

PIOTR NOWACKI

ORCID: 0000-0002-0359-7952

ADRA Poland Foundation
pnowacki@adra.pl

JERZY NIEMCZYK

ORCID: 0000-0002-0766-3929

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
jerzy.niemczyk@ue.wroc.pl

Koncepcja analizy strategicznej organizacji pozarządowych. Perspektywa teoretycznych podejść do strategii

Abstrakt: Podstawową tezę pracy jest stwierdzenie, że możliwe jest budowanie wartości NGO poprzez wykorzystanie ekonomii skali, zajmowanie pozycji monopolu, budowanie wartości dla interesariuszy i rozwiązania sieciowe. Celem przeprowadzonych analiz było zidentyfikowanie metod i narzędzi analizy strategicznej właściwych do analizy organizacji pozarządowych. Instrumentarium to w założeniach miało być pochodną narzędzi analizy strategicznej przypisywanych planistycznemu, pozycyjnemu, zasobowemu i sieciowemu podejściu do strategii. W przeprowadzonych rozważaniach wykorzystano krytyczną analizę piśmiennictwa oraz dokumentów i aktów prawnych dotyczących organizacji pozarządowych obowiązujących w Polsce. Badania prowadzono w latach 2018–2021. W analizach (szczególnie w częściach 1, 2 i 4) korzystano z badań zawartych w pracy doktorskiej Piotra Nowackiego, zatytułowanej *Analiza strategiczna w budowaniu wartości organizacji pozarządowych*.

Słowa kluczowe: NGO, zarządzanie strategiczne, analiza strategiczna.

Wstęp

Organizacje pozarządowe w ramach realizacji swojej podstawowej misji powinny wypełniać przestrzeń, którą trudno zająć organizacjom biznesowym i rzą-

dowi. Mimo takich wskazań organizacje te, podobnie jak wszystkie inne, powinny realizować swoje zadania zgodnie z celami strategicznymi i planem opisującym sposoby dojścia do tych celów. Organizacje pozarządowe mogą zatem budować swoją wartość poprzez wykorzystanie ekonomii skali, swoiste „monopolizowanie” rynku, kreowanie wartości dla swoich interesariuszy czy działania wykorzystujące rozwiązania sieciowe.

Celem przeprowadzonych analiz było wskazanie metod i technik analizy strategicznej przeznaczonych dla organizacji pozarządowych. Propozycja ta jest pochodną narzędzi analizy strategicznej przypisywanych czterem podejściom do strategii. W przeprowadzonych rozważaniach wykorzystano przede wszystkim krytyczną analizę piśmiennictwa oraz dokumentów i aktów prawnych dotyczących organizacji pozarządowych obowiązujących w Polsce. Badania prowadzono w okresie 2018–2021. W analizach (szczególnie w częściach 1, 2 i 4) opierano się także na badaniach zawartych w pracy doktorskiej współautora Piotra Nowackiego, zatytułowanej *Analiza strategiczna w budowaniu wartości organizacji pozarządowych*.

1. Pojęcie organizacji pozarządowej

Organizacje pozarządowe nazywane są również „trzecim sektorem”¹. Wprowadzenie tego terminu przypisuje się amerykańskiemu socjologowi i politologowi Amitaiowi Etzioniemu. Naukowiec ten w pracy *The Third Sector and Domestic Missions* stwierdził, że organizacje pozarządowe funkcjonują zdecydowanie odmiennie w stosunku do pozostałych dwóch sektorów, czyli publicznego i biznesowego². Próby wskazania na relacje i powiązania zachodzące między rynkiem, społeczeństwem i państwem podjął się Peter Abrahamson³. Obejmują one takie układy, jak:

1. rynek–państwo–strefa zysku i strat,
2. państwo–społeczeństwo obywatelskie–strefa publiczna i prywatna,
3. społeczeństwo obywatelskie–rynek–strefa nieformalna i formalna⁴.

¹ P. Kotler, *Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations*, „Journal of Marketing” 43, 1979, nr 1, s. 37.

² Zob. J. Fudaliński, *Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non profit w Polsce*, Warszawa 2013, s. 19.

³ Zob. W. Kwaśnicki, *Gospodarka społeczna z perspektywy ekonomii liberalnej*, „Trzeci Sektor” 2005, nr 2, s. 12.

⁴ *Ibidem*.

Termin „organizacja pozarządowa” został w Polsce użyty po raz pierwszy w 1997 roku w ustawie o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, w której zdefiniowano takie organizacje jako „stowarzyszenia, związki, izby oraz organizacje pracodawców i pracobiorców o charakterze ogólnokrajowym, w szczególności działające na rzecz osób niepełnosprawnych, tworzone na podstawie odrębnych przepisów”⁵. Pod koniec XX wieku organizacje pozarządowe w myśl przywołanej definicji były tworzone na podstawie wielu aktów prawnych⁶.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że wskazana definicja nie objęła fundacji, które tworzone były wtedy na podstawie ustawy z 6 kwietnia 1984 roku o fundacjach (Dz.U. Nr 21, poz. 97, zmodyfikowanej Dz.U. z 1991 r. Nr 19, poz. 82). Fundacje zostały wprowadzone do definicji organizacji pozarządowych dopiero w ustawie z 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. Nr 96, poz. 873). Organizacje pozarządowe zostały tam zdefiniowane jako „niebędące jednostkami sektora finansów publicznych lub przedsiębiorstwami, instytucjami badawczymi, bankami i spółkami prawa handlowego będącymi państwowymi lub samorządowymi osobami prawnymi nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia” z wyłączeniem partii politycznych i ich fundacji, europejskich partii politycznych i ich fundacji, związków zawodowych i organizacji pracodawców oraz samorządów zawodowych.

⁵ Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz.U. Nr 123, poz 776), art. 2 ust. 3.

⁶ Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 roku Prawo o stowarzyszeniach (Dz.U. Nr 20, poz. 104); ustawa z dnia 23 maja 1991 roku o związkach zawodowych (Dz.U. Nr 55 poz. 234); ustawa z dnia 23 maja 1991 roku o organizacjach pracodawców (Dz.U. Nr 55, poz. 235); ustawa z dnia 1 grudnia 1961 roku o izbach morskich (Dz.U. Nr 58, poz. 320); ustawa z dnia 17 maja 1989 roku o izbach lekarskich (Dz.U. Nr 30, poz. 158); ustawa z dnia 21 grudnia 1990 roku o zawodzie lekarza z weterynarii i izbach lekarsko-weterynaryjnych (Dz.U. z 1991 r. Nr 8, poz. 27); ustawa z dnia 19 kwietnia 1991 roku o izbach aptekarskich (Dz.U. Nr 41, poz. 179); ustawa z dnia 30 maja 1989 roku o izbach gospodarczych (Dz.U. Nr 35, poz. 195); ustawa z dnia 14 lutego 1991 roku Prawo o notariacie (Dz.U. Nr 22, poz. 91); ustawa z dnia 7 października 1992 roku o regionalnych izbach obrachunkowych (Dz.U. Nr 85, poz. 428); ustawa z dnia 14 grudnia 1995 roku o izbach rolniczych (Dz.U. z 1996 r. Nr 11, poz. 3); rozporządzenie Ministra Przemysłu i Handlu z dnia 18 grudnia 1933 roku o nadaniu statusu izbie rzemieślniczej w Łodzi (M.P z 1934 r. Nr 5, poz. 11); rozporządzenie Ministra Przemysłu i Handlu z dnia 18 grudnia 1933 roku o nadaniu statusu izbie rzemieślniczej w Krakowie (M.P z 1934 r. Nr 4, poz. 10); ustawa z dnia 26 maja 1982 roku Prawo o adwokaturze (Dz.U. Nr 16, poz. 124); ustawa z dnia 23 maja 1991 roku o organizacjach pracodawców (Dz.U. Nr 55, poz. 235); ustawa z dnia 23 maja 1991 roku o związkach zawodowych (Dz.U. Nr 55, poz. 234).

2. Sektor pozarządowy w Polsce — podstawowe informacje

Jak podaje Główny Urząd Statystyczny, na koniec 2020 roku w Polsce było aktywnych 95,2 tysiąca organizacji społecznych i partii politycznych, w tym: 9,3 tysiąca organizacji pożytku publicznego, 66,8 tysiąca stowarzyszeń i podobnych podmiotów, 16 tysięcy fundacji, 1,9 tysiąca społecznych podmiotów wyznaniowych, 2,1 tysiąca samorządów gospodarczych i zawodowych oraz 8 tysięcy stowarzyszeń zwykłych⁷. Mimo istnienia tak dużej liczby organizacji pozarządowych GUS podnosi, że aż 39% tego typu organizacji uzyskuje roczny przychód w wysokości do 10 tysięcy złotych, 37% w wysokości między 10 tysięcy a 100 tysięcy złotych, 19% w wysokości między 100 tysięcy a 1 milionem złotych, a tylko 5% w wysokości powyżej 1 miliona złotych⁸. Na podstawie tego zestawienia można stwierdzić, że organizacje pozarządowe w zdecydowanej większości są bardzo słabymi podmiotami. Wskaźnik Giniego dla rozkładu dochodów organizacji pozarządowych wyniósł 0,899 w 2018 roku, co obrazuje bardzo wysoki stopień rozwarstwienia dochodów⁹.

Według GUS środki z kategorii nierynkowej (dotacje i subwencje od samorządów lub państwa, 1% podatku, granty i darowizny od osób fizycznych, przedsiębiorstw i innych podmiotów) stanowiły 56,4% ogółu przychodów badanego trzeciego sektora. Największy udział, bo aż 42,8% wszystkich przychodów z kategorii nierynkowej, to środki ze źródeł publicznych, przekazywane przez administrację publiczną (samorządową i rządową, zagraniczne i unijne)¹⁰. Przywołane dane wskazują na dużą zależność organizacji pozarządowych od dotacji i subwencji samorządowych, rządowych lub unijnych¹¹. W efekcie organizacje pozarządowe zabiegają głównie o zadowolenie grantodawców, a nie klientów, przyjmując postawę „poszukiwacza grantów”¹². Spowodowane jest to tym, że usługi

⁷ GUS, *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2020 r. — wyniki wstępne*, stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/dzialalnosc-stowarzyszen-i-podobnych-organizacji-spoecznych-fundacji-spoecznych-podmiotow-wyznaniowych-oraz-samorządu-gospodarczego-i-zawodowego-w-2020-r-wyniki-wstepne,3,9.html (dostęp: 20.04.2022).

⁸ GUS, *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2016 r. — wyniki wstępne*, notatka informacyjna z 27.12.2017, s. 7.

⁹ GUS, *Sektor Non Profit w 2018*, Kraków 2020, s. 64.

¹⁰ *Ibidem*, s. 70.

¹¹ P. Nowacki, *Wykorzystanie wybranych metod analizy strategicznej w diagnozie potencjału rozwojowego organizacji pozarządowych*, „Przedsiębiorczość Międzynarodowa” 2, 2016, nr 1, s. 26.

¹² M. Bohdziewicz-Lulewicz, *Balanced Scorecard jako narzędzie pomiaru oddziaływania społecznego w przedsiębiorstwach społecznych, tworzonych przez organizacje pozarządowe w Polsce*, „Ekonomia Społeczna” 2008, nr 2, s. 77.

ze środków pochodzących z dotacji czy też grantów świadczone są przeważnie za darmo. Czyni to 70,8% organizacji pozarządowych¹³, z czego 59% organizacji pożytku publicznego prowadzi działalność tylko w ramach działalności nieodpłatnej¹⁴. Może to powodować duże utrudnienie w uzyskaniu specjalizacji, choćby w jednym obszarze. Niesie także zagrożenie, że wystarczy choćby utrata jednego grantodawcy, aby wieloletnie doświadczenie w danym obszarze zostało zaprzepaszczone. Potwierdzenia tego założenia można próbować doszukiwać się między innymi w wynikach badań Małgorzaty Kwiecińskiej, które wykazały, że przeszło 20% badanych organizacji zmieniło obszar swojej działalności z powodu pozyskanych źródeł finansowania, a nie obranej strategii. Dodatkowo aż 60% badanych podmiotów traktuje strategię jako elastyczną koncepcję rozwoju z programami działania w odpowiedzi na pojawiające się źródła finansowania działalności organizacji¹⁵.

Między innymi ze wskazanych powodów warto uznać, że koncepcja zarządzania strategicznego, w tym proces formułowania i wdrażania strategii wraz ze związaną z nimi analizą strategiczną, powinna być wdrażana w sektorze pozarządowym¹⁶. Posiadanie dobrze określonej strategii zwiększa bowiem prawdopodobieństwo przetrwania organizacji pozarządowej oraz przyczynia się do wzrostu efektywności jej działania z jednoczesnym wytyczeniem późniejszych kierunków działalności¹⁷.

3. Analiza strategiczna z perspektywy szkół zarządzania strategicznego

Analiza strategiczna jest i była przedmiotem wielu opracowań naukowych. Mimo ogólnie przyjętej logiki prowadzenia tego typu badań przy skoncentrowaniu się na dwóch podstawowych składowych: analizie otoczenia i analizie wnętrza w wielu badaniach, schodząc na poziom szczegółowej analityki, dostrzeżemy propozycję różnego, często zupełnie odmiennego, ujmowania metod i technik prowadzenia analizy. Na potrzeby identyfikacji metod i technik analizy strategicznej organizacji pozarządowych przyjęto, że podstawowy schemat obejmie metody analizy: makrootoczenia, mikrootoczenia, wnętrza organizacji oraz me-

¹³ GUS, *Sektor Non Profit w 2018...*, s. 20.

¹⁴ GUS, *Sektor Non Profit w Polsce*, Warszawa 2014, s. 236.

¹⁵ M. Kwiecińska, *Zarządzanie strategiczne w organizacjach niedochodowych — wyniki badań*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Wrocław 2008, s. 175.

¹⁶ M. Hudson, *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, Warszawa 1997, s. 68.

¹⁷ J. Fudaliński, *op. cit.*, s. 132.

tody analizy określane jako zintegrowane. W badaniach przyjęto jeszcze jedno kryterium grupowania metod i technik analizy strategicznej organizacji, mianowicie przynależność metody lub techniki analizy strategicznej do jednej z czterech szkół strategii. Do wybranych szkół, które korzystają z relatywnie wielu metod i technik charakterystycznych właśnie dla organizacji pozarządowych, należą szkoły: planistyczna, pozycyjna, zasobowa i sieciowa¹⁸.

Szkoła planistyczna budowania strategii koncentruje się wokół ekonomii skali. Metody PEST, techniki wskaźnikowe, analizy klasy *break even point*, macierz Ansoffa są wykorzystywane, gdy organizacja, by osiągnąć sukces, musi zidentyfikować warunki i ograniczenia budowania ekonomii skali. W przypadku organizacji pozarządowych ma to miejsce, gdy prowadzą one działania w dużej skali, koncentrujące się na szerszych niż lokalne obszarach działania.

Szkoła pozycyjna dostarcza metod i technik budowania strategii tym organizacjom pozarządowym, których sukces zależy przede wszystkim od ich udziałów w rynku określonych usług, od ich udziałów na rynkach podaży środków finansowych w ramach chociażby 1% lub w innych sytuacjach, przy których pozycja monopolistyczna gwarantowałaby sukces finansowy przedsięwzięciom realizowanym przez organizacje pozarządowe. Wtedy przydatne są narzędzia szkoły pozycyjnej, takie jak: metoda pięciu sił, metoda map grup strategicznych lub też metody portfelowe pomocne w sytuacjach nasycenia walki konkurencyjnej.

Natomiast szkoła zasobowa wskazuje na dominującą rolę kluczowych kompetencji w budowaniu strategii. Organizacje pozarządowe muszą opierać się w budowaniu swoich strategii na relacjach, marce, wizerunku czy też specyficznej wartości swojej kultury organizacyjnej. Zasoby te można zinwentaryzować dzięki metodom analizy strategicznej odwołującym się do różnych postaci analizy interesariuszy i analizy VRIO.

Szczególnych instrumentów analizy strategicznej może też dostarczyć szkoła sieciowa. Jej dorobek w zakresie metod i technik analizy sprowadza się głównie do wyodrębnienia rozmaitych postaci SNA (analizy sieci społecznych) służących identyfikacji istotnych relacji i wartościowych węzłów jako składowych strategii sieciowych. Podejście sieciowe wskazuje na możliwość uzyskania przez organizacje pozarządowe efektów wynikających z obniżenia kosztów transakcyjnych, efektów apriopriacji i efektów sieciowych, ale przede wszystkim różnych efektów w postaci renty współpracy. Te cztery grupy efektów w przypadku organizacji pozarządowych mogą być kluczowe przy generowaniu przez te organizacje dodatkowych wartości.

Wskazane przykłady wykorzystania dorobku czterech szkół strategii w doborze metod i technik analizy strategicznej dla organizacji pozarządowych będą podstawą propozycji analitycznej przedstawionej w kolejnej części przeprowadzonych analiz.

¹⁸ J. Niemczyk, *Strategia. Od planu do sieci*, Wrocław 2014.

4. Struktura analizy strategicznej organizacji pozarządowych

Na podstawie krytycznego przeglądu literatury przedmiotu i koncepcji ujmowania analizy strategicznej z perspektywy szkół strategii¹⁹ przy rozpatrywaniu przydatności dostępnych metod i technik analizy strategicznej dla polskich organizacji pozarządowych należy mieć na uwadze ich specyfikę. Elementem wyróżniającym organizacje pozarządowe jest to, że zjawisko konkurencji jest wśród nich bardzo słabe i ogranicza się głównie do konkurowania o finansowanie wydatków (darowizny od darczyńców i sponsorów)²⁰. Inną cechą charakterystyczną działań trzeciego sektora jest przewaga w nim elementów współpracy. Badania ogólnosiwiatowego sektora pozarządowego pokazują, że współpraca pomiędzy organizacjami pozarządowymi jest dla nich ważna (łączenie zasobów jest szczególnie istotne dla małych organizacji), a konkurencja należy do rzadkości, aczkolwiek ma ogromny potencjał do rozwoju w przyszłości²¹. Ta różnica jest wyraźnie widoczna dla państw i rynków, w których trzeci sektor znajduje się na początkowym etapie rozwoju, jak ciągle ma to miejsce w Polsce²². W literaturze światowej przeważa jednak pogląd, że wśród organizacji pozarządowych będzie rosła potrzeba walki konkurencyjnej²³. Wynika to z faktu, że środowisko, w którym funkcjonują organizacje pozarządowe, staje się coraz bardziej złożone i zmienne, wymagania interesariuszy rosną, a pozyskiwanie finansowania staje się coraz trudniejsze²⁴. Z tego powodu można sądzić, że zjawisko to będzie się nasilać również w Polsce wraz z rozwojem trzeciego sektora²⁵.

Zdaniem Jarosława Domańskiego obserwowanie otoczenia i identyfikowanie pojawiających się szans, które następnie powinny być konfrontowane z wewnętrznymi mocnymi stronami pod względem możliwości ich wykorzystania, jest szczególnie ważne dla organizacji pozarządowych²⁶. Jako pierwszy obszar analizy należy rozpatrzeć makrootoczenie. W przeciwieństwie do podmiotów komercyjnych w organizacjach pozarządowych makrootoczenie odgrywa najważ-

¹⁹ J. Niemezyk, R. Trzaska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa w układzie podejść do strategii*, „Przegląd Organizacji” 12, 2020, s. 4–12.

²⁰ J. Domański, *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Warszawa 2010, s. 197.

²¹ D. Schwenger, T. Straub, S. Borzillo, *Non-Governmental Organizations: Strategic Management for a Competitive World*, „Journal of Business Strategy” 35, 2014, nr 4, s. 18.

²² J. Domański, *op. cit.*, s. 181.

²³ *Ibidem*.

²⁴ J. Pavičić, N. Renko, N. Alfirić, *The Role of Competitive Analysis and Marketing Orientation in Improving Competitiveness of the Non-Profit Sector — Theoretical Background and Empirical Evidence*, Fourth International Conference on Enterprise in Transition, Split 2001, s. 435.

²⁵ P. Nowacki, *op. cit.*, s. 30.

²⁶ J. Domański, *op. cit.*, s. 192.

niejszą rolę w analizie strategicznej²⁷. Spowodowane jest to tym, że organizacje pozarządowe są mocno powiązane ze społeczeństwem, funkcjonują na jego rzecz (realizują przede wszystkim działania i projekty na jego rzecz), wykorzystując jego zasoby (poprzez angażowanie do realizacji działań na przykład w formie wolontariatu), oraz dzięki niemu (co stanowi główne źródło finansowania ich kosztów, na przykład poprzez darowizny, spadki, granty). Z tego powodu w analizie strategicznej organizacji pozarządowej należy skupić się w znacznie większym stopniu na analizie otoczenia dalszego, szczególnie społecznego. Podobna różnica występuje przy analizie otoczenia demograficznego. Jednocześnie organizacje pozarządowe, w przeciwieństwie do organizacji drugiego sektora, cechuje mniejsza zależność od otoczenia międzynarodowego.

Pamiętając o specyfice funkcjonowania organizacji pozarządowych, można też wysnuć przypuszczenie, że ich zależność od otoczenia technologicznego jest zdecydowanie mniejsza, niż ma to miejsce w sektorze komercyjnym, natomiast zależność od otoczenia polityczno-prawnego jest zdecydowanie większa. Przydatność analizy PEST, charakterystycznej dla szkoły planistycznej, która wskazuje właśnie na przywołane przekroje, jest tutaj nie do przecenienia. Przy tym, co warte podkreślenia, powinna ona dotyczyć organizacji pozarządowych działających w makroskali.

Mając to na względzie, należałoby uznać, że najbardziej odpowiednią analizą makrootoczenia dla organizacji pozarządowej powinna być metoda rozszerzona analizy PEST w postaci metody DEEPLIST, koncentrująca się na sferach: demograficznej, ekonomicznej, ekologicznej, politycznej, prawnej, informacyjnej, społecznej i technologicznej lub z odpowiednim zawężeniem w zależności od profilu organizacji (z pominięciem analizy sfery ekologicznej czy technologicznej)²⁸. Przydatne w badaniu makrootoczenia okazują się też metody sieciowe badające relacje i węzły w różnych poświęconych organizacjom pozarządowym układach.

Kolejnym po analizie makrootoczenia obszarem analizy strategicznej jest mikrootoczenie. Przy uwzględnieniu specyfiki organizacji pozarządowych w badaniu ich otoczenia można w tym miejscu zastosować typowe analizy wykorzystywane w szkole pozycyjnej, takie jak chociażby analiza pięciu sił Portera²⁹. Modyfikując metody i techniki analizy strategicznej ze szkoły pozycyjnej, należy zawsze pamiętać, aby określić w organizacji, kto jest jej klientem, to znaczy — czy jest nim beneficjent, czy darczyńca lub grantodawca, a może obie te grupy w równej mierze? Nie można również zapominać o precyzyjnym określeniu mier-

²⁷ G. Gierszewska, B. Olszewska, J. Skonieczny, *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, Warszawa 2013, s. 67–86.

²⁸ P. Nowacki, *op. cit.*, s. 31.

²⁹ M. Lindenberg, *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, 2001, nr 3, s. 247–270; D. Schwenger, T. Straub, S. Borzillo, *op. cit.*, s. 11–19.

ników. Na przykład w analizie udziałów rynkowych producentów sektora mierzonym jest wysokość przychodu, który w przypadku organizacji pozarządowych świadczących swoje usługi bezpłatnie powinien zostać zastąpiony na przykład liczbą obsłużonych beneficjentów, tonażem przekazanych dóbr lub liczbą udzielonych usług.

Konkurencja pomiędzy organizacjami pozarządowymi nie jest tak intensywna jak w sektorze biznesowym i dlatego część metod i technik analizy strategicznej mikrootoczenia może nie być przydatna w tych organizacjach. Dotyczy to na przykład metod: profilu ekonomicznego sektora, analizy grona czy zegara strategii Bowmana. Z kolei zdaniem J. Domańskiego analiza grup strategicznych (mapy) powinna znaleźć zastosowanie w organizacjach pozarządowych³⁰. Mając na uwadze nasilenie konkurencji w trzecim sektorze, należy podnieść, że analiza grup strategicznych może być przydatna tylko w organizacjach pozarządowych, które konkurują z innymi podmiotami.

Wskazany autor wśród sugerowanych organizacjom pozarządowym metod analitycznych mikrootoczenia wymienia również analizę interesariuszy organizacji³¹. Jest to metoda charakterystyczna dla szkół zasobowej i sieciowej. Gdy weźmiemy pod uwagę wspomniane już niskie nasilenie konkurencji wśród organizacji pozarządowych, analiza interesariuszy organizacji wyda się najbardziej uniwersalną analizą otoczenia konkurencyjnego w organizacjach pozarządowych. Spowodowane jest to także specyfiką organizacji pozarządowych, polegającą na stosowaniu partycypacyjnych formuł pojmowania i realizacji funkcji zarządzania³². Istotny jest też podkreślany aspekt współpracy, przy którym stosowanie analizy interesariuszy jest nieodzowne. Zdaniem Johna M. Brysona, jeśli organizacja miałaby czas do wykonania badań tylko jedną metodą, powinna przeprowadzić analizę interesariuszy³³. Jest ona ponadto cennym wstępem do opracowania analizy SWOT i w ogóle identyfikacji skutecznych strategii³⁴. Waga analizy interesariuszy wynika z założenia, że kluczem do sukcesu w sektorze organizacji pozarządowych jest zadowolenie najważniejszych osób³⁵. Do podstawowych technik analizy interesariuszy wartych zastosowania w organizacjach pozarządowych należą: technika analizy podstawowej (ang. *basic analysis technique*), siatka władzy kontra zainteresowania (ang. *power versus interest grid*) oraz diagram wpływu interesariusza (ang. *stakeholder influence diagram*).

³⁰ J. Domański, *Model zarządzania strategicznego w organizacjach non profit*, [w:] *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Warszawa 2010, s. 145.

³¹ *Ibidem*.

³² J. Fudaliński, *op. cit.*, s. 29.

³³ J.M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, San Francisco 2011, s. 94, 132.

³⁴ *Ibidem*.

³⁵ *Ibidem*.

Następnym obszarem analizy strategicznej jest wnętrze organizacji. Z tego samego powodu co przy analizie mikrootoczenia (niewielki stopień konkurencji trzeciego sektora) mało przydatnymi metodami i technikami będą: ocena profilu konkurencyjnego, metody oparte na zwrocie z kapitału czy też bazujące na kapitalizacji rynkowej z racji operowania zyskiem jako miernikiem wartości, który z zasady nie występuje w tego typu organizacjach.

Najważniejszą metodą analizy strategicznej organizacji w organizacjach pozarządowych powinna być analiza kluczowych kompetencji³⁶, również charakterystyczna dla szkoły zasobowej. Warto podkreślić, że głównym zasobem organizacji pozarządowej są jej kompetencje. Wynika to z faktu, że tego typu organizacje, jak już wielokrotnie wskazywano, zwykle nie operują dużymi zasobami finansowymi czy materialnymi.

Dla organizacji pozarządowych o zdywersyfikowanej działalności szczególnie przydatnymi metodami analizy organizacji są wybrane metody portfelowe. Uwzględniając specyfikę organizacji pozarządowych i ich zarządzania, specjalnie dla nich opracowano kilka metod portfelowych. Nie są to jednak klasyczne metody portfelowe opisywane jako metody ujęcia pozycyjnego. Są one oparte na tych samych zasadach działania, na których wzorują się modele stosowane w firmach, aczkolwiek zostały one zmodyfikowane tak, aby oddawały swoistość misji i kontekstów organizacji pozarządowych. To, co przede wszystkim wyróżnia te metody, to zastąpienie pojęcia „jednostka biznesu” (produkt/usługa) terminem „projekt” (sprawa/problem/aktywność) oraz wykorzystanie specyficznych dla organizacji pozarządowych kryteriów oceny³⁷. Warto wspomnieć o takich metodach portfelowych stworzonych dla organizacji pozarządowych, jak: macierz analizy portfolio Grubera i Mohra, macierz Compas Point’s Dual Bottom-Line, metoda P. Ringa, metoda K.P. Kearnsa, metoda MacMillana, macierz synergii sektorów, macierz Ashridge’a oraz metody ASON i ASON-BIS.

Po przeprowadzeniu analiz makrootoczenia, mikrootoczenia oraz wnętrza organizacji warto wykonać dodatkowo jedną z wybranych analiz zintegrowanych. Zdaniem J. Domańskiego wśród rekomendowanych dla organizacji pozarządowych metod analiz zintegrowanych znajduje się analiza SWOT³⁸. Warto wspomnieć, że Marek Lisiński zaleca organizacjom pozarządowym stosowanie zintegrowanej metody analizy strategicznej, to jest metodę SPACE, uważając jednocześnie, że analiza SWOT nie spełnia wymagań stawianych temu rodzajowi metod³⁹. Wskazana przez niego metoda jego zdaniem mocniej niż w przypadku

³⁶ J. Domański, *Model...*, s. 145

³⁷ T. Kafel, *Model zarządzania strategicznego w organizacjach non profit*, [w:] *Koncepcje i metody...*, s. 304.

³⁸ J. Domański, *Model...*, s. 145.

³⁹ M. Lisiński, *Możliwości zastosowania metody SPACE do formułowania strategii organizacji non profit*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 567, 2001, s. 70.

SWOT podkreśla wagę otoczenia konkurencyjnego, w której działa organizacja⁴⁰. Literatura przedstawia możliwość zastosowania metody SPACE w organizacjach pozarządowych poprzez wykorzystanie specjalnej metodyki oraz dobranie cząstkowych kryteriów oceny⁴¹. Sama konieczność dobrania cząstkowych kryteriów oceny z ustaleniem ich istotności wymaga jednak dużej wiedzy zespołu oceniającego, co w sytuacji braków kadrowych w organizacjach pozarządowych wydaje się dużym ograniczeniem praktycznej użyteczności tej metody.

Zakończenie

Przedstawione wyniki badań wskazują na potrzebę wykorzystania metod i technik analizy strategicznej w badaniach organizacji pozarządowych. Co warto podkreślić, nie powinny to być dowolne metody i techniki, wskazywane ze względu na ich popularność czy potencjalną łatwość w realizacji. Powinny to być narzędzia dobrane świadomie do kontekstu badanej organizacji: makrootoczenia, mikrootoczenia lub wnętrza organizacji i uwzględniające cele osiąmane przez określone narzędzia, wynikające z przyporządkowania ich do konkretnych teoretycznych podejść do strategii. Wtedy uzyskane wyniki z dużym prawdopodobieństwem uwiarygodnią proces analizy strategicznej i pozwolą dobrać odpowiednią strategię dla organizacji pozarządowej.

Na tle rozważań dotyczących strategii i analizy strategicznej organizacji pozarządowych warto pokusić się jeszcze o szerszą refleksję wynikającą z przemyslenia ponownie roli państwa w zarządzaniu i miejsca organizacji pozarządowych. Od wielu dziesięcioleci ceniona jest teoria Johna M. Keynesa, w której to państwo stawia się w roli podmiotu wspierającego drugi sektor, jakim jest biznes. Zapaść w 2008 roku, a tym bardziej ostatni kryzys pandemiczny zweryfikowały negatywnie taką politykę. W 2008 roku w dużym uproszczeniu wszyscy podatnicy musieli wesprzeć sektor finansowy. W wyniku tego otrzymał on ogromne wsparcie finansowe ze strony państw. Czy jednak to on powinien być głównym beneficjentem pomocy? Ostatnie lata kryzysu pandemicznego doprowadziły do kolejnych trudności — państwa zadłużyły się jeszcze bardziej. Mimo tak ryzykownych posunięć nadal jesteśmy w kryzysie ekonomicznym i szeregu innych, jak na przykład klimatycznym, społecznym, demograficznym, migracyjnym czy rodziny.

Biorąc to pod uwagę, zasadne wydaje się rozważenie roli właśnie organizacji pozarządowych, dla których podstawową wartością jest realizacja misji kreowania dobra społecznego, a nie zysk. Organizacje pozarządowe jako podmioty krzewiące w największym stopniu ideę odpowiedzialności za dobro wspólne dają

⁴⁰ *Ibidem*, s. 77.

⁴¹ *Ibidem*.

nadzieję na zwiększenie społecznego zaangażowania we wspólne rozwiązywanie problemów zamiast kierowania roszczeń i oczekiwań do instytucji czy do siebie nawzajem. Organizacje pozarządowe dzięki zwracaniu uwagi społeczeństwa na ważne kwestie społeczne odwracają skupienie ludzi od myślenia tylko o ich indywidualnych problemach, które może być przyczyną ryzykownych zachowań. Organizacje pozarządowe, dzięki koncentrowaniu się na misji, mogą być taniymi podwykonawcami wielu usług, które obecnie realizują instytucje publiczne lub biznesowe, dzięki czemu może się poprawić efektywność gospodarowania środkami publicznymi⁴². Zaangażowanie pracowników administracji oraz biznesu w misję społeczną, którą oferują właśnie organizacje pozarządowe, zwiększy poczucie odpowiedzialności za dobro wspólne. Z tych powodów zasadne wydaje się, aby państwa skierowały większą uwagę na wspieranie organizacji pozarządowych i stwarzanie sprzyjających możliwości do angażowania społeczeństw w realizację dobra wspólnego. Umożliwienie przejmowania przez organizacje pozarządowe coraz większej liczby zadań obecnie realizowanych przez państwa powinno leżeć w interesie osób rządzących.

W tej sytuacji musi wzrosnąć znaczenie organizacji pozarządowych. Wpływie to także na budowanie wokół tych organizacji nowej wiedzy oraz tworzenie teorii i praktyk im tylko przyporządkowanych. Nie wyklucza to oczywiście zapożyczenia epistemologii i metodologii z innych obszarów nauki. Pośrednio wpłynie to na konieczność profesjonalizacji zarządzania tym obszarem aktywności państwa i społeczeństwa w wymiarze badanego w tym opracowaniu zarządzania strategicznego i mogącego być przedmiotem kolejnych badań zarządzania operacyjnego. Jak wiele jest tutaj do zrobienia, pokazał chociażby kryzys związany z wojną w Ukrainie w 2022 roku, w którego okresie organizacje pozarządowe przeszły nieplanowany test swej sprawności właśnie na poziomie strategii i działań operacyjnych.

Bibliografia

- Bohdziewicz-Lulewicz M., *Balanced Scorecard jako narzędzie pomiaru oddziaływania społecznego w przedsiębiorstwach społecznych, tworzonych przez organizacje pozarządowe w Polsce*, „Ekonomia Społeczna” 2008, nr 2.
- Bryson J.M., *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, San Francisco 2011.

⁴² Dobrym przykładem takich form działania może być idea tworzenia sklepów socjalnych, wdrażana w Polsce między innymi przez Fundację Wolne Miejsce czy Fundację ADRA Polska. Działalność odpłatna realizowana w postaci sklepów socjalnych daje możliwość zakupienia taniej artykułów spożywczych, co równocześnie przeciwdziała marnotrawstwu żywności.

- Domański J., *Model zarządzania strategicznego w organizacjach non profit*, [w:] *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Warszawa 2010.
- Domański J., *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Warszawa 2010.
- Fudaliński J., *Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non profit w Polsce*, Warszawa 2013.
- Gierszewska G., Olszewska B., Skonieczny J., *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, Warszawa 2013.
- GUS, *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2016 r. — wyniki wstępne*, notatka informacyjna z 27.12.2017.
- GUS, *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2020 r. — wyniki wstępne*, stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/dzialalnosc-stowarzyszen-i-podobnych-organizacji-spoecznych-fundacji-spoecznych-podmiotow-wyznaniowych-oraz-samorządu-gospodarczego-i-zawodowego-w-2020-r-wyniki-wstepne,3,9.html.
- GUS, *Sektor Non Profit w 2014*, Warszawa 2016.
- GUS, *Sektor Non Profit w 2018*, Kraków 2020.
- GUS, *Sektor Non Profit w Polsce*, Warszawa 2014.
- GUS, *Trzeci Sektor w Polsce — Stowarzyszenia, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe, organizacje samorządu zawodowego, gospodarczego i pracodawców w 2010 r.*, Warszawa 2013.
- Hudson M., *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, Warszawa 1997.
- Kafel T., *Model zarządzania strategicznego w organizacjach non profit*, [w:] *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Warszawa 2010.
- Kotler P., *Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations*, „Journal of Marketing” 43, 1979, nr 1.
- Kwaśnicki W., *Gospodarka społeczna z perspektywy ekonomii liberalnej*, „Trzeci Sektor” 2005, nr 2.
- Kwocińska M., *Zarządzanie strategiczne w organizacjach niedochodowych — wyniki badań*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Wrocław 2008.
- Lindenberg M., *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, 2001, nr 3.
- Lisiński M., *Możliwości zastosowania metody SPACE do formułowania strategii organizacji non profit*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 567, 2001.
- Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wrocław 2014.
- Niemczyk J., Trzaska R., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa w układzie podejść do strategii*, „Przegląd Organizacji” 12, 2020.
- Nowacki P., *Analiza strategiczna w budowaniu wartości organizacji pozarządowych*, niepublikowana praca doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2019.
- Nowacki P., *Wykorzystanie wybranych metod analizy strategicznej w diagnozie potencjału rozwojowego organizacji pozarządowych*, „Przedsiębiorczość Międzynarodowa” 2, 2016, nr 1.
- Pavičić J., Renko N., Alfirević N., *The Role of Competitive Analysis and Marketing Orientation in Improving Competitiveness of the Non-Profit Sector — Theoretical Background and Empirical Evidence*, Fourth International Conference on Enterprise in Transition, Split 2001.
- Schwenger D., Straub T., Borzillo S., *Non-Governmental Organizations: Strategic Management for a Competitive World*, „Journal of Business Strategy” 35, 2014, nr 4.

The Concept of Strategic Analysis of Non-Governmental Organizations: The Perspective of Theoretical Approaches to Strategy

Summary

The thesis of the paper is that non-governmental organizations (NGOs) can build their value by using economies of scale, by assuming the position of a monopoly, by creating value for stakeholders, or by activities using network solutions. Adopting the above statement allows us to formulate the aim of the work as a need to identify methods and techniques of strategic analysis dedicated to NGOs. In the search for appropriate methods, the concept of four approaches to strategy was used: planning, positional, resource and network approaches. In the conducted research, a critical analysis of the literature and an analysis of documents and legal acts concerning NGOs in Poland were used. The research was carried out in the period from 2018 to 2021. The analyses (especially in parts 1, 2 and 4) used the findings contained in the doctoral dissertation of co-author Piotr Nowacki, *Strategic Analysis in Building the Value of Non-Governmental Organizations*.

Keywords: NGO, strategic management, strategic analysis.