

Łódź, dn. 10.01. 2019r.

Dr hab. Anna Adamik
Katedra Zarządzania
Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji
Politechnika Łódzka

Recenzja

rozprawy doktorskiej mgr Piotra Nowackiego

pt. "Analiza strategiczna w budowaniu wartości organizacji pozarządowych"
przygotowanej pod kierunkiem naukowym prof. dr hab. Jerzego Niemczyka (Promotor)
oraz dr Sylwii Stańczyk (Promotor pomocniczy) na Wydziale Zarządzania, Informatyki i
Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Podstawą opracowania recenzji była uchwała Rady Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu podjęta w dniu 8.11.2018, na mocy której zostałam powołana na recenzenta w/w rozprawy doktorskiej. Opinię o pracy przygotowano odnosząc się do oceny **doboru tematu, celów pracy i hipotez badawczych, struktury i układu rozprawy, doboru metod i narzędzi badawczych, wartości naukowej oraz strony formalnej dysertacji.** **Recenzję kończą wnioski końcowe.**

1. Ocena doboru tematu, celów pracy oraz hipotez badawczych

Na przestrzeni ostatnich lat w sposób niespotykany wcześniej, wieloaspektowy i dynamiczny zmienia się otoczenie około biznesowe współczesnych organizacji, a także i one same. Pojawia się „nowa normalność” charakteryzująca się permanentnie narastającą niepewnością i złożonością otoczenia oraz samych organizacji. Taka stała ewolucja w procesach wewnętrznego zorganizowania oraz relacjach z otoczeniem skutkuje tym, iż efektywność organizacji warunkowana jest ilością, jakością gromadzonych danych oraz sposobem ich analizowania. Rośnie więc rola analizy strategicznej, a także umiejętności doboru i sprawnego eksploataowania operacjonalizujących ją metod, technik i narzędzi. Dla zapewnienia sukcesu swych działań organizacje muszą bowiem wykazywać się swoistą dla dzisiejszych czasów inteligencją organizacyjną (*organizational intelligence*), inteligencją organizacji ery IR 4.0. Inteligencja, obok szczupłości, elastyczności i kooperatywności jest zdaniem M. Romanowskiej jedną z czterech strategicznych, przy tym komplementarnych cech modelu nowoczesnego przedsiębiorstwa. Generalnie, to "zdolność" do adaptacji w nowych warunkach i wykonywania nowych zadań przy wykorzystaniu środków myślenia. W organizacji, analogicznie jak u ludzi, inteligencja to unikalna, niepowtarzalna kombinacja wielu ich różnych zdolności, która

tworzy indywidualny profil inteligencji danego podmiotu. Każda organizacja posiada charakterystyczny dla siebie poziom inteligencji. Odpowiednie metody zarządzania, wspomagające procesy decyzyjne oprzyrządowanie techniczne, klimat współpracy wewnątrz i międzyorganizacyjnej, skuteczny proces pozyskiwania, integracji i rozwoju wiedzy wytwarzają efekt synergii, który ostatecznie wpływa na wyższy poziom inteligencji danej organizacji, a w efekcie na jej wyższą konkurencyjność i skuteczność działań rynkowych. Towarzyszy im zawsze **analiza strategiczna**.

W praktyce gospodarczej **różnego typu organizacje realizują analizę strategiczną w różny sposób**. Dobór, częstotliwość i zakres wykorzystywanych narzędzi w znacznym stopniu zależy m.in. od wielkości podmiotów, skali, obszaru, a także sektora działania. Może być zatem realizowana w sposób bardzo rozbudowany, wieloetapowy, wsparta licznymi narzędziami analizy strategicznej oraz technologiami informatycznymi (np. najczęściej średnie i duże organizacje), jak i w sposób prosty, wprost symboliczny (np. zwłaszcza mikro i małe organizacje). Warto zauważyć, że organizacje coraz częściej bazują lub są wspierane w tych działaniach przez tzw. **Business Intelligence** (BI). To specyficzny zespół koncepcji, metod oraz procesów, których celem jest nie tylko poprawa decyzji biznesowych, ale także wspieranie strategii organizacji. Służą one dostarczaniu właściwych informacji właściwym osobom, we właściwym czasie, celem wspomaganie lepszego podejmowania decyzji i uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. BI łączy ludzi i dane, oferując różnorodne sposoby patrzenia na informacje, które wspomagają proces podejmowania decyzji. Strategia organizacji zaczynają coraz powszechniej doceniać ich rolę oraz płynące z nich wsparcie dla procesów podejmowania decyzji, optymalizacji procesów biznesowych, budowy wartości organizacji, a także skutecznego reagowania na potrzeby klientów oraz inne sygnały płynące z rynku. Zaczyna się w ten sposób coraz wyraźniej kształtować swoista inteligencja informacyjna współczesnych organizacji. Rodzi ona nowe wyzwania dla analizy strategicznej współczesnych organizacji, tak dużych, jak i małych, tak dla prywatnych, społecznych, publicznych, jak i pozarządowych.

Recenzowana praca wpisuje się w powyższą tematykę, podejmując problem wykorzystywania metod i technik analizy strategicznej w budowaniu wartości organizacji pozarządowych. Jako obiekt badań przyjęto w niej organizacje pozarządowe. Z uwagi na ich specyficzną rolę w większości gospodarek, a także odmienne od pozostałych dwóch sektorów, publicznego i biznesowego, zasady funkcjonowania był to wybór bardzo ciekawy, a jednocześnie ambitny. Organizacje tego sektora tzw. trzeciego, dążą bowiem do spełniania zarówno wymagań społecznych, jak i biznesowych poprzez co stanowią unikalny w swej istocie typ organizacji, a zarazem element ekonomii społecznej. **Tematykę pracy należy zatem uznać za trafną, ważną i aktualną**, co świadczy o dobrym rozeznaniu Doktoranta w aktualnych problemach nauk o zarządzaniu.

Należy również podkreślić **oryginalność problemu badawczego**, bowiem w literaturze przedmiotu, mimo licznych badań w obszarze zarządzania strategicznego, kwestie analizy strategicznej organizacji niekomercyjnych, a zwłaszcza pozarządowych dotąd były raczej słabo dostrzegane i analizowane. Nieoczywista jest więc wciąż specyfika ich funkcjonowania, zakres

stosowania w nich metod analizy strategicznej, a także ich przydatność dla procesów budowy wartości organizacji pozarządowych. Doktorant **dostrzegł w tym obszarze luki badawcze dotyczące:**

- różnicy w definiowaniu wartości organizacji komercyjnej i pozarządowej (s.6),
- braku wiedzy na temat najskuteczniejszych w ich przypadku metod i technik analizy strategicznej,
- braku wiedzy czy stosowanie analizy strategicznej rzeczywiście zwiększa wartość organizacji pozarządowych.

Zrodziło to w jego opinii potrzebę rozszerzenia i pogłębienia spectrum badań w w/w zakresie. **Luki te, w pewnym stopniu wypełnia niniejsza dysertacja.** Dokonane w jej wyniku:

- opracowanie definiowania i charakterystyka zjawiska wartości organizacji pozarządowej;
- wielopłaszczyznowy przegląd narzędzi analizy strategicznej;
- koncepcja zestawu narzędzi analizy strategicznej dedykowanych budowie wartości organizacji pozarządowych;
- ocena wpływu analizy strategicznej organizacji pozarządowych na efekty działań.

We wstępie Autor przyjął jako **cel główny** pracy "**określenie użyteczności analizy strategicznej w budowaniu wartości polskich organizacji pozarządowych**" oraz towarzyszące mu 3 **cele szczegółowe:**

- zbadanie zakresu wykorzystania analizy strategicznej, metod i technik analizy strategicznej w organizacjach pozarządowych w Polsce ,
- określenie stopnia wykorzystania, zakresu oraz rodzaju metod i technik analizy strategicznej wpływających na tworzenie strategii oraz budowanie wartości polskich organizacji pozarządowych,
- określenie optymalnego układu metod i technik analizy strategicznej w polskich organizacjach pozarządowych.

Zamierzenia te są ważne poznawczo. Dokonując ich oceny, uważam, że zostały one sformułowane w sposób dość **jasny i dość precyzyjny**. Zastrzeżenia budzą jedynie kwestie możliwości zbadania, sygnalizowanych powyżej aspektów charakterystycznych dla organizacji pozarządowych w Polsce, podczas gdy próba badawcza wydaje się niereprezentatywna (nie udowodniono jej reprezentatywności, poza tym badano tylko przedsiębiorstwa o statucie organizacji pożytku publicznego, czyli OPP funkcjonujące w oparciu o 1% i to jeszcze mające w latach 2015-2011 przyrost przychodów większy niż 50%), a także określenie jednolitego, wspólnego i rekomendowanego wszystkim organizacjom tego typu, optymalnego układu metod i technik analizy strategicznej podczas, gdy są one tak bardzo zróżnicowane (co sygnalizowano w p.1.2). Cele szczegółowe są spójne z celem głównym rozprawy i wszystkie korespondują z ujętym jako luka-problemem badawczym (s.6). W oparciu o wyznaczone cele Doktorant postawił dwie **hipotezy badawcze**, a mianowicie:

Hipoteza 1: Polskie organizacje pozarządowe przodujące w budowaniu przychodów funkcjonują w przeważającej mierze w oparciu o niesformalizowane strategie powstałe na bazie intuicji lub doświadczenia ich kierownictwa.

Hipoteza 2: Im więcej metod i technik analizy strategicznej stosują organizacje pozarządowe, tym wyższe jest ich tempo wzrostu przychodów.

Sformułowanie hipotez nie budzi większych i kategoriycznych zastrzeżeń. Wszystkie odnoszą się do grupy polskich organizacji pozarządowych. Niedosyt jednak budzi niereprezentatywność próby, na skutek której wyniki badań nie mogą być uogólniane na wszystkie polskie organizacje tego typu. Poza tym pewną wątpliwość budzi hipoteza H1 ze względu na niedookreśloność stwierdzeń typu "przodujące w budowaniu przychodów" (tzn. o co najmniej jakim poziomie przychodów?), czy też "funkcjonują w przeważającej mierze w oparciu o.." (czyli w co najmniej jakim stopniu opierają swą działalność na strategiach niesformalizowanych, a w jakim stopniu korzystają z innych typów strategii, jakich?) W mojej opinii takie jej sformułowanie rodzi problemy związane z rzetelnym pomiarem, a co z tym się wiąże - jednoznaczną weryfikacją hipotezy (Dobrze, że w tekście Doktorant nieco wyjaśnia te kwestie).

W związku z powyższymi kwestiami kieruję **do Doktoranta wiązkę pytań, które nasunęły mi się po lekturze Wstępu do rozprawy:**

1. *W jaki sposób budują przychody organizacje pozarządowe w Polsce?*
2. *Jak wygląda struktura organizacji pozarządowych w Polsce ze względu na ich przychody? Jaki ich procent to organizacje pożytku publicznego (OPP)?*
3. *Ile organizacji OPP można uznać w Polsce za przodujące mając na uwadze przedstawione syntetycznie na s.10 parametry doboru próby badawczej?*
4. *Jakiej wielkości w podjętym badaniu powinna być próba badawcza, by mogła być reprezentatywna?*

Podsumowując, **problem badawczy został prawidłowo sformułowany**, wpisując się w aktualne trendy badań w naukach o zarządzaniu. **Dobór tematyki rozprawy, przyjęte cele i założenia badawcze oceniam pozytywnie.**

2. Struktura i układ pracy

Praca składa się ze wstępu (7 stron), sześciu rozdziałów (291 stron) i zakończenia (7 stron), które stanowią tekst podstawowy, liczący 329 stron (zbyt długi jak na rozprawę doktorską). Na pozostałych 39 stronach przedstawiono spis literatury (23 stron), spis tabel (5 stron), spis rysunków (1 strona) oraz 1 załącznik (9 stron).

Rozprawa ma standardowy układ w podziale na część teoretyczną (rozdział 1-77 stron i rozdział 2-91 stron), metodyczną (rozdział 3- 14 stron) i empiryczną (rozdział 4-39 stron, 5-57stron,6-10stron), które wynikają z przyjętego postępowania badawczego. Jest to układ o **uporządkowanej, logicznej i spójnej strukturze**, co potwierdza **rzetelne przemyślenie treści dysertacji**. W objętości poszczególnych rozdziałów brak znaczących i nieuzasadnionych dysproporcji (zbyt skromny

rozdział3- metodyczny, taki układ jest jednak często spotykany w opracowaniach naukowych), co z kolei świadczy o **właściwym rozplanowaniu tekstu**. W związku z tym **strukturę pracy oceniam pozytywnie**.

3. Ocena metod i narzędzi badawczych

Przyjęta w pracy procedura badawcza i metodyka są adekwatne dla tematu rozprawy, problemu badawczego oraz przyjętych celów i hipotez. Procedura badawcza składa się z trzech kroków:

1. systematyczna analiza literatury przedmiotu,
2. badania ilościowe,
3. badania jakościowe - studium przypadków.

Pierwszy etap objął badania przygotowawcze i polegał na zbadaniu literatury krajowej oraz zagranicznej, m.in. przy wykorzystaniu schematu systematycznego przeglądu literatury. Drugi etap objął budowę kwestionariusza wywiadu skategoryzowanego oraz przeprowadzenie badań ilościowych metodyką CATI. W trzecim etapie w dwóch celowo wybranych organizacjach pozarządowych przeprowadzono badania pogłębiające, których celem było sprawdzenie na ile zastosowanie analizy interesariuszy zmienia wyniki analizy strategicznej uzyskane innymi metodami i technikami analizy strategicznej (s.10). Na ich podstawie dokonano weryfikacji hipotez oraz sformułowano rekomendacje w zakresie proponowanego przez doktoranta układu metod i technik analizy strategicznej dedykowanego organizacjom pozarządowym. Na zakończenie omówiono ograniczenia zrealizowanego procesu badawczego oraz sugestie co do kierunków dalszych badań.

Teoretyczna część rozprawy (zawarta w dwóch pierwszych rozdziałach) została przygotowana w oparciu o **przegląd literatury polskiej i światowej oraz jej krytyczną analizę**. Studia literaturowe pozwoliły Doktorantowi stworzyć wartościowe teoretyczne tło dla problemu badawczego, który w dalszej kolejności poddany został analizie empirycznej.

W badaniach empirycznych zakres przedmiotowy objął zbadanie zakresu wykorzystania analizy strategicznej i towarzyszących jej metod i technik w organizacjach pozarządowych oraz ich wpływu na tworzenie strategii oraz budowanie wartości tych organizacji.

Podmiotem analizy były przodujące w przychodach organizacje pozarządowe posiadające status organizacji pożytku publicznego (OPP tzn. funkcjonujące w oparciu o tzw."1%", mające w latach 2015-2011 przyrost przychodów większy niż 50%).

Badania empiryczne zrealizowano z wykorzystaniem metod ilościowych i jakościowych. Badanie ilościowe zrealizowano na przełomie lat 2016/2017. Badanie jakościowe zrealizowano w okresie kwiecień-maj 2016. Wybraną ilościową metodą badawczą była metoda wywiadu ustandaryzowanego. Badania przeprowadzono z użyciem rozbudowanego ustrukturyzowanego kwestionariusza ankiety, jako narzędzia badawczego, poprzez kontakt telefoniczny z respondentami (CATI). Metodą jakościową zastosowaną w toku procesu badawczego był opis przypadków (case

study). Do ich przygotowania wykorzystano jako metody i techniki wspomagające: obserwację uczestniczącą, analizę dokumentacji badanych organizacji, źródła internetowe i dostępne bazy danych.

Dobór próby do badań ilościowych został oparty na dostępności badanych. Do badań zakwalifikowano 212 funkcjonujących w latach 2014-2011 w oparciu o tzw. "1%" organizacji pożytku publicznego tzw. OPP. Decyzję (moim zdaniem nieco dyskusyjną, zbyt mocno ograniczającą jednoznaczny weryfikację hipotez badawczych) o doborze tylko OPP dla charakterystyki ogółu organizacji pozarządowych uzasadniono w p.3.3 rozprawy. Spośród nich wyselekcjonowano ostatecznie 105 OPP, w których odnotowano w tych latach przyrost przychodów większy niż 50%. Te właśnie objęto badaniem ankietowym. Kwestionariusz ankiety adresowano do osób decyzyjnych w tych organizacjach lub uczestniczących w podejmowaniu decyzji strategicznych. W dysertacji przedstawiono szczegółową ich charakterystykę w podrozdziale 3.3.

Dobór próby do badań jakościowych był doбором celowym. Wybrano dwie organizacje pozarządowe o charakterze OPP. W ich przypadku zrezygnowano z wymogu 50% przyrostu sumy przychodów rocznych, jak w przypadku badań ilościowych, lecz założono konieczność posiadania zdolności operacyjnej do wdrożenia planu strategicznego i dlatego podniesiono próg minimalnej wartości 1% podatku do kwoty 300000 zł w 2015 roku. Pewną wątpliwość budzi w tej części badań dobór do próby organizacji ze sobą powiązanych. Chrześcijańska Służba Charytatywna jest kościelną osobą prawną, która stworzyła dla swych potrzeb Fundację ADRA. Poza tym obydwie należą do nielicznej i unikalnej w swym rodzaju grupy organizacji pozarządowych powiązanych z kościołami. Reprezentatywność ich działań dla wszystkich organizacji pozarządowych w Polsce jest też zatem ograniczona.

Podsumowując, dobór przedsiębiorstw do badań i kryteria ich doboru, choć dyskusyjne były w dysertacji wystarczająco uzasadnione. Budowa wykorzystanego w badaniach kwestionariusza zasadniczo nie budziła większych zastrzeżeń (choć jego redakcja mogłaby być bardziej dopracowana). Doktorant poprawnie opisał zastosowaną metodykę badań. W opinii recenzenta, w warstwie założeń ramowych (p.3.1, część "Ogólne założenia") koncepcji badawczej opis był jednak nieco zbyt syntetyczny i ogólnikowy, co ograniczało jego wartość poznawczą. **Dobór metod i narzędzi badawczych oceniam jako właściwy do postawionego problemu, a zaproponowane postępowanie badawcze oceniam pozytywnie.**

4. Ocena wartości naukowej

Oceny wartości naukowej rozprawy dokonano w odniesieniu do poszczególnych rozdziałów recenzowanej dysertacji.

W rozdziale pierwszym (77 stron) omówiono istotę i specyfikę wartości organizacji pozarządowej. W tym celu podzielono go na dwa na podrozdziały. W pierwszym (p. 1.1) zdefiniowano termin "organizacja pozarządowa", następnie omówiono zachodzącą w jego postrzeganiu ewolucję, wiodące klasyfikacje, typologie i cechy organizacji pozarządowych. Uwieńczeniem pierwszego podrozdziału pracy było ustalenie definicji organizacji pozarządowej

przyjętej w pracy. Przyjęto ostatecznie, iż *organizacja pozarządowa to sformalizowana, samorządna organizacja, niezależna od sektora publicznego przeznaczająca nadwyżkę przychodów nad kosztami na rzecz dobra wspólnego realizowanego w sposób bardziej efektywny od pozostałych dwóch sektorów.*

Takie ujęcie, choć nieco ogólne i znacznie szersze niż obowiązująca w polskim prawie, a także ta przyjęta przez GUS definicja organizacji pozarządowej wydaje się poprawne w swej koncepcji. Trudno jednak jednoznacznie i bezdyskusyjnie to stwierdzić, gdyż rozbudowa (40 stron) i rozdrobnienie podrozdziału 1.1 na pięć sekcji spowodowało odwrotny do zamierzonego efekt, zamiast uporządkowania, pewien chaos oraz zbyteczne powtórki lub dopowiedzenia w kolejno poruszanych wątkach lub sekcjach. Brakuje rzetelnego uporządkowania niektórych, konkretnych informacji tylko w jednym miejscu (np. usługi społeczne definiowano zarówno na s.36/37, jak i na 48).

W drugiej części rozdziału pierwszego (p.1.2) przedstawiono pojęcie wartości organizacji pozarządowej i możliwości jej budowania. Tu również autor mocno rozbudował strukturę wprowadzając nie tylko cztery sekcje, ale i "wprowadzenie" do podrozdziału 1.2. To ostatnie dość dyskusyjne i nie do końca niezbędne. Omówił tu ewolucję w postrzeganiu pojęcia wartości (8 stron), wartość w ujęciu szkół myślenia strategicznego (6 stron), a także specyfikę wartości organizacji pozarządowych (23 strony) oraz koncepcję i definicję wartości organizacji pozarządowych przyjętą w pracy (4 strony). W wyniku tych rozbudowanych analiz zaproponowano, by *wartość organizacji pozarządowej traktować jako jej zdolność do wytwarzania dobra wspólnego i siły jej wpływu na tworzenie pozytywnej zmiany w społeczeństwie.* Jednocześnie przyjęto, że miernikiem tak postrzeganej wartości jest *poziom osiągniętych przychodów przez daną organizację pozarządową.* Choć takie podejście wydaje się logicznie przez dyplomanta uzasadnione i generalnie poprawne, to jednak nieco dyskusyjne, gdyż zbyt zawężone. Nie wszystkie bowiem przychody są przez organizacje wydatkowane na cele użyteczne społecznie, np. niektóre wydatki mogą być związane z kosztami jej funkcjonowania. Brak jest zatem odniesienia poziomu przychodów do poziomu wydatków organizacji pozarządowych na realizację celów użytecznych społecznie (realizację pozytywnej zmiany). Wydaje się poza tym, iż w proponowanym ujęciu brakuje też odniesienia do poziomu zadowolenia społecznego (interesariuszy) z działań organizacji pozarządowej, np. zobrazowanych poziomem zaufania czy reputacji organizacji w społeczeństwie. Warto byłoby zaproponować wiązkę kilku powiązanych ze sobą mierników wartości organizacji pozarządowych, by zjawisko oceniać jednocześnie z kilku perspektyw, tak jak sugeruje się to np. przy ocenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa:

"Pozycja konkurencyjna jest wyznaczana przez uwzględnienie szeregu czynników, do których zaliczane są najczęściej: relatywny udział w rynku, zysk w relacji do konkurentów, zdolności konkurowania cenami i jakością produkcji, wiedza o rynku i klientach, zdolności technologiczne, sposób zarządzania organizacją. Proponowane są także zestawy parametrów, które uwzględniane łącznie, służą do oceny

konkurencyjności przemysłu (sektora).¹ Do tej oceny wykorzystywane są wskaźniki: zyskowności, produkcji efektywności wykorzystania siły roboczej, konkurencyjności płac, wskaźniki poziomu rozwoju i efektywności sektora badawczego, wskaźniki konkurencyjności cenowej, oceny kapitału ludzkiego, poziomu infrastruktury. Zdaniem Z. Pierścionka do wskaźników najpełniej określających pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa należą natomiast:²

- udział przedsiębiorstwa w rynku i tendencje zmian tego udziału w ciągu określonego odcinka czasu,
- sytuacja finansowa przedsiębiorstwa i tendencje jej zmian.

Jest przy tym istotne aby oba wskaźniki były rozpatrywane łącznie, gdyż przedsiębiorstwo może mieć względnie wysoki udział w rynku w rezultacie stosowania niskich cen, a to nie świadczy jeszcze o przewadze konkurencyjnej. Jedynie wysoki udział w rynku, stabilny lub rosnący oraz dobra sytuacja finansowa firmy świadczą o jej wysokiej pozycji konkurencyjnej. Niski zaś udział w rynku, zwłaszcza utrzymujący się przez dłuższy okres, wskazuje na słabą pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa".

Sugestia ta rodzi do doktoranta **pytanie:**

Czy doktorant widzi przydatność i możliwość zastosowania do oceny wartości organizacji pozarządowych podejścia wielopłaszczyznowego? Jeśli tak, to jak mogłoby ono wyglądać.

W rozdziale drugim przedstawiono dość rozbudowany opis specyfiki analizy strategicznej w organizacjach pozarządowych (91 stron). Analizy podzielono na trzy podrozdziały. W pierwszym z nich (p.2.1) sprawnie omówiono podstawowe kwestie charakteryzujące pojęcie, strukturę, cele i ewolucję w zakresie analizy strategicznej (8 stron). Szkoda tylko, że wkradły się w analizy pewne nieścisłości (niektóre poprawione w dalszych częściach opisów), np.:

- s.94- "celem analizy strategicznej jest opracowanie skutecznej strategii", a jak wiadomo w rzeczywistości jej celem jest diagnoza stanu organizacji i jej otoczenia;
- s.97 "podkreśla się wagę analizy strategicznej w zarządzaniu strategicznym wymieniając ją jako jeden z trzech jego elementów. Pozostałe dwa to planowanie i implementacja (wdrażanie) strategii". Zapomniano w takim podejściu o kontroli strategicznej, którą to powinno się realizować w jakiś czas po wdrożeniu strategii;
- s.97 "Zakres i metody analizy strategicznej zależą od (...) modelu otoczenia (wewnętrznego i zewnętrznego) zarządu", wiadomo, że nie istnieje coś takiego jak "otoczenie wewnętrzne". Otoczenie zawsze jest zewnętrzne. Wewnętrzne to raczej "środowisko działania".

W podrozdziale drugim (p.2.2) w szalenie rozbudowany sposób (64 strony!!) omówiono metody i techniki analizy strategicznej. W pierwszej sekcji (12 stron) przedstawiono ich ogólną charakterystykę i zasadniczy podział narzędzi na metody i techniki analizy: 1) mikro i makro otoczenia, 2) wnętrza organizacji, 3) zintegrowane (organizacji+otoczenia). W kolejnych sekcjach 2.2.2-2.2.5 (52 strony!!!) omówiono syntetycznie w powyższym układzie prawie wszystkie metody zasygnalizowane w poprzedniej części - blisko 140!!!. To imponujący przegląd, często bardzo

¹ J. Bieliński, *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle strategii lizbońskiej*, CeDeWu, Warszawa 2005, s. 19

² Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003 s. 199-203

przydatnych w praktyce narzędzi, szkoda tylko, że po tych skrótowych opisach nie można zrozumieć sposobu realizacji większości z nich. Rodzi wątpliwość, czy nie warto było zrezygnować z ilości na rzecz jakości opisów. Nie do końca przekonuje także stwierdzenie autora ze s.167, że "powyższy przegląd (...) zamyka przegląd dostępnych narzędzi analizy strategicznej". Raczej wątpliwe, by wykorzystanie kilkunastu, powtarzających się, pozycji polskich i kilkunastu zagranicznych z literatury zagadnienia pozwoliło zidentyfikować wszystkie możliwe dziś narzędzia analizy strategicznej (w rekomendacjach Doktorant sam jeszcze "dorzucił" kilka kolejnych).

W podrozdziale trzecim (2.3-18 stron) skupiono się na istocie i narzędziach analizy strategicznej w organizacjach pozarządowych. Zaproponowano tu także logiczną konceptualizację adekwatnego do ich potrzeb zestawu metod i technik analizy strategicznej. W toku opisów pojawiły się dyskusje na temat przydatności wcześniej opisywanych narzędzi, a także opisy zupełnie nowych, wcześniej nie sygnalizowanych (co podważa nieco przydatność wcześniejszych, rozbudowanych zestawień i przesadzonych stwierdzeń o ich kompletności, a potwierdza słuszność dotyczących ich uwag). Szkoda, że zaproponowanej koncepcji w autorski sposób nie nazwano (np. Skrzynka narzędziowa stratega organizacji pozarządowej) i nie opatrzono jej zestawem ramowych informacji o: głównych założeniach, zaletach, wadach, zapleczu niezbędnym do jej skutecznego wdrożenia.

Oceniając teoretyczną część pracy (zawartą w dwóch pierwszych rozdziałach) należy stwierdzić, że napisana ona została w oparciu o szeroką i adekwatną literaturę polską i zagraniczną, a przedstawione rozważania pozwoliły w logiczny i rzetelny sposób usystematyzować wiedzę odnośnie specyfiki analizy strategicznej w organizacjach pozarządowych. Walorem teoretycznej części pracy jest nie tylko wnikliwy przegląd literatury, ale także autorskie propozycje zestawień danych, klasyfikacji, a także zdefiniowanie pojęć związanych z tematyką rozprawy. Na docenienie zasługuje wyczerpujący przegląd metod i technik analizy strategicznej. Z kolei wśród słabości tej części pracy, z racji pełnionej przez mnie funkcji recenzenta, należy wskazać pewne nieścisłości terminologiczne, dyskusyjne zawężenia lub rozszerzenia w definiowaniu terminów, a także przerosty rozmiarów niektórych opisów i zestawień, o których wspominałam powyżej. Z pewnością nie jest błędem lub ułomnością badacza poszukiwanie nowych i tworzenie własnych sposobów definiowania, klasyfikowania i opisu różnego typu pojęć, podejść i zagadnień, wręcz przeciwnie, ale jednocześnie jego wielką zaletą jest umiejętność wyważania wyrażanych opinii, szczegółowości i obszerności opisów. Nie powinno się wyrażać bezdyskusyjnych, jednoznacznych opinii jeśli nie ma się w tym zakresie pełnej wiedzy. Lepiej częściej wykorzystywać stwierdzenia "wydaje się, że..., mając na uwadze..., przyjmując że..., zakładając, że..." itp. niż narażać się na zbyteczną krytykę. Uwaga ta niech stanowi pewną naukę na przyszłość. Nie obniża ona jednak oceny rozdziałów. Pomimo tych uwag, teoretyczną część rozprawy **oceniam pozytywnie. Doktorant wykazał się w niej odpowiednią wiedzą w obszarze zagadnień poruszanych w dysertacji**, przedstawiając złożoną tematykę rozprawy w czytelny i zrozumiały sposób.

Rozdział trzeci miał charakter metodyczny (14 stron- najkrótszy rozdział opracowania). Wyjaśniono w nim bardzo skrótowo i syntetycznie zaproponowaną koncepcję badań analizy

strategicznej w budowaniu wartości organizacji pozarządowych. W trzech kolejnych podrozdziałach omówiono: 3.1- ogólne założenia koncepcji badawczej, 3.2-metodykę badań, 3.3-dobór i charakterystykę próby badawczej. Nie odnosząc się szczegółowo do doboru metod i narzędzi badawczych (stanowią odrębną część recenzji) należy stwierdzić, że **rozdział ten został opracowany poprawnie** a przyjęta metodyka badań została dostatecznie wyjaśniona. Tu jednak znów należy zaznaczyć zbyt duży " optymizm" doktoranta i nad wyraz dużą pewność poprawności swych analiz. Na s.192 pisze on: *"Zakłada się, że badanie ilościowe wraz z wykonaniem case study powinno pozwolić na zrealizowanie celu pracy, którym jest określenie użyteczności analizy strategicznej w budowaniu wartości polskich organizacji pozarządowych"*. W rzeczywistości przy próbie badawczej 105 organizacji pozarządowych typu OPP i to tylko o najwyższych przychodach oraz przy opisie dwóch powiązanych ze sobą organizacji związanych z kościelną osobą prawną, można mieć jedynie nadzieje, że podjęte badania zasygnalizują pewne tendencje w tym zakresie. Brak reprezentatywności próby badawczej uniemożliwia formułowanie tak kategoriycznych i jednoznacznych stwierdzeń.

W **rozdziale czwartym** zaprezentowano wyniki ilościowych badań empirycznych wykorzystania analizy strategicznej, jak i jej metod i technik w praktyce wybranych do analiz organizacji OPP. Ustalono, iż:

- badani budują swe strategie głównie w oparciu o intuicję i doświadczenie kierownictwa (s.207, nie odrzucono hipotezy H1), a analiza strategiczna organizacji i jej otoczenia najczęściej nie ma na nią wpływu (95% badanych- s.200). Ciekawe uzasadnienie takich wyników uzyskano analizując odpowiedzi respondentów przy uwzględnieniu poziomu i profilu ich wykształcenia. Wyciągnięto dzięki temu wniosek, iż nieprzydatność analizy strategicznej w opinii badanych wynika z braku jej znajomości lub niezrozumienia pojęcia (większość badanych to osoby bez wykształcenia ekonomicznego).
- zdaniem respondentów najbardziej znane, najczęściej stosowane i najbardziej przydatne metody i techniki analizy strategicznej to "burza mózgów", panele eksperckie, skanowanie otoczenia i analiza SWOT (s.211-219).
- zdaniem respondentów kolejność użytych metod i technik analizy strategicznej wpływa na wynik tej analizy (s.219).
- nie jest prawdą, iż większa ilość metod i technik analizy strategicznej stosowana w organizacjach pozarządowych związana jest z wyższym tempem wzrostu ich przychodów (odrzucono hipotezę H2,s.235)

Ich prezentacja jest spójna z celami szczegółowymi i ich teoretycznym omówieniem. Zestawienia danych sygnalizowały dominujące zachowania, średnie, korelacje, regresje. Posłużono się w toku ich przygotowania m.in. testem zgodności chi-kwadrat, współczynnikiem korelacji Spearmana. Dla celów podsumowania, zestawiono wyniki badań w czytelnych, a przy tym w licznych, dobrze opisanych zestawieniach tabelarycznych. **Przedstawiona w rozdziale czwartym dysertacji analiza wyników badań jest prawidłowa i wykorzystuje właściwe miary statystyczne.** Sformułowane na ich podstawie wnioski są dość trafne i interesujące.

W rozdziale piątym przedstawiono wyniki badań jakościowych dotyczących roli analizy strategicznej w budowaniu wartości organizacji pozarządowych. Przygotowano w tym celu studia przypadków dwóch organizacji pozarządowych: Chrześcijańskiej Służby Charytatywnej (ChSCh) i Fundacji Adventist Development and Relief Agency Polska (Fundacja ADRA). Dla każdej z nich przygotowano wyczerpujący rys historyczny, profil działania, charakterystyki ekonomiczno-finansowe, opis ich klientów, dostawców, konkurentów oraz analizy strategiczne i ich weryfikację oraz opis efektów wykorzystania (łącznie osiem podrozdziałów, każdy z rozbiciem na dwie sekcje: ChSCh i Fundacja ADRA. O ile podrozdziały 5.1-5.5 nie budzą zastrzeżeń (poza doborem powiązanych ze sobą organizacji, co już wcześniej sygnalizowano), o tyle wątpliwości budzi p.5.6 "Analizy strategiczne", w którym autor przytacza jedynie wyniki badań, a właściwie dość ogólnikowe wnioski (tylko 2 strony) z badań dokonanych w 2015 r. przez Przedstawicieli Zarządów analizowanych organizacji (nie wiadomo w jaki sposób, na ile poprawnie były przeprowadzone). Zastanawia też podrozdział 5.7 "Weryfikacja analizy strategicznej", w którym autor znów przedstawia tylko wyniki procesów weryfikacji powyższej analizy przez powołane w obu organizacjach zespoły d/s planowania strategicznego w celu przygotowania dla Zarządu Planu strategicznego tych organizacji. Nie wiemy w jaki sposób, na ile poprawnie były one przygotowane, czy Doktorant zgadza się w pełni z ich wynikami- brak jego komentarza w tym zakresie (wątpliwości budzi np. przedstawiona w tabeli 71 s.277 analiza SWOT, w której do zagrożeń, czyli zgodnie z koncepcją metody, czynników zewnętrznych zaliczono kilka czynników wewnętrznych czyli tzw. słabych stron np.p.8 brak środków finansowych na długoterminową działalność, a także p. 7,9,14,15,17. Podobną sytuację zauważono w części "Szanse", a także w tabeli 74, s.286-287). Autor wziął w nich udział w charakterze konsultanta przy wykonaniu analizy interesariuszy, ale tak naprawdę nie wiemy jaki był zakres jego obowiązków i realny udział/wkład w tych pracach (warto takie rzeczy uściślać w opisach badań, choćby w przypisie dolnym). Niewiele rozjaśnia sytuację stwierdzenie ze s.237, że w ramach współpracy z (...) wykorzystał wybrane analizy interesariuszy z wachlarza propozycji J.M. Bryson'a przedstawionego w załączniku do jego książki". Wciąż nie wiemy które metody wykorzystał, w jaki sposób i czy samodzielnie.

Proszę Doktoranta o wyjaśnienia w tym zakresie.

Słuszność wątpliwości potwierdza fakt, iż w podrozdziale 5.8 "Efekty wykorzystania analizy strategicznej" ostatecznie nie wszystkie wdrożone w organizacjach działania były do końca zgodne z rekomendacjami przygotowanego planu strategicznego (np. s.281 p.7 rekomendacja:"(...) unikanie kojarzenia ChSCh z rozdawnictwem", a na s.291- efekt wdrożeń- "zaangażowanie się filii CHSCh w dystrybucję owoców i warzyw otrzymanych od Agencji Rynku Rolnego i rozwój zaangażowania w unijny program pomocy żywnościowej dla najuboższych"), bądź trudno jednoznacznie ocenić, czy wynikały z rekomendacji analiz strategicznych, czy też z zupełnie innych powodów (sam Doktorant na s.291 stwierdził np., że w Fundacji ADRA wdrożone działania w dużej części były niezależne od faktu, czy powyższy "plan strategiczny był uchwalony czy też nie (...) wynikało z uzyskania dotacji na projekty (...) oraz pozyskania środków od darczyńców". Nie można zatem jednoznacznie potwierdzić,

że wykonane analizy strategiczne i przygotowane w oparciu o nie plany przyniosły wyraźne korzyści dla badanych organizacji (tak jak to stwierdził Doktorant na s.292).

W rozdziale szóstym podjęto dyskusję dotyczącą wyników badań i ostatecznych rekomendacji co do optymalnego zestawu narzędzi analizy strategicznej sugerowanych dla organizacji pozarządowych. Doktorant odniósł się w niej do składu zespołu przeprowadzającego analizę strategiczną, częstotliwości analiz, kolejności działań i wykorzystanych narzędzi, roli analizy strategicznej dla realizacji strategii. Dyskusja choć ciekawa, to jednak poprowadzona w dość niestrawny sposób, z licznymi powtórkami (np. co do składu zespołu), a także w pewnych częściach - z brakiem spójności z wcześniejszymi wywodami (np. na s.296 autor rekomenduje zestaw analiz przedstawiony na rys.22, choć na s.183 na rys.20 rekomendacje były nieco inne. Na rys.22 s.302 wprowadzono na pierwszych pozycjach do rekomendacji metodę skanowania otoczenia oraz analizę scenariuszową (choć wykluczono ją na s.183), a zaraz pod nim autor pisze: "Zdaniem autora, w minimalnym zakresie analiza powinna zostać wykonana w postaci skanowania otoczenia, analizy interesariuszy (...) itd.". Rodzi się pytanie, to po co były wcześniejsze propozycje? Poza tym po przeglądzie 140 metod analizy strategicznej w rozdziale 2, w rekomendacjach wprowadza listę kolejnych 8 technik analizy interesariuszy, nie omówionych wcześniej, a więc nowych, nie znanych czytelnikowi (nie opisując ich przydatności i opisów). Sam przecież wcześniej, na koniec rozdziału 2 pisał, że wyczerpał zestaw narzędziowy.

Pracę wieńczy **Zakończenie** odnoszące się do postawionych na wstępie pracy celów i hipotez badawczych, a także zrealizowanych w dysertacji zadań. Wnioski omówiono w sposób **szczegółowy, średnio usystematyzowany**. W ich toku stwierdzono, że dokonane analizy nie pozwoliły potwierdzić hipotezy H1, że organizacje pozarządowe funkcjonują głównie w oparciu o niesformalizowane strategie, a także pozwoliły odrzucić hipotezę H2 zakładającą, że im więcej metod i technik analizy strategicznej stosują organizacje pozarządowe, tym wyższe jest tempo ich przychodów. Podkreślono rolę kolejności wykorzystywania metod analizy strategicznej oraz sensowności zaproponowanego przez Doktoranta układu metod i technik analizy strategicznej rekomendowanego dla organizacji pozarządowych w celu budowy ich wartości.

Autor odnosi się także do przydatności zrealizowanych badań jakościowych. Stwierdza on jednoznacznie, że case study wyraźnie (choć to dyskusyjne) pokazują przydatność wykonywania analizy strategicznej i wykonywania w oparciu o nią planu strategicznego, a także potwierdzają przydatność wykonywania analizy interesariuszy przed wykonaniem analiz SWOT.

Choć generalnie można zgodzić się z jego wnioskami i ich uzasadnieniami, to jednak trudno podzielać jednoznaczność i zbyt duży optymizm co do dostrzeżonych tendencji. Nie reprezentatywna próba badawcza (105 organizacji z najwyższymi przychodami i to tylko OPP) i opisy case study dwóch powiązanych ze sobą organizacji około kościelnych, jak wcześniej sygnalizowano, nie mogą być podstawą do zgody na tak kategoryczne twierdzenie przez Doktoranta, że: "Pomimo, że badaniem były objęte organizacje pozarządowe funkcjonujące w Polsce, wydaje się że interpretacje wyników

tego badania można rozciągnąć na organizacje pozarządowe generalnie, na pewno na kraje postsowieckie, gdzie sektor pozarządowy jest równie słaby jak w Polsce lub słabszy".s.305-306.

Wydaje się, iż choć wyniki opisywanych w dysertacji analiz dowodzą raczej słabej zależności wartości organizacji pozarządowych od sposobu realizowania analizy strategicznej, to jednak wskazują na kilka ciekawych poznawczo kwestii. Dyplomant zidentyfikował je i w wyczerpujący sposób opisał. Stanowią one istotną wartość recenzowanego opracowania. Docenić należy także, iż Dyplomant nie zapomniał o omówieniu ograniczeń, których nie udało się mu uniknąć w toku realizacji pracy (jest ich świadom) oraz zaproponowaniu kierunków dalszych badań, które sugerowałby podjąć w omawianym obszarze.

Oceniając empiryczną część pracy (zawartą w trzech ostatnich rozdziałach) należy podkreślić, że Autor w dostatecznie **uporządkowany i konsekwentny sposób rozwiązuje problem badawczy**, prezentując poszczególne wyniki badań. **Doktorant wykazał się przy tym nie tylko umiejętnością zbierania danych i ich analizy, ale również odpowiednim warształem statystycznym.** Wskazane zaś w tej części pracy wątpliwości należy traktować jako głos w dyskusji i wskazówki dla dalszej pracy naukowej.

Podsumowując, wartość naukową rozprawy oceniam pozytywnie. Doktorant w mojej opinii rozwiązał postawiony w pracy problem naukowo-badawczy, a zawarte w niej rozważania są spójne, oparte na wnikliwych studiach literaturowych i ciekawych badaniach empirycznych.

Bibliografia recenzowanej pracy jest obszerna i liczy:

- 255 pozycji literatury zwartej i ciągłej;
- 18 aktów prawnych i interpretacji prawnych.

Obejmują one aktualną i właściwie dobraną literaturę zarówno polską, jak i zagraniczną. Wykorzystanie poszczególnych źródeł jest zasadne i bardzo bogate wystarczające (1130 przypisów).

5. Strona formalna i językowa opracowania

Rozprawa napisana została w sposób poprawny językowo i z wykorzystaniem właściwych form stylistycznych. Doktorant jest czytany i sprawnie porusza się w podjętej problematyce. W pracy zawarto 76 tabel, 22 rysunki, które wykonano w sposób poprawny. Częścią pracy jest też załącznik, w którym przedstawiono narzędzie badawcze. Rozplanowanie tekstu, zasady budowy tabel i rysunków nie budzą większych i kategorycznych zastrzeżeń (tylko ich objętość zbyt duża).

6. Wnioski końcowe

Biorąc pod uwagę łącznie dobór tematu oraz postawione cele i hipotezy badawcze, strukturę i układ pracy, metody i narzędzia badawcze, wartość naukową rozprawy oraz jej stronę formalną **stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Piotra Nowackiego „pt. "Analiza strategiczna w budowaniu wartości organizacji pozarządowych" spełnia oczekiwania oraz wymogi stawiane dysertacjom doktorskim** określone w Ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym z dn. 14

marca 2003r. wraz z późniejszymi zmianami. Do takiego stanowiska upoważniają mnie następujące argumenty:

- ważność i duża aktualność podjętej w pracy tematyki oraz cele rozprawy, które udało się zrealizować;
- logiczna i spójna struktura rozprawy,
- rozbudowany przegląd metod i technik analizy strategicznej,
- przemyślany dobór próby i narzędzi badawczych,
- oryginalna propozycja zestawu narzędzi analizy strategicznej dedykowanych budowie wartości organizacji pozarządowych, wypełniająca lukę metodyczną i stanowiąca wkład w rozwój nauki o zarządzaniu,
- właściwa strona formalna rozprawy.

W mojej opinii rozprawa stanowi interesujące, wartościowe, a przy tym samodzielne rozwiązanie przez Doktoranta postawionego na wstępie problemu naukowego. Jest przy tym świadectwem wysokiej ogólnej wiedzy doktoranta w dyscyplinie naukowej "Nauki o zarządzaniu". Wobec powyższego **recenzowana dysertacja może stanowić podstawę do nadania stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i wnoszę o dopuszczenie jej do publicznej obrony.**