

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyń, Olkusz, Żywiec, Kraków

Wydział Nauk Stosowanych

mgr Jarosław Graziadei-Darmas

**METODYKA PROJEKTOWANIA MODELI BIZNESU
ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH**

Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:

Promotor: dr hab. Tomasz Kafel, prof. UEK

Promotor pomocniczy: dr Martyna Wronka-Pośpiech

Dąbrowa Górnicza 2024

Spis treści

1. Przesłanki wyboru tematu pracy.....	3
2. Przedmiot badania, luka naukowa, problem naukowy, cele naukowe i pytania badawcze.....	6
3. Struktura pracy i przebieg badań	9
4. Wyniki badań w kontekście pytań badawczych	12
5. Wnioski z badań.....	14
6. Wartość dodana pracy.....	16
7. Ograniczenia i kierunki dalszych badań.....	18
8. Plan pracy.....	20

1. Przesłanki wyboru tematu pracy

W następstwie przemian związanych z transformacją ustrojową po 1989 roku nastąpił w Polsce dynamiczny rozwój organizacji pozarządowych¹, który stał się istotnym elementem wpływającym na kształtowanie się społeczeństwa obywatelskiego. Jednym z ustaleń Okrągłego Stołu było pojawienie się, po wielu latach, ustawy regulującej funkcjonowanie stowarzyszeń, dopuszczającej legalne zrzeszanie się obywateli poza ramami ukształtowanymi przez państwo. Społeczeństwo polskie od wielu lat oczekiwało tych zmian. Doprowadziło to do tworzenia legalnych, oddolnych inicjatyw, jak również rozwój i reorganizację istniejących już podmiotów². Po 35 latach od ukształtowania się norm regulujących działalność organizacji pozarządowych wyraźnie rozrosły się ich struktury oraz grono beneficjentów. Widoczny jest również znaczny wzrost zaangażowania Polaków w różnych podmiotach wchodzących w skład tzw. trzeciego sektora. Na początku 2022 r. w Polsce zarejestrowanych było ponad 103 tys. organizacji non-profit, w tym ponad 19,3 tys. fundacji oraz 68,9 tys. stowarzyszeń³.

Zmieniająca się rzeczywistość, w której muszą funkcjonować organizacje pozarządowe w Polsce, wpływa nie tylko na ich liczebność, ale również sposób zarządzania. Jeszcze na początku lat 90. XX w. nie przykładano w Polsce szczególnej wagi do tego, jak przebiega proces decyzyjny i w jaki sposób zarządzane są organizacje non-profit. Wydawało się, że problem ten dotyczy tylko przedsiębiorstw nastawionych na osiągnięcie korzyści materialnych. Choć dzisiaj kwestia ta wydaje się dość oczywista, to wciąż nie każda organizacja decyduje się na stosowanie nowoczesnych metod zarządzania. Niewykorzystywanie w praktycznej działalności organizacji pozarządowych koncepcji zarządzania jest również skutkiem braku tych instrumentów zarządzania dedykowanych tym podmiotom.

¹ Organizacja pozarządowa, to organizacja, która zgodnie ze swoim celem powstała na rzecz realizacji wybranego interesu i nie jest nastawiona na osiągnięcie zysku. Organizacje pozarządowe określane są również mianem organizacji non-profit, co oznacza, że wszystkie środki przekazywane są na realizację celów statutowych. Przyjęło się również w Polsce używanie skrótu nazwy angielskiej - NGO (Non-Government Organization). Organizacje pozarządowe działają w ramach tzw. trzeciego sektora, który w rzeczywistości polityczno-społecznej funkcjonuje niejako obok sektora publicznego (władz państwowych i administracji publicznej) oraz rynkowego (biznesowego), zob. A. Marciszewska, *Dojrzałość projektowa organizacji non-profit*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2019, s. 53-54.

² G. Makowski, *Rozwój sektora organizacji pozarządowych w Polsce po 1989 r.*, Studia BAS Nr 4(44) 2015, s. 57-58.

³ Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2022 r. - wyniki wstępne, [file:///C:/Users/a0151925/Downloads/dzialalnosc_stowarzyszen_i_podobnych_organizacji_w_2022_r._wyniki_wstepne%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/a0151925/Downloads/dzialalnosc_stowarzyszen_i_podobnych_organizacji_w_2022_r._wyniki_wstepne%20(1).pdf), [dostęp 28.12.2023].

Literatura dotycząca organizacji pozarządowych jest obszerna. Jednak głównie dotyczy kwestii prawnych i społecznych. Znacznie mniej pozycji naukowych poświęconych jest problematyce zarządzania organizacją pozarządową. W tym kontekście na uwagę zasługuje książka pod redakcją E. Bogacz-Wojtanowskiej oraz S. Wrony „Zarządzanie organizacjami pozarządowymi”⁴, monografia T. Kafła „Metody profesjonalizacji organizacji pozarządowych”⁵, rozprawy: doktorska i habilitacyjna E. Bogacz-Wojtanowskiej⁶ oraz wprost, odnosząc się do zagadnień zarządzania zasobami ludzkimi, praca J. Schmidt „Zasoby ludzkie w rozwoju organizacji pozarządowych w gospodarce rynkowej w Polsce”⁷. Kolejną pozycją odwołującą się do organizacji pozarządowych jest książka „Style działań organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesu czy pożytku publicznego?” autorstwa P. Glińskiego⁸, która podejmuje problematykę stylów kierowania organizacjami pozarządowymi na początku XX w.

Ten syntetyczny, ale jak się wydaje reprezentatywny przegląd polskich publikacji naukowych dotyczący metodycznych zagadnień projektowania modeli biznesu organizacji pozarządowych, pozwala na sformułowanie wniosku, że w literaturze z zakresu zarządzania nie znajdujemy wielu przykładów publikacji naukowych dotyczących pogłębionej analizy modeli biznesu, które, choć pobieżnie, podejmują wątki metodyczne związane z ich projektowaniem. Jeśli już wskażemy jakieś opracowania, to większość z nich ma charakter poradników, znacznie rzadziej są to publikacje naukowe. Wszystko to pozwala zidentyfikować zestawienie słabo rozpoznanych problemów naukowych dotyczących modeli biznesu organizacji pozarządowych, szczególnie takich, które dotyczą metodycznych zagadnień ich projektowania. Zbiór tych nierozpoznanych lub słabo rozpoznanych problemów naukowych tworzy lukę naukową⁹.

⁴ *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*, pod red. E. Bogacz-Wojtanowska, S. Wrona, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016.

⁵ T. Kafel, *Metody profesjonalizacji organizacji pozarządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.

⁶ E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, <https://ruj.uj.edu.pl/server/api/core/bitstreams/8e7897fb-a817-424f-9567-4b53c04a5490/content> [10.07.2024].

⁷ J. Schmidt, *Zasoby ludzkie w rozwoju organizacji pozarządowych*, https://wbc.poznan.pl/Content/159163/PDF/PRACA_DOKTORSKA_Joanna_Schmidt-zabezpieczona.pdf, [dostęp 10.07.2024].

⁸ P. Gliński, *Style działań organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesu czy pożytku publicznego?*, <http://www.biblioteka.kijowski.pl/glinski%20piotr/grupy.pdf>, [10.07.2024].

⁹ Luka naukowa to subiektywny określony przez podmiot prowadzący badanie naukowe, stan niewiedzy dotyczący teorii dyscypliny naukowej, w której prowadzone jest badanie naukowe, ustalony na gruncie dotychczasowej wiedzy naukowej oraz zobiektywizowany poprzez wykorzystanie krytycznego przeglądu literatury naukowej. Na lukę naukową składa się zbiór nierozpoznanych lub słabo rozpoznanych problemów naukowych, spośród których zostanie wybrany problem naukowy, zob. S. Sudoł, *Nauki o*

Decyzję o wyborze problemu naukowego determinowały nie tylko wskazane wcześniej problemy składające się na lukę naukową, ale także zainteresowania autora pracy. Dominowały tutaj własne doświadczenia dotyczące kierowania kilkuset osobową organizacją zrzeszającą młodych ludzi na terenie całego kraju oraz obserwacje wynikające z udziału w wielu przedsięwzięciach realizowanych zarówno z innymi podmiotami trzeciego sektora, instytucjami samorządowymi i państwowymi. W czasie studiów i po ich zakończeniu autor miał okazję uczestniczyć w kampaniach wyborczych – samorządowych, parlamentarnych i prezydenckich. Jednocześnie od czasów licealnych, a następnie w okresie studiów propagował idee wolontariatu, angażując studentów w działania Śląskiego Banku Żywności, a także organizując konferencje z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu.

zarządzaniu. *Węzłowe problemy i kontrowersje*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 58), W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, *Przegląd Organizacji*, nr (854)/2011, s. 57–61.

2. Przedmiot badania, luka naukowa, problem naukowy, cele naukowe i pytania badawcze

Mając na uwadze powyższe rozważania przedmiotem badania swojej pracy doktorskiej autor uczynił organizacje pozarządowe. Jednocześnie jako przedmiot badania uznaje „rzeczywistość społeczną obejmującą niematerialne twory idealne i zjawiska takie jak stosunki, procesy, relacje, związki czy zależności¹⁰” i wskazuje, co będzie badane w procesie badawczym¹¹. Przywołując klasyfikacje subdyscyplin nauki o zarządzaniu i jakości – wersja 2.0¹², organizacje pozarządowe będą lokować się w subdyscyplinie „zarządzanie instytucjami publicznymi i organizacjami non-profit” jako typie organizacji oraz w subdyscyplinie „zarządzanie strategiczne” odpowiadającej poziomowi strategicznemu. Analizując zakresy tematyczne teoretycznych rozważań i badań empirycznych prowadzonych w subdyscyplinie „zarządzanie strategiczne”, znajduje się w nim zakres tematyczny nazwany „modele biznesu”.

Na podstawie identyfikacji luki naukowej autor określił problem naukowy¹³, którym jest brak wiedzy teoretycznej i metodycznej dotyczącej projektowania modeli biznesu organizacji pozarządowych. Ustalenie problemu naukowego dało podstawę dla sformułowania pytań badawczych¹⁴, a synteza odpowiedzi na te pytania powinna doprowadzić do rozwiązania problemu naukowego. Wszystkie pytania szczegółowe ujęto w tabeli 1 (zob. tab.1.).

Na podstawie sformułowanego problemu naukowego określono główny cel naukowy, którym było opracowanie uniwersalnej metodyki projektowania modeli biznesu organizacji pozarządowych¹⁵. Dla realizacji tak zdefiniowanego celu

¹⁰ J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice, 1999, s. 19.

¹¹ A. M. Jeszka, *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, Organizacja i Kierowanie, 5(158), 2013, s. 32.

¹² G. Bełz i in., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu i jakości 2.0*, http://www.knoiz.pan.pl/images/stories/pliki/pdf/Subdyscypliny_nauk_o_zarządzaniu_i_jakosci.pdf [10.07.2024].

¹³ Problem naukowy będzie zawsze dotyczył rozważań teoretycznych i będzie problemem teoretycznym, rozwiązywanym w toku postępowania naukowego, zob. M. Lisiński, M. Szarucki, *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2020, s. 93.

¹⁴ Pytania badawcze to pytania szczegółowe, które wynikają bezpośrednio z problemu naukowego, są jego doprecyzowaniem, identyfikują brak ścisłej i pewnej wiedzy podmiotu (badacza), wymagają udzielenia na nie odpowiedzi, co z kolei ukierunkowuje dalsze etapy postępowania badawczego, zob. J.W. Creswell, *Projektowanie badań naukowych, Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2013, s. 118, M. Lisiński, M. Szarucki, *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*, PWE, Warszawa 2020, s.89; B. Glinka, W. Czakon, *Podstawy badań jakościowych*, PWE, Warszawa 2021, s.25. Z reguły formułuje się pytania teoretyczne, metodyczne, poznawcze i użytkowe. Poprzez synteza udzielonych na nie odpowiedzi prowadzi do rozwiązania problemu naukowego.

¹⁵ Główny cel naukowy (postępowania naukowego) to osiągnięcie wyznaczonego, przyszłego, przewidywanego i pożądanego stanu rzeczy, czyli przyjętego do rozwiązania problemu naukowego, zob. H. Witczak, *Problemy i twierdzenia naukowe*, w: M. Sławińska, H. Witczak pod red., *Podstawy*

podporządkowano strukturę pracy, w której wydzielono sześć rozdziałów o charakterze teoretycznym, metodycznym, empirycznym i utylitarnym. Powyższe zawarto w tabeli 1.

Tabela 1. Problemy i cele naukowe oraz pytania badawcze

Rozdział	Częstkowy naukowy	problem	Częstkowy cel naukowy	Pytanie badawcze
Teoretyczny	1	Brak wiedzy teoretycznej dotyczącej przekształceń organizacji pozarządowych od 1989 r. wymaga dokładnej analizy literaturowej, aby zidentyfikować kluczowe czynniki wpływające na ich rozwój.	Przeprowadzenie krytycznej analizy literatury z zakresu ewolucji funkcjonowania organizacji pozarządowych po 1989 r.	Jakie możliwości generują modele biznesu w procesie ewolucji organizacji pozarządowych w Polsce?
Teoretyczny	2	Brak wiedzy teoretycznej dotyczącej zrozumienia, które modele biznesu są najbardziej skuteczne dla organizacji pozarządowych.	Przedstawienie wybranych modeli biznesu potencjalnie użytecznych w ramach organizacji pozarządowych.	Jakie występują ograniczenia związane z wykorzystaniem modelu biznesu w działalności organizacji pozarządowych?
Metodyczny	3	Brak wiedzy metodycznej dotyczącej budowy i formułowania modeli biznesu stosowanych w zarządzaniu strategicznym w organizacjach pozarządowych.	Identyfikacja kluczowych elementów modelu biznesu w zarządzaniu strategicznym w organizacjach pozarządowych.	Jakie elementy stanowią kluczowe komponenty modelu biznesu dla organizacji pozarządowych?
Metodyczny	3	Brak wiedzy metodycznej dotyczącej metod i technik projektowych możliwych do wykorzystania przy tworzeniu modeli biznesu dla organizacji pozarządowych.	Identyfikacja metod i technik projektowych możliwych do wykorzystania przy tworzeniu modeli biznesu dla organizacji pozarządowych.	Jakie metody i techniki mogą służyć do przygotowania uniwersalnej metody projektowania modeli biznesu dla organizacji pozarządowych?

metodologiczne prac doktorskich, PWE, Warszawa, 2012, s.73. Z perspektywy prowadzącego badanie ten rezultat czy wynik badania to właśnie cel naukowy. Będziemy go łączyć z rezultatem postępowania naukowego czy badania naukowego i nazywać go celem naukowym, celem postępowania naukowego lub celem badania naukowego, taktując te trzy pojęcia jako synonimy.

Empiryczny	5	Zaprojektowanie kompleksowej i zintegrowanej metodyki projektowania modeli biznesu, dostosowanej do specyfiki organizacji pozarządowych.	Opracowanie uniwersalnej metodyki projektowania modeli biznesu dla organizacji pozarządowych.	Jaka metodyka projektowania modeli biznesu dla organizacji pozarządowych będzie rekomendowana do wykorzystania?
Utylitarny	6	Opracowanie metodyki projektowania modeli biznesu pozwoli na zastosowanie wyników badań własnych w sferze gospodarczej i społecznej.	Opracowanie praktycznych rekomendacji dotyczących wykorzystania uniwersalnej metodyki projektowania modeli biznesu dla organizacji pozarządowych.	Jakie korzyści mogą uzyskiwać organizacje pozarządowe stosując w swojej działalności model biznesu?

Źródło: opracowanie własne

3. Struktura pracy i przebieg badań

Praca została podzielona na sześć rozdziałów. Dwa pierwsze mają charakter teoretyczny, rozdział trzeci i czwarty metodyczny, rozdział piąty empiryczny i szósty utylitarny.

Rozdział pierwszy obejmuje krytyczny przegląd literatury dotyczącej organizacji pozarządowych, koncentrując się na ich definicji i funkcjach w społeczeństwie. Analizuje różne klasyfikacje tych organizacji, uwzględniając kryteria takie jak zakres działalności czy struktura organizacyjna. Przybliża historyczny kontekst ich działalności, ukazując ewolucję od początków do współczesności. Szczególny nacisk kładzie na rozwój organizacji pozarządowych w Polsce, podkreślając ich dynamiczny wzrost po 1989 r. oraz istotną rolę w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego. Rozdział ten stanowi podstawę teoretyczną dla dalszych analiz, ukazując wielowymiarowość i znaczenie sektora pozarządowego.

Rozdział drugi skupia się na analizie roli strategii i modeli biznesu w działalności organizacji pozarządowych. Przedstawia znaczenie strategii oraz jej struktury w organizacji, podkreślając, jak planowanie strategiczne wpływa na sprawność i osiąganie celów. Omawia również koncepcję modelu biznesu w kontekście strategii, wyjaśniając, jak kształtuje on sposób funkcjonowania organizacji i jej zdolność do tworzenia wartości. Rozdział podkreśla specyfikę strategii i modeli biznesu w organizacjach pozarządowych, uwzględniając ich unikalne wyzwania i potrzeby. Analizuje, jak te organizacje adaptują narzędzia biznesowe do realizacji misji społecznych, łącząc cele ekonomiczne z wartościami społecznymi.

Rozdział trzeci prezentuje metodyczną koncepcję projektowania modeli biznesu w organizacjach pozarządowych, opartą na metodzie indukcji niezupełnej jako podstawie metodologicznej. Analizuje teoretyczno-metodologiczne problemy projektowania i przedstawia teoretyczny model tej koncepcji. Opisuje etapy projektowania modeli biznesu w organizacjach pozarządowych oraz metody wykorzystywane na każdym etapie, przedstawiając kompleksowe podejście dostosowane do specyfiki sektora pozarządowego.

Rozdział czwarty koncentruje się na metodyce badań empirycznych w kontekście projektowania modeli biznesu w organizacjach pozarządowych. Omawia znaczenie metodologii w ich tworzeniu, podkreślając jej rolę w zarządzaniu i rozwoju NGO. Przedstawia etapy prowadzenia badań empirycznych, wskazując na kluczowe kroki i decyzje w procesie badawczym. Opisuje różne metody, takie jak wielokrotne studium

przypadku, wywiady oraz pilotaż. Rozdział podkreśla, jak ważny jest odpowiedni dobór metod badawczych dla skutecznego projektowania i implementacji modeli biznesu w organizacjach pozarządowych, co przyczynia się do ich lepszego funkcjonowania i osiągania celów.

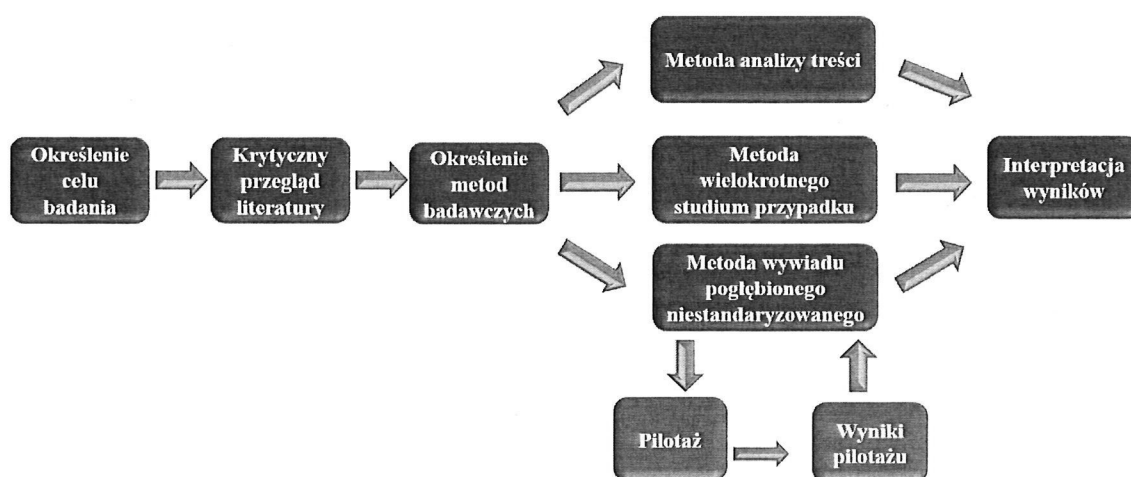
Rozdział piąty prezentuje wyniki badań empirycznych dotyczących modeli biznesu w organizacjach pozarządowych. W pierwszej części scharakteryzowano warunki realizacji badań oraz opisano ich przebieg. Następnie przeprowadzono analizę i ocenę wyników badań jakościowych na przykładzie czterech organizacji: Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy, Polskiego Czerwonego Krzyża, Fundacji Rozwoju Kardiochirurgii im. Prof. Zbigniewa Religi oraz Federacji Polskich Banków Żywności. Rozdział kończy się podsumowaniem wyników i zestawieniem odpowiedzi na postawione pytania w pogłębionych wywiadach.

Rozdział szósty zawiera wnioski końcowe i rekomendacje wynikające z przeprowadzonych badań. Przedstawiono propozycję metodyki projektowania modeli biznesu dla organizacji pozarządowych oraz omówiono warunki jej praktycznego zastosowania. Podkreślono wartość dodaną dla teorii i praktyki nauk o zarządzaniu i jakości. Zidentyfikowano także ograniczenia badań i wskazano kierunki dalszych badań naukowych.

Pracę doktorską wieńczy zakończenie, w którym stwierdza się, iż w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu społeczno-gospodarczym organizacje pozarządowe zmuszone są dostosować swoje działania do wymogów rynkowych, co wymaga ich stałej profesjonalizacji oraz wdrożenia metod zarządzania typowych dla sektora komercyjnego. Przeprowadzone badania wskazują na powierzchowną świadomość adaptacji modeli biznesu wśród kadry zarządzającej NGO, gdzie koncepcja ta jest często błędnie kojarzona jedynie z generowaniem przychodów. W literaturze podkreśla się, że podejście biznesowe w NGO powinno uwzględniać wartość społeczną, na przykład poprzez zastosowanie współczynnika SROI, który mierzy korzyści społeczno-ekonomiczne. Autor opracowania proponuje zastosowanie metody Design Thinking jako narzędzia pozwalającego w iteracyjny sposób wspierać proces powstawiania lub modyfikowania działań organizacji pozarządowych, wspomagając zrozumienie złożoności relacji i potrzeb interesariuszy oraz wypracowanie skutecznej strategii funkcjonowania organizacji pozarządowych z wykorzystaniem modeli biznesu.

Poniżej przedstawiono schemat postępowania badawczego, na podstawie którego podjęto sekwencje działań zmierzających do realizacji celu głównego dysertacji jakim było opracowanie uniwersalnej metodyki projektowania modeli biznesu organizacji pozarządowych (Schemat 1).

Schemat 1. Schemat przyjętego postępowania badawczego



Źródło: opracowanie własne

Na schemacie postępowania badawczego przedstawiono zarys wykonanych czynności, które zapoczątkowało określenie celu badania, następnie dokonano analizy literatury mającej na celu wskazanie głównych obszarów w piśmiennictwie odnoszącym się do problematyki modeli biznesu oraz modeli biznesu w organizacjach pozarządowych. Na podstawie literatury odnoszącej się do metodologii badań wybrano i opisano przyjęte w postępowaniu metody badawcze oraz wskazano zaprezentowany wybór tych metod. Wymieniono analizę treści dokumentów oraz wielokrotne studium przypadku, w którym wskazano kryteria porównawcze poszczególnych organizacji, które pozwoliły na dokonanie dalszych analiz. Jako najważniejszy, przeprowadzono wywiad pogłębiony z przedstawicielami organizacji pozarządowych, a dalej, na podstawie wyciągniętych wniosków, zaprezentowano autorską metodykę projektowania modeli biznesu dla organizacji pozarządowych, co było celem głównym dysertacji.

4. Wyniki badań w kontekście pytań badawczych

W pracy doktorskiej autor postawił sobie pytania badawcze i opracował szczegółowe odpowiedzi na każde z nich, aby doprowadzić do rozwiązania problemu naukowego, jakim określił niedostatek wiedzy teoretycznej i metodycznej dotyczącej projektowania modeli biznesu organizacji pozarządowych.

Pierwsza kwestia odnosiła się do możliwości, jakie generują modele biznesu w procesie ewolucji organizacji pozarządowych. Autor wskazał, że w ostatnich latach organizacje te zaczęły wdrażać strategie i narzędzia zarządzania charakterystyczne dla sektora komercyjnego, co przyczyniło się do ich profesjonalizacji. Wdrażanie tych narzędzi pozwala organizacjom na zwiększenie efektywności operacyjnej, lepsze zarządzanie zasobami i skuteczniejsze reagowanie na zmienne warunki rynkowe. Dzięki profesjonalizacji wzrasta również ich innowacyjność oraz elastyczność, co przekłada się na większe możliwości realizacji misji społecznych. Stosowanie zaawansowanych metod zarządzania przyczynia się do poprawy wizerunku organizacji, zwiększa przejrzystość działań i może przyciągnąć większe wsparcie finansowe od darczyńców oraz instytucji publicznych.

Pytanie drugie dotyczyło ograniczeń związanych z wykorzystaniem modeli biznesu w działalności organizacji pozarządowych i zostało tu podkreślone, że wdrażanie rozwiązań typowych dla organizacji nastawionych na generowanie zysku, w sektorze NGO jest wyzwaniem, zwłaszcza ze względu na specyficzne wartości i cele organizacji pozarządowych. Modele te często są zbyt uproszczone, aby uwzględniać wszystkie kluczowe aspekty działalności NGO, co może prowadzić do niedopasowania między strategią a modelem operacyjnym. Dodatkowo, organizacje pozarządowe borykają się z ryzykiem i niepewnością wynikającymi z niestabilnych źródeł finansowania oraz zmiennego otoczenia. Kolejnym ograniczeniem jest krótkowzroczność w zarządzaniu, gdyż organizacje pozarządowe często mają trudność z długoterminowym planowaniem i uwzględnianiem dynamicznych zmian społecznych i rynkowych.

W odpowiedzi na trzecie pytanie badawcze nawiązujące do kluczowych komponentów modelu biznesu dla organizacji pozarządowych, autor zwrócił uwagę, że wartość generowana przez organizacje pozarządowe powinna odpowiadać na potrzeby interesariuszy – od beneficjentów po partnerów biznesowych. Jako fundamentalne elementy modelu biznesu wskazał te niezbędne dla realizacji misji i pomagające mierzyć skuteczność realizacji długofalowych celów społecznych, jak identyfikacja problemu, korzyści społeczne i mierniki wpływu.

Kolejne pytanie odnosiło się do metod i technik projektowania modeli biznesu dla organizacji pozarządowych. Tu przedstawiona została koncepcja idealnego systemu, która zakłada stopniową optymalizację organizacji w celu maksymalizacji jej efektywności w długim okresie. Wskazano również na możliwość tworzenia modelu biznesu w oparciu o cele i wartości organizacji, co sprzyja elastyczności i umożliwia adaptację do zmieniającego się otoczenia. Dodatkowo wymienione zostały też techniki takie jak analiza sytuacji problemowej, myślenie wizualne, tworzenie prototypów i Design Thinking, które są cennymi narzędziami, które mogą wspierać proces projektowania modeli biznesu dostosowanych do specyfiki sektora NGO.

Ostatnie pytanie badawcze nawiązywało do korzyści wynikających ze stosowania modelu biznesu przez organizacje pozarządowe. Autor wskazał, że precyzyjne określenie misji i wizji, analiza interesariuszy, definiowanie wartości organizacji, a także budowanie strategicznych partnerstw są kluczowymi korzyściami wynikającymi z wdrożenia modelu biznesu, który wspiera lepsze zarządzanie zasobami, adaptację do zmieniających się warunków oraz umocnienie relacji ze społecznością, pozwalając organizacjom lepiej rozumieć i odpowiadać na potrzeby beneficjentów. Stosowanie modelu biznesu wzmacnia również zdolność organizacji do innowacji, co przyczynia się do realizacji jej misji społecznej w skuteczniejszy sposób.

Podsumowując, praca autora ukazuje zarówno potencjał, jak i wyzwania związane z wdrażaniem modeli biznesu w działalność organizacji pozarządowych. Choć profesjonalizacja i adaptacja technik biznesowych mogą przyczynić się do wzmocnienia organizacji, konieczne jest uwzględnienie specyfiki sektora i jego unikalnych wartości, aby zapewnić spójność działań z misją społeczną organizacji.

5. Wnioski z badań

Wyniki badań wskazują na potrzebę implementacji modelu biznesu oraz konieczność stosowania metodyki projektowania tychże modeli przez organizacje pozarządowe w Polsce. Na podstawie przeprowadzonych badań można zauważyć niską świadomość u respondentów wartości jaką daje stosowanie modeli, które mogą pomóc w zwiększeniu skuteczności działania organizacji oraz mieć korzystny wpływ na realizowanie przez nie misji, w wymiarze zarówno zwiększenia przychodu jak i równie istotnym wymiarze społecznym. Przeprowadzone badania oraz ich wyniki przyczyniają się do poszerzenia wiedzy z zakresu modeli biznesu w organizacjach pozarządowych oraz na tej podstawie kadra kierownicza może wpływać zarówno na zwiększenie przychodu jak i uzyskanie szerszego wpływu społecznego.

Dokonując analizy wskazanych organizacji pozarządowych należy zauważyć, iż nie zostały wyróżnione przez te organizacje wprost funkcjonujące w nich model biznesu, jak również żadna z tych organizacji nie stosowała na etapie jej powstawania, metodycznego projektowania modelu biznesu, czy też innych elementów tworzenia strategii bez względu na czas powstania tej organizacji.

Jednocześnie przedstawione sposoby związane z metodycznym projektowaniem były pozytywnie odbierane przez zarządzających organizacjami pozarządowymi, którzy twierdzili, że może to mieć istotny wpływ zarówno na funkcjonowanie istniejących organizacji jak i tych nowopowstałych.

Do wypełnienia praktycznych warunków niezbędnych do projektowania modeli biznesu dla organizacji pozarządowych autor zarekomendował:

- Misja i wizja organizacji: Dokładne określenie misji i wizji organizacji, co pozwoli na jasne zdefiniowanie celów oraz kierunków działań. Misja powinna odpowiadać na pytanie, dlaczego organizacja istnieje, natomiast wizja powinna opisywać, co organizacja chce osiągnąć w przyszłości.
- Analiza interesariuszy: Identyfikacja i analiza interesariuszy, czyli wszystkich grup i osób, które mają wpływ na działalność organizacji lub są nią dotknięte. Zrozumienie potrzeb, oczekiwań i wpływu interesariuszy jest kluczowe dla projektowania skutecznych modeli biznesu.
- Model wartości: Zdefiniowanie wartości, jakie organizacja dostarcza swoim beneficjentom, partnerom i społeczeństwu. Model wartości powinien odzwierciedlać unikalne korzyści, które organizacja oferuje, oraz sposób, w jaki odpowiada na potrzeby swoich interesariuszy.

- Struktura przychodów: Określenie źródeł finansowania organizacji, w tym darowizn, grantów, sponsorów oraz dochodów z działalności gospodarczej. Ważne jest także zrozumienie kosztów operacyjnych oraz opracowanie strategii zrównoważonego finansowania.
- Relacje z partnerami: Budowanie i utrzymywanie strategicznych partnerstw, które wspierają działalność organizacji. Partnerzy mogą dostarczać zasoby, wiedzę lub inne wsparcie, które przyczynia się do realizacji misji organizacji.
- Zarządzanie zasobami: Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi, materialnymi i finansowymi organizacji. W kontekście NGO, ważne jest także zarządzanie wolontariuszami oraz budowanie ich zaangażowania.
- Innowacyjność i adaptacja: Zdolność do wprowadzania innowacji oraz adaptacji do zmieniających się warunków zewnętrznych. Organizacje pozarządowe muszą być elastyczne, aby skutecznie reagować na nowe wyzwania i zmiany w otoczeniu.
- Monitorowanie i ocena: Regularne monitorowanie i ocena efektywności działań organizacji. Obejmuje to ocenę realizacji celów, efektywności programów oraz wpływu na społeczność. Umożliwia to wprowadzanie korekt w modelu biznesu i dostosowywanie go do zmieniających się warunków.
- Komunikacja i marketing: Opracowanie strategii komunikacji i marketingu, które pomogą w budowaniu świadomości marki, pozyskiwaniu wsparcia oraz angażowaniu interesariuszy. W przypadku NGO istotne jest również promowanie wartości i misji organizacji.
- Korzyści społeczne: Wzmocnienie relacji ze społecznością oraz lepsze zrozumienie jej potrzeb, co umożliwi skuteczniejsze reagowanie na lokalne wyzwania. Odpowiednio zaprojektowany model pozwala na zwiększenie zaangażowania społecznego oraz mobilizację zasobów, które są kluczowe do realizacji projektów o dużym znaczeniu społecznym.

Wszystkie te elementy są ze sobą ściśle powiązane i powinny być spójnie uwzględnione w procesie projektowania modelu biznesu dla NGO.

6. Wartość dodana pracy

Konkurencyjny rynek w obszarze organizacji pozarządowych stawia przed nimi konieczność dostosowania się do zmieniającej się rzeczywistości poprzez profesjonalizację swoich działań w warunkach rywalizacji o zasoby potrzebne do realizacji celów statutowych i wyznaczonych misji.

Przeprowadzone przez autora badania, dotyczyły luki w literaturze w zakresie działalności organizacji pozarządowych w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem zastosowania modeli biznesu. Tym samym luka naukowa lokuje się w dyscyplinie: nauk o zarządzaniu i jakości, w nurcie praktycznym, na poziomie strategicznym w obszarze subdyscypliny: zarządzanie strategiczne.

W przedmiotowym postępowaniu badawczym, autor w pierwszej kolejności uporządkował aparat pojęciowy, a następnie sformułował pytania badawcze i cele naukowe.

Na potrzeby przedmiotowych badań, autor zdefiniował pojęcia ściśle z nimi związane, w szczególności: organizacji pozarządowych, modeli biznesu oraz metodyki projektowania. Jak wykazała przeprowadzona przez autora analiza literatury, za adekwatną w toku procesu badawczego przyjmuje się definicję zaproponowaną przez G. Makowskiego, że: „za organizacje pozarządowe, trzeci sektor, uważa się stowarzyszenia i fundacje tworzone przez obywateli i podmioty prywatne, działające nie dla zysku i realizujące cele społecznie użyteczne lub (jak to jest w przypadku części stowarzyszeń) cele i dążenia członków danego zrzeszenia¹⁶”. Definicja ta pozwala na usystematyzowanie tego wielowymiarowego pojęcia na potrzeby dalszych rozważań.

Następnym zagadnieniem poddanym analizie był model biznesu, który znajduje również szerokie odzwierciedlenie w piśmiennictwie. Wyodrębnienie modeli biznesu, które zawierają komponent społeczny i koncentrują się na wartości dla klientów, beneficjentów czy interesariuszy, pozwoliło wskazać te, które mogą mieć praktyczne zastosowanie dla organizacji pozarządowych. Wśród analizowanych przykładów spełniających powyższe kryteria wymieniono między innymi: The Social Lean Canvas, Business Model Canvas for Non-Profits, Social Business Model Canvas i The Social Enterprise Model Canvas.

W ten sposób zrealizowany został drugi cel cząstkowy jakim było przedstawienie wybranych modeli biznesu potencjalnie użytecznych w ramach organizacji

¹⁶ G. Makowski, *Rozwój sektora...*, s. 63.

pozarządowych oraz cel trzeci, czyli identyfikacja kluczowych elementów modelu biznesu w zarządzaniu strategicznym w organizacjach pozarządowych.

Na dalszym etapie pracy przedstawiono zagadnienia związane z różnymi aspektami projektowania, odnosząc się do złożoności oraz wielowymiarowości tego pojęcia. Przytoczony został szereg pojęć leżących u podstaw procesu projektowania, analizując to zagadnienie i kierując uwagę w stronę możliwych metod i technik do zastosowania w projektowaniu modeli biznesu. Wyeksponowano koncepcję systemu idealnego G. Nadlera, wskazując na możliwość zastosowania jej przy tworzeniu modelu rozumianego jako wzór. Natomiast do etapu samego projektowania została wskazana metodyka Design Thinking, która kładzie akcent na komponenty społeczne i w centrum swoich założeń umiejscawia działania projektowe skierowane na człowieka, wypełniając w ten sposób podstawy do identyfikacji metod i technik projektowych możliwych do wykorzystania przy tworzeniu modeli biznesu dla organizacji pozarządowych.

Wypełnienie w toku pracy celu głównego rozprawy, czyli opracowanie uniwersalnej metodyki projektowania modeli biznesu dla organizacji pozarządowych, stanowi wartość dodaną na poziomie teorii poprzez wypełnienie luki w literaturze dotyczącej adaptacji modeli biznesu do specyfiki organizacji pozarządowych. Autorska metodyka ma wymiar także aplikacyjny poprzez możliwość zastosowania jej w praktyce funkcjonowania organizacji pozarządowych, mając potencjalny wpływ na zwiększenie sprawności ich działania oraz podniesie poziomu profesjonalizacji.

Zwieńczeniem pracy odnoszącym się do opracowanej przez autora metodyki projektowania modeli biznesu dla organizacji pozarządowych jest zbiór rekomendacji możliwych do zastosowania na poziomie powstawania nowych organizacji jak i reorganizacji istniejących podmiotów trzeciego sektora. Poprzez przygotowanie listy zaleceń autor odpowiedział na ostatni cel pracy jakim było opracowanie praktycznych rekomendacji dotyczących wykorzystania uniwersalnej metodyki projektowania modeli biznesu dla organizacji pozarządowych.

7. Ograniczenia i kierunki dalszych badań

Badania, realizowane w obszarze mającym na celu powstanie autorskiej metodyki projektowania modeli biznesu dla organizacji pozarządowych, ukierunkowane były na odnalezienie prawidłowości jakie zachodzą w organizacjach pozarządowych, które implikują ich sprawne działanie uwzględniające specyficzny charakter podmiotów trzeciego sektora. Wskazano kilka ograniczeń, które są konsekwencją zarówno przyjętych metod jak i samej problematyki zawartych w temacie. I tak z pewnością pierwszym ograniczeniem jest właściwy dobór próby, który opierał się na celowym wskazaniu autora poszczególnych przypadków.

Drugą barierą jest subiektywne analizowanie każdej z organizacji w wyniku procesu badawczego. Ograniczeniem jest także przyjęta metoda indukcji niezupełnej, poprzez brak możliwości przeanalizowania wszystkich możliwych przypadków, ich złożoności oraz różnorodności, a zatem można postawić zarzut braku reprezentatywności. Wskazane cztery organizacje, a w ramach nich przyjęta metoda wywiadu pogłębionego, obarczona jest dodatkowo osobistym poziomem opinii wskazanych przez poddanych badaniu respondentów oraz nieustrukturyzowanym charakterem zadawanych pytań, które z jednej strony pozwalały na szerszy zakres uzyskanych odpowiedzi, ale jednocześnie niosły za sobą ryzyko wystąpienia interpretacji ze strony pytanych. Należy także uwzględnić, iż objęte badaniem organizacje, ze względu na swój różnorodny charakter, zarówno formalnie jak i strukturalnie, wielokrotnie nie posiadały identycznych stanowisk. W ramach swoich struktur organizacyjnych, respondenci do wywiadów zostali wybrani w oparciu o arbitralne decyzje autora.

Podjęta problematyka badań dotyczących metodyki projektowania modeli biznesu dla organizacji pozarządowych jest autorską próbą przeniesienia działających w praktyce gospodarczej modeli biznesu, celem zwiększenia sprawności działania organizacji pozarządowych. Jako dalsze kierunki badań autor proponuje:

- Podjęcie próby dostosowania zaproponowanej metodyki do poszczególnych form prawnych oraz wielkości organizacji, w tym podjęcie próby badania istniejących podmiotów pod kątem, przeniesienia modeli biznesu na szeroką skalę do trzeciego sektora oraz zainteresowanych ich adaptacją.
- Przeprowadzenie badań ilościowych mających na celu ustalenie poziomu świadomości funkcjonowania modeli biznesu oraz ich możliwości przeniesienia na potrzeby organizacji pozarządowych.

— W wąskim ujęciu powtórzenie badań dotyczących zagadnień związanych z modelami biznesu w ramach badanych organizacji na inne podmioty danej struktury, może to przynieść interesujące wyniki zarówno w wymiarze porównawczym, na przykład wszystkich banków w żywności zrzeszonych w ramach Federacji czy też odpowiadających sobie struktur zarządu Okręgowego Polskiego Czerwonego Krzyża w wszystkich województwach.

— Dokonanie w szerszym ujęciu analizy porównawczej pomiędzy poszczególnymi krajami, gdzie funkcjonują organizacje, które mają charakter ponadnarodowy (Czerwony Krzyż czy też Banki Żywności).

— Podjęcie dalszych badań mających na celu próbę identyfikacji modelu biznesu w organizacjach pozarządowych na podstawie badań przeprowadzonych na grupie pracowników lub też beneficjentów danego podmiotu.

— Podjęcie problematyki wykorzystania modeli biznesu w organizacjach pozarządowych i w tym kierunku działania mające na celu zbudowanie metodyki odnoszącej się zarówno do poszczególnych etapów tworzenia modeli biznesu jak i konkretnych dyrektyw.

Podsumowując, omawiane ograniczenia badań związane z ich metodyką oraz zakresem merytorycznym wskazują na konieczność dalszej weryfikacji przyjętych założeń i nowych perspektyw. W szczególności należy rozważyć wpływ czynników i okoliczności, które mogły zostać pominięte w obecnych badaniach. Wskazane kierunki dalszych badań, takie jak eksploracja nowych perspektyw oraz zastosowanie alternatywnych metod badawczych, pozwolą na lepsze zrozumienie badanych zagadnień oraz ich uszczegółowienie. Istotnym wkładem w dalszy rozwój nauki może być również weryfikacja opracowanej metodyki, a także zastosowanie badań podłużnych.

8. Plan pracy

Wstęp 6

Rozdział 1. Organizacje pozarządowe w krytycznym przeglądzie literatury przedmiotu 15

- 1.1. Uwagi wstępne 15
- 1.2. Pojęcie i funkcje organizacji pozarządowej 16
- 1.3. Klasyfikacja organizacji pozarządowych 35
- 1.4. Rys historyczny działalności organizacji pozarządowych 42
- 1.5. Rozwój organizacji pozarządowych w Polsce 48

Rozdział 2. Strategia i modele biznesu w organizacjach pozarządowych 63

- 2.1. Uwagi wstępne 63
- 2.2. Strategia i jej struktura w organizacji 64
- 2.3. Model biznesu w strategii organizacji 73
- 2.4. Strategia i modele biznesu w organizacjach pozarządowych 86
- 2.5. Misja i wizja jako element strategii w organizacjach pozarządowych 98

Rozdział 3. Metodyczna koncepcja projektowania modeli biznesu w organizacji pozarządowej 102

- 3.1. Uwagi wstępne 102
- 3.2. Metoda indukcji niezupełnej jako metodologiczna podstawa koncepcji projektowania modeli biznesu w organizacji pozarządowej 103
- 3.3. Teoretyczno-metodologiczne problemy projektowania 105
- 3.4. Teoretyczny model metodycznej koncepcji projektowania modeli biznesu 108
- 3.5. Etapy metodycznej koncepcji projektowania modeli biznesu w organizacji pozarządowej oraz wykorzystywane w nich metody 126

Rozdział 4. Metodyka badań empirycznych 129

- 4.1. Uwagi wstępne 129
- 4.2. Miejsce metodyki badań empirycznych w metodycznej koncepcji projektowania modeli biznesu w organizacji pozarządowej 130
- 4.3. Etapy metodyki badań empirycznych 136
- 4.4. Metody wykorzystywane na poszczególnych etapach prowadzenia badań 137
 - 4.4.1. Wielokrotne studium przypadku 137
 - 4.4.2. Wywiad 140
 - 4.4.3. Pilotaż 142

Rozdział 5. Wyniki badań empirycznych 144

5.1. Uwagi wstępne 144

5.2. Charakterystyka warunków realizacji badań empirycznych 145

5.3. Analiza i ocena wyników badań jakościowych 149

5.3.1. Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy 149

5.3.2. Polski Czerwony Krzyż 160

5.3.3. Fundacja Rozwoju Kardiochirurgii im. Prof. Zbigniewa Religi 171

5.3.4. Federacja Polskich Banków Żywności 178

5.4. Podsumowanie wyników – odpowiedzi na pytania indywidualnego wywiadu pogłębionego 186

Rozdział 6. Wnioski końcowe i rekomendacje 205

6.1. Uwagi wstępne 205

6.2. Propozycja metodyki projektowania modeli biznesu 205

6.3. Warunki praktycznego wykorzystania metodyki projektowania modeli biznesu i rekomendacje 210

6.4. Wartość dodana dla teorii i praktyki nauki o zarządzaniu i jakości 212

6.5. Ograniczenia i kierunki dalszych badań 216

Zakończenie 218

Streszczenie 220

Abstract 222

Bibliografia 224

Spis tabel 254

Spis schematów 254

Spis załączników 255

