

Jarosław Domański

Politechnika Warszawska

PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA I PRZESŁANKI MODELU ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W POLSKIM TRZECIM SEKTORZE

Streszczenie: Artykuł ukazuje podstawowe założenia i przesłanki do budowy modelu zarządzania strategicznego w trzecim sektorze. Zaprezentowana analiza światowej literatury dowodzi, iż powszechnie uznawaną, odpowiednią dla organizacji *non profit* szkołą zarządzania strategicznego jest szkoła zasobów i kompetencji. Z tezą tą podjęto polemikę, w wyniku której przedstawiono założenie, hipotezę i przesłanki nowego modelu zarządzania powstałe z analizy postulatów różnych szkół zarządzania strategicznego dotychczas funkcjonujących w sektorze komercyjnym.

1. Wstęp

U źródeł niniejszego opracowania leży kilka kluczowych obserwacji. Pierwszą z nich jest przekonanie o istotnej i zwiększającej się coraz bardziej roli, jaką we współczesnej gospodarce odgrywają organizacje trzeciego sektora. Sektor ten tworzy ogół prywatnych organizacji działających społecznie i nie dla zysku, czyli organizacji pozarządowych. Barbara Iwankiewicz-Rak definiuje to pojęcie w sposób następujący: „sektor społeczny (tzw. trzeci sektor gospodarki) wykształcił się jako suplement sektora prywatnego i państwowego w odpowiedzi na niedostateczną realizację zadań społecznych przez państwo” [Iwankiewicz-Rak 1997, s. 36]. Podstawową cechą odróżniającą ten sektor od sektora prywatnego i publicznego jest wykorzystanie wszelkich zysków z prowadzonej działalności do osiągnięcia celów statutowych [Ty-rakowski 2007].

Druga z obserwacji mieści się w stwierdzeniu, iż należące do trzeciego sektora organizacje powstają często w sposób spontaniczny, a zakładający je ludzie nie mają ani doświadczenia, ani wiedzy z zakresu zarządzania organizacjami. Ze względu zatem na rozmiar i znaczenie społeczne, jakie mają organizacje *non profit*, niezbędne staje się, aby rozwój nauk o zarządzaniu objął również trzeci sektor. Podejmowane są różne próby opracowywania nowych lub adaptacji już uznanych koncepcji, metod i narzędzi zarządzania na potrzeby trzeciego sektora. Niestety

próby te w polskim piśmiennictwie stanowią niezwykle rzadkość. Oferowane są pewne, dość wycinkowe analizy i badania przeprowadzane głównie z punktu widzenia socjologicznego. Natomiast nikt z polskich badaczy, jak dotąd, nie próbował przedstawić spójnej koncepcji zarządzania strategicznego dopasowanego do specyfiki organizacji *non profit*.

Wynikiem trzeciej istotnej obserwacji, prowadzonej głównie dzięki analizie literatury światowej dotyczącej zarządzania strategicznego w trzecim sektorze, jest stwierdzenie, że w nauce brakuje poszukiwań zmierzających do ukształtowania nowej szkoły, nowego zestawu przesłanek i priorytetów, którymi kierować się mogą menedżerowie organizacji *non profit*. Aktualnie prezentowane przez świat nauki rozwiązania w zasadzie sprowadzają się jedynie do adaptacji znanych już rozwiązań z sektora komercyjnego.

W niniejszej pracy przedstawiono zatem poglądy współczesnych badaczy, które dowodzą, że wiodącym obecnie nurtem w myśleniu o zarządzaniu strategicznym w kontekście organizacji *non profit* jest szkoła zasobów i kompetencji. Nie prowadzi się jednocześnie poszukiwań zmierzających do syntezy różnych szkół zarządzania strategicznego i wykorzystania ich dorobku na potrzeby trzeciego sektora. Punktem wyjścia do nich może być sformułowanie zasadniczych przesłanek oraz założeń służących do opracowania nowego modelu zarządzania organizacjami *non profit* w Polsce. W tym kontekście prezentowana praca próbuje sprostać tak postawionemu celowi i przysłużyć się stworzeniu koncepcji, która w przyszłości stać się może szkołą zarządzania strategicznego w trzecim sektorze.

2. Zarządzanie strategiczne w trzecim sektorze w świetle badań światowych

Ewolucja myślenia strategicznego postępująca na przestrzeni lat zrodziła potrzebę uporządkowania poszczególnych nurtów. Istnieje wiele różnych form systematyki koncepcji zarządzania strategicznego. Wydaje się, że jeden z najbardziej czytelnych podziałów szkół zarządzania strategicznego prezentuje K. Obłój, wyróżniając: szkołę tradycyjną (planistyczną), szkołę ewolucyjną, szkołę pozycyjną, szkołę zasobową, szkołę prostych reguł oraz szkołę realnych opcji [Obłój 2007, s. 55-56].

Próbując prowadzić rozważania dotyczące zarządzania strategicznego w sektorze *non profit*, należy rozstrzygnąć pewien rysujący się dość wyraźnie dylemat. Jest nim pytanie o to, w ramach jakiej szkoły zarządzania rozwijać się ma koncepcja zarządzania strategicznego w trzecim sektorze. Odpowiedź współczesnych naukowców jest jednoznaczna – jest to szkoła zasobów i kompetencji. Znakomita większość obecnie publikowanych tekstów mieści się w ramach tej szkoły. Jej zasadność dla organizacji niekomercyjnych niezwykle silnie wykazuje John Bryson, twierdząc, że metoda służąca opracowaniu opartego na kluczowych kompetencjach modelu bizne-

sowego (*livelihood scheme*) może być z powodzeniem przez nie stosowana [Bryson, Ackermann, Eden 2007]. Autor ten dowodzi dalej, że właściwe zarządzanie kluczowymi kompetencjami w organizacji implikuje osiąganie lepszych wyników oraz stanowi podstawę do formułowania planów strategicznych. Mieszcząca się w nurcie tej szkoły koncepcja kapitału intelektualnego jest również eksploatowana przez badaczy. Twierdzą oni, że w kontekście organizacji *non profit* jest ona efektywna [Anonim 2007]. Postulowane jest również dostosowanie koncepcji zarządzania wiedzą do potrzeb organizacji *non profit* [Renshaw, Krishnaswamy 2009] i zarządzania wartością [Moore 2000]. Analizie i opisowi poddawane są różne zasoby organizacyjne: ludzkie [Ridder, McCandless 2008; Taylor, McGraw 2006], w tym dostrzegana jest rola menedżerów [Bart, Tabone 2000; Carney 2004; Frumkin, Casey 2003; Hwang, Powell 2009; Katsioloudes, Tymon 2003; Vandijck, Desmidt, Buelens 2007]; personelu [Griggs 2003] oraz donatorów [LeRoux, Goerdel 2009; Slyke van, Brooks 2005], szeroko pojętych interesariuszy [Balsler, McClusky 2005; Bart, Tabone 2000; Crittenden, Crittenden 2000; Paarlberg, Bielefeld 2009; Speckbacher 2008], niematerialne [Pike, Roos, Marr 2005], ze szczególnym uwzględnieniem reputacji i wizerunku [Fillis 2003]. Wszystko to dowodzi, że szkoła zasobów i kompetencji jest obecnie najważniejszą koncepcją myślenia w zarządzaniu strategicznym organizacjami należącymi do trzeciego sektora. Jedyne próby wyjścia z tego nurtu sprowadzają się wyłącznie do zastosowań innych znanych teorii w zarządzaniu organizacjami *non profit*. Są to: teoria systemów [Starnes 2000] oraz teoria złożoności obliczeniowej [Paarlberg, Bielefeld 2009]. Traktowane są one jako użyteczne narzędzia. Brakuje rozważań dotyczących nowych rozwiązań opracowanych specjalnie dla organizacji *non profit*. W tym kierunku mieści się praca Evy Reussner, która twierdzi, że kompleksowy model zarządzania strategicznego powinien brać pod uwagę nie tylko uwarunkowania zewnętrzne, ale przede wszystkim pełnienie funkcji publicznej [Reussner 2003]. Szczególną rolę kreacji wartości publicznej dostrzega również Mark Moore [Moore 2000]. Natomiast na poziomie konceptualizacji strategii dostrzegana jest charakterystyczna dla trzeciego sektora strategia polegająca na pozyskiwaniu funduszy – strategia *foundrisingu* [Berrett, Slack 2001; Slyke van, Brooks 2005]. Tu mieszczą się również prace postulujące dokonanie swoistych wyborów strategicznych: pomiędzy członkostwem a wpływem i między reprezentacją a kontrolą [Pijl, Sminia 2004] oraz między tradycjonalizmem a innowacyjnością [Miller 2002]. Większość prac sprowadza się jednak do dostosowania znanych już koncepcji czy metod do uwzględnienia w nich jedynie specyfiki interesujących nas podmiotów. Badacze nie zadają sobie pytań zmierzających do wypracowania nowych, unikatowych rozwiązań lub choćby takich, które byłyby syntezą dorobku dotychczas znanych szkół zarządzania strategicznego. Jest to kolejne wyzwanie stojące przed współczesną nauką. Bowiem nauka to nie tylko dostosowywanie już znanych rozwiązań, lecz również – a może przede wszystkim – poszukiwanie nowych, lepszych.

3. Podstawowe założenia modelu

Pierwszym krokiem przy formułowaniu modelu zarządzania strategicznego dla organizacji *non profit* powinno być precyzyjne określenie głównego założenia, czyli twierdzenia, na którym bazować będzie dalszy proces projektowania. Proponuje się przyjąć w tym celu następujące sformułowanie: celem istnienia organizacji *non profit* nie jest ani generowanie zysku, ani walka konkurencyjna.

Można zaryzykować stwierdzenie, że powszechnie znany jest fakt, iż zysk nie jest celem organizacji trzeciego sektora. Tu można jedynie podkreślić, że nawet jeśli podmioty te prowadzą działalność gospodarczą, gdy generują w związku z tym pewne nadwyżki finansowe, to i tak z mocy ich statutów lub innych aktów normatywnych są one przekazywane na realizację podstawowej działalności, która jest zazwyczaj związana z osiąganiem celów społecznych. Wypracowany zysk nie jest również dzielony w jakikolwiek sposób w bezpośredniej formie na udziałowców, założycieli czy też członków organizacji. Takie spojrzenie, a właściwie brak nastawienia na maksymalizację zysku, nietraktowanie zysku jako środka do osiągnięcia celu, którym jest zaspokojenie potrzeb głównych interesariuszy (jak to jest zazwyczaj w przedsiębiorstwach komercyjnych), jest niezwykle istotne i determinuje wręcz cały proces zarządzania. Decyzje podejmowane przez menedżerów organizacji *non profit* nie muszą być poprzedzone ciągłą analizą porównującą przyszłe skutki podjętych działań z wielkością ekonomiczną, jaką jest zysk.

Sytuacja, kiedy menedżerowie nie muszą walczyć na rynku o każdą złotówkę zysku, wpływa również na postrzeganie przez nich zjawiska konkurencji. Organizacje świadczące podobne usługi, skupiające swoje działania na podobnych klientach nie zawsze są postrzegane jako groźni konkurenci, z którymi za każdą cenę należy wygrać bitwę. Często wręcz stają się one cenionymi partnerami, z którymi wymieniane są doświadczenia i podejmowane są działania zmierzające do osiągania wspólnych, społecznie użytecznych celów. Zatem walka konkurencyjna wewnątrz trzeciego sektora jest niezmiernie ograniczona, a jeżeli istnieje, to z pewnością nie jest jednym z priorytetów organizacji, co je różni od przedsiębiorstw komercyjnych. Sytuacja taka szczególnie wyraźnie występuje w Polsce, gdzie trzeci sektor nie jest jeszcze tak rozwinięty i rozbudowany jak na zachodzie Europy czy w Stanach Zjednoczonych. Polski sektor cechuje się niewielką liczbą sprawnie działających organizacji, ich niewielkim zasięgiem terytorialnym i na tyle małym rozmiarem, że nie jest w stanie zaspokoić wszystkich jego potrzeb, stąd i natężenie konkurencji jest jeszcze mniejsze.

Oczywiście można zaobserwować pewne obszary, w których zjawisko to jednak występuje, choć nie w takim zakresie jak w sektorze komercyjnym. Do swoistej konkurencji dochodzi w przypadku konkursów grantowych, na przykład w ogłaszanych przez samorządy konkursach ofert na realizację zadań publicznych. Można zapewne mówić o konkurencji skierowanej na pozyskanie środków finansowych z darowizn osób fizycznych pochodzących z jednego procentu odpisu podatkowego.

Co roku w okresie składania rocznych zeznań podatkowych nie tylko w prasie, ale i w telewizji czy na billboardach pojawiają się ogłoszenia zachęcające do darowizny na rozmaite organizacje. W komunikatach tych przedstawiane są zazwyczaj główny cel, na który organizacja zamierza przeznaczyć pozyskane środki, a także dane identyfikacyjne. Z pewnością jednak i w tym przypadku nie można mówić o znacznym natężeniu walki konkurencyjnej. Akcji tych jest stosunkowo niewiele, a metody w nich stosowane nawet nie przypominają tych znanych z kampanii czy to sieci telefonii komórkowej, czy proszków do prania. Rozważyć należy również konkurencję o inne zasoby, szczególnie zasoby ludzkie. Dla organizacji *non profit* najważniejszymi z nich są pełne zaangażowania osoby nimi kierujące oraz wolontariusze, którzy z przyczyn zazwyczaj ideowych wspierają działania organizacji swoją nieodpłatną pracą. Tu jednak konkurencja ma wymiar bardziej ogólny, można rzec, że raczej niepowodujący bezpośrednich interakcji pomiędzy organizacjami. Czy dochodzi do „podkupowania” sobie najlepszych menedżerów czy pracowników? Czy wolontariusze są „przeciągani” z jednej organizacji do drugiej? Czym są kuszeni – lepszymi warunkami pracy, możliwością pełniejszej realizacji ich osobistych dążeń i zamierzeń? Z pewnością niezmiernie ciekawe byłoby przeprowadzenie badań zmierzających do udzielenia odpowiedzi na te pytania. W związku z ich brakiem można postawić hipotezę, że i w tym przypadku walka konkurencyjna między organizacjami trzeciego sektora jest ograniczona lub wręcz niezauważalna.

Projektowany model opiera się również na podstawowej hipotezie, która jest z jednej strony odzwierciedleniem przypuszczeń naukowych, a z drugiej jest oparta na poprzednio przeprowadzonej analizie literatury, w szczególności dotychczasowych modeli zarządzania strategicznego opracowanych dla organizacji *non profit*. Jest ona następująca: formułowanie misji i celów długookresowych nie jest elementem procesu zarządzania strategicznego – niemal wszystkie organizacje *non profit* powstają ze sformułowaną misją.

Stwierdzenie to ma swą genezę w przekonaniu, że cechą charakterystyczną organizacji *non profit* jest to, iż nie mają one potrzeby definiowania misji w trakcie swej działalności. Misja, rozumiana jako określenie tego, „co, dla kogo i jak chcemy robić”, powstaje w większości przypadków jeszcze przed formalnym zaistnieniem organizacji trzeciego sektora. Znajduje się ona niejako w głowach założycieli i głównych fundatorów; jest wyrazem ich przekonań, doświadczeń życiowych i celów, które chcą w życiu osiągnąć. Implikacją tego jest fakt, iż – w przeciwieństwie do organizacji komercyjnych – proces formułowania misji nie jest jednym z elementów cyklu zarządzania strategicznego za każdym razem poprzedzanym analizami otoczenia i wnętrza organizacji. Podobnie ma się rzecz z planowaniem długookresowym. Większość organizacji nie sporządza planów, których horyzont czasowy przekraczałby pięć lat. Skupiają się one natomiast na planowaniu krótkookresowym, niejako doraźnym, związanym z realizacją poszczególnych projektów czy przedsięwzięć, a także na planowaniu działań w ramach strategii funkcjonalnych.

4. Przesłanki szkół zarządzania strategicznego w nowym modelu

W projektowaniu nowego modelu zarządzania strategicznego dla organizacji *non profit* pomocne mogą być również zaczerpnięte z innych szkół zarządzania strategicznego przesłanki¹, w odpowiedni sposób zmodyfikowane, zgodnie z charakterystyką interesującego nas sektora.

Ze szkoły planistycznej można zaczerpnąć przekonanie o konieczności planowania. Jednakże dotyczy to planowania krótkookresowego, skoncentrowanego na formułowaniu strategii funkcjonalnych, konkretnych projektów i przedsięwzięć. Przychylić się należy również do znanej powszechnie krytyki tej szkoły wyrażającej się między innymi w twierdzeniu, iż racjonalność planów strategicznych wcale nie kształtuje przyszłości organizacji, a sam proces budowy strategii nie może być sformalizowanym, zdyscyplinowanym procesem. Odrzucić należy również charakteryzujące tę szkołę twierdzenia mówiące, że w tworzeniu strategii najbardziej liczy się perspektywa naczelnego kierownictwa organizacji. W organizacji *non profit* strategia jest w większym stopniu wynikiem różnych działań podejmowanych na jej różnych szczeblach. Proces jej tworzenia nie musi być sformalizowany, a wręcz z wielu przyczyn nie może podlegać ścisłym rygorom. Można tu wskazać chociażby fakt niewielkiej znajomości sztywnych reguł planowania czy też tworzenia strategii wśród osób zarządzających polskimi organizacjami *non profit*, a także na to, iż nastawienie na zdyscyplinowanie procesu tworzenia strategii może działań demotywująco na cały zaangażowany personel. Często również podnoszony jest argument, iż wobec niezmiernie szybko zmieniającego się otoczenia racjonalność tego procesu traci wszelki sens. Natomiast dorobkiem szkoły planistycznej, jaki należy zaadaptować do warunków działania organizacji niekomercyjnych, jest niewątpliwie element jej warsztatu, którym jest analiza SWOT. Ta dość prosta technika może być z powodzeniem stosowana przez interesujące nas organizacje, a skupiać się ona powinna na ciągłym poszukiwaniu szans nadarzających się w otoczeniu i na ich dopasowywaniu do postrzeganych, wewnętrznych silnych stron takich organizacji.

Można zaobserwować dużą adekwatność przesłanek szkoły ewolucyjnej dla funkcjonowania organizacji *non profit*. Projektując w tym miejscu nowy model zarządzania strategicznego, należy z niej wyciągnąć najprzydatniejsze stwierdzenia. Wydaje się, że jednym z nich jest przekonanie, iż niezwykle silny wpływ na strategię organizacji mają osobowość jej lidera, historia i wszystkie elementy składające się na kulturę organizacyjną. Niewątpliwie tak właśnie jest w przypadku organizacji niekomercyjnych, które nie są sformalizowane, których założyciele są często ich liderami, twórcami misji i duszą organizacji. Drugą kwestią adekwatną do warunków panujących w organizacjach *non profit* jest przekonanie, że strategia organizacji jest wypadkową zamierzonych i samorzutnie powstających działań strategicznych.

¹ Elementy przedstawionej tu charakterystyki oraz krytyki poszczególnych szkół zarządzania strategicznego zaczerpnięto z: [Oblój 2007, s. 60-197].

W trzecim sektorze działaniami zamierzonymi są wszelkie akcje związane ze strategiami funkcjonalnymi oraz te, które dotyczą poszczególnych (zazwyczaj powtarzalnych w czasie) przedsięwzięć i projektów. Przykładami takich przedsięwzięć mogą być coroczne bale charytatywne, zbiórki pieniężne, okresowo powtarzalne konkursy grantowe, akcje związane z pozyskaniem jednego procentu od dochodów podatników itd. W otoczeniu organizacji pojawiają się również przelotne szanse, które mogą zostać wykorzystane – stają się one wtedy działaniami strategicznymi powstającymi samorzutnie. Może się na przykład pojawić szansa zorganizowania dodatkowego szkolenia dla osób bezrobotnych czy też wzięcia udziału w większym projekcie jako partner zaproszony przez inną organizację będącą liderem tego projektu itp.

Najmniej przesłanek można przejść ze szkoły pozycyjnej. Jej tezy: że istotą strategii jest budowanie przewagi konkurencyjnej, że strategię należy formułować zawsze pod kątem konkurencji, że ich istotą jest walka konkurencyjna, są – jak już wcześniej wykazywano – nieadekwatne do sposobu funkcjonowania organizacji *non profit*. Natomiast przydatny może być warsztat analityczny wypracowany przez tę szkołę. W każdych okolicznościach, nawet gdy nie toczy się żadnej walki z konkurencją, warto znać otoczenie, w którym się działa, oraz organizacje w nim działające. Z powodzeniem można adaptować dla organizacji *non profit* takie metody, jak analiza grup strategicznych [Domański 2009] czy też analiza interesariuszy metodą ich mapowania [Domański 2008].

Analizując dorobek szkoły zasobowej zarządzania strategicznego i zdania wyrażane przez badaczy tego tematu w organizacjach *non profit*, należy się przychylić do poglądu, że jest to kierunek w największym stopniu adekwatny dla organizacji niekomercyjnych. Istotnie, każda organizacja jest zbiorem zasobów, a najważniejsze z nich to umiejętności i kompetencje. Można jedynie pokusić się o doprecyzowanie tych stwierdzeń. Otóż: dla organizacji trzeciego sektora najistotniejszymi zasobami niewątpliwie są zasoby niematerialne, a najważniejszą umiejętnością jest realizacja swej misji poprzez m.in. przekonywanie innych o jej wartości. Takie podejście pozwoli na pozyskanie bardziej materialnych zasobów, jak choćby darowizny czy innych dofinansowań. Inaczej jednak niż chce klasyczna szkoła zasobowa ma się sprawa z chronieniem tych kompetencji. Otóż: nie są one chronione przed imitacją ze strony rywali, a wręcz powszechnie udostępniane dla dobra społecznego. Klasycznym przykładem tutaj może być działalność szkół wyższych lub wszelkich organizacji prowadzących działalność edukacyjną, wszak ich pracownicy na co dzień dzielą się z innymi swą wiedzą i umiejętnościami. Powszechnie dostępne są też opracowane w uczelniach plany i programy studiów, a często i programy konkretnych przedmiotów. Elementem warsztatu, który na potrzeby organizacji *non profit* należałoby zaadaptować, jest analiza kluczowych kompetencji, lecz nie jako sposób na zdobycie przewagi konkurencyjnej, ale metoda służąca lepszemu realizacji misji.

Szkoła prostych reguł podkreśla, iż istotą budowy przewagi konkurencyjnej jest umiejętność korzystania z przelotnych szans. Z tego stwierdzenia, jeżeli zwrot „przewaga konkurencyjna”, który jak już wielokrotnie podkreślano, dla organizacji *non pro-*

fit ma niewielkie zastosowanie, zamienimy na słowo „strategia”, otrzymamy pasujące do realiów trzeciego sektora stwierdzenie podkreślające, iż strategia tam budowana opiera się często na zasadzie wypadkowej strategii okazjonalnych. Strategie te, jak wyżej opisano, powstają w wyniku dostrzeżenia w otoczeniu szansy, która w zgodzie z posiadanymi silnymi stronami może być efektywnie wykorzystana przez organizację. Szkoła prostych reguł postuluje jeszcze niezbędną innowacyjność obieranych strategii. Wydaje się jednak, że na obecnym etapie rozwoju trzeciego sektora, wobec wspomnianego wcześniej faktu, iż sektor ten znajduje się, szczególnie w Polsce, na bardzo wczesnym etapie rozwoju, owa innowacyjność nie ma zbyt dużego znaczenia. Dobrze jest chociażby wykorzystywać sprawdzone już wzorce działania, które przyczyniły się w przeszłości do osiągnięcia przez inne organizacje celów społecznych.

5. Podsumowanie

W pracy zwrócono uwagę na konieczność badań dotyczących opracowania nowego modelu zarządzania strategicznego przeznaczonego dla organizacji działających w trzecim sektorze. Wykazano, iż dotychczasowe dociekania w tym zakresie dotyczą głównie niewielkich modyfikacji rozwiązań znanych z sektora komercyjnego, mieszczących się w szkole zasobów i kompetencji. Sformułowano i uzasadniono podstawowe założenie służące budowie nowego modelu odnoszące się do tego, iż celem organizacji pozarządowych nie jest przynoszenie zysku, a co więcej – nie jest nim również walka konkurencyjna.

Postawiona hipoteza odnosi się ściśle do rozwiązań, które zdaniem autora powinny być przyjęte w nowym modelu zarządzania strategicznego. Twierdzi się w niej, że poza właściwym procesem zarządzania znajdują się takie operacje, jak formułowanie misji i celów długookresowych. Oczywiście wspomniana hipoteza powinna zostać skonfrontowana z rzeczywistością przez badania empiryczne.

W artykule poddano również analizie główne szkoły zarządzania strategicznego funkcjonujące dotychczas w sektorze przedsiębiorstw. Podkreślono elementy ich dorobku oraz warsztatu, które – po odpowiednich modyfikacjach – mogą zostać wykorzystane w trzecim sektorze.

Literatura

- Balser D., McClusky J., *Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness*, “Nonprofit Management & Leadership” 2005, 15(3), 295-315.
- Bart C.K., Tabone J.C., *Mission statements in canadian not-for-profit hospitals: Does process matter?*, “Health Care Management Review” 2000, 25(2), 45-63.
- Berrett T., Slack T., *A framework for the analysis of strategic approaches employed by non-profit sport organisations in seeking corporate sponsorship*, “Sport Management Review” 2001, 4(1), 21-45.
- Bryson J.M., Ackermann F., Eden C., *Putting the resource-based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations*, “Public Administration Review” 2007, 67(4), 702-717.

- Carney M., *Middle manager involvement in strategy development in not-for profit organizations: The director of nursing perspective – how organizational structure impacts on the role*, “Journal of Nursing Management” 2004, 12(1), 13-21.
- Crittenden W.F., Crittenden V.L., *Relationships between organizational characteristics and strategic planning processes in nonprofit organizations*, “Journal of Managerial Issues” 2000, 12(2), 150-169.
- Domański J., *Analiza otoczenia polskich organizacji non-profit*, [w:] Czerwiński B. (red.), *Nowe trendy w marketingu dla menedżerów*, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2008.
- Domański J., *Strategic group analysis of Poland's non-profit organizations*, “Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 2009, doi:10.1177/0899764009338219.
- Fillis I., *Image, reputation and identity issues in the arts and crafts organization*, “Corporate Reputation Review” 6(3), 2003, 239-251.
- Frumkin P., Casey, A.E., *Creating new schools: The strategic management of charter schools*, “Annie E. Casey Foundation” 2003.
- 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), 197-220.
- Hwang H., Powell W.W., *The rationalization of charity: The influences of professionalism in the non-profit sector*, “Administrative Science Quarterly” 2009, 54(2), 268-298.
- Iwankiewicz-Rak B., *Marketing organizacji niedochodowych*, AE, Wrocław 1997.
- Katsioloudes M.I., Tymon W.G., *Strategic planning practices: Are they what they should be?*, “Human Systems Management” 2003, 22(4), 177-183.
- LeRoux K., Goerdel H.T., *Political advocacy by nonprofit organizations: A strategic management explanation*, “Public Performance & Management Review” 2009, 32(4), 514-536.
- Miller K.D., *Competitive strategies of religious organizations*, “Strategic Management Journal” 2002, 23(5), 435-456.
- Moore M.H., *Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations*, “Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly” 2000, 29, 183-208.
- Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
- Paarlberg L.E., Bielefeld W., *Complexity science – an alternative framework for understanding strategic management in public serving organizations*, “International Public Management Journal” 2009, 12(2), 236-260.
- Pijl K. v.d., Sminia H., *Strategic management of public interest organizations*, “Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations” 2004, 15(2), 137-155.
- Pike S., Roos G., Marr B., *Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations*, “R&D Management” 2005, 35(2), 111-124.
- Renshaw S., Krishnaswamy G., *Critiquing the knowledge management strategies of non-profit organizations in Australia*, “Proceedings of World Academy of Science: Engineering & Technology” 2009, 37, 456-464.
- Reussner E.M., *Strategic management for visitor-oriented museums*, “International Journal of Cultural Policy” 2003, 9(1), 95-108.
- Ridder H., McCandless A., *Influences on the architecture of human resource management in nonprofit organizations: An analytical framework*, “Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 2008, doi:10.1177/0899764008328182.
- Slyke van D. M., Brooks A.C., *Why do people give? New evidence and strategies for nonprofit managers*, “American Review of Public Administration” 2005, 35(3), 199-222.
- Speckbacher G., *Nonprofit versus corporate governance: An economic approach*, “Nonprofit Management & Leadership” 2008, 18(3), 295-320.

- Starnes B.J., *Achieving competitive advantage through the application of open systems theory and the development of strategic alliances: A guide for managers of nonprofit organizations*, "Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing" 2000, 8(2), 15-28.
- Taylor T., McGraw P., *Exploring human resource management practices in nonprofit sport organizations*, "Sport Management Review" 2006, 9(3), 229-251.
- The strategic importance of intellectual capital in the non-profit sector*, "Journal of Intellectual Capital" 2007, 8(4), 721-731.
- Tyrakowski M., *Rola organizacji pozarządowych w rozwiązywaniu problemów społecznych*, „Znaczenie – ZNZE WSiIZ” 2007, 2(4), 124-151.
- Vandijck D., Desmidt S., Buelens M., *Relevance of mission statements in Flemish not-for-profit health-care organizations*, "Journal of Nursing Management" 2007, 15(2), 131-141.

KEY ASSUMPTIONS AND PREMISES OF STRATEGIC MANAGEMENT MODEL IN THE POLISH THIRD SECTOR

Summary: The paper presents key assumptions and premises of building strategic management model in the Third Sector. A review of international literature reveals that the resource-based and competence-driven view of strategic management appears to be the most widely accepted and relevant to non-profit organisations. This paper discusses this view and presents an assumption, a hypothesis and a number of proposed premises of a new management model based on the analysis of existing commercial strategic management concepts.