



**POLSKO-AMERYKAŃSKIE CENTRUM ZARZĄDZANIA**  
(PAM Center) przy Uniwersytecie Łódzkim

# **ROZWÓJ TEORII I PRAKTYKI ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO**

**DOŚWIADCZENIA KRAJOWE  
I MIĘDZYNARODOWE**

Praca zbiorowa  
pod redakcją naukową  
Jana Jeżaka

**TOM 2**

**PATRONAT MEDIALNY**



**RZECZPOSPOLITA**

**Łódź 2003**

## **Alianse strategiczne organizacji non-profit i for profit jako narzędzie podnoszenia ich konkurencyjności**

### **Wstęp**

W ostatnich latach zaobserwować można zmiany w oddziaływaniu przedsiębiorstw na otoczenie. Do niedawna rozwiązywanie problemów społecznych, które miały miejsce w otoczeniu, leżało w gestii typowych organizacji non-profit: stowarzyszeń, fundacji itp. Obecnie niektóre przedsiębiorstwa, z założenia nastawione na zyskowność, zaczynają rozwijać swoją działalność w obszarze usług o charakterze społecznym. Są to głównie te organizacje, których działalność nabiera prospołecznego charakteru. W praktyce oznacza to przede wszystkim realizację tzw. strategii społecznej odpowiedzialności. W tym obszarze sytuacja taka doprowadzić może do wzmożonej rywalizacji, a nawet walki między organizacjami niedochodowymi a komercyjnymi. Celem referatu jest ukazanie, jak przy pomocy teorii aliansów strategicznych, można próbować łagodzić konflikt między wspomnianymi organizacjami, eliminować rywalizację i doprowadzać do współpracy.

### **1. Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw**

Zdaniem P. Kotlera „zróżnicowanie siebie i swoich wyrobów staje się dla przedsiębiorstw coraz większym problemem. Każdy zauważalny element przewagi konkurencyjnej natychmiast powoduje naśladownictwo. Tradycyjne metody marketingu tracą powoli na znaczeniu, przechodząc ewolucję od orientacji marketingowej do orientacji społecznej i humanistycznej”<sup>1</sup>. Przedsiębiorstwa zaczynają inwestować w image poza „światem biznesu”. Jedną z form wyróżniania swojej działalności jest budowanie społecznego wizerunku przedsiębiorstwa poprzez m. in. zainteresowanie problemami społecznymi. Oznacza to realizację tzw. strategii społecznej odpowiedzialności, która zakłada m. in. dbałość o to, aby wkład firmy w rozwój lokalnej społeczności był odczuwalny przez jak największą liczbę jego mieszkań-

<sup>1</sup> P. Kotler, *Konkurencyjność a charakter społeczny*, w: *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998, s. 180.

ców. Przykładowe formy działań, na których koncentrują się firmy realizujące strategię społecznej odpowiedzialności w obszarze odpowiedzialności wobec społeczności lokalnej to m. in.:

1. Podejmowanie przedsięwzięć komercyjnych generujących pozytywne zmiany strukturalne w regionie.
2. Podejmowanie długoterminowych inwestycji na rzecz wspólnoty lokalnej kreujących przychylną otoczenia społeczne.
3. Realizacja przedsięwzięć charytatywnych dla dobra wspólnego<sup>2</sup>.

Jeśli przedsiębiorstwa podejmują tego typu przedsięwzięcia często napotykają na problemy wynikające z nieznamomości specyfiki działań społecznych.

W takich okolicznościach pewnym wyjściem z sytuacji mogłaby być współpraca przedsiębiorstw i organizacji niedochodowych (fundacji i stowarzyszeń) od zawsze rozwiązujących problemy społeczne. Pozytywny efekt takiego działania sprowadzałby się do uzupełnienia zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa o zasoby i umiejętności organizacji niedochodowych. Takie działanie nosi cechy aliansu komplementarnego, o którym szerzej w dalszej części referatu.

## 2. Teoria aliansów strategicznych – nowe zastosowanie

Zgodnie z założeniami koncepcji zasobowej każda decyzja o rozwoju przedsiębiorstwa (...) wymaga „przegrupowania” zasobów. Wydaje się, że stosunkowo łatwym i mało ryzykownym sposobem uzupełnienia luki zasobowej (...) jest zawiązanie aliansu z innym przedsiębiorstwem, które takie zasoby posiada i chce współdziałać w ich eksploatacji<sup>3</sup>. Jedną z szerszych definicji aliansów strategicznych brzmi: „są to porozumienia i sojusze różnych podmiotów działających na rynku, które mają doprowadzić do osiągnięcia korzystnych dla wszystkich stron układu celów gospodarczych”<sup>4</sup>.

Wśród typów aliansów, jakie proponują B. Garrette i P. Dssauge, znaleźć można alians komplementarny. Zawierany jest między konkurentami dysponującymi uzupełniającymi się aktywami i kompetencjami<sup>5</sup>. Wychodząc od przyjętych powyżej definicji można stwierdzić, że współdziałanie przed-

<sup>2</sup> B. Rok, *System społecznej odpowiedzialności*, w: *Więcej niż zysk czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001, s. 52.

<sup>3</sup> M. Romanowska, *Alianse strategiczne w świetle koncepcji zasobowej*, w: *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 175.

<sup>4</sup> Penc 1994 za: W. Grudzewski, I. K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000, ss. 344–354.



siębiorstw i organizacji niedochodowych w obszarze rozwiązywania problemów społecznych przypomina właśnie alians komplementarny, zawierany w celu opracowania i proponowania nowych ofert.

Kondycja organizacji niedochodowych oraz istniejące różnice wynikające ze specyfiki prawno-organizacyjnej stanowią poważne bariery, które utrudniają im rywalizację i konkurowanie z organizacjami nastawionymi na zysk. Ponadto organizacje te charakteryzuje brak większego kapitału oraz zazwyczaj niewielkie rozmiary prowadzonej działalności. Z drugiej strony posiadają one doświadczenie w rozwiązywaniu problemów i zaspokajaniu potrzeb społecznych. Działania takie są bowiem przedmiotem ich statutowej działalności. Zauważyć można również to, że pracownicy oraz kierujący organizacjami niedochodowymi bardzo często są przekonani o szczególnej roli i sensie swej pracy. Nierzadko też są w stanie poświęcić dużo czasu i energii swoim „klientom”.

Przedsiębiorstwa komercyjne natomiast odznaczają się dużym doświadczeniem w zarządzaniu kompleksowymi projektami. Dysponują sprawnymi systemami przepływu informacji oraz zajmują zazwyczaj określoną pozycję w otoczeniu, do którego chcą kierować swoje nowe usługi mające służyć społeczności na poziomie lokalnym.

Wydaje się, że w takiej sytuacji najlepszym rozwiązaniem dla tych organizacji jest współpraca na zasadzie partnerstwa w danym przedsięwzięciu, czyli właśnie zawieranie aliansów komplementarnych organizacji niedochodowych z przedsiębiorstwami, które realizują strategię społecznej odpowiedzialności.

Przedsiębiorstwa potrzebują zatem organizacji niedochodowych po to, aby dotrzeć do właściwych klientów, a dla małych lokalnych organizacji non-profit jest to szansa na uczestniczenie w dużych projektach. W takiej sytuacji pojawia się szansa na zawieranie aliansów strategicznych, które umożliwią partnerom wzajemne wykorzystanie zasobów i umiejętności w celu zwiększenia efektu skali, wejścia na nowe rynki oraz dostępu do wiedzy<sup>6</sup>. Przedsięwzięcia komercyjne generujące pozytywne zmiany strukturalne, to działania w dobrze pojętym interesie własnym (wizerunek, przychylność społeczna, redukcja kosztów), które jednocześnie służą społeczności na poziomie lokalnym jak i kraju<sup>7</sup>.

Działania wobec społeczności lokalnej, które pozwalają na zastosowanie aliansów strategicznych z instytucjami non-profit to tzw. inwestycje społeczne. Są to pewnego rodzaju inwestycje podejmowane wspólnie z instytucjami niedochodowymi na rzecz rozwiązywania pewnych określonych problemów spo-

<sup>5</sup> J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 440.

<sup>6</sup> G. Aniszewska, *Nowa sytuacja organizacji nie nastawionych na zysk*, „Przegląd Organizacji”, 1999, nr 3.

<sup>7</sup> B. Rok, op. cit.

łecznych uważanych przez kierownictwo firmy za istotne dla wspierania interesów firmy i wzmacniających jej reputację. Działania te nie przynoszą zwykle wyraźnych, szybkich zysków, lecz przynoszą wymierne korzyści w dłuższej perspektywie, w postaci podnoszenia konkurencyjności na rynku.

Obszary inwestycji najczęściej wybierane przez przedsiębiorstwa to ochrona środowiska, przeciwdziałanie marginalizacji społecznej, edukacja, ochrona zdrowia, kultura i sport, młodzież i dzieci. Pokrywają się one z głównymi polami działań instytucji niedochodowych. Dlatego oprócz bezpośredniej działalności charytatywnej i dobroczynnej firmy for profit zawierają tzw. aliansy marketingowe polegające na wspólnych akcjach promocyjnych lub na koncesjonowaniu nazw i logo organizacji non-profit przedsiębiorstwom w zamian za określony procent od dochodów. Efekt komercyjny tych działań może dotyczyć promocji wizerunku w określonej grupie społecznej, wzrostu poczucia tożsamości pracowników z firmą, wzrostu sprzedaży produktów lub usług w określonej perspektywie czasowej. Opracowanie realistycznych projektów takich aliansów w znacznej mierze spoczywa na przedsiębiorstwie (opracowanie biznes planu, określenie przewidywanych efektów, proponowanie dodatkowych źródeł pozyskania środków finansowych), gdyż często przedstawiciele organizacji non-profit nie mają wyobrażenia o rzeczywistych możliwościach oraz uwarunkowaniach firmy i konieczności podejmowania takich działań, które w konsekwencji powinny być opłacalne dla obu stron.

#### 4. Przykłady zastosowań

Przykłady opisane w poniższym podrozdziale wynikają z doświadczeń autorek w zakresie kontaktów z praktyką gospodarczą.

Po raz pierwszy potencjał tego typu aliansów został odkryty przez American Express w roku 1982. Firma ta przeprowadziła wspólnie z organizacjami niedochodowymi zajmującymi się promocją sztuki w San Francisco kampanię marketingową promującą kartę kredytową. Całą akcją powtórzono na skalę krajową podejmując współpracę z fundacją na rzecz odnowy Statuy Wolności. Szacuje się, że pod koniec 1983 roku liczba transakcji zawieranych kartą American Express wzrosła o 28%.

Innym przykładem wspólnych działań promocyjnych opartych o aliansy z organizacjami niedochodowymi są czasopisma Glamour i Hanes Hosiery, które to firmy wraz z American Health Foundation przeprowadziły akcję promującą profilaktykę raka piersi u kobiet. Poprzez to działanie niewątpliwie ugruntowały swój wizerunek firmy blisko związanych z problemami społeczeństwa.

W 1994 roku amerykańska fundacja na rzecz walki z artretyzmem Arthritis Foundation weszła w porozumienie z jedną z filii firmy Johnson &



Johnson. W rezultacie tego przedsięwzięcia nazwa fundacji znalazła się na opakowaniach środków przeciwbólowych, produkowanych przez tę filię. W zamian za to fundacja otrzymywała \$ 1 mil rocznie na swoje badania<sup>8</sup>.

W Polsce również mamy przykłady firm wdrażających strategię społecznej odpowiedzialności, które realizują ją w obszarze wspierania społeczności lokalnych. W tym celu także zawierane są alianse strategiczne z organizacjami niedochodowymi.

Korporacja BP jest współtwórcą i głównym partnerem Akcji Pajacyk. Wspólnie z Polską Akcją Humanitarną stworzono program marketingowy „Partnerclub”. Uczestnicy programu mogą przekazać gromadzone przez siebie punkty na akcję Pajacyk. W ciągu pierwszego roku funkcjonowania programu udało się sfinansować 150 tysięcy posiłków dla dzieci w szkołach.

Firma Johnson & Johnson Polska za pośrednictwem Fundacji United Way prowadzi projekt odpisów od pensji i angażuje się bezpośrednio, poprzez delegowanie chętnych pracowników, w pracę dla dobra społeczności lokalnej. Wśród adresatów pomocy jest ponad 20 organizacji partnerskich. Fundacji są to głównie stowarzyszenia.

Firma Novo Nordisk prowadzi wiele programów profilaktycznych dotyczących cukrzycy, a także inwestuje w programy szkoleniowe dla lekarzy i pielęgniarek diabetologów, a także organizuje tzw. białe soboty przy współudziale szpitali i przychodni, gdzie nieodpłatnie można się zbadać i skonsultować z lekarzem w kierunku cukrzycy. Wszystkie te programy realizowane są przy ścisłej współpracy instytucji niedochodowych zarówno publicznych jak i niepublicznych, czyli stowarzyszeń i fundacji.

Firma doradcza Pricewaterhouse Coopers prowadzi szereg akcji z instytucjami niedochodowymi. W kręgu zainteresowań znajdują się przede wszystkim edukacja dzieci i młodzieży oraz rozwój tzw. liderów społecznych. Największy obecnie program to Fresh Start, organizowany wspólnie z wolontariuszami z organizacji American Friends in Warsaw. Jest to program edukacyjny dla dzieci z domów dziecka, np. kursy języka angielskiego i kursy komputerowe. Umożliwia się również praktyki w renomowanych firmach i wzmacnia szanse na zdobycie pracy. Innym unikalnym programem jest współpraca z fundacją „Rodzić po ludzku”, porusza ona istotny problem społeczny pomocy i edukacji kobiet oraz szpitali w kwestii porodów.

## Zakończenie

W wyniku połączenia niektórych działań przedsiębiorstw i organizacji niedochodowych mają szansę powstać nowe rodzaje usług, które przyczyni-

<sup>8</sup> A. R. Andreasen, *Profits for nonprofits: find a corporate partner. It takes strategist to survive a marketing alliance*, „Harvard Business Review” 1996, November-December.

nić mogą się do rozszerzenia gamy oferowanych usług oraz do lepszego zaspokojenia potrzeb społecznych. Praktyka pokazuje, że tego typu działania są coraz popularniejsze i przybierają na sile w kontekście takiej formy wyróżniania swojej działalności w otoczeniu przez przedsiębiorstwa, jaką jest prospołeczna działalność przedsiębiorstw. Niewykluczone jest, tak, jak mówi Kotler, że „w przyszłości (...) prospołeczne wizerunki przedsiębiorstw mogą stać się jednymi z najistotniejszych czynników budowania preferencji klientów”<sup>9</sup>. Z drugiej strony takie współdziałanie organizacji w dużym stopniu zasila w środki finansowe i nie tylko organizacje niedochodowe skierowane w swojej działalności na rozwiązywanie problemów społecznych. W konsekwencji mogą one działać na większą skalę, precyzyjniej planować swoje zadania i liczyć na wsparcie często silniejszego potencjałem partnera.

## Streszczenie

Referat przedstawia zastosowanie teorii aliansów strategicznych jako możliwość współdziałania przedsiębiorstw i organizacji non-profit. Zawiera przykłady zastosowań tego typu aliansów w przedsiębiorstwach realizujących strategię społecznej odpowiedzialności.

## Summary

The report presents the use of the theory of strategic alliances as the possibility of the cooperation of firms and of organizations of non-profit. It contains examples of uses of this type of alliances in enterprises of realizing the strategy of the social responsibility.

## Bibliografia

1. Andreassen A. R., *Profits for nonprofits: find a corporate partner. It takes strategist to survive a marketing alliance*, „Harvard Business Review” 1996, November-December.
2. Aniszewska G., *Nowa sytuacja organizacji nie nastawionych na zysk*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 3.
3. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
4. Grudzewski W. M., Hejduk I. K. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000, ss. 344–354.
5. Kotler P., *Konkurencyjność a charakter społeczny*, w: *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
6. Rok B., *System społecznej odpowiedzialności*, w: *Więcej niż zysk czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001.
7. Romanowska M., *Alianse strategiczne w świetle koncepcji zasobowej*, w: *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.