

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

Strategie. Procesy i praktyki



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Hanna Jurek
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-565-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Adamik: Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering)	11
Justyna M. Bugaj: Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy).....	26
Paweł Cabala: Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats)	36
Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak: Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations).....	46
Jarosław Domański, Karolina Kitzman: Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations)	55
Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki: Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory)	66
Patryk Dziurski: Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries)	80
Jarosław Ignacy: Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research).....	90
Bartosz Jasiński: Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors)	100
Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk: Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results).....	110
Grzegorz Jokiel: Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization).....	119

Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb: Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal).....	129
Maja Kiba-Janiak: Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management)	141
Izabela Konieczna: Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province)	153
Marzena Kramarz, Anna Saniuk: Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise)	163
Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management).....	179
Krystyna Leszczewska: Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses)	197
Monika Łada: Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities).....	207
Zbigniew Matyjas: Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers)	216
Michał Młody: Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework)	227
Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska: Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises).....	240
Maja Sajdak: Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions)	254
Anna Saniuk, Marzena Kramarz: Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector)	265
Adam Stabryła: Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis)	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?)	286

Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective).....	300
Aleksandra Sus: Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism)	309
Danuta Szwajca: Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation).....	324
Justyna Światowiec-Szczepańska: Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition).....	337
Rafał Trzaska: Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations).....	350
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) ..	363
Andrzej Piotr Wiatrak: Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies).....	376
Jan W. Wiktor: „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i>).....	387
Hubert Witczak: Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management).....	398
Grzegorz Wojtkowiak: Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies).....	411
Przemysław Wolczek: Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results).....	422
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management)	435

Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet

Jarosław Domański, Karolina Kitman

Politechnika Warszawska

e-mails: j.domanski@wz.pw.edu.pl, k.kitman@wz.pw.edu.pl

**WSPÓLPRACA WYBOREM STRATEGICZNYM
PRZEDSIĘBIORSTW I ORGANIZACJI *NON PROFIT***
**COOPERATION A STRATEGIC CHOICE OF
ENTERPRISES AND NON PROFIT ORGANIZATIONS**

DOI: 10.15611/pn.2016.420.05

Streszczenie: Artykuł poświęcony jest charakterystyce współpracy organizacji *non profit* i przedsiębiorstw jako ich wyboru strategicznego. Pytaniem badawczym, na które starano się uzyskać odpowiedź, jest: czy współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami a organizacjami *non profit* jest dla obu stron wyborem strategicznym? Zastosowana metoda to analiza stanu wiedzy oraz własne badania jakościowe i ilościowe przedsiębiorstw. Główne wnioski koncentrują się na decyzjach o doborze partnera i posiadaniu relacji wieloletnich jako wyborach dotyczących sposobu przetrwania, osiągania korzyści i budowania rozwoju dla obu stron współpracy. Artykuł przedstawia specyfikę dokonywania wyboru strategicznego o współpracy organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw, które spotykają się na polu odpowiedzialnego biznesu. Różnice w wyborach dotyczących współpracy są wynikiem odmienności partnerów.

Słowa kluczowe: współpraca, ekonomia współpracy, współpraca międzysektorowa, organizacje *non profit*.

Summary: The article discusses the characteristics of nonprofits and businesses cooperation as their strategic choice. A research question is whether cooperation between business and non profit organizations is the strategic choice for both parties. The method used is the knowledge analysis and own qualitative and quantitative research of enterprises. The main conclusions are focused on the partner selection decisions and subsequently having long term relationships decisions which is a choice about how to survive, achieve benefits and build development for both parties.

Keywords: cooperation, cooperation economy, cross-sector cooperation, non-profit organizations.

1. Wstęp

Zagadnienia dotyczące współpracy pomiędzy organizacjami stają się coraz częściej przedmiotem zainteresowania już nie tylko praktyków, ale również teoretyków nauk społecznych. Ekonomiści w kooperacji dopatrują się nierzadko recepty na kryzysy gospodarcze¹. Promują m.in. pojęcie ekonomii współpracy (*collaborative economy*), rozwijają w tym kierunku badania w nurcie ekonomii społecznej. Na gruncie nauk o zarządzaniu we współpracy upatrywana jest najczęściej okazja do zdobycia unikatowej przewagi konkurencyjnej, rozwijane są teorie sieci współpracy, klastrów itd. Współpraca we współczesnej gospodarce nie odbywa się już wyłącznie w ramach jednego sektora, ale coraz częściej ma charakter porozumień międzysektorowych.

W tych koncepcjach osadzone jest również niniejsze opracowanie, którego celem jest próba scharakteryzowania współpracy pomiędzy organizacjami z sektora komercyjnego oraz z sektora *non profit*. Zaproponowano spojrzenie na kooperację ze szczególnej perspektywy – wyborów strategicznych. Zadano pytanie – czy współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami a organizacjami *non profit* jest dla obu stron wyborem strategicznym? Interesują nas zatem obustronne przyczyny nawiązywania porozumień, czas podjęcia decyzji (wyboru strategicznego), charakter prowadzonej współpracy oraz korzyści płynące ze współdziałania.

Odpowiedzi na postawione pytania wynikają z zaprezentowanego w punkcie drugim stanu wiedzy, z którego to wyciągamy wnioski odnoszące się do wyborów strategicznych organizacji *non profit*, oraz scharakteryzowanych w części trzeciej badań własnych organizacji komercyjnych, na które składały się: badanie jakościowe przeprowadzone z kilkunastoma menedżerami przedsiębiorstw oraz badanie ilościowe na próbie 200 podmiotów. Część czwarta przynosi wybrane, adekwatne do postawionych pytań wyniki, na podstawie których w zakończeniu zaproponowano odpowiedzi i wnioski.

2. Stan wiedzy

2.1. Wybrane definicje pojęć

Pierwszy podmiot relacji w tym miejscu analizowanych to organizacje pozarządowe, które wchodzi w skład tzw. trzeciego sektora, niezależne od działań państwa, zrzeszające obywateli i w wielu przypadkach, choć nie w każdym, przynoszące pożytek publiczny (organizacje pożytku publicznego, OPP). W tym opracowaniu będziemy używać najczęściej określenia organizacja *non profit*, by w zestawieniu z przedsiębiorstwami podkreślić jej status jako niedziałającej dla zysku, oraz zamienić pojęć, takich jak: organizacje pozarządowe oraz trzeci sektor.

¹ Por. wypowiedzi i prace Paula Dembińskiego, np. [Dembiński, Beretta 2014].

Przyjmujemy na potrzeby tego artykułu, że przedsiębiorstwa współpracujące z organizacjami *non profit* będziemy nazywać organizacjami *for profit* w celu zaznaczenia różnicy celów funkcjonowania tych dwóch typów organizacji. Przedsiębiorstwa te można zdefiniować jako społecznie zaangażowane, ponieważ najczęściej na gruncie owej współpracy działają na rzecz wybranego problemu społecznego. Motywacje do podejmowania tych działań są różne, od wizerunkowych przez handlowe aż po inwestycyjne. Niezależnie od motywacji wszystkie działania zaliczają się do strategii CSR (*Corporate Social Responsibility*). Choć strategia CSR ewoluuje i doczekała się nowych definicji², których wspólnym mianownikiem jest odpowiedzialność, to w wielu przedsiębiorstwach jest realizowana na poziomie lat 70. XX w. pod tą samą nazwą.

Kooperacja przez swoje dwubiegunowe zabarwienie jest terminem, którego używamy, by generalnie opisywać relacje. W ujęciu pozytywnym kooperacja jest częstym synonimem terminu współpraca (*cooperation*), ale jest również synonimem terminu współdziałanie (*collaboration*); obydwa obejmują działania wielopodmiotowe oraz wzajemną pomoc w realizacji celów [Pszczółowski 1978]. Współpraca różni się od współdziałania tym, że dotyczy węższego podejścia do wspólnego działania organizacji, gdzie podmioty skupiają się konkretnie na skoordynowaniu zadań cząstkowych, które wynikają z podziału zadań między organizacjami. Współpraca³ jest więc terminem przydatnym z perspektywy zarządzania, ponieważ opisuje aspekt podziału pracy jako działania procesowego w rozumieniu procesu organizacyjnego, koordynacyjnego i kontrolnego. W tym opracowaniu współpraca i współdziałanie⁴ są traktowane jako synonimy. Relacje między organizacjami sektora pozarządowego i sektora biznesowego czasami trudno scharakteryzować jako wyłącznie współpracę lub wyłącznie współdziałanie. J.E. Austin [2000, s. VIII] zauważył, że istnieje wyraźna tendencja do profesjonalizowania się organizacji pozarządowych oraz do przechodzenia ze stosunków nieformalnych do stosunków formalnych. Zdecydował się on na użycie terminu współdziałanie (*collaboration*), nazywając swoją teorię długofalowej współpracy *collaboration continuum*. Wyniki badań zachodnich wskazują, że relacje między organizacjami *non profit* i *for profit* rozwijają się powoli i potrzebne są lata do osiągnięcia relacji noszących znamiona współdziałania, a następnie integracji.

Istotne z punktu widzenia postawionego pytania badawczego jest również zdefiniowanie terminu „wybór strategiczny”. Jest to zagadnienie dość często poruszane w ostatnich latach, również w polskim piśmiennictwie z zakresu zarządzania. Przy-

² Społeczna odpowiedzialność organizacji – CSR – jest strategią różnie definiowaną: model CSR 2.0 [Visser 2011] lub też [Komisja Europejska 2011].

³ „Współpraca podkreśla kwestie porządkowania obszarów działania rozdzielnego i wspólnego partnerów, jako że jest to dzielenie zasobów, władzy i korzyści.” [Coleman Selden i in. 2006].

⁴ „Współdziałanie to wielopodmiotowe działanie i wzajemna pomoc w realizacji wspólnych celów”, przez co dotyczy integracji partnerów i traktowana jest jako forma wyższa, nazywana również aliansem czy partnerstwem [Fosler 2001, za: Bogacz-Wojtanowska 2013, s. 21].

kładowo A. Kaleta [2010] określa wybór strategiczny jako „postawienie na prosty i wyrazisty, a zarazem unikatowy pomysł, pozwalający firmie wyróżnić się na rynku”. E. Urbanowska-Sojkin [2010] zauważa, że „wybory strategiczne powinny być odpowiedzią na zmienne warunki funkcjonowania”, oraz wskazuje, że najczęściej związane są przede wszystkim z wyborem misji, celów i kierunków rozwoju, sposobów osiągnięcia sukcesów oraz wielkości i struktury zasobów.

Wobec powyższego wydaje się, że nie powinno budzić żadnych wątpliwości, że decyzje związane z podejmowaniem i realizowaniem współpracy pomiędzy organizacjami *non profit* a przedsiębiorstwami – z perspektywy zarówno tych pierwszych, jak i drugich – są wyborem strategicznym. Do rozstrzygnięcia pozostają jednak pytania o skalę tego zjawiska oraz jego charakterystykę.

2.2. Aktualne badania i wnioski dotyczące współpracy między organizacjami *non profit* a przedsiębiorstwami

Istnieją liczne opracowania na temat współpracy osadzone w teoriach ekonomii oraz zarządzania. Współpraca została przebadana jako zjawisko najpierw tam, gdzie pojawia się najczęściej, ponieważ wynika ze zdolności podmiotów do komunikacji⁵. Współpraca przedsiębiorstw czy organizacji pozarządowych najczęściej ma miejsce wewnątrz danego sektora.

Z badań przeprowadzonych przez J. Domańskiego [2010, s. 199] wynika, że współpraca staje się wręcz dominującą relacją w trzecim sektorze i podmioty *non profit* są zdecydowanie bardziej nastawione na współdziałanie ze sobą aniżeli na rywalizowanie. Natomiast z badań M. Strzyżewskiej [2011] nad MŚP wynika, że przedsiębiorstwa polskie nie postrzegają współpracy jako narzędzia pomocnego w ich rozwoju. Faktem jest więc, że to organizacje *non profit* mają większe doświadczenie w prowadzeniu relacji współpracy niż przedsiębiorstwa.

Dostępne wyniki badań, które charakteryzują **wybory strategiczne organizacji pozarządowych**, co do ich współpracy z przedsiębiorstwami są w oczywisty sposób związane z ich potrzebą dywersyfikowania źródeł finansowania działalności społecznej [Przewłocka i in. 2013, s. 141]. Z tego powodu ponad 60% aktywnych organizacji *non profit* w Polsce próbowało nawiązać współpracę z przedsiębiorstwami [Przewłocka i in. 2013, s. 139]. Wybory strategiczne dotyczące współpracy organizacji *non profit* wiążą się również z chęcią rozwoju na polu kompetencji pracowników organizacji [Karwacka 2013]. Umiejętności nabywane przez organizacje pozarządowe wskutek współpracy to: zarządzanie personelem, finansami, projektami czy wiedza na temat promocji i marketingu. Organizacje *non profit* czerpią od przedsiębiorstw takie zasoby, jak sieć kontaktów i elastyczność w działaniu.

Analizie poddawane są zagadnienia współpracy pomiędzy sektorem komercyjnym oraz *non profit*. Zauważana jest przede wszystkim wzrastająca potrzeba oraz rola, jaką odgrywają takie porozumienia [Wymer, Samu 2003, s. 3-22; Austin 2000,

⁵ Ch. H. Cooley i G. H. Mead wyjaśniali, że istotą interakcji jest komunikacja, wymiana dotycząca w szczególności idei, symboli i znaczeń [Sztompka 2002, s. 77].

s. 69-97]. Przyczyną, dla której organizacje *non profit* poszukują bliskich związków z firmami z sektora komercyjnego, jest często potrzeba dywersyfikacji źródeł dochodu wobec malejących wpływów od jednostek administracji rządowej lub samorządowej [Martinez 2003]. Analizowana jest typologia aliansów [Samu, Wymer 2001], wartość, jaka jest generowana przez różne jego rodzaje [Austin, 2000], oraz podawane i weryfikowane są modele współpracy [Samu, Wymer 2001]. Podejmowane są badania nad rozmiarami, naturą oraz efektywnością różnych przepływów, będących wynikiem aliansów strategicznych. Tak analizowanymi przepływami jest na przykład transfer wiedzy marketingowej [Benett i in. 2008]. Badane są też motywy, jakimi kierują się organizacje komercyjne, zawierając różne sojusze z podmiotami *non profit*. Zapewniają sobie w ten sposób przede wszystkim realizację konieczności pełnienia społecznej funkcji oraz odpowiedzialności społecznej biznesu [Berger i in. 2004]. Nierzadko we współpracy z organizacjami *non profit* prowadzą działalność filantropijną [Rumsey, White 2009]. J.E. Austin [2000] w teorii kontinuum współpracy opracował przebieg współpracy w kierunku integracji organizacji *non profit* i *for profit*. S. Waddell udowodnił również znaczenie współpracy dla zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach [Waddell 2000], które starają się być konkurencyjne w zakresie ceny, produktów czy usług.

W Polsce istnieją nieliczne badania poruszające tematykę współpracy między organizacjami *non profit* i *for profit* z różnych perspektyw. Raporty dotyczące współpracy od strony przedsiębiorstw skupione są na tych prowadzących działania społecznej odpowiedzialności biznesu⁶. Nie wiadomo jednak, jak współpraca przebiega wśród przedsiębiorstw nienależących do środowiska odpowiedzialnego biznesu. Badania wstępne wskazują między innymi na korzyści wizerunkowe oraz związane z dostępem do specyficznych informacji.

Wiarygodność i pozytywny wizerunek przedsiębiorstw dzięki współpracy z organizacjami pozarządowymi potwierdza analiza raportów Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS) na temat ogólnie pojętego zaufania społecznego [Raport. Zaufanie Społeczne 2010, s. 9]. Wskazuje ona, że w sferze publicznej największym zaufaniem Polacy obdarzają organizacje pozarządowe. Ta szczególna cecha podmiotów trzeciego sektora jest ich największym zasobem w relacji z przedsiębiorstwami.

Dla przedsiębiorstw współpraca z organizacjami *non profit* staje się swoistym unikatowym pomysłem pozwalającym wyróżnić się na rynku. Jest też często celem, kierunkiem rozwoju oraz sposobem osiągnięcia sukcesu. Można ją zatem potraktować jako pewnego rodzaju wybór strategiczny. Podobnie dla organizacji *non profit*, które we współpracy upatrują szeregu wskazanych wyżej korzyści.

⁶ Współpraca przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi jako przejaw społecznej odpowiedzialności biznesu – badanie ilościowe przeprowadzone w okresie V 2011-IV 2012 na potrzeby rozprawy doktorskiej. Próba 150 podmiotów [Karwacka 2013].

3. Metoda badawcza

Badania przeprowadzono dwuetapowo. Pierwszy etap badania przeprowadzono w 2013 r. (od listopada do grudnia), na próbie kilkunastu menadżerów ds. CSR. Miało ono na celu zweryfikowanie, czy wybrane długookresowe kooperacje przedsiębiorstw i organizacji *non profit* wpływają na wybory strategiczne partnerów biznesowych. Wykonano je metodą pogłębionego wywiadu o średnim stopniu standaryzacji⁷. Drugi etap badania, zrealizowany w 2014 r. (od września do grudnia), miał na celu określenie skali zjawiska współpracy między organizacjami *non profit* i *for profit* w Polsce. Zrealizowano go metodą ilościową, stosując technikę wystandaryzowanego wywiadu telefonicznego – CATI. Przyjęte metody analizy danych statystycznych to miary współwystępowania. Metody analizy danych jakościowych to selekcja, porządkowanie danych oraz wnioski. Na podstawie jakościowych wyników pierwszego etapu [Karwacka 2013] oszacowano, że współpraca między sektorem prywatnym i sektorem społecznym dotyczy szczególnie przedsiębiorstw dużych i średnich. Z racji zagadnienia współpracy międzysektorowej realizowanej na poziomie strategicznym wyłączono z badania przedsiębiorstwa małe i mikro, szukając najbardziej prawdopodobnych przejawów świadomego zarządzania organizacją poprzez nawiązanie współpracy i rozwój współdziałania. Populacja przedsiębiorstw objętych badaniem to około 18 000 podmiotów: ponad 3000 przedsiębiorstw dużych i około 15 000 przedsiębiorstw średnich. Dla pewnego zdiagnozowania zjawiska współpracy między przedsiębiorstwami i sektorem społecznym założono próbę przekraczającą 50% populacji, na jej podstawie uzyskano 200 efektywnych wywiadów, co stanowi 2-procentową stopę zwrotu. Z pośród 11 600 przebadanych przedsiębiorstw dużych i średnich 200 firm odpowiedziało na pytanie filtrujące pozytywnie – przyznało, że współpracuje z organizacjami *non profit*⁸.

Uzyskany wynik 200 wywiadów przekracza czterokrotnie wyniki poprzednich badań. Przedsiębiorstwa współpracujące z trzecim sektorem dobierano do tej pory na podstawie ich członkostwa w rankingach związanych z działalnością CSR⁹. Przedsiębiorstw współpracujących z organizacjami pozarządowymi, a nie uczestniczących w rankingach jest więcej. W prezentowanym badaniu obejmującym przedsiębiorstwa duże i średnie uzyskano wywiady w większości z firmami niebędącymi korporacjami (tylko 43 to korporacje). Uchwycono więc zjawisko współpracy organizacji *non profit* i *for profit*, wychodząc poza zbadane już środowisko korporacji

⁷ Badanie K. Kitzman (2013), realizowane ze środków Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej, było prowadzone techniką indywidualnego wywiadu o średnim stopniu standaryzacji w grupie 12 menadżerów pracujących tylko w obszarach *Corporate Social Responsibility* (CSR) lub menadżerów podobnego szczebla, wykonujących też inne działania, nie tylko z obszaru CSR. Do grupy badanych włączonych zostało 9 menadżerów CSR, 2 doradców z firm konsultingowych oraz 1 doradca biznesowy z organizacji pozarządowej zrzeszającej przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne.

⁸ Większość badanych firm nie wyraziła zgody na badanie ze względu na politykę firmy wykluczającą uczestniczenie w jakichkolwiek badaniach naukowych bądź obowiązki zawodowe i brak czasu.

⁹ Rankingi Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

pojawiających się do tej pory najczęściej jako działające w ramach CSR. Badanie objęło w większości firmy tylko polskie, dzięki temu stanowi ono wkład w ocenę skali zjawiska współpracy organizacji *non profit* i *for profit* dla gospodarki polskiej.

Zmienne niezależne w badaniu to: świadomość posiadania partnera pozarządowego obecnie lub w przeszłości. Zmiennymi zależnymi są: umiejętność wskazania przyczyn do podjęcia współpracy oraz umiejętność wskazania przyczyn kontynuowania lub przerwania współpracy.

4. Wyniki badań

Przedstawione wyniki badań ilustrują współpracę między przedsiębiorstwami i organizacjami *non profit* w ujęciu procesowym.

4.1. Rozpoczęcie procesu współpracy z perspektywy przedsiębiorstw

Wyniki badań wskazują zdecydowanie, że rozpoczęcie współpracy przez przedsiębiorstwa jest niezamierzone. Spośród 200 przebadanych menedżerów tylko 8 miało świadomość, że ich firma współpracuje z organizacjami *non profit*, gdy współpraca ta trwała krócej niż rok. Natomiast gdy współpraca trwała ponad dwa lata, aż 167 z nich potrafiło wskazać, jakiego rodzaju działania prowadzi wraz ze swoim partnerem społecznym. Oznacza to, że pierwsze kontakty organizacji pozarządowych, które w większości przypadków nawiązują organizacje *non profit*, nie jest zapamiętywana. Dopiero gdy po dwóch latach widać rezultaty, przedsiębiorstwa świadomie kontynuują współpracę. Można powiedzieć, że wtedy najczęściej decydują się na uczynienie ze współpracy jednego z celów swojego działania czy też kierunku rozwoju – podejmują zatem wybór strategiczny.

4.2. Kontynuacja i budowanie partnerstwa

Charakter prowadzenia współpracy przedsiębiorstw polskich polega na budowaniu strategii kooperacji w czasie nawiązywania już relacji z organizacją *non profit*. W miarę rozpoznawania partnera przedsiębiorstwa dokonują wyborów strategicznych na zasadzie łączenia korzyści ze współpracy ze swoimi celami strategicznymi. Można określić współpracę przedsiębiorstw polskich z organizacjami *non profit* jako przechodzącą od filantropii do partnerstwa. Widoczne są różnice między korporacjami międzynarodowymi a firmami polskimi dotyczące współpracy. Firmy międzynarodowe miały możliwość zaczerpnięcia wzorców współpracy bezpośrednio z międzynarodowych struktur korporacyjnych. W ich przypadku współpraca wynika z przyjętej strategii CSR i służy do osiągnięcia wyznaczonych celów. Firmy polskie podejmują również decyzję o współpracy i określają korzyści z niej płynące, ale nie decydują się na nią w ramach przyjętej strategii CSR. Spośród zbadanych współpracujących z sektorem pozarządowym przedsiębiorstw zdecydowana mniejszość – 27% – deklaruje posiadanie strategii CSR. Ta niewielka grupa częściej dokonuje ewaluacji swoich projektów prowadzonych z organizacją *non profit* i zleca

im konkretne zadania w ramach współpracy. Przedsiębiorstwa posiadające strategię CSR można określić jako mające bardziej **partnerski, a mniej filantropijny stosunek do współpracy** od początku nawiązania relacji.

Powody, dla których przedsiębiorstwa podejmują, a następnie kontynuują współpracę z organizacjami *non profit*, odnoszą się do różnych kategorii ich potrzeb, takich jak: posiadanie pozytywnego wizerunku zewnętrznego (92% wskazań), spełnianie aktualnych standardów biznesowych (72%), motywowanie pracowników (55%) oraz potrzeba zmian w obszarze, który łączy specyfikę działalności gospodarczej z podobnym obszarem funkcjonowania organizacji pozarządowej (53%). Wszystkie wymienione potrzeby wynikają z podjętych decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie. W jakościowym etapie badania menedżerowie przyznawali, że sprawdzają rzetelność i wiarygodność danej organizacji.

4.3. Współdziałanie

Wyniki badania wskazują, że 99% przedsiębiorstw kontynuowało już raz rozpoczętą kooperację. Oznacza to, że korzyści ze współpracy muszą być obopólne i satysfakcjonujące dla obu stron. Należy sądzić, że oba środowiska są zdolne do pogodzenia znaczących różnic wynikających z ich istoty i budować długofalowe relacje wpisujące się w ich indywidualne strategie przetrwania oraz rozwoju. W celu przyjrzenia się kooperacji między organizacjami *non profit* i *for profit* w jej bardziej rozwiniętej formie, pretendującej do poziomu współdziałania, zapytano w badaniu jakościowym menedżerów partnerstw długofalowych o korzyści z prowadzonej współpracy. Korzyści ich zdaniem wiążą się z tworzeniem nowych produktów, wkraczaniem na nowe lokalne rynki (np. rynek seniorów) oraz z outsourcingiem.

Menedżerowie oceniają prowadzenie współpracy długofalowej jako:

- przynoszącą nowe rozwiązania,
- kluczową co do wpływu na identyfikację marki z konkretnym działaniem społecznym,
- dającą możliwość zdobycia wiedzy eksperckiej na temat ważnej dziedziny związanej z określonym produktem lub usługą,
- wiążącą się z dużymi nakładami inwestycyjnymi zarządów korporacyjnych w działania innowacyjne, polegające na poszukiwaniu nowych, ekologicznych sposobów wytwarzania, nowych producentów, produktów, klientów.

Przedstawiony charakter współpracy długofalowej sprowadza się do osiągnięcia wspólnych celów zarówno przez przedsiębiorstwa, jak i organizacje *non profit*, co potwierdziło 53% badanych przedsiębiorstw w drugim etapie badania.

5. Zakończenie

Na podstawie badań wyodrębniono czynnik, który determinuje nawiązanie współpracy ze strony przedsiębiorstw – najczęściej jest to filantropia. Współpraca nie ma początkowo kontynuacji w projektach polegających na wypracowaniu wspólnych celów. Wybory dotyczące nawiązania współpracy są częściej intencjonalne ze strony organizacji *non profit*, a ze strony przedsiębiorstw w większości są przypadkowe. Natomiast w trakcie współpracy przedsiębiorstwa dostrzegają płynące z niej korzyści. Wyróżniono następnie czynniki, które powodują, iż relacje organizacji *non profit* i *for profit* po nawiązaniu pierwszego kontaktu są kontynuowane i przekształcają się w wybory strategiczne:

- celowy dobór beneficjentów filantropii przedsiębiorstwa adekwatny do profilu działalności firmy;
- inwestowanie zasobów partnerów w proces profesjonalizacji ich relacji;
- nawiązywanie relacji dla celów wspólnych.

Współpraca przedsiębiorstw z organizacjami *non profit* ma charakter procesowy, który rozpoczyna się od wyboru pierwszego, tzn. uchwycenia korzyści przez obu partnerów, jednakże wybór ten nie jest dokonywany przez obie strony jednocześnie. Na podstawie zaprezentowanych w punkcie 2.2 badań [Przewłocka i in. 2013, s. 141] współpracy trzeciego sektora z biznesem wnioskujemy, że organizacje *non profit* od razu widzą korzyści ze współpracy, przez co nawiązanie kontaktu z przedsiębiorstwami jest dla nich wyborem strategicznym. Przedsiębiorstwa natomiast dokonują wyboru strategicznego o współpracy inaczej, dopiero po rozpoznaniu korzyści z kontaktów z organizacjami *non profit*, co zajmuje im około dwóch lat. Wcześniejsze relacje przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi w Polsce nie wiążą się z wyborami, które można nazwać strategicznymi. Proces współpracy kończy się na budowaniu współdziałania, a to wymaga decyzji związanej z poniesieniem inwestycji na ciągły rozwój relacji, która służy osiągnięciu wspólnych celów. Przedsiębiorstwa działają dla maksymalizacji zysku, natomiast organizacje *non profit* z definicji nie, mogą jednak posiadać podobne cele jednostkowe. Niewiadomą pozostaje charakterystyka celów wspólnych oraz wyborów strategicznych z nimi związanych. Potencjalnym ograniczeniem przeprowadzonego badania ilościowego na przedsiębiorstwach społecznie zaangażowanych jest problem rozróżnienia motywacji do świadomego, czyli strategicznego prowadzenia współpracy przez przedsiębiorstwa, które deklarowały realizowanie strategii CSR, ale nie raportowały jej wyników (przeważająco nie były one korporacjami). Uchwyciono jedynie problem świadomości prowadzenia współpracy z organizacjami *non profit*. Nieznana jest jednak kwestia charakteru owej współpracy w tej podgrupie przedsiębiorstw społecznie zaangażowanych. Ograniczenia wynikają też z przyjętej próby badawczej – tylko przedsiębiorstwa duże i średnie, które deklarowały prowadzenie strategii CSR.

Przedmiotem dalszych, pogłębionych dociekań może być charakterystyka wyborów strategicznych odnośnie do współpracy z organizacjami *non profit*:

- w ramach samego współdziałania [Covey, Brown 2001; *Critical Cooperation*, s. 1-20, za: Bogacz-Wojtanowska 2013; *Zdolności organizacyjne...*, s. 18], które powinny być jednakowe dla obu stron aliansu, jako że samo współdziałanie polega na posiadaniu tych samych celów,
- w ramach podgrup przedsiębiorstw społecznie zaangażowanych, które wynikają z różnych podejść do realizowania strategii CSR.

Literatura

- Austin J.E., 2000a, *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances*, Jossay-Bass, New York.
- Austin J.E., 2000b, *Strategic collaboration between nonprofits and business*, *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), s. 69-97.
- Bennett R., Mousley W., Ali-Choudhury R., 2008, *Transfer of Marketing Knowledge Within Business-Nonprofit Collaborations*, s. 37-70.
- Berger L.E., Cunningham P.H., Drumwright M.E., 2004, *Social alliances: company/nonprofit collaboration*, *California Management Review*, 47(1), s. 58-90.
- Bogacz-Wojtanowska E., 2013, *Zdolności organizacyjne a współdziałanie organizacji pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków, s. 19-21.
- Coleman Selden S., Sowa J.E., Sandfort J., 2006, *The impact of nonprofit collaboration in early child care and education on management and program outcomes*, *Public Administration Review*, vol. 66, no. 3, s. 412-425.
- Covey J., Brown L.D., 2001, *Critical cooperation: an alternative form of civil society – business engagement*, *IDR Reports*, Institute for Development Research, Boston, vol. 17, no. 1, s. 1-20, za: Bogacz-Wojtanowska E., 2013, *Zdolności organizacyjne a współdziałanie organizacji pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków.
- Dembinski P., Beretta S., 2014, *Kryzys ekonomiczny i kryzys wartości*, Wyd. M., Kraków.
- Domański J., 2010, *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Doz Y.L., Hamel G., 2006, *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, HELION, Gliwice.
- Kaleta A., 2010, *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 98*, SGH, s. 106-113.
- Karwacka M., 2013, *Raport, Postrzeganie współpracy z organizacjami pozarządowymi przez przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne*, Good Brand, Toruń.
- Kitzman K., 2014, *Wyzwania dla przedsiębiorstw w obszarze współpracy z organizacjami pozarządowymi*, Monografia Zakładu Zarządzania Strategicznego Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej, s. 79-94.
- Martínez C.V., *Social alliances for fundraising: how Spanish nonprofits are hedging the risks*, *Journal of Business Ethics*, 47(3), 2003, s. 209-222.
- Pszczółowski T., 1978, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław.
- Przewłocka J., Adamiak K., Herbst J., 2013, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych, raport z badania 2012*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.

Raport. Zaufanie Społeczne, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2010.

Rumsey G.G., White C., 2009, *Strategic corporate philanthropic relationships: Nonprofits' perceptions of benefits and corporate motives*, Public Relations Review, 35(3) s. 301-303.

Strzyżewska M., 2011, *Współpraca między przedsiębiorstwami – odniesienie do polskiej praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Sztompka P., 2002, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków.

Urbanowska-Sojkin, E., 2010, *Informacyjne wspomaganie wyborów strategicznych przedsiębiorstw w warunkach niepewności – antycypacja kryzysów*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy nr 98, SGH, s. 206-214.

Visser W., 2011, *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*, John Wiley and Sons, Kindle Edition.

Waddell S., 2000, *Complementary Resources. The Win-Win Rationale for Partnership with NGOs*, [w:] Bendell J. (red.), *Terms for Endearment. Business, NGOs and Sustainable Development*, Greenleaf Publishing.

Wymer W.W. Jr, Samu S., 2003. *Dimensions of business and nonprofit collaborative relationships*, Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 11(1) s. 3-22.