

Monika Kwiecińska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WSPÓLDZIAŁANIE ORGANIZACJI NIEDOCHODOWYCH – WARUNKI, FORMY I KORZYŚCI

Streszczenie: Celem artykułu jest prezentacja wyników badań dotyczących zakresu i form współpracy organizacji nieochodowych z innymi podmiotami oraz określenie warunków i korzyści wynikających z zastosowania poszczególnych form współpracy.

1. Wstęp

Umiejętność współdziałania, nie tylko w ramach organizacji, ale i poza nią, tzn. z elementami szeroko rozumianego otoczenia, jest istotną cechą efektywnych organizacji, zarówno w sektorze biznesowym, jak i w sektorach niebiznesowych. Stąd też identyfikacja i analiza zagadnień związanych z tą problematyką wydaje się ważnym celem badań empirycznych.

Celem tego opracowania jest prezentacja wyników badań dotyczących zakresu i form współpracy organizacji nieochodowych z podmiotami z różnych sektorów, rozpoznanie warunków wpływających na występowanie określonych więzi oraz określenie korzyści wynikających z zastosowania poszczególnych form współpracy.

Badania przeprowadzono za pomocą ankiety badawczej uzupełnionej kwestionariuszem wywiadu i obserwacji w grupie 47 organizacji nieochodowych z Wrocławia. Z przyczyn niezależnych badana populacja nie mogła zyskać charakteru próby statystycznej. Ograniczenie jej liczebności wynika z konieczności uzyskania zgody na przeprowadzenie badań o określonym zakresie i charakterze oraz na prezentację (publikację) ich wyników. Dlatego też wnioskowanie odnosi się tylko do przebadanych organizacji.

2. Zakres przeprowadzonych badań

Przedmiotem badań empirycznych były organizacje nieochodowe, charakteryzujące się następującymi cechami [Salamon, Anheier 1996]:

- Są do pewnego stopnia zinstytucjonalizowane, tzn. posiadają jakąś instytucjonalną rzeczywistość, w postaci wewnętrznej struktury organizacyjnej, względnie

stałej wiązki celów i obszarów działalności, granice organizacyjne oraz wyraźną różnicę między członkami i nieczłonkami, utworzone na podstawie formalnych dokumentów (status prawny).

- Są prywatne i instytucjonalnie niezależne od rządu, tzn. że nie są częścią aparatu rządowego, są pozarządowe w sensie strukturalnej niezależności od rządu.
- Są samorządne – muszą posiadać wewnętrzne procedury kierowania i kontroli prowadzonej działalności, a także duży stopień autonomii, tzn. że mogą dokonywać samodzielnie zmian bez konieczności odwoływania się do jakiegś innej władzy [Stone, Salamon, List 2001].
- Są niedochodowe – oznacza to, że celem tworzenia tych organizacji jest zaspokajanie potrzeb społecznych, a nie maksymalizacja zysków. Mogą one gromadzić dochody, ale te nie mogą być dystrybuowane, dzielone pomiędzy założycieli, członków zarządu lub pozostałych członków organizacji, a jedynie przeznaczone na realizację celów statutowych, czyli niekomercyjnych.
- Są dobrowolne – oznacza to, że członkostwo w tego typu organizacjach jest całkowicie dobrowolne, członkowie dobrowolnie przeznaczają swój czas i pieniądze na działalność organizacji.

Tabela 1. Pola działania organizacji

| Pola działań | Liczba organizacji | Udział procentowy |
|---|--------------------|-------------------|
| Kultura i sztuka | 13 | 27,70 |
| Sport, turystyka, rekreacja, hobby | 8 | 17,00 |
| Edukacja i wychowanie | 27 | 57,40 |
| Badania naukowe | 3 | 6,40 |
| Ochrona zdrowia | 11 | 23,40 |
| Usługi socjalne, pomoc społeczna | 18 | 38,30 |
| Ochrona środowiska | 5 | 10,60 |
| Rozwój lokalny w wymiarze społecznym i materialnym | 6 | 12,80 |
| Prawo i jego ochrona, prawa człowieka, działalność polityczna | 4 | 8,50 |
| Wsparcie dla instytucji, organizacji niedochodowych i inicjatyw obywatelskich | 9 | 19,10 |
| Działalność międzynarodowa | 7 | 14,90 |
| Religia | 1 | 2,10 |
| Sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe | 6 | 12,80 |
| Pozostała działalność | 4 | 8,50 |
| Brak odpowiedzi | 4 | 8,50 |
| Ogółem | 47 | 100,00 |

Źródło: badania własne.

- Są niereligijne – to kryterium nie wyklucza organizacji promujących religijność lub religijną edukację, ale wyłącza kościoły, synagogi, meczety.
- Są apolityczne, nie kierują się w swych wyborach i decyzjach przynależnością do określonej partii.

Uwzględniając różne kryteria podziału występujące w literaturze przedmiotu, należy stwierdzić, że autorka badała stowarzyszenia i fundacje (kryterium formy prawno-organizacyjnej) o charakterze opiekuńczym (świadczące usługi na rzecz wszystkich, którzy tego potrzebują, lub tylko pewnych kategorii osób), zadaniowe (najczęściej wykonujące pewne funkcje zlecone przez władze), świadczące usługi na rzecz swoich członków [Salamon, Abramson 1986] i na zewnątrz, donatywne (utrzymywane dzięki hojności i pomocy społeczeństwa oraz subwencjom rządowym i lokalnym) [Iwankiewicz-Rak 1997].

Ponadto, zgodnie z odpowiedziami wpisanymi w ankiecie, badane jednostki zaspokajają potrzeby społeczne w następujących obszarach (tab. 1): edukacji i wychowania (57,4%), usług socjalnych (38,3%), ochrony zdrowia (23,4%), kultury i sztuki (17%).

3. Współpraca organizacji nieochodowych we Wrocławiu – wyniki badań

Literatura traktująca o współpracy zwraca uwagę na różnorodność przyczyn tworzenia więzi pomiędzy organizacjami. C. Oliver np. wyróżnia następujące przyczyny wstępowania i tworzenia więzi pomiędzy organizacjami:

- potrzeba/sytuacja prawna: gdy organizacje są zmuszone przez państwo albo przepis prawny do tego, aby nawiązać stosunki,
- asymetria: pozwalająca jednej stronie wywrzeć wpływ albo kontrolować drugą stronę lub jej zasoby,
- wzajemność: gdy poprzez współpracę organizacje mogą ubiegać się o wspólne lub obopólnie korzystne cele/interesy i realizować je,
- wydajność: gdy dzięki współpracy organizacje mogą osiągać lepsze wyniki,
- stabilność: gdy dzięki współpracy organizacje mogą przewidywać lub minimalizować niepewność wpływającą na ich działalność, lub jej zapobiegać,
- autorytet: gdy dzięki współpracy organizacje mogą zwiększyć swoją reputację, wizerunek, prestiż lub zbieżność z obowiązującymi normami [Oliver 1990].

Powyższe czynniki mogą równie dobrze motywować przedsiębiorstwo do krótkotrwałej, jak i do długotrwałej współpracy, do aliansu strategicznego lub fuzji i przejęcia lub do innej formy współpracy, mniej lub bardziej zobowiązującej.

Wśród uwarunkowań powstawania konkretnych typów/form więzi M. Ebers wyróżnia:

- zaangażowanie i rolę państwa, prawo i podatki, istnienie organizacji wpływających na współpracę, tj. izb gospodarczych, związków zawodowych, parków naukowych, uniwersytetów,

- zjawisko grupowania wyspecjalizowanych zasobów i *know-how* oraz istnienie przemysłowych i regionalnych zagłębi,
- obecność więzi społecznych wspierających powstawanie bardziej lub mniej formalnych relacji biznesowych,
- pozycję firmy w branży oraz ilość i jakość więzi [Ebers 2002].

J. Lichtarski wyodrębnia następujące kryteria tworzenia układów przedsiębiorstw:

- następstwo faz procesu technologicznego,
- współdziałanie w wytwarzaniu wyrobu złożonego,
- korzystanie ze wspólnej bazy surowcowej,
- jednorodność lub podobieństwo procesów technologicznych,
- jednorodność przeznaczenia produktów,
- następstwo faz procesu gospodarczego (przygotowanie produkcji, produkcja, sprzedaż),
- skupienie terytorialne (bliskość) jednostek wytwórczych i usługowych,
- możliwość korzystania ze wspólnej infrastruktury, technicznej i komunikacyjnej,
- tożsamość rynków zbytu [Lichtarski 1992].

Jak wynika z przeprowadzonych badań, tylko 6 organizacji spośród 47 badanych nie ma żadnej umowy o współpracy, pozostałe mają zarówno formalne, jak i nieformalne umowy.

Najczęściej deklarowane w ankiecie badawczej przyczyny współpracy, często utożsamiane z korzyściami, to:

- możliwość realizacji celów statutowych,
- możliwość uzyskania wsparcia finansowego i rzeczowego,
- umożliwienie pozyskania wiedzy,
- partnerstwo w realizacji zadań,
- stworzenie możliwości rozwoju i promocji organizacji niedochodowej,
- ułatwienie przepływu informacji i poprawa komunikacji pomiędzy partnerami,
- lepsze kształtowanie interesów branży,
- poprawa wizerunku organizacji w sektorze i wobec innych potencjalnych klientów i partnerów,
- stworzenie możliwości realizacji wspólnych celów i wymiany doświadczeń,
- umożliwienie podziału kosztów realizacji przedmiotu współpracy,
- pobudzenie kreatywności ludzi w organizacji,
- konieczność spełnienia wymogów formalnych.

Organizacje niedochodowe, które mają umowy, zawarły je z innymi organizacjami niedochodowymi (25 organizacji), z samorządem terytorialnym (21 organizacji), administracją rządową (15 organizacji) i innymi, np. samorządem terytorialnym, biznesem, mediami. 31 badanych organizacji samodzielnie zainicjowało zawarcie tych umów, 16 zawarło umowy na czas nieokreślony, a 25 – na czas określony. Zawarcie umów pomogło organizacjom przede wszystkim przetrwać na rynku, rozwinąć prowadzoną działalność i zdobyć nowe doświadczenie (tab. 2).

Tabela 2. Na co pozwala realizacja przedsięwzięć wspólnie z innymi podmiotami

| Odpowiedzi | Liczba organizacji | Udział procentowy |
|---------------------------------|--------------------|-------------------|
| Nie dotyczy | 6 | 12,80 |
| Przetwać na rynku | 13 | 27,70 |
| Rozwinąć prowadzoną działalność | 34 | 72,30 |
| Zdobyć nowe doświadczenie | 30 | 63,80 |
| Zwiększyć przychody | 13 | 27,70 |
| Uzyskać przewagę konkurencyjną | 5 | 10,60 |
| Inne | 4 | 8,50 |
| Ogółem | 47 | 100,00 |

Źródło: badania własne.

Tabela 3. Podmioty z którymi współpracują organizacje nieochodowe

| Odpowiedzi | | Nie współpracujemy | Współpracujemy sporadycznie | Współpracujemy co pewien czas | Współpracujemy regularnie |
|--|---|--------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| | | n | % | n | % |
| 1. Inne organizacje nieochodowe w Polsce | n | 3 | 4 | 13 | 27 |
| | % | 6,40 | 8,50 | 27,70 | 57,40 |
| 2. Zagraniczne organizacje nieochodowe | n | 14 | 13 | 11 | 8 |
| | % | 29,80 | 27,70 | 23,40 | 17,00 |
| 3. Administracja rządowa | n | 12 | 5 | 14 | 16 |
| | % | 25,50 | 10,60 | 29,80 | 34,00 |
| 4. Samorząd terytorialny | n | 5 | 6 | 7 | 29 |
| | % | 10,60 | 12,80 | 14,90 | 61,70 |
| 5. Instytucje użyteczności publicznej | n | 4 | 7 | 17 | 19 |
| | % | 8,50 | 14,90 | 36,20 | 40,40 |
| 6. Organizacje kościelne | n | 17 | 10 | 10 | 8 |
| | % | 36,20 | 21,30 | 21,30 | 17,00 |
| 7. Media | n | 6 | 13 | 16 | 12 |
| | % | 12,80 | 27,70 | 34,00 | 25,50 |
| 8. Środowisko biznesu | n | 5 | 16 | 14 | 11 |
| | % | 10,60 | 34,00 | 29,80 | 23,40 |
| 9. Inne | n | 1 | 2 | 1 | 2 |
| | % | 2,10 | 4,30 | 2,10 | 4,30 |

Źródło: badania własne.

Badane jednostki najchętniej współpracują z innymi organizacjami nieochodowymi i administracją publiczną. Sporadycznie (lub wcale) utrzymywane są kontakty z mediami, organizacjami kościelnymi, biznesem oraz z zagranicznymi organizacjami nieochodowymi (tab. 3). Należy wspomnieć, że w tabeli uwzględniono wyłącz-

nie podmioty, które organizacje samodzielnie wskazały w przeprowadzonej ankiecie badawczej (wybór był otwarty).

W literaturze przedmiotu dotyczącej współpracy wyróżnia się następujące formy:

- bezumowne (wymiana, zgodne zachowania),
- umowne (kupna, kooperacyjne, kartelowe, konsorcjum, dzierżawę, leasing),
- koordynacyjne (zjednoczenie, zrzeszenie, izba gospodarcza, syndykat),
- koncentracyjne luźne (zjednoczenie, przedsiębiorstwo prowadzące, koncern, holding)
- koncentracyjne zwarte.

Typologia W. Czakona rozróżnia formy:

- powstające na poziomie zbiorowości przedsiębiorstw (klastry, grupy strategiczne, standardy przemysłowe, korporacje wirtualne, konstelacje wartości),
- wynikające z systemu więzi międzyorganizacyjnych, jakim jest samo przedsiębiorstwo (łańcuch wartości, model biznesu, architektura biznesu, pionowe sieci dostawców, outsourcing),
- pojedyncze więzi międzyorganizacyjne (alianse, stowarzyszenia, towarzystwa lobbystyczne, konsorcja, porozumienia, kartele, licencje, franchising) [Czakon 2007].

Organizacje niedochodowe, zgodnie z wynikami przeprowadzonych badań, wykorzystują następujące formy współpracy: umowę zlecenie (78,7% organizacji), umowę najmu (66% organizacji), porozumienie o współpracy (63,8% organizacji), umowę współpracy (61,7% organizacji). Ponadto niektóre formy współpracy nie są znane wśród respondentów, np. alians strategiczny i alians marketingowy. Można więc powiedzieć, korzystając z przytoczonej literatury, że w organizacjach niedochodowych dominują umowne, bezumowne i międzyorganizacyjne formy współpracy. Zawarte umowy przyjmują następujące formy realizacji: wymiany doświadczeń (61,7% organizacji), wzajemnej pomocy bezpośredniej (46,8% organizacji), organizowania konferencji i projektów szkoleniowo-doradczych (42,6% organizacji), wspólnej realizacji zleceń (36,2% organizacji) itd.

3.1. Warunki wpływające na współpracę organizacji niedochodowych

Biorąc pod uwagę specyfikę organizacji niedochodowych, a przede wszystkim to, że świadczą one usługi, warunki decydujące o wyborze określonej formy współpracy, zdaniem autorki, można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne. Przy tym zarówno jedno, jak i drugie mogą jednocześnie sprzyjać i utrudniać nawiązywanie oraz rozwijanie współpracy (na co zwracali uwagę badani respondenci).

Warunki wewnętrzne wpływające na współpracę to:

- cele statutowe (niektóre organizacje mają zapisane w statucie, że realizują swoje cele poprzez współpracę z innymi organizacjami),

- sytuacja finansowa organizacji (realizacja umów o współpracy może pociągać za sobą konieczność zaangażowania określonych środków finansowych, a jeśli organizacja ich nie posiada, współpraca nie może zostać podjęta),
- specyfika rynku i/lub klienta (w przypadku organizacji specjalistycznych problem może stanowić znalezienie odpowiedniego partnera do współpracy),
- realizowane projekty i ich rozmiar (niektóre podmioty finansujące działania organizacji nieochodowych wymagają w realizacji dużych projektów współpracy z innymi organizacjami),
- pozycja na rynku, marka, wizerunek, reputacja (jeśli organizacja ma złą reputację lub nie jest znana, będzie jej trudno znaleźć partnera do współpracy),
- zasoby organizacyjne, w tym ludzie (ich wiedza, doświadczenie i umiejętności) – jeśli w organizacji pracuje niewiele osób, trudno będzie sprostać wymogom kadrowym niezbędnym do realizacji niektórych wspólnych działań.

Warunki zewnętrzne, wpływające, zdaniem autorki, na współpracę organizacji nieochodowych, to:

- prawo,
- funkcjonowanie w otoczeniu organizacji wspierających i wpływających na współpracę (izby gospodarcze, zrzeszenia, organizacje parasolowe, organizacje grantodawcze, programy unijne itd.),
- sytuacja gospodarcza kraju i regionu,
- teren działania,
- tradycja kulturowa, system wartości, normy obowiązujące w danej społeczności,
- stosunek mieszkańców i innych podmiotów (władz lokalnych, mediów) do organizacji nieochodowych,
- więzi społeczne.

Wyniki badań ankietowych dotyczących czynników mających wpływ na podejmowanie współpracy potwierdzają przyjęty powyżej układ. Uzyskane wyniki zaprezentowano syntetycznie w tab. 4.

Należy zauważyć, że najbardziej niekorzystny wpływ, zdaniem respondentów, mają zmiany w prawie, przepisach podatkowych oraz inflacja. Trudno się dziwić, gdyż organizacje te w znacznej mierze utrzymują się ze środków finansowych przekazywanych przez darczyńców – kiedy przepisy nie zachęcają ich do składania darowizn, organizacje mają problemy finansowe.

Czynniki postrzegane jako zdecydowanie korzystne to m.in.:

- sytuacja gospodarcza w regionie (w regionach o wysokim stopniu bezrobocia i niewielkiej liczbie przedsiębiorstw działa zdecydowanie mniej organizacji nieochodowych i znacznie trudniej jest im zgromadzić niezbędne środki finansowe do prowadzenia działań),
- tworzenie instytucji wspierających organizacje nieochodowe (szczególnie takich, które szkolą, wspierają finansowo, pomagają poszukiwać partnerów do współpracy itp.),

Tabela 4. Czynniki, które mają wpływ na podejmowanie współpracy organizacji nieochodowych z innymi podmiotami

| Odpowiedzi | | Korzystny | Niekorzystny | Brak wpływu |
|--|---|-----------|--------------|-------------|
| 1. Tworzenie instytucji wspierania organizacji nieochodowych | n | 35 | 2 | 8 |
| | % | 74,50 | 4,30 | 17,00 |
| 2. Prawodawstwo dotyczące organizacji nieochodowych | n | 17 | 13 | 4 |
| | % | 36,20 | 27,70 | 8,50 |
| 3. Sposób funkcjonowania systemu sądownictwa | n | 6 | 6 | 12 |
| | % | 12,80 | 12,80 | 25,50 |
| 4. Sytuacja gospodarcza w regionie | n | 24 | 3 | 11 |
| | % | 51,10 | 6,40 | 23,40 |
| 5. Wzrost inflacji | n | 1 | 20 | 17 |
| | % | 2,10 | 42,60 | 36,20 |
| 6. Wzrost stóp procentowych | n | 4 | 8 | 22 |
| | % | 8,50 | 17,00 | 46,80 |
| 7. Zmiany w systemie podatkowym | n | 7 | 11 | 15 |
| | % | 14,90 | 23,40 | 31,90 |
| 8. Dostęp do programów pomocowych UE | n | 40 | 3 | 3 |
| | % | 85,10 | 6,40 | 6,40 |
| 9. Prognozy rozwoju gospodarki | n | 13 | 2 | 20 |
| | % | 27,70 | 4,30 | 42,60 |
| 10. Sprawność systemu bankowego | n | 21 | 8 | 12 |
| | % | 44,70 | 17,00 | 25,50 |
| 11. Normy etyczne obowiązujące w danej społeczności | n | 29 | 6 | 3 |
| | % | 61,70 | 12,80 | 6,40 |
| 12. Tradycja kulturowa | n | 27 | 7 | 5 |
| | % | 57,40 | 14,90 | 10,60 |
| 13. System wartości obowiązujący w danej społeczności | n | 29 | 6 | 2 |
| | % | 61,70 | 12,80 | 4,30 |
| 14. Stosunek mieszkańców do organizacji nieochodowych | n | 31 | 5 | 5 |
| | % | 66,00 | 10,60 | 10,60 |
| 15. Przychylność mass mediów i władz lokalnych | n | 40 | 2 | 3 |
| | % | 85,10 | 4,30 | 6,40 |
| 16. Inne | n | 2 | 0 | 1 |
| | % | 4,30 | 0,00 | 2,10 |

Źródło: badania własne.

- dostęp do środków finansowych pochodzących z Unii Europejskiej (dostęp do tych środków gwarantuje organizacji nieochodowej długoterminowe finansowanie działalności),
- normy społeczne, normy kulturowe, opinia społeczeństwa o organizacjach nieochodowych oraz przychylność mass mediów mają duży wpływ na organizacje nieochodowe, ponieważ bezpośrednio związane są z liczbą wolontariuszy chętnych pracować nieochodnie w tych podmiotach, liczbą klientów, skłonnością członków społeczeństwa do przekazywania środków pieniężnych i ich ilością.

3.2. Korzyści wynikające z zastosowania poszczególnych form współpracy

Wyniki badań zaprezentowane poniżej zostały uszczegółowione za pomocą kwestionariusza wywiadu. Skupiono się w nim na analizie procesu współpracy organizacji nieochodowych z trzema najczęściej wybieranymi partnerami: innymi organizacjami nieochodowymi, administracją rządową i samorządową oraz biznesem. Wyniki opracowane są na podstawie odpowiedzi udzielanych przez respondentów wszystkich 41 organizacji nieochodowych, które zadeklarowały, że obecnie współpracują z opisywanymi partnerami. Przedmiotem analizy były m.in. motywy i cele podejmowanej współpracy.

Badani respondenci deklarowali, że dominujące więzi w obrębie sektora organizacji nieochodowych to kooperacja i współlistnienie (odpowiednio 57,4% i 40,4% badanych; tab. 5).

Tabela 5. Postawy wobec organizacji z tej samej branży

| Odpowiedzi | Liczba organizacji | Udział procentowy |
|-----------------|--------------------|-------------------|
| Konkurencja | 3 | 6,40 |
| Kooperacja | 27 | 57,40 |
| Współlistnienie | 19 | 40,40 |
| Inna | 1 | 2,10 |
| Ogółem | 47 | 100,00 |

Źródło: badania własne.

Zdaniem respondentów współpraca organizacji nieochodowych z innymi podmiotami z tego sektora:

- ułatwia przepływ informacji i poprawia komunikację pomiędzy partnerami,
- pozwala lepiej kształtować interesy branży,
- poprawia wizerunek organizacji w sektorze i wobec innych potencjalnych klientów i partnerów,
- stwarza możliwość realizacji wspólnych celów, korzystania i wymiany doświadczeń,

- daje możliwość podziału kosztów realizacji przedmiotu współpracy,
- pobudza kreatywność ludzi w organizacji,
- bywa wymuszona przez wymogi formalne.

Ponadto współpracę z innymi organizacjami niedochodowymi cechuje łatwość nawiązywania kontaktów i mniej formalny charakter, co zachęca do jej podejmowania.

Drugim co do częstości wyboru partnerem do współpracy organizacji niedochodowych są organy administracji rządowej i samorządowej. Współpraca ta daje im wiele korzyści, m.in.:

- umożliwia realizację celów statutowych,
- daje pozytywne doświadczenia, które można wykorzystać w dalszej współpracy,
- gwarantuje pewność i stałość współpracy.

Często wybieranym przez organizacje niedochodowe partnerem do współpracy jest biznes, czyli organizacje komercyjne. Współpraca ta przynosi organizacjom niedochodowym liczne korzyści, np.:

- umożliwia realizację celów statutowych,
- pozwala uzyskać wsparcie finansowe i rzeczowe,
- umożliwia pozyskanie wiedzy,
- partnerstwo w realizacji zadań,
- stwarza możliwość rozwoju i promocji organizacji niedochodowej.

4. Zakończenie

Organizacje niedochodowe cieszące się zaufaniem społecznym i posiadające wiedzę w konkretnej dziedzinie są ważnym elementem społecznej układanki. Wzajemne relacje tych organizacji oraz relacje z innymi podmiotami rynkowymi mogą przybierać różne formy i tym samym mieć zróżnicowany przebieg i wpływ na poszczególne strony. Ze względu na specyfikę organizacji niedochodowych bardzo ważnym typem tych relacji jest współpraca. Przeprowadzone przez autorkę badania tej sfery działalności organizacji niedochodowych pozwoliły na wyciągnięcie następujących wniosków.

Dominujące relacje pomiędzy organizacjami to współlistnienie i kooperacja. Najczęściej wybierane przez organizacje niedochodowe formy współpracy to umowa współpracy bądź nieformalne porozumienie o współpracy oparte na więziach towarzyskich. Współpraca polega na wymianie doświadczeń, wzajemnej pomocy bezpośredniej, organizacji konferencji, szkoleń, doradztwie, konsultowaniu się w sprawach dotyczących funkcjonowania organizacji, tworzeniu zespołów doradczych, wspólnej realizacji zleceń, itd. Obce im są bardziej złożone formy współpracy tj. alianse marketingowe czy alianse strategiczne.

Literatura

- Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, AE, Katowice 2007.
- Ebers M., *The Formation of Inter-organizational Networks*, Oxford University Press 2002.
- Iwankiewicz-Rak B., *Marketing organizacji nieochodowych. Wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich*, AE, Wrocław 1997.
- Lichtarski J. (red.), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992.
- Oliver C., *Determinants of International Relationships: Integration and Future Directions*, Academy of Management Review 1990.
- Salamon L.M., Abramson A.J., *The Federal Budget and the Nonprofit Sector*, The Urban Institute Press, Washington 1986.
- Salamon L.M., Anheier H.K., *Social origins of civil society: explaining the nonprofit sector cross-nationally*, The John Hopkins University, Baltimore 1996.
- Stone T.H., Salamon L.M., List R.A., *Finding a sacred bard: portraying the global nonprofit sector in official statistic*, The John Hopkins University, Baltimore 2001.

CO-OPERATION OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS – RESEARCH FINDINGS

Summary: The purpose of this article is to present research findings on the range of collaboration and the forms of co-operation between non-profit organizations and others subjects. The advantages connected with applying certain forms of co-operation were described.