

Anita Tkocz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: anita.tkocz@ue.wroc.pl

MARKETING WSPÓLNEJ SPRAWY JAKO PRZYKŁAD WSPÓŁPRACY ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH I PRZEDSIĘBIORSTW

CAUSE RELATED MARKETING AS AN EXAMPLE OF COOPERATION BETWEEN NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS AND ENTERPRISES

DOI: 10.15611/pn.2018.530.09

JEL Classification: M310, M140, L310

Streszczenie: Marketing wspólnej sprawy jest jedną z form współpracy organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw, jest także narzędziem społecznej odpowiedzialności biznesu. Stanowi on hybrydę tradycyjnej promocji z dobroczynnością. Jego istotą jest promowanie produktu, z którego część przychodu będzie stanowić darowiznę na rzecz rozwiązania określonego problemu społecznego. Celem tego opracowania było przybliżenie pojęcia marketingu wspólnej sprawy, ukazanie współpracy organizacji *non-profit* i przedsiębiorstw w ramach tego rodzaju marketingu.

Słowa kluczowe: współpraca, współdziałanie, marketing wspólnej sprawy.

Summary: Cause related marketing is one of the forms of cooperation of non-governmental organizations and enterprises. It is also the instrument of corporate social responsibility. It is a hybrid of a traditional promotion with charity. Its essence is to promote the product from which part of the income will be a donation to solve a particular social problem. The aim of this study is to introduce the concept of cause marketing, showing the cooperation of NGOs and business in this type of marketing and present this form of cooperation.

Keywords: collaboration, cooperation, cause related marketing.

1. Wstęp

Obecnie coraz więcej organizacji rynkowych podejmuje współpracę w różnych obszarach swojej działalności. Współdziałanie organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw jest coraz częściej spotykane, szczególnie w ramach marketingu wspólnej

sprawy. Ten rodzaj współpracy jest ciekawym i aktualnym zagadnieniem. Istotę współpracy między organizacjami należącymi do różnych sektorów gospodarki wyróżnił P. Drucker, który stwierdził, że celem działania przedsiębiorstwa jest spełnianie oczekiwań interesariuszy. Określił również, że przedsiębiorstwa i organizacje pozarządowe należą do organów społeczeństwa. Wobec tego nie istnieją i nie prowadzą swojej działalności same dla siebie, tylko spełniają cele społeczne i zaspokajają pewnie potrzeby społeczne w wymiarze społeczności lokalnej lub indywidualnej jednostki [Drucker 2002]. Stanowią zatem środek do osiągnięcia celu oraz istnieją dla społeczeństwa. Prowadzenie działalności gospodarczej wiąże się jednak z wywieraniem wpływu na społeczeństwo i środowisko naturalne. Dlatego bardzo ważne jest przestrzeganie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu. Jednym z narzędzi jest marketing wspólnej sprawy, który łączy wspieranie organizacji pozarządowych oraz ważnych społecznie przedsięwzięć z celami biznesowymi przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest przybliżenie pojęcia marketingu wspólnej sprawy, ukazanie współpracy organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw w ramach tego rodzaju marketingu oraz pokazanie przykładu tej formy współpracy w Polsce.

2. Współpraca organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw

Obecnie organizacje pozarządowe i przedsiębiorstwa nawiązują współpracę, która przybiera różnorodne formy, od wspólnych akcji, wolontariatu, przekazywania pomocy rzeczowej i finansowej do działań w ramach marketingu wspólnej sprawy. Ta forma współpracy jest związana ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.

Współpraca definiowana jest jako działanie z innymi, gdy co najmniej dwa podmioty mają wzajemnie dopełniające się cele [Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, Jasiński (red.) 2012]. Współpraca organizacji to wspólne wykonywanie czynności, które mają na celu realizację projektów oraz osiąganie korzyści przez jej uczestników.

Współpraca określana jest również jako podejmowanie działań wzajemnie zgodnych i uzupełniających się oraz mających pozytywne znaczenie dla osiągnięcia celów organizacji [Lichtarski 1993]. Podejmowanie wspólnych działań przez organizacje rynkowe jest postrzegane jako element szerszego pojęcia, jakim jest współdziałanie. Współpracę określa się jako relację wiążącą co najmniej dwa podmioty, polegającą na współdziałaniu, którego celem jest osiągnięcie korzyści przez uczestników współdziałania [Strzyżewska 2011]. Z kolei współdziałanie definiowane jest jako podejmowanie działań na rzecz wspólnego celu, oparte na identyfikacji z tym celem, zaufaniu, lojalności i działaniu w interesie wszystkich uczestników z zachowaniem zaakceptowanych reguł komunikowania się i rozwiązywania konfliktów [Czarniawski 2002].

Współpraca różni się od współdziałania tym, że dotyczy węższego podejścia do wspólnego działania organizacji, w którym podmioty skupiają się konkretnie na skoordynowaniu zadań cząstkowych, wynikających z podziału zadań między organizacjami. Warto podkreślić, że współpraca powstaje z chwilą uświadomienia sobie

przez różne podmioty faktu wspólnoty interesów oraz zdefiniowania łączących je celów. Współpraca ma zawsze pozytywny charakter, a działania podejmowane są świadomie. Ponadto wyróżnia ją dążenie do stopniowego zacieśniania wzajemnych relacji [Tomski 2008].

Organizacje niekomercyjne współpracują z różnymi podmiotami należącymi do wszystkich sektorów gospodarki, ponieważ warunkiem istnienia każdej organizacji jest współdziałanie i kreowanie wzajemnie korzystnych relacji z podmiotami otoczenia. Problem ten został opisany przez P. Druckera, który określił relacje organizacji z jej podmiotami jako niezwykle istotne i wskazał, że organizacja jest zobowiązana do wypracowania pozytywnych relacji z każdym jej podmiotem [Drucker 2006]. W Polsce istnieją zapisy prawne dotyczące współpracy organizacji niedochodowych z podmiotami administracji publicznej, nie istnieją natomiast reguły współdziałania tych organizacji z przedsiębiorstwami. Współpraca pomiędzy tymi podmiotami ma indywidualne cechy określone przez organizacje podejmujące wspólne działanie. Są one zależne od wielkości przedsiębiorstwa, branży, w jakiej prowadzi działalność i zasięgu jego działań oraz od formy, specjalizacji i sposobu działania organizacji pozarządowej. Taka współpraca może być nawiązana przez każdą ze stron. Organizacje komercyjne we wspólnych działaniach z organizacjami trzeciego sektora dostrzegają szansę na poprawę wizerunku, możliwość realizacji strategii społecznej odpowiedzialności biznesu, wzrost zadowolenia i lojalności pracowników oraz promocję oferty. Z kolei dla organizacji pozarządowych współpraca z biznesem może przynieść otrzymanie środków finansowych na realizację prowadzonych działań, uzyskanie wsparcia w zakresie zarządzania organizacją oraz projektami, umocnienie pozycji organizacji pozarządowej na rynku i jej rozpoznawalności [Bonikowska, Grewiński (red.) 2011].

3. Istota marketingu wspólnej sprawy

Marketing wspólnej sprawy jest nazywany inaczej marketingiem społecznie zaangażowanym lub promocyjno-społecznym (*cause related marketing*, CRM) [Pawelczyk (red.) 2015]. Polega on na współpracy organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw. J. Daw definiuje ten rodzaj marketingu jako wielostronnie korzystną współpracę między przedsiębiorstwem i organizacją *non-profit*, w której ich wyróżniające się zasoby są połączone w celu tworzenia wartości dla udziałowców, tworzenia relacji z interesariuszami oraz komunikowania wspólnych dla obu organizacji wartości [Daw 2006]. Jego istotą jest promowanie produktu, z którego część przychodu będzie stanowić darowiznę na rzecz rozwiązania określonego problemu społecznego. Nabywca, decydując się na zakup takiego produktu, przyczynia się do wygenerowania darowizny, z którą wiąże się pomoc innym, mimo że nie ponosi dodatkowych kosztów [Varadarajan, Menon 1988].

Marketing wspólnej sprawy to wzajemnie korzystna współpraca organizacji pozarządowej i przedsiębiorstwa, która wykorzystuje aktywa firmy, jej markę, działania marketingowe, pracowników oraz zasoby organizacji pozarządowej i tym samym

przyczynia się do rozwiązywania problemów społecznych, tworzenia oraz promowania wartości i postaw prospołecznych. Ten rodzaj marketingu obejmuje działania polegające na promocji wizerunku, firmy, produktów czy usług w połączeniu z ideą społeczną. Jego istotą jest zebranie funduszy na określony cel społeczny i jednocześnie budowanie reputacji, zwiększaniu wartości firmy oraz pozyskiwaniu lojalności klientów. Marketing społecznie zaangażowany polega na wykorzystaniu budżetów, technik i strategii marketingowych do wsparcia celów społecznych z jednoczesną dbałością o wsparcie działalności biznesowej. Strategia ta wykorzystuje współpracę trzech stron: organizacji społecznej, przedsiębiorstwa i konsumenta. Występuje jednocześnie dwóch darczyńców – przedsiębiorstwo i konsument [Wasilewski (red.) 2007]. Ten rodzaj marketingu stosowany jest przez organizacje komercyjne na dojrzałych, homogenicznych rynkach, ponieważ w ten sposób można wyraźnie odróżnić ofertę od konkurencji.

Przedsiębiorstwa oraz organizacje pozarządowe nawiązują partnerską współpracę w ramach marketingu wspólnej sprawy w celu realizacji inicjatyw społecznych. Organizacje *non-profit* w tej współpracy koncentrują się na zdobyciu środków finansowych na realizację swoich celów statutowych i rozwiązywaniu problemów społecznych. Przedsiębiorstwa natomiast skupiają się na kształtowaniu swojego prospołecznego wizerunku wśród pracowników, klientów i społeczeństwa oraz na aktywizacji rynku i uzyskaniu wzrostu sprzedaży. Istotne w podejmowanej współpracy jest powiązanie marki z odpowiedzialnością społeczną, które zwiększa jej szansę i pozycję na rynku, ponieważ klienci, identyfikując się z marką, częściej wspierają prowadzone przez firmę działania prospołeczne.

Organizacje komercyjne, przystępując do partnerstwa w ramach marketingu wspólnej sprawy, wnoszą do współpracy swój kapitał, wizerunek i markę, bazę klientów, dostęp do kanałów dystrybucji, zapał, altruizm oraz kreatywność własnych pracowników, którzy są odpowiedzialni za realizację strategii społecznej odpowiedzialności biznesu oraz mogą być twórcami bądź pomysłodawcami działań promocyjnych prowadzonych w ramach tego rodzaju marketingu. Poprzez udział w tej współpracy mogą odnieść wiele korzyści, takich jak zwiększenie rozpoznawalności i wartości marki, uzyskanie wzrostu sprzedaży, pozyskanie nowych klientów, uzyskanie wpływów społecznych, zdobycie uznania wśród lokalnej społeczności oraz postrzeganie firmy przez obecnych oraz potencjalnych pracowników jako prospołecznej. Przedsiębiorstwo, realizując marketing wspólnej sprawy, powinno prowadzić działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu we wszystkich obszarach swojej działalności. Prowadzone działania promocyjne, prospołeczne oraz zarządzanie organizacją powinny być spójne i dotyczyć wszystkich działań podejmowanych w przedsiębiorstwie.

Organizacje pozarządowe w marketingu wspólnej sprawy odpowiadają za rozwiązywanie problemów społecznych. Do współpracy z podmiotami komercyjnymi wnoszą przede wszystkim znajomość potrzeb i oczekiwań społecznych, prospołeczny wizerunek, zaangażowanie w wypełnianie społecznych zadań, wiarygodność, łatwość nawiązywania kontaktów z liderami opinii publicznej, które są bardzo potrzebne podczas promocji programu i sprawiają, że jest on postrzegany

przez społeczeństwo jako wart zaangażowania oraz wiarygodny. Z realizacji programu marketingu społecznie zaangażowanego uzyskują przede wszystkim fundusze na prowadzoną działalność, realizację programów społecznych, celów oraz misji organizacji. Dobrze zaprojektowane oraz przeprowadzone działania promocyjne mogą się przyczyniać również do łatwiejszego pozyskiwania wolontariuszy, wzmocnienia społecznego wizerunku, wzrostu poparcia społecznego oraz polepszenia wiarygodności [Iwankiewicz-Rak 2011].

Najbardziej popularną formą udziału komercyjnej organizacji we wspólnym przedsięwzięciu społecznym jest darowizna stymulowana przez zakup, czyli sprzedaż produktów, z której część lub całość dochodów zostanie przekazana na realizację celu społecznego określonego przez organizację *non-profit*. Produkty te są oznakowane specjalnym logiem akcji, które jest promowane w kampanii reklamowej. W ramach marketingu wspólnej sprawy działania marketingowe mają określony zakres (wybrane i specjalnie oznaczone produkty), czas trwania (dokładnie określony w regulaminie programu) oraz cel komercyjny i społeczny, który zostaje w kampanii wyraźnie wyartykułowany i nagłośniony. Przedsiębiorstwo angażuje się nie tylko finansowo, ale również organizacyjnie poprzez zaprojektowanie całej kampanii. Sukces marketingu wspólnej sprawy jest zależny od atrakcyjności oferowanych produktów i nagłośnienia akcji, by klienci przedsiębiorstwa dokonywali zakupu produktów, z którego częściowy lub całkowity przychód zostanie przeznaczony na finansowanie zadania publicznego. Przedsiębiorstwo, realizując tę strategię, przyjmuje, że klienci charakteryzują się prospołecznymi postawami i czynnikiem decyzji zakupowych będzie możliwość wsparcia programu społecznego [Dejnaka i in. 2013].

Marketing społecznie zaangażowany może dotyczyć różnorodnej problematyki, jednak przedsiębiorstwa wybierają zagadnienia i cele, które są powszechnie wspierane, takie jak poważne choroby (choroby nowotworowe, choroby serca, astma, AIDS), potrzeby dzieci (głód, wykształcenie, potrzeby medyczne), zaspokajanie podstawowych ludzkich potrzeb (bezdomność, głód) oraz ochrona środowiska naturalnego [Kotler, Hessekiel, Lee 2012]. Zawierane partnerstwa mogą dotyczyć rozwiązania powyższych problemów w społeczności lokalnej, na terenie całego kraju lub we wskazanym miejscu na świecie.

Istota marketingu wspólnej sprawy tkwi w podejmowaniu przez organizacje *non-profit* i przedsiębiorstwa wspólnych działań, zmierzających do zwrócenia uwagi odbiorców tych działań (konsumentów) na istnienie danego problemu społecznego i próbę jego rozwiązania [Petrykowska 2014]. Społeczeństwo, biorąc udział w programach marketingu wspólnej sprawy, nie tylko zaspokaja swoje indywidualne potrzeby, ale również staje się społecznie świadome i uwzględnia wartości zbiorowe. Są to konsumenci, którzy biorą pod uwagę społeczne konsekwencje swojej prywatnej konsumpcji lub wykorzystują swoją siłę zakupową w taki sposób, aby doprowadzić do społecznie pożądanej zmiany [Rutkowska 2012].

Dzięki wykorzystaniu marketingu społecznie zaangażowanego przedsiębiorstwo może pomagać w realizacji celów społecznych i jednocześnie dbać o kondycję

finansową organizacji. Kluczowa jest współpraca między organizacją *non-profit* i przedsiębiorstwem. Ważne jest dokładne ustalenie warunków partnerstwa i ich upublicznienie oraz promocja prowadzonych działań, dzięki której większa liczba konsumentów może wziąć w nich udział. Efekty z zastosowania *cause marketingu* mogą mieć wymiar społeczny i ekonomiczny. Do efektów społecznych należą środki finansowe na rozwiązanie problemów społecznych, zmiana zachowań społeczeństwa, rozwiązanie konkretnego problemu społecznego. Natomiast do efektów ekonomicznych należą wzrost sprzedaży, poprawa wizerunku i uzyskanie przewagi konkurencyjnej oraz budowanie zaangażowania, czyli tworzenie sytuacji, w której klienci są skłonni zaangażować swój czas i energię [Codogni 2012].

4. Przykład programu marketingu wspólnej sprawy prowadzonego w Polsce – „Avon kontra rak piersi”

Programy tworzone w ramach marketingu społecznie zaangażowanego oparte są na racjonalnym, uzasadnionym osiągnięciu zysku oraz dawaniu z jednoczesnym postrzeganiem celów społecznych jako składowej celów marketingowych. W ten sposób możliwe jest wywieranie bezpośredniego wpływu na zaangażowanie klientów w realizację celów społecznych [Kozłowski 2008]. Najważniejszą zasadą w marketingu społecznie zaangażowanym jest przejrzystość informacji. Konsumenty powinni wiedzieć, jakiej organizacji pomagają, jakie fundusze zostaną jej przekazane po zakończeniu akcji oraz w jakim czasie jest prowadzony program, ponieważ bardzo często ma on ograniczony zakres czasowy, np. trwa tylko miesiąc, o czym klienci nie zawsze wiedzą.

W Polsce obecnie można zauważyć coraz częściej współpracę organizacji pozarządowych z przedsiębiorstwami w ramach marketingu wspólnej sprawy. Jest to związane z wprowadzaniem zasad społecznej odpowiedzialności biznesu przez przedsiębiorstwa i szukaniem organizacji do wspólnych działań przez organizacje niekomercyjne oraz dostrzeganiem korzyści płynących z takiej współpracy przez oba podmioty. Duża część tych programów przeprowadzana jest cyklicznie przez kilkanaście lat, powstają też jednak nowe partnerstwa. Jednym z programów przeprowadzanych w Polsce od dłuższego czasu jest „Avon kontra rak piersi”.

Kampania „Avon kontra rak piersi” została po raz pierwszy przeprowadzona w 1992 r. i trwa do tej pory. Jej celem jest walka z najczęściej występującym nowotworem złośliwym u kobiet, czyli z rakiem piersi. Profilaktyka i działania podnoszące świadomość społeczną w zakresie tego schorzenia to najważniejszy strategicznie projekt prowadzony przez Avon na świecie. Głównym celem akcji jest szerzenie wiedzy na temat profilaktyki raka piersi oraz uświadamianie kobietom, że wcześniej wykryta choroba jest wyleczalna. Działania podejmowane w ramach kampanii mają przypominać, że nowotwór piersi nie jest wyrokiem, a jedynym i najskuteczniejszym sposobem na wczesne wykrycie i efektywne zapobieganie rozwojowi choroby jest regularne wykonywanie badań profilaktycznych [*Avon kontra rak piersi...*].

W Polsce kampania „Avon kontra rak piersi” prowadzona jest od 1998 r. i jest jedną z największych inicjatyw społecznych prowadzonych w kraju. Dwie główne inicjatywy podjęte w jej ramach to „Gabinety z różową wstążką”, czyli program dofinansowań do badań kontrolnych w gabinetach na terenie całego kraju, oraz coroczny „Marsz Różowej Wstążki”, podczas którego, oprócz wyrażenia poparcia dla akcji i podkreślenia istoty problemu, można m.in. wykonać darmowe badanie USG piersi [*Świat mody i marketing...*].

Program marketingu wspólnej sprawy „Avon kontra rak piersi” został zapoczątkowany w 1992 r. przez brytyjskie konsultantki, które zaczęły sprzedawać różowe wstążeczki, żeby w ten sposób wesprzeć walkę z rakiem piersi. Tamta inicjatywa stała się początkiem akcji Avon Breast Cancer Crusade, działającej ze wsparciem firmy Avon specjalizującej się w sprzedaży bezpośredniej kosmetyków, skierowanej głównie do kobiet. Przedsiębiorstwo wspiera Avon Foundation for Women poprzez przekazywanie na jej rzecz 100% zysku ze sprzedaży specjalnych produktów oznaczonych różową wstążką, do których należą m.in. bransoletki, torby, kosmetyczki długopisy, kubki, szminki i lakiery do paznokci (produkty te bardzo często się zmieniają). Dzięki sprzedaży produktów z różową wstążką w krajach, gdzie funkcjonuje Avon, udało się do 2016 r. przekazać 800 mln dolarów na rzecz Breast Cancer Crusade na walkę z nowotworem piersi na całym świecie [*Avon Breast Cancer Crusade*].

Działania przedsiębiorstwa Avon w ramach marketingu wspólnej sprawy bardzo dobrze wpisują się w wizerunek firmy, która promuje się jako firma dla kobiet. Program „Avon kontra rak piersi” ma bardzo precyzyjne zasady, zgodnie z którymi część wpływów ze sprzedaży produktów z różową wstążką zostaje przekazana dla Avon Foundation for Women. Datek stanowi różnica między ceną detaliczną produktu a kosztem jego sprzedaży. Przejrzyste i szczegółowe zasady przekazywania funduszy oraz różnorodne produkty oznaczone różową wstążką przyczyniają się do wspierania tego programu przez klientki Avon od wielu lat. Program ten nie posiada ram czasowych, oznacza to, że w ciągu całego roku dzięki zakupom odpowiednio oznaczonych produktów wspierana jest walka z rakiem piersi. Ponadto w celu promowania swoich wysiłków na rzecz budowania świadomości i pogłębiania wiedzy o nowotworach piersi firma Avon dołącza do wszystkich produktów oznaczonych różową wstążką ulotki informacyjne na temat choroby, a także źródeł dodatkowych informacji, które można znaleźć na stronie internetowej przedsiębiorstwa oraz fundacji. Przykład tego programu marketingu wspólnej sprawy ukazuje, że ważny cel społeczny oraz jasne zasady programu stanowią doskonały fundament współpracy, która może być kontynuowana przez wiele lat.

5. Zakończenie

W ostatnich latach można zaobserwować wzrost zainteresowania współdziałaniem organizacji *non-profit* oraz przedsiębiorstw w kontekście marketingu wspólnej sprawy. Jego zastosowanie może się przyczynić do zwiększenia sprzedaży produktów

lub usług oraz stanowić metodę wyróżnienia się na rynku. Według światowych badań przeprowadzonych w 2017 r. i opublikowanych w raporcie Cone Communications, wynika, że 87% respondentów zakupi produkt, z którego część przychodu wspiera rozwiązanie problemu społecznego [Cone Communications]. Wyniki opublikowane w tym raporcie potwierdzają, że rola marketingu wspólnej sprawy będzie wzrastać, ponieważ jest to dla firm doskonała okazja do polepszenia wizerunku, a dla organizacji *non-profit* – do zdobycia funduszy na prowadzoną działalność.

Współpraca w ramach marketingu wspólnej sprawy nieustannie się rozwija, powstają nowe partnerstwa i programy, niektóre z nich odnoszą sukces, a istniejące już programy są udoskonalane, poszerzane o kolejnych partnerów oraz odbywają się ich kolejne edycje. Warto podkreślić, że dobrze przygotowany program marketingu wspólnej sprawy może być przeprowadzany przez wiele lat, jednak konsumenci muszą znać jego zasady oraz ramy czasowe jego trwania. Ponadto związek między organizacją pozarządową i przedsiębiorstwem musi mieć sens i być wyraźnie określony, w przeciwnym razie nabywcy mogą do niego podchodzić nieufnie. Konsumenci biorący udział w takim programie muszą dostrzegać, że dany program marketingu wspólnej sprawy wspiera określoną organizację pozarządową, a zasady uczestnictwa nie mogą być skomplikowane, ponieważ wtedy mogłyby zniechęcić do wzięcia w nim udziału [Śmigielska 2012].

Literatura

- Avon Breast Cancer Crusade*, <https://www.avonfoundation.org/programs/breast-cancer/> (15.06.2018).
- Avon kontra rak piersi, o kampanii*, <http://avonkontrarakpiersi.pl/o-kampanii/> (15.06.2018).
- Bonikowska M., Grewiński M. (red.), 2011, *Usługi społeczne odpowiedzialnego biznesu*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie, Warszawa, s. 71-74.
- Bussell H., Forbes D., 2006, *Developing relationship marketing in the voluntary sector*, Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, no. 15, s. 154.
- Codogni I., 2012, *Marketing społecznie zaangażowany jako narzędzie kreowania korzyści dla organizacji non-profit i for-profit*, Prakseologia, t. 153, s. 291-294.
- Cone Communications*, <http://www.conecomm.com/2017-cone-communications-csr-study-pdf/> (16.06.2018).
- Czarniawski H., 2002, *Współdziałanie potrzebą czasu*, Norbertinum, Lublin, s. 11.
- Daw J., 2006, *Cause Marketing for Nonprofits*, John Wiley&Sons, New Jersey, s. 26.
- Dejnaka A., Iwankiewicz-Rak B., Nogiec J., Spychała P., 2013, *Marketing społeczny w organizacjach komercyjnych i non-profit*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań, s. 35-36.
- Drucker P., 2002, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa.
- Drucker P., 2006, *Managing the Nonprofit Organisation*, Butterworth Heinemann, Oxford, s. 83.
- Giguere S., 2003, *Managing Decentralization. A New Role for Labour Market Policy*, OECD, Paris, s. 13.
- Iwankiewicz-Rak B., 2011, *Marketing w organizacjach pozarządowych – obszary zastosowań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 204-207.
- Kotler Ph., Hessekiel D., Lee N., 2012, *Dobro płacą*, MT Biznes, Warszawa, s. 117.

- Kozłowski W., 2008, *Cause-related marketing w badaniach naukowych i praktyce biznesowej*, Marketing i Rynek, nr 6, s. 9-14.
- Kozłowski W., Rutkowska A., 2015, *Marketing społecznie zaangażowany – szansa dla innowacji społecznych*, Logistyka, nr 2, s. 1518-1522.
- Lichtarski J., 1993, *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, s. 13.
- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.), 2012, *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa, s. 101.
- Pawełczyk P., (red.), 2015, *Kampanie społeczne jako forma socjotechniki*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 120.
- Petrykowska J., 2014, *Marketing społeczny, a marketing społecznie zaangażowany*, Marketing i Rynek, nr 8, s. 153.
- Rutkowska A., 2012, *Kapitał społeczny a gospodarka społeczna*, [w:] Kuczera M. (red.), *Młodzi naukowcy dla polskiej nauki. Część IX. Nauki humanistyczne i społeczno-ekonomiczne*, t. II, Wydawnictwo CreativeTime, Kraków, s. 45-54.
- Śmigielńska G., 2012, *Marketing społecznie zaangażowany – miraż marketingu i społecznej odpowiedzialności*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 712, s. 464.
- Strzyżewska M., 2011, *Współpraca między przedsiębiorstwami – odniesienie do polskiej praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 28.
- Świat mody i marketing społecznie zaangażowany*, <http://fashionbiznes.pl/swiat-mody-i-marketing-spolecznie-zaangazowany/2/> (15.06.2018).
- Tomski P., 2008, *Stratyfikacja współdziałania gospodarczego w przedsiębiorstwach w ujęciu praktycznym* [w:] Kopycińska D. (red.), *Konkurencyjność podmiotów rynkowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 36-37.
- Varadarajan R., Menon A., 1988, *Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy*, Journal of Marketing, vol. 52, no. 3, s. 59.
- Wasilewski P. (red.), 2007, *Szlachetna propaganda dobroci, czyli drugi tom o reklamie społecznej*, Agencja Wasilewski, Kraków, s. 19.