznaczyć na wskazane cele, tym większe prawdopodobieństwo podjęcia współpracy),
- siły konkurencji rynkowej (na bardzo konkurencyjnym rynku firma może wykorzystać współpracę z podmiotami trzeciego sektora jako marketingowy instrument budowania przewagi konkurencyjnej; zdarza się jednak, iż przedsiębiorstwo działające na rynku zmonopolizowanym angażuje się w działalność społeczną z zamiarem uzyskania społecznej legitymizacji swoich działań)<sup>9</sup>,
- horyzontu czasowego strategii firmy (przedsiębiorstwo zorientowane na długookresową politykę oraz budujące trwałe, pozytywne relacje ze swoimi interesariuszami prawdopodobnie częściej decyduje się na tego rodzaju współpracę),

---

<sup>7</sup> A. Vernis, M. Iglesias, B. Sanz, A. Saz-Carranza, *Nonprofit Organizations. Challenges and Collaboration*, Palgrave Macmillan, New York 2006, s. 27-29.

<sup>8</sup> Tamże, s. 29-32.

<sup>9</sup> Tamże, s. 32-33.

- kultury organizacyjnej sektora/firmy,
- polityki podatkowej państwa (wysokości i rodzaju opodatkowania darowizn, wysokości oraz rodzaju ulg podatkowych),
- stopnia wsparcia trzeciego sektora przez państwo (wydaje się, że prawdopodobieństwo, iż przedsiębiorstwo zdecyduje się na współpracę krytycznie ocenianą przez państwo, jest mniejsze niż w przypadku wspierania przez sektor publiczny środowiska pozarządowego; może to wynikać np. z obawy przed utratą koncesji lub preferencyjnych ulg podatkowych).

Kolejnym istotnym zagadnieniem w przypadku analizy relacji między sektorem rynkowym a trzecim sektorem są kryteria, wedle których przedsiębiorstwa dokonują wyboru organizacji, z którą będą współpracować. Wydaje się, że decydujące znaczenie w tym względzie mają:

- reputacja/wizerunek organizacji (im lepiej oceniana przez społeczeństwo i mniej kontrowersyjna jest działalność organizacji, tym łatwiej jest jej nawiązać współpracę z firmami),
- rozmiar i lokalizacja działalności prowadzonej przez organizację (im większa skala prowadzonych działań, tym bardziej korzystna może być współpraca z punktu widzenia interesu przedsiębiorstwa),
- stopień „uzupełniania się” wizerunków organizacji i firmy (jeżeli obszar przedmiotowy, w którym funkcjonuje organizacja, jest bezpośrednio lub pośrednio związany z działalnością przedsiębiorstwa, tym większe wydaje się prawdopodobieństwo współpracy),
- jakość i wykonalność projektu (optymalizujące efekty swej działalności przedsiębiorstwo nie zdecyduje się raczej na współpracę w realizacji projektu, którego szanse powodzenia są oceniane jako niskie),
- efektywność narzędzi fundraisingowych stosowanych przez organizację pozarządową,
- osobiste kontakty między kadrami zarządzającą przedsiębiorstwem a działaczami organizacji społecznych.

Spoglądając na problematykę współpracy z punktu widzenia organizacji pozarządowych, warto również zadać pytanie: jakie są potencjalne zagrożenia płynące ze współdziałania z sektorem rynkowym? Wydaje się, że znajdują się wśród nich:

- ryzyko uzależnienia finansowego, a co za tym idzie, ryzyko utraty niezależności, stanowiącej fundamentalną wartość trzeciego sektora,
- ryzyko załamania współpracy, np. w przypadku zmiany sytuacji na rynku albo zmian personalnych w zarządzie przedsiębiorstwa.

Przedstawione rozważania teoretyczne należy uzupełnić empirycznym obrazem częstości wzajemnych kontaktów między organizacjami społecznymi a sektorem rynkowym. W tabeli 1 przedstawiono dane pochodzące z badań stowarzyszenia Klon/Jawor.

Jeżeli przyjąć, że pełnowartościowa współpraca może mieć miejsce jedynie przy częstych, regularnych kontaktach, częstotliwość jej występowania należy oce-

Tabela 1. Częstość kontaktów organizacji pozarządowych ze środowiskiem biznesu w Polsce w 2004 r.

| Częstotliwość kontaktów                   | Odsetek (%) |
|---|-------------|
| Mamy częste, regularne kontakty           | 11,5        |
| Kontaktujemy się co pewien czas           | 24,0        |
| Mamy sporadyczne, bardzo rzadkie kontakty | 32,0        |
| Nie mam kontaktów                         | 31,0        |
| Brak odpowiedzi                           | 1,5         |

Źródło: *Elementarz III sektora*, red. A. Gałązka, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2005, s. 93.

nić jako niską (dotyczy 11,5% polskich stowarzyszeń i fundacji). Z drugiej jednak strony, po uwzględnieniu wszystkich stopni częstotliwości wzajemnych kontaktów okazuje się, iż ponad 2/3 organizacji pozarządowych utrzymuje tego rodzaju kontakty. Podstawę bardziej optymistycznych wniosków mogą stanowić wyniki badania przeprowadzonego wśród liderów dolnośląskich stowarzyszeń i fundacji, w którym jedynie 23,5% respondentów zadeklarowało brak kontaktów z przedsiębiorcami<sup>10</sup>.

Na zakończenie warto przytoczyć optymistyczną prognozę A. Castineiry i P. Vidala: „wszystkie sektory – publiczny, rynkowy i pozarządowy – będą musiały rozwinąć kulturę współpracy opartą na wspólnych celach, podziale odpowiedzialności i poszukiwaniu powszechnej zgody, bez narażania na szwank ich indywidualnych tożsamości”<sup>11</sup>. Przedstawiona w niniejszym opracowaniu argumentacja może prowadzić do wniosku, że zarysowana w powyższych słowach wizja nie w pełni uwzględnia złożoność uwarunkowań relacji międzysektorowych. Z pewnością może jednak służyć jako punkt docelowy, ku któremu zmierzać powinni świadomi swej społecznej odpowiedzialności przedsiębiorcy oraz działacze środowiska pozarządowego.

## Literatura

- Castineira A., Vidal P., *Libre Blanc del Tercer Sector Civic – Social*, za: A. Vernis, M. Iglesias, B. Sanz, A. Saz-Carranza, *Nonprofit Organizations. Challenges and Collaboration*, Palgrave Macmillan, New York 2006.
- Elementarz III sektora*, red. A. Gałązka, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2005.
- Halpern D., *Social Capital*, Polity Press, Cambridge 2005.
- Kamiński S., *Organizacje pozarządowe jako podmioty polityki społecznej w Polsce po 1989 r.*, niepublikowana praca doktorska, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2005.

<sup>10</sup> S. Kamiński, wyd. cyt., s. 190.

<sup>11</sup> A. Castineira, P. Vidal, *Libre Blanc del Tercer Sector Civic – Social*, za: A. Vernis, M. Iglesias, B. Sanz, A. Saz-Carranza, *Nonprofit Organizations. Challenges and Collaboration*, Palgrave Macmillan, New York 2006, s. 19.

- Kramer R., *Alternative paradigms for the mixed economy: will sector matter?*, [w:] *The Third Sector in Europe*, red. A. Evers, J. Laville, Edward Elgar, Cheltenham 2004.
- Michalak T., Wilkin J., *Rynek, społeczeństwo obywatelskie, państwo a sytuacja grup marginalizowanych – ujęcie ekonomiczne*, [w:] *W stronę aktywnej polityki społecznej*, red. T. Kaźmierczak, M. Rymśza, ISP, Warszawa 2003.
- Vernis A., Iglesias M., Sanz B., Saz-Carranza A., *Nonprofit Organizations. Challenges and Collaboration*, Palgrave Macmillan, New York 2006.
- Woźniak Z., *Między rywalizacją a partnerstwem. Bariery współpracy władz publicznych z organizacjami pozarządowymi*, [w:] *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, red. P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński, IFiS PAN, Warszawa 2002.
- Żuk P., *Spółeczeństwo w działaniu. Ekolodzy, feministki, skłotersi. Socjologiczna analiza nowych ruchów społecznych w Polsce*, Scholar, Warszawa 2001.

## ENTERPRISES AND NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS – RELATIONS BETWEEN SECTORS

### Summary

The aim of the article is to present possible relations between commercial sector and third sector. The author argues that there are four main kinds of these relations: coexistence, confrontation, competition and co-operation. Then he analyzes various conditions of co-operation. The last part of the article includes some data on co-operation between enterprises and non-governmental organizations in Poland.