

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE ORAZ JEGO MODELE DLA ORGANIZACJI NON-PROFIT

Jarosław DOMAŃSKI

Streszczenie: Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie dorobku współczesnej literatury światowej dotyczącego koncepcji zarządzania strategicznego w sektorze organizacji niekomercyjnych, pozarządowych, których celem działania nie jest osiąganie zysku. Zaprezentowane zostało uzasadnienie stosowania zarządzania strategicznego w tych organizacjach oraz poglądy autorów na: proces planowania strategicznego, strategię, misję, główne źródła efektywności organizacji Trzeciego Sektora. Zaprezentowane zostały również trzy modele zarządzania strategicznego w organizacjach non-profit, które poddane zostały krytycznej analizie.

Słowa kluczowe: organizacja non-profit, trzeci sektor, zarządzanie strategiczne, planowanie strategiczne, model zarządzania.

1. Wprowadzenie

Trzeci sektor już od wielu lat uznawany jest za najszybciej rozwijającą się część aktywności społeczno-gospodarczej nowoczesnych państw demokratycznych [1],[2],[3],[4]. Podejmowane są różne próby opracowywania nowych, lub adaptacji już uznanych koncepcji, metod i narzędzi zarządzania dla potrzeb trzeciego sektora. Zarządzanie strategiczne we wszystkich możliwych wymiarach może stać się przydatnym narzędziem w funkcjonowaniu organizacji non-profit [5],[6],[7],[8],[9],[10]. Autorzy podkreślają, że przyczyni się ono do wzmocnienia ich mocnych stron i wykorzystania szans płynących z otoczenia, ale przede wszystkim stanowi swoistą receptę na większość słabych stron i kłopotów z jakimi organizacje te borykają się niemal na co dzień. Pozwoli również na właściwe i skuteczne reagowanie na najpoważniejsze zagrożenia płynące z otoczenia. Usprawni organizację i podniesie jej efektywność. Uczyni ją bardziej wiarygodną w oczach interesariuszy, co powinno wprost przełożyć się na wzmocnienie jej zasobów zarówno finansowych jak i ludzkich.

W zakresie naukowych rozwiązań i stosowanych technik zarządzania sektor non-profit jest opóźniony w stosunku do sektora biznesu o około 15 lat. Literatura dotycząca planowania strategicznego w przedsiębiorstwach pojawiła się w połowie lat sześćdziesiątych, natomiast analogiczna tematyka dotycząca sektora non-profit przypada na koniec lat siedemdziesiątych. Jak podkreśla Roger Courtney, zainteresowanie badaczy dotyczyło adaptacji dla potrzeb trzeciego sektora następujących metod i technik zaczerpniętych z zarządzania strategicznego: analiza SWOT, PEST, macierz Ansoff'a, analiza sektora Portera (tzw. 5 sił Portera), analiza macierzowa Boston Consulting Group, analiza interesariuszy [9].

2. Zarządzanie strategiczne w organizacjach non-profit w świetle współczesnej literatury

We współczesnej literaturze światowej można zidentyfikować pokazną w swych

rozmiarach grupę tekstów, które dotyczą zastosowania zarządzania strategicznego dla organizacji non-profit. Celem zazwyczaj jest wykazanie zasadności stosowania tej koncepcji w trzecim sektorze, analiza zakresu wykorzystywania, stworzenie cząstkowych modeli, czy to odnoszących się do określonych typów organizacji (muzea, szkoły, organizacje sportowe, religijne), czy do poszczególnej fazy w planowaniu strategicznym (określenie misji, wizji, planowanie).

2.1. Planowanie strategiczne

Planowanie strategiczne w organizacjach non-profit jest pozytywnie skorelowane z osiąganymi przez nie wynikami w następujących wymiarach: orientacji na zewnętrzne otoczenie, orientacji funkcjonalnej oraz w nastawieniu na angażowanie kluczowego personelu [11]. Planowanie strategiczne pomaga organizacjom w lepszym skoncentrowaniu się na dynamicznych zmianach w otoczeniu [12]. Organizacje non-profit są zainteresowane planowaniem strategicznym, jednak dyrektorzy wydają się dostrzegać, że wkład wykonywanych w tym procesie analiz jest niedostateczny [13]. Waga, jaką organizacje przykładają do drobiazgowego planowania jest ściśle skorelowana z ich naturą oraz z naciskiem na tradycyjne struktury organizacyjne – organizacje, które posiadają zarząd, opłacaną administrację, członków wolontariuszy, różne komisje angażują swoich interesariuszy (np. administrację, wolontariuszy, klientów) w proces tworzenia planu [14]. Organizacje, których czas istnienia jest dłuższy przywiązują większą wagę do planowania strategicznego, natomiast na proces ten nie mają wpływu: wiek członków, źródło funduszy, wykształcenie personelu administracyjnego oraz poziom biurokracji [14]. Oceniając swój proces zarządzania strategicznego, organizacje muszą wziąć pod uwagę jego wymiar jakościowy; wielowymiarowe podejście do tego procesu zapewnia większy zwrot z aktywów (ROA) [15].

2.2. Strategie

Organizacje stosują szeroką gamę zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych strategii, większość z nich spełnia lub nawet przekracza oczekiwania, wybór strategii powinien być dokonywany z punktu widzenia jej efektywności i sprawności [16]. Formułowane przez organizacje strategie kładą szczególny nacisk na takie jej wymiary jak struktury oraz misja [17]. Szereg spostrzeżeń dotyczących ich strategii implikuje spojrzenie na organizacje non-profit (kościół) jako na podmioty konkurencyjne. Strategie te niekiedy muszą dotyczyć wyboru pomiędzy tradycjonalizmem a innowacyjnością oraz mogą dotyczyć kooperacji i współpracy [18]. Organizacje powinny znaleźć właściwe rozwiązanie pomiędzy dwoma podstawowymi dylematami strategicznymi: wyborem pomiędzy członkostwem a wpływem oraz pomiędzy reprezentacją a kontrolą [19]. Organizacje osiągają sukces gdy: realizowane przez nich różne strategie są ze sobą ściśle związane, są zorientowane na finanse ze zdywersyfikowanymi źródłami finansowania, stosują narzędzia marketingowe oraz źródłem ich wzrostu jest zwiększenie użyteczności ich oferty [20].

2.3. Misja organizacji

Menedżerowie organizacji non-profit zdają sobie sprawę z faktu iż dobrze sformułowane określenie misji może przynieść ogromne korzyści [21]. Efektywny proces formułowania misji oprócz można na następujących krokach: wprowadzenie, analiza:

składników, komunikacji, konotacyjna oraz stosowalności [22]. Natomiast największy udział w kształtowaniu misji organizacji ma – według badań - naczelne kierownictwo [23]. Zaangażowanie szerokiego grona interesariuszy w proces kształtowania misji jest pozytywnie skorelowane z wynikami, działania te nie powinny mieć charakteru odgórnego narzucania koncepcji misji, lecz mniej sformalizowanego i kreatywnego współuczestniczenia w nich możliwie dużych grup [23]. Jednak liderzy organizacji pozarządowych powinni nie tylko koncentrować się na wypełnianiu misji, lecz również zwracać uwagę na zarządzanie swymi organizacjami w zmieniającym się otoczeniu [24].

2.4. Główne źródła efektywności

Podejmowane są również rozważania dotyczące czynników, które mają wpływ na działalność organizacji non-profit oraz na ich efektywność. Dostrzegane jest, że organizacje zarządzane przez pełnoetatowych menedżerów oraz zatrudniające płatny personel charakteryzują się wyższym stopniem racjonalizacji działań [25]. Czynniki które mają istotny wpływ na działalność organizacji to: zdobyte doświadczenia we wspólnym działaniu, właściwe relacje z głównymi fundatorami, kierownicy wyposażeni w umiejętności lobbowania, zależność od zasobów rządowych, konkurencja o zasoby w otoczeniu [26].

2.5. Pozostałe

Cząstkowy model zarządzania strategicznego dla muzeów zorientowanych na udostępnianie swych zbiorów odwiedzającym opracowała Eva Reussner. Twierdzi, że model zarządzania strategicznego dla organizacji non-profit powinien być kompleksowy i uwzględniający uwarunkowania zewnętrzne takie jak politykę (kulturalną) państwa oraz obowiązki wynikające z pełnienia funkcji publicznych [27].

Rolę reputacji, wizerunku i identyfikacji podkreśla Ian Fillis. Zarządzanie reputacją, identyfikacją oraz wizerunkiem ma swoje zastosowanie również w małych organizacjach i może być postrzegane z perspektywy marketingu i przedsiębiorczości [28].

Pomimo istotnych różnic w zarządzaniu strategicznym oraz w ocenie wyników pomiędzy organizacjami non- oraz for-profit możliwe jest jednoczesne ich badanie [29].

3. Modele procesu planowania strategicznego w organizacjach non-profit

Jednym z kierunków działań zmierzających do dostosowania koncepcji zarządzania strategicznego do potrzeb organizacji niekomercyjnych jest poszukiwanie modelu procesu planowania strategicznego, lub – bardziej ogólnie – modelu zarządzania strategicznego. Współczesna literatura jednak nie obfituje w zbyt liczne wyniki tych naukowych poszukiwań.

Chyba najbardziej kompleksowy model procesu planowania strategicznego, został opracowany przez Johna Brysona w 1988 roku [6]. Badacz ten zauważa, że rozsądny oraz strukturalizowany proces planowania strategicznego może pomóc menedżerom organizacji non-profit w identyfikacji oraz w wypracowaniu rozwiązań najważniejszych zagadnień przed którymi staje organizacja. Dzieli go na 8 etapów [6]:

1. Działania wstępne, które mają na celu osiągnięcie porozumienia co do przyszłych działań związanych z planowaniem strategicznym, a do których zaliczyć można: cele, preferowane kroki w procesie planowania, formę oraz czas raportu z działań,

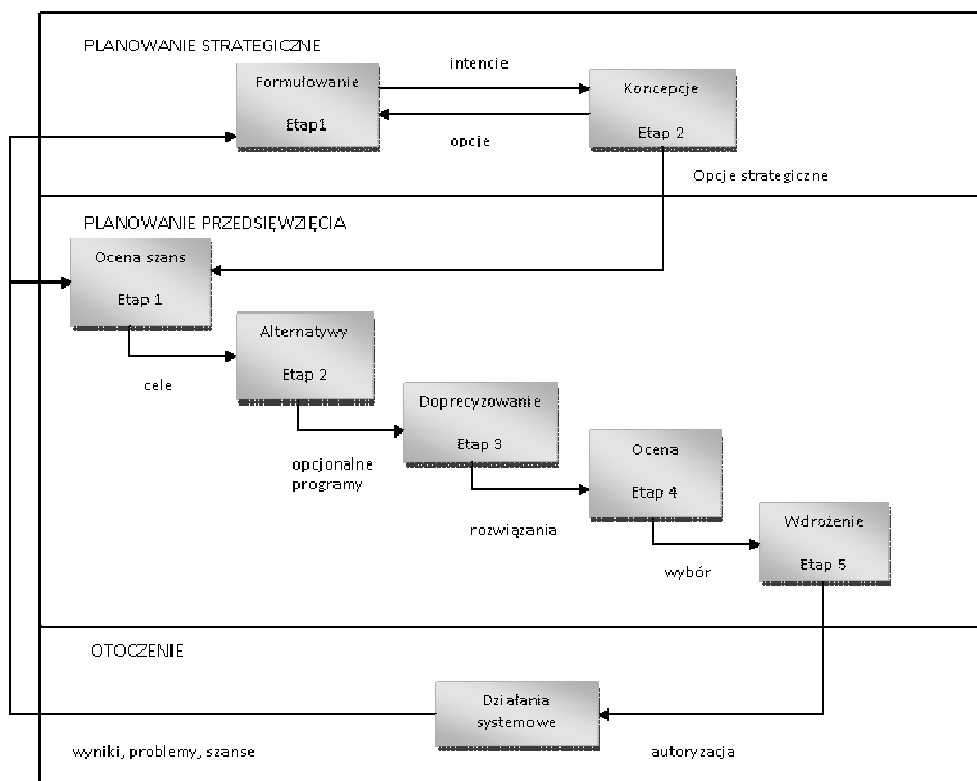
rolę, funkcję oraz skład zespołu powołanego do planowania oraz przydzielenie niezbędnych zasobów dla tego procesu.

2. Identyfikacja oraz wyjaśnienie obowiązków, które zostały niejako narzucone organizacji. Przez pojęcie obowiązków (*mandates*) Bryson rozumie wszelkie procedury legislacyjne, zapisy statutu, wewnętrzne zarządzenia, które muszą być wzięte pod uwagę w procesie planowania strategicznego.
3. Opracowanie misji oraz określenie wartości, jakimi organizacja zamierza się kierować w swych działaniach. Etap ten przynosi jasne sformułowanie głównej przyczyny istnienia organizacji. Wraz z krokiem poprzednim tworzy socjalne uzasadnienie istnienia. Jednak przed opracowaniem misji, organizacja powinna przeprowadzić analizę swych interesariuszy i dopiero na jej bazie formułować, odpowiadające im deklaracje.
4. Analiza otoczenia zewnętrznego polegająca na identyfikacji trendów z politycznych, ekonomicznych, socjologicznych oraz technologicznych, które mogą mieć wpływ na organizację, na identyfikacji i analizie: klientów, konsumentów, donatorów, konkurentów i partnerów.
5. Analiza wnętrza organizacji, która doprowadzić ma do identyfikacji silnych oraz słabych jej stron, których źródeł można poszukiwać w: zasobach, obecnie realizowanej strategii, osiągniętych dotychczas wynikach.
6. Określenie zasadniczych wyzwań strategicznych, przed którymi staje organizacja. mogą być one sformułowane w postaci celów, które powinny zostać osiągnięte.
7. Określenie strategii, czyli sposobów realizacji celów, jako mieszanki programów, barier do pokonania, głównych propozycji, alokacji zasobów, które zdefiniować mają czym jest organizacja, a także jakie podejmuje działania oraz jakie są ich przyczyny.
8. Określenie wizji przyszłości organizacji, czyli opis tego, czym będzie organizacja po zakończonym sukcesem wdrożeniu opracowanych strategii. Etap ten nie zawsze jest obowiązkowy.

Kroki te wyczerpują proces planowania strategicznego. Po nim następuje podjęcie niezbędnych działań oraz pomiar i ocena rezultatów. Należy pamiętać, że cały proces ma charakter iteracyjny i pozwalający na bieżące wprowadzanie poprawek w miarę zmian zachodzących w otoczeniu lub w przypadku nie osiągnięcia satysfakcjonujących wyników.

Model zaproponowany przez Brysona nie odbiega jednak w sposób znaczący od innych modeli, znanych z sektora organizacji komercyjnych. Podkreśla jedynie nieco silniej rolę analizy interesariuszy oraz konieczność, obok sformułowania misji także określenia wartości na jakich bazować będzie organizacja non-profit.

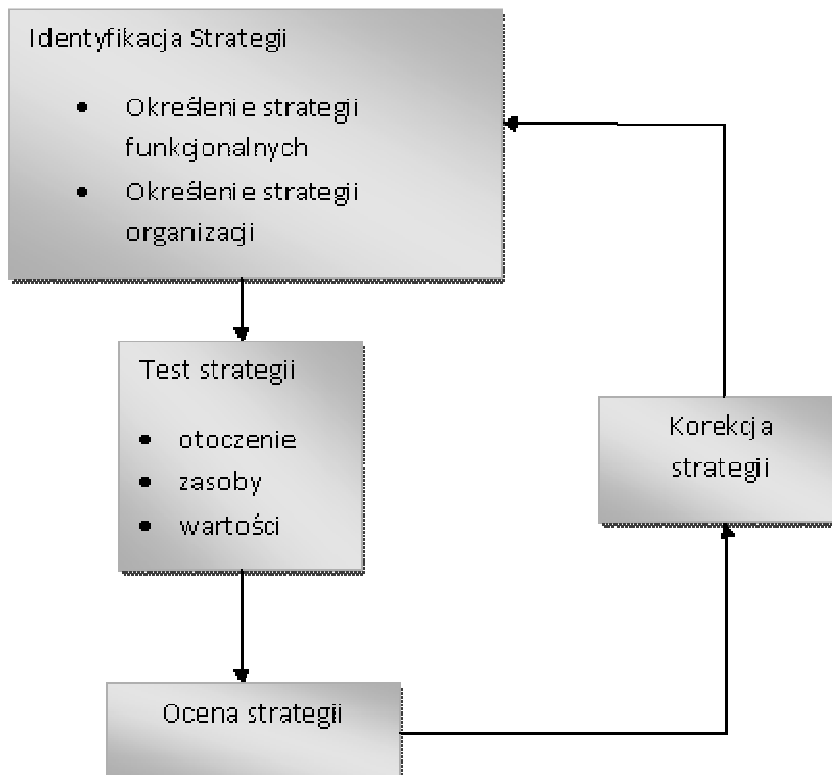
Podobnie, w niewielkim stopniu dopasowany do specyfiki interesujących nas organizacji jest model zaproponowany w 1984 roku przez Paula Nutt'a, a zaprezentowany na Rys 1. Powstał on na bazie analizy teoretycznych opracowań dotyczących planowania i wyróżnia dwa główne obszary: planowanie strategiczne oraz planowanie projektów. Natomiast samo planowanie strategiczne dzieli na etap tworzenia, formułowania celów oraz na etap koncepcyjny, czyli formułowania opcji działań.



Rys 1. Model zarządzania strategicznego dla organizacji non-profit Paula Nutt'a.
Źródło: [30]

Etap formułowania celów przynosi identyfikację i wyjaśnienie problemów, przed którymi staje organizacja oraz tworzy założenia do dalszej dyskusji i analiz. Służy identyfikacji oraz segregacji płynących z otoczenia szans, dzięki identyfikacji trendów politycznych, prawnych, technologicznych, które kreują okazje do działania. Rezultatem tego etapu jest zestaw celów i intencji działania. W etapie koncepcyjnym cele te są zamieniane na opcjonalne plany działania uwzględniające przydział zasobów. Jego wynikiem są opcje strategiczne rozumiane jako nawiązujące do zidentyfikowanych w poprzednim etapie celów, plany różnych działań, które powinny być przez organizację zrealizowane. Nutt wydzieliła pięć etapów poświęconych planowaniu poszczególnych przedsięwzięć, które zostały uprzednio zidentyfikowane i zatwierdzone do realizacji. Pierwsze dwa z nich są podobne do etapów formułowania celów oraz analizy alternatyw: polegają na analizie otoczenia, wyznaczeniu celów oraz na kreacji opcjonalnych programów. W etapie trzecim programy są uszczegółowione, by w etapie czwartym zostać poddane ocenie. Najlepsze z nich kierowane są do wdrożenia, które to jest przedmiotem etapu piątego. W całym modelu zachodzi ciągła interakcja z otoczeniem, które brane jest pod uwagę zarówno w procesie planowania strategicznego, jak i planowania przedsięwzięć [30].

Nieco inne spojrzenie na proces zarządzania strategicznego w organizacjach non-profit prezentuje Mary Hatten (Rys. 2).



Rys 2. Model zarządzania strategicznego dla organizacji non-profit Mary Hatten.
Źródło: [31]

Wydaje się, że jej pogląd jest dużo lepiej dostosowany do realiów tych podmiotów niż uprzednio zaprezentowane dwa modele. Dostrzega ona mianowicie, że menedżerowie tych organizacji nie są skłonni, ani nie mają potrzeby stałej redefinicji celów, które mają wyznaczyć w przyszłości główną strategię działania. Organizacje non-profit niejako rodzą się z nadanymi w procesie ich powstawania celami, które są główną przyczyną ich istnienia. Nie poszukują też nowych z uwagi na duże trudności z precyzyjnym ich oznaczeniem wynikające z głównie ich społecznego charakteru, z niskiej wiedzy mikroekonomicznej, z małej wreszcie wagi celów finansowych. Hatten podkreśla, że wstępnym krokiem w procesie opracowywania strategii powinno być sporządzenie strategicznego profilu aktualnie realizowanych i stosowanych strategii funkcjonalnych. Skoncentrowanie się bardziej na tym, co w rzeczywistości dzieje się w danej organizacji niż próbowanie wyselekcjonowania a następnie pogodzenia wielu sprzecznych celów wynikających z analizy otoczenia, jak to jest stosowane w organizacjach komercyjnych. Zakłada zatem identyfikację uznanych w organizacji praktyk działania, które można nazwać strategiami i użycie sumy tych funkcjonalnych aktywności do określenia całościowej strategii organizacji. Proces planowania strategicznego będzie wtedy w dużo większym stopniu produktywny i efektywny. Kolejnym krokiem jest poddanie tak

wypracowanej strategii testowi przy użyciu analizy otoczenia, zasobów oraz wartości, którymi kieruje się organizacja. Celem tego testu jest poznanie obecnego stopnia efektywności realizowanej strategii oraz próba aproksymacji tej wielkości w przyszłości. Potem następuje ocena uzyskanych rezultatów i ewentualne działania korygujące [31].

4. Wnioski

Zaprezentowany wyżej pogląd jest również zgodny ze zdaniem autora niniejszej pracy. Twierdzenie, iż organizacje non-profit nie są skłonne do ciągłej redefinicji swych celów wskutek zmian zachodzących w otoczeniu i dopiero na tej podstawie tworzenia strategii działania jest jedną z hipotez, która powinna zostać zweryfikowana poprzez właściwe badania. Praktyka tych organizacji wykazuje, że jedynymi strategiami, które są realizowane są strategie funkcjonalne, do których można zaliczyć: strategie finansowe, promocyjne, fundraisingu, personelu itp. Ogólna strategia organizacji jest wynikiem tych, cząstkowych działań.

Z przeprowadzonej analizy osiągnięć współczesnych badaczy można wyciągnąć jeszcze dwa, dość kluczowe w swym znaczeniu wnioski.

Pierwszy z nich dotyczy poszukiwania właściwej drogi adaptacji znanych z sektora komercyjnego metod i koncepcji stosowanych w zarządzaniu strategicznym do odmiennej specyfiki sektora non-profit. Wydaje się, że potrzebne jest znalezienie swoistego „złotego środka” pomiędzy kluczową rolą naczelnego kierownictwa organizacji a krańcowym delegowaniem swoich uprawnień związanych z planowaniem strategicznym. Jaki jest ten złoty środek – to problem, który w kontekście organizacji non-profit, jak dotąd chyba jest nierozwiązany.

Drugi wniosek jest ogólniejszej natury i powstaje na bazie pytania o to, która ze znanych dotychczas szkół zarządzania strategicznego jest najwłaściwsza dla interesujących nas organizacji – może wskazane jest wręcz poszukiwanie zupełnie nowej szkoły? Większość jednak prac sprowadza się do dostosowania znanych już koncepcji, czy metod, do uwzględnienia w nich jedynie specyfiki interesujących nas podmiotów. Badacze nie zadają sobie dostatecznie wyraźne pytań zmierzających do wypracowania nowych, unikalnych rozwiązań, lub choćby takich, które byłyby syntezą dorobku dotychczas znanych szkół zarządzania strategicznego.

Literatura

1. Salamon L. M., Anheier R. K.: The Emerging Nonprofit Sector: An Overview. University Press, Manchester, 1996.
2. Salamon L. M., Anheier H. K. a. A.: The Emerging Sector Revisited. A Summary Revised Estimates, CNP the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Phase II. 1999.
3. Lauer L. D.: Nonprofits Going Global Opportunities and Problems from a Communicator's Perspective. Nonprofit World, 13, 6, 1995, s p45-48.
4. Sargeant A.: Marketing w Organizacjach Non Profit. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2004.
5. Bryson J. M.: Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. Jossey-Bass, San Francisco, 1995.
6. Bryson J. M.: A Strategic Planning Process for Public and Non - Profit Organizations. Long range planning, 21, 1, 1988, s 73-81.

7. Kemp R. L., Kemp J. D.: A New Planning Model for the Public and Nonprofit Sector. *Management Research News*, 15, 2, 1992, s p1-3.
8. Mulhare E. M.: Mindful of the Future: Strategic Planning Ideology and the Culture of Nonprofit Management. *Human organization*, 58, 3, 1999, s 323-331.
9. Courtney R.: *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*. Routledge, London and New York, 2002.
10. Goold M.: Institutional Advantage: A Way into Strategic Management in Not-for-Profit Organisations. *Long Range Planning*, 30, 2, 1997, s 291-293.
11. Griggs H. E.: Corporatisation of the Not-for-Profit Sector: Strategic Planning and Organisational Performance in Disability-Based Organisations. *International Journal of Disability, Development & Education*, 50, 2, 2003, s 197-220.
12. Bratt R. G.: Challenges for Nonprofit Housing Organizations Created by the Private Housing Market. *Journal of Urban Affairs*, 31, 1, 2009, s 67-96.
13. Katsioloudes M. I., Tymon W. G.: Strategic Planning Practices: Are they what they should be? *Human Systems Management*, 22, 4, 2003, s 177-183.
14. Crittenden W. F., Crittenden V. L.: Relationships between Organizational Characteristics and Strategic Planning Processes in Nonprofit Organizations. *Journal of Managerial Issues*, 12, 2, 2000, s 150-169.
15. Gunby Jr N. W.: Firm Performance and Complementary Strategy Development Processes. *Management Decision*, 47, 5, 2009, s 7-7.
16. Golensky M., Mulder C. A.: Coping in a Constrained Economy: Survival Strategies of Nonprofit Human Service Organizations. *Administration in Social Work*, 30, 3, 2006, s 5-24.
17. Rhodes M. L., Keogan J. F.: Strategic Choice in the Non-Profit Sector: Modelling the Dimensions of Strategy. *Irish Journal of Management*, 26, 1, 2005, s 122-135.
18. Miller K. D.: Competitive Strategies of Religious Organizations. *Strategic Management Journal*, 23, 5, 2002, s 435-456.
19. Pijl K. v. d., Sminia H.: Strategic Management of Public Interest Organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations*, 15, 2, 2004, s 137-155.
20. Crittenden W. F.: Spinning Straw into Gold: The Tenuous Strategy, Funding, and Financial Performance Linkage. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 29, 2000, s 164-182.
21. Vandijck D., Desmidt S., Buelens M.: Relevance of Mission Statements in Flemish Not-for-Profit Healthcare Organizations. *Journal of nursing management*, 15, 2, 2007, s 131-141.
22. Cochran D. S., David F. R., Gibson C. K.: A Framework for Developing an Effective Mission Statement. *Journal of Business Strategies*, 25, 2, 2008, s 27-39.
23. Bart C. K., Tabone J. C.: Mission Statements in Canadian Not-for-Profit Hospitals: Does Process Matter? *Health care management review*, 25, 2, 2000, s 45-63.
24. Frumkin P., Casey A. E.: *Creating New Schools: The Strategic Management of Charter Schools*. Annie E. Casey Foundation, 2003.
25. Hwang H., Powell W. W.: The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. *Administrative Science Quarterly*, 54, 2, 2009, s 268-298.
26. LeRoux K., Goerdel H. T.: Political Advocacy by Nonprofit Organizations: A Strategic Management Explanation. *Public Performance & Management Review*, 32, 4, 2009, s 514-536.

27. Reussner E. M.: Strategic Management for Visitor-Oriented Museums. *International Journal of Cultural Policy*, 9, 1, 2003, s 95-108.
28. Fillis I.: Image, Reputation and Identity Issues in the Arts and Crafts Organization. *Corporate Reputation Review*, 6, 3, 2003, s 239-251.
29. Reeves T. C., Ford E. W.: Strategic Management and Performance Differences: Nonprofit Versus for-Profit Health Organizations. *Health care management review*, 29, 4, 2004, s 298-308.
30. Nutt P., C.: A Strategic Planning Network for Non-Profit Organizations. *Strategic Management Journal*, 5, 1984, s 57-75.
31. Hatten M. L.: Strategic Management in Not-for-Profit Organizations. *Strategic Management Journal*, 3, 1982, s 89-104.

Dr inż. Jarosław DOMAŃSKI
Wydział Zarządzania
Politechnika Warszawska
02-524 Warszawa, ul. Narbutta 85
tel. 22 2348432
e-mail: J.Domanski@wz.pw.edu.pl