

2.7

Część 2

CSR jako wyzwanie dla współczesnych organizacji

Joanna Schmidt*

Orientacja przedsiębiorcza w perspektywie wyników organizacji non profit w Polsce

Streszczenie

Celem rozdziału jest analiza orientacji przedsiębiorczej w organizacjach non profit w kontekście wyników przez nie uzyskiwanych.

W opracowaniu zaprezentowano wyniki badania przeprowadzonego wśród 10 organizacji pozarządowych. Przeanalizowana została ich orientacja przedsiębiorcza w wymiarach: innowacyjności, proaktywności i podejmowania ryzyka; w perspektywie wyników finansowych organizacji. Wyniki badania nie umożliwiają wskazania bezpośredniego związku pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a wynikami organizacji pozarządowych. Wskazują jednak na istnienie cech charakteryzujących działalność organizacji (nastawienie na wysoką jakość, wiara w potencjał zespołu, misyjność), które mogą być istotnymi czynnikami wpływającymi na kształtowanie się tej relacji. Co więcej, organizacje zorientowane przedsiębiorczo mają umiejętność łączenia misyjnego działania z profesjonalnym podejściem do działania.

Słowa kluczowe: organizacje pozarządowe, organizacje non profit, orientacja przedsiębiorcza, innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka, wyniki

* Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, ORCID: 0000-0002-7593-5738

Entrepreneurial Orientation in the Perspective of the Performance of Nonprofit Organizations in Poland

Abstract

The aim of the article is to analyse entrepreneurial orientation in nonprofit organizations in the context of the results obtained.

The article presents results of a survey conducted among 10 non-governmental organizations. Their entrepreneurial orientation is analysed in innovation, proactivity and risk taking dimension, in the perspective of their financial results.

The results of the study don't indicate a relationship between entrepreneurial orientation and performance of NGOs. However, they point out features characterizing the organization (focus on high quality, belief in the team's potential, mission focus), which may be important factors, influencing the formation of this relationship. What's more, entrepreneurial oriented organizations have the ability to combine mission focus with a professional approach to clients and colleagues.

Keywords: non-governmental organizations, nonprofit organizations, entrepreneurial orientation, innovation, proactivity, risk taking, results

Wprowadzenie

Pojęcie orientacji przedsiębiorczej (OP) jest szeroko eksplorowane w badaniach sektora biznesu, ale wzrasta zainteresowanie nim także w kontekście działalności organizacji typu non profit, w szczególności przedsiębiorstw społecznych. Wynika to z rosnącej roli sektora pozarządowego i przedsiębiorstw społecznych, a także rosnących oczekiwań darczyńców publicznych w odniesieniu do wyników tych organizacji oraz tworzenia wartości społecznych i ekonomicznych. Orientacja przedsiębiorcza może być również sposobem na zwiększenie wydajności i skuteczności tych podmiotów w realizacji celów społecznych¹. Z drugiej strony podnosi się także wątpliwości wskazujące na przedsiębiorczość jako zagrożenie dla misyjności i społecznych celów działania organizacji społecznych².

¹ P. Mikołajczak, *Źródła i instrumenty finansowego wsparcia przedsiębiorstw społecznych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2017.

² *Ibidem*.

W tym kontekście w artykule podjęto się dokonania analizy orientacji przedsiębiorczej w organizacjach non profit w kontekście wyników przez nie uzyskiwanych. Zaprezentowane zostaną wyniki badania przeprowadzonego wśród 10 wyróżniających się pod względem zarządzania organizacji non profit (metodą *case study*). W organizacjach tych wyróżniono i sklasyfikowano pojawiające się zachowania przedsiębiorcze, a także scharakteryzowano ich wyniki finansowe. W trakcie badań szukano odpowiedzi na pytanie o to, czy i w jakim zakresie orientacja przedsiębiorcza organizacji związana jest z uzyskiwanymi przez nią wynikami, a także, w jaki sposób kształtuje się ta relacja.

Organizacje pozarządowe w kontekście działalności przedsiębiorczej

Tradycyjnie organizacje pozarządowe (*non-governmental organization* – NGO) postrzega się w kategoriach działalności społecznej, misyjnej, związanej z realizacją celów społecznie użytecznych. Stąd także w nazewnictwie podkreśla się, że poza tym, iż są one pozarządowe (niezależne od instytucji publicznych), są też niedziałające dla zysku. Ten sposób działalności charakteryzuje jednak tylko pewne ograniczenia związane ze sposobem dystrybuowania zysku, a nie pozyskiwania go. Nie odnosi się też do działań przedsiębiorczych jako takich. A przedsiębiorczość jako pewna postawa wydaje się być ważnym elementem każdego rodzaju aktywności. Wiele badań wskazuje wręcz, że NGO powinny stawać się coraz bardziej przedsiębiorcze, by zapewnić sobie stabilność finansową albo pozostać konkurencyjnymi³. Działając jednak w innym kontekście niż biznes, muszą one łączyć ze sobą cele społeczne i ekonomiczne. Przedsiębiorczość w kontekście społecznym wskazuje na specyficzne działanie, wykorzystujące logikę biznesową w nowatorski i przedsiębiorczy sposób⁴. Obok wartości społecznych i misji społecznej pojawia się bowiem konieczność tworzenia wartości ekonomicznej, co z kolei rodzi trudności w radzeniu sobie z taką dwoistą i niejednoznaczną rolą oraz konfliktami z niej wynikającymi. R. Harding podkreśla dwie główne cechy takiej działalności, tj. (1) projekt ma cele społeczne, a nie generowanie zysku, oraz (2) dochód jest wykorzystywany, aby wspierać cele społeczne, a nie wracać do akcjonariuszy⁵.

³ P.C. Uncapher, *The Relationship between Entrepreneurial Orientation and Organizational Effectiveness: An Analysis of How Entrepreneurial Orientation is Manifested in the Nonprofit Context*, Education Doctoral, Paper 160, 2013 https://fisherpub.sjfc.edu/education_etd/160/ (dostęp: 30.12.2019).

⁴ T. Saebi, N.J. Foss, S. Linder, *Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises*, "Journal of Management" 2019, vol. 45, no. 1, s. 70–95.

⁵ R. Harding, *Understanding Social Entrepreneurship*, "Industry & Higher Education" 2007, s. 73–84.

Koncepcja orientacji przedsiębiorczej w kontekście organizacji non profit

Koncepcja orientacji przedsiębiorczej (OP) jest obecnie przedmiotem intensywnych dyskusji w literaturze⁶. OP odnosi się do procesów tworzenia strategii, które zapewniają organizacjom podstawę do podejmowania przedsiębiorczych decyzji i działań⁷. Jest to konstrukcja używana do uchwycenia, w jakim stopniu postawa firmy może być scharakteryzowana jako przedsiębiorcza lub konserwatywna, przyjmując, że jest pewne kontinuum⁸. Cechy tych organizacji wiążą się z rozwojem nowych i różnorodnych produktów, usług i procesów (innowacyjność), wdrażaniem tych innowacji przed konkurentami (proaktywność) oraz podejmowaniem odważnych i agresywnych kroków w celu wykorzystania możliwości (podejmowanie ryzyka)⁹. Te trzy atrybuty analizowane są w postaci niezależnych wymiarów orientacji przedsiębiorczej. W późniejszym czasie G.T. Lumpkin i jego współpracownicy uzupełnili je o autonomię i agresywność¹⁰.

Koncepcja orientacji przedsiębiorczej jest dość dobrze rozpoznana w kontekście organizacji sektora prywatnego¹¹, jednak zauważa się, że zainteresowanie nim w kontekście sektora społecznego (pozarządowego, przedsiębiorstw społecznych) wzrasta¹².

⁶ W.J. Wales, V.K. Gupta, F.T. Mousa, *Empirical Research on Entrepreneurial Orientation: An Assessment and Suggestions for Future Research*, "International Small Business Journal" 2011, vol. 31, no. 4, s. 357–383.

⁷ G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*, "Academy of Management Review" 1996, vol. 21, no. 1, s. 135–172; J. Wiklund, D. Shepherd, *Knowledge-based Resources, Entrepreneurial Orientation and the Performance of Small and Medium-sized Businesses*, "Strategic Management Journal" 2003, vol. 24, no. 13, s. 1307–1314.

⁸ M.H. Morris, J.W. Webb, R.J. Franklin, *Understanding the Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Nonprofit Context*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2011, s. 947–971.

⁹ G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *op.cit.*

¹⁰ G.T. Lumpkin, T.W. Moss, D.M. Gras, S. Kato, A.S. Amezcua, *Entrepreneurial Processes in Social Contexts: How Are They Different, If at All?*, "Small Business Economics" 2013, vol. 40, no. 3, s. 761–783.

¹¹ W.J. Wales, V.K. Gupta, F.T. Mousa, *op.cit.*

¹² G. Alarifi, P. Robson, E. Kromidha, *The Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Social Entrepreneurship Context*, "Journal of Social Entrepreneurship" 2019, DOI: 10.1080/19420676.2018.1541015; M. Gmür, P. Erpf, *Unternehmerische Organisationen im Dritten Sektor*, Verbands-Management, 43. Jahrgang, Ausgabe 2, 2017, s. 41–50; G.T. Lumpkin, T.W. Moss, D.M. Gras, S. Kato, A.S. Amezcua, *op.cit.*; K. Lurtz, K. Kreutzer, *Entrepreneurial Orientation and Social Venture Creation in Nonprofit Organizations: The Pivotal Role of Social Risk Taking and Collaboration*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly" 2017, vol. 46, no. 1, s. 92–115; H.J. Schmidt, C. Baumgarth, K.P. Wiedmann, F. Luckenbach, *Strategic Orientations and the Performance of Social Entrepreneurial Organisations (SEOs): A Conceptual Model*, "Social Business" 2015, vol. 5, no. 2, s. 131–155; H.L. Chen, C.H. Hsu, *Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in Non-Profit Service Organizations: Contingent Effect of Market Orientation*, "The Service Industries Journal" 2013, vol. 33, no. 5, s. 445–466; A. Beekman, S. Steiner, M. Wasserman, *Where Innovation Does a World of Good: Entrepreneurial Orientation and Innovative Outcomes in Nonprofit Organizations*, "Journal of Strategic Innovation and Sustainability" 2012, vol. 8, no. 2, s. 22–36; M.H. Morris, J.W. Webb, R.J. Franklin, *op.cit.*, s. 947–971.

Wynika to z rosnącej roli tego sektora i coraz większych oczekiwań darczyńców publicznych w zakresie wydajności oraz tworzenia wartości społecznych i ekonomicznych¹³. Istotnym czynnikiem działalności tych organizacji jest także konkurencja, ponieważ podmioty te rywalizują ze sobą (np. o wsparcie publiczne, granty), ale także z innymi graczami rynkowymi¹⁴. Przedsiębiorczość może być również dla nich sposobem na zwiększenie wydajności i skuteczności w realizacji celów społecznych i misji. W tym kontekście należy mieć na uwadze, że procesy przedsiębiorcze organizacji pozarządowej mogą się różnić od sytuacji przedsiębiorstw prywatnych, jeśli zostaną zastosowane w celu usatysfakcjonowania wielu interesariuszy i osiągnięcia zrównoważonych rozwiązań¹⁵, a motyw zysku zostanie wykluczony lub ograniczony¹⁶.

Mimo licznych problemów koncepcyjnych (zaznaczonych m.in. powyżej), istniejące analizy wskazują na to, że orientacja przedsiębiorcza jest konstruktem, który z powodzeniem można wykorzystać do badania organizacji sektora pozarządowego¹⁷. Wymaga on jednak odpowiedniego dostosowania tak, aby uwzględnił jego specyfikę, określone rozumienie misji, celów oraz warunki funkcjonowania i finansowania. Wiąże się to z koniecznością rewizji sposobów pomiaru orientacji przedsiębiorczej i jej wymiarów. Pierwsze takie próby były już podejmowane, jednak skale OP są rzadko adaptowane. Jak zauważają M.H. Morris i jego współpracownicy, bez dostosowania skal orientacji przedsiębiorczej badacze nie wychwytyją konkretnych form przedsiębiorczości w każdym kontekście, zapewniając w swoich badaniach jedynie częściową ocenę zjawisk¹⁸. Wśród istniejących adaptacji skal należy wymienić np. te opracowane przez J.A. Pearce'a i współpracowników (wymiary: innowacyjność, podejmowanie ryzyka, proaktywność, agresywność konkurencyjna, autonomia)¹⁹; Z.G. Voss'a, G.B. Voss, C. Moorman (innowacyjność, podejmowanie ryzyka, proaktywność, autonomia, skanowanie konkurencyjne)²⁰ lub M. Gmüra i U. Löffela (innowacyjność, podejmowanie ryzyka, proaktywność, agresywność, autonomia, mobilizacja we współpracy)²¹. W Polsce R. Kusa identyfikował

¹³ P. Mikołajczak, *op.cit.*

¹⁴ J.A. Kerlin, T. Pollak, *Nonprofit Commercial Revenue November*, "The American Review of Public Administration" 2011, vol. 41, no. 6, s. 686–704.

¹⁵ G.T. Lumpkin, T.W. Moss, D.M. Gras, S. Kato, A.S. Amezcua, *op.cit.*

¹⁶ M.H. Morris, S. Coombes, J. Allen, M. Schindehutte, *Antecedents and Outcomes of Entrepreneurial and Market Orientations in a Non-profit Context: Theoretical and Empirical Insights*, "Journal of Leadership and Organizational Studies" 2007, vol. 13, no. 4.

¹⁷ *Ibidem.*

¹⁸ M.H. Morris, J.W. Webb, R.J. Franklin, *op.cit.*

¹⁹ J.A. Pearce II, D.A. Fritz, P.S. Davis, *Entrepreneurial Orientation and the Performance of Religious Congregations as Predicted by Rational Choice Theory*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2010, vol. 34, no. 1, s. 219–248.

²⁰ Z.G. Voss, G.B. Voss, C. Moorman, *An Empirical Examination of the Complex Relationships between Entrepreneurial Orientation and Stakeholder Support*, "European Journal of Marketing" 2005, no. 39, s. 1132–1150.

²¹ M. Gmür, U. Löffel, *Unternehmerische Kultur und Zielerreichung in Pflegediensten*, *Verbands-Management*, 45. Jahrgang, Ausgabe 2, 2019, s. 17–25.

różnice między pomiarem przedsiębiorczości organizacyjnej w kontekście organizacji non profit i for profit, aby zaproponować narzędzia dostosowane do kontekstu organizacji pozarządowych²². Ustalenia badacza wskazują, że OP można mierzyć w organizacjach non profit przy użyciu istniejących skal zaprojektowanych dla organizacji biznesowych, jednak muszą one zostać zmodyfikowane, głównie pod kątem agresywności konkurencyjnej i autonomii. Dodatkowo skalę należy wzbogacić o elementy związane ze współpracą z innymi organizacjami. Wyniki te są zbieżne z ustaleniami innych autorów²³.

Orientacja przedsiębiorcza i jej związek z wynikami organizacji społecznych

W przeprowadzonej metaanalizie A. Rauch i jego współpracownicy²⁴ wskazują na systematyczne i solidne dowody na pozytywny, umiarkowany duży związek między OP a wydajnością i wynikami organizacji, choć równocześnie nadal toczy się dyskusja na temat natury tego związku, a przede wszystkim zmiennych moderujących.

Należy jednocześnie podkreślić, że większość istniejących badań potwierdza powiązanie orientacji przedsiębiorczej i wyników organizacji w kontekście sektora społecznego²⁵, jednak wyniki innych badań nie zawsze są rozstrzygające²⁶. To, które wymiary OP wskazuje się jako charakteryzujące pozytywny związek z wynikami, różni się w poszczególnych badaniach. W badaniach G. Alarifi i współpracowników²⁷ były to innowacja i proaktywność, w badaniach J.A. Pearce'a i współpracowników²⁸ innowacyjność i autonomia, natomiast wyniki badań M. Gmüra i U. Löffela²⁹ wskazują na związek wyników organizacji i OP w wymiarach mobilizacji społeczności, innowacyjności, proaktywności i podejmowania ryzyka.

²² R. Kusa, *Measuring Entrepreneurial Orientation in the Social Context*, "Entrepreneurial Business and Economics Review" 2016, vol. 4, no. 3, s. 117–129.

²³ M. Gmür, U. Löffel, *op.cit.*

²⁴ A. Rauch, J. Wiklund, G.T. Lumpkin, M. Frese, *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*, "Entrepreneurship: Theory & Practice" 2009, vol. 33, no. 3, s. 761–787.

²⁵ J. Baumann-Fuchs, M. Gmür, *Unternehmerische Führung in Sozialen Organisationen*, *Verbands-Management*, 45. Jahrgang, Ausgabe 2, 2019, s. 6–16; A. Caruana, M.T. Ewing, B. Ramaseshan, *Effects of Some Environmental Challenges and Centralization on the Entrepreneurial Orientation and Performance of Public Sector Entities*, "Service Industries Journal" 2012, vol. 22, no. 2, s. 43–58; J.A. Pearce II, D.A. Fritz, P.S. Davis, *op.cit.*

²⁶ J.A. Davis, L.D. Marino, J.R. Aaron, C.L. Tolbert, *An Examination of Entrepreneurial Orientation, Environmental Scanning, and Market Strategies of Nonprofit and For-profit Nursing Home Administrators*, "Non-profit and Voluntary Sector Quarterly" 2011, no. 40, s. 197–211.

²⁷ G. Alarifi, P. Robson, E. Kromidha, *op.cit.*

²⁸ J.A. Pearce II, D.A. Fritz, P.S. Davis, *op.cit.*

²⁹ M. Gmür, U. Löffel, *op.cit.*

Warto także zwrócić uwagę, że agresywność jest zwykle wymiarem, który nie ma związku z wynikami w organizacjach, prawdopodobnie ze względu na ich tożsamość społeczną³⁰.

W Polsce orientacja przedsiębiorcza, zwłaszcza w kontekście niezwiązanym z sektorem prywatnym, jest bardzo rzadko obiektem badań. Z podejmowanych prób należy jednak zwrócić uwagę np. na identyfikację związku między orientacją przedsiębiorczą a postrzeganym sukcesem w przedsiębiorstwach społecznych³¹. Badania te potwierdziły istnienie pozytywnego związku między poziomem orientacji przedsiębiorczej a miernikami sukcesu, a także między orientacją przedsiębiorczą a stabilnością finansową organizacji. Z kolei R. Porzak i M. Sagan³² przeanalizowali związek nadziei na sukces i orientacji przedsiębiorczej w różnych typach organizacji. Wyniki wskazują, że osoby zatrudnione w instytucjach samorządowych (a nie osoby zatrudnione w fundacjach) wykazują większą nadzieję na sukces i orientację przedsiębiorczą, a także większą pewność siebie, większą motywację do działania i orientację na kierownictwo. Ogólny poziom orientacji przedsiębiorczej jest bardziej związany (pozytywnie) z przekonaniem o silnej woli niż z przekonaniem o umiejętności znalezienia rozwiązania.

Metodyka i wyniki badań

Prezentowane poniżej wyniki badań stanowią część większego projektu badawczego, którego celem była analiza praktyk zarządzania w wielkopolskich organizacjach pozarządowych. Badanie realizowane było w 2018 r. i miało trzyetapowy charakter.

W pierwszym etapie przeprowadzono ankietę składającą się z 26 pytań dotyczących wybranych aspektów funkcjonowania organizacji: relacji z jej zespołem, współpracy z otoczeniem zewnętrznym, strategii, wolontariatu oraz finansowania. Na podstawie badania ankietowego wyłoniono 10 organizacji wyróżniających się pod kątem zarządzania i zakwalifikowano je do dalszego etapu badania, przeprowadzonego metodą wywiadu pogłębionego przy wykorzystaniu częściowo ustrukturyzowanego kwestionariusza wywiadu. Respondentami były osoby pełniące kluczowe funkcje w organizacji. Wywiady przeprowadzone zostały bezpośrednio w organizacjach. Na trzecim etapie badania sporządzono raporty, posiłkując się udostępnionymi przez respondentów dodatkowymi materiałami, związanymi z działalnością organizacji. W efekcie powstało

³⁰ M.H. Morris, J.W. Webb, R.J. Franklin, *op.cit.*

³¹ M. Wronka-Pośpiech, *Identyfikacja zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a sukcesem przedsiębiorstw społecznych – wyniki badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2015, z. 83, s. 735–746.

³² R. Porzak, M. Sagan, *Nadzieja i przedsiębiorczość – psychologiczne aspekty zarządzania*, „Zeszyty Naukowe WSEI. Seria: Ekonomia” 2013, nr 6(1), s. 179–193.

10 szczegółowych raportów mających charakter analiz przypadków (*case study*). W grupie badanych podmiotów znalazło się siedem stowarzyszeń i jedna fundacja, funkcjonujące w sześciu różnych obszarach działalności.

Zebrane od organizacji informacje posłużyły do analizy umożliwiającej ocenę jej wyników oraz wymiarów orientacji przedsiębiorczej. Poddane analizie wyniki organizacji obejmowały wyniki finansowe tj.: źródła przychodów (wzięto pod uwagę te źródła, które badane organizacje wykorzystywały w największym zakresie, tj. przychody ze źródeł publicznych, przychody z działalności gospodarczej, odpis 1%), wielkość przychodów oraz ich zmienność (wzrost/spadek/stabilność) w latach 2015–2017. Ze względu na brak możliwości jednoznacznej, porównywalnej oceny innych wskaźników (np. stopnia realizacji celów), zrezygnowano z brania ich pod uwagę.

Jeśli chodzi o orientację przedsiębiorczą, analizie poddano trzy najczęściej wskazywane w literaturze wymiary, tj. innowacyjność, proaktywność i podejmowanie ryzyka. Ich obecność była analizowana pod kątem poszczególnych obszarów funkcjonowania organizacji (wskazanych wyżej). Wzięto pod uwagę zarówno produkty/usługi oferowane klientom/beneficjentom oraz zachowania wobec zewnętrznych interesariuszy, jak i procesy wewnątrz organizacji. W poszczególnych zakresach analizowano:

- innowacyjność: czy organizacja oferuje nowe produkty/usługi, czy trzyma się sprawdzonych działań? Jaki jest stopień nowości tych zmian? Czy organizacja stara się nieustannie ulepszać, zmieniać ofertę, poszerzać zakres działania, zwiększać wydajność procedur? Czy może preferuje standardowe, sprawdzone rozwiązania, lubi rutynę, boi się nowości, zmian?
- podejmowanie ryzyka: czy w organizacji podejmuje się ryzyko i próbuje rozwiązań, działań, które niosą ryzyko niepowodzenia? Czy niepowodzenie traktuje się jako część procesu rozwoju czy raczej porażkę, która może zaprzepaścić sukcesy organizacji? Do jakich sfer odnosi się to ryzyko: czy ma ono charakter finansowy, czy dotyczy takich kwestii jak stabilność funkcjonowania, przywiązanie, władza?
- proaktywność: czy w organizacji rozważa się przyszłe kierunki rozwoju, planuje w sposób strategiczny i niezależny, czy raczej dominuje oczekiwanie na pomoc, wsparcie, podpowiedzi od innych? Czy organizacja inicjuje działania i pomysły, czy jest podmiotem, które dołącza do inicjatyw proponowanych przez innych? Czy strategia uwzględnia rozwój, nowe potrzeby?

Ze względu na jakościowy charakter badania trudno byłoby w sposób punktowy ocenić poszczególne przejawy orientacji przedsiębiorczej, w związku z tym zdecydowano się na uproszczoną skalę, wskazując niski, średni lub wysoki poziom poszczególnych wymiarów w organizacji, który uwzględnia różne przejawy danego wymiaru orientacji przedsiębiorczej.

Wyniki, w sposób syntetyczny, zaprezentowano w tabeli 2.7.1.

Tabela 2.7.1.

Orientacja przedsiębiorcza i wyniki działania w badanych organizacjach non profit

	Orientacja przedsiębiorcza					Wyniki			
	Innowacyjność	Proaktywność	Podjęmowanie ryzyka	Ogólnie	Przychody ze źródeł publicznych (w %)	Przychody z działalności gospodarczej (w %)	Odpis 1% (w %)	Wielkość przychodów w 2017 r. (w mln PLN)	Stabilność / wzrost w latach 2015–2017
A	Średni	Wysoki	Wysoki	Wysoki	60	30	0	Ponad 1	Wzrost
B	Średni	Średni	Średni	Średni	77	13	0,03	Ponad 1	Stabilność
C	Niski	Niski	Niski	Niski	77	10	0	Ponad 1	Stabilność
D	Średni	Niski	Niski	Niski	23	0	76	Ponad 1	Stabilność
E	Niski	Niski	Niski	Niski	63	0	3	0,5–1	Stabilność
F	Średni	Średni	Wysoki	Wysoki	0	0	0	0,5–1	Stabilność
G	Średni	Średni	Niski	Średni	0	68	0	0,05–0,1	Wzrost
H	Wysoki	Wysoki	Wysoki	Wysoki	6	0	49	Ponad 1	Stabilność
I	Wysoki	Średni	Średni	Średni	98	1	0,01	Ponad 1	Stabilność
J	Niski	Niski	Niski	Niski	46	1	0	0,05–0,1	Wzrost

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli chodzi o wymiar innowacyjności orientacji przedsiębiorczej, to w przypadku większości badanych organizacji ma on średni poziom (tylko jedna z nich prezentuje wysoki poziom). Organizacje podejmują pewien wysiłek, aby proponować nowe rozwiązania – zarówno swoim interesariuszom, jak pracownikom i wolontariuszom, jednak w większości przypadków propozycje te mają ograniczony charakter i polegają jedynie na modyfikacji, ulepszeniu, korekcie. Rzadko zmiany te mają bardziej kompleksowy, strategiczny charakter, a jeśli takie działania są podejmowane, częściej są wymuszone przez okoliczności (np. wymagania grantodawców albo konieczność poszukiwania nowego źródła finansowania), niż wynikają z inicjatywy organizacji, która pragnie wyprzedzić zachodzące zmiany. Z tego względu raczej średni i niski poziom (po cztery organizacje) charakteryzuje także wymiar proaktywności. Organizacje często podpatrują rozwiązania stosowane w innych NGO, choć planują najczęściej tylko w perspektywie najbliższego roku (rzadko w perspektywie 3–5 lat). Planowane działania mają także częściej charakter „ucieczki od regresu” niż planowania ekspansji – są powodowane strachem, obawami przed utratą źródeł finansowania, stabilności zespołu. W pojedynczych przypadkach (np. organizacja H) planowane działania rzeczywiście wykraczają poza dotychczasowe aktywności, wiążą się z „rzuceniem sobie wyzwania” i budowaniem wokół tego wielu inicjatyw lub (organizacja A) strategicznym podejściem do wdrażania nowych pomysłów

i rozwiązań. Najmniej przedsiębiorcze są jednak organizacje w kontekście podejmowania ryzyka (aż pięć organizacji charakteryzuje niski poziom w tym wymiarze). Ma to zapewne uzasadnienie w kontekście oczekiwań grantodawców (a większość organizacji korzysta w dużej mierze z finansowania ze źródeł publicznych, choć nierzadko dotyczy to także grantów finansowanych przez instytucje prywatne). Z punktu widzenia grantodawcy bowiem zazwyczaj na ryzyko nie ma miejsca, a projekt nie może się nie udać (oczekuje się wtedy zwrotu środków). Nie przewiduje się w takim wypadku także możliwości dokonywania znaczących zmian w projekcie. To wszystko powoduje, że większość badanych organizacji podkreślała cykliczność i powtarzalność działań – ich trwałość raczej niż podejmowanie nowych, niesprawdzonych inicjatyw, obarczonych znacznie większym ryzykiem porażki. Realizacji nowych pomysłów podejmuje się chętniej organizacja A (działająca w dziedzinie kultury i sztuki), dla której jest to sposób na wyróżnienie się i wybicie wśród innych podmiotów, a także przyciągnięcie sponsorów. Z innego założenia wychodzi organizacja F (edukacja i pomoc społeczna), dla której ryzyko jest efektem przywiązania do własnych wartości, chęci realizacji zadań w sposób zgodny z wypracowaną przez siebie, zapewniającą skuteczność, metodyką działania. Z tego względu bardzo niechętnie idzie na kompromisy i nie chce się naginać do wymagań grantodawców czy sponsorów. To z kolei rodzi konieczność wymyślania wciąż nowych sposobów na zapewnienie ciągłości działania organizacji i jednocześnie realizację celów. Organizacja H (opieka medyczna) z kolei chętnie podejmuje ryzyko, ponieważ nauczyła się korzystać z zasobów otoczenia, pozyskiwać ludzi i pieniądze, przekonywać do udziału w dużych, niepewnych przedsięwzięciach – jest to więc rezultat umiejętności z jednej strony, a z drugiej doświadczeń i zbudowanego w ten sposób zaufania.

Jeśli chodzi o wyniki finansowe badanych organizacji, to zdecydowana większość z nich, jak wspomniano wcześniej, korzysta głównie ze źródeł publicznych. Działalność gospodarczą prowadzi sześć organizacji, choć tylko w jednym przypadku jest to podstawowe źródło przychodów, a w trzech kolejnych przypadkach można powiedzieć, że to dość ważna pozycja w budżecie (między 10% a 30% przychodów). Dla dwóch organizacji głównym źródłem finansowania jest odpis 1% podatku. Co ciekawe jednak, w przypadku analizowanych organizacji źródło finansowania nie różnicuje ich pod kątem poziomu wymiarów orientacji przedsiębiorczej. Wydawałoby się, że organizacje prowadzące działalność gospodarczą (szczególnie takie, dla których jest to ważne źródło finansowania) powinny się wyróżniać pod tym względem. Nie różnicuje organizacji (jeśli chodzi o orientację przedsiębiorczą) także wielkość przychodów (podobna w większości przypadków) ani to, czy obserwowany był w ostatnich latach wzrost przychodów. Oczywiście, znaczącym ograniczeniem dla wyciągania wniosków dotyczących takich relacji jest bardzo mała próba badawcza, jednak charakter badań i różnorodność

zgrupowanych informacji umożliwiły przyjrzenie się także innym cechom organizacji, które w kontekście rozwijania orientacji przedsiębiorczej mogą być istotne.

Literatura przedmiotu niestety w niewielkim zakresie wskazuje na zmienne organizacyjne, które mogą wpływać na kształt relacji między orientacją przedsiębiorczą a wynikami organizacji, jako że badania w tym zakresie znajdują się w fazie eksploracji³³. Dostrzega się znaczącą lukę, jeśli chodzi o analizę zarówno zmiennych pośredniczących, jak i zmiennych kontrolnych, które umożliwiłyby trafniejszą i bardziej precyzyjną analizę relacji między OP a wynikami organizacji. W kontekście organizacji pozarządowych wskazuje się np. na istotną rolę przywództwa (przywództwo transformacyjne sprzyja OP), systemu kontroli, aktywności zarządu³⁴, a także kultury organizacyjnej.

Ze względu na brak dostrzegalnego związku pomiędzy orientacją przedsiębiorczą i wynikami finansowymi organizacji w prezentowanym badaniu podjęto się przeanalizowania najważniejszych cech organizacji, szukając zmiennych, które (potencjalnie) mogłyby wpływać na kształt relacji OP–wyniki organizacji. Badane organizacje są stosunkowo podobne pod względem strukturalnym (wielkość, wiek, skład zarządu), w związku z tym skoncentrowano się na zmiennych związanych z zachowaniami w organizacji i kulturą organizacyjną (w tym zakresie organizacje prezentowały różne filozofie działania i podejścia do prowadzenia działalności). Po pierwsze, należy zauważyć, że dla wszystkich organizacji o silnej orientacji przedsiębiorczej bardzo duże znaczenie miał misyjny charakter działania. Każda z nich bardzo wyraźnie identyfikuje się z deklarowaną misją, uważa działalność organizacji za bardzo ważną, a jej członkowie/pracownicy utożsamiają się z organizacją i są do niej przywiązani. Realizacja misji jest tam priorytetem i jest ważniejsza niż zarabianie pieniędzy (co oczywiście też jest istotne). Wiąże się to także z dużym zaangażowaniem zespołu i poczuciem sensu tego, co robią. Zauważalna i charakterystyczna dla organizacji z wysokimi wynikami OP jest także wiara w potencjał zespołu – przekonanie o jego kompetencjach, akceptacja różnorodności i chęć inwestowania w rozwój jego członków.

Ważnym czynnikiem wyróżniającym organizacje o wysokich wynikach orientacji przedsiębiorczej okazało się też nastawienie na wysoką jakość usług. Obok misyjności i przekonania o istocie działalności organizacji każda z nich w sposób niezwykle poważny podchodzi do oferowanych przez siebie usług (i rzadziej produktów), jeśli chodzi o ich jakość, zadowolenie klientów/beneficjentów. Zależnie od profilu działalności bardzo się dba np. o rzetelne przygotowanie kadry, zapewnienie możliwie największego komfortu pacjentom, przestrzeganie procedur, realizację założeń programów działań i ich

³³ W.J. Wales, V.K. Gupta, F.T. Mousa, *Empirical Research on Entrepreneurial Orientation: An Assessment and Suggestions for Future Research*, "International Small Business Journal" 2011, vol. 31, no. 4, s. 357–383.

³⁴ M.H. Morris, S. Coombes, J. Allen, M. Schindehutte, *op.cit.*

skuteczność. Pracownicy i członkowie zarządów odpowiedzialnie podchodzą do realizowanych zadań. Trudno stwierdzić, jaki związek ma takie zachowanie z przedsiębiorczością – czy może to być bardziej skutek podejmowania wcześniej jakichś inicjatyw, czy może ich przyczyna. Prawdopodobne wydaje się też to, że istotność tego aspektu jest charakterystyczna dla organizacji pozarządowych. W tym sektorze wskazuje się bowiem częściej na brak profesjonalizmu, który w tym kontekście może być brakującym ogniwem, umożliwiającym skuteczne podejmowanie działań przedsiębiorczych³⁵.

Przedstawione wyniki badań pokazują, że warto zwrócić także uwagę na współwystępowanie silnego nacisku na misyjność działań, jak i na ich profesjonalizm, wysoką jakość. Niestety w literaturze, ale także wśród praktyków sektora, często te dwie wartości się sobie przeciwstawia, sugerując, że organizacja może być albo społeczna, misyjna, podejmująca działanie „z potrzeby serca”, albo profesjonalna, czyli nastawiona biznesowo, rynkowo. Wydaje się jednak, że zaobserwowany dualizm pozwala wyjaśniać, w jaki sposób orientacja przedsiębiorcza może być sposobem na zwiększenie wydajności i skuteczności tych podmiotów w realizacji celów społecznych³⁶, choć być może należałoby w analizach uwzględnić także inne istotne czynniki. Te dwa aspekty działalności organizacji (misyjność, profesjonalizm) wspierają się jednak raczej, niż ze sobą konkurują.

Podsumowanie

Badania orientacji przedsiębiorczej w kontekście organizacji spoza sektora biznesu znajdują się w fazie początkowej, stąd niewiele dotąd wiadomo o charakterystyce tego zjawiska, a także jego znaczenia i powiązań z innymi zmiennymi.

Prezentowane badania mają charakter eksploracyjny, oparte są na analizie 10 przypadków, stąd możliwości wnioskowania na jego podstawie pozostają ograniczone. Niemniej, poczynione ustalenia wskazują na rolę zmiennych organizacyjnych w kształtowaniu orientacji przedsiębiorczej organizacji. Nie udało się zaobserwować związku orientacji przedsiębiorczej z wynikami finansowymi organizacji, wskazano jednak kilka zmiennych, które mogą mieć znaczenie dla rozwoju orientacji przedsiębiorczej. Wśród nich można wskazać: silne oparcie na misji organizacji, duże zaangażowanie zespołu organizacji (w tym zarządu) i wiarę w potencjał zespołu oraz nastawienie na wysoką jakość i profesjonalizm działania. Szczególnie ciekawym wątkiem wydaje się być tutaj

³⁵ J. Schmidt, *Kierunki rozwoju organizacji pozarządowych i sektora pozarządowego*, w: *Zrównoważony rozwój organizacji pozarządowych wobec wyzwań współczesności*, P. Mikołajczak (red.), Wyd. CeDeWu, Poznań 2019, s. 7–33 (w druku).

³⁶ P. Mikołajczak, *Źródła i instrumenty finansowego wsparcia przedsiębiorstw społecznych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2017; M. Wronka-Pośpiech, *op.cit.*

umiejętność zorientowanych przedsiębiorczo organizacji łączenia misyjnego działania z profesjonalnym podejściem do klientów i współpracowników.

Dalsze badania są konieczne, by lepiej wyjaśnić rolę orientacji przedsiębiorczej w organizacjach non profit, a także znaczenie specyficznych cech organizacji pozarządowej (oraz kontekstu, w którym funkcjonują) dla rozwoju tego zjawiska. Szczególnie istotne byłoby prowadzenie w tym zakresie badań ilościowych, umożliwiających przyjrzenie się szerszej populacji i obserwację istniejących zależności.

Bibliografia

- Alarifi G., Robson P., Kromidha E., *The Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Social Entrepreneurship Context*, "Journal of Social Entrepreneurship" 2019, DOI: 10.1080/19420676.2018.1541015
- Baumann-Fuchs J., Gmür M., *Unternehmerische Führung in Sozialen Organisationen*, „Verbands-Management“ 2019, nr. 45, Jahrgang, Ausgabe 2, s. 6–16.
- Beekman A., Steiner S., Wasserman M., *Where Innovation Does a World of Good: Entrepreneurial Orientation and Innovative Outcomes in Nonprofit Organizations*, "Journal of Strategic Innovation and Sustainability" 2012, vol. 8, no. 2, s. 22–36.
- Caruana A., Ewing M.T., Ramaseshan B., *Effects of Some Environmental Challenges and Centralization on the Entrepreneurial Orientation and Performance of Public Sector Entities*, "Service Industries Journal", 2002, vol. 22, no. 2, s. 43–58.
- Chen H.L., Hsu C.H., *Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in Non-Profit Service Organizations: Contingent Effect of Market Orientation*, "The Service Industries Journal" 2013, vol. 33, no. 5, s. 445–466.
- Davis J.A., Marino L.D., Aaron J.R., Tolbert C.L., *An Examination of Entrepreneurial Orientation, Environmental Scanning, and Market Strategies of Nonprofit and For-profit Nursing Home Administrators*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly" 2011, no. 40, s. 197–211.
- Gmür M., Löffel U., *Unternehmerische Kultur und Zielerreichung in Pflegediensten*, „Verbands-Management“ 2019, nr. 45, Jahrgang, Ausgabe 2, s. 17–25.
- Gmür M., Erpf P., *Unternehmerische Organisationen im Dritten Sektor*, „Verbands-Management“ 2017, nr. 43, Jahrgang, Ausgabe 2, s. 41–50.
- Harding R., *Understanding Social Entrepreneurship*, "Industry & Higher Education" 2007, s. 73–84.
- Kerlin J.A., Pollak T., *Nonprofit Commercial Revenue November*, "The American Review of Public Administration" 2011, vol. 41, no. 6, s. 686–704.
- Kusa R., *Measuring Entrepreneurial Orientation in the Social Context*, "Entrepreneurial Business and Economics Review" 2016, vol. 4, no. 3, s. 117–129.
- Lumpkin G.T., Moss T.W., Gras D.M., Kato S., Amezcuca A.S., *Entrepreneurial Processes in Social Contexts: How Are They Different, If at All?*, "Small Business Economics" 2013, vol. 40, no. 3, s. 761–785.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*, "Academy of Management Review" 1996, vol. 21, no. 1, s. 135–172.

- Lurtz K., Kreutzer K., *Entrepreneurial Orientation and Social Venture Creation in Nonprofit Organizations: The Pivotal Role of Social Risk Taking and Collaboration*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly" 2017, vol. 46, no. 1, s. 92–115.
- Mikołajczak P., *Źródła i instrumenty finansowego wsparcia przedsiębiorstw społecznych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2017.
- Morris M.H., Coombes S., Allen J., Schindehutte M., *Antecedents and Outcomes of Entrepreneurial and Market Orientations in a Nonprofit Context: Theoretical and Empirical Insights*, "Journal of Leadership and Organizational Studies" 20017, vol. 13, no. 4.
- Morris M.H., Webb J.W., Franklin R.J., *Understanding the Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Nonprofit Context*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2011, s. 947–971.
- Pearce J.A. II, Fritz D.A., Davis P.S., *Entrepreneurial Orientation and the Performance of Religious Congregations as Predicted by Rational Choice Theory*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 2010, vol. 34, no. 1, s. 219–248.
- Porzak R., Sagan M., *Nadzieja i przedsiębiorczość – psychologiczne aspekty zarządzania*, „Zeszyty Naukowe WSEI”, Seria: Ekonomia 2013, vol. 6, no. 1/, s. 179–193.
- Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M. *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*, "Entrepreneurship: Theory & Practice" 2009, vol. 33, no. 3, s. 761–787.
- Saebi T., Foss N.J., Linder S., *Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises*, "Journal of Management" 2019, vol. 45, no. 1, s. 70–95.
- Schmidt H.J., Baumgarth C., Wiedmann K.P., Luckenbach F., *Strategic Orientations and the Performance of Social Entrepreneurial Organisations (SEOs): A Conceptual Model*, "Social Business" 2015, vol. 5, no. 2, s. 131–155.
- Schmidt J., *Kierunki rozwoju organizacji pozarządowych i sektora pozarządowego*, w: *Zrównoważony rozwój organizacji pozarządowych wobec wyzwań współczesności*, P. Mikołajczak (red.), Wyd. CeDeWu, Poznań 2019, s. 7–33 (w druku).
- Uncapher P.C., *The Relationship between Entrepreneurial Orientation and Organizational Effectiveness: An Analysis of How Entrepreneurial Orientation is Manifested in the Nonprofit Context*, "Education Doctoral" 2013, Paper 160, https://fisherpub.sjfc.edu/education_etd/160/ (dostęp: 30.12.2019).
- Voss Z.G., Voss G.B., Moorman C., *An Empirical Examination of the Complex Relationships between Entrepreneurial Orientation and Stakeholder Support*, "European Journal of Marketing" 2005, no. 39, s. 1132–1150.
- Wales W.J., Gupta V.K., Mousa F.T., *Empirical Research on Entrepreneurial Orientation: An Assessment and Suggestions for Future Research*, "International Small Business Journal" 2011, vol. 3, no. 4, s. 357–383.
- Wiklund J., Shepherd D., *Knowledge-based Resources, Entrepreneurial Orientation and the Performance of Small and Medium-sized Businesses*, "Strategic Management Journal" 2003, vol. 24, no. 13, s. 1307–1314.
- Wronka-Pośpiech M., *Identyfikacja zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a sukcesem przedsiębiorstw społecznych – wyniki badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2015, z. 83, s. 735–746.