



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-22

Edyta Rudawska*
Marta Bloch**

CZYNNIKI SUKCESU PARTNERSTWA POMIĘDZY PRZEDSIĘBIORSTWEM A ORGANIZACJĄ POZARZĄDOWĄ

STRESZCZENIE

Budowanie strategicznej przewagi konkurencyjnej zależy współcześnie nie tylko od posiadanych zasobów i kompetencji, lecz również zdolności do współpracy różnych podmiotów rynku. Celem artykułu jest identyfikacja źródeł sukcesu partnerskiej współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem a organizacją pozarządową. Wykorzystano analizę najnowszej literatury przedmiotu, jak również wyniki badań pierwotnych. Zaprezentowane wyniki badań skłaniają do refleksji, że relacje B2NGO powinny zmierzać w kierunku świadomego i inspirowanego wewnętrznymi potrzebami podejścia do kształtowania współpracy z organizacjami pozarządowymi przez biznes. Wraz ze zmianą nastawienia przedsiębiorców do relacji z podmiotami trzeciego sektora zmieniała się będzie konstelacja czynników przyczyniających się do sukcesu tych partnerstw.

Słowa kluczowe: współpraca, relacje międzyorganizacyjne, NGO

Wprowadzenie

W obliczu zwiększającej się niepewności otoczenia, przyspieszenia funkcjonowania podmiotów rynku – będącego konsekwencją tempa i nieprzewidywalności zmian technologicznych, zachowań konkurentów i oczekiwań konsumentów –

* Uniwersytet Szczeciński, adres e-mail: edyta@rudawska.pl.

** Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce, adres e-mail: marta.bloch@wses.edu.pl.

trudno nie zgodzić się z twierdzeniem Austina wskazującym, że immanentną cechą XXI wieku jest paradygmat współpracy różnych organizacji (Austin, 2014, s. 3–4). Obecnie bowiem konkutowanie oparte wyłącznie na własnych zasobach staje się coraz mniej skuteczne. Umiejętność stworzenia i pogłębiania długookresowych, partnerskich relacji z różnymi podmiotami rynku może stanowić o sukcesie firmy z uwagi na fakt, że ich jakość ma bezpośredni wpływ na trwałość relacji firmy z klientem. Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja źródeł sukcesu partnerskiej współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem a organizacją pozarządową. Dla realizacji celu wykorzystano analizę najnowszej literatury przedmiotu, jak również wyniki badań pierwotnych.

1. Kształtowanie relacji międzyorganizacyjnych

W tradycyjnym ujęciu przedsiębiorstwa postrzegane są jako podmioty dążące do osiągnięcia jak największego zysku i w efekcie zapewnienia korzyści ich właścicielom w dłuższym okresie. Niemniej pewne tendencje mające miejsce na dzisiejszym rynku globalnym istotnie zmieniają sposób postrzegania roli przedsiębiorstw na rynku. Wśród tych trendów należy wskazać: zmieniające się wartości i postawy klientów, którzy są coraz bardziej wrażliwi na zło i niesprawiedliwość społeczną oraz krytyczniej oceniają działania marketingowe firm; rosnącą globalną konkurencją, która wymusza na przedsiębiorstwach poszukiwanie nowych możliwości wyróżnienia się na rynku oraz podejmowanie pewnych działań, również tych o charakterze społecznym; wzrost znaczenia niematerialnych zasobów firmy, np. wizerunku czy zaufania; pogarszanie się stanu środowiska naturalnego; rosnący poziom ubóstwa społeczeństwa czy stagnacja i kryzys gospodarczy. Trendy te powodują konieczność przemodelowania dotychczas prowadzonych strategii działania firm i uwzględnienia w nich nie tylko tych aktywności, które prowadzą bezpośrednio do wzrostu zysków, ale również takich, które będą umożliwiały zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa w długim okresie.

Działając w sposób zrównoważony, organizacje muszą brać pod uwagę długofalowe interesy innych podmiotów znajdujących się w otoczeniu, tzw. interesariuszy (*stakeholders*). W ramach tego podejścia przedsiębiorstwa implementują społeczne i środowiskowe aspekty w swojej codziennej działalności oraz we wzajemnych stosunkach z interesariuszami na zasadzie dobrowolności. Kluczowym zatem wyzwaniem dla nich, które może przekształcić się w największą korzyść, jest rozwój

współpracy, opartej na partnerskich relacjach, w wyniku której zostanie wykreowana wyjątkowa, tzw. wspólna wartość (Porter, Kramer, 2011, s. 63–77).

Relacje współpracy coraz częściej łączą niezależne firmy w celu integracji zasobów dla realizacji wspólnych celów, tradycyjne rozwiązania stosowane odrębnie w poszczególnych sektorach są bowiem często niewystarczające, aby sprostać społecznym wyzwaniom. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w coraz częściej podejmowanej w ostatnich latach współpracy pomiędzy biznesem a jednym z kluczowych interesariuszy, czyli organizacjami pozarządowymi (NGOs). Teoria wymiany relacyjnej wskazuje, że relacje te nie mogą być jednorazową transakcją ekonomiczną, lecz muszą być osadzone w szerszym społecznym kontekście norm i zaufania (Lui, Ngo, 2012, s. 80). Kluczowa jest w tym przypadku perspektywa czasu. Firmy bowiem mają większą skłonność do współpracy w przyszłości z partnerem, z którym łączyły je relacje współpracy w przeszłości. Przejawem zaangażowania stron wymiany jest zatem przyjęcie perspektywy długookresowej i zapewnienie możliwości współpracy w przyszłości.

Współpraca przedsiębiorstwa z organizacją pozarządową to połączenie dwóch podmiotów o zasadniczo odmiennych uwarunkowaniach prowadzonej działalności. Różnice te są zarówno siłą, jak i słabością relacji pomiędzy biznesem a NGOs. Zdolność do sprawnego zarządzania tymi różnicami istotnie wpływa na skuteczność procesu współpracy. Zaczynając od etapu poszukiwania partnera, a kończąc na promocji wykreowanej wspólnie wartości, kluczowa jest zdolność do generowania rozwiązań łączących skrajnie odmienne motywacje przedsiębiorstwa (generowanie zysku) i organizacji pozarządowej (realizacja misji społecznej).

2. Źródła sukcesu partnerskich relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a organizacją pozarządową

Przegląd literatury skłania do refleksji, że wiele inicjatyw związanych z nawiązaniem i utrzymaniem partnerskiej relacji pomiędzy przedsiębiorstwami a organizacjami pozarządowymi nie odnosi sukcesu, głównie z uwagi na złożoność procesu zarządzania. Kategoria sukcesu ma z pewnością charakter subiektywny i zależy od wielu uwarunkowań (czas, etap rozwoju, sytuacja rynkowa itp.). Z jednej strony jego miarą są mierniki finansowe, z drugiej natomiast mierniki rynkowe w postaci udziału w rynku czy też posiadanej bazy klientów (Koziełski, 2015, s. 156). W kontekście współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a NGOs coraz częściej przyjmuje

się z kolei, że o sukcesie świadczy zdolność obu stron relacji do kreowania wartości. Owa wartość może być rozpatrywana na dwóch poziomach:

- obiektywnym – generowanie kooperacyjnej wartości, tj. pozytywnych rezultatów dla obu partnerów i społeczeństwa jako całości;
- afektywnym – generowanie kooperacyjnej wartości w postaci satysfakcji stron współpracujących z wypracowanych efektów.

Kreowanie tak rozumianej wartości jest kluczowe w procesie współpracy i determinuje jej sukces.

W literaturze poświęconej zagadnieniom związanym z kooperacją międzysektorową identyfikuje się różnorodne czynniki sukcesu owej współpracy. Może być ona determinowana m.in. stopniem zaangażowania stron w utrzymanie i rozwój relacji, otwartością do dzielenia wspólnych wizji i priorytetów, skłonnością do dzielenia się informacjami i innymi zasobami, długofalowym nastawieniem do kooperacji czy poszanowaniem wartości cenionych przez partnerów. Przegląd literatury przedmiotu umożliwi identyfikację dwóch poziomów analizy owych czynników (Wymer, Samu, 2003, s. 3–22; Barroso-Mendez, Galera-Casquet, Valero-Amaro, 2014, s. 2; MacMillan, Money, Money, Downing, 2005, s. 806–818; Austin, Seitanidi, 2012, s. 934):

1. Czynniki sukcesu związane bezpośrednio ze współpracującymi partnerami – ten poziom analizy wskazuje na wagę procesu właściwej selekcji partnerów współpracy w realizacji oczekiwanych rezultatów. Obejmuje takie elementy, jak: zasoby pozostające w dyspozycji partnera, otwartość na współpracę, doświadczenie, istniejącą kulturę organizacyjną itp. Wybór właściwego partnera determinuje potencjał kreowania wartości z rozwoju partnerskiej współpracy. Tak zwane kooperacyjne know-how, obejmujące wiedzę, umiejętności i kompetencje, są zatem niezbędne w procesie poszukiwania partnera i negocjowania warunków współpracy, jak również odpowiednio szybkiej rezygnacji z potencjalnych partnerów z niskim potencjałem relacyjnym;
2. Czynniki sukcesu związane z samą relacją – ten poziom analizy wskazuje, że właściwa selekcja partnerów nie jest jedynym czynnikiem, który może zadecydować o sukcesie partnerskiej współpracy. Relacja pomiędzy partnerami wymaga odpowiedniego zarządzania. Współpraca jest bowiem procesem złożonym i dynamicznie zmieniającym się w czasie. Zatem w grupie tej identyfikuje się takie determinanty, które charakteryzują daną relację. Zdecydowanie najczęściej są to: zaufanie, zaangażowanie, jakość

komunikacji, satysfakcja i dzielenie wspólnej wizji. Nieco rzadziej zalicza się do nich tzw. zachowania oportunistyczne, których obecność oddziałuje w negatywny sposób na poziom zaufania, co uniemożliwia pełne zaangażowanie stron relacji w rozwój satysfakcjonującej współpracy. Warto wśród tych elementów wymienić również koszty zakończenia relacji. Są one definiowane jako koszty finansowe (np. utrata szans rynkowych) i niefinansowe (utrata wizerunku), związane z zakończeniem relacji. W literaturze z zakresu marketingu relacyjnego wskazuje się, że potencjalne koszty zakończenia relacji determinują większe zaangażowanie partnerów w utrzymanie relacji. Analizując czynniki sukcesu na poziomie relacji, z pewnością warto podkreślić znaczenie determinanty, jaką jest dzielenie wspólnych wartości. Informuje ona, na ile partnerzy dzielą się wspólnie opinią na temat tego, które zachowania organizacyjne, cele, strategie są ważne, właściwe, pożądane, a które nie. Są to swego rodzaju normy, które decydują o tym, które działania będą realizowane w ramach współpracy. Kolejną wartą odnotowania determinantą sukcesu na tym poziomie jest uczenie relacyjne, tj. proces uczenia się przez obie organizacje w ramach nawiązanego procesu kooperacji. Obejmuje ono trzy procesy kreujące wartość: wymianę informacji przez partnerów w celu koordynacji i planowania zadań, wspólną interpretację wymienianej informacji i nawiązywanie dialogu oraz integrację wiedzy w postaci wypracowanych procedur, wzorców zachowań, obowiązujących zasad czy wspólnych zwyczajów, które będą dzielone przez strony współpracujące.

3. Czynniki sukcesu B-NGO – wyniki badań empirycznych

Zagadnienia dotyczące czynników determinujących sukces w kształtowaniu relacji pomiędzy biznesem a organizacjami pozarządowymi były przedmiotem sondażu diagnostycznego przeprowadzonego wśród liderów celowo wybranych przedsiębiorstw z północno-wschodniego Mazowsza. W wyniku przeprowadzonych badań terenowych udało się pozyskać 51 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy badawczych (52% stopa zwrotu). Narzędzie badawcze składało się z pytań dotyczących procesu współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a organizacjami pozarządowymi.

Z pozyskanych danych wynika, że wielu przedsiębiorcom trudno jest dostrzec w organizacjach trzeciego sektora potencjalnych partnerów. Pośród badanych przed-

siębiorstw dominował bowiem brak zainteresowania współpracą z NGOs (53%). Dodatkowo zdiagnozowano występowanie stosunkowo niewielkiej (6%) grupy podmiotów, które nie podejmują żadnych działań w kierunku nawiązania współpracy z organizacjami pozarządowymi, ale chętnie by ją podjęły, gdyby pojawiła się propozycja dla nich atrakcyjna. Zaangażowanie tej grupy podmiotów powinno ich zatem dość łatwo pobudzić do działania. Jednakże już z deklaracji przedstawicieli tych przedsiębiorstw wynika, że oczekują oni inspiracji i atrakcyjnych propozycji potencjalnej współpracy od drugiej strony. Relacje B2NGO nie są odgórnie stymulowane, tak jak relacje pomiędzy administracją publiczną i NGOs (na przykład przez Ustawę z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie – tekst jedn.: Dz.U. 2014, poz. 1118 z późn. zm). Jeśli zatem podmiotom trzeciego sektora zależy na ich kształtowaniu, muszą one przyjąć na siebie ciężar proaktywnych działań inicjujących i podtrzymujących tę współpracę. Zdolność NGOs do pełnienia tej roli to jeden z kluczowych czynników sukcesu relacji pomiędzy przedsiębiorstwami i podmiotami trzeciego sektora.

Według Portera i Kramera (2011) przedsiębiorstwa powinny być odpowiedzialne za budowanie kooperacyjnych relacji pomiędzy biznesem i społeczeństwem. Przeszkodą w realizacji tej strategii jest jednak traktowanie czynników społecznych jako peryferyjnych w podejmowanych przez przedstawicieli biznesu działaniach. Przedsiębiorcy są często lepiej przygotowani do zmagania się ze złożonymi procesami zarządczymi, co czyniłoby ich idealnymi kreatorami relacji B2NGO. Jednakże organizacje pozarządowe, przejmując inicjatywę, mogą stymulować wzrost znaczenia tej współpracy w środowisku biznesu. Nie jest to proces łatwy, gdyż wymaga od społeczników reprezentujących NGOs intensywnego uczenia się i pokonywania wielu ograniczeń. W efekcie organizacje pozarządowe mogą jednak aktywnie kształtować sytuację w swoim otoczeniu, w tym sprawniej wypełniać swą misję społeczną.

Najczęstsze przyczyny niepodjęcia przez badane przedsiębiorstwa współpracy z organizacjami pozarządowymi to: brak potrzeby współpracy z NGO (37%), brak czasu (30%) oraz brak informacji o możliwościach takiej współpracy (30%). Z analiz wynika, że 23% przedstawicieli przedsiębiorstw, które nie współpracowały z NGO, za przyczynę tej sytuacji uznało natomiast brak środków finansowych, co wskazuje na utożsamianie przez nich relacji B2NGO z formą sponsorowania przez biznes działań prospołecznych. Sposób postrzegania przez przedsiębiorców potencjału kooperantów z trzeciego sektora i możliwych do wygenerowania dzięki nim wspólnych korzyści to kolejny kluczowy czynnik wpływający na ilość i jakość

relacji B2NGO. W zależności od dominujących poglądów w tej sprawie mogą one działać inspirująco (np. dobra opinia o NGO) bądź blokować (np. stereotypy) procesy współpracy. Przybliżanie przedsiębiorcom idei współpracy z organizacjami pozarządowymi w sposób, który ukazuje potencjalne korzyści biznesowe wynikające z tej relacji, może stanowić przeciwwagę dla większości wymienianych przez badane przedsiębiorstwa przyczyn braku współpracy.

Spśród przebadanych przedsiębiorstw 41% wskazało, że współpracuje z podmiotami trzeciego sektora, a 76% z tych podmiotów współpracowało z NGO także w przeszłości. Większość przedsiębiorstw, które weszły w relacje z organizacjami pozarządowymi posiada zatem pewną historię tej współpracy. Doświadczenie we współpracy z podmiotami trzeciego sektora jest kluczowym czynnikiem wpływającym na powodzenie przyszłych relacji B2NGO. Budowane w ten sposób zaufanie i rozpoznanie konsekwencji podjętej współpracy ułatwiają podejmowanie przyszłych decyzji w tej kwestii.

Najczęściej wskazywanym przez badane przedsiębiorstwa celem nawiązania współpracy z organizacjami pozarządowymi była poprawa wizerunku (67%). Przedstawiciele badanych podmiotów podkreślali także, że przez tę formę współpracy firma zapewniała sobie warunki do rozwoju (43%). Jedynie 5% współpracujących z trzecim sektorem podmiotów uznało, że celem wejścia w ten układ kooperacyjny było działanie zgodne z koncepcją zrównoważonego rozwoju. Żaden z przedstawicieli przedsiębiorstw nie powiązał celu tej współpracy z realizacją działań przyjętych w ramach Strategii Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR). Wskazuje to, że popularna wśród międzynarodowych korporacji idea CSR i koncepcja zrównoważonego rozwoju nie są powszechnie adaptowane przez przedsiębiorstwa z badanego terytorium. Jest to obszar peryferyjny w stosunku do metropolii warszawskiej oraz obszar problemowy – zgodnie z terminologią Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2020 r. [*Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego do roku 2020 (aktualizacja)*, 2006]. Trudne uwarunkowania funkcjonowania tych przedsiębiorstw mogą zatem generować inne, bardziej podstawowe dla ich funkcjonowania problemy i odciągać ich uwagę od strategii ciągłych działań prospołecznych. W takich warunkach przedsiębiorstwa chętniej angażują się w działania sporadyczne i wymagające mniejszego zaangażowania, które jednocześnie stwarzają im szanse na poprawianie wizerunku firmy. Środowisko, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa, jest więc kolejnym czynnikiem wpływającym na powodzenie relacji B2NGO. Sukcesowi partnerstwa pomiędzy przedsiębiorstwami a organizacjami pozarządowymi sprzyja dobra sytuacja ekonomiczna firm na danym terytorium. Dobre prakty-

ki w zakresie relacji B2NGO w bliższym otoczeniu również inspirują do naśladownictwa (*benchmarking*) i poszukiwania nowych form rozwoju na podstawie relacji partnerskich z podmiotami trzeciego sektora.

Z odpowiedzi respondentów wynika, że najpowszechniejszym kryterium wyboru partnerów z trzeciego sektora przez przedsiębiorstwa są wcześniejsze relacje z nimi (76%), bliskość lokalizacji (57%) oraz dobra opinia partnerskiej organizacji pozarządowej (57%). Z powyższych danych można wywnioskować, że na relacje B2NGO wpływa kombinacja czynników wewnętrznych w przedsiębiorstwie (np. zdobyte doświadczenie), czynników wewnętrznych w organizacji pozarządowej (np. lokalizacja siedziby NGO) oraz czynników w środowisku potencjalnych partnerów (np. dostrzeżenie przez otoczenie potencjału danej NGO – dobra opinia). Na każdym etapie współpracy przedsiębiorstwa z NGOs układ i znaczenie tych czynników mogą się zmieniać. Sytuacja, w której stan finansowy firmy z północno-wschodniego Mazowsza znacznie się poprawia i dokonuje ona znaczących inwestycji w nowe technologie, może osłabić znaczenie bliskości lokalizacji siedziby potencjalnego kooperanta. Wówczas przedsiębiorstwo może nawet preferować relacje przekraczające granice regionu, a nawet kraju.

Podsumowanie

Analiza dorobku naukowego z zakresu zarządzania i marketingu wskazuje na rosnącą świadomość środowisk naukowych w zakresie znaczenia kreowania partnerskich relacji pomiędzy organizacjami komercyjnymi a pozarządowymi. Postrzega się je współcześnie jako niezbędne narzędzie służące rozwiązywaniu coraz większych problemów o charakterze społecznym. Znaczenie sukcesu w realizacji procesów kooperacyjnych w relacjach międzysektorowych jest podkreślane przez wielu autorów. Jednak złożoność tego procesu nie pozwoliła jak dotąd zidentyfikować jednego zestawu czynników o nim decydujących.

Z zaprezentowanych badań wynika, że mimo dominującego braku zainteresowania ze strony przedsiębiorstw współpracą z organizacjami pozarządowymi, istnieje stosunkowo duża grupa, która nawiązuje i podtrzymuje relacje B2NGO. Dla badanych przedsiębiorstw kluczowe znaczenie w procesie wyboru partnera z trzeciego sektora mają wcześniejsze relacje z organizacjami pozarządowymi oraz bliskość ich lokalizacji w stosunku do siedziby firmy. Wskazuje to na skupienie współpracy wokół lokalności i czynników z nią związanych: wspólnych problemów,

opinii otoczenia, wyższego poziomu zaufania, bliższych relacji międzyludzkich itp. Oparcie relacji B2NGO na tej podstawie stwarza szanse na wygenerowanie w ich wyniku wspólnych wartości, istotnych dla zaangażowanych stron i ich najbliższego otoczenia.

Zagadnienie poruszane w niniejszym artykule wymaga dalszych badań. Jest to problem wysoce złożony, m.in. ze względu na jego dynamiczny charakter. Relacje B2NGO stale budzą kontrowersje ze względu na często opozycyjne interesy przedstawicieli biznesu i organizacji pozarządowych. Wydaje się jednak, że pogłębianie tych relacji i podejmowanie przedsięwzięć angażujących przedstawicieli obu sektorów będzie odkrywało coraz więcej aspektów łączących obie strony, w tym idei i wartości, które przedsiębiorstwa i organizacje pozarządowe będą chciały wspólnie wygenerować.

Literatura

- Austin, J., Seitanidi, M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Business. Part 2: Partnership processes and Outcomes. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 41, 6, 929–968.
- Barroso-Mendez, M., Galera-Casquet, C., Valero-Amaro, V. (2014). Partnerships Between Business and NGOs in the Field of Corporate Social Responsibility: A Model of Success From the Perspective of Relationship Marketing. *Journal of Relationship Marketing*, 13, 1, 1–27.
- Kozielski, R. (2015). Źródła sukcesu rynkowego – model teoretyczny i weryfikacja empiryczna. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 39, 2, 153–166.
- Lui, S., Ngo, H.-Y. (2012). Drivers and Outcomes of Long-term Orientation in Cooperative Relationships. *British Journal of Management*, 23, 1, 80–95.
- MacMillan, K., Money, K., Money, A. (2005). Downing S. Relationship Marketing in the Not-For-Profit Sector: An Extension and Application of the Commitment-Trust Theory. *Journal of Business Research*, 58, 6, 806–818.
- Porter, M., Kramer, M. (2011). Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, January-February, 2–17.
- Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego do roku 2020 (aktualizacja)* (2006). Warszawa: Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie.
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, tekst jedn.: Dz.U. 2014, poz. 1118 z późn. zm.
- Wymer, W., Samu, S. (2003). Dimensions of Business and Nonprofit Collaborative Relationships. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11, 1, 3–22.

SUCCESS FACTORS OF PARTNERSHIPS BETWEEN BUSINESS AND NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS

Abstract

Building a strategic competitive advantage today depends not only on existing resources and competencies, but also the ability to cooperation with different market entities. This article aims at identifying sources of success of partnership cooperation between business and non-governmental organizations. To achieve the objective the authors run a systematic literature review and primary research. The research results show that the process of creating B2NGO relations should be very carefully planned, consciously developed in the long term and should be inspired by internal needs of cooperating partners. Together with the change of business managers' attitude towards the cooperation with the third sector the constellation of factors contributing to the success of these partnerships will change.

Translated by Edyta Rudawska

Keywords: cooperation, interorganizational relations, NGO

JEL Codes: M00