

Kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw ekonomii społecznej

1. Kluczowe czynniki sukcesu – geneza, źródła, korzyści.

Pojęcie sukces czy powodzenie organizacji jest często definiowane na gruncie teorii zarządzania. W literaturze przedmiotu można odnotować duże spektrum definicji tego pojęcia. Penc-Pietrzak sukces określa jako powodzenie, pomyślność, udany skutek działań¹. Z kolei Drucker mówi o nim, jako o zdolności organizacji do rozwoju w długiej perspektywie czasowej². Organizacja odnosi sukces wtedy, gdy spełnia oczekiwania grup interesariuszy, którzy mają wpływ na jej decyzje, ale jednocześnie są pod jej wpływem³. Takie dookreślenie sukcesu organizacji powoduje konieczność zidentyfikowania tych czynników wewnątrz organizacji, które właściwie wykorzystane w procesie formułowania celów strategicznych i późniejszym ich osiągnięciu pozwolą na osiągnięcie planowanych rezultatów.

Czynniki sukcesu to wszelkie zasoby warunkujące powodzenie organizacji, do kluczowych natomiast zalicza się takie, które przesądzają o konkurencyjnej pozycji organizacji. W literaturze pojęcie kluczowych czy też krytycznych czynników sukcesu używane jest zamiennie. Rockart nazywa kluczowymi te czynniki, które zapewnią organizacji sukces i zdobycie przewagi konkurencyjnej⁴. Zbliżoną definicję proponują Leidecker i Bruno, którzy krytycznymi czynnikami określają te cechy, warunki czy zmienne organizacji, które decydują o jej sukcesie⁵. Jenster, Johnson oraz Scholes w swojej pracy podkreślają z kolei wagę interesów grup otoczenia organizacji, spełnienie których prowadzi do osiągnięcia przez

¹ I. Penc-Pietrzak: *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*. Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 109

² P. Drucker: *Zarządzanie w XXI wieku*. Muza S.A. Warszawa 2000, s. 71

³ R.E. Freeman: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston, Ma. 1984, s. 21; J. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert: *Kierowanie*. PWE, Warszawa 1997, s. 80; T. Donaldson, L.E. Preston: *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*. „Academy of Management Review” 1995, No 20(1).

⁴ J. Rockart, C. Bullen (1981), „A primer critical success factors”, *Center for Information Systems Research Working Paper*, No 69.

⁵ J. Leidecker, A. Bruno (1984). Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, 17(1), 23-32

nią powodzenia⁶. Cechuje je dynamizm, albowiem zmieniają się w zależności od tego, w jakiej sytuacji i w jakim punkcie znajduje się organizacja⁷.

Przy identyfikacji kluczowych czynników sukcesu nawiązuje się często do wyników prac Pareto, a dokładniej do reguły znanej jako „zasada 20-80”. Stanowi ona, że stosunkowo niewielka liczba elementów z rozpatrywanej zbiorowości posiada zasadniczy ciężar gatunkowy. W związku z tym nie ma potrzeby badać wszystkich czynników sukcesu, wystarczy skupić się jedynie na 20% najważniejszych, bowiem one faktycznie odpowiadają za sukces czy porażkę organizacji. Oczywiście jest to rozumowanie znacznie uproszczone, gdyż w zależności od sektora w którym funkcjonuje organizacja, proporcje zasobów i umiejętności kluczowych oraz innych mogą rozkładać się inaczej. Przyjmowanie kluczowych czynników sukcesu bez uwzględnienia tego faktu może być przyczyną poważnych błędów⁸. Należy również brać pod uwagę fakt, iż stopień opanowania kluczowych czynników przez organizację sektora społecznego w znacznym stopniu wpływa na jej przetrwanie i pozwala na zdobycie przewagi konkurencyjnej. Jak podkreśla wielu badaczy, podczas identyfikacji kluczowych czynników sukcesu należy określić ich listę, a następnie dokonać ich oceny wyznaczając rzeczywistą wartość, co przełoży się na ustalenie silnych i słabych stron organizacji⁹.

Wyróżnienie kluczowych czynników sukcesu organizacji niesie ze sobą szereg korzyści z tym związanych, m.in.: zmniejszenie negatywnego wpływu czynników sukcesu na organizację; zmniejszenie ryzyka finansowego; zwiększenie kontroli jakości; zwiększenie zdolności do radzenia sobie z grupami, które mogą negatywnie oddziaływać na organizację czy zagwarantowanie celów budżetowych¹⁰. Dzięki kluczowym czynnikom sukcesu organizacja może wyróżnić się od konkurencji, a przez to zbudować stabilne, silne oraz pozytywne relacje z rynkiem na którym działa¹¹. Jak podkreśla Rockart, stanowią one specyficzne obszary działalności organizacji, w związku z tym powinny być stale obserwowane i analizowane przez jej kierownictwo¹².

⁶ P. Jenster: Using Critical Success Factors in Planning. „Long Range Planning” 20(4), 2002, s. 102-110.

⁷ B. Brotherton, J. Shaw: Towards an identification and classification of critical success factors in UK hotels plc. „International Journal of Hospitality Management”, Vol. 15, No. 2, 1996, s. 113-135.

⁸ M. Lisiński: Metody planowania strategicznego. PWE, Warszawa 2004, s. 180.

⁹ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 2000, s. 155.

¹⁰ J. Zarepur (2001), „Information management systems and critical success factors in small agencies”, Ravesh Magazine, No. 68.

¹¹ P. Dirks, M. Wijn (2002), „Strategic Control: Meshing Critical success Factors with the Balanced Scorecard”, Long Range Planning, No. 35, pp. 407-427.

¹² J. Rockart (1979), „Chief Executives Define Their Own Information Needs”, *Harvard Business Review*, March/April, Vol. 57.

2. Kluczowe czynniki sukcesu fundamentem budowy strategii organizacji

Koncepcja kluczowych czynników sukcesu związana jest z zarządzaniem strategicznym. Wykorzystuje się ją w procesie analizy strategicznej organizacji, którą określa się jako badanie i identyfikowanie obecnych i przyszłych zmian oraz ich tendencji w otoczeniu organizacji i jej własnym potencjale, w celu określenia możliwości jej rozwoju i przyszłej pozycji konkurencyjnej oraz budowy strategii¹³. Zdaniem Chandlera, „strategia to wyrażone w niej długoterminowe cele i misja instytucji”¹⁴. Z kolei Porter definiuje ją jako szeroką formułę opisującą, w jaki sposób firma ma zamiar konkurować¹⁵. Zgodnie z poglądem Rockarta, żadna organizacja nie może zaryzykować wdrażaniem i rozwijaniem strategii, jeśli nie przywiązuje odpowiedniej uwagi do podstawowych i głównych czynników będących podstawą sukcesu w danej branży¹⁶. Stwarza to przesłanki do uznania, iż identyfikacja krytycznych czynników sukcesu jest nierozzerwalnie związana z procesem budowy strategii organizacji. Podkreśla to zresztą wielu autorów, zauważając że współcześnie kluczowe czynniki sukcesu powinny być wykorzystane w celu budowania strategii poprzez wspieranie całego procesu planowania strategicznego¹⁷.

Wiele osób myśląc o przedsiębiorstwach społecznych skupia się są przede wszystkim na kwestiach ich wpływu społecznego, finansowania czy podstaw prawnych działalności, natomiast rzadziej zastanawia się nad sposobem, w jaki powinny być one zarządzane. Tymczasem poziom organizacji i zarządzania jest głównym czynnikiem decydującym o sukcesie każdej organizacji, także działającej w trzecim sektorze. Umiejętność zbudowania organizacji wokół szansy, a następnie zarządzania nią w sposób efektywny, to zagadnienia, które dotyczą nie tylko firm konkurujących ze sobą na rynku sektora prywatnego. Fundamentalnym celem podejmowanych wysiłków w zarządzaniu organizacją powinno być osiągnięcie sukcesu, który może być rozumiany jako powodzenie, pomyslność, czy udany skutek działań¹⁸, a także zdolność organizacji do rozwoju w długiej perspektywie czasowej¹⁹.

¹³ H. Bieniok, G. Gruszczyńska-Malec, Rola analizy strategicznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem, *Organizacja i Kierowanie* 2/1996, s. 83-90.

¹⁴ A.D. Chandler (1962), *Strategy and Structure*. MIT Press, Cambridge.

¹⁵ M.E. Porter (2006), *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, One Press, Warszawa.

¹⁶ J. Rockart (1979), „Chief Executives Define Their Own Information Needs... Op. cit.

¹⁷ K. Eisenhardt, M. Zbaraki (1992), „Strategic decision making”. *Strategic Management Journal* No. 13, pp. 17-22; P. Dirks, M. Wijn (2002), „Strategic Control: Meshing Critical success Factors with the Balanced Scorecard”, *Long Range Planning*, No. 35, pp. 407-427.

¹⁸ I. Penc-Pietrzak: *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 109.

¹⁹ P. Drucker: *Zarządzanie w XXI wieku...* Op.cit. s. 78-84.

3. Kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw społecznych

Liczne publikacje dostarczają gotowych zestawień kluczowych czynników sukcesu dla sektora prywatnego. Można tu wymienić np. propozycje Obłója wymieniającego obsługę posprzedażową i serwis, marketing i dystrybucję, finanse, zarządzanie ludźmi, technologię i produkcję²⁰, czy Thomsona i Stricklanda, według których do kluczowych czynników należą: technologia, produkcja, dystrybucja, marketing, umiejętności współdziałania i umiejętności organizacyjne²¹. Inni autorzy wymieniają np. szkolenia, design produktu/usługi, jakość zarządzania i relacje pomiędzy pracownikami²²; wsparcie zarządu²³; czy też przywództwo, budowanie relacji z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, a także budowanie relacji z dostawcami²⁴.

Przystępując do identyfikacji i analizy kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstw społecznych, należy jednak pamiętać o charakteryzujących je wyznacznikach. Podczas gdy głównym celem przedsiębiorstwa działającego w sektorze prywatnym jest wypracowanie zysku, w przypadku przedsiębiorstw sektora społecznego celem nadrzędnym jest osiągnięcie szeroko rozumianej wartości dodanej z głównym naciskiem na poczucie misji i osiągnięcie celów społecznych²⁵. Kolejna różnica polega na uzależnieniu działalności organizacji trzeciego sektora od zewnętrznych źródeł finansowania, co wynika z niskich opłat pobieranych za świadczone usługi wobec znacznej większości klientów. Ponadto opierają one swoją działalność w głównej mierze na wolontariacie i pracownikach akceptujących zarobki poniżej średniej rynkowej²⁶. Wyznaczniki te wpływają nie tylko na styl zarządzania, lecz także w szczególny sposób kształtują kulturę organizacyjną poprzez niezwykle wysoki stopień świadomości misji i wyznawanych wartości²⁷.

²⁰ K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001, s. 49.

²¹ A.A. Thompson, A.J. Strickland, *Strategic management. Concept and Cases*, Irwin, New York, III., 1993, s. 132-140.

²² M. A. Badri, D. Davis: A study of measuring the critical factors of quality management”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 12 No. 2, 1995, s. 36-53.

²³ P. Hyland, R. Mellor, E. O'Mara, R. Kondepudi: A comparison of Australian firms and their use of continuous improvement tools. „*The TQM Magazine*” 2000, Vol. 12 No. 2, s. 117-24.

²⁴ M. Terziovski, A. Soahl, D. Samson: Best practice implementation of total quality management: multiple cross-case analysis of manufacturing and service organizations”, *Total Quality Management*, Vol. 7 No. 5, 1996, s. 459-81.

²⁵ R. M. Kanter, D.V. Summers, *Doing well while doing good: Dilemmas of performance measurement in non-profit organizations and the need for a multiple-constituency approach*. [w] W.W. Powell (red.), *The non-profit sector: A research handbook*, New Haven, CN: Yale University Press 1987, s. 176-180.

²⁶ D. W. Bygrave, *Theory building in the entrepreneurship paradigm*, *Journal of Business Venturing*, nr 8/1993, s. 255-280.

²⁷ A. Frączkiewicz-Wronka, J. Szoltysek, M. Kotas: Key success factors of social services organizations in the public sector. „*Management*” 2012, vol. 16, no 2, s. 231-255.

Zarówno specyficzne cechy przedsiębiorstw społecznych jak i różnice występujące między sektorem prywatnym i społecznym, w znacznym stopniu wpływają na specyfikę kluczowych czynników sukcesu²⁸. Podobnie jak w przypadku każdej innej organizacji, o sukcesie przedsiębiorstwa społecznego także decydują różne czynniki związane z organizacją i z jej otoczeniem²⁹. Jednak pomimo wzrastającej ilości literatury dotyczącej czynników decydujących o sukcesie przedsiębiorstw społecznych, jest ona słaba dowodowo, albowiem często nie wykorzystuje do wnioskowania rezultatów rzetelnych badań empirycznych. Jedne z najbardziej wiarygodnych badań tego typu w ostatnim czasie przeprowadzono w pięciu przedsiębiorstwach społecznych działających w północno-wschodniej Anglii. Ich wyniki wskazują na szczególne znaczenie (1) jakości relacji wewnątrz organizacji i współpracy, (2) wykorzystania w działaniach organizacji ludzi mających właściwie kompetencje, kwalifikacje i motywacje oraz (3) dobrej reputacji organizacji³⁰. Literatura przedmiotu dostarcza więc raczej przykładów klasyfikacji czynników sukcesu organizacji non-profit opracowanych na podstawie doświadczeń instytucji, które rozwijają się pomyślnie (tabela 1).

Tabela 1: Kluczowe czynniki sukcesu organizacji działających w trzecim sektorze

Autor	Kluczowe czynniki sukcesu
L.W. Kennedy	<ul style="list-style-type: none"> • dobór misji społecznej; • fachowość i kompetencje zarządzania; • pełna informacja o otoczeniu; • więzi między organizacją a społeczeństwem, gwarantujące dopływ środków finansowych;
B. Knauft P.C. Nut	<ul style="list-style-type: none"> • jasno wyartykułowany sens misji; • indywidualność, która kreuje kulturę i motywacje organizacji do wypełniania misji; • dobre stosunki organizacji z wolontariuszami; • ciągła atrakcyjność organizacji, wyzwająca gotowość do niesienia pomocy; • dynamizm i entuzjazm zatrudnionych pracowników oraz charyzma twórców organizacji;
M.G. Martinsons S. Hosley	<ul style="list-style-type: none"> • misja organizacji, w której kieruje się empatią i identyfikowaniem się organizacji z potrzebami konsumenta (klienta, fundatora, społeczności); • wysoka jakość świadczonych usług;

²⁸ A. Frączkiewicz-Wronka, J. Szoltysek, M. Kotas: Key success factors of social services organizations in the public sector. „Management” 2012, vol. 16, no 2, s. 231-255.

²⁹ W.B. Gartner: A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *The Academy of Management Review* Vol. 10, No. 4 (Oct., 1985), s. 696-706.

³⁰ E. Cox, K. Schmuecker (2010) *Growing the Big Society: Encouraging success in social and community enterprise in deprived communities*, IPPR: Newcastle

	<ul style="list-style-type: none"> • nastawienie na maksymalizację nie liczby usług, lecz objętych nimi konsumentów; • nowoczesność, aktualność oferty podażowej obejmującej zarówno sam „produkt” jak i proces świadczenia usług; • dobrze skoordynowany system informacji, skoordynowany z innymi współpracującymi instytucjami (interesariuszami).
--	--

Opracowanie własne na podstawie: L. Kennedy, *Quality Management in the Nonprofit World: Combining Compassion and Performance to Meet Client Needs and Improve Finances*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco-Oxford 1991, s. 21; E. B. Knauft, Renee A. Berger, Sandra T. Gray, *Profiles of Excellence: Achieving Success in the Nonprofit Sector*, Jossey-Bass Publishers, Oxford 1991, s. 50; P.C. Nutt, *Making tough decisions: tactics for improving managerial decision making*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1989, s. 333; M.G. Martinsons, S. Hosley (1993). Planning a strategic information system for a market-oriented non-profit organization. *Journal of Systems Management*, 44 (2), 14-21.

Cechą charakterystyczną wymienionych powyżej klasyfikacji jest stawianie na pierwszym miejscu misji organizacji, której treść oraz sposób komunikowania są kluczem do sukcesu i mobilizacji pracowników. Dokonana przez autorkę kwerenda literaturowa pozwoliła na zidentyfikowanie dziesięciu najczęściej występujących kluczowych czynników sukcesu, głównie dla krajów Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych³¹. Są to:

- a) *silny lider (przywództwo)* jako konstytutywny czynnik sukcesu przedsiębiorstw społecznych³², rozumiany jako ciągłość (zdolność do trwania przez dłuższy okres czasu) i zaangażowanie jednostki lub jednostek w prowadzenie i koordynowanie działań przedsiębiorstwa, a także jako działanie polegające na „użyciu wpływu, bez sięgania po środki przymusu, z zamiarem kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz dopomożenia w zdefiniowaniu kultury grupy lub organizacji”³³;
- b) *wykorzystywanie partnerstw lokalnych* z organizacjami sektora publicznego (*networking*) ponieważ zdolność do stworzenia i utrzymania podstawowych relacji, które przynoszą korzyści dla przedsiębiorstwa jest priorytetowa, o ile przedsiębiorstwo ma się rozwijać i przynosić korzyści;

³¹ K. Lewin, *Frontiers In Group Dynamics: Conceptual Method and Reality In Social Sciences*, Human Relations, 1947; s. s. 7-20; M. Sharir, M. Lerner: Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs [w] *Journal of World Business*, nr 41(1), 2006, s. 6–20, A. Austen: Nowe trendy w ekonomii i zarządzaniu. Znaczenie koncepcji sieci dla rozwoju przedsiębiorczości społecznej [w] *Problemy Zarządzania* 3/2007 (17) – Nowe trendy w ekonomii i ich wykorzystanie w zarządzaniu, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2008, s. 50-62; D. Boyer, H. Creech, L. Paas, Critical success factors and performance measures for start-up social and environmental enterprises, Report for SEED Initiative Research Programme, 2008 s. 115-139

³² M. Youssef, M. Zairi: Benchmarking critical factors for TQM Part II – empirical results from different regions in the Word. „Benchmarking for Quality Management& Technology” 1995, Vol. 2 No. 2, s. 3-19.

³³ W. R. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998, s. 491–492.

- c) *budowanie relacji z interesariuszami*, czyli „każdą osobą lub grupą, która może wywierać wpływ na daną organizację, lub na którą ta organizacja wywiera wpływ”³⁴; dotyczy to zarówno interesariuszy wewnętrznych, czyli pracowników, jak i zewnętrznych – dostawców, kooperantów; owocem budowy pozytywnych relacji z interesariuszami powinien być efektywny proces komunikowania z nimi³⁵;
- d) *ukazywanie w przejrzysty i innowacyjny sposób wizji i celów przedsięwzięcia* rozumiane jako umiejętność przedstawienia pomysłu w jasny i zrozumiały sposób, a także ukazanie, że ma ono potencjał rynkowy; zrozumiała i przejrzysta misja, czyli „przedmiot aspiracji, czyli trwałych dążeń organizacji określony (...) jako zakres jej społecznie pożądaney działalności”³⁶ oraz wizja – przyszły obraz miejsca i roli organizacji w otaczającym świecie³⁷;
- e) *umiejętność planowania strategicznego*, którego kluczową przesłanką jest założenie, że organizacje dzięki budowaniu planów strategicznych, mogą i powinny kształtować swoją przyszłość w racjonalny i uporządkowany sposób³⁸. Przejawia się ono w tworzeniu biznes planów i planów marketingowych. Wskazywana jest jako ważna umiejętność liderów;
- f) *planowanie Triple Bottom Line* zakładające mierzenie stabilności przedsięwzięcia za pomocą trzech wskaźników: wyników ekonomicznych, wpływu na środowisko oraz wpływu na otoczenie społeczne;
- g) *zarządzanie korzyściami* czyli określenie, w jaki sposób planuje się zadbać o korzyści zarówno dla swoich pracowników, jak i interesariuszy zewnętrznych w krótkim i długim okresie³⁹;
- h) *zaangażowanie społeczności lokalnej*, ponieważ sukces i trwałość przedsięwzięcia w dużej mierze zależy od tego, czy mamy po swojej stronie lokalnych interesariuszy i beneficjentów;

³⁴ R. E. Freeman: Strategic management. A stakeholder approach... Op. cit., s. 27

³⁵ J. P. Cangemi, H. Lazarus, T. McQuade, J. Fitzgerald, J. Conner, R. Miller, W. Murphree: Successful leadership practices during turbulent Times. „Journal of Management Development”. Vol. 30, No. 1 2011, s. 38.

³⁶ A. Peszko: Podstawy zarządzania organizacjami. Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2002, s. 42; A. Doliniec, Zarządzanie strategiczne w organizacjach non profit, [w:] Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1137, Wrocław 2006, s. 200–210.

³⁷ R. Krupski (red.): Zarządzanie strategiczne – koncepcje – metody. Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 108.

³⁸ J. Filipczuk: Zarządzanie strategiczne. Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2003, s. 27.

³⁹ K. Dewettinck, M. Ameijde: Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions. „Personnel Review” 2011, Vol. 40 No. 3, s. 284-305.

- i) *zarządzanie jakością produktu/usługi* jako błyskawicznie rozwijający się we współczesnych organizacjach element zarządzania nimi⁴⁰;
- j) *zarządzanie ryzykiem* rozumiane jako planowanie działań w celu złagodzenia ryzyka i negatywnego wpływu czynników zewnętrznych.

Po dokonaniu analizy literatury i badań dotyczących identyfikacji kluczowych czynników sukcesu wyodrębniono 26 potencjalnych czynników, które w nawiązaniu do Coopera zostały przypisane do następujących głównych wymiarów: indywidualnego, wewnątrz organizacyjnego (w tym procesowego) i środowiskowego⁴¹, a następnie wykorzystane w badaniach empirycznych. Wyniki badań przedstawiono w dalszej części opracowania.

4. Kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw społecznych Polsce – przegląd badań

Na gruncie polskim jedną z nielicznych prób ustalenia czynników i wskaźników sukcesu organizacji non profit podjęła M.I. Krzelowska⁴². W rezultacie przeprowadzonego w 2006 r. internetowego badania ankietowanego skierowanego do 210 organizacji pozarządowych posiadających status organizacji pożytku publicznego zidentyfikowano następujące czynniki sukcesu: pracownicy, wolontariusze, członkowie (65,2%); misja organizacji (57,6%); umiejętność pozyskiwania środków finansowych (51,9%); wysoka jakość usług (46,2%); efektywne zarządzanie (29%), nowoczesność i aktualność oferty (17,6%); dobrze zorganizowany system informacji (16,2%) oraz intensywne działania marketingowe (12,4%)⁴³. T. Kafel z kolei opisuje przeprowadzone przez siebie w 2009 roku badania dotyczące kluczowych czynników sukcesu w sektorze usług opiekuńczych. Badaniami zostały objęte wszystkie Zarządy Rejonowe Polskiego Czerwonego Krzyża w Małopolsce. Na 9 ankietowanych zarządów, 7 odpowiedziało na pytania zawarte w ankiecie. Lista czynników według malejącej wagi jest następująca:

1. reputacja (image organizacji),
2. dostęp do źródeł finansowania,
3. wysokie kwalifikacje pracowników (wysoka jakość świadczonych usług),
4. możliwość osiągnięcia konsensusu w kontaktach z partnerami,

⁴⁰ K. Lisiecka: *Kreowanie jakości*. Wyd. Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2002, s. 9.

⁴¹ A.C. Cooper, C. Woo, W. Dunkelberg (1989), "Entrepreneurship and the Initial Size of Firms." *Journal of Business Venturing* 4(5), 317–332.

⁴² M.I. Krzelowska, *Sukces organizacji pożytku publicznego w świetle badań*, „Trzeci Sektor” 2008, t. 13, s. 68-75.

⁴³ *Ibid.*, s. 76.

5. wysoki poziom zarządzania informacjami (komunikacji) – szczególnie w relacjach z otoczeniem,
6. niskie ceny świadczonych usług,
7. misja organizacji skonstruowana tak, że konsumenci, fundatorzy i społeczność widzą w niej możliwość zaspokojenia swoich potrzeb (akceptacja społeczna),
8. kultura organizacyjna (np.: zdolność reagowania na wyzwania, zmiany)⁴⁴

W roku 2010 dla potrzeb projektu „Przedsiębiorstwo ekonomii społecznej z sukcesem” realizowanego przez Fundację Nadzieja przeprowadzono badania empiryczne dwudziestu przedsiębiorstw społecznych działających w Polsce⁴⁵. Celem badań o charakterze jakościowym było wyodrębnienie wzorów sukcesu ekonomicznego możliwych do opisu na poziomie dobrych praktyk. Twórcy raportu zwracają szczególną uwagę na następujące czynniki, które ich zdaniem powtarzają się najczęściej:

1. budowanie dobrych relacji przedsiębiorstwa ze środowiskiem społecznym i kreowanie środowiska przyjaznego przedsiębiorczości społecznej, przy uznaniu kluczowej roli środowiska lokalnego z jego administracją,
2. uznanie i wyciągnięcie praktycznych konsekwencji z faktu, iż obok przyjaznego środowiska kluczową rolę dla sukcesu przedsiębiorstw społecznych odgrywa lokalny lider danego przedsiębiorstwa,
3. konieczność zwiększenia poziomu zainteresowania przedsiębiorczością społeczną świata biznesu, edukacji i mediów,
4. usprawnienie pomocy państwa na rzecz przedsiębiorczości społecznej,
5. uznanie budowania kapitału społecznego za podstawowe zadanie praktyków przedsiębiorczości społecznej,
6. umiejętne korzystanie z różnych form pomocy i wsparcia dla przedsiębiorstw społecznych,
7. wybiórcze czerpanie ze współczesnego zarządzania biznesowego w przedsiębiorstwie społecznym, szczególnie (choć nie wyłącznie) do budowania efektywnych zespołów zadaniowych⁴⁶.

⁴⁴ T. Kafel, Mierniki sukcesu organizacji pozarządowych [w] „Sukces organizacji. Istota, pomiar, uwarunkowania”, R. Rutka, P. Wróbel (red.), Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009, s. 161

⁴⁵ T. Ochowski: Być dla ludzi i przetrwać na rynku. Czynniki sukcesu przedsiębiorstw społecznych w Polsce [w] „Przedsiębiorstwa ekonomii społecznej – czynniki sukcesu” T. Ochowski (red.), Fundacja Archidiecezji Warszawskiej Pomocy Bezrobotnym i Biednym NADZIEJA, Warszawa 2010, s. 40-45.

⁴⁶ „Czynniki ekonomicznego sukcesu przedsiębiorstwa społecznego. Raport z badań”, autor: Tomasz Ochowski.

Z kolei autorka niniejszego opracowania przeprowadziła badanie skierowane do grupy 300 respondentów, będących uczestnikami szkoleń jak i sympozjów przeznaczonych dla osób reprezentujących organizacje trzeciego sektora działające w województwie śląskim. Badanie zostało przeprowadzone metodą ankietową w okresie od grudnia 2008 do stycznia 2010. Jak wskazują wyniki badań, respondenci w przeważającej większości reprezentują instytucje ekonomii społecznej (w tym przedsiębiorstwa społeczne)⁴⁷, takie jak spółdzielnie socjalne, Centra Integracji Społecznej, różnego typu fundacje i stowarzyszenia, Kluby Integracji Społecznej, Zakłady Aktywności Zawodowej, Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych, a także inne organizacje. Przeprowadzone badanie pozwoliło na zidentyfikowanie hierarchii kluczowych czynników sukcesu subiektywnie postrzeganej przez respondentów. Analiza ogólnej oceny znaczenia dla przyszłego sukcesu organizacji wyróżnionych czynników sukcesu (liczona jako średnia z oceny przez każdego z badanych znaczenia elementów) wykazała, iż dziesięć spośród dwudziestu sześciu objętych badaniem czynników sukcesu można uznać jako kluczowe. Są to: (1) silny lider (przywództwo), (2) motywacja i zaangażowanie ludzi zatrudnionych, (3) sprzyjające rozwiązania prawne, (4) atrakcyjność i innowacyjność oferty, (5) wiedza zarządcza, (6) pozytywne cechy osobiste pracowników mających kontakt z klientem, (7) współpraca z organizacjami sektora publicznego, (8) kapitał społeczny, (9) zaangażowanie społeczności lokalnej oraz (10) utrzymywanie i udostępnianie dokładnych zapisów finansowych.

Zaprezentowane wyniki badań wskazują na pewne rozbieżności w stosunku do wyników podobnych badań przeprowadzonych w innych krajach. Analizowane czynniki sukcesu nie mają takiej samej wagi dla organizacji działających w różnych krajach objętych badaniami. Można to tłumaczyć m.in. silnym wpływem otoczenia, tak bliższego, jak i dalszego na kluczowe czynniki sukcesu. Zaprezentowane badania kluczowych czynników sukcesu inspirują nie tylko do doskonalenia narzędzia, za pomocą którego można je identyfikować, ale także do poszukiwania sposobów pomiaru ich oddziaływania.

5. Podsumowanie

Współczesne organizacje, działające w turbulentnym otoczeniu, stają przed koniecznością sprostania wielu złożonym wymaganiom. Koniecznością jest ciągle przystosowywanie się do zmian. Ze względu na wagę i aktualność problemów związanych z funkcjonowaniem

⁴⁷ Wyniki badania pilotażowego przeprowadzonego na 61 respondentach zostały opublikowane w: M. Wronka: *Identification of critical success factors of social enterprises – research results* [w] Management, University of Zielona Góra, Vol. 13, No 1, 2009. s. 113-115.

przedsiębiorstw społecznych, zwłaszcza ich niedostateczną orientacją przedsiębiorczą, uzasadnione wydaje się więc dążenie do zidentyfikowania kluczowych czynników sukcesu oraz siły ich wpływu na wyniki tych podmiotów. Innowacyjność działania podmiotów ekonomii społecznej – w aktualnym wymiarze – wymaga modyfikacji orientacji organizowania działań z nakładów i procedur, na osiąganie wyników, obejmujących sprawność i skuteczność, w tym jakość świadczonych usług⁴⁸. Identyfikacja kluczowych czynników odpowiadających za sukces organizacji trzeciego sektora powinna być jednym z fundamentalnych zadań kadry zarządzającej nimi. Czynniki te decydują bowiem o tym, w jakich sferach należy lokować centralne decyzje strategiczne podmiotów ekonomii społecznej, które z obszarów, procedur, czy też procesów należy usprawnić⁴⁹. Identyfikacja czynników sukcesu przedsiębiorstwa społecznego staje się więc istotnym elementem zarządzania nim, albowiem pozwala na wyjaśnienie powodów różnego tempa jego rozwoju, a także wskazanie kadrze zarządzającej pożądanego sposobu i kierunku racjonalnego działania⁵⁰. Służy ona zatem celowi diagnostycznemu, którego realizacja pozwala na wyjaśnienie powodów różnego tempa rozwoju organizacji, ale także celowi normatywnemu, dzięki któremu możliwe jest wskazanie kadrze zarządzającej pożądanego sposobu i kierunku racjonalnego działania w zarządzaniu organizacją⁵¹. W ten sposób kluczowe czynniki sukcesu determinują pola aktywności zarządzających⁵² i wpływają na realizację misji organizacji⁵³.

Literatura:

1. Austen A.: Nowe trendy w ekonomii i zarządzaniu. Znaczenie koncepcji sieci dla rozwoju przedsiębiorczości społecznej [w] *„Problemy Zarządzania”* 3(17), 2007
2. Badri M. A., Davis D.: A study of measuring the critical factors of quality management [w] *„International Journal of Quality and Reliability Management”*, Vol. 12 No. 2, 1995
3. Bieniok H., Gruszczyńska-Malec G.: Rola analizy strategicznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem [w] *„Organizacja i Kierowanie”*, Nr. 2, 1996
4. Boyer D., Creech H., Paas L., *Critical success factors and performance measures for start-up social and environmental enterprises*, Report for SEED Initiative Research Programme, 2008
5. Boynton A., Zmud R.: An assessment of critical success factors [w] *„Sloan Management Review”*, Vol. 25 No. 4, 1984

⁴⁸ W. Kieżun, *Transformacja administracji publicznej w świetle teorii organizacji i zarządzania*, MBA nr 1, 2000.

⁴⁹ M. Munro, B. Wheeler (1980), „Planning, critical success factors, and management's information requirements”. *MIS Quarterly*, 4(4).

⁵⁰ A. Lemańska-Majdzik: Czynniki sukcesu firmy na rynku w zarządzaniu przedsiębiorstwem, [w:] *Innowacyjne aspekty strategii przedsiębiorstwa globalnego w zintegrowanej Europie*, red. L. Sobola. Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2007, s. 44.

⁵¹ A. Lemańska-Majdzik: Czynniki sukcesu firmy na... op. cit., s. 46-47.

⁵² L. Meibodi, A. Monavarian: Recognizing critical success factors to achieve the strategic goals of SAIPA Press. „Business Strategy Series”, Vol. 11, No. 2, 2010, s. 124-133.

⁵³ K. Sirus, R. Moghaddam: Organizational critical success factors and competencies. „Management Magazine”, 2007, No. 120.

6. Brotherton B., Shaw J.: Towards an identification and classification of critical success factors in UK Hotels plc [w] „*International Journal of Hospitality Management*”, Vol. 15, No. 2, 1996
7. Bygrave, D. W., Theory building in the entrepreneurship paradigm [w] „*Journal of Business Venturing*”, nr 8, 1993
8. Cangemi J. P., Lazarus H., McQuade T., Fitzgerald J., Conner J., Miller R., Murphree W.: Successful leadership practices during turbulent times [w] „*Jornal of Management Development*”. Vol. 30, No. 1, 2011
9. Chandler A.D.: *Strategy and Structure*. MIT Press, Cambridge, 1962
10. Cooper A.C., Woo C., Dunkelberg W.L: Entrepreneurship and the Initial Size of Firms [w] „*Journal of Business Venturing*”, 4(5), 1989
11. Cox E., Schmuecker K.: *Growing the Big Society: Encouraging success in social and community enterprise in deprived communities*, IPPR: Newcastle 2010
12. Dewettinck K., Ameijde M.: Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions [w] „*Personnel Review*”, Vol. 40 No. 3, 2011
13. Dirks P., Wijn M.: Strategic Control: Meshing Critical success Factors with the Balanced Scorecard [w] “*Long Range Planning*”, No. 35/4, 2002
14. Doliniec A.: Zarządzanie strategiczne w organizacjach non profit [w] „*Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*”, A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1137, Wrocław 2006
15. Donaldson T., Preston L.E: The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications [w] „*Academy of Management Review*”, No 20(1), 1995
16. Drucker P.: *Zarządzanie w XXI wieku*. Muza S.A. Warszawa 2000
17. Eisenhardt K., Zbaraki M.: Strategic decision making [w] „*Strategic Management Journal*”, No. 13, 1992
18. Filipczuk J.: *Zarządzanie strategiczne*. Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2003
19. Flores L.G., Fadden J.: Hox to Have a Successful Strategic Palankin Meeting [w] „*Training&Development*”, styczeń 2000
20. Frączkiewicz-Wronka A., Szoltysek J., Kotas M.: Key success factors of social services organizations in the public sector. „*Management*”, vol. 16, no 2, 2012
21. Freeman R. E.: *Strategic management. A stakeholder approach*. Pistman Publishing, Boston 1984
22. Gartner W.B.: A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation [w] „*The Academy of Management Review*”, Vol. 10, No. 4, Oct., 1985
23. Gierszewska G., Romanowska M.: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007
24. Griffin W. R.: *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998
25. Hyland P., Mellor R., O'Mara E., Kondepudi R.: A comparison of Australian firms and their use of continuous improvement tools [w] „*The TQM Magazine*”, Vol. 12 No. 2, 2000
26. Jenster P.: Using Critical Success Factors in Planning [w] „*Long Range Planning*” 20(4), 2002
27. Kafel T., Mierniki sukcesu organizacji pozarządowych [w] „*Sukces organizacji. Istota, pomiar, uwarunkowania*”, R. Rutka, P. Wróbel (red.), Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009/
28. Kanter R. M., Summers D. V.: Doing well while doing good: Dilemmas of performance measurement in non-profit organizations and the need for a multiple-constituency approach [w] *The non-profit sector: A research handbook*, W.W. Powell (red.), New Haven, CN: Yale University Press 1987
29. Kieżun W.: Transformacja administracji publicznej w świetle teorii organizacji i zarządzania [w] „*MBA*”, nr 1, 2000
30. Krzelowska M.I., Sukces organizacji pożytku publicznego w świetle badań [w] „*Trzeci Sektor*”, t. 13, 2008
31. Leidecker, J. Bruno: Identifying and using critical success factors [w] „*Long Range Planning*”, 17(1), 1984
32. Lemańska-Majdzik A.: Czynniki sukcesu firmy na rynku w zarządzaniu przedsiębiorstwem [w] „*Innowacyjne aspekty strategii przedsiębiorstwa globalnego w zintegrowanej Europie*”, L. Sobola (red.), Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2007
33. Lewin K.: Frontiers In Group Dynamics: Conceptual Method and Reality in Social Sciences [w] „*Human Relations*”, No.1, 1947
34. Lisiecka K.: *Kreowanie jakości*. Wyd. Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2002
35. Lisiński M.: *Metody planowania strategicznego*. PWE, Warszawa 2004
36. Meibodi L., Monavvarian A.: Recognizing critical success factors to achieve the strategic goals of SAIPA Press. [w] „*Business Strategy Series*”, Vol. 11, No. 2, 2010
37. Munro M., Wheeler B.: Planning, critical success factors, and management's information requirements [w] „*MIS Quarterly*”, 4(4), 1980
38. Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001

39. Ochinowski T.: Być dla ludzi i przetrwać na rynku. Czynniki sukcesu przedsiębiorstw społecznych w Polsce [w] „Przedsiębiorstwa ekonomii społecznej – czynniki sukcesu”, T. Ochinowski (red.), Fundacja Archidiecezji Warszawskiej Pomocy Bezrobotnym i Biednym NADZIEJA, Warszawa 2010
40. Penc-Pietrzak I.: *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*. Wolters Kluwer, Warszawa 2010
41. Peszko A.: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Uczelnianie Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2002
42. Porter M.E.: *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, One Press, Warszawa, 2006
43. Rockart J., Bullen C.: A primer critical success factors, *Center for Information Systems Research Working Paper*, No 69, 1981
44. Rockart J.: Chief Executives Define Their Own Information Needs [w] „*Harvard Business Review*”, March/April, Vol. 57, 1979
45. Sharir M., Lerner M.: Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs [w] „*Journal of World Business*”, nr 41(1), 2006
46. Sirus K., Moghaddam R.: Organizational critical success factors and competencies [w] „*Management Magazine*”, No. 120, 2007
47. Stoner J., Freeman R.E., Gilbert D.R.: *Kierowanie*. PWE, Warszawa 1997
48. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 2000
49. Terziovski M., Soahl A., Samson D.: Best practice implementation of total quality management: multiple cross-case analysis of manufacturing and service organizations [w] „*Total Quality Management*”, Vol. 7 No. 5, 1996
50. Thompson A.A., Strickland A.J., *Strategic management. Concept and Cases*, Irwin, New York, III., 1993
51. Wronka M.: Identification of critical success factors of social enterprises – research results [w] „*Managemen*”, University of Zielona Góra, Vol. 13, No 1, 2009
52. Youssef M., Zairi M: Benchmarking critical factors for TQM Part II – empirical results from different regions in the Word [w] „*Benchmarking for Quality Management& Technology*”, Vol. 2 No. 2, 1995
53. Zarepur J.: Information management systems and critical success factors in small agencies [w] „*Ravesh Magazine*”, No. 68, 2001
54. *Zarządzanie strategiczne – koncepcje – metody*, R. Krupski (red.), Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2001