

Sugerowane cytowanie:

Nowacki, P. (2016). Wykorzystanie wybranych metod analizy strategicznej w diagnozie potencjału rozwojowego organizacji pozarządowych. *International Entrepreneurship Review* (previously published as *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*), 2(1), 23-37.

Wykorzystanie wybranych metod analizy strategicznej w diagnozie potencjału rozwojowego organizacji pozarządowych

Piotr Nowacki

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Strategii i Metod Zarządzania¹
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
e-mail: piotr.nowacki@ue.wroc.pl

Streszczenie:

Artykuł przedstawia specyfikę organizacji pozarządowych ze szczególnym uwzględnieniem trudnych warunków ich funkcjonowania w Polsce i na tym tle przedstawia ważność zastosowania w tych organizacjach zarządzania strategicznego, a zwłaszcza jego kluczowego elementu, czyli analizy strategicznej. Autor na bazie własnego doświadczenia związanego z wykonaną analizą strategiczną dwóch organizacji pozarządowych oraz przeglądu literatury przedstawia propozycję zastosowania wybranych analiz strategicznych z ustaleniem kolejności ich wykonania. Propozycja obejmuje co najmniej po jednej metodzie z analiz: makrootoczenia, mikrooczenia, organizacji oraz uwzględnia analizę zintegrowaną SWOT z jej dwiema odmianami SWOT/TOWS i MOWST. W artykule została postawiona hipoteza, że odpowiedni dobór metod analizy strategicznej z uwzględnieniem ich przed analizą SWOT i jej modyfikacjami pozwala na bardziej obiektywne określenie potencjału rozwojowego organizacji. Może to mieć wpływ na doprecyzowanie czy też zmianę misji organizacji, zwiększając tym samym zdecydowanie szanse na lepszy dobór strategii, a tym samym ułatwiając stabilny rozwój organizacji.

Słowa kluczowe: organizacje pozarządowe; zarządzanie organizacją pozarządową; zarządzanie strategiczne; strategia; analiza strategiczna; metody analizy strategicznej

Klasyfikacja JEL: L31

1. WPROWADZENIE

W dobie coraz większej turbulencji otoczenia zarządzanie strategiczne, a w szczególności jego istotna część – analiza strategiczna jest w centrum zainteresowań każdej większej organizacji gospodarczej. Biorąc pod uwagę powyższe, warto zastanowić się, czy analiza strategiczna powinna znaleźć zastosowanie w organizacjach pozarządowych, dla których celem istnienia nie jest generowanie zysku, jak

¹ Autor dziękuje Chrześcijańskiej Służbie Charytatywnej (www.chsch.pl) i Fundacji ADRA Polska (www.adra.pl) za pomoc w napisaniu powyższego artykułu.

to ma miejsce w przedsiębiorstwach, ale czynienie szeroko rozumianego dobra społecznego. Jeśli tak, to należałoby określić, w jakim zakresie oraz w jakiej konfiguracji powinno to mieć miejsce.

Celem artykułu jest podkreślenie znaczenia analizy strategicznej w organizacjach pozarządowych oraz dokonanie wyboru szczegółowych jej metod adekwatnych dla organizacji pozarządowych wraz ze wskazaniem niezbędnej ich modyfikacji, aby maksymalnie ułatwić stabilny ich rozwój. Biorąc pod uwagę szczególną rolę organizacji pozarządowych w społeczeństwie, jak również, jak to zostanie wykazane w artykule, dużą ich słabość, powyższy cel wydaje się bardzo istotny nie tylko dla rozwoju każdej organizacji pozarządowej, ale przede wszystkim dla jej przetrwania w coraz bardziej turbulentnym otoczeniu.

2. SPECYFIKA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

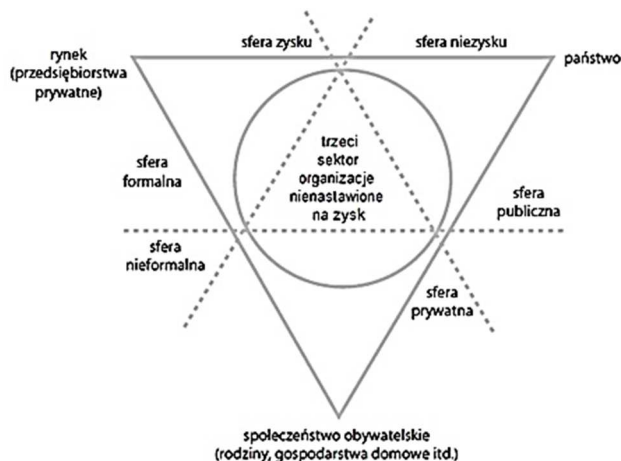
Organizacje pozarządowe zwane również organizacjami trzeciego sektora są organizacjami, które zdecydowanie odmiennie funkcjonują w stosunku do pozostałych dwóch sektorów, czyli sektora publicznego i sektora biznesowego (Fudaliński, 2013, s. 19). O specyfice zarządzania organizacjami pozarządowymi decydują trzy główne czynniki (Kafel, 2008, s. 85):

- opierają swą działalność na budżecie, a nie na wynagrodzeniu za osiągnięte wyniki (wpływy do budżetu pochodzą od podatnika, ofiarodawcy, grantodawcy) i w efekcie powodzenie instytucji mierzy się raczej wielkością budżetu niż uzyskiwanymi wynikami,
- są uzależnione od licznych interesariuszy (*stakeholders*), w przeciwieństwie do przedsiębiorstw oferujących swe usługi na rynku dla zysku ich najważniejszym interesariuszem jest klient i jego satysfakcja,
- istnieją po to, aby realizować cele społeczne, co powoduje, że mogą one traktować swoją misję jako absolut moralny, a nie jak działalność gospodarczą, podlegającą rachunkowi nakładów i wyników.

Próbę wskazania na relacje i powiązania, zachodzące pomiędzy rynkiem, społeczeństwem i państwem podjął Abrahamson (2001, za: Kwaśnicki, 2005, s. 12). Opracowany przez niego model, zilustrowany na rysunku 1, uwzględnia następujące dychotomie:

- rynek – państwo – strefa zysku i niezysku,
- państwo – społeczeństwo obywatelskie – strefa publiczna i prywatna,
- społeczeństwo obywatelskie – rynek – strefa nieformalna i formalna.

Abrahamson (2001, za: Kwaśnicki, 2005, s. 12) ulokował trzeci sektor centralnie i niejako na „przecięciu” obszarów działania rynku, społeczeństwa obywatelskiego i państwa. Instytucje trzeciego sektora, m.in. na skutek ścisłej współpracy zarówno z administracją, jak i biznesem dążą do spełnienia wymagań tak społecznych, jak i biznesowych (Matyaszek-Szarek, 2008, s. 77).



Rysunek 1. Poglądowe przedstawienie relacji zachodzących pomiędzy rynkiem, społeczeństwem i państwem
Źródło: Kowański (2005).

3. POTRZEBA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH

Organizacje pozarządowe, podobnie jak organizacje gospodarcze (sektor biznesowy), są narażone na dynamiczne zmiany w otoczeniu. Odpowiedzią sektora biznesowego na turbulencje otoczenia było m.in. powstanie koncepcji zarządzania strategicznego. Biorąc pod uwagę, że sektor pozarządowy uwzględnia w swojej działalności rachunek kosztów, koncepcja zarządzania strategicznego wydaje się być bardzo przydatna w celu zapewnienia nie tylko przetrwania organizacji pozarządowych, ale przede wszystkim ich trwałego rozwoju.

Jak podaje Główny Urząd Statystyczny (GUS), na koniec 2012 r. w Polsce zarejestrowanych było 83,5 tys. organizacji społecznych i partii politycznych w tym: 8 tys. organizacji pożytku publicznego, 69,5 tys. stowarzyszeń i podobnych podmiotów, 8,5 tys. fundacji, 1,8 tys. społecznych podmiotów wyznaniowych, 3,3 tys. organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego, 0,3 tys. organizacji pracodawców i 0,1 tys. partii politycznych (Główny Urząd Statystyczny, 2015, s. 192). Pomimo tak dużej ilości podmiotów trzeciego sektora GUS podaje, że aż 41% tego typu organizacji uzyskuje przychód w wysokości do 10 000 zł rocznie, 37% w wysokości pomiędzy 10 000 a 100 000 zł rocznie, 18% w wysokości pomiędzy 100 000 zł a 1 mln zł rocznie, natomiast tylko 5% osiąga przychód w wysokości powyżej 1 mln złotych (Główny Urząd Statystyczny, 2014, s. 47-48). Widać więc wyraźnie na bazie tych danych, że organizacje pozarządowe w zdecydowanej większości są bardzo słabymi podmiotami.

Wskaźnik Giniego dla rozkładu dochodów organizacji pozarządowych wyniósł 0,904 w roku 2012, co obrazuje bardzo wysoki stopień rozwarstwienia dochodów (Główny Urząd Statystyczny, 2014, s. 115). Wskaźnik ten nieprzerwanie wzrasta i wynosił 0,858 w roku 2008 (Główny Urząd Statystyczny, 2010, s. 109) oraz 0,903 w roku 2010 (Główny Urząd Statystyczny, 2014, s. 130), co w wyraźny sposób przedstawia postępujący proces koncentrowania coraz większych środków finansowych przez coraz mniejszą grupę (liczebnie) organizacji pozarządowych. Według Głównego Urzędu Statystycznego środki z kategorii nierynkowej (dotacje i subwencje od państwa lub samorządów, 1% podatku, darowizny i granty od osób fizycznych, przedsiębiorstw i innych podmiotów) stanowiły 52% ogółu przychodów badanego trzeciego sektora, a uzyskało je aż 72% organizacji. Największy udział, bo aż 27% wszystkich przychodów miały środki ze źródeł publicznych przekazywane przez krajową administrację publiczną (samorządową i rządową). Ze środków europejskich skorzystało 6% badanych podmiotów i stanowiły one 12% ogółu przychodów badanego sektora (Główny Urząd Statystyczny, 2014, s. 119). Te dane obrazują dużą zależność organizacji pozarządowych od dotacji i subwencji samorządowych, rządowych lub unijnych.

W efekcie organizacje pozarządowe zabiegają przede wszystkim o zadowolenie grantodawców, a nie klientów, przyjmując postawę „poszukiwacza grantów” (Bohdziewicz-Lulewicz, 2008, s. 77). Związane jest to z tym, że usługi ze środków pochodzących z dotacji czy też grantów świadczone są przeważnie za darmo – 3/4 organizacji pozarządowych prowadzi swoją działalność tylko w ramach działalności nieodpłatnej (Główny Urząd Statystyczny, 2014, s. 63).

Można więc postawić hipotezę, że koncentrowanie się organizacji pozarządowych na grantach i dofinansowaniach jest czynnikiem powodującym zatracanie sensu ich misji i celów, które w efekcie stają się pojemnymi, ogólnikowymi sformułowaniami funkcjonującymi bardziej na potrzebę rejestracji danego podmiotu i jego formalnego istnienia, niż sformułowaniami nadającymi sens i kierunek całej organizacji oraz zaangażowanym w niej ludziom. Powyższe powoduje duże utrudnienie w uzyskaniu specjalizacji, choćby w jednym obszarze, oraz niesie zagrożenie, że wystarczy utrata jednego grantodawcy, aby wieloletnie doświadczenie w danym obszarze zostało zaprzepaszczone. Potwierdzenia tej hipotezy można doszukiwać się m.in. w wynikach badań Kwiecińskiej (2008, s. 175) na bazie przebadanych 120 organizacji pozarządowych Dolnego Śląska, które wykazały, że przeszło 20% badanych organizacji zmieniło obszar swojej działalności z powodu pozyskanych źródeł finansowania, a nie obranej strategii, jak również z faktu, że aż 60% badanych podmiotów traktuje strategię jako elastyczną koncepcję rozwoju z programami działania w odpowiedzi na pojawiające się źródła finansowania działalności organizacji.

Między innymi z tych powodów warto uznać, że koncepcja zarządzania strategicznego, w tym proces formułowania i wdrażania strategii (Gajdzik & Jama, 2006, s. 50), powinien być wdrażany w sektorze pozarządowym (Hudson, 1997, s. 68). Posiadanie dobrze dobranej strategii zwiększa szanse na przetrwanie organizacji pozarządowej oraz przyczynia się do wzrostu jej efektywności działania

z jednoczesnym wytyczeniem późniejszych kierunków działalności (Fudaliński, 2013, s. 132). Zdaniem Lindenberga (2001, s. 247) bankructwo lub nieistotność są prawdopodobnym przeznaczeniem organizacji pozarządowych, które nie zmieniają się celem uzyskania większego wpływu, wydajności i odpowiedzialności w coraz bardziej globalnym i konkurencyjnym otoczeniu. Z tej perspektywy można wskazać, że strategiczne zarządzanie organizacjami pozarządowymi (Kafel, 2008, s. 85):

- jest intelektualnym pomostem między osobami finansującymi usługi a ich odbiorcami, co jest niezbędne do oceny potrzeb użytkowników, pozyskania środków (pozwalających na ich realizację) oraz kontroli wyników,
- godzi różne opinie tak, aby powstała wspólna wizja przyszłości organizacji, co stanowi mechanizm służący budowaniu koalicji skupionej wokół nowych priorytetów,
- ułatwia wypracowanie nowej koncepcji tożsamości organizacji i zweryfikowanie celu, któremu służy, co w efekcie daje coraz większą swobodę organizacji pozarządowej w kształtowaniu strategii i częstej dywersyfikacji jej celów,
- utrzymuje bądź poszerza zakres niezależności organizacji pozarządowej w stosunku do wzrostu udziału fundatorów w jej strukturze finansowej, co wiąże się z coraz to precyzyjniejszym określaniem usług, których oczekuje sponsor.

4. RAMY I METODY ANALIZY STRATEGICZNEJ

Wdrażanie zarządzania strategicznego w organizacjach pozarządowych należy zawsze poprzedzić analizą strategiczną, która powinna pozwolić wybrać właściwą strategię. Literatura przedmiotu podkreśla wagę analizy strategicznej w zarządzaniu strategicznym, wymieniając ją jako jeden z trzech jej elementów. Pozostałe dwa elementy to planowanie (tworzenie czy wybór strategii) i implementacja (wdrażanie) strategii, czyli realizacja strategii (Fudaliński, 2002, s. 35, 41). Steinmann i Schreyogg wręcz podkreślają, że analiza strategiczna jest jądrem każdego strategicznego planowania (Fudaliński, 2002, s. 43). Analizę strategiczną definiuje się w dwóch znaczeniach:

- w sensie czynnościowym – jako zbiór działań diagnozujących organizację i jej otoczenie w zakresie pozwalającym na zbudowanie strategii oraz jej realizację,
- w sensie narzędziowym – jako zestaw metod analizy, pozwalających na zbadanie obecnych i przewidywanych przyszłych stanów organizacji i jej otoczenia z perspektywy jej zdolności do przetrwania i rozwoju (Fudaliński, 2002, s. 45).

Analiza strategiczna umożliwia zebranie najważniejszych informacji dla danej organizacji o zróżnicowanym poziomie szczegółowości, określając warunki mikroekonomiczne i makroekonomiczne oraz potencjał wnętrza organizacji

Tabela 1. Metody analizy strategicznej

Zakres analizy strategicznej	Przykładowe metody analizy strategicznej	
Analiza makrootoczenia	a) Metody bezscenariuszowe: - analiza trendu, - metoda delficka, - analiza luki, - prognozowanie na podstawie szeregów czasowych, - prognozowanie na podstawie modelu ekonometrycznego, - prognozowanie analogowe, - panele eksperckie, - analiza między wpływami (krzyżowa metoda wpływów lub metoda wzajemnych oddziaływań), - skanowanie otoczenia, - wywiad technologiczny (QTIP) oraz prognozowanie technologiczne, - ankiety problemowe, - prognozowanie geniusza,	- technologie krytyczne (kluczowe), - mapa drogowa technologii, - metoda „burza mózgów”, - model Bayesa. b) Metody scenariuszowe: - scenariusze możliwości zdarzeń, - symulacyjne, - scenariusze stanów otoczenia, - scenariusze procesów w otoczeniu. c) PEST i jej modyfikacje oraz rozwinięcia (np. PRESTCOM, PESTEL) z ich dalszą analizą w postaci analizy synergicznej (macierz powiązań trendów kluczowych) oraz metodą ETOP (profil szans i zagrożeń) oraz inne metody ogólne niewymienione bazujące na technikach inwestycyjnych, heurystycznych, ekonometrycznych
Analiza otoczenia konkurencyjnego (mikrootoczenie)	- analiza pięciu sił Portera (analiza strukturalna sektora), - wywiad konkurencyjny, - analiza grup strategicznych (mapa grup strategicznych), - krzywa doświadczeń, - analiza cyklu życia produktu, technologii, organizacji i sektora, - analiza segmentacyjna, - analiza gron, - analiza strategicznych partnerów	organizacji (stakeholders, zwanych także interesariuszami) w postaci mapy interesariuszy lub macierzy interesariuszy, a także macierzy alokacji interesariuszy, - metoda „pięty Achillesa”, - profil ekonomiczny sektora, - ocena potencjału globalizacyjnego sektora, - punktowa ocena atrakcyjności sektora (wielowymiarowa analiza porównawcza), - analiza ETOP sektora,
Analiza organizacji	1) metody portfelowe: a) wielokryterialna analiza produktów, b) portfel technologiczny, c) model P.F. Druckera (Daniluk, 2008, s. 81), d) analizy macierzowe: - macierz Ansoffa, - macierz BCG z jej alternatywami np: model portfela Berksdale'a i Harrisa (tamże, s. 79), macierz dynamiki i rentowności produktów, macierz potencjału rozwojowy przedsiębiorstwa/pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, macierz Compas Point's Dual Bottom-Line - metody analizy wielowymiarowej, - macierz opłacalności biznesu Marakon Associates, - macierz firmy McKinsey – General Electric (atrakcyjności rynku), - macierz ADL, - macierz Ch. W. Hofera (funkcji i zasobów), - macierz Cooper portfolio, - macierz W.K Halla (faza przemysłu/pozycja konkurencyjna) (Nogalski, Rybicki i Gacek-Bielec, 1996, s.42), - macierz produktu/rynek B. M. Enisa (Daniluk, 2008, s. 82),	- model Shell/DPM, - model Campbella i Cunnighama (tamże, s. 91), - metoda Thompsona and Striklenda, - metoda ASON, 2) metody pozostałe: - analiza kluczowych czynników sukcesu i na jej bazie punktowa ocena pozycji przedsiębiorstwa oraz analiza profili konkurencyjnych - analiza łańcucha wartości, - bilans strategiczny, - analiza kluczowych kompetencji, - analiza VRIO, - analiza drzewa celów, - metoda LOTS, - model MOST, - benchmarking, - model '7S' McKinsey, - metody badające wycinkowo działalność organizacji jak np. metoda ABC, analiza punktu zwrotnego (BEP), analiza profilu rentowności obrotu, NPV, analiza stopnia wykorzystania zdolności produkcyjnych,
Metody zintegrowane	- analiza SWOT oraz TOWS/SWOT i MOWST, - model Abell, - macierz Seinera, - program PIMS (Profit Impact of Market Strategy), - analiza morfologiczna, - pozycjonowanie strategiczne, - analiza EFE, IFE, CPM, IE, SPACE, QSPM,	- macierz the Grand Strategy, - koncepcja reengineeringu, - analiza korzyści akcjonariusza, - metodyka ASTRA, - metoda refleksji strategicznej, - metoda CzAS, - metoda HOSHIN (Kafel, 2005, s. 34).

Źródło: opracowanie własne.

(Fudaliński, 2002, s. 43). Dostarcza ona pytań, na które należy znaleźć odpowiedzi, oraz ram dla zebranych informacji, co w efekcie umożliwia uzyskanie uprzywilejowanej pozycji w stosunku do menedżerów, polegających wyłącznie na doświadczeniu i intuicji (Grant, 2011, s. 45). W klasycznym ujęciu metody analizy strategicznej dzieli się na:

- metody analizy otoczenia organizacji, które obejmują analizę makrootoczenia i mikrootoczenia, czyli otoczenia konkurencyjnego (Fudaliński, 2002, s. 50),
- metody analizy wnętrza organizacji,
- metody zintegrowane, umożliwiające analizę organizacji na tle otoczenia (Gierszewska & Romanowska, 2002, s. 13).

Wykaz wybranych metod analiz strategicznych przedstawiono w tabeli 1. Metody analizy otoczenia organizacji pozwalają określić sytuację organizacji, mając na uwadze bliższe i dalsze otoczenie konkurencyjne, jak również makrootoczenie. Makrootoczeniem nazywamy zespół warunków funkcjonowania organizacji związany z faktem, że operuje ona w danym kraju i regionie, w danym układzie politycznym prawnym, systemowym, społecznym oraz w danej strefie klimatycznej (Gierszewska et al., 2013, s. 64), a także w danym momencie czasowym (Kafel, 2000, s. 40). Mikrootoczeniem, czyli otoczeniem konkurencyjnym nazywamy wszystkie podmioty, które mają z organizacją powiązania konkurujące lub kooperacyjne, m.in. dostawcy, nabywcy, aktualni i potencjalni konkurenci (Kafel, 2000, s. 40).

Należy jednak pamiętać, aby czynniki w otoczeniu rozpatrywać z punktu widzenia konkretnej organizacji, jej lokalizacji, wielkości, dotychczasowych osiągnięć (Gierszewska et al., 2013, s. 43). Niezależnie od tego, jak perspektywicznie widziana jest przyszłość organizacji, w wyniku analiz otoczenia organizacji ważne jest również przeanalizowanie wnętrza organizacji. Dopiero połączenie analizy otoczenia organizacji z analizą wnętrza organizacji pozwala opracować skuteczną strategię dla organizacji. Łączenie tych dwóch rodzajów analiz występuje w metodach zintegrowanych. Ich cechą charakterystyczną jest obranie założenia, że „strategia jest koncepcją istnienia i trwania organizacji, zespalającą wszystkie jej działania” (Gierszewska, 1993, s. 42). Mają one na celu skonfrontowanie szans i zagrożeń pojawiających się w otoczeniu organizacji z jej mocnymi i słabymi stronami oraz identyfikację potencjalnych synergii między nimi (Gierszewska, 1993, s. 43). Niezależnie od stopnia szczegółowości prowadzonej analizy strategicznej musi być przestrzegana zasada jej kompletności oraz rozróżniania tych zjawisk i czynników, na które może mieć wpływ kierownictwo organizacji, oraz tych, które są poza możliwościami jego wpływu (Gierszewska & Romanowska, 2002, s. 33-34).

5. METODY ANALIZY STRATEGICZNEJ ADEKWATNE DLA POLSKICH ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

Na podstawie doświadczenia z analizy strategicznej Chrześcijańskiej Służby Charytatywnej i Fundacji ADRA Polska, wykonanej w roku 2015 (Nowacki, 2015), jak również przeglądu literatury przedmiotu przy rozpatrywaniu przydatności dostępnych metod analizy strategicznej, szczególnie dla polskich organizacji pozarządowych, należy wziąć pod uwagę ich specyfikę, czyli fakt, że nie są one nastawione na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, a zjawisko konkurencji wśród nich jest bardzo słabe i ogranicza się do konkurowania o finansowanie (głównie odpis podatkowy oraz darowizny od darczyńców i sponsorów) (Domański, 2010b, s. 197). Jest to podstawowa różnica pomiędzy sektorem komercyjnym, dla którego tworzone były założenia większości metod analiz strategicznych, a sektorem organizacji pozarządowych. Dla tych ostatnich w przeciwieństwie do tych pierwszych to kooperacja oraz zawieranie aliansów są cechą dominującą, w odróżnieniu od zjawiska konkurencji i rywalizacji, które są wyróżnikiem sektora komercyjnego (Domański, 2010b, s. 246). Ta różnica szczególnie uwidacznia się dla rynków i państw, w których trzeci sektor znajduje się na początkowym etapie rozwoju, jak to ma miejsce w Polsce (Domański, 2010b, s. 181). W literaturze światowej dominuje jednak przekonanie, że wśród organizacji pozarządowych istnieje rosnąca potrzeba walki konkurencyjnej (Domański, 2010b, s. 181). Zjawisko to będzie nasilać się również w Polsce wraz z rozwojem trzeciego sektora.

W tym artykule uwaga będzie skupiona przede wszystkim na metodach analiz strategicznych przydatnych dla analizy organizacji pozarządowych w całości. Zdaniem Domańskiego (2010b, s. 192) szczególnie ważne dla organizacji pozarządowych jest obserwowanie otoczenia i identyfikowanie pojawiających się szans, które następnie powinny być skonfrontowane z wewnętrznymi mocnymi stronami pod względem możliwości ich wykorzystania. Ponadto dla organizacji pozarządowych w przeciwieństwie do podmiotów gospodarczych ważniejszą rolę odgrywa makrootoczenie (Gierszewska et al., 2013, s. 67-86). Wynika to z faktu, że organizacje pozarządowe są silnie powiązane ze społeczeństwem z racji, że funkcjonują dla niego (realizują głównie działania i projekty na jego rzecz), przez nie (poprzez angażowanie do realizacji działań np. poprzez wolontariat) oraz dzięki niemu (stanowiąc główne źródło finansowania ich kosztów jak np. poprzez darowizny, spadki, granty). Dlatego w analizie strategicznej organizacji pozarządowej należy skupić się w znacznie większym stopniu na analizie otoczenia dalszego, w tym szczególnie społecznego, niż to ma miejsce przy organizacjach prowadzących działalność gospodarczą. Podobna różnica w traktowaniu organizacji pozarządowych w stosunku do organizacji prowadzących działalność gospodarczą występuje przy analizie otoczenia demograficznego.

Organizacje pozarządowe w przeciwieństwie do przedsiębiorstw cechuje mniejsza zależność od otoczenia międzynarodowego. Obrazują to dane Głównego

Urzędu Statystycznego, z których wynika, że tylko 6% badanych organizacji pozarządowych skorzystało ze środków europejskich, a środki te stanowiły 12% ogółu przychodów badanego sektora (Główny Urząd Statystyczny, 2014, s. 119). Darowizny, 1% podatku, dotacje i subwencje oraz składki członkowskie, stanowią 60% wszystkich zgromadzonych funduszy w organizacjach pozarządowych (Główny Urząd Statystyczny, 2014, s. 119). Pozostałe 40% zgromadzonych funduszy pochodzą z działalności odpłatnej i gospodarczej realizowanej w przeważającej mierze lokalnie (Główny Urząd Statystyczny, 2014, s. 119). Na bazie powyższych informacji można też wysunąć wniosek, że zależność organizacji pozarządowych od klasycznie ujmowanego otoczenia ekonomicznego jest mniejsza niż ma to miejsce w sektorze komercyjnym.

Mając na uwadze specyfikę funkcjonowania organizacji pozarządowych, można też postawić tezę, że ich zależność od otoczenia technologicznego jest zdecydowanie mniejsza, niż to ma miejsce w sektorze komercyjnym, natomiast zależność od otoczenia polityczno-prawnego zdecydowanie większa. Szczególnie wysoka jest zależność w sytuacji organizacji, dla których znaczne źródło przychodów stanowi 1% podatku. Reasumując, analiza makrootoczenia powinna być ważnym elementem analizy strategicznej organizacji pozarządowych. Biorąc pod uwagę powyższe, najbardziej odpowiednią analizą makrootoczenia dla organizacji pozarządowej powinna być metoda DEEPLIST, koncentrująca się na sferach: demograficznej, ekonomicznej, ekologicznej, politycznej, prawnej, informacyjnej, społecznej i technologicznej lub z odpowiednim zawężeniem w zależności od profilu organizacji (np. eliminacja analizy sfery ekologicznej czy technologicznej).

Po analizie makrootoczenia należy przejść – w ramach analizy strategicznej – do analizy otoczenia konkurencyjnego zwanego mikrootoczeniem. Uwzględniając specyfikę organizacji pozarządowych w analizie ich otoczenia może mieć zastosowanie również analiza pięciu sił Portera, ale tylko po odpowiednich przekształceniach uwzględniających specyfikę tego sektora (Lindenberg, 2001, s. 247-270). Ponadto zdaniem Domańskiego (2010a, s. 145) wśród polecanych organizacjom pozarządowym metod analitycznych mikrootoczenia znajdują się: analiza interesariuszy organizacji oraz analiza grup strategicznych. Analiza grup strategicznych powinna mieć miejsce przede wszystkim w organizacjach pozarządowych, które konkurują z innymi podmiotami. W takiej sytuacji jest ona najbardziej przydatna.

Jednakże, jak już to zostało wspomniane, w Polsce w sektorze organizacji pozarządowych zjawisko konkurencyjności istnieje w bardzo słabym stopniu i tylko w niektórych sferach. Biorąc pod uwagę powyższe, jak również uwzględniając specyfikę organizacji pozarządowych polegającą na stosowaniu partycypacyjnych formuł pojmowania i realizacji funkcji zarządzania, zapewniającą pełną transparentność i satysfakcję interesariuszy (Fudaliński, 2013, s. 29), autor artykułu zdecydowanie rekomenduje analizę interesariuszy organizacji jako najbardziej uniwersalną analizę otoczenia konkurencyjnego w organizacjach pozarządowych w polskich warunkach. Zdaniem Brysona (2011, s. 132), jeśli organizacja miałaby czas do zrobienia tylko jednej rzeczy przed przejściem do planowania strategicznego, powinna

zrobić analizę interesariuszy. Dodatkowo analiza interesariuszy jest cennym wstępem do opracowania misji, analizy SWOT i skutecznych strategii.

Znaczenie analizy interesariuszy wynika z faktu, że kluczem do sukcesu w sektorze organizacji pozarządowych jest zadowolenie kluczowych interesariuszy (Bryson, 2011, s. 132). Jeśli organizacja nie wie, kim są jej interesariusze, jakimi kryteriami posługują się oni do jej oceny oraz w jaki sposób organizacja działa przeciwko tym kryteriom, to jest mało prawdopodobne, że organizacja będzie wiedziała, co powinna robić, aby zadowolić jej kluczowych interesariuszy (Bryson, 2011, s. 132). Ogólnie przyjmuje się, że jeśli organizacja zaspokaja kluczowych interesariuszy, to może przetrwać i prosperować (Bryson, 2011, s. 136). Kluczowość tej analizy wynika z faktu, że pozwala ona na rewizję misji organizacji pod względem jej adekwatności w stosunku do potrzeb kluczowych interesariuszy organizacji.

Jak pokazuje analiza studium przypadku (*case study*), przeprowadzona w roku 2016 w Chrześcijańskiej Służbie Charytatywnej, w wyniku tej rewizji może wystąpić konieczność zmiany misji organizacji. Do podstawowych technik analizy interesariuszy wartych wykonania w przypadku organizacji pozarządowych należą: technika analizy podstawowej (*Basic Analysis Technique*), siatka władzy kontra zainteresowania (*Power Versus Interest Grid*) oraz diagram wpływu interesariusza (*Stakeholder Influence Diagram*). Zastosowanie powyższych technik umożliwi identyfikację interesariuszy przy właściwym poziomie agregacji, określenie ich wpływu na organizację oraz organizacji na nich, a także na siebie nawzajem, z wyznaczeniem kluczowych interesariuszy, których poziom władzy oraz zainteresowania organizacją wymaga szczególnej uwagi ze strony organizacji, z ustawieniem ich w kolejności ważności dla organizacji. Analizy te pozwalają również na określenie kryteriów interesariuszy, jakie oni stosują do oceny działalności organizacji, co z kolei pozwala na określenie stopnia spełniania tych kryteriów przez organizację.

Następnym – w kolejności – zakresem analizy strategicznej jest analiza organizacji. Autor podziela opinię Domańskiego (2010a, s. 145), że zalecaną tutaj metodą analizy winna być analiza kluczowych kompetencji. Zdaniem Pierścionka (2012, s. 124) koncepcja kluczowych kompetencji „zakłada, że konkurencyjne zasoby i umiejętności odpowiednio dobrane, w zakresie profilu i poziomu, oraz unikatowe (bardzo trudne do imitacji) powiązania, relacje i struktury zapewniają wysoki poziom integracji i koordynacji różnych zasobów i umiejętności pozwalających na uzyskanie przewagi na rynku”. Pierścionek (2012, s. 124) opisuje kluczowe kompetencje stwierdzeniem, że jest to „zbiór zasobów (materialnych i niematerialnych) oraz umiejętności ich tworzenia i wykorzystania, a także umiejętność tworzenia i rozwoju kluczowych kompetencji, gdyż procesy te są bardzo złożone i wymagają unikatowych kompetencji zarządczych”.

W oparciu o wiedzę autora artykułu, wynikającą z analizy Chrześcijańskiej Służby Charytatywnej, będącej ogólnopolską organizacją dobroczynną, oraz w oparciu o analizę Fundacji ADRA Polska, będącej polskim oddziałem międzyna-

rodowej organizacji humanitarnej (Nowacki, 2015), warto powyższą analizę wzbogacić o analizę VRIO oraz jedną z metod portfelowych, tj. macierz *Compass Point Dual Bottom-Line Matrix*.

Macierz *Compass Point Dual Bottom-Line Matrix* jest narzędziem rozwiniętym przez *Boston Consulting Group* na bazie macierzy *Growth-Share* w celu pomocy organizacjom pozarządowym w zrównoważeniu działań i programów realizowanych na bazie misji organizacji, a ich opłacalnością finansową dla organizacji (Cardeall & António, 2012, s. 10160-10161). *The Compass Point Dual Bottom-Line Matrix* oferuje podejście do budowy portfolio organizacji, w którym to wyraźnie uwzględnia się współgranie pomiędzy misją (stopień zgodności z misją) a dochodowością dla każdego obszaru programu działania (stabilność finansowa). Metoda wyraźnie wprowadza pojęcie koncepcji alternatywnego zakresu i konkurencyjnej pozycji jako czynnika uwagi w planowaniu programu działania (Allison & Kaye, 2005, s. 133).

Wśród innych metod portfelowych, metodą analizy strategicznej użyteczną dla organizacji pozarządowych jest metoda ASON, czyli Analiza Strategiczna Organizacji Niedochodowej, która bazuje na dwóch kryteriach wykorzystywanych do wyznaczania pozycji strategicznej organizacji, z których jedno dotyczy otoczenia (np. przychylność partnerów), a drugie – jej zasobów (np. kluczowych czynników sukcesu) (Kafel, 2003, s. 290). Korzyściami, jakie dostarcza metoda ASON są: rozwinięta propozycja kryteriów wyznaczania dziedzin aktywności strategicznej organizacji, dostarczenie listy potencjalnych działań w analizowanych dziedzinach jako przejaw kreatywności pracowników i wolontariuszy badanej organizacji, rozpoznanie kluczowych partnerów organizacji i ich potrzeb oraz kryteriów ich przychylności, rozpoznanie kluczowych czynników sukcesu wyznaczonych dla poszczególnych dziedzin aktywności strategicznej (Kafel, 2003, s. 296).

Kolejną ważną metodą analizy strategicznej wartą do zastosowania w celu identyfikacji strategii organizacji pozarządowych jest powszechnie znana analiza kluczowych czynników sukcesu (KSC) (Fudaliński, 2013, s. 131).

Po przeprowadzeniu analizy wnętrza organizacji warto wykonać dodatkową analizę, jedną z wybranych analiz zintegrowanych. Zdaniem Domańskiego (2010a, s. 145) wśród polecanych organizacjom pozarządowym metod analiz zintegrowanych znajduje się analiza SWOT. Wykonanie analizy SWOT powinno być poprzedzone przynajmniej analizą strategiczną interesariuszy organizacji oraz jedną z dwóch metod portfelowych zaprezentowanych powyżej. Analizę SWOT najlepiej jest wykonać w jej najbardziej skomplikowanej postaci zaproponowanej przez Obłója (1998, s. 173), a mianowicie SWOT/TOWS. Autor stwierdza, że analiza SWOT/TOWS jest bardziej wnikliwa i lepiej prowadzi do wyboru efektywnej strategii organizacji. Na bazie doświadczeń empirycznych związanych z analizą Chrześcijańskiej Służby Charytatywnej i Fundacji ADRA Polska autor rekomenduje, aby ta analiza wykonywana była w organizacji pozarządowej jako jedna z ostatnich. Pozwala to zdecydowanie bardziej wiarygodnie określić silne i słabe strony orga-

nizacji, szanse i zagrożenia oraz, co najważniejsze, bardziej adekwatnie (obiektywnie) dobrać wagi do tych składowych analizy, które decydują o wyniku całej analizy, jak i wyborze strategii, zwiększając tym samym wiarygodność tej analizy.

Warto też dla sprawdzenia wyników dokonać analizy SWOT przy zastosowaniu zmodyfikowanej metody refleksji strategicznej (Rawski, 2002, s. 43-54). To powinno prowadzić do podobnych wniosków, jednakże zastosowanie obu metod umożliwi dodatkowo zredukowanie subiektywizmu z racji konieczności podwójnego zastanowienia się nad interakcją pomiędzy silnymi i słabymi stronami, a zagrożeniami i szansami i ich intensywnością. W przypadku gdy organizacja pozarządowa posiada do wyboru kilka opcji strategicznych, warto zastosować modyfikację metody SWOT zwaną macierzą MOWST, w której oprócz analizowania silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń w relacji do danej opcji strategicznej dodatkowo uwzględnia się stopień zgodności danej opcji strategicznej z misją organizacji (Dobbs & Pisarczyk, 2012, s. 30-45).

6. PODSUMOWANIE

Zdaniem autora kompleksowa analiza strategiczna organizacji pozarządowej powinna obejmować wymienione w poprzednim rozdziale metody w określonej kolejności (por. rysunek 2). Powinna być rozpoczęta analizą DEEPLIST, po której należy wykonać analizę interesariuszy, następnie analizę kluczowych kompetencji, a po niej analizę VRIO. Dodatkowo w przypadku organizacji o zdywersyfikowanej działalności warto przeprowadzić analizę przy użyciu macierzy *Compass Point Dual Bottom-Line Matrix* i/lub ASON. Zaletą zastosowania obu tych metod portfelowych jest możliwość porównania uzyskanych wyników przy zastosowaniu innych parametrów wejściowych. Na bazie uzyskanych wyników powyższych analiz wykonuje się analizę SWOT, a następnie analizę SWOT/TOWS. W sytuacji rozważania opcji strategicznych autor proponuje jako ostatnią analizę MOWST. Wynika to z przekonania, że wszystkie wcześniejsze analizy mogą nie tylko pozwolić na określenie bardziej obiektywnie silnych i słabych stron organizacji oraz szans i zagrożeń, a także ich wzajemnego wpływu na siebie, ale również mogą oddziaływać na doprecyzowanie czy też zmianę misji organizacji.

Biorąc pod uwagę słabość sektora organizacji pozarządowych, co szczególnie ujawniło się w badaniu przeprowadzonym w roku 2009 przez Domańskiego (2010b, s. 208), w tym częsty brak profesjonalnej kadry menedżerskiej wydaje się, że rekomendacja zestawu analiz strategicznych przedstawiona na rysunku 2 może mieć zastosowanie tylko w sytuacji dużych organizacji, posiadających wystarczające zasoby kadrowe i czasowe do ich wykonania. W minimalnym zakresie analiza powinna zostać wykonana w zakresie co najmniej: analizy interesariuszy, analizy kluczowych kompetencji i analizy SWOT.



Rysunek 2. Propozycja schematu analiz strategicznych dla organizacji pozarządowych
Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, należy stwierdzić, że w dobie coraz bardziej burzliwego otoczenia organizacje pozarządowe powinny skupić większą uwagę na analizie strategicznej i jej kompletności, aby uchronić się przed błędami związanymi z subiektywizmem czy też ograniczeniami niektórych metod i technik tej analizy. Dla zapewnienia stabilnego rozwoju każdej organizacji pozarządowej wydaje się niezbędne, aby wykonywanie kompleksowej analizy strategicznej było stałym, albo przynajmniej cyklicznie praktykowanym działaniem.

LITERATURA

- Allison, M., Kaye, J. (2005). *Strategic Planning for Nonprofit Organization. A Practical Guide and Workbook*. San Francisco: John Willey & Sons.
- Bohdziewicz-Lulewicz, M. (2008). Balanced Scorecard jako narzędzie pomiaru oddziaływania społecznego w przedsiębiorstwach społecznych, tworzonych przez organizacje pozarządowe w Polsce. *Ekonomia Społeczna*, 2.
- Bryson, J.M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. 4th Edition, San Francisco: John Wiley & Sons.
- Cardeall, N., António, N. (2012). Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage? *African Journal of Business Management*, 6(37), 10160-10161.
- Daniluk, P. (2008). *Zarządzanie strategiczne. Analiza strategiczna organizacji*. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.
- Dobbs, M.E., Pisarczyk, T. (2012). The MOWST Matrix for nonprofit strategic decision making. *Journal of Business Society & Government*, 4(1), 30-45.

- Domański, J. (2010a). Model zarządzania strategicznego w organizacjach non-profit. W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.) (2010). *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania*. Warszawa: C.H. Beck.
- Domański, J. (2010b). *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*. Warszawa: Oficyna.
- Fudaliński, J. (2002). *Analizy sektorowe w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Kraków-Kluczbork: Antykwa.
- Fudaliński, J. (2013). *Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non profit w Polsce*. Warszawa: Difin.
- Fudaliński, J. (2014). Dysfunctions of NPOs and NGOs in Poland in the Global Context: Some International Comparisons. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 2(1), 81-94.
- Gajdzik, B., Jama, B. (2006). *Analiza strategiczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Gliwice: Politechnika Śląska.
- Gierszewska, G. (1993). Metody analizy strategicznej. *Organizacja i Kierowanie*, 4.
- Gierszewska, G., Olszewska, B., Skonieczny, J. (2013). *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gierszewska, G., Romanowska, M. (2002). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Główny Urząd Statystyczny (2010). *Stowarzyszenia, fundacje i społeczne podmioty wyznaniowe w 2008 r. Studia i analizy statystyczne*. Warszawa: Zakład Wydawnictw Statystycznych.
- Główny Urząd Statystyczny (2014). *Trzeci Sektor w Polsce – Stowarzyszenia, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe, organizacje samorządu zawodowego, gospodarczego i pracodawców w 2012 r.* Warszawa: Zakład Wydawnictw Statystycznych.
- Główny Urząd Statystyczny (2015). *Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2015*. Warszawa: Zakład Wydawnictw Statystycznych.
- Grant, R.M. (2011). *Współczesna analiza strategii*. Warszawa: Oficyna.
- Hudson, M. (1997). *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*. Warszawa: Civic Dialogue Programme Phare.
- Kafel, T. (2005). Alternatywna metoda BCG jako narzędzie analizy strategicznej. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 670.
- Kafel, T. (2000). Metodologiczne aspekty analizy mikrootoczenia organizacji. *Zeszyty Naukowe Akademii Naukowej w Krakowie*, 554.
- Kafel, T. (2003). Nowoczesne metody zarządzania w organizacjach non-profit. W: L.M. Pacholski, S. Trzcieliński (red.), *Koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem w otoczeniu burzliwym i nieprzewidywalnym*. Poznań: Instytut Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.
- Kafel, T. (2008). Strategiczne zarządzanie organizacjami pozarządowymi. *Ekonomia Społeczna*, 2.
- Kwaśnicki, W. (2005). Gospodarka społeczna z perspektywy ekonomii liberalnej. *Trzeci Sektor*, 2, 10-35.

- Kwiecińska, M. (2008). Zarządzanie strategiczne w organizacjach niedochodowych – wyniki badań, W: A. Kaleta i K. Moszkowicz (red.), Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 20.
- Lindenberg, M. (2001). Are We at the Cutting Edge or the Bunt Edge?: Improving NGO Organizational Performance with Private and Public Sector Strategic Management Frameworks. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 247-270.
- Matyaszek-Szarek, B. (2008). Interwencjonizm państwa a sektor ekonomii (gospodarki) społecznej. *Ekonomia Społeczna*, 2.
- Nogalski, B., Rybicki, J., Gacek-Bielec, J. (1996). *Modele analizy portfelowej. Teoria i praktyka*. Bydgoszcz: TNOiK.
- Nowacki, P. (2015). Analiza strategiczna i identyfikacja strategii grupy ChSCh. Niepublikowana praca magisterska. Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Obłój, K. (1998). *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE.
- Pierścionek, Z. (2012). *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: WN PWN.
- Rawski, M. (2002). Nowe podejście do badania efektów synergii w metodzie refleksji strategicznej. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 581, 43-54.

The use of selected methods of strategic analysis in the diagnosis of the development potential of non-governmental organizations

Abstract: The article presents the specificity of non-governmental organizations with particular focus on difficult operating conditions in Poland, and on this background it shows how important it is to apply strategic management in these organizations; especially to apply its key element: the strategic analysis. The author, basing on empirical studies and literature review, presents the proposal to apply selected strategic analyses, with determination of the order of their execution. The proposal includes at least one method of analysis of: macro environment, micro environment, organization, and includes an integrated SWOT analysis and its two varieties: SWOT/TOWS and MOWST. The article contains the hypothesis that the appropriate selection of the methods of strategic analysis, placing them before the SWOT analysis and its modifications, allows for a more objective assessment of the potential of organization development, and may have an impact on clarifying or changing the mission of the organization, thereby increasing strongly the chances for better selection of the strategy, and as a result, facilitating a stable development of the organization.

Keywords: non-governmental organizations; nonprofit management; strategic management strategy; strategic analysis; methods of strategic analysis

JEL codes: L31

