

Nr 20

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce

Redaktorzy naukowci

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2008

Komitet Redakcyjny

Andrzej Matysiak (przewodniczący),
Tadeusz Borys, Jan Lichtarski, Adam Nowicki, Zdzisław Pisz,
Waldemar Podgórski, Wanda Ronka-Chmielowiec, Jan Skalik, Stanisław Urban

Recenzenci

Marian Hopej, Andrzej Kaleta, Kazimierz Krzakiewicz, Halina Piekarz,
Krystyna Poznańska, Adam Stabryła, Lukasz Sulkowski

Redaktor Wydawnictwa

Anna Grzybowska

Redaktor techniczny

Barbara Lopusiewicz

Korektor

Barbara Cibis

Projekt okładki

Beata Dębska

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2008

PL ISSN 1899-3192

Spis treści

Wstęp	11
Hanna G. Adamkiewicz-Drwillo, Hanna Kruk, Katarzyna Skrzyszewska: Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle wymagań rozwoju trwałego i zrównoważonego	13
Piotr Banaszyk: Rozszerzanie i kurczenie zakresu działalności przedsię- biorstwa jako podstawowe etapy ewolucji jego strategii	21
Bogusław Bembenek: Zarządzanie konkurencyjnością w przedsię- biorstwach Doliny Lotniczej – w świetle badań empirycznych	30
Leszek Bohdanowicz, Jan Jeżak, Zbigniew Matyjas: Strategie międzyna- rodowej dywersyfikacji geograficznej a struktury własności polskich spółek publicznych	39
Joanna Cygler: Ekosystem biznesu jako platforma relacji kooperacyjnych przedsiębiorstw	47
Wojciech Czakon: Istota i przejawy kompetencji relacyjnej	58
Sylwia Dzedzic: Zakres oddziaływania interesariuszy na rozwój przedsię- biorstwa rolnego z sektora bezpośredniej sprzedaży produktów rolni- czych	66
Waldemar Glabiszewski: Działalność proinnowacyjna jako czynnik sukce- su przedsiębiorstwa – ujęcie teoretyczno-empiryczne	75
Patryk Guliński, Witold Studziński: Zarządzanie przez szanse na przykła- dzie firmy „Wagony Świdnica SA”	84
Jarosław Ignacy, Tomasz Kopyściański: Istota i charakter gminnych pro- blemów rozwojowych – diagnoza stanu obecnego w świetle badań empi- rycznych	97
Jarosław Ignacy, Tomasz Kopyściański: Rola strategii rozwoju lokalnego w zarządzaniu gminą – studium przypadku gminy Lubań	106
Leon Jakubów: Strategia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw	117
Marzena Jankowska-Mihulowicz: Decyzje strategiczne jako podstawa transgresji w przedsiębiorstwie	122
Andrzej Kaleta: Sposoby skutecznej realizacji strategii	128
Adam Kałowski: Zachowania konkurencyjne polskich przedsiębiorstw w warunkach ekspansji inwestorów zagranicznych na rynku polskim	139
Stanisław Kielczewski: Prawdziwy sukces firmy jest dzieckiem wiedzy i informacji, ale przede wszystkim talentu jej twórcy i realizatora	150
Rafał Krupski: Okazje jako przedmiot badań w zakresie zarządzania strate- gicznego	156

Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: Strategie w systemie zarządzania antykryzysowego	163
Monika Kwiecińska: Zarządzanie strategiczne w organizacjach niedochodowych – wyniki badań	171
Leszek Kwieciński: Zarządzanie publiczne a wyzwania polityki innowacyjnej w Polsce	177
Robert Lasak: Strategie konkurencyjne na rynku towarzystw ubezpieczeń na życie	185
Grażyna Leśniak-Łebkowska: Strategie przedsiębiorstw a środowisko naturalne	195
Krzysztof Łobos, Aleksandra Sus-Januchowska: Zarządzanie strategiczne: małe <i>versus</i> duże przedsiębiorstwa	209
Zbigniew Malara: Strategie wygrywające w teorii i praktyce	216
Kamila Malewska: Perspektywy zastosowania podejścia zasobowego w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstw	227
Lech Miklaszewski: Patologiczne kultury organizacyjne jako bariera rozwoju przedsiębiorstw	234
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Zastosowanie metody SWOT w diagnozie uwarunkowań rozwoju partnerstwa w Dolinie Lotniczej	246
Bogdan Nogalski, Grzegorz Butkiewicz: Czynniki strategicznego sukcesu instytucji edukacyjnej MBA w Polsce. Identyfikacja i ocena empiryczna	256
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Anna Wójcik-Karpacz, Jarosław Karpacz: Wiedza o zasobach wewnętrznych a zachowania konkurencyjne małego przedsiębiorstwa transportowego	267
Grażyna Osbert-Pociecha: Elastyczność strategiczna – jej konceptualizacja i sposoby osiągania w praktyce	278
Paweł Paluchowski: Koncepcja cyklu SAPE, czyli jak znaleźć to <i>coś</i> , czego nie dostrzegają inni	287
Wiera. W. Pogodina, S.G. Owczinnikowa: Instytucjonalizacja strategicznego controllingu jako system zarządzania w przedsiębiorstwie	296
Andrzej Pomykalski: Zmiany strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw na rynku globalnym	303
Przemysław Pomykalski: Zmiany strategiczne w kształtowaniu innowacyjności przedsiębiorstwa	309
Krystyna Poznańska, Kamil M. Kraj: Niektóre aspekty outsourcingu prac badawczo-rozwojowych	319
Dariusz Sobotkiewicz: Rozwój złożonych organizmów gospodarczych	324
Letycja Sołoducho-Pelc: Problemy wdrożeniowe strategii	332
Adam Stabryła: Koncepcja oceny bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa	340
Ewa Stańczyk-Hugiet: Elastyczność organizacji – perspektywa zdolności dynamicznych	349

Agata Sudolska: Relacje rynkowe jako element strategicznych zasobów przedsiębiorstwa	357
Aleksandra Sus-Januchowska: Opcje realne i możliwości ich aplikacji we współczesnych przedsiębiorstwach	365
Jelena W. Szatrowa: Specyfika procesu opracowania strategii małego przedsiębiorstwa	372
Marcin Szymfel: Strategie wejścia na rynek hotelarski	376
Anna Tańcula: Sektor szkła płaskiego jako sektor globalny – próba analizy	386
Dorota Teneta-Skwiercz: Społeczne zaangażowanie biznesu na przykładzie firmy PricewaterhouseCoopers	396
Joanna Wilk: Portal nasza-klasa.pl jako przykład strategii „błękitnego oceanu”	404
Anna Witek-Crabb: Misja w firmie społecznie odpowiedzialnej	415
Nikołaj W. Wojtołowski, J.W. Gontarenko: Teoretyczne aspekty planowania strategicznego w przedsiębiorstwach przemysłowych w warunkach współczesnych	425
Przemysław Wolczek: Ewolucja form strategii przedsiębiorstw branży mięsnej	429
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Charakterystyka profilu ekonomicznego sektora bezpośredniej sprzedaży produktów rolniczych	438
Jacek Wysocki: Warunki utrzymania i programy konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na wspólnym rynku europejskim	444
Czesław Zając: Fuzje i przejęcia jako zewnętrzne strategie rozwoju przedsiębiorstwa	455
Aneta Zelek: Istota strategii rozwojowych w praktyce polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych	465
Bożydar Ziółkowski: Ekoefektywność w kontekście zarządzania strategicznego	490

Summaries

Hanna G. Adamkiewicz-Drwillo, Hanna Kruk, Katarzyna Skrzyszewska: Business Competitiveness in the Light of Sustainable Development	20
Piotr Banaszyk: Expanding and Shrinking the Range of a Company Activity as its Strategy Evolution Basic Stages	29
Bogusław Bembenek: Competitiveness Management in Enterprises of Aviation Valley – in the Light of Empirical Research	38
Leszek Bohdanowicz, Jan Jeżak, Zbigniew Matyjas: International Geographical Diversification Strategies and Ownership Structure of Polish Public Companies	46
Joanna Cygler: Business Ecosystem as a Platform for Co-opetitive Relations of Enterprises	57
Wojciech Czakon: Relational Capability: Nature and Symptoms	65

Sylwia Dzedzic : Impact Scope of Stakeholders on the Development of an Agriculture Enterprise in Direct Sales Sector of Agriculture Products	74
Waldemar Glabiszewski : Pro-innovative Activity as the Factor Influencing Enterprise Success – Theoretical and Empirical Approach	83
Patryk Guliński, Witold Studziński : Management through Opportunity on Example “Wagony Świdnica SA”	96
Jarosław Ignacy, Tomasz Kopyściański : The Essence and Character of Local Development Problems – Current State Diagnosis Based on Empirical Research	105
Jarosław Ignacy, Tomasz Kopyściański : The Importance of Local Development Strategy for Management Process in a Commune on the Example of Lubań	113
Leon Jakubów : Corporate Social Responsibility Strategy	121
Marzena Jankowska-Mihulowicz : Strategic Decisions as a Basis of Transgression in Company	127
Andrzej Kaleta : Effective Strategy Implementation	138
Adam Kałowski : The Competitive Behaviour of Polish Enterprises against the Foreign Rivals Expansion on Polish Market	149
Stanisław Kielczewski : Genuine Progress of Firm is a Child of Knowledge and Information but First of all Talent of its Creator and Executor	155
Rafał Krupski : Business Opportunities as a Research Subject in Strategy Management	162
Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert : Strategies in Anticrisis Management System	170
Monika Kwiecińska : Strategic Management in Non Profit Organizations – Results of Research	176
Leszek Kwieciński : Public Management and Challenges of Innovation Policy in Poland	184
Robert Lasak : Competitive Strategies on the Life Insurance Market	194
Grażyna Leśniak-Łebkowska : Strategic Management and Natural Environment	208
Krzysztof Lobos, Aleksandra Sus-Januchowska : Strategic Management: Small versus Large Enterprises	215
Zbigniew Malara : Winning Strategies in Theory and Practice	226
Kamila Malewska : Prospects of Using the Resource-based View of Strategic Management	233
Lech Miklaszewski : Pathological Organizational Cultures as a Barrier of Development of Enterprises	245
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek : The Use of SWOT Method in Diagnosis of Conditions for Development Partnership in Aviation Valley	255

Bogdan Nogalski, Grzegorz Butkiewicz: The Key Success Factors in Strategic Success of MBA Educational Institutions in Poland. Identification and Empirical Evaluation	266
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Anna Wójcik-Karpacz, Jarosław Karpacz: Knowledge about the Internal Resources versus Competitive Behaviours of the Transport Small Business	277
Grażyna Osbert-Pociecha: Strategic Flexibility – Conceptual Framework and Ways of Accomplishing it	286
Paweł Paluchowski: Idea of SAPE Cycle or how to Find that <i>Something</i> , that others cannot Notice	295
Wiera W. Pogodina, S.G. Owczinnikowa: Institutionalisation of Strategic Controlling as a Management System in an Enterprise	302
Andrzej Pomykalski: Strategic Changes and Company Competitiveness on Global Markets	308
Przemysław Pomykalski: Strategic Changes in Shaping of an Innovative Company	318
Krystyna Poznańska, Kamil M. Kraj: Some Aspects of Outsourcing of Research and Development Works	323
Dariusz Sobotkiewicz: Development of Complex Enterprises	331
Letycja Sołoducho-Pelc: The Main Strategy Implementation Problems	339
Adam Stabryła: The Concept of an Assessment of the Company's Strategic Security	348
Ewa Stańczyk-Hugiet: Flexible Organization – Dynamic Capabilities' Perspective	356
Agata Sudolska: Market Relationships as the part of Strategic Resources of a Firm	364
Aleksandra Sus-Januchowska: The Real Options Analysis and its Role in Recent Organizations	371
Jelena W. Szatrowa: Specificity of Strategy Making Process in a Small Company	375
Marcin Szymfel: Entering Strategies for Hotel Industry	385
Anna Tańcula: The Flat Glass Sector as a Global Sector – an Attempt of Analysis	395
Dorota Teneta-Skwiercz: Corporate Community Involvement in PricewaterhouseCoopers	403
Joanna Wilk: Nasza-klasa.pl as an Example of the “Blue Ocean” Strategy ..	414
Anna Witek-Crabb: Mission Statement in Socially Responsible Companies	424
Nikołaj W. Wojtowski, J.W. Gontarenko: Theoretical As pects of Strategic Planning of Industrial Companies in Contemporary Conditions	428
Przemysław Wolczek: The Evolution of Forms of Strategies of the Meat Industry Enterprises	437
Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Characteristic of Economic Profile in the Agricultural Products Direct Sales Sector	443

Jacek Wysocki: Support and Improvement of Competitiveness of Polish Companies on the Common European Market	454
Czesław Zając: Mergers and Acquisitions as External Development Strategies for Businesses	464
Aneta Zelek: The Essence of Developing Strategies in Polish Enterprises' Practice – Empirical Results	488
Bożydar Ziółkowski: Eco-effectiveness in the Context of Strategic Management	497

Monika Kwiecińska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W ORGANIZACJACH NIEDOCHODOWYCH – WYNIKI BADAŃ

1. Wstęp

Doświadczenia autorki opracowania, wynikające z obserwacji rzeczywistości, i wyniki badań własnych, przeprowadzonych na 120 organizacjach nieochodowych z terenu Dolnego Śląska za pomocą ankiety badawczej i obserwacji jawnej, bezpośrednio, wskazują, że zarządzanie nie jest najmocniejszą stroną stowarzyszeń i fundacji¹.

Zbyt skromna liczba badań poświęconych tym zagadnieniom nie pozwala sformułować rekomendacji sprzyjających poprawie istniejącego stanu rzeczy. Konieczne jest zatem dokonanie diagnozy stanu zarządzania oraz problemów organizacji nieochodowych w tym zakresie.

Celem tego opracowania jest przedstawienie analizy stanu w obszarze zarządzania, w tym strategicznego, w podmiotach *non-profit* z Dolnego Śląska i wniosków z niej wynikających.

2. Zarządzanie strategiczne w organizacjach nieochodowych

Istnienie licznych rozwiązań dotyczących organizacji i zarządzania spowodowało pojawienie się dyskusji na temat potrzeby, możliwości i korzyści ich stosowania w praktyce gospodarczej. Rozważania takie mają szczególne znaczenie dla organizacji komercyjnych, ale również dla organizacji będących przedmiotem tego opracowania, a mianowicie organizacji nieochodowych, czyli fundacji i stowarzyszeń. Ich rozwój zależy będzie bowiem m.in. od sprawności wdrażania nowoczesnych rozwiązań w sferze organizacji i zarządzania.

¹ Do opisu badań wykorzystano metody analizy jakościowej i ilościowej oraz porównawczej.

Od roku 1989 ubiegłego stulecia, na skutek rozpoczętych procesów transformacyjnych w Polsce, nastąpił ogromny przyrost nowo powstałych stowarzyszeń i fundacji. Rozwój tych organizacji oraz niejednokrotnie konieczność kooperacji i konkurencji z sektorami biznesu i publicznym, np. o pozyskiwanie środków finansowych, świadczenie usług publicznych, wymusiły profesjonalizację działań.

Organizacjom niedochodowym, których sprawność i skuteczność nie może być weryfikowana na podstawie kategorii zysku, potrzebne się stały narzędzia i techniki zarządzania funkcjonujące w biznesie, które pozwoliłyby skoncentrować się na misji i określić pożądaną ścieżkę rozwoju.

Tymczasem zarządzanie było pojęciem rzadko stosowanym w odniesieniu do tych właśnie organizacji. „Uważano, że jest to element biznesu, nieodpowiedni dla organizacji opartych na wartościach” [Hudson 1997, s. 11].

Jednakże można pokusić się o założenie, że zarządzanie w organizacjach niedochodowych nie różni się istotnie od zarządzania w innych jednostkach organizacyjnych, gdyż trudno nie zauważyć, że poszczególne funkcje procesu zarządzania – planowanie, organizowanie, przeprowadzenie i kontrola obecne są w praktyce działania wszystkich organizacji niedochodowych.

Potwierdzenie tego założenia znajdujemy u P.F. Druckera, który pisze, że „Zarządzanie jest specyficzną i wyróżniającą cechą każdej organizacji. Poszczególne organizacje różnią się od siebie przede wszystkim używaną terminologią i sposobem zastosowania w praktyce propagowanych metod zarządzania. Niewielkie różnice występują natomiast w rozumieniu zasad, na jakich opiera się zarządzanie, w precyzowaniu konkretnych zadań oraz wyzwań, którym organizacje będą musiały sprostać w przyszłości” [Drucker 2000, s. 7].

Zasadne wydaje się również stwierdzenie, że brak zarządzania lub niewłaściwe zarządzanie organizacją i jej zasobami upośledza jej efektywność, czyli osiągnięcie celu, w jakim organizacja została stworzona. Jeżeli z tej perspektywy spojrzymy na proces zarządczy, docenimy jego wartość jako elementu koniecznego do wypełnienia misji stowarzyszenia czy fundacji.

Mimo że zaniedbania w zakresie zarządzania powodują obniżenie efektywności organizacji i utrudniają realizację jej misji, to jednak doświadczenia wynikające z obserwacji rzeczywistości i wyniki badań własnych autorki wskazują na wiele problemów występujących w tym obszarze funkcjonowania podmiotów niedochodowych na Dolnym Śląsku.

Charakter organizacji *non-profit* wynikający z ich cech² i funkcji³ oraz obecna sytuacja skupiają uwagę ich przywódców na problemach pozyskania zasobów, w

² Są do pewnego stopnia zinstytucjonalizowane, są prywatne i instytucjonalnie niezależne od rządu, są samorządne, niedochodowe, dobrowolne, działają na rzecz wspólnego dobra, niereligijne, apolityczne.

³ Są to m.in. funkcja pomocowa, funkcja dystrybutora środków publicznych przeznaczonych na działalność tej sfery, funkcja świadczenia usług i produkcji dóbr w sferze społecznej.

tym szczególnie finansowych i odbiorców oferowanych usług, a więc na relacjach z otoczeniem zamiast na zagadnieniach zarządzania wewnątrz organizacji.

Analiza tych problemów i sposobów przeciwdziałania ich wystąpieniu wymaga myślenia i działania strategicznego, przede wszystkim w obszarach zasobów organizacyjnych, takich jak finanse, zasoby ludzkie i rzeczowe oraz portfel świadczonych usług, a więc zastosowania koncepcji zarządzania strategicznego.

Zasadnicze elementy tej koncepcji to tworzenie jasnej misji, celów organizacji oraz opracowywanie strategii i planów prowadzących do ich realizacji w odniesieniu do całej organizacji, jak i wszystkich obszarów funkcjonalnych. Korzystając z najprostszego ujęcia modelowego zarządzania strategicznego, opisanego w literaturze, powinno ono składać się z następujących elementów:

- przeglądu otoczenia,
- formułowania strategii, składającego się z czterech podetapów – misji, celów, strategii i polityki,
- wdrażania strategii, zawierającego trzy podetapy – program, budżet i procedury,
- oceny i kontroli [Wheelen, Hunger 1998, s. 4].

3. Wyniki badań własnych

Badania własne wskazują, że w organizacjach niedochodowych funkcjonują tylko pewne elementy zarządzania strategicznego, a proces ten nie ma charakteru kompleksowego i ciągłego. Nie oznacza to jednak, że zarządzanie tam nie występuje. Występują w szczałkowej formie pewne funkcje zarządzania; np. istnieją organy odpowiedzialne za podejmowanie decyzji i prowadzenie spraw organizacji, pracują w nich ludzie, którymi trzeba kierować, istnieje struktura organizacyjna narzucona przez prawo i organy kontrolujące. Nie ma natomiast świadomości i wiedzy na temat metod, technik i narzędzi zarządzania.

Częstym powodem takiego stanu jest brak odpowiedniego wykształcenia osób kierujących organizacją (jedna osoba wśród członków zarządu spośród 120 przebadanych organizacji miała wykształcenie ekonomiczne i studia podyplomowe z zakresu zarządzania), a także brak specjalistycznej literatury i szkoleń z tego zakresu. Ponadto brakuje wśród członków organizacji niedochodowych rzeczywistego zainteresowania tą problematyką, a wynika to z braku czasu, gdyż najczęściej osoby te są dodatkowo zatrudnione w innych podmiotach.

Blisko jedna czwarta badanych organizacji najdotkliwiej odczuwa brak wiedzy na temat skutecznych metod i technik zarządzania i jednocześnie tylko 1,5% organizacji uważa, że niska skuteczność zarządzania wpływa na sprawność ich funkcjonowania. Tylko 50% badanych organizacji zadeklarowało, że prowadzi planowanie strategiczne, jednakże autorka nie otrzymała do wglądu żadnego dokumentu organizacyjnego, który byłby sformalizowanym planem strategicznym. Organiza-

cje tłumaczyły to tym, że elementy tego planu, czyli misję, cele, pola i formy działań, zawiera statut każdej organizacji.

Plany operacyjne organizacje te tworzą najczęściej wtedy, gdy starają się o finansowanie swoich działań przez zewnętrzne podmioty, a struktura tych planów zależy od wymagań stawianych przez finansodawców. Zawsze jednak niezbędnym wymaganym przez wszystkich elementem tych planów jest budżet przewidywanych działań.

Organizacje przyznające środki finansowe mają różniące się od siebie terminy rozpatrywania wniosków o dofinansowanie i rozliczania z ich realizacji. Utrudnia to proces planowania i wprowadza sporo biurokracji. Skutkiem takiej sytuacji jest to, że tylko 30 ze 120 przebadanych organizacji opracowuje plan budżetu dla całej swojej działalności, w 60 organizacjach tworzy się plany budżetu dla poszczególnych projektów, w 15 organizacjach powstają plany budżetu zarówno dla całej organizacji jak i dla poszczególnych projektów, w 15 kolejnych organizacjach nie planuje się budżetu w ogóle.

Autorka opracowania nie zidentyfikowała w badanych organizacjach planów funkcjonalnych czy też planów szczegółowych dla poszczególnych jednostek wewnętrznych. Przyczyną takiego stanu być może jest to, że w strukturze organizacyjnej tych podmiotów nie ma tzw. pionów funkcjonalnych, a działania realizowane są zazwyczaj przez zespoły zadaniowe przypisane do danego projektu realizowanego przez organizację.

Na pytanie o to, czy organizacja posiada opracowaną strategię działania, organizacje odpowiadały w następujący sposób: 80% organizacji zadeklarowało, że posiada strategię dla całej organizacji, jednocześnie problemy z jej stworzeniem miało 68% organizacji. Przyczyną takiej sytuacji jest, zdaniem autorki, przede wszystkim brak wystarczającej wiedzy o narzędziach stosowanych w planowaniu strategicznym i umiejętności ich praktycznego zastosowania.

W żadnej z organizacji deklarujących posiadanie strategii nie potrafią sporządzić analizy SWOT, podejmowane próby okazywały się zupełnie nietrafione (mylono szanse z mocnymi stronami, a zagrożenia ze słabymi stronami). Organizacje, które nie posiadały strategii, tłumaczyły to „ograniczonymi możliwościami personalnymi”, a także tym, że „bez formalnego planu można dobrze funkcjonować i osiągać swoje cele⁴”.

Co oznacza strategia dla badanych jednostek, które deklarowały jej posiadanie, pokazano w tab. 1.

W wielu organizacjach ustalona strategia podlega weryfikacji – takiej odpowiedzi udzieliło 77% badanych podmiotów, w 22% badanych podmiotów nie prze-

⁴ Cytaty pochodzą z ankiety badawczej.

prowadza się takich zmian⁵. Konieczność weryfikacji strategii najczęściej wynika ze zmian w obszarach działania (zmiana pól lub form działania). Z obserwacji wynika, że organizacje nieochodowe opracowują strategie na dwa sposoby. Pierwszy z nich nazywa się dostosowawczym. Jest to elastyczne reagowanie na zmiany w otoczeniu, a strategia powstaje jako wynik oddziaływania sprzecznych oczekiwań członków kierownictwa organizacji co do jej dalszych działań. Typowym zachowaniem jest tworzenie nowych programów i projektów działań w odpowiedzi na pojawienie się nowych okoliczności zewnętrznych (źródeł finansowania działalności organizacji). Takie postępowanie wpływa na to, że 60% badanych organizacji definiuje strategię jako elastyczną koncepcję rozwoju wraz z programami działania.

Tabela 1. Definicja strategii w badanych organizacjach

Odpowiedzi	Odsetek organizacji
Raz ustalany długookresowy plan działania	18,2
Ograniczona wiązka celów, dla której środki do realizacji ustalone są na bieżąco	29,1
Elastyczna koncepcja rozwoju wraz z programami działania	60

Źródło: badania własne.

Funkcjonowanie badanych organizacji nieochodowych jest uzależnione od pozyskania środków finansowych na realizację ich celów. Pochodzą one z różnych źródeł i zasilają organizacje w różnym czasie (różne terminy ogłaszania konkursów). Dlatego 30% organizacji strategię działania określiło jako ograniczoną wiązkę celów, dla której środki ustalone są na bieżąco. Wynika z tego, że wybór źródeł finansowania tych organizacji nie jest pochodną przyjętej strategii, tylko strategia i jej weryfikacja wynikają z potencjalnych i faktycznych źródeł zasilania. Potwierdza to fakt, że w ostatnich 3 latach 34 organizacje zmieniły obszary swojej działalności, ale tylko dla 7 z nich była to konsekwencja przyjętej strategii, a dla reszty powodem było poszerzenie zakresu działań w odpowiedzi na pojawiające się możliwości ich sfinansowania.

Kontrola wewnętrzna to zagadnienie, którego większość z organizacji nieochodowych w ogóle nie porusza, te zaś, które zajmują się kontrolą, mają najczęściej doświadczenia wynikające z korzystania z funduszy europejskich lub funduszy zagranicznych fundacji, w których kontrola polega na ewaluacji projektów, czyli jest traktowana w sposób operacyjny. Tymczasem sprawna kontrola jest niezbędnym elementem budowania strategii i stanowi ważny element cyklu planowania.

Przedstawiona w tej części opracowania syntetyczna analiza badań własnych dotycząca zarządzania strategicznego organizacjami nieochodowymi wymaga jeszcze poszerzenia i uzupełnienia, lecz pozwala już na wnioskowanie w odniesieniu do grupy badanych podmiotów.

⁵ Badania własne.

4. Zakończenie

„Reasumując, należy stwierdzić, że żadnej organizacji niedochodowej – nawet najmniejszej – nie stać na działanie chaotyczne i bez stosowania choćby podstawowych reguł zarządzania. Praktyka zarządzania organizacją powinna być wdrożona od pierwszego dnia działania organizacji i powinna wzrastać wraz z nią, odpowiadając na jej zmieniające się potrzeby. W ferworze codziennej działalności warto pamiętać, że zarządzanie nie stanowi balastu dla organizacji, lecz napęd, dzięki któremu organizacja może przyspieszyć i działać efektywniej, nie marnując rzadkich zasobów” [Kwiatkiewicz 2004, s. 89].

Tymczasem w badanych organizacjach niedochodowych realizowane są w ograniczonym zakresie pewne funkcje zarządzania oraz pojawiają się elementy zarządzania strategicznego. Procesy te jednak nie mają charakteru kompleksowego i ciągłego.

Wniosek, jaki płynie z obrazu zaprezentowanych badań, przedstawia się następująco: istnieje konieczność zmiany nastawienia kierujących organizacjami niedochodowymi i stworzenia warunków organizacyjnych dla profesjonalizacji procesu zarządzania.

Wnioski te jednak nie mogą być rozciągnięte na cały sektor organizacji niedochodowych z uwagi na skalę przeprowadzonych badań.

Literatura

- Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa 2000.
- Hudson M., *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, Fundusz Współpracy, Warszawa 1997.
- Kwiatkiewicz A., *Szkic o zarządzaniu w organizacjach pozarządowych*, „Trzeci Sektor” (kwartalnik) jesień/zima 2004 nr 1.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.
- Wheelen T.L., Hunger J.D., *Strategic Management and Business Policy*, wyd. 3, Irwin-McGraw Hill, Reading (Mass) 1998.

STRATEGIC MANAGEMENT IN NON PROFIT ORGANIZATIONS – RESULTS OF RESEARCH

Summary

Weaknesses in the process of management in non-profit organizations tend to the decrease the effectiveness of these organizations and are the barriers of their mission fulfillment. The results of empirical research made by the author in 120 non-profit organizations located in the territory of Lower Silesia indicate a lot of such weaknesses and a lot of problems in this area.