

Stratégiai tervezés a nonprofit szervezetek gyakorlatában

Horváth Zoltán

A rendszerváltást követően számos területen jelentek és erősödtek meg a nonprofit szervezetek, aminek révén egy változatos civil szféra jött létre. Ez a folyamat azóta is tart, a nonprofit szervezetek megkerülhetetlen elemei a jelenlegi társadalmaknak. E szervezetek működését nagyobb mértékű kiszolgáltatottság jellemzi a mindenkori környezeti tényezőknek. Tevékenységük sikere érdekében egyre többen használják a profitorientált vállalkozásokra jellemző menedzsment módszereket. Jelen tanulmány a stratégiai tervezés jelentőségét emeli ki, és megvizsgálja a hazai nonprofit szervezetek erre vonatkozó gyakorlatát. A felmérésben szereplő információk elsősorban egy kérdőíves felmérésből származnak, mely során 80 szervezet válasza került feldolgozásra, ezt egészítik ki mélyinterjúk, valamint a szerző személyes tapasztalatai.

Kulcsszavak: Nonprofit szervezet, stratégia, tervezés, környezetelemzés

1. Bevezetés

Egy társadalomban számos terület van, ahol a profitorientált szervezetek csak korlátozottan tudnak bizonyos társadalmi igényeket hatékonyan kielégíteni (pl. sport, hagyományörzés, közbiztonság, kultúra). Ezekben az esetekben megoldást jelentenek a civil kezdeményezések, amelyek létrejöttét és működését segíti, hogy olyan feladatokat látnak el, amit profitorientált vállalkozások a költséghatékony működésük fenntartása miatt gyakran nem tudnak vállalni.

A civil szervezetek tevékenysége nagyon széleskörű, amiket lehet ugyan különböző kategóriákba sorolni, azonban a teljes tevékenységi területet ez nem tudja lefedni. Statisztikák alapján a legtöbb civil szervezet a sport, a kultúra, oktatás, szabadidős tevékenység, egészségügy, környezetvédelem, településfejlesztés területén működik. Már ezek a kategóriák is igen szélesek, amikbe nagyon sokféle tevékenység beletartozhat, ráadásul vannak teljesen speciális feladattal rendelkező szervezetek is. Egy adott társadalom fejlettségétől és szerkezetétől, a helyi közösségek igényeitől és lehetőségeitől valamint a hagyományoktól függően rengeteg olyan feladat van, amit civil szervezetek oldanak meg, mert az állami-önkormányzati szervek, illetve a gazdasági szféra szereplői nem akarják, vagy nem

tudják azt ellátni. Fontos szerepe a civil szervezeteknek, hogy egyfajta indikátorok lehetnek azáltal, hogy rugalmasak, gyorsan tudnak alkalmazkodni, így jelzik, ha valami nem jól szabályozott vagy érdeksérelem valósul meg.

Vannak olyan civil kezdeményezések, melyek szervezeti kereteit nem foglalják írásba, azonban mára nagyon sok formális szervezet alakult. A civil szervezetek nagy száma, jelentősége miatt egyre nagyobb az igény arra, hogy a gazdasági szervezetek mellett ezek vezetési-szervezési sajátosságai is feldolgozásra kerüljenek. A szervezeti kerettől függetlenül, amennyiben többen dolgoznak egy adott feladat elvégzésén, akkor szinte magától értetődően felvetődik a korlátozott erőforrásokkal történő hatékony gazdálkodás problémája, ami szükségessé teszi a menedzsment folyamatok alkalmazását. Vannak szervezetek, amelyek erről nem is vesznek tudomást, azonban mindenképp segíti a kitűzött célok elérését, ha a vezetők rendelkeznek menedzsment-ismeretekkel, használják a szervezés, vezetés, irányítás, ellenőrzés, tervezés legfontosabb módszereit. A nonprofit szervezetek nagy része önszerveződés révén jön létre, a szervezeti felépítés informális, nincsenek pontosan tisztázva a hatás- és felelősségi körök, így az irányítás, ellenőrzés is nehezebb. További nehézséget okoz, ha a tagok és vezetők nem főállásban és nem fizetésért végzik a feladatukat, így azok ellátása esetlegesen alakulhat, sőt az egész szervezet működése is hullámzó lehet. Bizonyos időszakokra akár fel is függeszthetik tevékenységüket. Nonprofit szervezetek esetében nem feltétlenül érdemes a forprofit vállalkozásoknál bevált vezetési-szervezési elméleteket és folyamatokat egy az egyben használni, de azok ismerete és tudatos adaptálása már nélkülözhetetlen. A nyilvántartásba is vett szervezeteknél a törvényi szabályozás, a pályázati, hitelfelvételi rend is szükségessé teszi a menedzsment módszerek alkalmazását.

2. Vállalati tervezés

A tervezés annyiban speciális menedzsment folyamat, hogy megelőzi a cselekvést, így sokan meg is kérdőjelezik jelentőségét, hiszen a nonprofit szervezetek kitétsége olyan nagy mértékű, hogy a gyors alkalmazkodást sokkal fontosabbnak tartják, mint az előzetes tervezést. A tudatos, logikus és folyamatos tervezés azonban csökkenti a kockázatok mértékét, és ami még talán ennél is fontosabb, lehetővé teszi a kockázatok tudatos vállalását. A tervezés szerves része kell, hogy legyen egy szervezet irányításának, hiszen az vázolja fel a jövőbeli működés pályáját, valamint azon akcióprogramokat, melyekkel a kívánt célok elérhetők. (Jelen–Mészáros 2008). A célok hatékony elérése pedig ugyanúgy követelmény a nonprofit cégeknél, mint a profitorientáltaknál.

Egy vállalat működtetése során számos tervezési eljárás és módszer használható, melyek közül a stratégiai tervezés tekint a leghosszabb távra. Gyakran keveredés jelentkezik az üzleti és stratégiai tervezés fogalma között. Mindkettőnek része az alapos (külső és belső) elemzés, azonban a stratégiai tervnél ez abból a célból készül, hogy megtalálják az adott szervezet optimális jövőbeli útját és pontos lépéseit, míg az üzleti tervnél már konkrét programok alátámasztására szolgálnak. Jó esetben az üzleti tervben részletesen kidolgozott vállalati programok, mint határozott lépések egy messzebbre érő stratégiai útvonalon haladnak.

3. Stratégiai tervezés

A stratégiaalkotás egy sajátos megfogalmazás szerint nem más, mint a cég erőforrásainak megfelelő hasznosítása a cég tartós sikere érdekében (Csath 2004). Egy másik megfogalmazás speciálisan a profitorientált cégekre koncentrálnak: hosszú távon követett tevékenységi irány, viselkedésmód, amely a konkurenciával szembeni versenyelőny létrehozására/megőrzésére szolgál. Meghatározza az erőforrásoknak a környezet változásaihoz illeszkedő, megfelelő használatát, és a felhasználó igényeit kielégítő termékek és szolgáltatások kínálása útján teljesíti be a vállalat tulajdonosainak érdekeit (Marosán 2006). Nonprofit szervezetek esetében a hangsúly az erőforrások hatékony felhasználásán, a tagság és az igénybevevők elégedettségén, a közösségi érdekek szem előtt tartásán van.

A stratégiai tervezés szintjeit érdemes elkülöníteni a nagyobb nonprofit szervezetek esetében is: vállalati, divízió, funkcionális szint (Mészáros 2005). Ez az elkülönítés elsősorban olyan szervezetekre érvényes, melyek tevékenysége több divízióra osztható. A vállalati stratégia a teljes szervezet jövőképét tartalmazza, meghatározza az erőforrás allokációt, összhangot teremt a rövidebb és hosszabb távú célok között. A divíziók szintje kisebb szervezetek esetében nem különül el a vállalati szinttől, de a legtöbb esetben célszerű külön-külön is megvizsgálni az egyes divíziók jövőbeli kilátásait, még akkor is, ha ezek szorosan kapcsolódnak egymáshoz. A divíziók elkülöníthetőek a különböző szolgáltatások, a piac, a kitűzött célok vagy akár a közreműködők alapján is. Funkcionális stratégiák kidolgozása a nonprofit szervezetek esetében ritka, elsősorban az országos vagy nemzetközi kiterjedésű cégek alkalmazzák. Azonban a kisebb, helyi szervezeteknek is célszerű lenne végiggondolni, szakértőkkel megbeszélni, és írásban rögzíteni a termelés, a marketing, a logisztika, a humán erőforrás menedzsment, a pénzügy legfontosabb jövőbeli lehetőségeit, és kapcsolatát a vállalati szintű stratégiával.

Ahhoz, hogy a stratégiai szemlélet érvényesüljön a szervezeten belül, és ez eredményes működéshez vezessen, szigorúan meg kell határozni a tagok és más

közreműködők magatartásnormáit, belső értékrendjét hosszabb távra. A sikeres stratégiához tisztázni szükséges a vezérelveket, főbb célokat a tartós fennmaradás érdekében, a működési kör alakításának irányait, a diverzifikációs lehetőségeket és a cél-eszköz hierarchiát. Mindennek egy részletesen jellemzett és kritikus helyzetelemzésen, valamint komplex szervezetdiagnózison kell alapulnia. Célszerű előzetes, nagyobb vonalú döntéseket hozni a szolgáltatási struktúra állandó és megváltoztatni kívánt elemeire. Mivel a stratégia a jövőre vonatkozik, és annak megvalósítása még a forprofit vállalatoknál is nagyobb mértékben függ a környezeti tényezők változásaitól, szükséges lépés a célok realitásvizsgálata, az erőforrások allokációja, és a stratégiai döntések főbb állapotváltozóinak meghatározása.

A stratégia elkészítésének alapkérdései nonprofit szervezetek esetében így fogalmazható meg:

- Miért létezik a szervezet?
- Hol állunk most?
- Merre kívánunk haladni?
- Hogyan akarjuk elérni céljainkat?
- Hogyan mérhető az előrehaladás?

A fenti ötödik kérdés az, melyről sok vezető hajlamos elfeledkezni, és nem fogalmaznak meg pontosan mérhető és ellenőrizhető kritériumokat, így az előrehaladás sokszor csak szavak szintjén, az írásos beszámolókból jelenik meg szubjektív értékítélet alapján.

Érdekes kérdés a stratégia időhorizontjának a meghatározása, azaz milyen időtávra tervezzenek előre, hány év alatt elérhető célokat fogalmazzanak meg. Forprofit vállalatoknál a gyakorlatban ez leggyakrabban 3–5 év, nonprofit szervezeteknél célszerű hosszabb távra tervezni, amit sokszor az általuk vállalt feladatok is indokolnak, azonban a nagyobb környezeti kitettség miatt a konkrét stratégiai akciók már csak rövid távra szólnak, és szükséges a stratégia gyakoribb felülvizsgálata, finomhangolása.

4. Anyag és módszer

Jelen tanulmány konkrét eredményei egy kérdőíves felmérésből származnak, mely a civil szervezetek stratégiai tervezését vizsgálja. 130 kiküldött kérdőívből 85 db érkezett vissza, melyek közül 5 db nem tartalmazott annyi választ, hogy értékelni lehessen. A 130 kiküldési cím egy saját adatbázisból származik, mely 1100 civil

szervezet éves beszámolóinak adatait tartalmazza 2010-től. Az információk a Civil Szervezetek Névjegyzékéből, valamint az egyes szervezetektől származnak.

A kérdőívek kiküldésénél szempont volt, hogy a szervezet legalább 3 éve működjön, bevétele minden évben meghaladja a 2 millió forintot, valamennyi tevékenységi kör és magyarországi régió reprezentálva legyen. A kutatás az információszerzés mellett a tájékoztatást is szolgálta, így a kérdőív mellé egy rövid tájékoztatót küldtem a stratégiai terv felépítéséről és jelentőségéről. Ezzel a céloom részben az volt, hogy felhívjam a figyelmet a stratégiai tervezés fontosságára, másrészt segítsem a kérdőív kitöltését, mert számos esetben tapasztaltam, hogy sokan nincsenek tisztában azzal, mi is az a stratégiai terv, és mennyiben különbözik más típusú vállalati tervektől.

1. táblázat A felmérésben szereplő szervezetek fontosabb adatai

Tevékenységi kör		Székhely		Éves bevétel	
Terület	db	Régió	db	Millió Ft	db
Sport	21	Közép-Magyarország	16	10–20	20
Kultúra	15	Észak-Alföld	15	5–7	16
Környezetvédelem	13	Észak-Magyarország	12	7–10	14
Szociális tevékenység	12	Dél-Alföld	11	20–40	14
Egészségügy	8	Nyugat-Dunántúl	11	2–5	12
Érdekképviselés	5	Dél-Dunántúl	8	40 felett	4
Oktatás	4	Közép-Dunántúl	7		
Településfejlesztés	2				

Forrás: saját szerkesztés

A felmérésben szereplő minta nem reprezentatív, így a megállapítások és következtetések nem a teljes szektorra, hanem a mintában szereplő szervezetekre vonatkoznak.

A kérdőív információit 4 db személyes interjúval egészítettem ki, alanyait a kérdőív válaszai alapján választottam ki. Sok információt jelentett a stratégiai tervezés körében mind a forprofit, mind a nonprofit szférában szerzett gyakorlati tapasztalatom. 15 éve vagyok egyesületi elnök, illetve egy alapítványnál kuratóriumi tag, valamint egy betéti társaság és egy Kft. ügyvezetője.

5. A válaszadó szervezetek jellemzői

A stratégiai tervezés gyakorlatának bemutatása előtt jellemzem a válaszadó szervezetek legfontosabb bevételi forrásait és az általuk alkalmazott tervezési

eljárásokat. Kitérek arra, hogy hányan készítenek stratégiai tervet, kinek a részére készítik, és mi az oka, ha nem élnek ezzel a tervezési eljárással.

5.1. Bevételi források

Nagyon fontos az tény, hogy az egyes szervezetek honnan biztosítják működésükhöz szükséges forrásokat, hiszen a stratégiai terv egyik fontos szerepe, hogy a források növelését lehetővé tegye. A válaszadó szervezetek bevételeinek forrása legnagyobb arányban (68%) támogatás, amit az alapcél szerinti tevékenység árbevétele (15%), valamint a tagdíj (10%) követ. Bár a nonprofit szervezetek vállalkozói tevékenységet is végezhetnek, ezzel csak nagyon kevesen élnek (3 db). Ez egyrészt abból adódik, hogy olyan tevékenységet végeznek, melyek nehezen piacosithatók, másrészt ezen bevételek könyvelése és társasági adókötelezettsége is akadályt jelent.

A támogatások forrása 36%-ban a központi költségvetés, 18%-ban Európai Unió szervezetei, 12%-ban önkormányzat, és mindössze 1%-ban az 1 százalékos SZJA felajánlás. A fennmaradó 33% egyéb forrás jórészt gazdasági szervezetektől származik. Gyakran esik szó a SZJA 1%-nak a felajánlásáról, azonban ez csak az országos vagy nemzetközi hírű és hatáskörű szervezetek esetében jelent markáns bevételt, a kisebb, helyi szervezetek nem tudnak olyan mértékű felajánlást összegyűjteni, melynek komoly forrásnövelő hatása lenne.

A szervezetek működésének jelentős kockázata abból fakad, hogy ilyen nagy a támogatások aránya, melynek mértéke évről évre bizonytalan. Éppen ezért tartom fontosnak a hosszabb távú tervezés érdekében a saját értékesítésből és vállalkozási tevékenységből származó bevételek növelését. A bizonytalanságra konkrét példaként említette sok szervezet a működési költségeik finanszírozásának pályázati lehetőségeit. Nagy örömmel fogadta a szektor a 2003-ban létrehozott Nemzeti Civil Alapprogramot (NCA). Néhány éven keresztül a működési költségek tervezhetőek lettek, a pályázatok sikeresek voltak, bátran mertek tervezni, szervezetet fejleszteni, alkalmazottat felvenni. Egy idő után vészjósló volt a pályázati időszak módosítása, mellyel egy év kiesett a finanszírozásból, majd teljesen meg is szűnt ez a pályázati lehetőség. Helyét a Nemzeti Együtműködési Alap (NEA) vette volna át, de jelentősen változtak a pályázati feltételek, és jóval kevesebb szervezet tudott élni ezzel a lehetőséggel. Így a korábban elindított programok közül nagyon sok félbeszakadt, mert a szükséges emberi és anyagi erőforrást nem tudták biztosítani. Többen még nehezebb helyzetbe kerültek, mint az NCA beindítása előtt, mert olyan fejlesztésekbe fogtak, aminek folytatása a szakmai programoktól vett el erőforrást, vagy a szervezet fennmaradása is kétségessé vált. A szervezetek nagy része a kevesebb forráshoz is tud alkalmazkodni, de a folyton változó finanszírozáshoz nem. A sport és művészeti szervezetek hasonló okok miatt tartanak a társasági adóból

(TAO) nyerhető támogatások jövője miatt is. Ez a támogatási forma nagy lehetőséget biztosít a fejlesztésre, de ha megszűnik, akkor sok szervezet működésképtelenné válhat.

5.2. Nonprofit szervezetek tervtípusai

A megkérdezett szervezetekre jellemző, hogy készítenek írásos terveket, azonban hosszú távú (3–5 év) stratégiai tervvel csak 26 szervezet rendelkezett. A legtöbben (76 db) éves programtervet készítenek, és közel ugyanennyien (71) éves költségvetéssel is rendelkeznek. Gyakori volt még a projektterv készítése, mely egy-egy konkrét programra vonatkozik, ezek a programok azonban általában az adott éven belül lezajlanak. Mélyebb elemzéseket tartalmazó üzleti tervvel 38, havi operatív tervekkel 21, míg beruházási kalkulációkkal 11 szervezet rendelkezett.

A stratégiai tervek elsősorban az önkormányzat részére készültek, és kisebb részben a vezetőség illetve a tagság számára. A válaszok között szerepelt még jóval kisebb arányban, hogy a stratégiai terv a közvélemény, a támogatók, a befektetők, a vevők, illetve a bank részére készül. Szerencsés lenne, ha gyakoribb lenne a stratégiai tervezés gyakorlata, és ez nem külső nyomásra, hanem a szervezet eredményes működése érdekében készülné. Ez a hosszú távú terv alapját képezheti a többi szervezeti tervnek, legyen az éves terv, projektterv, operatív terv vagy beruházási kalkuláció.

Sokan voltak (54), akik nem rendelkeztek stratégiai tervvel, ennek oka leggyakrabban az, hogy nincs rá idő vagy szakember. Sokan nem látják az értelmét, mert 1 évre előre is nehéz tervezni, több évre meg egyenesen felesleges, és nem tervezni kell, hanem alkalmazkodni. Az alkalmazkodás szükségességével maximálisan egyet lehet érteni, de a szervezetek nagy része önmagát fosztja meg a továbbfejlődés lehetőségétől stratégia hiányában, és ehhez gyakran kishitűség és szűklátókörűség is társul. Gyakori válasz volt, hogy a stratégia a vezetőség fejében megvan, de írásba nem fektetik le. Valóban sokan gondolkodnak így, de gyakran ezzel csak a hiányosságukat próbálják elfedni, az elemző munkát szeretnék megspórolni. A fejben meglévő stratégiával sok probléma lehet. Egyrészt nem mérhető és ellenőrizhető, nem tartalmaz részletes elemzéseket, és talán a legnagyobb gond, hogy egy ember készíti. Nonprofit szervezetek esetében még inkább igaz, hogy a stratégiai tervezés folyamata fontosabb, mint maga az írásba foglalt terv. Sok vezető nincs is tisztában azzal, hogy a környezet milyen lehetőségeket és veszélyeket rejt, illetve mi a szervezetük erős és gyenge pontja. Nagyon fontos a tagság bevonása a tervezési folyamatba. A stratégia sikere gyakran múlik egy jó ötleten vagy meglátáson, ez pedig azoktól jöhet, akik a tényleges munkát végzik. A vezetőnek érdeke és kötelessége is meghallgatni a tagság véleményét a jövőbeli célokról, lehetőségekről, veszélyekről.

6. A stratégiai tervezés folyamata

A felmérésben vizsgáltam, hogy a szervezetek mennyiben használják a stratégiai tervezés egészét, illetve annak egyes folyamatait. A kiinduló modell Csath (2004), Salamonné Husty (2000), valamint Balaton Károly et al. (1997) munkái alapján készült, melyek közös eleme, hogy a stratégiaalkotást meg kell előznie egy előkészítési–információgyűjtési-elemzési szakasznak, mely környezetelemzésből valamint vállalati diagnosztikából áll. Ezek alapján történik a stratégiai akciók generálása, értékelése, majd egy konkrét stratégiai irányzat szerint a megvalósítandó akciók kiválasztása. Ma már szerves része a folyamatnak a megvalósítás–értékelés–visszacsatolás fázisa, amely kifejezetten nagy hangsúllyal bír a stratégiai menedzsment működésében.

6.1. Küldetésnyilatkozat

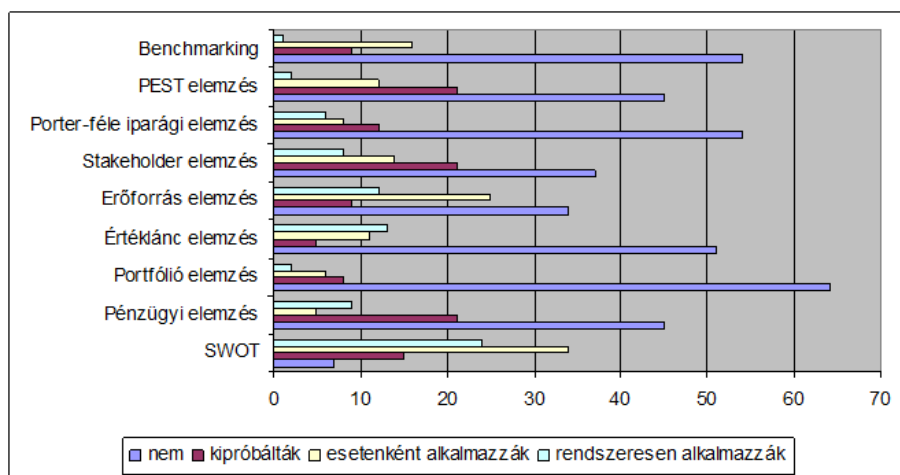
A küldetésnyilatkozat rövid, tömör nyilatkozat arról, hogy milyen jövőkép felé törekszik a szervezet, milyen küldetést érez magáénak, mit és hogyan kíván tenni a szervezet a szűkebb és tágabb környezete felé. Lényegében a szervezet identitását adja meg, miben különbözik más szervezetektől, és azt, hogy mi fontos a szervezetnek, és miért fontos a szervezet másoknak. Nonprofit szervezeteknél talán még fontosabb a jövőkép és küldetés megfogalmazása, hiszen azok a szervezet létezésének lényegi részét tartalmazzák, és nagyon fontos üzeneteket közvetítenek a szervezeten belül és a környezet felé is.

A válaszadó szervezetek között 43 db (53,75%) rendelkezett konkrét jövőképpel, és 55 db (68,75%) konkrét küldetéssel, melyeket néhány kivételtől eltekintve meg is ismerhettem. A forprofit vállalkozások esetében a küldetés megfogalmazása gyakran idegen a cég tényleges tevékenységétől, csak jól hangzó szlogenek gyűjteménye. Ez részben igaz a nonprofit szervezetekre is, hiszen tipikus hibaként tapasztaltam, hogy a jövőkép és a küldetés kevésbé jövőorientált, nem elég ösztönző-lelkesítő, általánosságokat fogalmaz meg, nem épít a szervezet megkülönböztető képességeire, nem lehet hozzá célokat, akciókat rendelni, nincs összhangban a tagok értékrendjével, a szervezetről a környezetben élő képpel. Érthető módon a nagyobb szervezetek rendelkeznek magasabb arányban jövőképpel és küldetéssel, azonban azt tapasztaltam, hogy az egész kis szervezeteknél (2–5 millió Ft éves árbevétel) gyakoribb a küldetésnyilatkozat megfogalmazása, mint az 5–10 millió Ft-os árbevétellel rendelkezőknél.

6.2. Stratégiai elemzési módszerek alkalmazása

Chikán Attila et al. (2004) alapján megvizsgáltam, hogy a nonprofit szervezetek milyen elemzési módszereket használnak tevékenységük során. Személyes tapasztalat, hogy számos vezető nincs tisztában ezen módszerek tartalmával, így a kérdőív melletti tájékoztatóban ezekről is írtam néhány fontos jellemzőt.

1. ábra A szervezetek által használt tervezési módszerek



Forrás: saját szerkesztés

A tapasztalatok szerint az elemzési módszerek alkalmazása kevésbé gyakori, mint a forprofit vállalkozásoknál. Még azon szervezetek sem használják tudatosan és visszatérően ezen módszereket, akik stratégiai tervet készítenek. Leggyakoribb a SWOT analízis alkalmazása, és sokan ezzel le is tudják az elemzések fázisát. Jobban alátámasztott és sikeresebb stratégiát lehetne megfogalmazni, ha a SWOT nem önálló elemzésként jelenne meg, hanem a részletesen elvégzett makro-, mikrokörnyezeti prognózisok, valamint a vállalati diagnosztika legfontosabb eredményeit foglalná össze, és így válna a stratégiai akciók generálásának alapjává. A nonprofit szervezeteknél viszonylag gyakoribb, hogy a szervezet működését vizsgálják (erőforrás és értéklánc elemzés), azonban a környezeti előrejelzésekre nem fordítanak kellő figyelmet. Annak ellenére, hogy a szervezetek kevésbé használnak konkrét elemzési módszereket, mégis érdekes megnézni, hogy miket gondolnak ezek tartalmi elemeivel kapcsolatban.

6.3. Környezeti elemzés

A szervezetek nem egy burokból működnek, hanem nagyobb, átfogó rendszerek részei, meghatározott szakterületekhez kapcsolódnak, adott társadalmi és törvényi feltételek között működnek, és makrogazdasági feltételrendszer befolyása alatt állnak. Nehézséget jelent, hogy a környezet állandó mozgásban, változásban van, aminek irányát, sebességét, erejét vizsgálni szükséges. Lényeges az összefüggések feltárása is, mert az egyes környezeti tényezőkben bekövetkező változások gyakran hatással vannak más környezeti tényezőkre is. A legfőbb problémát a környezeti változások bizonytalansága és összetettsége jelenti. Éppen ezért célszerű a környezeti hatásokat rangsorolni, és a vizsgálatot redukálni azokra, melyek a szervezet működésére a legnagyobb hatással vannak. Mindent vizsgálni lehetetlen.

6.3.1. Makrokörnyezeti elemzés

Mivel a nonprofit szervezetek forrásaikat nagyobb részben támogatásból szerzik, a makrokörnyezetnek való kitettségük nagyobb, mint a forprofit szervezetek esetében. A társadalmi környezet erősebben befolyásolja a szervezetek céljait, eredményeit, a felmerülő problémákat is gyorsabban érzékelik, és a megoldásokra, a változó igények kielégítésére is közvetlenebb válaszaik vannak. Bár PEST vagy STEEP elemzést a szervezetek nagy része nem készíti, a makrokörnyezeti tényezők jelentőségével tisztában vannak, de sokan megállnak a múlt és a jelen adatainak rögzítésénél, és nem végeznek előrejelzéseket. Másik jelentős hiba, hogy akár az üzleti tervnél, akár a stratégiai tervnél a legkönnyebben hozzáférhető makrogazdasági adatokkal dolgoznak, nem pedig az igazán releváns információkat keresik meg. Egy adott városban működő, helyi szervezet esetében pl. kevésbé meghatározó az országos GDP vagy munkanélküliség alakulása, ennél sokkal fontosabbak az adott régióra vonatkozó adatok. A makrokörnyezeti tényezőkre a szervezetek nincsenek hatással, de logikus következtetésekkel csökkenthető a kitettség mértéke, és egyes esetekben proaktív viszonyulás is megvalósítható az alkalmazkodás helyett. A proaktivitás elsősorban a piaci versenyben jelenthet határozott előnyt, de nonprofit szervezeteknél is számos haszonnal járhat, amennyiben mellette fenntartják a szervezet rugalmasságát, alkalmazkodóképességét.

A felmérésben szereplő válaszok alapján a következő rangsort lehet felállítani a legfontosabb makrokörnyezeti tényezők esetében:

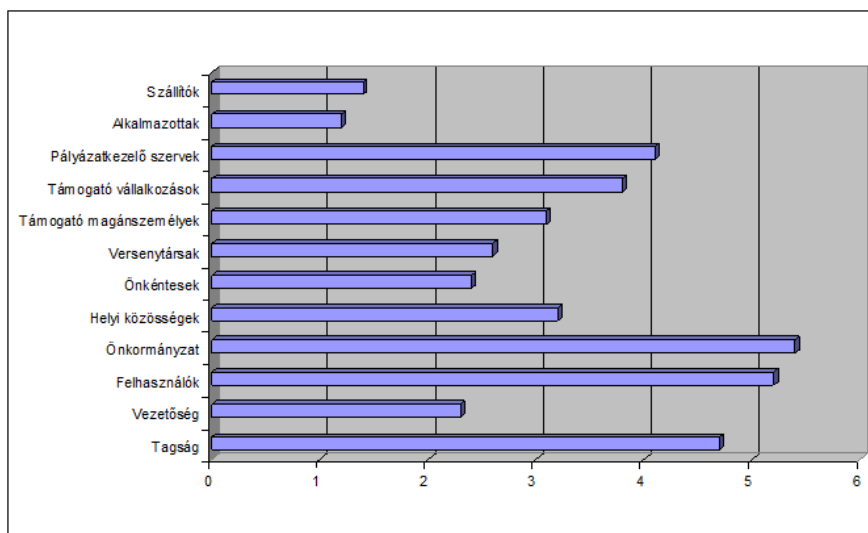
1. Társadalmi normák
2. Állami pályázati források
3. Önkormányzati költségvetés és prioritás

4. Állami költségvetés és priorítás
5. Háztartások vásárlóereje
6. Törvényi szabályozás
7. Szabadidős szokások
8. Vállalkozások jövedelmezősége
9. Egészségügyi állapot
10. Regionális demográfiai trendek
11. Környezetvédelmi előírások
12. EU-s pályázati források
13. Technológiai fejlődés
14. Energiaárak
15. Jogi eljárások gyorsasága
16. Régiós munkanélküliség

6.3.2. Mikrokörnyezeti elemzés

Profitorientált vállalkozások által a leggyakrabban használt iparági elemzés a Porter-féle öttényezős modell. Ez a nonprofit szervezet esetében is hasznos lehet, azonban a tevékenység jellegénél fogva több fontos információval szolgálhat a stakeholder elemzés. A „stakeholder” kifejezést a válaszadók közül szinte mindenki ismerte, azonban a pontos jelentésével már nem volt mindenki tisztában.

2. ábra A szervezetek legfontosabb stakeholderei



Forrás: saját szerkesztés

A stakeholdereknek (érintetteknek) érdekük fűződik a szervezet működéséhez, és ezzel együtt bizonyos szintű befolyásoló erővel bírnak, pozitív vagy negatív indítatásból kifolyólag befolyásolják a szervezet életét. A befolyás hátterét, motivációját kell elsősorban vizsgálni, azt hogy mennyire építhet rájuk, velük a szervezet, illetve mennyire kell kritikájukat, ellenszenvüket figyelembe venni, kivédeni. A felmérés alapján a 2. ábra mutatja a nonprofit szervezetek legfontosabb stakeholdereit.

Tevékenységi terület alapján a következő módon alakult a legfontosabbnak ítélt stakeholderek köre:

- *Sport*: 1. Támogató vállalkozások, 2. Tagság, 3. Felhasználók
- *Kultúra*: 1. Felhasználók, 2. Önkormányzat, 3. Támogató vállalkozások
- *Egészségügy és érdekképviselő*: 1. Felhasználók, 2. Tagság, 3. Önkormányzat
- *Környezetvédelem és oktatás*: 1. Felhasználók, 2. Önkormányzat, 3. Pályázatkezelő szervek
- *Településfejlesztés*: 1. Önkormányzat, 2. Felhasználók, 3. Pályázatkezelő szervek

6.4. Szervezeti diagnosztika

A megfelelő stratégia előkészítéséhez a leggyakrabban használt diagnosztikai módszer az erőforrás- és az értéklánc elemzés. Mindkettő hozzájárulhat a tevékenységi kör diverzifikálásához, racionalizálásához illetve a költségek csökkentéséhez is. Kiegészítő módszerként használható a pénzügyi elemzés, a belső kérdőív, illetve minden olyan elemzés, mely a szervezet erős és gyenge pontjaira világít rá.

6.4.1. Erőforrás-elemzés

Az erőforrás-elemzés során a legfontosabb, hogy a szervezet tisztában legyen az erőforrásaik jelenlegi és jövőbeli alakulásával (meglévő és megszerzhető erőforrások). A kézzelfogható tényezők számbavétele könnyebb, azonban legalább ilyen fontos az absztrakt erőforrások ismerete és értékelése is. Sokan hajlandóak megfeledkezni az olyan erőforrásokról, mint a szervezeti kultúra, a kapcsolati rendszer vagy a hírnév. A felmérés alapján a nonprofit szervezetek számára legfontosabbak az emberi és pénzügyi erőforrások. Ezeket a rangsorban a következő erőforrás-típusok követik: reputáció, információ, szervezeti, tárgyi, anyagi, technológiai, innovációs, kereskedelmi.

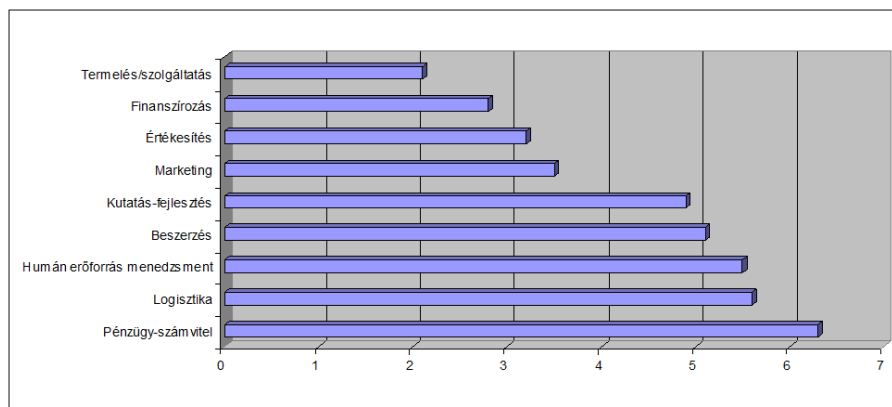
Az elemzés egyik kardinális pontja, hogy a meglévő erőforrásokat hogyan lehetne jobban, illetve a jelenlegi mellett mire lehet még használni őket. Az erőforrások adják meg a szervezet képességeit, és mindenképp érdemes meghatározni ezek közül a legfontosabbakat, melyek alapvető kompetenciának számítanak, a szervezet legfontosabb erősségei, és így a stratégia alapkövei lehetnek.

6.4.2. Értéklánc-elemzés

Az erőforrások csak a lehetőségét adják az eredményes működésnek, de nem garantálják azt. A szervezetek ugyanis nem gépek, emberek, pénz és tudás véletlenszerű együttese, hanem olyan tudatosan egymás mellé, illetve egymás után rendezett tevékenység-sorozat, amelyeknek az a célja, hogy az igénybevevők, illetve a társadalom által igényelt értékeket hozzanak létre.

Az értéklánc-elemzés legfontosabb célja a szervezet értékteremtő és támogató tevékenységeinek, folyamatainak értékelése a hatékonyság növelése érdekében. Itt is kardinális kérdés, hogy a meglévő folyamatok újragondolásával és csoportosításával a tevékenységi kör bővíthető-e. A módszer az alapvető feladatok meghatározására is alkalmas az egyes funkciók elemzésén keresztül, amely a stratégiai célok eléréséhez szükségesek. A módszer sikeres alkalmazásának feltétele, hogy a szervezetnél zajló folyamatokat olyan szintű tevékenységekre osszák fel, melyek önmagukban is értékelhetők, és ezeknek beazonosítsák a sikertényezőit. A felmérés alapján a vállalati folyamatok rangsorát a 3. ábra mutatja.

3. ábra A vállalati folyamatok stratégiai jelentősége (rangsor 1–7)



Forrás: saját szerkesztés

Célszerű megkeresni minden olyan tevékenységet (szolgáltatást), melyek a meglévő erőforrásokkal és vállalati folyamatokkal megvalósíthatók, és esetleges a piacon is értékesíthetők. Így a források saját bevételekkel bővíthetők, és a cél szerinti alaptevékenység hatékonysága is javulhat, ha a kapacitásokat nem attól veszik el.

6.4.3. Szervezeti kultúra

Nonprofit szervezet esetében célszerű kiemelten kezelni a szervezeti kultúrát, mint a stratégia megvalósításának egyik legfontosabb tényezőjét. Erről is gyakran megfélekednek, mert nincs elég idő és pénz ennek fejlesztésére, és pozitív hatása csak közvetetten és hosszabb távon érezhető. A szervezeti kultúrához tartoznak a tagok által közösen elfogadott értékek, normák és standardok, a szokások, ahogyan a dolgokat intézik a szervezetnél, a közösen osztott hitek, szándékok. Mindez az egyén és a szervezet számára is identitást ad. A kultúra akkor jelenthet erősséget, ha a szervezethez való tartozás motiváló erővel bír, és a célok elérése jelentős összetartó erőt követel.

A nonprofit szervezet kultúrájára a felmérés alapján leginkább a csoport- és humánorientáció, a stabilitás és a részletekkel való törődés a leginkább jellemző. Legkevésbé az innovációt és versenyszellemet érzik jellemzőnek, ami nagy hiba is tud lenni, mert a hatékonyság növeléséhez, a feladatok magasabb szintű elvégzéséhez ez a két tényező is nagyon fontos.

6.5. SWOT analízis

Amennyiben a szervezetnél elvégeznek egy részletes környezeti elemzést, akkor a legfontosabb lehetőségek és veszélyek könnyen beazonosíthatók. Ezek azok a tényezők, melyekre a szervezetnek nincs, vagy csak korlátozott befolyása van. Az erősségek illetve gyengeségek meghatározásában – melyeket a szervezet önállóan is alakítani tud - a vállalati diagnosztika segít. Ilyen előzmények után egy átgondolt, konkrét, alátámasztott információkon alapuló SWOT mátrix készíthető. Sok esetben a feltáró elemzések elmaradnak, és a SWOT egyes tartományainak elemei csak a vezető személyes meglátásain alapulnak. Ez azonban semmi esetre sem lesz teljes körű, fontos információk maradhatnak ki, és nagyon szubjektív megállapításokat tartalmaz.

A SWOT táblázat mindig az adott szervezetre jellemző tényezőket tartalmazza, általános elemeket nem érdemes felsorolni, mégis érdekesnek tartom bemutatni, hogy a szervezetek válasza alapján, melyek a leginkább gyakori erős és gyenge pontok (2. táblázat).

2. táblázat A szervezetek leggyakoribb erősségei és gyengeségei (említészsám – max. 80)

ERŐSSÉGEK		GYENGESÉGEK	
Megnevezés	db	Megnevezés	db
Jó a partnerek véleménye	65	Gyenge infrastruktúra	72
Jó a menedzsmentje	61	Tőkehiány	65
Kimagasló szakértelem	45	Nincs egyértelmű stratégia	56
Jók a pénzügyi erőforrásai	32	Kialakulatlan szervezeti struktúra	43
Széles szakmai kapcsolat	32	Hiányoznak megfelelő szakértelmek	34
Gazdaságos üzemméretet használ	23	Vezetési ismeretek hiánya	24
Rendelkezik versenyelőnnyel	19	Elavult a technológia	23
Magas műszaki színvonal	15	Rivalizálás a menedzsmenten belül	12
Meghatározó piaci szerep	11	Rossz a vállalat imázsa	10
Fejlett technológia	6		

Forrás: saját szerkesztés

6.6. Portfólió elemzés

A portfólió-elemzések nagyon elterjedt elemzési módszerek a profitorientált vállalkozásoknál. Legismertebb típusa a BCG-mátrix, de gyakran használatos az GE-McKinsey mátrix, az életciklus portfólió, sőt a technológiai portfólió is. A portfólió elemzések legfontosabb jelentősége, hogy több üzleti egységgel rendelkező vállalatoknál az egyes üzleti egységek stratégiáit összehangolja. Célja, hogy úgy alakítsák ki az egyes üzleti egységek méretét, arányát és kapcsolatait, hogy azok megfeleljenek a vállalati érdekeknek. Nonprofit szervezetek szempontjából talán még fontosabb, hogy segíti az erőforrások megfelelő allokálását, a prioritások meghatározását, és javaslatot tesz az egyes tevékenységi körök fejlesztésére. Az elemzés során általában két dimenzióban vizsgálják egy adott vállalat üzletágait. A forprofit vállalatok esetében hasznos dimenziók (pl. iparági növekedés/piaci részarány), a nonprofitoknál kevésbé használhatók, így érdemes azokat a működés jellegének megfelelően átalakítani. Lawry (2001) alapján a nonprofit szervezetek esetében a portfólió-elemzés két dimenziója a következő lehet:

1. Mennyiben járulnak hozzá a szervezet alapvető céljaihoz?
2. Mennyi anyagi, emberi ráfordítással működnek?

Ezek alapján a BCG mátrix tartományába a következő programok kerülhetnek:

- *Csillag*: erős szolgáltatások, programok, jelentősen hozzájárulnak a küldetéshez, dinamikusak, népszerűek, kreatívak, folyamatos fejlesztést kívánnak.
- *Kérdőjel*: Újszerű programok, megvan bennük a potenciál, hogy csillagokká váljanak, egyelőre sok befektetést igényelnek.
- *Fejős tehén*: megbízhatóak, rutinszerűek, hasznosak, kockázatmentes a működtetésük
- *Döglött kutya*: Kevés eredménnyel működnek, de sok anyagi, emberi ráfordítással

A felmérés alapján a szervezetek elsősorban a biztonságra törekszenek, mert 82%-uknak volt a „fejős tehén” kategóriában tartozó programja, míg az innovációt is igénylő „kérdőjelek” közé csak a szervezetek 24%-a sorolta valamelyik programját. A „csillag” tartományba a szervezetek 67%-a, míg a „döglött kutya” 45%-a sorolt be programokat, szolgáltatásokat.

6.7. Stratégiai akciók

Egy széleskörű elemzésen alapuló SWOT mátrix és portfólió-elemzés után számos stratégiai akció állhat a szervezet előtt, melyek megfogalmazásába célszerű bevonni a tagokat és szimpatizánsokat. A stratégia megfogalmazása azoknak az akcióknak a kiválasztását és rögzítését jelenti, amelyek segítségével a szervezet a célok elérésén keresztül a jövőkép felé képes haladni. Tehát a jövőkép, a küldetés és a célok meghatározása, valamint az elemzés alapján kerülnek megfogalmazásra.

A stratégiai akciók azok a tevékenységek, programok, melyek jelentős, évekre meghatározó változást visznek a vállalkozás életébe. Olyan stratégiai akciókról lehet szó, amelyekkel a környezeti lehetőségek kihasználhatók, a veszélyek elkerülhetők, az erőforrások és a képességek fejleszthetők, a működés színvonala, hatékonysága javítható, a tevékenységi kör bővíthető. A stratégiai akciók köre nagyon széles, vonatkozhat többek között a szolgáltatásra, piacra, szervezetfejlesztésre, marketingre, finanszírozásra illetve szövetségkötésre.

A felmérés alapján a nonprofit szervezetek az elmúlt két évben a következő területekre vonatkozóan hajtottak végre stratégiai akciót:

- Finanszírozás (25%)
- Infrastruktúra fejlesztés (24%)
- Képzés (24%)
- Erőforrásbővítés (21%)

- Szövetségekötés (20%)
- Szolgáltatások színvonala (19%)
- Szervezetfejlesztés (13%)
- Piacbővítés (13%)
- Ügyfelek körének bővítése (11%)
- Kutatási – fejlesztés (10%)
- Szolgáltatások köre (8%)
- Marketing (5%)

Természetesen a megvalósított stratégiai akciók igen nagy mértékben függenek a pályázati lehetőségektől, de mindenképpen érdemes ezeket egy egységes stratégiai irányvonal mellett végrehajtani.

7. Összefoglalás

Bár a stratégiai szemlélet és az írásos tervek elkészítése még nem tekinthető általánosnak a civil szférában, azonban egyre több szervezet ismeri fel ennek jelentőségét. Vannak szervezetek, melyek jó példával járnak elő, és a gyakorlatban mutatják meg, hogy mennyit fejlődhet a szervezet egy jól átgondolt stratégiai terv következtében. A gyorsan változó környezetben a stratégiai tervezés együttgondolkodásra készítet, és gyorsabb adaptációt tesz lehetővé, miközben a környezet jobb megértése révén jelentős tanulási folyamat megy végbe. Ezáltal a szervezet kockázata, kitettsége nagy mértékben csökken. Összhangba állítja az egyéni motivációkat, egy irányba tereli az erőfeszítéseket, és irányt mutat a rövidebb távú döntésekhez. Annak révén, hogy a tagság tudja a szervezet távolabbi céljait, a stratégiai terv csökkenti a bizonytalanságot, az esetleges konfliktusokat, és szerepet játszik a közreműködők ösztönzésében. A jelenlegi társadalmi-gazdasági viszonyok között kiemelt szerepe van a vállalatok közötti együttműködésnek, és ez kiemelten igaz a civil szférára. A stratégiai szövetségek kialakításában is jelentős szerepe van a stratégiai tervezésnek. Lényeges szempont, hogy nem hagyja elkényelmesedni a szervezet vezetését, a szükséges változtatásokat időben elindítja, így a stratégia nyomán nem azért változtat a szervezet, mert erre rákényszerül, hanem azért, mert erre lehetősége van. Az elvégzett elemzések széles köre és annak tapasztalatai alapján a nonprofit szervezetek irányítása során a stratégiai terv elkészítésének folyamata lényegében fontosabb, mint maga az írásba foglalt dokumentum. A stratégiai tervezés révén a szervezet vezetői tisztán látják küldetésüket, feladataikat a tagok, támogatók és közönség érdekében, és hatékonyan tudják felhasználni forrásaikat.

Felhasznált irodalom

- Balaton K – Drótos Gy. – Tari E. – Antal-Mokos Z (1997): *Stratégia és szervezet*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Chikán A. – Czakó E. – Zoltayné Paprika Z. (2004): *Fókuszban a verseny*. Gyorsjelentés. BCE Versenyképesség Kutató Központ.
- Csath M. (2004): *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Jelen T. – Mészáros T. (2008): *Tervezés (Stratégia, taktika, üzlet)*. Aula Kiadó, Budapest.
- Marosán Gy. (2006): *A 21. század stratégiai menedzsmentje*. Műszaki Kiadó, Budapest.
- Mészáros, T. (2005): *A stratégia jövője – a jövő stratégiája*. Aula Kiadó, Budapest.
- Lawry, A (2001): *The Complete Guide to Business and Strategic Planning for Voluntary Organisations*. Directory of Social Change, London.
- Salamonné Huszty A. (2000): *Jövőkép – és stratégiaalkotás*. Kossuth Kiadó, Budapest.