

Agnieszka ZIELIŃSKA<sup>1</sup>

## FORMUŁOWANIE STRATEGII W ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ

W Polsce w grudniu 2015 r. było zarejestrowanych około 106 tys. stowarzyszeń oraz 20 tys. fundacji<sup>2</sup>. Duża liczba organizacji pozarządowych, a w związku z tym trudności w pozyskiwaniu zasobów finansowych i pozafinansowych, sprawiają, że podmioty te poszukują nowych możliwości i rozwiązań także w obszarze zarządzania strategicznego. Organizacje pozarządowe (NGOs) stają zatem wobec wyzwań związanych z zarządzaniem strategicznym. Okazuje się, że organizacje non-profit są zainteresowane zarządzaniem strategicznym, jednak są również świadome braku wiedzy i doświadczenia w tym zakresie. Co więcej, wykorzystują one tylko nieliczne metody formułowania strategii. Natomiast dzięki odpowiednio sformułowanej strategii organizacja pozarządowa mogłaby wyróżnić się spośród innych podmiotów trzeciego sektora. Zapewnić sobie przewagę konkurencyjną, poprawić i ustabilizować swoją sytuację finansową oraz stworzyć warunki do dalszego rozwoju. W polskiej literaturze brakuje również badań związanych z formułowaniem strategii przez polskie organizacje pozarządowe. Tylko w nielicznych badaniach polskiego sektora pozarządowego zwraca się uwagę na zarządzanie strategiczne oraz zagadnienia związane z formułowaniem strategii przez te organizacje. Celem artykułu jest przedstawienie sposobów formułowania strategii z uwzględnieniem specyfiki organizacji pozarządowych. Podjęto próbę ustalenia, w jaki sposób organizacje trzeciego sektora formułują strategię. W pierwszej części przedstawiono podstawy teoretyczne dotyczące strategii oraz formułowania strategii. Następnie przedstawiono wyniki badań pierwotnych i wtórnych dotyczących formułowania strategii przez organizacje pozarządowe. W artykule przybliżono również koncepcję strategii synoptycznych oraz inkrementalnych. Następnie na podstawie badań własnych podjęto również próbę ustalenia, czy organizacje pozarządowe stosują strategię zamierzone, czy też niezamierzone. Wskazano również poszczególne etapy formułowania strategii przez organizacje pozarządowe.

**Słowa kluczowe:** strategia, formułowanie strategii, organizacja pozarządowa

### 1. WPROWADZENIE

Koncepcję zarządzania strategicznego dla organizacji trzeciego sektora zaadaptował J.M. Bryson, ujmując planowanie strategiczne w organizacjach pozarządowych jako sposób reakcji na zmiany płynące z otoczenia i warunków działania<sup>3</sup>. Planowanie strategiczne jest pomocne organizacjom non-profit w lepszym skoncentrowaniu się na szybko zmie-

<sup>1</sup> Dr Agnieszka Zielińska, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, Al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów, e-mail: agnieszka.zielinska@prz.edu.pl

<sup>2</sup> Liczba NGO w Polsce, <http://fakty.ngo.pl/liczba-ngo> (dostęp: 7.07.2016 r.).

<sup>3</sup> J.M. Bryson, M. J.Gibbons, *Enterprise Scheme for Nonprofit Survival, Growth and Effectiveness*, Nonprofit Management and Leadership 2001, 11 (3), s. 271 [za:] E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Kraków 2007, s. 113.

niającym się otoczeniu<sup>4</sup>. Okazuje się również, że zarządzanie strategiczne w organizacjach non-profit jest pozytywnie skorelowane z ich osiągnięciami w ramach: orientacji na otoczenie zewnętrzne, funkcjonalnej orientacji oraz w zaangażowaniu kluczowego personelu<sup>5</sup>. Można zauważyć, że organizacje non-profit przejawiają zainteresowanie planowaniem strategicznym, jednak dostrzegają również, że wkład wykonywanych w tym procesie analiz jest niewystarczający<sup>6</sup>.

Podejście oraz przekonania odnoszące się do sposobu zarządzania strategicznego wpływają na sposób formułowania strategii<sup>7</sup>. Dlatego też każda organizacja może mieć swoje własne podejście do formułowania strategii. W przypadku organizacji pozarządowych mamy do czynienia z nielicznymi narzędziami formułowania strategii. Ich zbiór jest również skromny, mało znany i bardzo rzadko stosowany<sup>8</sup>.

Celem artykułu jest zaprezentowanie zagadnień związanych ze strategią w organizacjach pozarządowych oraz przedstawienie sposobu formułowania strategii w organizacjach trzeciego sektora. Podjęto próbę ustalenia, w jaki sposób NGOs formułują strategię.

## 2. STRATEGIA W ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH

W literaturze można znaleźć kilka definicji strategii. Różnice w formułowaniu pojęcia strategii wynikają z przyjętego punktu odniesienia bądź to wpływów otoczenia, czy zasobów organizacji. Przykładowo definicja, którą można odnieść również do organizacji trzeciego sektora traktuje strategię jako zbiór działań dążących do satysfakcji interesariuszy organizacji, który przynosi względnie trwałe sukcesy, przewagę konkurencyjną<sup>9</sup>. Jednak w odróżnieniu od sektora komercyjnego NGOs powinny kłaść mniejszy nacisk na problem konkurencji<sup>10</sup>. Interesariuszami organizacji pozarządowej mogą być: donatorzy, pracownicy organizacji, wolontariusze, beneficjenci, media czy też opinia społeczna. Dzięki strategii intencje zawarte w misji organizacji pozarządowej mogą zostać przekształcone na rzeczywiste osiągnięcia, możliwe jest przejście od planów do rezultatów<sup>11</sup>.

Organizacje pozarządowe wykorzystują między innymi strategię pluralistyczne, dyfencjacji oraz kooperacji. W strategii pluralistycznej największy nacisk kładzie się na współpracę z innymi organizacjami pozarządowymi, publicznymi lub firmami. Współpra-

<sup>4</sup> R.G. Bratt, *Challenges for Nonprofit Housing Organizations Created by the Private Housing Market*, "Journal of Urban Affairs" 2009, 31 (1), s. 67–96 [za:] J. Domański, *Zarządzanie strategiczne oraz jego modele dla organizacji non profit* [w:] *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, red. R. Knosala, Opole 2010, s. 343.

<sup>5</sup> H.E. Griggs, *Corporatisation of the Not-for-Profit Sector: Strategic Planning and Organisational Performance in Disability-Based Organisations*, "International Journal of Disability, Development & Education", 2003, 50 (2), s. 197–220 [za:] J. Domański, *Zarządzanie strategiczne oraz jego modele dla organizacji non profit...*, s. 343.

<sup>6</sup> M.I. Katsioloudes, W.G. Tymon, *Strategic Planning Practices: Are they what they should be?*, "Human System Management" 2003, 22 (4), s. 177–183 [za:] J. Domański, *Zarządzanie strategiczne oraz jego modele dla organizacji non profit...*, s. 343.

<sup>7</sup> E. Urbanowska-Sojki, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Warszawa 2007, s. 235.

<sup>8</sup> M. Lisiński, *Możliwości zastosowania metody SPACE do formułowania strategii organizacji non-profit*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2001, s. 69.

<sup>9</sup> J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, Warszawa 2005, s. 24.

<sup>10</sup> J. Dziwulski, *Strategie zarządzania organizacjami non-profit* [w:] *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim – wyzwanie dla środowisk akademickich*, red. A. Juros, Lubelski Ośrodek Samopomocy, 2002, s. 83.

<sup>11</sup> P.F. Drucker, *Zarządzanie organizacją pozarządową*, Warszawa 1995, s. 67.

ca umożliwia lepsze realizowanie misji oraz poszczególnych zadań. Natomiast strategia kooperacji przez uczestników sektora pozarządowego może być stosowana w zarządzaniu finansami np. aby obniżyć koszty działalności, jak również w zarządzaniu personelem przykładowo przy pozyskaniu odpowiednich ludzi na czas realizacji określonego projektu. Dzięki temu możliwe jest budowanie dobrych i długotrwałych relacji między partnerami organizacji i prowadzi do profesjonalizacji prowadzonych usług<sup>12</sup>.

Natomiast strategię prorynkową wiążą się z współzawodnictwem organizacji z innymi uczestnikami rynku<sup>13</sup>. Podejście to jest związane z narastającymi trudnościami w pozyskiwaniu środków finansowych. W związku z tym, strategię tę nakłaniają i wskazują jak konkurować o klientów, donatorów czy inne źródła finansowe<sup>14</sup>.

Ponadto, Jarosław Dziwulski podkreśla, że organizacje pozarządowe powinny stosować m.in. strategię skierowaną na innowacje. Opierać się na szansach, które płyną z otoczenia. W strategii tej duże znaczenie odgrywa kierownictwo organizacji, którego rolą jest motywowanie do zmian i tworzenie warunków ich urzeczywistnienia<sup>15</sup>.

Warto również wspomnieć, że NGOs mogą realizować strategię ideologiczną. W tej koncepcji wizja ma charakter zbiorowy, członkowie organizacji silnie identyfikują się ze strategią. Dzięki temu możliwe jest spójne postępowanie i wypracowanie pewnych wzorów, czy też pożądanych zachowań, a pracownicy chętnie dążą do realizacji wizji, poprzez zamierzone działania<sup>16</sup>.

### 3. FORMUŁOWANIE STRATEGII W UJĘCIU TEORETYCZNYM

Formułowanie strategii polega na świadomych wyborach strategii organizacji. Podczas formułowania strategii organizacja podejmuje decyzje związane z dostosowaniem działań do zmiennego otoczenia oraz ustala kierunki rozwoju w dłuższej perspektywie czasowej<sup>17</sup>. Jest to proces tworzenia lub określenia strategii dla danej organizacji. Na poziomie ogólnym są to decyzje, na jakich rynkach organizacja ma działać. W ramach strategii odpowiada na pytania, jak konkurować na wybranych rynkach. Następnie w przypadku strategii funkcjonalnych, jak podchodzić do każdej funkcji organizacji<sup>18</sup>.

Budowanie strategii dotyczy ustalenia sposobów osiągnięcia wytyczonych celów, rezultatów. Proces ten jest przekładaniem na praktykę działania założeń związanych m.in. z misją organizacji, zakresem działalności organizacji oraz reguł odpowiedniej alokacji zasobów organizacji. Odnosi się również do reguł działania między innymi stopnia centralizacji, systemu informacyjnego, motywacyjnego czy kontroli. Nawiązuje do założeń współpracy z otoczeniem, wzorców pozwalających przełożyć długookresowe plany na

<sup>12</sup> Szerzej A. Zielińska, *Strategie współpracy w organizacjach pozarządowych* [w:] *Zarządzanie – teoria, praktyka i perspektywy*, red. J. Adamczyk, H. Hall, Rzeszów 2012, s. 355–363.

<sup>13</sup> Szerzej A. Zielińska, *Strategie konkurencji w organizacjach pozarządowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Zarządzanie i Marketing” 2011 (18), s. 209–214.

<sup>14</sup> D.C. Wilson, *Co-Operation and Competition In the Voluntary Sector: the Strategic Challenges of the 1990s and Beyond* [w:] J. Batsleer, Ch. Cornforth, R. Patson, *Issues in Voluntary and Non-Profit Management* 2003, s. 196–180, Addison – Wesley Publishing Company [za:] E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich...*, s. 114.

<sup>15</sup> J. Dziwulski, *Strategie...*, s. 84.

<sup>16</sup> J. Supernat, *Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje*, Wrocław 1998, s. 203–204.

<sup>17</sup> E. Urbanowska-Sojki, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Warszawa 2007, s. 235.

<sup>18</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998, s. 237.

bieżące decyzje. Określa sposoby reakcji organizacji w obliczu trudnych sytuacji, zagrożeń wynikających z otoczenia<sup>19</sup>.

W procesie formułowania strategii wyróżniamy podejście modelowe, w którym strategia kształtowana jest w sposób sformalizowany i zestandaryzowany. W procesie tym najpierw następuje zbieranie i analiza informacji i na tej podstawie są podejmowane decyzje. Mówimy wtedy o strategii zamierzonej. Natomiast gdy strategia wynika ze spontanicznych działań i w razie potrzeb jest dostosowywana do turbulentnych warunków otoczenia, to mamy do czynienia ze strategią niezamierzoną<sup>20</sup>. W praktyce proces formułowania strategii jest kombinacją tych powyższych modeli.

Co więcej, strategię zamierzoną tworzone są przez wyspecjalizowane, profesjonalne zespoły, wewnątrz organizacji lub poza nią, w sformalizowanych procedurach. W procesie strategii zamierzonej najpierw określa się misję oraz cel organizacji następnie dokonuje się analizy otoczenia. Dopiero na tej podstawie określone są strategię. Za opracowywaniem planów przemawia to, że dzięki nim organizacja może działać w sposób racjonalny, koordynować i kontrolować swoje działania. Jednakże, jak sugeruje H. Mintzerg, jedynie 10–30% tych strategii jest zrealizowana. W odróżnieniu strategię niezamierzonych są podstawą dla strategii realizowanych<sup>21</sup>.

Koncepcja strategii niezamierzonych (wylaniających) pokazuje, że organizacje nie są w stanie przewidzieć wszystkich czynników i uwarunkowań zewnętrznych, powstających w miarę podejmowania decyzji. W odróżnieniu od szkoły planistycznej, gdzie misja stanowi punkt wyjścia strategii, tutaj strategię kształtują propozycje pracowników odnośnie funkcjonowania organizacji. Przy opracowywaniu strategii niezamierzonej pierwszym etapem może być diagnoza organizacji lub uwarunkowań zewnętrznych. Strategia ta jest procesem oddolnym, inicjowanym przez pracowników. W tym przypadku misja staje się pochodną decyzji inkrementalnych. Strategię powinny być kształtowane w sposób inkrementalny (przypadkowy), w wyniku prób i błędów<sup>22</sup>. Wylaniając się z codziennego funkcjonowania, jako wynik różnych działań prowadzonych w różnych obszarach działalności<sup>23</sup>.

W strategiach zamierzonych (synoptycznych) inicjatorem procesu ich tworzenia jest naczelne kierownictwo. W przypadku strategii niezamierzonych (inkrementalnych) następuje decentralizacja ośrodka decyzyjnego na pracowników różnego stopnia. Odnośnie do wdrożenia strategii odgórny, sformalizowany proces, w którym nie ma miejsca na przypadek i irracjonalne zachowanie występuje w strategii synoptycznej. Natomiast proces politycznego przetargu interesów oraz gier organizacyjnych, brak formalnego planu, duża swoboda oraz dowolność zachowań charakteryzuje podejście inkrementalne. O ile w strategiach zamierzonych ocena działań dokonywana jest okresowo, to w przypadku strategii niezamierzonych ten element jest pomijany. W praktyce zarządzania w większości podmiotów powstanie strategii jest kombinacją strategii zamierzonej i niezamierzonej<sup>24</sup>.

W przypadku formułowania i wyboru strategii konieczne jest określenie źródeł inspiracji, które określają czynności postępowania w tworzeniu strategii. W procesie tym moż-

<sup>19</sup> P. Banaszyk, R. Fimińska-Banaszyk, A. Stańda, *Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie*, Poznań 1997, s. 37.

<sup>20</sup> W. Wrzosek (red.), *Strategie marketingowe*, Warszawa 2001, s. 28.

<sup>21</sup> *The concept of strategy*, <http://www.blackwellpublishing.com/grant/pdfs/CSA5eC01.pdf>

<sup>22</sup> J. McGee, H. Thomas, D. Wilson, *Strategy: Analysis & Practice*, Berkshire: McGraw-Hill Education 2005, s. 11.

<sup>23</sup> J.B. Quinn, *Strategies for Change. Logical Incrementalism*, Homewood – Georgetown 1980, s. 24.

<sup>24</sup> K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcja. Metody, strategie*, Warszawa 2008, s. 61.

na wskazać na dwa modele. W pierwszym podejściu z zewnątrz do wewnątrz, zakłada się, że czynnikiem wpływającym na kształt strategii jest popyt i preferencje nabywców. Oznacza to, że strategia organizacji skierowana jest na zaspokojenie zapotrzebowań rynku czy też kreowanie potrzeb na dane produkty. W drugim modelu z wewnątrz na zewnątrz, źródłem inspiracji do tworzenia strategii są posiadane kluczowe zasoby i umiejętności organizacji. Jednak podobnie jak w pierwszym modelu podstawą sukcesu organizacji jest reakcja nabywcy. Dlatego też, powyższe podejścia formułowania strategii wzajemnie się uzupełniają. Zatem, wyznaczenie możliwych strategii organizacji koncentruje się wokół popytu i preferencji klientów, szans i zagrożeń wynikających z rynku oraz zasobów i umiejętności organizacji<sup>25</sup>.

Podobnie model stworzony przez G. Hamela i C.K. Parahlada zakładał, że strategia polega na ciągłym poszukiwaniu nowości, pozyskiwaniu nowego klienta czy rynków. Natomiast punktem wyjścia formułowania strategii jest poszukiwanie i kreowanie kluczowych kompetencji organizacji<sup>26</sup>.

#### 4. FORMUŁOWANIE STRATEGII W ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH

Formułowanie strategii w organizacjach pozarządowych jest zależne od kultury, struktury i ludzi w organizacji. Należy przy tym uwzględnić dualizm zarządzania związany z potencjałem społecznym. W NGOs mamy do czynienia z wizjonerami oraz profesjonalną kadrą zarządcą. Dlatego też skuteczne realizowanie założeń strategicznych będzie determinowane przez umiejętność współpracy, przenikania się idei między tymi powyższymi grupami. Sytuacja, w której grupy te wzajemnie się przenikają, tworząc spójną całość z logicznie wyodrębnionymi zakresami działań sprzyja rozwojowi organizacji i osiąganiu wytyczonych celów<sup>27</sup>. Dla organizacji pozarządowych sformułowanie i wdrażanie strategii może być sposobem na zapewnienie finansowania ich działań oraz obroną przed upadkiem<sup>28</sup>.

Niestety, metody formułowania strategii są mało znane i bardzo rzadko stosowane przez organizacje pozarządowe<sup>29</sup>. Na podstawie badań własnych można stwierdzić, że zdecydowana większość organizacji pozarządowych nie realizowała strategii (55% wskazań), a 45% przypadków realizowało strategię<sup>30</sup>. Przeprowadzone badania umożliwiły również poznanie, jakie etapy opracowywania strategii stosowały NGOs. Poniższe zestawienie zawiera rys. 1.

<sup>25</sup> W. Wrzosek (red.), *Strategie marketingowe...*, s. 32–34.

<sup>26</sup> K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik, *Zarządzanie...*, s. 227.

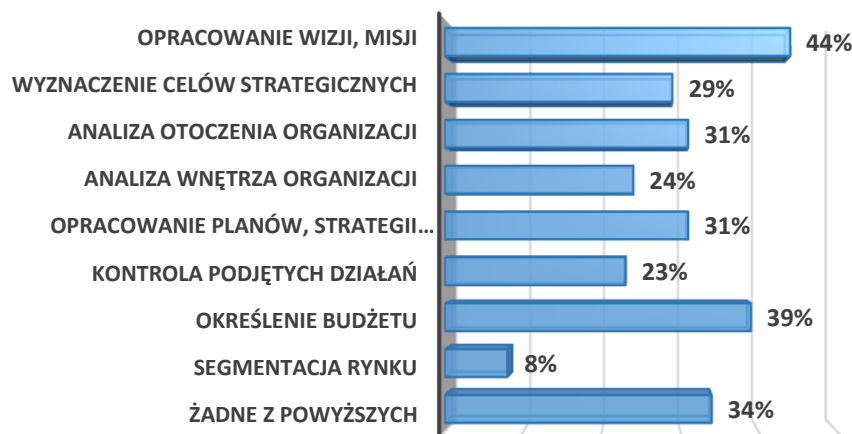
<sup>27</sup> J. Fudaliński, *Koncepcja zarządzania strategicznego w organizacjach non profit – zarys problematyki*, „Przegląd Organizacji” 2006, 12, s. 24–25.

<sup>28</sup> G.J. Pyc, *Research of an organizational trend*, „International Journal of Health Care Quality Assurance incorporating Leadership in Health Services” 2001, 14/1, s. 1.

<sup>29</sup> M. Lisiński, *Możliwości zastosowania metody SPACE do formułowania strategii organizacji non profit*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2001, 567, s. 69.

<sup>30</sup> Wyniki badania pilotażowego organizacji pozarządowych z Polski Południowo-Wschodniej z 2008 r. Próba badawcza objęła 104 organizacje pozarządowe. Organizacje zostały wybrane metodą losową ze zbioru utworzonego na podstawie bazy danych Stowarzyszenia Klon/Jawor. Do badania wykorzystano kwestionariusz ankiety.

Rys. 1. Etapy formułowania strategii w badanych organizacjach



Źródło: opracowanie własne.

Organizacje pozarządowe formułując strategię kładą duży nacisk na takie jej wymiary jak struktury oraz misja<sup>31</sup>. Potwierdzają to wyniki badań własnych, na podstawie których można wskazać, że najczęściej występującym etapem formułowania strategii było opracowanie misji. Organizacje zostały poproszone o przybliżenie ich misji i ponad 92% respondentów określiło misję organizacji. Część badanych (39%) tworzyło budżet, a analizę otoczenia zewnętrznego organizacji przeprowadzało 31% ankietowanych. Podobny odsetek organizacji zadeklarował opracowywanie planów, strategii funkcjonalnych. W bardzo ograniczonym stopniu była stosowana segmentacja rynku, zaledwie przez 8% respondentów. Wśród badanych 35% organizacji określiło, że nie stosowało żadnych z wymienionych etapów planowania. W większości organizacji podkreślano, że pierwszym etapem planowania było opracowanie misji. Następnie organizacje wyznaczały cele strategiczne. Kolejnym etapem była analiza otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji oraz opracowanie strategii. Kolejno tworzenie budżetu oraz kontrola podjętych działań.

Otrzymane wyniki częściowo korespondują z wynikami innego badania dotyczącego zarządzania strategicznego organizacji pozarządowych. Podobnie bardzo duży odsetek organizacji (89,5%) NGOs potwierdził opracowanie misji, a określanie długoterminowych celów zadeklarowało 57% respondentów<sup>32</sup>. Organizacje trzeciego sektora przypisują duże znaczenie misji, dlatego też można przypuszczać, że realizowały one strategię ideologiczną. Członkowie organizacji silnie identyfikowali się z działaniami, dążąc do realizacji misji.

Biorąc pod uwagę stosowane metody analizy strategicznej, to NGOs w małym stopniu znały i stosowały metody analizy strategicznej, rzadko dokonywały analizy otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego. Wyjątek stanowiła analiza SWOT, stosowana przez 99 podmiotów na 200 badanych, a analiza kluczowych czynników sukcesu była stosowana przez 94 organizacje oraz analiza scenariuszowa była wykorzystywana przez 71 respon-

<sup>31</sup> M.L. Rhodes, J.F. Keogan, *Strategic Choice in the Non-Profit Sector: Modelling the Dimensions of Strategy*, "Irish Journal of Management" 2005, 26, 1, s. 122–135 [za:] J. Domański, *Zarządzanie strategiczne oraz jego modele dla organizacji non profit...*, s. 343.

<sup>32</sup> J. Domański, *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Warszawa 2010, s. 205.

dentów<sup>33</sup>. Wśród strategii funkcjonalnych największe znaczenie przy formułowaniu ogólnej strategii miała między innymi strategia finansowa (90% wskazań), strategia personelu (dla 76,5% przypadków) oraz strategia marketingowa (60,5%)<sup>34</sup>. Warto podkreślić, że duży procent badanych (81%) zadeklarował przeprowadzanie działań kontrolnych podejmowanych strategii<sup>35</sup>.

Rozbieżności w otrzymanych wynikach badań mogą wynikać z doboru próby badawczej. Jarosław Domański przebadał organizacje pozarządowe, które mają status organizacji pożytku publicznego. Natomiast w badaniach własnych analizie poddano również organizacje, które nie miały statusu organizacji pożytku publicznego (48% przypadków). Organizacje pożytku publicznego charakteryzuje odpowiednia struktura, jawność danych finansowych oraz inne wymagania określone w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Podmioty te często działają na większą skalę oraz charakteryzuje je systematyczność oraz aktywność w podejmowanych działaniach. Powyższe elementy mogły mieć wpływ między innymi na większą wiedzę i umiejętności także odnośnie formułowania strategii.

Na podstawie badań własnych podjęto również próbę określenia, czy organizacje pozarządowe stosują strategie inkrementalne, czy też synoptyczne. W większości organizacji powstanie strategii było kombinacją strategii synoptycznej i inkrementalnej. Za strategią zamierzoną przemawiała kolejność poszczególnych etapów formułowania strategii. Najpierw określano założenia strategiczne, a później następowało ich wdrażanie. Ponadto, w przypadku około jednej trzeciej organizacji strategia była tworzona przez jej lidera i naczelne kierownictwo. Stosowano zatem sposób kolaboracyjny budowania strategii. Ponadto, w większości przypadków mieliśmy do czynienia ze scentralizowanym ośrodkiem decyzyjnym (ponad 50% wskazań), a ich struktury i działania były sformalizowane, co również charakteryzuje strategie synoptyczne.

Natomiast o strategii inkrementalnej może świadczyć brak kontroli podejmowanych działań przez większość organizacji. Odnotowano również oddolny proces budowania strategii, ponieważ strategia była sumą indywidualnych propozycji pracowników różnego stopnia (38% wskazań).

Co więcej, blisko połowa organizacji zapewniła o elastyczności ich działań względem otoczenia. Elastyczność działań jest bardzo ważna w dynamicznym otoczeniu. Okazuje się, że tylko około 28% organizacji pozarządowych nie poszukuje szans rozwoju w obserwacji rynku i nie wykorzystuje nadarżających się okazji. Pozostali korzystają z takiej szansy (72%). Dodatkowo około 52% organizacji deklaruje, że szuka szans rozwoju w obserwacji rynku i wykorzystuje nadarżającą się okazję, ale nie ma wypracowanych sposobów reagowania na określone sytuacje rynkowe<sup>36</sup>. Otrzymane wyniki korespondują z wynikami ogólnopolskimi, które również wskazały, że duże znaczenie w działaniach większości organizacji miała umiejętność wykorzystania nadarżających się okazji (89% wskazań)<sup>37</sup>.

<sup>33</sup> Tamże, s. 222.

<sup>34</sup> Tamże, s. 241.

<sup>35</sup> Badanie przeprowadzone przez J. Domańskiego na próbie losowo dobranych 200 organizacji pozarządowych w 2009 r. – J. Domański, *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce...*, s. 243–244.

<sup>36</sup> Wynik z badania pierwotnego.

<sup>37</sup> J. Domański, *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce...*, s. 211.

Ponadto okazuje się, że organizacje pozarządowe borykają się z podobnymi problemami odnośnie do formułowania strategii co organizacje sektora komercyjnego. Badania przedsiębiorstw wykazały, że przy formułowaniu, wdrażaniu i kontroli strategii występują pewne problemy m.in. przy „rozwijaniu” strategii, czyli przekładaniu celów kierunkowych na zadania dla poszczególnych jednostek organizacyjnych<sup>38</sup>. Wynika to z braku odzwierciedlenia misji i strategii w podejmowanych działaniach organizacji. Dodatkowo brakuje kompleksowych wskaźników do przeglądu i oceny procesu wdrażania strategii. Nie gromadzi się też informacji zwrotnych, służących do monitorowania postępów w zakresie realizowania strategii. Z podobnymi problemami borykają się również organizacje pozarządowe. Szczególnie słabym obszarem NGOs są mierniki oceny ich działalności<sup>39</sup>.

## 5. PODSUMOWANIE

Dla organizacji pozarządowych formułowanie i wdrażanie strategii może być sposobem na zapewnienie wsparcia finansowego i pozafinansowego ich działań. Jednak dotychczasowa wiedza i umiejętności formułowania i wdrażania strategii wśród organizacji pozarządowych wymagają doskonalenia. Cenne może być wykorzystanie metod formułowania strategii pochodzących z sektora prywatnego. Należy jednak pamiętać o konieczności odpowiedniej ich adaptacji do specyficznych warunków funkcjonowania organizacji pozarządowych m.in. dużego zróżnicowania interesariuszy, często ograniczonego budżetu, trudności kadrowych czy trudno mierzalnych efektów działań społecznych.

W przypadku formułowania strategii przez organizacje pozarządowe nadrzędne znaczenie przypisuje się misji. Był to najczęściej występujący etap procesu formułowania strategii. Blisko 40% organizacji określało budżet, a 1/3 NGOs analizowała informacje płynące z otoczenia zewnętrznego, opracowywała strategię funkcjonalną oraz ustalała cele strategiczne i taktyczne. Najmniejszy odsetek organizacji dokonywał segmentacji interesariuszy oraz podejmował kontrolę podjętych działań. Można stwierdzić, że w przypadku organizacji pozarządowych, przy budowaniu strategii, wykorzystywano kombinację strategii zamierzonej i niezamierzonej.

Na proces formułowania strategii duży wpływ mają między innymi zasoby osobowe organizacji pozarządowej. Przykłady organizacji pozarządowych ze Stanów Zjednoczonych pozwalają sądzić, że NGOs, pod wpływem specjalistów z zakresu zarządzania oraz jednostek biznesu działają bardziej profesjonalnie, coraz skuteczniej realizując założenia strategiczne. W związku z tym poszukiwanie pracowników lub wolontariuszy z odpowiednim wykształceniem może pomóc również polskim NGOs w procesie zarządzania strategicznego organizacji.

## LITERATURA

- [1] Banaszyk P., Fimińska-Banaszyk R., Stańda A., *Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1997.
- [2] Bogacz-Wojtanowska E., *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2007.

---

<sup>38</sup> Szerzej G. Osbert-Pociecha, *Implementacja strategii przedsiębiorstwa i jej ukierunkowania*, „Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce” 2002, 951, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, s. 54–55.

<sup>39</sup> Więcej na temat systemów mierników wyników NGOs [w:] J. Sawhill, D. Williamson, *Jak mierzyć wyniki organizacji non profit*, „Trzeci Sektor” 2007, 9, s. 100–106.



- [3] Bratt R.G., *Challenges for Nonprofit Housing Organizations Created by the Private Housing Market*, "Journal of Urban Affairs" 2009 31 (1), s. 67–96.
- [4] Bryson J.M., Gibbons M.J., *Enterprise Scheme for Nonprofit Survival, Growth and Effectiveness*, "Nonprofit Management and Leadership" 2001, Vol. 11, No. 3, s. 271–288.
- [5] Domański J., *Podstawowe założenia i przesłanki modelu zarządzania strategicznego w polskim trzecim sektorze* [w:] *Wiedza w gospodarce i gospodarka oparta na wiedzy: zarządzanie w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 89–98.
- [6] Domański J., *Zarządzanie strategiczne oraz jego modele dla organizacji non profit* [w:] *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, red. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2010.
- [7] Domański J., *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- [8] Drucker P.F., *Zarządzanie organizacją pozarządową*, Fundusz Współpracy, Program Phare Dialog Społeczny – NGOs, Warszawa 1995.
- [9] Dziwulski J., *Strategie zarządzania organizacjami non-profit* [w:] *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim – wyzwanie dla środowisk akademickich*, red. A. Juros, Lubelski Ośrodek Samopomocy, 2002.
- [10] Fudaliński J., *Koncepcja zarządzania strategicznego w organizacjach non-profit – zarys problematyki*, "Przegląd Organizacji" 2006, 12, s. 22–25.
- [11] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998.
- [12] 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" 2003, 50 (2), s. 197–220.
- [13] Greatbanks R. (red.), *Third Sector Performance: Management and Finance in Not-for-profit and Social Enterprises*, Graham Manville, New York 2013.
- [14] Huczek M., *Zarządzanie strategiczne organizacjami pozarządowymi*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu. Zarządzanie” 2012, 1, s. 24–36.
- [15] Huczek M., *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, seria Administracja i Zarządzanie” 2014, 101 (28), s. 45–56.
- [16] Janasz K., Janasz W., Koziół K., Szopik K., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcja. Metody, strategie*, Difin, Warszawa 2008.
- [17] Katsioloudes M.I., Tymon W.G., *Strategic Planning Practices: Are they what they should be?*, "Human System Management" 2003, 22 (4), s. 177–183.
- [18] *Liczba NGO w Polsce*, <http://fakty.ngo.pl/liczba-ngo> (dostęp: 7.07.2016 r.).
- [19] Lisiński M., *Możliwości zastosowania metody SPACE do formułowania strategii organizacji non-profit*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2001, 567, s. 69.
- [20] McGee J., Thomas H., Wilson D., *Strategy: Analysis & Practice*, Berkshire: McGraw-Hill Education 2005.
- [21] Osbert-Pociecha G., *Implementacja strategii przedsiębiorstwa i jej ukierunkowania*, „Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce”, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2002, 951, s. 51–57.
- [22] Peszko A., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo AGH, Kraków 1997.
- [23] Pyc G.J., *Research of an organizational trend*, "International Journal of Health Care Quality Assurance incorporating Leadership in Health Services" 2001, 14/1.
- [24] Quinn J.B., *Strategies for Change. Logical Incrementalism*, Homewood – Georgetown 1980.
- [25] Rhodes M.L., Keogan J., *Strategic Choice in the Non-Profit Sector: Modelling the Dimensions of Strategy*, "Irish Journal of Management" 2005, 26 (1), s. 122–135.
- [26] Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.

- [27] Sawhill J.C., Williamson D., *Jak mierzyć wyniki organizacji non-profit*, „Trzeci Sektor” 2007, 9, s. 100–106.
- [28] Supernat J., *Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje*, Kolonia Limited, Wrocław 1998.
- [29] *The concept of strategy*, <http://www.blackwellpublishing.com/grant/pdfs/CSA5eC01.pdf>
- [30] Urbanowska-Sojki E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007.
- [31] Wilson D.C., *Co-Operation and Competition In the Voluntary Sector: the Strategic Challenges of the 1990s and Beyond* [w:] J. Batsleer, Ch. Cornforth, R. Patson, “Issues in Voluntary and Non-Profit Management”, Addison – Wesley Publishing Company 2003.
- [32] Wrzosek W. (red.), *Strategie marketingowe*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2001.
- [33] Zielińska A., *Strategie konkurencji w organizacjach pozarządowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Zarządzanie i Marketing” 2011, (18), s. 209–214.
- [34] Zielińska A., *Strategie współpracy w organizacjach pozarządowych* [w:] *Zarządzanie – teoria, praktyka i perspektywy*, red. J. Adamczyk, H. Hall, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2012.

## STRATEGY FORMULATION IN NON-GOVERNMENTAL ORGANISATION

A considerable number of non-governmental organisations (NGOs) together with difficulties in gaining both financial and non-financial resources contribute to the search of new opportunities and solutions, also in the field of strategic management. It occurs that NGOs are highly interested in this type of management, although equally aware of their own lack of expertise and experience in this area. It is worth noting that they implement mere few methods of strategy formulation, whereas adequately designed strategy can allow any NGO to stand out, as far as entities of the third sector are concerned. It also ensures competitive advantage, helps to improve and stabilize financial performance and facilitate further development of NGOs. Additionally, Polish literature of the subject basically lacks the research on strategy formulating by Polish NGOs.

Only infrequent studies dealing with non-governmental sector in Poland focus on strategic management and issues concerning NGO strategy formulating. The aim of the article is to present methods of strategy formulating with regard to uniqueness of non-governmental organisations. It also attempts to identify ways in which the organisations formulate their strategies. The first part provides a theoretical background for a strategy and its formulation. The following parts present primary and secondary research outcomes in terms of strategy formulating by non-governmental organisations.

Moreover, in the article there are discussed the concepts of synoptic and incremental strategies. Based on primary research an attempt is made to establish whether the organisations implement deliberate or emergent strategies. Finally, particular stages in NGO strategy development are elaborated on.

**Keywords:** strategy, strategy formulation, non-governmental organisation, NGO

DOI: 10.7862/rz.2016.mmr.38

Tekst złożono w redakcji: sierpień 2016

Przyjęto do druku: wrzesień 2016