

*Tomasz Kafel\**

## **Analiza portfelowa jako narzędzie formułowania strategii organizacji pozarządowych**

### **1. Wprowadzenie**

Jednym z kluczowych narzędzi formułowania strategii przedsiębiorstw działających w kilku segmentach rynku są metody portfelowe. Najczęściej są one stosowane w przedsiębiorstwach zdywersyfikowanych pod względem technologicznym, produktowym, rynkowym, tzn. posługujących się zróżnicowaną technologią, wytwarzających różne produkty, działających na różnych rynkach lub w różnych segmentach tego samego rynku. Pomagają one w konstruowaniu kompozycji asortymentu produkowanych (oferowanych) wyrobów (usług), czy szerzej kompozycji tzw. jednostek biznesu, która w wybranych sektorach zapewni przedsiębiorstwu silną pozycję a nawet bezkonkurencyjność. Metody portfelowe wyjaśniają sytuację przedsiębiorstwa w danym segmencie za pomocą macierzy dwóch zmiennych, z których jedna przedstawia pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa w segmencie rynku, a druga zaś - "wartość" (znaczenie) segmentu. Kryteria (wymiary) oceny stosowane w poszczególnych metodach przedstawia tabela nr 1.

---

\* Dr, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

**Tab.1. Kryteria oceny jednostek biznesu (produktów) w metodach portfelowych.**

METODY	MIARY DOTYCZĄCE PRZEDSIĘBIORSTWA	MIARY DOTYCZĄCE OTOCZENIA
A.D. Little'a	Pozycja konkurencyjna	Stopień dojrzałości
BCG	Relatywny udział w rynku	Stopa wzrostu
Mac Kinsey'a	Atuty	Atrakcyjność
Pole handlowe / zasoby	Dyspozycyjność zasobów + kształtowanie się kosztów	Atrakcyjność rynku cykl życia wyrobu
Portfel technologiczny	Potencjał produkcyjny	Atrakcyjność technologii
Macierz opłacalności biznesu	Stosunek tempa wzrostu rynku do tempa wzrostu udziału firm	ROE <sup>1</sup> względem Ke
Alternatywna macierz BCG	Przewaga nad konkurencją	Liczba możliwych sposobów konkurowania

Źródło : Opracowanie własne

Podobnie jak przedsiębiorstwa dywersyfikują swoją działalność, tak i wiele organizacji pozarządowych wprowadza do swojej oferty więcej niż jedną usługę, realizuje równocześnie więcej niż jeden projekt, odpowiadając na zróżnicowane potrzeby swoich klientów i innych interesariuszy<sup>2</sup>. Powinny one zatem, idąc śladem przedsiębiorstw, wprowadzać do instrumentarium zarządzania (strategicznego) metody portfelowe. Wychodząc naprzeciw rosnącym wymogom profesjonalizacji zarządzania organizacjami pozarządowymi

<sup>1</sup> Gdzie ROE oznacza stopę zwrotu zainwestowanego kapitału, a Ke minimalną pożądaną stopę zainwestowanego kapitału[porównaj Oblój. K., 1993 s.56].

<sup>2</sup> Na przykład Polski Czerwony Krzyż oferuje swoje usługi zarówno w przypadku pomocy ofiarom katastrof, długoterminowego wsparcia osób przewlekle chorych, organizowania akcji krwiodawstwa, szkoleń etc.

w Polsce w niniejszym opracowaniu zaprezentowano jedną z metod analizy portfelowej stosowaną w organizacjach pozarządowych w krajach o znacznie dłuższej - w porównaniu do naszego kraju - historii trzeciego sektora (USA). Jak dotychczas wykorzystanie takich metod w zarządzaniu organizacjami pozarządowymi nie było przedmiotem opracowań naukowych i publikacji w krajowych, dlatego celem prac podjętych przez Autora było wypełnienie tej luki.

## **2. Specyfika zarządzania strategicznego w organizacjach pozarządowych**

W wielu organizacjach pozarządowych (szczególnie w małych) proces formułowania zamierzonych strategii funkcjonuje w znikomym sposób, i można wręcz mówić, że strategie powstają jako „potrzeba chwili”. Zdaniem niektórych badaczy, przyglądając się działaniom organizacji pozarządowych trudno dostrzec konieczność planowania długoterminowego, czy tym samym wyboru strategii. I tak, na przykład Max.S.Wortman stwierdził nawet, iż organizacjami pozarządowymi kieruje się raczej w znaczeniu krótkoterminowym niż strategicznym<sup>3</sup>. Coraz częściej jednak zarówno w literaturze jak i praktyce gospodarczej - także w Polsce- zauważyć można, że planowanie strategiczne objęło sektor organizacji pozarządowych<sup>4</sup>. Początkowo plany (najczęściej dziesięcioletnie), których opracowanie pochłaniało mnóstwo wysiłku, odchodziły w ciągu roku, dwóch w zapomnienie, bądź dezaktualizowały się wywołując uzasadniony sceptycyzm. Burzliwe otoczenie ograniczyło horyzont czasowy planów do trzech lat i dzisiaj koncentrują się one na określaniu priorytetów oraz ogólnych harmonogramów<sup>5</sup>.

Analizując literaturę przedmiotu można stwierdzić, że proces zarządzania strategicznego w organizacjach pozarządowych przebiega

---

<sup>3</sup> Stoner J., Wankel Ch., Kierowanie, PWE, Warszawa 1992 s. 117.

<sup>4</sup> Wyniki badań prowadzonych w Wielkiej Brytanii pokazały, że 84% badanych organizacji charytatywnych wykorzystuje (bądź zamierza wykorzystać) metody planistyczne, szczególnie SWOT [Lynas, Ritchie, 1995, s. 274].

<sup>5</sup> Hudson M., Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO, Warszawa 1997 s. 97-98.

według analogicznych do stosowanych w przedsiębiorstwach etapów. W procesie planowania strategicznego kluczowym zagadnieniem jest poprawnie sformułowana misja. Brak klarownej misji również w organizacji pozarządowej (szczególnie realizującej kilka równoległych działań) może wprowadzić chaos, natomiast jej właściwie postawienie pozwoli rozwijać się organizacji w pożądanym kierunku<sup>6</sup>. Warto zwrócić uwagę, że w organizacjach pozarządowych misja odgrywa szczególną rolę - znamienne jest to, że wśród kluczowych czynników sukcesu stawiana jest na pierwszym miejscu. Mamy tu do czynienia ze swego rodzaju sprzężeniem zwrotnym bowiem dobrze sformułowana misja generuje i przyciąga dodatkowe zasoby (finansowe i ludzkie), mobilizuje i motywuje społeczeństwo do aktywności, co umożliwia realizację i rozwój organizacji, podczas gdy nieatrakcyjna społecznie misja nie uzyska poparcia finansowego fundatorów ani wolontariuszy, co w konsekwencji pozbawia organizację szans na jej wypełnienie<sup>7</sup>.

Interesujące podejście do planowania strategicznego w organizacjach pozarządowych zaproponował J.M.Bryson. Proponuje on w pierwszych etapach zaangażowanie partnerów/ interesariuszy w ustalanie celów strategicznych. W dalszych etapach wprowadza on monitoring otoczenia (poprzez wykorzystanie odpowiednich technik analitycznych) zmierzający do odkrycia przyszłych kluczowych obszarów strategicznych. Propozycje zamyka instytucjonalizacja strategii m.in. poprzez jej zaakceptowanie przez członków organizacji<sup>8</sup>.

Wśród narzędzi pomocnych w wyborze kierunków strategicznych organizacji pozarządowych znajdziemy m.in.:

1. Systematyczny przegląd opcji strategicznych oraz ich konfrontację z misją organizacji - ze względu na cykliczność opracowania strategii, a więc często także konieczność zmiany misji, podejście to nie jest niezawodne.

---

<sup>6</sup> Drucker P. 1995, Handy 1990 za Lynas G.M., Ritchie K., Corporate planning: an empirical study of UK Charitable organizations, International Review of Strategic Management, 1995 nr 5, s. 268.

<sup>7</sup> Iwankiewicz-Rak B., Marketing organizacji nieochodowych, AE Wrocław, Wrocław 1997 s. 83.

<sup>8</sup> Hudson M., Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO, Warszawa 1997 s. 270.

2. Przypisywanie wag działaniom, które mogą być finansowane z tych samych funduszy. Oto przykładowa skala ocen działania proponowana w tym podejściu:
    - sprawy o krytycznym znaczeniu strategicznym,
    - ważne, ale nie absolutnie konieczne,
    - należy je prowadzić, jeśli znajdą się na to środki.
  3. Ocenę potencjalnego wpływu rozpatrywanych działań organizacji na różne grupy odbiorców, która polegać może na odpowiedzi na przykładowe pytania:
    - jaki jest nasz potencjalny wpływ na tę grupę?
    - jaki jest nasz rzeczywisty, bieżący wpływ?
    - w jakim stopniu proponowane działania mogą go zwiększyć?
  4. Testowanie działań poprzez konsultowanie ich z ważnymi grupami zainteresowanych (partnerów, interesariuszy) danymi usługami i zapoznanie się z ich reakcją na proponowane działania.
  5. Metody zaczerpnięte z organizacji komercyjnych takie jak analiza portfelowa czy benchmarking. Poprzez porównanie z innymi organizacjami (finansowanymi z tych samych źródeł) ustala się kierunki działań, które pozwolą wyróżnić analizowaną organizację od innych (analiza benchmarkingowa może stać się pomocna w definiowaniu kryteriów wyboru kolejnych projektów czy inicjatyw). Do tej grupy należy także analiza wrażliwości projektów na zmianę różnych czynników np.: zmianę uregulowań prawnych, utratę dotacji, wzrost stopy procentowej, spadek czy wzrost popytu na dana usługę<sup>9</sup>.
- Śledzenie efektów działań organizacji pozarządowych jest również coraz bardziej rygorystyczne, szczególnie ze strony donatorów, czy ogólnie rozumianej społeczności (podatników). System pomiaru realizacji celów strategicznych powinien zdaniem M. Hudsona służyć trzem celom:
- Obejmować wskaźniki, które mogą polegać na pomiarze „obrotów” (np. liczba udzielonych zasiłków, udzielonych porad), ale istotniejsze

---

<sup>9</sup> Administracja publiczna wraz z przedstawicielami świata biznesu powinna brać przykład z rozwiązań w sferze filantropii stosowanych w innych krajach zachodnich. Wzorować się można np. na giełdzie australijskiej, która zdecydowała się na korzystną dla organizacji charytatywnych i darczyńców zmianę przepisów regulujących przekazywanie akcji na rzecz organizacji charytatywnych [Filantropia zaczyna się w pracy, Gazeta Wyborcza. Dodatek Praca 17 lipca 2000, s. 1].

wydaje się odniesienie do pożądaných wyników (np. liczba osób, które podjęły pracę, znalazły dach nad głową). Najważniejsze jest jednak, jeżeli wskaźniki wiążą się z tzw. wartością dodaną wnoszoną przez organizację, którą określa się porównując sytuację „odbiorców” przed i po skorzystaniu z usługi (np. szkoły gromadzą wyniki uczniów na różnych etapach edukacji, by mierzyć ich postępy a nie absolutne osiągnięcia, które w dużym stopniu zależą od wiedzy posiadanej przy podjęciu nauki).

- Wiązać informacje kosztowe z osiąganymi wynikami, by poprzez porównanie wartości i kosztów umożliwić realokację środków.
- Umożliwić kierownikom podejmowanie kroków służących doskonaleniu świadczących usług (np. poprzez pomiar jakości usług za pomocą ankiet czy niezależnej oceny)<sup>10</sup>.

Stosunkowo nowym narzędziem wdrażania i kontroli strategii jest opracowana przez R. S. Kaplana i D. P. Nortona *Zrównoważona Karta Wyników* (Balanced Scorecard). Autorzy opisali wiele jej zastosowań w organizacjach pozarządowych, agencjach rządowych i placówkach opieki zdrowotnej<sup>11</sup>.

### **3. Macierz analizy portfolio Grubera i Mohra dla organizacji typu non-profit**

Uwzględniając specyfikę zarządzania organizacjami pozarządowymi opracowano kilka metod portfelowych. Są one oparte na tych samych fundamentalnych zasadach, na których bazują modele stosowane w przedsiębiorstwach (zarysowanych we wstępie), aczkolwiek zostały one zmodyfikowane, tak, by oddawały wyjątkowość misji i kontekstów organizacji pozarządowych. To, co przede wszystkim wyróżnia opisane poniżej metody to zastąpienie pojęcia: *jednostka biznesu (produkt/usługa)*, pojęciem *projekt (sprawa/problem/aktywność)*, oraz wprowadzenie specyficznych dla organizacji pozarządowych kryteriów oceny. Poniżej zaprezentowana została jedna z pierwszych metod

---

<sup>10</sup> Hudson M., Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO, Warszawa 1999, s. 137.

<sup>11</sup> Kaplan R.S, Norton D.P., Strategiczna karta wyników. Praktyka., Centrum Informacji Menedżera Warszawa 2001, s.143-172.

portfelowych, która została dostosowana do specyfiki organizacji pozarządowych w latach 90-tych.

Gruber i Mohr w 1982 roku utworzyli jeden z pierwszych modeli portfolio specjalnie dla organizacji typu non-profit<sup>12</sup>. Można go stosować zarówno w instytucjach publicznych, jak i organizacjach pozarządowych. Ten model to cztero-komórkowa macierz, która pozwala podejmującym decyzje na ocenę różnorodnych programów (tworzących portfolio organizacji) w dwóch wymiarach: (1) korzyści społeczne lub wartość programu oraz (2) zwroty finansowe wygenerowane przez program w postaci opłat za usługi, wsparcia filantropijnego, grantów, kontraktów itd. Tabela 2 opisuje próbę zastosowania modelu Grubera i Mohra w celu klasyfikacji czterech programów w portfolio Opery Curran. Nacisk położony na wartości społeczne i zwroty finansowe powoduje, że struktura Grubera i Mohra jest raczej trudna do zastosowania w przypadku organizacji kulturalnej, jaką jest Opera Curran. Dla przykładu, nie jest łatwo stwierdzić, czy występy w parkach mają niższą „wartość społeczną” niż letni obóz operowy prowadzony przez Operę. Oba te programy realizują główną misję Opery, którą jest zaznajomienie młodych ludzi z operą oraz kształtowanie ich zainteresowań i zdolności.

Struktura Grubera i Mohra w znaczącym stopniu bazuje na macierzy BCG (BCG Growth-Share Matrix) i cechuje się takimi samymi defektami, gdy zastosujemy ją w organizacjach publicznych i pozarządowych. Po pierwsze, nacisk położony na oś pionową w zwrotach finansowych jest zbyt wąski i ograniczający. Ignoruje, na przykład, to, że program może generować konkretne zwroty finansowe, ale może być całkowicie rozbieżny z misją badanej organizacji, umiejętnościami pracowników, a także innymi programami w portfolio. Co więcej, ten uproszczony wymiar nie pozwala na rozważenie perspektyw poprawy zwrotów finansowych programu czy usługi. Dlatego, mimo, że prowadzone przez Operę Curran letnie występy w parkach obecnie nie generują istotnego dochodu, mogą one to zrobić, jeśli poświęci im się należyta uwaga. Po drugie, nacisk położony na

---

<sup>12</sup> Opis metody R. E.Gruber i M. Mohr przedstawiam za K.P.Kearns "Private Sector Strategies for Social Sector Success", Jossey-Bass Inc., Publisher, San Francisco 2000, s.117-119.

korzyść społeczną na osi horyzontalnej macierzy nie pozwala organizacji na oszacowanie swych mocnych i słabych stron w dostarczaniu programu pożądanego przez społeczeństwo.

**TAB. 2. MACIERZ ANALIZY PORTFOLIO GRUBERA I MOHRA DLA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH**

		WARTOŚĆ SPOŁECZNA PROGRAMU	
		Niska	Wysoka
ZWROTY FINANSOWE PROGRAMU	Pozytywne	<p><b>Programy utrzymujące (Zło konieczne)</b></p> <p>Utrzymaj te programy i użyj dochodów z ich tytułu na wsparcie atrakcyjnych programów.</p> <p><b>Przypadek Opery Curran: Letnie występy w parkach(?)</b></p>	<p><b>Korzystne programy (Najkorzystniejsze na świecie)</b></p> <p>Rozwiń te programy i użyj generowanych przez nie dochodów na subsydiowanie atrakcyjnych programów.</p> <p><b>Przypadek Opery Curran: Tradycyjny program operowy Letni obóz operowy Letnie występy w parkach (?)</b></p>
	Negatywne	<p><b>Programy szkodliwe (Brak kompensacji)</b></p> <p>Pozbądź się tych programów z portfolio.</p> <p><b>Przypadek Opery Curran: Letnie występy w parkach(?)</b></p>	<p><b>Programy warte zachodu (Satysfakcjonujące, dobre dla społeczeństwa)</b></p> <p>Rozwijaj te programy ostrożnie przez agresywne zbieranie funduszy i subsydiów z innych części portfolio.</p> <p><b>Przypadek Opery Curran: Rozbudowywanie repertuaru (programu).</b></p>

Źródło: Gruber, R. E., Mohr, M. Strategic Management for Multipurpose Nonprofit Organisations, *California Management Review*, 1982, 24 (3), 17-18, za K. P. Kearns 2000, s.118.

Organizacja może wykonać „złą robotę” dostarczając „dobry”, oczekiwany społecznie program. Czy, mimo wartości społecznej programu, organizacja powinna kontynuować dostarczanie tego programu



w momencie, gdy inni dostawcy są o wiele lepsi? Ponadto, ta struktura nie ocenia, czy konkurujące organizacje są zaangażowane w realizację tych samych programów i usług, które znajdują się w ich portfolio.

Dlatego struktura Grubera i Mohra może doprowadzić do zainwestowania w korzystne programy (górną komórkę po prawej), ale kierując złymi motywami. Całkiem możliwe jest to, że programy w tej komórce macierzy byłyby całkowicie niekompatybilne z misją i zdolnościami badanej organizacji. Inwestowanie w nie może doprowadzić do tego, że organizacja zaangażowałaby się w bezpośrednią konkurencję z lepiej wykwalifikowanymi organizacjami. Skutkiem tego może być marnowanie niewielkich środków społeczności.

W końcu, struktura Grubera i Mohra zakłada nierealnie wysoki poziom elastyczności transferowania funduszy między programami. Prawdą jest, że wygoszparowane środki mogą być przesuwane z jednej części portfolio do drugiej, pozwalając jednemu programowi na subsydiowanie innego. Aczkolwiek granty, kontrakty, wpłaty filantropijne i inne podobne źródła dochodu są często otrzymywane z zastrzeżeniem, co do ich użycia, co zapobiega subsydiowaniu i wzajemnemu wspomaganianiu, co zalecają Gruber i Mohr.

#### 4. Zakończenie

Zaprezentowana powyżej metoda Grubera i Mohra ma wiele wad, dlatego podejmowane są kolejne próby lepszego dostosowania podejścia portfelowego do specyfiki organizacji pozarządowych<sup>13</sup>. Analiza portfolio, używana w sposób inteligentny, może być potężnym narzędziem w organizacji publicznej lub pozarządowej, szczególnie, jeśli chcemy mieć ogólny widok na produkty i usługi organizacji oraz na to, jak one razem współpracują, by osiągnąć strategię organizacji. Najważniejszą wartością analizy portfolio może być jej użycie jako narzędzia heurystycznego, metody wyciągania wniosków na temat związków między różnymi częściami organizacji i ich wizualizacji.

---

<sup>13</sup> Należy do nich m.in.: metoda P.Ringa [Nutt P.C., Backoff R.W., Strategic Management of Public And Third Sektor Organisations, Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco 1992 s.103-105], czy metoda I. C. MacMillana, [MacMillan, I. C., Competitive Strategies for Not-for-Profit Organizations. Advances in Strategic Management, tom 1., Greenwich, Conn.: JAI Press, 1983 za K.P.Kearns Private Sector Strategies for Social Sector Success, Jossey-Bass Inc., Publisher, San Francisco 2000, s.119-128].

Rzeczywista wartość analizy portfolio to nie odpowiedzi czy zalecenia, które ona dostarcza, ale pytania na temat organizacji, do których postawienia zmusza.

#### Bibliografia

1. Drucker P., Zarządzanie organizacją pozarządową, Fundusz Współpracy, Program Phare Dialog Społeczny -NGOs, Warszawa 1995
2. Filantropia zaczyna się w pracy, Gazeta Wyborcza. Dodatek Praca 17 lipca 2000
3. Gruber, R. E. i Mohr, M. Strategic Management for Multipurpose Nonprofit Organisations, California Management Review, 1982, 24 (3),
4. Higgins J.M., Vincze J.W., Strategic management and organizational policy, Dryden Press 1986.
5. Hudson M., Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO, Warszawa 1997
6. Iwankiewicz-Rak B., Marketing organizacji nieochodowych, AE Wrocław, Wrocław 1997
7. Kaplan R S, Norton D P., Strategiczna karta wyników. Praktyka., Centrum Informacji Menedżera Warszawa 2001
8. Kearns K.P., Private Sector Strategies for Social Sector Success, Jossey-Bass Inc., Publisher, San Francisco 2000
9. Lynas G.M., Ritchie K., Corporate planning: an empirical study of UK Charitable organizations, „International Review of Strategic Management”, 1995 nr 5.
10. MacMillan, I. C., Competitive Strategies for Not-for-Profit Organizations. Advances in Strategic Management, tom 1., Greenwich, Conn.: JAI Press, 1983
11. Nutt P.C., Backoff R.W., Strategic Management of Public And Third Sector Organisations, Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco 1992
12. Obłój K., Strategia sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1993
13. Stoner J., Wankel Ch., Kierowanie, PWE, Warszawa 1992

Tomasz Kafel

**The portfolio analysis as a tool of non-governmental organizations' strategy formulation**

(Summary)

The adaptability of portfolio analysis to non-governmental organizations is the purpose of the paper. The criteria of strategic business units evaluation used in portfolio analysis of companies is presented in the first part of the article. The specificity of strategic management in non-governmental organizations is shown in the next part of the article. The tools helpful in the process of strategy formulation are described next. The matrix of portfolio analysis created by R. Gruber and M. Mohr is described in this part. The opportunities and limits of portfolio analysis applications in non-governmental organizations are presented at the end of the paper.