



## Ewa Prymon-Ryś

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie  
Wydział Zarządzania  
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem  
eprymon@zarz.agh.edu.pl

# DYSTRYBUCJA WARTOŚCI W FUNDRAISINGU\*

**Streszczenie:** Podstawą fundraisingu organizacji pozarządowych jest budowanie i utrzymywanie relacji z interesariuszami, dla których wartość stanowią działania statutowe organizacji i którzy są skłonni zaofiarować wsparcie tych działań. W praktyce fundraisingu organizacji non-profit kluczowe jest ustalenie, jakie wartości kreuje organizacja i jak wartości te mogą być dostarczone do głównych interesariuszy, co jest tematem artykułu. Obok ukazania, jak realizowana jest dystrybucja wartości dla potrzeb fundraisingu, artykuł prezentuje wyniki badań sondażowych ukierunkowanych na percepcję wartości kreowanych przez wybrane organizacje oraz działań podejmowanych przez organizacje w celu dostarczenia tych wartości.

**Słowa kluczowe:** fundraising, organizacje non-profit, dystrybucja, wartość dla interesariuszy.

**JEL Classification:** D64, D31, L30, L31.

## Wprowadzenie

Organizacje non-profit to organizacje obywatelskie, a zarazem publiczne, których działania zmierzają ku poprawie ogólnego dobrobytu społeczeństwa. Aby realizować cele statutowe, organizacje te muszą samodzielnie gromadzić środki finansowe, zaś dzięki zgromadzonym funduszom i pracy wolontariuszy tworzą wartości istotne dla interesariuszy organizacji [Limański, Drabik, 2007, s. 54; Iwankiewicz-Rak, 2011, s. 16; Barański, 2016]. Z obserwacji praktyki funkcjonowania organizacji non-profit w Polsce wynika, że kluczowe znaczenie dla rozwoju organizacji i realizacji jej celów mają fundraising oraz system dys-

---

\* Wydanie publikacji finansowane przez Akademię Górniczo-Hutniczą im. Stanisława Staszica w Krakowie (dotacja podmiotowa na utrzymanie potencjału badawczego).

trybucji wartości [Szymura-Tyc, 2005; Domański, 2010]. Działania fundraisingu wymagają zarządzania relacjami z interesariuszami organizacji – pisze o tym obszernie D. Mirońska [2016]; co z kolei implikuje konieczność wartościowania interesariuszy oraz oceny wartości kreowanych dla interesariuszy i wspólnie z nimi [Jabłoński, Jabłoński, 2007]. Współzależność między marketingiem relacji i marketingiem wartości, którą rozważa P. Chlipała [2014], a w konsekwencji zależność fundraisingu i dystrybucji wartości w przypadku organizacji non-profit są ewidentne. Celem artykułu jest przedstawienie wartości kreowanych przez organizacje non-profit dla interesariuszy oraz działań podejmowanych w zakresie dystrybucji tych wartości dla realizacji celów fundraisingu. Rozważania teoretyczne ilustrują wyniki badań sondażowych przeprowadzone wśród organizacji niedochodowych działających w Polsce, dotyczące czynników warunkujących dystrybucję wartości przez te organizacje.

## 1. Istota fundraisingu

Fundraising definiowany jest jako proces zdobywania funduszy lub darowizn rzeczowych poprzez prośenie o wsparcie osób indywidualnych, firm, fundacji dobroczynnych lub instytucji rządowych [Kawałko, 2012]. Istoty fundraisingu nie można ograniczać do gromadzenia środków finansowych, lecz należy go postrzegać jako zdolność organizacji do pozyskiwania kontaktów i kultywowania relacji z osobami wspierającymi organizację [Prymon-Ryś, 2015b].

Do interesariuszy organizacji non-profit należą przede wszystkim [Payne, Ballantyne, Christopher, 2005; Prymon-Ryś, 2015b; Mirońska, 2016]:

- beneficjenci, czyli osoby korzystające z efektów działań organizacji,
- darczyńcy (ew. sponsorzy i partnerzy), którzy wspierają organizację, przekazując na jej rzecz środki finansowe lub inne korzyści,
- pośrednicy, czyli podmioty wspomagające organizację w dystrybucji idei i wartości; zalicza się tu również media i inne podmioty opiniotwórcze,
- wpływowe instytucje, które umożliwiają funkcjonowanie organizacji i jej rozwój, co wynika ze współpracy z administracją publiczną,
- wolontariusze, czyli osoby, które bez wynagrodzenia działają w organizacji,
- etatowi pracownicy organizacji non-profit oraz członkowie organizacji (np. stowarzyszeń).

Do podmiotów istotnych dla organizacji należy też zaliczyć tę część społeczeństwa, dla której istotne są idee wspierane przez organizację. Z tej grupy bowiem wywodzić się mogą potencjalni wolontariusze oraz darczyńcy. Działania

nia fundraisingu ukierunkowane są przede wszystkim na darczyńców i sponso-  
rów, a także na interesariuszy z grupy wpływowych instytucji.

## 2. Wartość tworzona przez organizacje non-profit

Według A. Sargeanta [2004, s. 17] wartość tworzona przez organizacje non-profit sprowadza się do poprawy „ogólnego poziomu życia społeczeństwa, dzięki zebraniu i redystrybucji odpowiednich zasobów oraz dostarczaniu dóbr fizycznych i usług”. Jednak nie można ograniczać funkcji organizacji niedochodowych jedynie do redystrybucji wartości otrzymanych od darczyńców [Mirońska, 2016, s. 113].

Wartość kreowana przez organizacje non-profit w ujęciu socjologiczno-kulturowym odnosi się do użytecznych społecznie celów stanowionych i realizowanych przez organizacje [Iwankiewicz-Rak, 2011], a w ujęciu ekonomicznym do mierzalnych lub trudno mierzalnych efektów oddziaływania tych organizacji [Jabłoński, Jabłoński, 2007; Juraszek-Kopacz, Tyrowicz, 2008].

Wartość tworzona przez organizacje non-profit wynika z wypełnianych przezeń zadań, do których należą m.in. [Iwankiewicz-Rak, 2011; Prymon-Ryś, 2015a]:

- przeciwdziałanie dyskryminacji określonych grup społecznych,
- kontrola społeczna i przeciwdziałanie konfliktom społecznym,
- umożliwienie redystrybucji dóbr oraz wyboru (zgodnego z własnymi preferencjami) kierunku niesionej pomocy,
- kształtowanie postaw prospołecznych i tworzenie środowiska opiniotwórczego,
- krzewienie wiedzy.

Są też wartości w skali „mikro”, które również są rezultatem funkcji spełnianych przez organizacje non-profit, lecz dotyczą indywidualnych potrzeb i oczekiwanych korzyści. Należą do nich: możliwość niesienia pomocy innym, możliwość zdobycia umiejętności i doświadczenia, poznanie nowych ludzi i nawiązanie kontaktów, pozytywne zorganizowanie czasu wolnego czy wdzięczność za udzieloną pomoc [Przewłocka, 2011; Prymon-Ryś, 2015a].

Podsumowując, można stwierdzić, że wartość tworzona przez organizacje non-profit jest związana z wypełnianiem społecznie użytecznych zadań, które równocześnie umożliwiają darczyńcom i wolontariuszom realizację ich indywidualnych, altruistycznych dążeń. Tabela 1 zawiera zestawienie głównych interesariuszy wybranych organizacji oraz generowanych dla nich wartości, aby zilustrować różnorodność kreowanych wartości wynikającą z różnych celów statutowych i różnych form organizacyjnych.

**Tabela 1.** Przykładowe wartości generowane przez organizacje non-profit dla ich głównych interesariuszy

Nazwa organizacji	Interesariusze organizacji	Przykłady	Wartości
AIESEC Kraków	beneficjenci	praktykanci, wolontariusze uczestniczący w projektach AIESEC	wiedza, doświadczenie w realizacji projektów, rozwój kariery
	członkowie i byli członkowie	członkowie AIESEC	kontakty zawodowe i osobiste, rozwój kariery, środki finansowe na realizację projektów
	partnerzy strategiczni	uniwersytety	pomoc w organizacji praktyk studenckich, aktywizacja studentów
	pośrednicy	urząd gminy, partnerzy medialni	kształtowanie postaw prospołecznych, organizacja ciekawych wydarzeń
Fundacja Towarzystwo Sportowe Bronowicka Siatkówka	beneficjenci	sportowcy indywidualni, drużyna KS Bronowianka Kraków	środki materialne na udział w zawodach i treningach, sprzęt sportowy, możliwość korzystania z obiektów sportowych
	partnerzy	indywidualni sponsorzy i darczyńcy	emocje sportowe, poczucie dumy ze sportowych sukcesów, wydarzenia specjalne
	wplywowe instytucje	władze lokalne i administracja samorządowa, dziennikarze sportowi	aktywizacja młodzieży, promocja regionu, upominki, udział w wydarzeniach specjalnych
	działacze	członkowie fundacji, działacze KS Bronowianka Kraków i trenerzy	środki finansowe na utrzymanie klubu i wynagrodzenia, poczucie współudziału w sukcesach sportowców, emocje sportowe
Stowarzyszenie Mężczyzn św. Józefa	beneficjenci	mężczyźni zainteresowani swoim rozwojem duchowym, członkowie stowarzyszenia	rozwój duchowy, formacja, przynależność do wspólnoty, kontakty osobiste
	darczyńcy	członkowie stowarzyszenia, sponsorzy oraz indywidualni ofiarodawcy	zaproszenia na wydarzenia specjalne, wspieranie misji Kościoła, kształtowanie pozytywnych postaw społecznych
	wplywowe instytucje	Kuria Archidiecezjalna, liderzy opinii, proboszczowie wybranych parafii	realizacja misji duszpasterskiej, aktywizacja członków Kościoła
	pośrednicy	media katolickie	udział w wydarzeniach specjalnych, wpływy z promocji wydarzeń

Źródło: Opracowanie własne.

Prezentowane organizacje pozarządowe mają siedzibę w Krakowie, każda z nich ma jednak odmienną strukturę organizacyjno-prawną: AIESEC Kraków jest oddziałem AIESEC Polska, które jest stowarzyszeniem i ma status OPP. Z kolei TS Bronowicka Siatkówka jest fundacją, a Stowarzyszenie Mężczyzn św. Józefa to niezależne stowarzyszenie, choć organizacje o podobnej nazwie, realizujące zbliżone cele statutowe, działają w wielu miastach Polski. Tak zróżnicowane wartości dostarczanie być mogą dzięki integracji fundraisingu, komunikacji marketingowej oraz działań z zakresu dystrybucji.

### 3. Dystrybucja wartości dla interesariuszy

Podobnie jak w przypadku organizacji komercyjnych, ze względu na wysoki poziom użyteczności dla odbiorców – dystrybucja jest istotnym instrumentem kreowania wartości przez organizacje niedochodowe [Szymura-Tyc, 2005; Dobiegała-Korona, Doligalski, 2010].

Przez analogię do zarządzania kanałami marketingowymi w przedsiębiorstwie można przyjąć, iż kanał dystrybucji wartości w organizacjach non-profit to zbiór wzajemnie zależnych od siebie instytucji i osób współuczestniczących w przepływach strumieni związanych z działalnością organizacji niekomercyjnych, zaś „przepływ jest zbiorem funkcji wykonywanych w odpowiedniej kolejności przez uczestników kanału” [Stern, El-Ansary, Coughlan, 2002, s. 26].

Wśród podstawowych przepływów w kanałach dystrybucji wartości organizacji niekomercyjnych wyodrębnić można 4 kluczowe strumienie [Dobiegała-Korona, Doligalski, 2010; Domański, 2010; Kawalko, 2012]:

1. Związane z przepływami informacyjnymi – pozyskiwanie i przekazywanie informacji dotyczących warunków funkcjonowania organizacji, w tym o potrzebach społecznych i możliwościach uzyskania wsparcia oraz promowanie idei organizacji, kształtowanie postaw społecznych. Działania te wymagają implementacji wszelkich dostępnych form komunikacji marketingowej. Organizacje wykorzystują w szerokim zakresie media elektroniczne: zwłaszcza witryny internetowe i media społecznościowe – umożliwiają one przekazywanie aktualnych informacji oraz interakcję z odbiorcami przekazu. Duże znaczenia mają tu własne publikacje, biuletyny, sprawozdania dla wpływowych instytucji.
2. Związane z fundraisingiem – pozyskiwanie potencjalnych darczyńców, ustalanie warunków współpracy, zawieranie umów, utrzymywanie relacji oraz pozyskiwanie i alokacja funduszy niezbędnych dla sfinansowania działalności organizacji. Zastosowanie mają tu narzędzia kreowania pozytywnego wizerunku organizacji oraz techniki wykorzystywane w sprzedaży osobistej, rozumianej jako bezpośrednia i osobista prezentacja treści dla określonego odbiorcy. Skuteczność działań fundraisingu warunkowana jest rekrutacją i motywowaniem fundraiserów, czyli osób odpowiedzialnych za nawiązywanie kontaktów i pozyskiwanie funduszy. Ważne jest umiejętne zarządzanie przepływami środków finansowych, a dodatkowo zarządzanie logistyczne związane z organizowaniem wydarzeń specjalnych.
3. Związane ze świadczeniem usług – czynności i usługi wynikające z celów statutowych organizacji, kierowane głównie do beneficjentów, na przykład

prowadzenie jadłodajni dla osób bezdomnych, opieka hospicyjna nad terminalnie chorymi czy prowadzenie warsztatów doskonalenia zawodowego dla bezrobotnych. Proces dostarczania tego typu wartości związany jest z decyzją odnośnie do lokalizacji głównej siedziby organizacji lub wyboru miejsc, gdzie tego typu działalność może być realizowana np. w pobliżu miejsc zamieszkania beneficjentów ostatecznych. Dodatkowo na bieżąco przeprowadza się rekrutację, szkolenia i motywowanie wolontariuszy. W niektórych przypadkach dochodzi do tego dystrybucja fizyczna, np. zapewnienie transportu dla osób niepełnosprawnych albo odpowiedniej obsługi cateringowej.

4. Związane z przepływami dóbr materialnych – przekazywanie dowodów materialnych uwiarygodniających działalność organizacji oraz świadczących o wdzięczności wyrażanej darczyńcom. Przesyłki bezpośrednie zawierają mogą listy z podziękowaniami, zaproszenia na wydarzenia specjalne, biuletyny, rękodzieła wykonane przez beneficjentów, upominki, drukowane biuletyny oraz pozostałą korespondencję. Istotne znaczenie mają odpowiednia forma, częstotliwość i czas wysyłki.

#### **4. Dystrybucja wartości w świetle badań**

Sondażowe badania organizacji non-profit służyły identyfikacji zjawisk dotyczących m.in. dystrybucji wartości i idei przez te organizacje w aspekcie fundraisingu organizacji niekomercyjnych.

##### **4.1. Metodyka badań**

Celem przeprowadzonych badań było uzyskanie informacji dotyczących czynników wpływających na proces dystrybucji wartości przez organizacje non-profit działające w warunkach polskich. Prezentowane w artykule wyniki badań stanowią część projektu badawczego dotyczącego zarządzania relacjami w organizacjach non-profit.

Dobór próby był nielosowy; respondenci uczestniczyli w badaniu dzięki przekazywanym rekomendacjom i kontaktom osobistym. Wspólne dla grupy 40 badanych organizacji non-profit były:

- siedziba organizacji i zakres działania na terenie Polski,
- podobna podstawowa działalność statutowa (edukacja, działalność sportowa, działalność opiekuńczo-wychowawcza),
- okres istnienia organizacji non-profit: przynajmniej 3 lata.

Wśród badanych organizacji non-profit dominowały fundacje (65%); część z nich miała status organizacji pożytku publicznego. Pozostałe organizacje to stowarzyszenia (30%) i podmioty o innej formie prawnej (5%). Struktura próby nie odzwierciedla rzeczywistego udziału organizacji non-profit w tzw. III sektorze [Barański, 2016], co uniemożliwia wnioskowanie na temat całej populacji, ma jednak walor poznawczy, gdyż dystrybucja wartości jest mało zbadanym obszarem w kontekście działalności organizacji pozarządowych.

Metodą badawczą był ustrukturyzowany wywiad telefoniczny, zaś narzędziem pomiarowym był kwestionariusz wywiadu opracowany dla potrzeb niniejszego badania; przy jego konstrukcji korzystano z wyników badań NGO [Limański, Drabik, 2007; Iwankiewicz-Rak, 2011; Przewłocka, 2011; Prymon-Ryś, 2015a] oraz wcześniejszych badań własnych dotyczących dystrybucji wartości i zarządzania relacjami. Wywiady przeprowadzone zostały w czerwcu 2016 r. W badaniach wykorzystano również obserwację działalności organizacji w Internecie, w tym mediach społecznościowych oraz badania wtórnych źródeł informacji – zwłaszcza publikacji krajowych organizacji non-profit oraz Stowarzyszenia Klon/Jawor zajmującego się badaniem organizacji pozarządowych i aktywności społecznej Polaków [Poradnik NGO, 2017].

## 4.2. Prezentacja wybranych wyników badań

W badaniach starano się uzyskać odpowiedź, jakie znaczenie dla badanych organizacji mają wartości generowane dla interesariuszy, związane z ich działalnością statutową (tabela 2). Priorytetowe znaczenie dla badanych organizacji miało niesienie pomocy potrzebującym – 75% badanych deklaroowało, że jest to cel o bardzo dużym znaczeniu.

**Tabela 2.** Procentowy udział badanych organizacji deklarujących znaczenie wybranych wartości związanych z działalnością statutową

Rodzaj wartości	Ocena średnia	Znaczenie dla badanych organizacji (udział w %)				
		bardzo duże	duże	przeciętne	małe	bardzo małe
Niesienie pomocy potrzebującym	4,725	75,0	22,5	2,5	0,0	0,0
Zadowolenie beneficjentów ostatecznych	4,675	67,5	32,5	0,0	0,0	0,0
Utrzymanie pozytywnych relacji z interesariuszami	4,65	65,0	35,0	0,0	0,0	0,0
Zwiększenie poziomu wiedzy beneficjentów (w wybranej dziedzinie)	4,625	62,5	37,5	0,0	0,0	0,0
Pozytywny wizerunek i odbiór społeczny	4,225	32,5	57,5	10,0	0,0	0,0
Likwidacja nierówności społecznych	4,025	30,0	50,0	12,5	7,5	0,0

Źródło: Opracowanie własne.

Utrzymywanie pozytywnych relacji z interesariuszami znalazło się na 3. miejscu (średnia ocena 4,65), choć dla skuteczności fundraisingu to właśnie trwałość relacji jest podstawową wartością. Jednakże różnice pomiędzy odpowiedziami respondentów dotyczącymi trzech kategorii (zadowolenie beneficjentów, utrzymanie pozytywnych relacji, zwiększenie poziomu wiedzy) nie są znaczące – średnia ocena oscyluje wokół 4,65.

W przeprowadzonych badaniach starano się określić, jakie działania podejmują respondenci w celu dystrybucji wartości i komunikacji z otoczeniem (tabela 3). Prawie wszystkie badane organizacje publikują sprawozdania merytoryczne z prowadzonej działalności. Jest to głównie wymóg przepisów prawa dotyczący fundacji i stowarzyszeń. Wśród działań dystrybucyjnych dotyczących idei oraz informacji dominują narzędzia komunikacji internetowej – witryna internetowa (85%) oraz strona na Facebooku (85%); zaliczyć tu można również newslettery przesyłane mailem (32,5%). Tradycyjne formy komunikacji, np. ogłoszenia prasowe czy telewizyjne, są rzadziej stosowane – prawdopodobnie wynika to z większego kosztu tego typu działań.

**Tabela 3.** Działania w zakresie dystrybucji wartości dla interesariuszy realizowane przez badane organizacje

Rodzaj działania	Organizacje realizujące dane działanie (w %)
Sprawozdania merytoryczne z prowadzonej działalności	95,0
Fanpage organizacji w portalu społecznościowym Facebook	85,0
Witryna internetowa	85,0
Listy z podziękowaniami dla darczyńców	80,0
Organizowanie lub udział w specjalnych wydarzeniach	75,0
Plakaty, ulotki i inne druki ulotne	67,5
Funkcjonowanie biura organizacji z wydzielonym miejscem do spotkań z interesariuszami	52,5
Prezentacje i bezpośrednie spotkania z darczyńcami	42,5
Newsletter wysyłany cyklicznie poprzez e-mail	32,5
Organizacja warsztatów, spotkań, konferencji dla beneficjentów we własnych pomieszczeniach	32,5
Ogłoszenia i reklamy prasowe	30,0
Biuletyny wysyłane cyklicznie do interesariuszy (przesyłki tradycyjne)	30,0
Publikacje na temat działalności organizacji na innych niż własne witrynach internetowych	27,5
Ogłoszenia płatne w telewizji	2,5

Źródło: Opracowanie własne.

Kontakty z interesariuszami są realizowane poprzez przesyłki bezpośrednie, np. listy z podziękowaniami (80%), biuletyny (30%). W ten sposób realizowana jest większość przepływów tzw. dowodów materialnych, upominków i pamiątkowych publikacji. W ok. 50% przypadków organizacje wykorzystują też bez-



pośrednie kanały kontaktu, poprzez dostępność biura, do którego skierować mogą się interesariusze; 42,5% badanych ma zatrudnionych fundraiserów lub osoby zajmujące się bezpośrednimi spotkaniami i prezentacjami nt. działalności organizacji dla partnerów i darczyńców.

W zakresie dystrybucji usług, np. prowadzenia warsztatów doskonalenia zawodowego czy konferencji dla beneficjentów – 32% badanych organizacji ma możliwość realizacji zadań we własnych pomieszczeniach. Tu również można spotkać się z interesariuszami. Dodatkowo znaczna część organizacji (75%) bierze udział w specjalnych wydarzeniach, które pozwalają nawiązać kontakty z potencjalnymi wolontariuszami czy darczyńcami, a przede wszystkim rozpowszechniać idee ważne dla organizacji.

Można jednak zauważyć, że wśród podejmowanych działań przeważają kontakty pośrednie lub na dystans. Taka dystrybucja wartości utrudnia powstawanie bliskich relacji wiążących organizację z jej interesariuszami, co jest podstawą skuteczności działań fundraisingowych [Kawałko, 2012; Mirońska, 2016].

## Podsumowanie

W niniejszym artykule starano się wykazać, że w fundraisingu organizacji non-profit bardzo istotne są zintegrowane działania ukierunkowane na tworzenie wartości dla interesariuszy oraz ich dystrybucja. Duże zróżnicowanie wartości kreowanych przez organizacje non-profit, wynikające m.in. z odmiennej formy organizacyjno-prawnej, odmiennych celów statutowych i odmiennych grup interesariuszy, wymaga stosowania odpowiednich i zróżnicowanych działań z zakresu dystrybucji i komunikacji marketingowej. Przeprowadzone badania sondażowe ukazały znaczenie wybranych wartości kreowanych dla interesariuszy dla polskich organizacji NGO oraz przedstawiły działania podejmowane w celu przekazania tych wartości. Wynika z nich, że realizując zdania dystrybucji, w dużej mierze organizacje wykorzystują pośrednie lub wirtualne formy kontaktu, co sprawia, że wzajemne relacje stają się bardziej anonimowe – mimo rozwiązań informatycznych, które ułatwiają personalizację przekazu. Stanowi to istotne utrudnienie dla rozwoju fundraisingu organizacji, bazującego na bezpośrednich i trwałych relacjach z interesariuszami.

Ograniczeniem możliwości wnioskowania na temat całej populacji są mała liczność próby badawczej oraz jej nielosowy dobór. Mimo że przedstawione wyniki badań stanowią jedynie wycinek większego projektu badawczego, mogą stanowić punkt wyjścia dla zaprojektowania badań służących zrozumieniu czynników warunkujących dystrybucję wartości przez organizacje pozarządowe.

Pytania badawcze dotyczyć powinny zróżnicowania wartości kreowanych dla różnych grup interesariuszy – z uwzględnieniem odmiennych form organizacyjno-prawnych NGO; znaczenia tych wartości w ocenie interesariuszy i samej organizacji; identyfikacji skutecznych narzędzi, które wspierają fundraising organizacji w zakresie dystrybucji wartości dla interesariuszy oraz możliwości zaangażowania interesariuszy we współtworzenie wartości organizacji i ich dystrybucji.

Dystrybucja wartości dla interesariuszy organizacji non-profit jest zagadnieniem, które rzutuje na skuteczność prowadzenia fundraisingu. Działania fundraisingowe prowadzą do pozyskania funduszy na działalność statutową, jednak aby interesariusze byli skłonni udzielić wsparcia, konieczne jest dostarczenie wartości – ważnych dla społeczeństwa oraz ważnych dla indywidualnych podmiotów. Tematyka dystrybucji wartości niewątpliwie wymaga dalszych badań i opracowań naukowych.

## Literatura

- Barański R. (2016), *Fundacje i stowarzyszenia. Współpraca organizacji pozarządowych z administracją publiczną*, Wydawnictwo Beck, Warszawa.
- Chlipała P. (2014), *Marketing relacyjny i marketing wartości – w kierunku paradygmatu zintegrowanego*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 182, s. 11-19.
- Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (2010), *Zarządzanie wartościami klienta. Pomiar i strategię*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Domański J. (2010), *Zarządzanie strategiczne organizacjami non-profit w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Iwankiewicz-Rak B. (2011), *Marketing w organizacjach pozarządowych – obszary zastosowań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Jabłoński M., Jabłoński A. (2007), *Wybrane czynniki zarządzania wartościami organizacji non profit*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas”, z. 1, s. 71-75.
- Juraszek-Kopacz B., Tyrowicz J. (2008), *Zmierzyć niemierzalne, czyli o pomiarze oddziaływania społecznego*, [www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/Biblioteka/2008.28.pdf](http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/Biblioteka/2008.28.pdf) (dostęp: 15.09.2017).
- Kawałko R. (2012), *Fundraising – droga do skutecznego pozyskiwania funduszy. Prezentacja*, Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu, Kraków.
- Limański A., Drabik I. (2007), *Marketing w organizacjach non-profit*, Difin, Warszawa.
- Mirońska D. (2016), *Relacje z interesariuszami organizacji non profit z perspektywy marketingowej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

- Payne A., Ballantyne D., Christopher M. (2005), *A Stakeholder Approach to Relationship Marketing Strategy: The Development and Use of the "Six Markets" Model*, "European Journal of Marketing", No. 7/8, s. 855-871.
- Poradnik NGO (2017), Stowarzyszenie Klon/Jawor, [www.poradnik.ngo.pl](http://www.poradnik.ngo.pl) (dostęp: 15.09.2017).
- Prymon-Ryś E. (2015a), *Postawy młodych konsumentów wobec wolontariatu i wspierania organizacji non-profit*, „Handel Wewnętrzny: Rynek, Przedsiębiorstwo, Konsumpcja, Marketing”, nr 3, s. 194-204.
- Prymon-Ryś E. (2015b), *Znaczenie zarządzania relacjami w fundraisingu organizacji non-profit*, „Marketing i Rynek”, nr 9, s. 508-519.
- Przewłocka J. (2011), *Zaangażowanie społeczne Polaków w roku 2010: Wolontariat, Filantropia, 1%, Raport z badań*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
- Sargeant A. (2004), *Marketing w organizacjach non profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Stern L., El-Ansary A., Coughlan A. (2002), *Kanały marketingowe*, PWN, Warszawa.
- Szymura-Tyc M. (2005), *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.

## DISTRIBUTION OF VALUES IN FUNDRAISING

**Summary:** The basis for fundraising of non-profit organizations is building and maintaining relationships with stakeholders, who value the statutory activities of the organization and who are willing to support these activities. For fundraising activities of non-profit organizations it is crucial to determine which values creates the organization and how these values can be delivered to key stakeholders. The article exposes how the non-commercial values are delivered by Polish non-profit organizations. In addition, the article presents the results of surveys focused on the perception of the value created by the selected organizations and actions taken by organizations to provide these values.

**Keywords:** fundraising, non-profit organizations, distribution, value for stakeholders.