



Spis treści

1.	Na czym polega zarządzanie strategiczne	5
1.1.	Jak podejmować strategiczne decyzje	6
2.	Podejmowanie decyzji o działalności gospodarczej	8
3.	Strategia prowadzenia działalności gospodarczej	13
3.1.	Wybór strategii	16
3.2.	Kilka słów o spójności strategii działalności gospodarczej z ogólną strategią organizacji	17
4.	Zarządzanie zmianą w ekonomizującej się organizacji	19
4.1.	Mechanizm procesu zmiany	20
4.2.	Opór wobec zmiany	22
5.	Polecana literatura	23

1.

Na czym polega zarządzanie strategiczne

W podręcznikach dla menedżerów formułowane są dziesiątki definicji planowania i zarządzania strategicznego. Mimo różnic w podejściach do problematyki strategii, zidentyfikować można kilka wspólnych elementów. Są to: kontrolowane zarządzanie zmianami (wyrażonymi poprzez cele), stosunkowo długi horyzont czasowy oraz konieczność całościowego spojrzenia na kwestie rozwoju organizacji. W tym miejscu wielu zarządzających zapewne stwierdzi: „Ale nas to przecież nie dotyczy – długofalowe planowanie czegokolwiek w organizacjach pozarządowych nie sprawdza się”. Chcemy jednak przekonać was, iż tak nie jest. Brak wizji własnych działań i skupienie się na rozwiązywaniu bieżących problemów może skutkować takimi problemami jak: zahamowanie rozwoju instytucjonalnego organizacji, nieodpowiadanie na zmieniające się potrzeby beneficjentów, nienadążanie za nowymi trendami „w branży”, odchodzenie wartościowych pracowników nieodnajdujących w sobie motywacji do wykonywania latami tych samych zadań. Warto też zwrócić uwagę, iż strategia nie jest niezmiennym planem, który należy realizować za wszelką cenę, a jakiegokolwiek odstępstwa od niego świadczą o błędach w zarządzaniu. Obecnie dominuje bowiem pogląd, dobrze zilustrowany przez następującą definicję:

zarządzanie strategiczne – to ciągłe poszukiwanie sposobu dostosowania się organizacji do zmieniających się warunków zewnętrznych i wewnętrznych poprzez modyfikację zarówno celów, jak i metod działania; celem takiego postępowania jest rozwój organizacji.¹

No, dobrze, ale co tak naprawdę oznacza w praktyce zarządzanie strategiczne? Po pierwsze – konieczność przygotowania długofalowego planu, który znają i rozumieją wszystkie osoby w sposób

¹ Na podstawie Tkaczuk T.P., *Ryzyko gospodarowania a strategii konkurencji*, SGH, Warszawa 1997, s. 142

trwały związane z daną organizacją (jego format jest drugorzędny); po drugie – potrzebę przyswojenia umiejętności rozróżniania decyzji o strategicznym znaczeniu od zwykłych decyzji operacyjnych. To może okazać się już trudniejszym zadaniem – czasem podejmując, wydawać by się mogło, zwykłą operacyjną decyzję, np. o wyborze konkursu grantowego, w ramach którego będziemy chcieli pozyskać środki, inicjujemy w naszej organizacji długotrwałe zmiany. Aby właściwie ocenić wagę danej decyzji, potrzebna jest refleksja nad jej skutkami, a także odwołanie się do doświadczenia i do intuicji.

Na początek zaś warto zadać sobie następujące pytania:

- Czy skutki danej decyzji będą miały wieloletni charakter?
- Czy wdrożenie decyzji spowoduje zmianę priorytetów (głównych celów) organizacji?
- Czy będzie oznaczało wejście w nowy obszar działania?
- Czy koszty związane z realizacją decyzji wyniosą ponad 25% średniego budżetu rocznego organizacji w poprzednich dwóch latach?
- Czy nastąpi istotna zmiana sposobu finansowania organizacji?
- Czy konieczne będzie pozyskanie nowych pracowników?
- Czy konieczne będzie nabycie nowych kompetencji?
- Czy trzeba będzie pozyskać nowych partnerów lub podwykonawców?
- Czy w zauważalny sposób zmieni się skala działań (przynajmniej w ramach jednego programu/projektu)?
- Czy zmieni się sposób organizacji działań (zmiana struktury, lokalizacji)?

Jeśli na przynajmniej pięć pytań udzielicie twierdzącej odpowiedzi, warto dokładniej zanalizować planowane rozwiązanie i upewnić się, iż będzie ono naprawdę korzystne. Niewykluczone, że właśnie podejmiecie decyzję o strategicznym znaczeniu.

1.1. Jak podejmować strategiczne decyzje

Po pierwsze – mając potrzebne do tego informacje. Może to oznaczać konieczność pozyskania różnych danych na temat otoczenia rynkowego organizacji (np. o lokalnej konkurencji, preferencjach i potrzebach klientów, dostawcach potrzebnych surowców i materiałów) czy też wycień takich wielkości jak koszty, przychody, planowane przepływy gotówkowe, próg rentowności lub zyski. Intuicja i doświadczenie nie są złymi doradcami, ale rzadko kiedy wystarczą do podjęcia dobrej decyzji biznesowej.

Po drugie – konsultując decyzje z innymi. Tu od razu może nasunąć się pytanie: „Co, z kim konsultować?”. Z jednej strony musimy pamiętać, aby nie przesadzić z zasadami demokratycznego zarządzania, z drugiej - aby nie pokładać zbyt dużej wiary w onnipotencję i nieomylność zarządów i organów nadzoru. W podejmowanie decyzji powinny być włączone te osoby, które mają potrzebne do tego informacje i wiedzę (specjalista od rehabilitacji niepełnosprawnych nie zawsze będzie jednocześnie specjalistą od sprzedaży, podobnie - osoba dobrze zarządzająca działaniami statutowymi niekoniecznie zna się na zarządzaniu biznesowym); które będą odpowiedzialne za wdrożenie tych decyzji oraz które w największym stopniu odczują ich skutki.

Po trzecie – świadomie, czyli po uważnym zanalizowaniu najważniejszych „za” i „przeciw”. Unikajmy podejmowania takich decyzji w pośpiechu, nie przywiązujemy się do pierwszego pomysłu, jaki przyjdzie nam do głowy; nie uprzedzamy się do rozwiązań promowanych przez przeciwników naszych propozycji. Łatwiej powiedzieć, trudniej zrobić? Mimo wszystko warto spróbować, bo skutki takich decyzji są długotrwałe i mają najczęściej poważny wymiar finansowy.

2.

Podejmowanie decyzji o działalności gospodarczej

W praktyce organizacji pozarządowych najczęściej spotykamy się z dwoma powodami, dla których prowadzona jest działalność gospodarcza – aby zapewnić niezależne źródło finansowania działalności statutowej lub by poprzez stworzenie miejsc pracy dla osób zagrożonych marginalizacją społeczną móc skuteczniej je rehabilitować i przygotowywać do życia w otwartym środowisku. Mimo poprawiających się warunków w otoczeniu prawnym, finansowym i społecznym trzeciego sektora, jak pokazują to badania KLON/JAWOR, liczba organizacji pozarządowych deklarujących prowadzenie działalności gospodarczej od kilku lat maleje i w 2008 roku wyniosła jedynie ok. 5%. Część podmiotów chcących uzyskać niezależne środki zdecydowała się na odpłatną działalność statutową, jednak nadal sporo organizacji postrzega samodzielne generowanie przychodów jako rozwiązanie skutkujące przeróżnymi problemami. Obawy te są uzasadnione zarówno oficjalnymi statystykami (wg danych GUS-owskich ok. 30% firm upada w pierwszym roku działalności), jak i przykładami organizacji, które wpędziły się w poważne kłopoty zbyt optymistycznie oceniając swoje pomysły na biznes. Jak więc nie dać się zwariować i świadomie, w przemyślany sposób podjąć decyzję o tym, czy nasza organizacja powinna rozpocząć działalność gospodarczą²? Przedstawionych poniżej 7 kroków może ułatwić to zadanie.

2 W niniejszym rozdziale posługujemy się pojęciem działalności gospodarczej, jednak większość zaproponowanych wskazówek może z powodzeniem być zastosowana w przypadku innych rodzajów działalności dochodowej.

KROK 1

Sprecyzujcie, dlaczego chcecie rozpocząć działalność gospodarczą.

Odpowiadając na to pytanie należy kierować się długofalową zdolnością organizacji do realizacji swojej misji. Działalność gospodarcza powinna być bowiem dodatkową sferą aktywności, wspierającą realizację statutowych priorytetów, nie zaś celem samym w sobie. Stąd logicznym pierwszym krokiem jest zdefiniowanie korzystnej zmiany w sposobie funkcjonowania organizacji, jaka będzie możliwa dzięki prowadzeniu dochodowej działalności. Te ogólne, długoterminowe cele mogą odnosić się do budowania finansowej stabilizacji, zapewnienie ciągłości działań, niezależności programowej, rozwoju nowych programów czy też rozwoju instytucjonalnego. Należy sformułować je w mierzalny sposób, ponieważ zakres planowanych zmian będzie decydował o skali i charakterze działalności gospodarczej.

Przykłady celów działalności gospodarczej (z perspektywy rozwoju organizacji)

- ▶ Zapewnienie finansowania 30% rocznych kosztów administracyjnych organizacji.
- ▶ Stworzenie i utrzymanie przez okres przynajmniej pięciu lat dziesięciu miejsc pracy dla osób zagrożonych marginalizacją (beneficjentów organizacji), umożliwiających przygotowanie tych osób do funkcjonowania na otwartym rynku pracy.
- ▶ Utworzenie funduszu rozwojowego, którego środki przeznaczone będą na działania związane z pozyskiwaniem funduszy oraz na rozwój działalności programowej. Co roku fundusz zasilany będzie kwotą 20 000 złotych.

KROK 2

Określcie poziom oczekiwanych dochodów z działalności gospodarczej.

Jeśli dobrze zdefiniujemy cele, o których mowa w kroku 1, łatwo nam będzie oszacować wielkość potrzebnych środków. To, jak się później okaże, będzie miało decydujący wpływ na wybór rodzaju i rozmiar działalności gospodarczej. Ważne, żeby na tym etapie zachować zdrowy rozsądek i nie zakładać szybkich zysków – rozkręcanie nawet małego biznesu wymaga czasu.

Cele z podanych wcześniej przykładów dość łatwo dają się przeliczyć na pieniądze. Cel dotyczący finansowania kosztów administracyjnych wymaga po prostu znajomości średniorocznych wartości tych kosztów. Powinno się też dodatkowo wskazać, w jakim okresie osiągnięty zostanie zakładany poziom finansowania wydatków na administrację z zysków z działalności gospodarczej.

W przypadku drugiego celu kalkulacje stają się już bardziej skomplikowane – trzeba oszacować wszystkie koszty prowadzenia naszej dochodowej działalności, która powinna pozwolić przynajmniej „wyjść na zero”.

Trzeci przykład nie wymaga komentarza – oczekiwany poziom dochodów z działalności gospodarczej jest zdefiniowany już jako miernik naszego celu.

KROK 3

Zastanówcie się, w jakim stopniu działalność gospodarcza ma być powiązana z działalnością statutową.

Jeszcze kilka lat temu prowadzenie działalności gospodarczej w obszarze pokrywającym się z obszarem działalności statutowej nie było możliwe. Obecnie takich przeszkód prawnych nie ma, co powoduje, iż... organizacje mają jeszcze jeden dylemat do rozwiązania. Jedni pozarządowcy są zwolennikami całkowitego rozdzielania obu rodzajów działalności, aby możliwe było zachowanie niebudzącej wątpliwości transparentności; inni uważają, iż łatwiej będzie zarobić wykorzystując kompetencje i doświadczenia nabyte wcześniej w ramach działań statutowych. Dodatkową korzyścią jest w tym przypadku pewnego rodzaju sprzężenie zwrotne – know how uzyskany dzięki działalności gospodarczej można wykorzystać w rozwoju programów i projektów „misyjnych”.

Decydując o stopniu formalno-organizacyjnego powiązania lub rozdzielania obu rodzajów działalności powinniśmy najpierw zastanowić się nad następującymi kwestiami:

- czy działalności te prowadzone będą w podobnych obszarach, w oparciu o podobne metody;
- kto powinien pełnić nadzór nad działalnością gospodarczą i mieć uprawnienia do podejmowania ostatecznych decyzji;
- jaki poziom autonomii tej działalności możemy zaakceptować (również w obszarze bieżącego zarządzania, w tym gospodarki finansowej);
- czy do działalności gospodarczej zatrudnimy nowych pracowników, czy też wykorzystamy dotychczasowy personel organizacji;
- czy oba rodzaje działalności będą prowadzone w różnych lokalizacjach.

Większość organizacji początkowo decyduje się na rozwiązanie, w którym wszystko odbywa się w ramach jednej struktury, ponieważ łatwiej jest w ten sposób zarządzać rozrastającą się instytucją, a ponadto nie traci się wspólnego rozumienia misji i nadrzędnych celów, którym ma służyć działalność gospodarcza. Jest to też na ogół tańsze niż uruchamianie odrębnej komórki. Jednak z czasem pojawiają się coraz większe trudności związane z przeciwdziałaniem zacieraniu się granic między oboma rodzajami działalności; przepływy finansowe – mimo formalnego rozdzielania księgowego – stają się niejasne i nie wiadomo czasem, kto kogo finansuje. Taka elastyczność w dysponowaniu posiadanymi środkami i zasobami jest wygodna, ale nie zawsze uczciwa. Dlatego też w przypadku zwiększania się skali działalności gospodarczej wskazane jest wyraźne wydzielenie jej w strukturze organizacji.

KROK 4

Stwórzcie listę pomysłów na działalność gospodarczą, a następnie dokonajcie ich wstępnej oceny.

Czasem już od początku mamy świetny pomysł na własny biznes (czasem tylko nam się tak wydaje), niemniej zawsze warto wziąć pod uwagę różne koncepcje po to, żeby mieć pewność, iż nasze rozwiązanie w danych warunkach jest rzeczywiście optymalne. Dobrze jest w tym przypadku wykorzystać starą i sprawdzoną technikę burzy mózgów, dbając o rozdzielenie etapu twórczego generowania pomysłów od etapu ich oceny. Wstępna ocena musi uwzględniać przynajmniej dwa kryteria: rentowność i wykonalność. Kierowanie się kryterium rentowności niekoniecznie musi oznaczać poszukiwanie

najbardziej zyskownych rozwiązań, ale na pewno musi pomóc nam wyeliminować pomysły generujące straty. Z kolei kryterium wykonalności, odnoszące się do kompetencji kadry, posiadanych zasobów, możliwości sfinansowania niezbędnych inwestycji, powinno uchronić nas od przysłowiowego „porywania się z motyką na księżyc”. Może także okazać się, iż tak naprawdę działalność gospodarcza nie jest dla was dobrym pomysłem – żadne z wypracowanych rozwiązań nie jest jednocześnie i rentowne, i wykonalne.

KROK 5

Dla kilku najlepszych pomysłów przeprowadźcie analizę spodziewanych kosztów i korzyści oraz analizę ryzyka. Wybierzcie tę koncepcję prowadzenia działalności gospodarczej, która oferuje największą nadwyżkę korzyści nad kosztami i dla której ryzyko z nią związane jest najmniejsze (lub najłatwiejsze do kontrolowania).

Najprostszą analizę kosztów i korzyści można przeprowadzić dzieląc zwykłą kartkę papieru na pół i wpisując w jedną kolumnę korzyści (finansowe i pozafinansowe), w drugą zaś – koszty. Następnie wykreślamy bilansujące się ze sobą koszty i korzyści i patrzymy, co nam zostało³. Zasadą podejmowania efektywnych decyzji jest przyjmowanie do wdrożenia tylko takich rozwiązań, które generują korzyść netto.

Jak może wyglądać taka uproszczona analiza? Załóżmy, iż organizacja zastanawia się nad rozpoczęciem komercyjnej działalności wydawniczej, w ramach której wydawane byłyby publikacje książkowe z zakresu zarządzania NGO. Ma już doświadczenie we wspieraniu organizacji poprzez szkolenia i wydawanie nieodpłatnych broszur tematycznych.

Korzyści	Koszty
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Obecnie nie ma dobrej oferty wydawniczej z zakresu zarządzania NGO. Istnieje wyraźna luka podażowa, zaś konkurencja jest bardzo mała – wejście na rynek nie będzie więc wiązało się z dużymi kosztami ➤ Posiadamy już odpowiednie doświadczenie i know how, stąd łatwo będzie określić profil wydawniczy i zdecydować o właściwych tytułach ➤ Mamy własnych autorów-pracowników organizacji, to znacznie obniży nasze koszty ➤ Znamy rynek odbiorców ➤ Mamy grupę stałych klientów NGO, którzy niemal na pewno kupią nasze książki ➤ Dotrzemy do nowych klientów – wiemy, gdzie najlepiej zamieścić reklamy adresowane do NGO; książki można przecież wysyłać wszędzie ➤ Będziemy lepiej rozpoznawalni ➤ Mamy podstawową wiedzę nt. przygotowywania publikacji do druku ➤ Przy okazji przygotowywania nowych publikacji sami będziemy musieli poszerzyć swoją wiedzę i orientować się w bieżących problemach zarządzania NGO 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zaangażowanie się najbardziej kompetentnych merytorycznie osób w pisanie książek odciągnie je od realizacji działań statutowych. Pozyskanie nowych osób o odpowiednim doświadczeniu może być trudne ➤ Rynek NGO jest rynkiem niszowym, nakłady poszczególnych publikacji będą niewielkie, stąd koszty jednostkowe publikacji będą relatywnie wysokie ➤ W tej sytuacji koszty jednostkowe związane z marketingiem i sprzedażą też będą duże ➤ Wysokie koszty wymuszają wysoką cenę; drogi towar trudno jest sprzedać ➤ Nie mamy żadnego wolnego pomieszczenia, które mogłoby pełnić rolę choćby podręcznego magazynu – będziemy musieli ponieść kolejne koszty ➤ Niektórzy nasi dotychczasowi beneficjenci i partnerzy mogą negatywnie ocenić rozpoczęcie przez nas działalności gospodarczej (przy stosunkowo wysokich cenach możemy być postrzegani jako ci, którzy chcą zarobić na organizacjach)

3 Podobno w taki sposób dawno temu przeprowadzał analizę kosztów i korzyści sam Benjamin Franklin.

Lista korzyści w tabeli jest, co prawda, dłuższa niż lista kosztów, jednak siła argumentów związanych z niską rentownością planowanego przedsięwzięcia przytłacza. W ten sposób organizacja dużo nie zarobi. Powinna poszukać innego pomysłu.

KROK 6

Zastanówcie się nad możliwymi rozwiązaniami organizacyjnymi.

Listę możliwych form prowadzenia działalności gospodarczej określa prawo. Przyszli pozarządowi przedsiębiorcy mogą wybrać wariant, w którym oba rodzaje działalności – statutowa i gospodarcza – prowadzone są w ramach jednej struktury lub dwóch odrębnych. W obu przypadkach należy zadbać z jednej strony o konieczny poziom autonomizacji w podejmowaniu biznesowych decyzji (co czasem może być trudne dla liderów niechętnie dzielących się władzą), z drugiej – o nadzór ze strony kierownictwa organizacji dający gwarancję, iż działalność gospodarcza przede wszystkim wspiera realizację misji i nie dominuje działań statutowych.

KROK 7

Przygotujcie biznes plan i po jego zanalizowaniu podejmijcie ostateczną decyzję.

Organizacje niejednokrotnie omijają wstępną analizę opisaną w poprzednich krokach, przechodząc od razu do przygotowania biznes planu. Jednak opracowanie tego dokumentu wymaga zaangażowania czasu i środków. Nietrafiony, nieprzemyślany wybór pomysłu, jaki będziemy rozwijać w biznes planie, może skutkować wyprodukowaniem opracowania, którego głównym wnioskiem będzie przestroga, aby... nie podejmować zaplanowanych działań. Przejście przez kroki 1-6 może więc uchronić nas przed takim scenariuszem.

Zakładając jednak, iż ocena naszego biznesowego przedsięwzięcia wypadnie pozytywnie, warto na koniec jeszcze raz upewnić się, iż planowana działalność umożliwi realizację celów zdefiniowanych w pierwszym kroku tego procesu.

3.

Strategia prowadzenia działalności gospodarczej

Na poprzednich stronach wprowadziliśmy pojęcie zarządzania strategicznego, teraz natomiast dokonamy krótkiego przeglądu najbardziej popularnych strategii prowadzenia działalności nie tylko biznesowej, przez niektórych nazywanych strategiami konkurencji, przez innych – strategiami marketingowymi. Niezależnie od ujęcia tematu, za każdym razem będziemy mieć na myśli określone na podstawie analizy otoczenia i własnego potencjału kierunki i cele działań oraz sposoby ich realizacji.

Po co nam w ogóle wiedza na temat strategii konkurencji? Czy nie wystarczy po prostu dobrze robić swoje? Dlaczego musimy konkurować? Przecież to jest konfrontacyjne, odciąga nas od istotnych spraw, wiąże się z kosztami, a poza tym nie znamy się na tym. Taki sposób myślenia o konkurencji jest nieobcy wielu organizacjom. Jednak warto sobie uświadomić, iż instytucje pozarządowe funkcjonują w warunkach ciągłego konkurowania – o granty, zlecenia, darowizny, nawet o wolontariuszy. Te, które nauczyły się skutecznie pozyskiwać środki na swoją działalność statutową doskonale wiedzą, co robią inne podmioty działające w danej branży – kto jest liderem, którego poczynania warto śledzić, z kim opłaca się wejść we współpracę, a od kogo lepiej trzymać się z daleka. Orientują się też w średnich kosztach pewnych usług oferowanych przez organizacje – wiedzą, co jest tanie, co zaś drogie. Mając te wszystkie dane, za każdym razem przygotowując nowy wniosek lub nową ofertę, zastanawiają się, jak zaplanować swój projekt, aby był oceniony wyżej od innych propozycji.

W przypadku rozpoczynania działalności gospodarczej, co do zasady, wykorzystujemy podobny sposób myślenia i postępowania. Nie musimy jednak wyważać otwartych drzwi i dochodzić do wszystkiego samemu. Można przecież sięgnąć do tego, co na temat strategii konkurencji wymyślili wcześniej inni. Istotne, aby konkurencji nie traktować jako koniecznego zła, lecz czynnik motywujący nas do rozwoju i doskonalenia własnych działań – podnoszenia jakości, poszerzania zakresu usług, obniżania kosztów, pogłębiania wiedzy.

Teorie zarządzania proponują różne podejścia do strategii konkurencji – niektóre z nich stały się częścią „klasyki przedmiotu” (jak strategię konkurencji Portera⁴, Kotlera; strategię marketingową Ansoffa); inne po prostu wzbogaciły dyskusje na ten temat. Jedną z najbardziej znanych klasyfikacji strategii jest pięć strategii konkurencji Kotlera⁵. Kotler wyróżnia:

- strategię lidera, którą można streścić w hasło „być najlepszym i najsilniejszym”;
- strategię rzucającego wyzwanie (liderowi);
- strategię naśladowcy (wykorzystujące pomysły i doświadczenia lidera);
- strategię niszy (wybór i obsługa małego rynku, zwanego niszą);
- alianse strategiczne (zawierane w celu odniesienia obopólnych korzyści).

Strategia lidera

Pozycję lidera można osiągnąć w różny sposób – dzięki innowacyjności produktowej lub w obszarze zarządzania, poprzez uzyskanie dominującego udziału w rynku czy też tzw. wiodącej pozycji kosztowej. Strategia ta wymaga ciągłego wysiłku, uważnego obserwowania rynku i jego otoczenia oraz reagowania na pojawiające się zmiany. Trzeba sobie otwarcie powiedzieć, iż w obszarze działalności gospodarczej jest to strategia praktycznie nieosiągalna dla organizacji pozarządowych.

Strategia rzucającego wyzwanie

Bardzo często jest strategią jeszcze trudniejszą do wdrożenia niż poprzednio opisana – atak na pozycję lidera kosztuje, lider zaś na ogół jest w stanie dość długo się bronić. Rzucający wyzwanie musi mieć bardzo poważny atut (np. w postaci wyjątkowo innowacyjnego rozwiązania) albo sprytnie wykorzystać moment słabości lidera. Podobnie jak poprzednio, strategia raczej nierealna w przypadku pozarządowych przedsiębiorców.

Strategia naśladowcy

Jest to sposób działania dość powszechnie stosowany w różnych sektorach i branżach. Nic dziwnego – wykorzystanie sprawdzonych pomysłów, w które nie musieliśmy sami zainwestować, jest logicznym posunięciem, pozwalającym zaoszczędzić masę kosztów. Ta zaleta strategii naśladowcy jest szczególnie korzystna dla mniejszych graczy rynkowych. Warto jednak zwrócić uwagę, iż naśladownictwo w żadnym wypadku nie może oznaczać nierespektowania praw autorskich ani praw własności przemysłowej.

Strategia niszy

Strategia ta polega na zdobyciu pozycji monopolisty na wąsko zdefiniowanym rynku, na którym oferujemy wyspecjalizowany produkt lub usługę. Nisza jest na tyle mała (niewielki krąg odbiorców, niewielki zasięg geograficzny), ponadto wymaga niejednokrotnie tak szczególnych kompetencji, iż liczba przedsiębiorców decydujących się na ten wariant jest ograniczona. Organizacje pozarządowe bardzo często stosują strategię niszy w swoich działaniach statutowych. Nic nie stoi na przeszkodzie, aby stosowały ją także w przedsięwzięciach o dochodowym charakterze.

4 Michael E. Porter, profesor Harvard Business School, ekspert w dziedzinie strategii przedsiębiorstw i analizy konkurencji. Swoje główne poglądy na temat strategii konkurencji zawarł w wydanej po raz pierwszy w 1980 roku książce, jaka ukazała się również 12 lat później pod polskim tytułem „Strategia konkurencji. Metody i analizy sektorów i konkurentów”.

5 Philip Kotler, guru i klasyk marketingu. Jego najbardziej znana książka, wydana w Polsce pod krótkim, za to treściwym tytułem „Marketing”, uznana jest za biblię marketingu. Kolejne jej wydania, jakie ukazują się nieprzerwanie od 1967 roku, cieszą się bardzo dużą popularnością wśród czytelników na całym świecie.

Alianse strategiczne

Alianse są porozumieniami, powalającymi na zwiększenie puli posiadanych zasobów i lepsze ich wykorzystanie. Dzięki takim formom kooperacji przedsiębiorstwa mogą podejmować bardziej złożone działania; poszerzać rynek, na którym oferują swoje produkty lub usługi, obniżać koszty jednostkowe. Choć wydawać by się mogło, iż aliance mogłyby być korzystnym rozwiązaniem dla organizacji pozarządowych, w praktyce ich wspólne przedsięwzięcia biznesowe niemal nie występują.

Organizacje pozarządowe w kategoriach rynkowych są małymi podmiotami (w skali kraju tylko pojedyncze z nich można pod względem liczby zatrudnionych pracowników i wielkości rocznych obrotów porównać do średniego przedsiębiorstwa), nieposiadającymi dużego majątku ani szczególnie dużej zdolności kredytowej. W tej sytuacji dla większości z nich najbardziej realna będzie strategia stanowiąca kombinację strategii naśladowcy i strategii niszy.

Przykładem niszowej działalności gospodarczej jest wytwarzanie produktów regionalnych, szczególnie takich, gdzie proces produkcji wymaga stosowania tradycyjnych metod i nie może być zautomatyzowany, co dla dużych firm jest nieopłacalne. Niszowość polega na wykorzystywaniu wyspecjalizowanych umiejętności i unikalnego know how, nie musi natomiast odnosić się do rynku zbytu. Takie oryginalne produkty regionalne można sprzedawać niemal wszędzie.

Jeśli dodatkowo producent obserwuje działania marketingowe liderów branży FMCG⁶ i wykorzystuje niektóre z ich pomysłów, np. dotyczących promocji cenowych, wówczas stosuje także strategię naśladowcy.

Z kolei przykładem niszowej działalności w odniesieniu do rynku mogą być usługi świadczone wąskiej grupie specyficznych klientów – np. wytwarzanie mebli na zamówienie czy produkcja odzieży ludowej. Niszowość może też oznaczać po prostu obsługiwanie niewielkiego lokalnego rynku, oddalonego od dużych ośrodków.

Przedstawione powyżej rodzaje strategii prezentują różne podejścia do kwestii konkurencji, w tym pozycji, jaką w stosunku do pozostałych uczestników rynku chce zająć dany podmiot. Inna popularna klasyfikacja strategii skupia się z kolei na stopniu zróżnicowania prowadzonego biznesu i wyróżnia strategie: koncentracji, dywersyfikacji i integracji.

Strategia koncentracji

Oznacza skupianie się na obsłudze określonej grupy nabywców, na dostarczaniu wybranych produktów czy usług lub na wydzielonym rynku geograficznym. Takie podejście opiera się na założeniu, iż koncentrując się firma może sprawniej i skuteczniej obsłużyć swój wąski segment rynku niż konkurenci działający na szerszą skalę. Poprzez specjalizację, skutkującą doskonaleniem kompetencji w danym obszarze, jest w stanie zapewnić wysoką jakość, a także obniżyć koszty. Koncentracji nie należy mylić ze strategią niszy, ponieważ przedsiębiorstwo może w tym przypadku prowadzić działalność na globalnym rynku lub też skupiać się na obszarze, w którym konkuruje ze sobą wiele podmiotów. Strategia ta jest dobra dla małej początkującej firmy, jednak jej wadą jest uzależnienie się od jednego

6 FMCG (Fast Moving Consumer Goods) – produkty konsumenckie szybko zbywalne, takie jak artykuły spożywcze, kosmetyki, drobne artykuły gospodarstwa domowego, chemia gospodarcza.

rodzaju biznesu, co w przypadku niekorzystnej sytuacji na rynku grozi gospodarczą śmiercią danego podmiotu.

Strategia dywersyfikacji

Wiąże się z poszerzaniem oferty o nowe produkty lub usługi, przy czym wyróżnia się dywersyfikacją pokrewną (nasze produkty lub usługi zapewniają podobne potrzeby, a ich wytworzenie wymaga podobnych kompetencji i zasobów) oraz dywersyfikacją niepokrewną. Dywersyfikację niepokrewną stosuje np. firma, która produkuje jednocześnie artykuły spożywcze i proszki do prania. Strategia ta różnicuje źródła dochodów, jednak jej wdrożenie wymaga większych nakładów i sporego biznesowego doświadczenia.

Strategia integracji

Jest w zasadzie szczególnym przypadkiem dywersyfikacji. W tym przypadku przedsiębiorstwo przejmuje zadania i procesy produkcyjne od dotychczasowych kontrahentów i dostawców. Ma to na celu zwiększenie efektywności działań i ich rozwój poprzez zapewnienie bezpośredniej kontroli nad całym procesem produkcji lub dostarczania usług. Integracji dokonuje przedsiębiorstwo produkujące tradycyjne meble, które postanawia uruchomić tartak lub piekarnia kupująca samochody dostawcze w celu zapewnienia własnego transportu dla swoich wypieków.

Strategia błękitnego oceanu, czyli czy można nie konkurować

Odejściem od przedstawionych wcześniej klasycznych ujęć strategii skupionych na osiągnięciu przewagi konkurencyjnej w konfrontacji z innymi uczestnikami rynku jest tzw. strategia błękitnego oceanu. Autorami tej koncepcji są Chan Kim i Renee Mauborgne.⁷ Według nich, branże i rynki, na których działają przedsiębiorcy, mogą być porównane do oceanów: czerwonych i błękitnych. Czerwone oceany – to tradycyjne przestrzenie rynkowe; branże już istniejące, w których wszyscy grają w stare gry konkurencyjne. Z kolei błękitne oceany – to branże dziś jeszcze nieistniejące. Rynek, na którym będziemy działać musimy dopiero sami wymyślić i stworzyć. Taka idea może wielu organizacjom wydać się bardzo atrakcyjna – jest niekonfrontacyjna i zakłada, iż zrobimy coś zupełnie nowego. W praktyce nie jest łatwa do wdrożenia, bo wymaga podjęcia ryzyka zainwestowania środków w niepewny biznes, poza tym każdy błękitny ocean, kiedy inni zorientują się, iż pojawił się nowy rodzaj działalności, na którym można zarobić, zacznie zmieniać kolor na czerwony.

3.1. Wybór strategii

Początkująca organizacja może w tym miejscu zadać pytanie: „Ale, czy taki mały podmiot jak my, rozpoczynający dopiero działalność, musi od razu tworzyć jakieś strategię?”. Jeśli kwestię strategii sprowadzimy do opracowania dokumentu, którego nikt nie będzie czytał i który zdezaktualizuje się po kilku miesiącach, to na pewno nie warto nawet rozpoczynać pracy nad takim planem. Warto jednak zwrócić uwagę, iż każde przedsiębiorstwo, prędzej czy później, będzie musiało odpowiedzieć na kilka zasadniczych pytań:

⁷ Ich bestsellerowa książka „Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna” została w 2005 roku wydana także w Polsce.

- jakich korzyści biznesowych oczekujemy;
- na czym będziemy zarabiać, co będzie źródłem naszego sukcesu;
- jak bardzo zróżnicowany ma być nasz biznes;
- jak będziemy traktować konkurencję;
- na jakim rynku chcemy działać;
- czym ma wyróżniać się nasza firma, jak ma być postrzegana.

Odpowiedzi na powyższe pytania – to nic innego, jak główne założenia strategii. Musimy jeszcze zweryfikować je pod kątem wykonalności przy posiadanych zasobach, potencjale finansowym i kadrowym. Tak stworzona strategia funkcjonowania naszej organizacji na rynku na początek wystarczy.

W opracowaniu założeń strategii pomocna może być następująca uszczegółowiona lista pytań przedstawionych wcześniej:

1. Jakich korzyści biznesowych oczekujemy? Wyrażonych wielkością przychodów ze sprzedaży? A może wielkością zysku netto lub poziomem rentowności? Ilu, jakich klientów chcemy pozyskiwać?
2. Na czym będziemy zarabiać? Co będzie źródłem naszego sukcesu? Wysoka jakość naszych usług lub produktów? Specjalizacja? Świadczenie nietypowych usług? Innowacyjność? Podejście do klienta? Kompleksowość oferty?
3. Jak bardzo ma być zróżnicowany nasz biznes? Czy zastosujemy strategię koncentracji, czy raczej dywersyfikacji? Jeśli chcemy różnicować działalność, to w jakim zakresie?
4. Jak będziemy traktować konkurencję? Jakie podmioty tworzą naszą główną konkurencję? W czym są lepsze? W jakim zakresie możemy konkurować? W jakich obszarach konkurencji musimy unikać? Która ze strategii konkurencji jest nam najbliższa? Na jaką możemy sobie pozwolić?
5. Na jakim rynku chcemy działać? Ogólnym, gdzie funkcjonuje wiele podmiotów oferujących podobny rodzaj dóbr? Niszowym? Lokalnym - jak zdefiniowanym? Krajowym? Kim będą główni odbiorcy?
6. Czym ma wyróżniać się nasza firma? Jak ma być postrzegana? Jaką wartość będziemy oferować klientowi? Jakie będą nasze relacje z otoczeniem? Nasz stosunek do środowiska? Jakie cechy działalności gospodarczej mają dla nas największe znaczenie – efektywność ekonomiczna, zorientowanie na klienta, uczciwość i rzetelność, innowacyjność, dbałość o jakość, inne?

3.2. Kilka słów o spójności strategii działalności gospodarczej z ogólną strategią organizacji

Niezależnie od tego, na jaką formę prawną i organizacyjną prowadzenia działalności gospodarczej zdecydujemy się, musimy pamiętać, iż całość działań organizacji, system wartości, kultura organizacyjna powinny być spójne i oparte na podobnych zasadach. Stąd nawet przy wyborze wariantu,

w którym zakładamy dużą autonomię jednostki prowadzącej działalność gospodarczą, musimy zadbać o podobne rozumienie pryncypiów naszej działalności. Warunkiem zachowania spójności jest dobra wewnętrzna komunikacja, wspólna polityka komunikacji z otoczeniem oraz w wyważony sposób sprawowana funkcja nadzoru kierownictwa organizacji, które „ma oko na wszystko”.

Co to oznacza? Organizacja działająca na rzecz równych szans, zatrudniając pracowników w ramach swojego biznesowego przedsięwzięcia, powinna zatroszczyć się o wcielenie w życie takich zasad (mimo iż nie zawsze będzie to najprostszym rozwiązaniem). Z kolei w przedsiębiorstwie prowadzonym przez organizację ekologiczną należałoby zadbać o kwestie ochrony środowiska, np. w obszarze zużycia energii czy zagospodarowania odpadów. Natomiast podmiot zajmujący się monitoringiem prawa musi szczególnie starannie przygotować się do działania zgodnie z obowiązującymi przepisami, w możliwie przejrzysty sposób.

4.

Zarządzanie zmianą w ekonomizującej się organizacji

W ostatnich latach zarządzanie zmianą stało się modną koncepcją, co w dużej mierze uzasadnione jest faktem coraz częściej uświadamianego sobie przez wiele osób i instytucji funkcjonowania w „burzliwych czasach”⁸. Menedżerowie, którzy stają wobec wyzwań działania w warunkach niepewności i których wcale nie pociesza motto, iż „jedyną rzeczą stałą jest zmiana”, nie zawsze czują się przygotowani do negocjowania *status quo*, radzenia sobie z oporem pracowników, szukania i wdrażania nowych rozwiązań. Stąd utrzymujące się zainteresowanie literaturą i szkoleniami na ten temat. Warto zauważyć, iż zarządzanie zmianą, o którym mowa w tym rozdziale, nie dotyczy bieżących zmian, jakie „same się dzieją” niemal każdego dnia. Pod pojęciem tym rozumiemy:

ustrukturyzowane podejście do zmiany zachodzącej w ludziach, grupach i społecznościach, umożliwiającej transformację, czyli przejście od obecnego stanu do nowego, pożądanego.

Z definicji tej wyraźnie wynika, iż zarządzanie zmianą nie polega na doraźnych działaniach w odpowiedzi na kryzysową sytuację; jest to raczej wdrażanie przemyślanej strategii mającej określony cel. W przypadku organizacji pozarządowej planującej uruchomienie dochodowego przedsięwzięcia taką zmianą będzie przejście od funkcjonowania jedynie w obszarze nieodpłatnych działań statutowych do równoległego prowadzenia dwóch odmiennych rodzajów działalności.

Przyszły pozarządowy przedsiębiorca będzie musiał zaplanować szereg zmian w sposobie prowadzenia gospodarki finansowej, w procesach decyzyjnych, komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, zarządzaniu ludźmi, PR i marketingu, a nawet w samej strukturze organizacji. Powinien też krytycznie

⁸ Termin „burzliwych czasów”, czyli takich, kiedy gospodarka i życie społeczne podlega wielu zmianom w dość krótkim czasie, przy czym niektóre z tych zmian mają charakter prawdziwych transformacji, wprowadził Peter F. Drucker. Jego książka „Zarządzanie w czasach burzliwych” ukazała się w 1995 roku także w Polsce.

ocenić przydatność stosowanych dotąd metod zarządzania w prowadzeniu własnego przedsiębiorstwa i – być może – niektóre z nich porzucić.

4.1. Mechanizm procesu zmiany

Na początku lat 20. ubiegłego wieku Kurt Lewin⁹ stworzył koncepcję trójfazowego schematu zmiany. Wyróżnił następujące po sobie fazy: rozmrożenia, transformacji i zamrożenia.

Rozmrożenie

Ludzie w naturalny sposób dążą do uzyskania i utrzymania poczucia bezpieczeństwa i stabilności. Chcą mieć kontrolę nad tym, co robią. Jakakolwiek zmiana powoduje u nich uczucie niepewności, dyskomfortu, czasem wręcz zagrożenia. Wolą więc niczego nie zmieniać ani w otoczeniu, ani we własnym sposobie działania – będą trwać w stanie „zamrożenia”. Aby zmiana była możliwa, trzeba dokonać rozmrożenia; spowodować, by ludzie porzucili swoje dotychczasowe przyzwyczajenia, praktyki, sposób myślenia. Poniżej podajemy kilka wskazówek dla zarządzającego zmianą w fazie rozmrażania.

Przykładowe techniki wykorzystywane w fazie rozmrażania

- **Wskaż na zagrożenie:** wyeksponuj lub stwórz kryzys. Przedstaw czarny scenariusz tego, co nastąpi, jeśli nie wprowadzicie zmian.
- **Postaw wyzwanie:** zainspiruj ludzi do osiągnięcia ambitnych celów. Zmotywuj ich do zrobienia czegoś wyjątkowego – przekonaj, że jeśli się postarają, dokonają zmian, z których będą dumni.
- **Wydadź polecenie:** po prostu poleć im, żeby zaczęli różne rzeczy zmieniać. Zdejmij to z nich poczucie odpowiedzialności za ewentualne niepowodzenia.
- **Stwórz sytuację destabilizacji:** potrząśnij ludźmi, wyprowadź ze strefy osobistego komfortu. Skonfrontuj z wadami i ograniczeniami obecnych rozwiązań, szczególnie tych, w których realizację są bezpośrednio zaangażowani.
- **Edukuj:** naucz, że trzeba wprowadzać zmiany, bo jak mówiła Czarna Królowa z „Alicji po tamtej stronie lustra”: *U nas trzeba pędzić co sił w nogach, aby utrzymać się w tym samym miejscu. A żeby zmienić miejsce, trzeba biec co najmniej dwa razy szybciej.*
- **Zmień strukturę organizacji:** przeprojektuj organizację tak, aby sama struktura zmuszała do zmiany.
- **Angażuj ludzi w planowanie:** stwórzcie całościowy plan zmiany, w którego przygotowanie będą zaangażowani wszyscy realizujący potem tę zmianę.

⁹ Kurt Lewin – psycholog niemiecki, urodzony w polskim Mogilnie, w latach 30. wyemigrował do USA. Zajmował się teorią zachowania i teorią osobowości. Zarządzającym jest bardziej znany jako twórca analizy pola sił i prekursor *action research* oraz teorii zmiany organizacyjnej.

Faza transformacji

Oznacza całościowe przekształcenie naszej dotychczasowej rzeczywistości. Aby uniknąć pokusy pozostawania zbyt długo w okresie przejściowym, należy dość dokładnie określić stan docelowy. Na ogół najtrudniejszy jest sam początek transformacji, kiedy wszyscy mają wrażenie pogrążania się w chaosie. Częste spotkania, bardziej dyrektywny sposób zarządzania; pokazywanie, co już zostało zrobione, a co musimy zrobić w najbliższym czasie pomaga utrzymywać właściwy kierunek i zmniejsza poczucie zagubienia. Transformacja wymaga przede wszystkim przemyślanego planu i konsekwencji we jego wdrażaniu.

Przykładowe techniki wykorzystywane w fazie transformacji

- **Gotowanie żaby:** małe, stopniowe zmiany nie będą specjalnie zauważalne i odczuwalne. Dlatego czasem warto zastosować tę technikę nawet za cenę wydłużenia procesu transformacji.
- **Zaoferuj coaching¹⁰:** wesprzyj zarządzających niższego szczebla. Spotykaj się z nimi, wysłuchaj, z czym mają problemy, doradź.
- **Łatwe zadania na początek:** plan transformacji ułóż tak, aby pierwsze zadania były w miarę łatwe, proste i dawały poczucie satysfakcji.
- **Dawaj zmiany:** dokonaj niedużej zmiany i odczekaj – zatrzymaj na pewien okres proces dalszych zmian. Kiedy sytuacja nieco się ustabilizuje, wprowadź kolejną zmianę.
- **Angażuj ludzi:** postaraj się przydzielić jakieś zadania możliwie dużej liczbie osób. Również te ważne deleguj do pracowników waszej organizacji.
- **Zarządzaj przez cele:** wyznacz mierzalne cele dla całej organizacji, poszczególnych jednostek i komórek, dla zespołów i pojedynczych osób.
- **Edukuj** (jak w fazie rozmrożenia).

Faza zamrożenia

Po fazie transformacji czas utrwalić zmiany; sprawić, aby nowe schematy i sposoby działania, nowe zachowania stały się częścią codziennej praktyki organizacji. Częstym błędem jest zlekceważenie znaczenia tej fazy, jednak bez zamrożenia zmiany, ryzyko powrotu do starych rozwiązań i zwyczajów jest bardzo wysokie. Trzeba więc wprowadzić nowe procedury i utrudnić powrót do przeszłości.

Przykładowe techniki wykorzystywane w fazie zamrożenia

- **Spalcie za sobą mosty:** zadбай, aby nie było drogi odwrotu od wprowadzonych zmian.
- **Zinstytucjonalizuj zmiany:** wbuduj je w formalny system organizacji, zatwierdź w wewnętrznych regulaminach, przy pomocy uchwał, procedur przepływu informacji i dokumentów oraz procedur podejmowania decyzji.
- **Nagradzaj właściwe zachowania:** daj wyraźny sygnał, iż kierownictwo docenia wysiłki indywidualnych osób, które wspierają swoimi działaniami wprowadzoną zmianę.

10 Coaching – kierowanie indywidualnym rozwojem kompetencji pracownika w określonej dziedzinie przy pomocy trenera (coacha). Coachem może być przełożony lub bardziej doświadczony pracownik. Ważną rolę w coachingu odgrywa przekazywanie pracownikowi informacji zwrotnych na temat sposobu wykonywania przez niego konkretnych zadań.

- **Wprowadź rytuały i zwyczaje utrwalające zmiany.**
- **Skuś przyszłymi profitami:** pokaż, jakie konkretne korzyści mogą wszyscy uzyskać w średniookresowej perspektywie. Przekonaj, że warto podjąć wysiłek i działać według nowych zasad - w niedługim czasie nakłady te zwrócą się z nawiązką.

4.2. Opór wobec zmiany

W procesie zmiany ścierają się ze sobą dwie główne siły: dążenie do zmiany i opór wobec niej. Opór najprościej można zdefiniować jako umiejętność unikania tego, czego chce od nas otoczenie. Najczęściej można spotkać się z opiniami, iż opór należy przezwyciężać, jednak zwolennicy teorii opartych na Gestalcie¹¹ uważają, iż z oporem należy pracować, bo jest równie cenny jak siła prowadząca do zmiany. Ludzie wykorzystują opór nie tylko do zapewnienia sobie wygody i spokoju, lecz także do utrzymania efektywności własnej pracy czy ochrony przed niebezpieczeństwem. Przyczyn oporu może być wiele: lęk przed nieznanym, niewystarczająca wiedza i niepełne informacje, zagrożenie dotychczasowego status quo, złe stosunki w organizacji, czasem zwykłe lenistwo. Znajomość źródeł oporu, jak i jego typowych przejawów na pewno pomaga w radzeniu sobie z trudnymi reakcjami ze strony pracowników. Te najczęstsze negatywne reakcje na zmianę to: bierny opór, odkładanie na potem, pozorna akceptacja, unikanie zmian, projektowanie zagrożeń, powoływanie się na stare, sprawdzone praktyki.

Opór w organizacji planującej rozpoczęcie działalności gospodarczej może wynikać z obawy przed zagrożeniami, takimi jak: rozmycie się misji organizacji, pogorszenie wizerunku, nieradzenie sobie z zarządzaniem nową strukturą, rozłam w zespole, nietrafiony pomysł biznesowy i związane z tym ryzyko strat finansowych. Zagrożenia te w wielu przypadkach są całkiem prawdopodobne, każde z nich powinno więc być starannie zanalizowane. Jeśli okaże się, że z niektórymi z tych ryzyk nie będziemy umieli sobie poradzić, trzeba dobrze zastanowić się, czy działalność gospodarcza jest dla nas dobrym rozwiązaniem.

11 Gestalt – kojarzy się przede wszystkim z nurtem w psychoterapii, jednak niektóre z przesłanek Gestaltu wykorzystano także w różnych koncepcjach zarządzania kładących nacisk na potrzebę holistycznego podejścia do organizacji i problematyki kierowania nią.

5.

Polecana literatura

Na polskim rynku brak jest dobrej literatury na temat zarządzania organizacjami pozarządowymi. Z drugiej strony w trzeciosektorowym środowisku panuje pogląd, iż wiedza zawarta w książkach dla menedżerów biznesu jest dla liderów organizacji nieprzydatna. Wydaje się to jednak zbyt daleko idącym uproszczeniem – mimo wszystko, uważny czytelnik znajdzie w nich wiele nowych informacji, gotowych pomysłów do wykorzystania i inspiracji do przyszłych działań. Poniżej przedstawiono listę kilku wybranych „kanonicznych” pozycji, z którymi warto się zapoznać (jeśli jeszcze do tej pory sami tego nie zrobiliście!):

1. Buckingham M., Coffman C., *Po pierwsze: złam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej*, MT Biznes, Warszawa 2004
2. Chan Kim, Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, Warszawa 2005
3. Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik Nowoczesność, Warszawa 1992
4. Kotler P., *Marketing*, Rebis, Poznań 2008
5. Masaaki I., *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, Kaizen Institute, Warszawa 2007
6. Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1998