

Planowanie

1. Istota planowania,
 2. Procedura planowania,
 3. Elementy planu,
 4. Rodzaje planów
 5. Strategia
 6. Szkoły zarządzania strategicznego,
 7. Przebieg procesu zarządzania strategicznego,
 8. Zasady planowania,
 9. Cechy dobrego planu
-

Planowanie

- Planowanie polega na **przewidywaniu** przyszłego **układu warunków i środków działania** oraz formułowaniu **celów** działania dostosowanych do tego układu

A. Czermiński

- Planowanie jest to określenie **celów** i **sposobów** ich realizacji

B. R. Kuc

PLANY STRATEGICZNE

- plany **długookresowe** (powyżej 5 lat)
- skoncentrowane na **ogólnych** problemach
- dotyczą organizacji jako **całości**
- formułują je **zarząd** i **najwyższe kierownictwo**

Plany strategiczne mogą być tworzone na poziomie:

- korporacji
- obszaru działalności (jednostki biznesu, domeny)
- funkcjonalnym

Sieć lokali szybkiego żywienia

prezes i dyrektor naczelny

Zapewnić inwestorom 14% zysku przez co najmniej 15 lat
Otworzyć lub zakupić nową sieć lokali w ciągu 5 lat

Mogą dotyczyć treści **strategii** organizacji, kształtu **struktury** organizacyjnej

PLANY TAKTYCZNE

- podporządkowane realizacji poszczególnych części planu strategicznego

- plany **średniookresowe** (od 1 do 5 lat)
- odnoszą się do **realizacji**, a nie formułowania zadań.
- formułują je **wyższy i średni szczebel** zarządzania,

(np. projekty inwestycyjne, plany restrukturyzacji)

Sieć lokali szybkiego żywienia

wiceprezes ds. operacji

Otworzyć 150 nowych lokali w ciągu 5 lat,
zmniejszyć przeciętny czas oczekiwania klienta o 30sekund w ciągu roku

wiceprezes ds. marketingu

Wyznaczyć i przyciągnąć 2 nowe segmenty rynku w ciągu 5 lat,
opracować nową strategię promocyjną w ciągu roku

Mogą dotyczyć wielkości nakładów (np. wielkość **budżetu**)

PLANY OPERACYJNE

- podporządkowane realizacji planów taktycznych
- plany **krótkookresowe** (do 1 roku),
- stosunkowo **wąski** obszar działania
- formułują je kadra **średniego i niższego** szczebla kierowniczego
(np. plany naboru, urlopów, inwestycji, remontów)

Sieć lokali szybkiego żywienia

kierownik lokalu

W ciągu roku wprowadzić system zachęt pracowniczych,
zmniejszyć odpady o 5% w ciągu roku,
zatrudnić i wyszkolić nowego zastępcę

dyrektor ds. reklamy

Opracować w ciągu roku regionalne kampanie reklamowe,
Wynegocjować o 5% niższe stawki reklamy
wprowadzić kampanię promocyjną

Na podstawie: R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami

Mogą dotyczyć poszczególnych **działań**

Typy planów operacyjnych

□ Plany jednorazowe

- **programy** - dla szerszego zestawu działań
- wprowadzenie nowego asortymentu, uruchomienie nowego zakładu
- np. zakup przez Black&Decker zakładu drobnego sprzętu od GE

- **projekty** - węższy zakres i o mniejszej złożoności
- wprowadzenie nowego składnika premii
- np. przejście każdego ze 150 produktów (procedura obejmująca 140 kroków)

□ Źródło: R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami

Typy planów operacyjnych

- **Plan ciągły** – stale obowiązujący
 - **wytyczne polityki** – ogólne wskazówki wyznaczające kierunki postępowania i podejmowania decyzji w przypadku wystąpienia określonych problemów lub sytuacji
 - McDonald – nieudzielanie licencji podmiotom już prowadzącym sprzedaż fastfood
 - **standardowe procedury działania** – szczegółowo (w kolejnych krokach) opisują sposób działania w konkretnych sytuacjach
 - Procedura reklamacyjna, procedura przyrządzenia hamburgera
 - **przepisy i reguły postępowania** – konkretyzacja co jest dozwolone, a co zabronione
- Zakaz rozmawiania przez telefon komórkowy przy klientach

grecki rzeczownik **stratēgós**
(**dowódca armii lub floty** w starożytnej Grecji)

Powstał z połączenia słów:
stratós (*armia*) i agein (*dowodzić*)

W zarządzaniu zaczęto je powszechnie stosować od początku lat 60-ych XX w.

W teorii gier – „kompletny plan, który we wszystkich możliwych sytuacjach umożliwia podjęcie właściwych decyzji”

H. Kreikebaum, Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie, PWN 1993, s. 26.

Strategia dotyczy długookresowych **celów** i **sposobów ich osiągnięcia** wpływających na system jako całość.

(R. L. Ackoff)

Koncepcja funkcjonowania organizacji w dłuższym okresie, zawierająca zoperacjonalizowane główne **cele**, **sposoby działania** i **reguły zachowania się**.

(T. J. Peters i R. H. Waterman)

(K. R. Andrews)

Strategia powinna koncentrować się na następujących problemach:

zasięgu

zespole rynków, na których organizacja będzie konkurować

(SP: rynek pracy)

dystrybucji zasobów

sposobie, w jaki organizacja rozdziela swe zasoby pomiędzy różne zastosowania

(SP: np. określanie środków na realizację poszczególnych subfunkcji personalnych, tworzenie funduszu wynagrodzeń)

wyróżniającej kompetencji

na tym, co organizacja robi szczególnie dobrze

(SP: np. kreatywność pracowników, zaufanie)

synergii

sposobie, w jaki różne dziedziny działalności firmy uzupełniają się lub wspomagają

(np. świadczymy usługi szkoleniowe, możemy więc też szkolić swoich pracowników)

Strategię tworzą następujące składniki:

- poszukiwana **domena** (dziedzina i zakres) działania przedsiębiorstwa
- **źródła przewagi konkurencyjnej** umożliwiające skuteczne działanie w ramach wybranej domeny
(np. kwalifikacje pracowników związane z daną dziedziną kształtowane w przyzakładowej szkole zawodowej)
- podstawowe **posunięcia, programy działań** niezbędne do realizacji celów i ich **rozkład w czasie**
(np. w ciągu dwóch lat wdrożenie motywacyjnego systemu wynagradzania premiującego efekty pracy)
- pożądane **wyniki** (cele), oczekiwane i satysfakcjonujące grupy interesów
(np. wdrożenie systemu zarządzania karierami)

Pojęcie zarządzania strategicznego

R. Krupski

Zarządzanie strategiczne to

proces **definiowania** i **redefiniowania** strategii

w reakcji na zmiany otoczenia (wystąpił nieprzewidziany kryzys)

lub **wyprzedzający te zmiany**, (przewidujemy kryzys za 3 m-ce)

a nawet je **wywołujący**,

oraz sprzężony z nim proces **implementacji**,

w którym **zasoby i umiejętności** organizacji

są tak **dysponowane**,

by realizować przyjęte **długofalowe cele rozwoju**,

a także by **zabezpieczyć istnienie** organizacji w potencjalnych

sytuacjach nieciągłości.

Szkoły (podejścia) zarządzania strategicznego:

- szkoła planistyczna
 - szkoła ewolucyjna
 - szkoła pozycyjna
 - szkoła zasobowa
-

Szkoły (podejścia) zarządzania strategicznego

Szkoła planistyczna zakłada planowy, ustrukturalizowany charakter zarządzania strategicznego. Proces ten przebiega więc w sposób **usystematyzowany i deterministyczny**, od fazy określania **celów**, poprzez **analizę wnętrza** organizacji i jego **otoczenia**, do **formułowania i wdrażania całościowej strategii** organizacji uwzględniającej określone uwarunkowania. Takie podejście ma zagwarantować **racjonalność decyzji** podejmowanych przez kierownictwo organizacji.

Szkoły (podejścia) zarządzania strategicznego

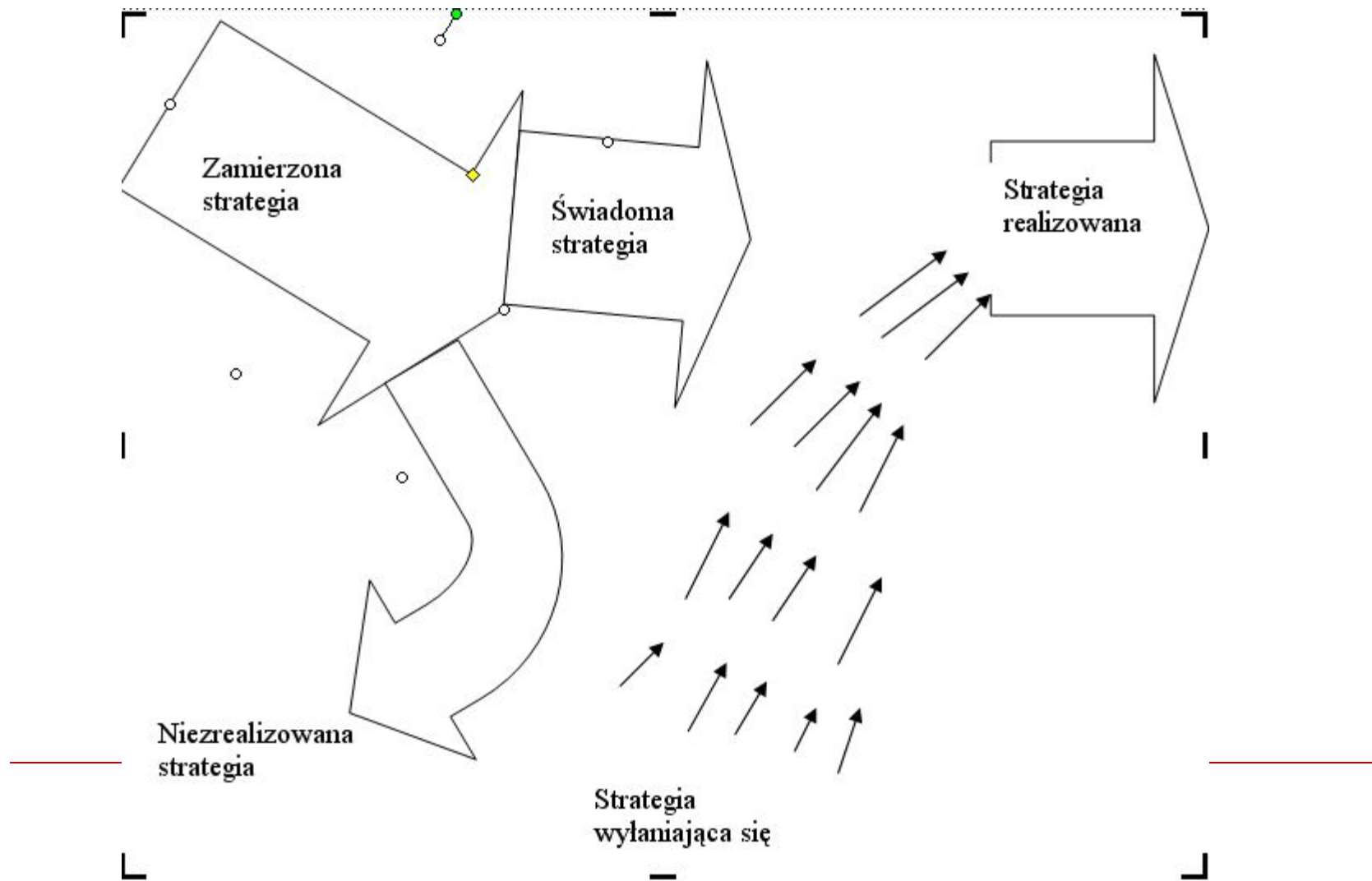
Szkoła ewolucyjna - strategia **ewoluuje** w sposób racjonalny **w odpowiedzi na** złożone i dynamiczne **zmiany** w organizacji i jej otoczeniu.

Współczesne organizacje i ich otoczenie cechuje **duża złożoność** i **dynamika**. Dlatego strategie mające charakter planowy trzeba na bieżąco **korygować**, stosownie do zmieniających się warunków działania.

Pomiędzy strategią **zaplanowaną** (lub zamierzoną) a strategią **faktycznie realizowaną** może istnieć różnica.

Pewne **elementy** zamierzonej strategii **nie zostaną zrealizowane**, a inne będą ewoluować wraz z realizacją **strategii wyłaniającej się**.

Istota strategii świadomej i strategii wyłaniającej się



Szkoły (podejścia) zarządzania strategicznego

Szkoła pozycyjna

Punktem wyjścia do budowy strategii organizacji jest **analiza otoczenia**.

Przyjęte w niej rozwiązania są ukierunkowane na walkę z konkurencją, co powinno doprowadzić do uzyskania trwałej **przewagi konkurencyjnej**.

(SP: np. jak skuteczniej od innych pracodawców konkurować o ograniczoną liczbę najlepszych absolwentów technicznych szkół wyższych)

Szkoły (podejścia) zarządzania strategicznego

Szkoła zasobowa

Zasoby (materialne i niematerialne aktywa) mają większy wpływ na możliwość osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej niż otoczenie organizacji.

Zarządzanie strategiczne opiera się na **rozpoznaniu, rozwoju i wykorzystaniu kluczowych kompetencji** związanych z posiadanymi zasobami.

(SP: np. jak optymalnie pozyskiwać najlepszych absolwentów technicznych szkół wyższych wykorzystując zasoby i możliwości organizacji)

Przebieg procesu zarządzania strategicznego

1. **Ustalenie kierunków działania organizacji**
 2. **Analiza strategiczna**
 3. **Sformułowanie strategii**
 4. **Wdrożenie strategii**
 5. **Kontrola strategiczna**
-

Przebieg procesu zarządzania strategicznego

1. Ustalenie kierunków działania organizacji

- wizja strategiczna
 - misja przedsiębiorstwa
 - cele strategiczne
-

Wizja strategiczna ogólnie zarysowane **wyobrażenie przyszłej pożądanej roli i pozycji** danej organizacji w otoczeniu, stworzone przez jej właścicieli i kierownictwo.

Wizja wyznacza **zamierzenie strategiczne** (**zamysł** strategiczny) organizacji - mobilizujące całą firmę **marzenie**, zawierające duży **ładunek uczuciowy**, stanowiący **źródło emocjonalnej i intelektualnej energii** pracowników firmy.

Henry Ford

Zbuduję silnik samochodowy dla wielkich rzesz ludzi. Będzie tak tani, że każdy dobrze zarabiający człowiek będzie mógł go kupić i cieszyć się razem ze swoją rodziną błogostawieństwem spędzenia wielu przyjemnych godzin na wielkich otwartych przestrzeniach stworzonych przez Boga. Kiedy nam się uda stworzyć taki silnik, każdy będzie miał samochód. Konie znikną z naszych dróg, a samochody staną się normalnością. Dzięki temu będziemy mogli zapewnić pracę i dobrą płacę wielkiej rzeszy ludzi

(Lebow R., Simon W., 1997).

Misja organizacji wyraża jej **dalekosiężne zamierzenia i aspiracje** w sposób **zrozumiały** dla pracowników i otoczenia organizacji.

Misja jest **ujęciem** wizji strategicznej dla potrzeb zarządzania.

Federal Express

"Absolutnie, na pewno, w ciągu doby"

AT&T

„Jesteśmy ważnym ogniwem w światowym przepływie informacji i zarządzaniu nim”

Ford

– „Każdemu Amerykanowi zapewnić środek transportu”.

Deklaracja misji odpowiada na pytania:

- Jaki jest **powód istnienia** firmy? Co jest jej głównym celem?
- Co jest **domeną** firmy, w jakiej dziedzinie („biznesie”) działa?
- Kim są lub kim powinni być **klienci** danej firmy? W jakich głównych **segmentach rynku** działa firma?
- Jakie **produkty** firma **obecnie** oferuje, jakie główne funkcje realizuje, co powinna oferować, robić **w przyszłości**?
- Jaki jest **geograficzny zasięg** działania firmy?
- Jakie są podstawowe **priorytety ekonomiczne** w działalności firmy (np. **wzrost firmy, rentowność, przetrwanie**)?
- Jakie są lub powinny być **wyróżniające kompetencje** firmy, jej podstawowe źródła przewagi konkurencyjnej (np. niskie koszty, jakość produktu, przewaga technologiczna, efektywne sposoby obsługi klientów itp.) i sposoby konkurowania?
- Jakie są podstawowe **założenia filozoficzne** funkcjonowania firmy: aspiracje, wartości cenione w organizacji, priorytety społeczne i etyczne itp.?

Funkcje misji:

- sprzyja **integracji** członków organizacji wokół jej celów
 - definiuje podstawowe elementy docelowej **kultury organizacji** (filozofię zarządzania, zasady działania, formy zaangażowania członków organizacji, obowiązujące w firmie zasady etyczne, relacje społeczne wewnątrz organizacji i między nią a jej otoczeniem itd.)
 - ułatwia formułowanie konkretnych **celów strategicznych** i **strategii** oraz tworzenie systemu **kontroli i motywowania** zasobów ludzkich
 - określa ogólne **zasady alokacji** zasobów w organizacji
 - ułatwia **rozumienie zachowań firmy** przez zewnętrzne grupy interesów
 - współtworzy **image** organizacji w otoczeniu
-

Cel - pożądany stan rzeczy, który organizacja chce osiągnąć w przyszłości

Funkcje celów

- ukierunkowanie **działań członków organizacji**
 - punkt wyjścia do **planowania**
 - warunek progowy **motywacji** pracowników
 - umożliwienie **oceny i kontroli**
-

Cel – świadomie antycypowany stan rzeczy, do którego sprawca zmierza w działaniu

Rodzaje celów:

- wg kryterium **spontanizności**: własne i zadane
 - wg kryterium **hierarchii**: niższego rzędu, wyższego rzędu
 - wg kryterium **etapu**: końcowe i pośrednie
 - wg kryterium **podmiotu**: indywidualne i grupowe,
 - wg kryterium **zgodności**: konkurencyjne (alternatywne, sprzeczne), komplementarne (zbieżne, współzależne), niesprzeczne (niezależne),
 - wg kryterium **czasu**: krótkookresowe, średniookresowe, długookresowe,
 - wg kryterium **istotności**: strategiczne, taktyczne i operacyjne
-

Zasady formułowania celów S.M.A.R.T.

Prosty (*Simple*)- zrozumiały, sformułowanie powinno być jednoznaczne i nie pozostawiające miejsca na dowolne interpretacje

- **Mierzalny** (*Measurable*) - umożliwiający liczbowe (lub chociaż szacunkowe) przedstawienie stopnia jego realizacji
 - **Osiągalny** (*Achievable*) - realistyczny; cel zbyt ambitny obniża zaangażowanie wykonawców
 - **Istotny** (*Relevant*) – nie błaży, stanowi wartość dla wykonawców, mobilizujące do wysiłku (ambitne)
 - **Określony w czasie** (*Timely defined*)- ma określony horyzont czasowy realizacji
-

Przebieg procesu zarządzania strategicznego

2. Analiza strategiczna

Analiza strategiczna polega na badaniu organizacji i jej otoczenia, które prowadzi się w celu sformułowania strategii organizacji.

Etapy analizy strategicznej:

- analiza otoczenia organizacji zmierzającą do ustalenia **szans i zagrożeń** dla jej istnienia i rozwoju
 - analiza wnętrza organizacji zmierzającą do ustalenia jej **silnych i słabych stron** w relacji do konkurencyjnych organizacji
 - ocena pozycji strategicznej organizacji w oparciu o zestawienie wyników analizy otoczenia i wyników analizy wnętrza organizacji
-

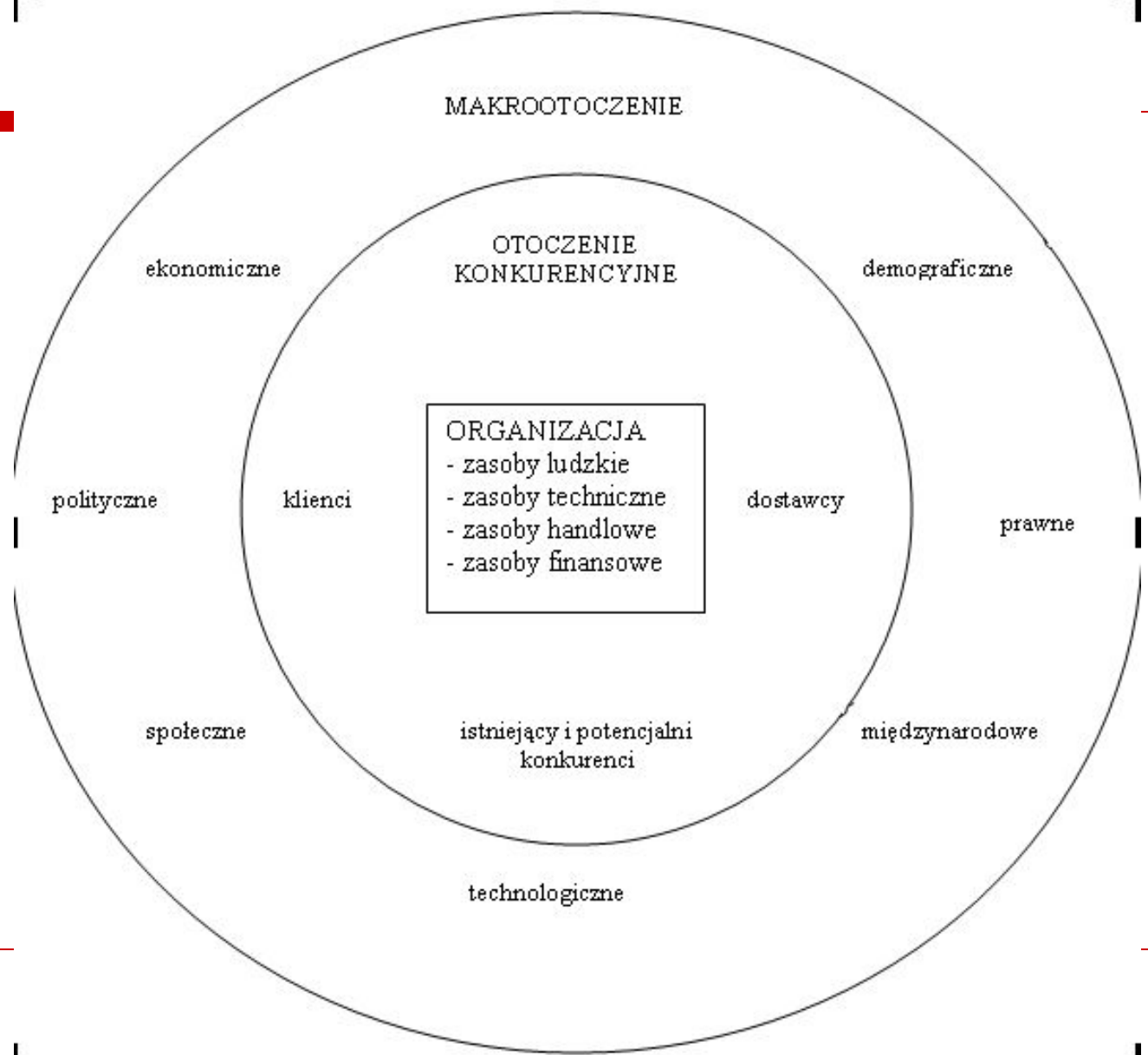
Otoczenie organizacji

- makroekonomiczne
 - otoczenie konkurencyjne (mikrootoczenie lub otoczenie branżowe)
-

Wnętrze organizacji

- Wg kryterium rodzajowego np. zasoby ludzkie, techniczne, handlowe i finansowe.
 - Według kryterium realizowanych funkcji np. zasoby związane z badaniami i rozwojem, zaopatrzeniem, produkcją, finansami, marketingiem, z zarządzaniem zasobami ludzkimi.
-

Elementy otoczenia i wnętrza organizacji



Wymagania stawiane nowoczesnym przedsiębiorstwom w kontekście współczesnych uwarunkowań otoczenia

(na podstawie T. Listwana)

- percepcja sygnałów płynących z otoczenia (pracownicy zorientowani na klienta, poszukiwanie szans i zagrożeń) – zapewnienie systemów monitorowania otoczenia i przepływu informacji do właściwych komórek
- szybkie reagowanie na zmiany (pracownicy elastyczni, ważne umiejętności analityczne, przedsiębiorczość, zdolność do podejmowania ryzyka) – ważne działania koordynacyjne, przegrupowywanie dużych zasobów
- minimalizowanie podziałów funkcjonalnych (umiejętność współdziałania, nastawienie na „wspólne dobro”) – tworzenie sprawnych interdyscyplinarnych zespołów roboczych
- splaszczanie struktury i autonomia (samodzielność, odpowiedzialność, samodyscyplina) – audyt, podmiotowe traktowanie pracowników, systemy wartości

Wymagania stawiane nowoczesnym przedsiębiorstwom w kontekście współczesnych uwarunkowań otoczenia

(na podstawie T. Listwana)

- profesjonalizacja personelu (walory intelektualne – pojętność, zdolność absorpcji nowej wiedzy i umiejętności) – **szkolenia**
 - dobór pracowników zdolnych do osiągnięcia celów (kwalifikacje specjalistyczne, zdolność szybkiej adaptacji) – **rekrutacja i selekcja**
 - przełamywanie podziałów organizacyjnych (otwartość, komunikatywność, łatwość nawiązywania kontaktów) – **integracja**, otwarte kanały **komunikacji**
 - zarządzanie wiedzą (szczególnie w kontekście uczenia się nowych sposobów rozwiązywania problemów) – systemy gromadzenia i upowszechniania **wiedzy**
-

Wymagania stawiane nowoczesnym przedsiębiorstwom w kontekście współczesnych uwarunkowań otoczenia

(na podstawie T. Listwana)

- ewolucja przestrzeni organizacyjnej – (struktury sieciowo-wirtualne wypierające struktury tradycyjne, samozatrudnienie – outsourcing, elastyczne formy zatrudniania)
 - wykorzystywanie technologii informatycznych w zarządzaniu, np. koordinationacja, więzi z telepracownikami (dostęp do technologii, kwalifikacje) – inwestycje w nowe technologie, szkolenia
-

Przebieg procesu zarządzania strategicznego

3. Sformułowanie strategii

- opracowanie wariantów strategii
 - ocena opracowanych wariantów strategii
 - wybór ostatecznego wariantu strategii
-

Przebieg procesu zarządzania strategicznego

4. Wdrożenie strategii

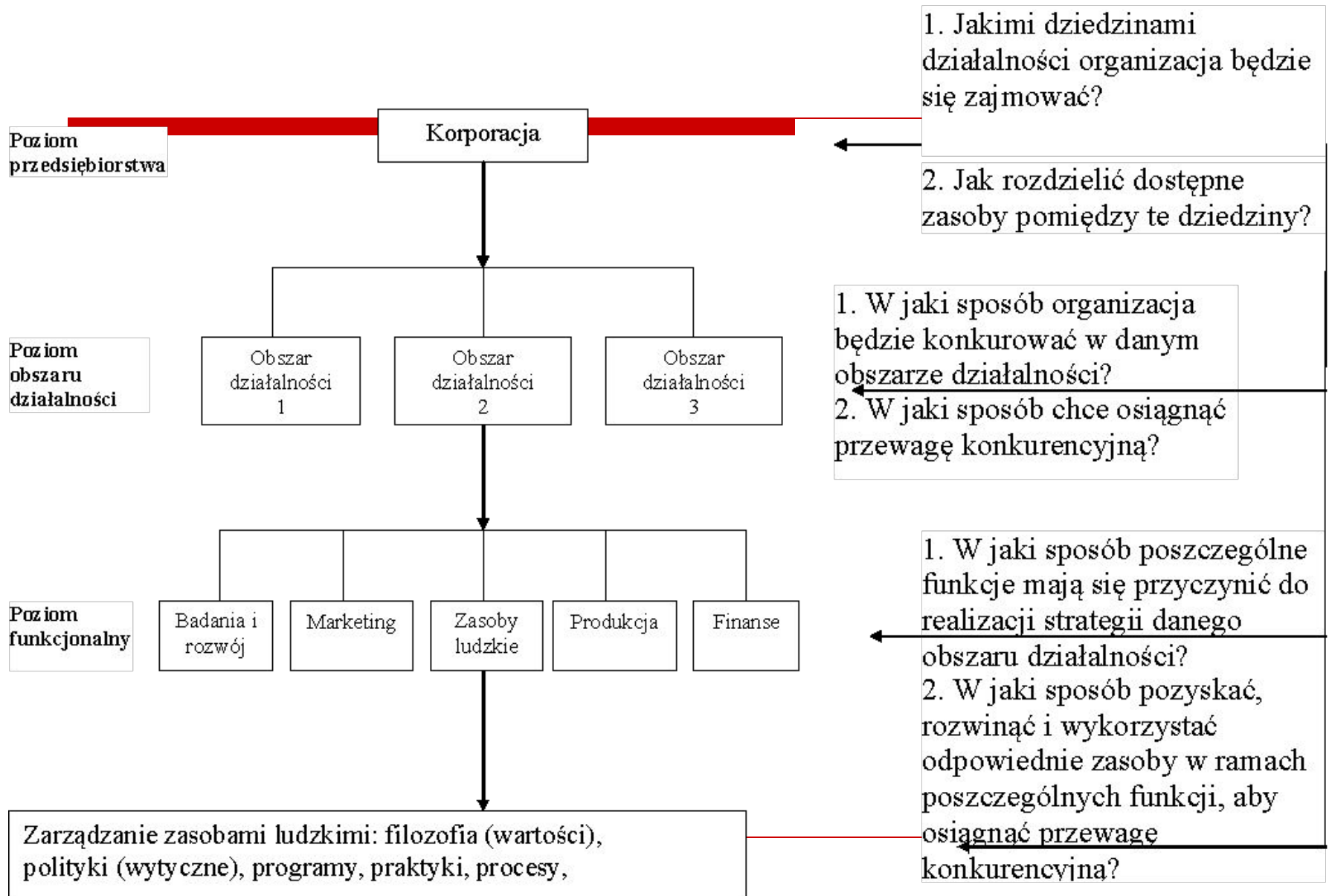
ogół działań podejmowanych w celu realizacji określonej strategii, warunkowanych przez przyjęte rozwiązania organizacyjne, **alokację zasobów** organizacji, **system informacyjny** i **kontroli działań**, system **wynagradzania** pracowników oraz **styl kierowania** menedżerów organizacji

Przebieg procesu zarządzania strategicznego

5. Kontrola strategiczna

- **ustalenie**
 - **zmiennych kontrolowanych**
(np. udział pracowników ze stażem 5 – 15 letnim)
 - zakładanych **wartości** tych zmiennych
(np. 70% tychże w liczbie pracowników ogółem)
 - sposobów **oceny**
(analiza danych zawartych w bazie danych)
 - dokonanie **pomiaru zmiennych** kontrolowanych
 - **porównanie** wartości rzeczywistych i zakładanych
 - ustalenie **przyczyn** odchyleń
 - projektowanie działań **korygujących**
-

Hierarchiczny układ strategii - poziomy strategii



Strategie na poziomie przedsiębiorstwa

Strategia wzrostu

■ **Koncentracji**

- strategia **doskonalenia jednego** lub niewielkiej liczby **produktów**
- rozwój **udziału** w rynku

■ **Integracji pionowej (wertykalnej)** - przedsiębiorstwo dąży do rozwoju poprzez **przejmowanie kolejnych ogniw w łańcuchu produkcyjnym**

■ np. poprzez **przyjęcie funkcji dostawców**

■ **Dywersyfikacji** (różnicowanie **portfela** produktowego) wprowadzanie kolejnych produktów

pokrewnych - dywersyfikacja **koncentryczna**

nowych - dywersyfikacja **konglomeratowa**

Strategie na poziomie przedsiębiorstwa c.d.

Strategia stabilizacji - utrzymanie dotychczasowych parametrów (zasobów, udziału w rynku itd.)

❖ **Strategia defensywna** (regresywna, cięć) - wycofanie się z określonych obszarów, ograniczenie działania

Strategie konkurencyjne M. Portera

Dla zdobycia **przewagi konkurencyjnej** należy zdefiniować **niszę konkurencyjną** i przyjąć jedną z trzech strategii:

- **strategia wyróżniania** (dyferencjacji)
konkurowanie przez **markę** (lider jakości)
opracowanie **unikalnego wizerunku** danego produktu w oczach klientów (**związane z jakością, wzorem, obsługą**).
Można ustalić wysoką cenę produktu i ograniczoną sprzedaż.
- **przywództwo kosztowe** (lider kosztowy) – ograniczanie cen dzięki ograniczaniu kosztów.
- **koncentracja na wąskich segmentach rynku** (niszach rynkowych)
- gdy organizacja kieruje swe produkty do konkretnych odbiorców (**obszar geograficzny, segment klientów**)

Zasady planowania

- **wewnętrznej zgodności** – dotyczy przede wszystkim **zgodności planów strategicznych, taktycznych i operacyjnych**, a także **harmonizacji** w układzie poszczególnych jednostek i pionów organizacyjnych
 - **realności i dostosowania do posiadanych zasobów** – zaplanowane cele powinny być możliwe do osiągnięcia i **dostosowane do potencjału** majątkowego, kadrowego oraz organizacyjnego firmy
 - **hierarchii celów i zachowania priorytetów** – ze względu na ograniczoność zasobów zachodzi potrzeba określenia hierarchii celów planistycznych; szczególnie ważne jest wyznaczenie priorytetów, czyli celów najistotniejszych z punktu widzenia przetrwania i rozwoju firmy
-

Zasady planowania cd

- **Wariantowości i elastyczności planów** – sformułowanie **kilku wariantów** planów, a także założenie pewnych **rezerw** i możliwości zmiany określonych jej fragmentów w razie stwierdzenia potrzeby korekty
 - **Integracji** komórek organizacyjnych oraz kadry kierowniczej i specjalistycznej w procesie planowania
 - **Uwzględniania uwarunkowań otoczenia** – czyli zmian zachodzących w preferencjach **klientów**, w ofercie **dostawców** surowców, materiałów i usług, w działaniach **konkurentów**
 - **Zachowywania umiarkowanego poziomu ryzyka**
 - **Odpowiednia długodystansowość**, czyli obejmujący najdłuższy możliwy do przewidzenia okres czasu
-

Cechy dobrego planu

Odpowiednia szczegółowość - zbyt szczegółowe plany nadmiernie ograniczają możliwość działania i są nierealne, a zbyt ogólne plany nie mają praktycznego znaczenia

Terminowość - podano w nim terminy realizacji poszczególnych elementów i całego planu

Kompletność - powinien uwzględniać wszystko, co jest konieczne do osiągnięcia przyjętego celu

Racjonalność (ugruntowanie poznawcze) - oparty na **rzetelnej** wiedzy

Operatywność - **przejrzysta i czytelna** treść planu, aby można go było łatwo zastosować w działaniu
