

Strategia organizacji - część I

Wprowadzenie

Strategia w PTI - część II

Konkluzja

Historia strategii PTI - część III

Bydgoszcz - Białystok, wrzesień 2019 r.

Materiał na naradę strategiczną w Białymstoku 13 - 15 IX 2019 r.

Wiceprezes PTI

dr inż. Janusz Dorożyński

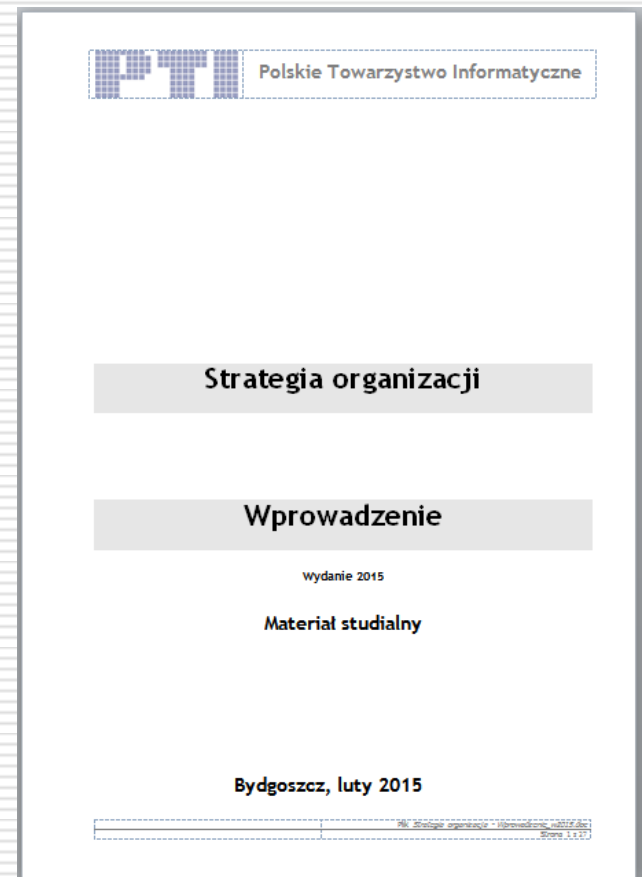
Plan omówienia - część pierwsza

1. Podstawy terminologiczne i metodologiczne

- a. Strategia
- b. Zarządzanie strategiczne

2. Metodyka opracowania strategii

- a. Analiza SWOT - zasady
- b. Analiza otoczenia - zasady



Terminologia i metodologia

Strategia

- Zapożyczenie z wojskowości, podobnie jak: misja, taktyka, służba liniowa, front, i w odniesieniu do organizacji oznacza koncepcję działania rozwojowego - formułowania celów przedsiębiorstwa, ich modyfikacji w związku z otoczeniem, określania koniecznych zasobów i środków oraz sposobów ich optymalnego wykorzystanie,
- Uproszczając strategia to stworzona (tzn. wypracowana, ale z pewną dozą twórczego irracjonalizmu, intuicji) optymistyczna i akceptowalna przez wszystkich pracowników recepta na sukces przedsiębiorstwa w długim okresie czasu. Strategia tworzy duch i osobowość firmy lub organizacji (*corporate identity & personality*).

Terminologia i metodologia

Strategia

Nie jest to jednocześnie:

- i. Program działań dostosowawczych, reakcja na krótkookresowe fluktuacje i zaburzenia zewnętrzne i wewnętrzne.

Strategia dotyczy kursu statku, a nie falowania morza.

- ii. Typowy plan liczbowo i terminowo ujmujący zadania na dwa, trzy lata.

Strategia to jakościowa koncepcja przyszłości organizacji.

- iii. Zbiór intencji i pobożnych życzeń.

Strategia ma walor wykonalności, nawet jeśli ambicje organizacji są ogromne.

- iv. Zestaw idei i koncepcji stworzonych i realizowanych w wąskim gronie kierownictwa firmy

Strategia to koncepcja działania angażująca i rozumiana przez szeroko pojmowaną kadrę zarządczą i szeregową) dzięki jej współtworzeniu i w konsekwencji utożsamianiu się z nią.

Terminologia i metodologia

Strategia

Koncepcje strategii

1. racjonalizm strategiczny

- i. ujęcie planistyczne (tradycyjne i najbardziej popularne)

Strategia to tworzenie i wykonywanie planu działania.

Założenie, że organizacje dzięki planom strategicznym mogą kształtować swoją przyszłość w racjonalny i planowy sposób, co pozwalają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Centralne miejsce zajmuje tutaj metoda SWOT.

Terminologia i metodologia

Strategia

Koncepcje strategii

1. racjonalizm strategiczny

ii. ujęcie pozycyjne

Strategia to określenie pozycji organizacji
względem otoczenia.

Założenie, że osiągnięcie przewagi konkurencyjnej wymaga stosowania analitycznych i racjonalnych ocen rynku i organizacji oraz odrzucenia intuicji menedżera.

Stosowane narzędzia: macierz BCG, krzywa doświadczenia, segmentację, macierz atrakcyjności (McKinseya, GE), analiza grzebieniowa, macierz ADL, macierz Hofera, profil ekonomiczny sektora, macierz szans/zagrożeń, model „pięciu sił” Portera.

Terminologia i metodologia

Strategia

Koncepcje strategii

2.intuicjonizm strategiczny

- i. ujęcie zasobowe i kompetencyjne lub inkrementalistyczne

Strategia to wzorzec działania, unikalne zasoby i umiejętności.

Bazuje na poszukiwaniu źródeł sukcesu w konfiguracji własnych zasobów i kluczowych umiejętności. Oznacza to traktowanie strategii jako sztuki, której tworzywem są najczęściej niematerialne - miękkie - zasoby oraz ulotne kompetencje.

Terminologia i metodologia

Strategia

Koncepcje strategii

2.intuicjonizm strategiczny

ii. ujęcie ewolucyjne lub behawioralne

Strategia to samoidentyfikacja i kształtowanie własnego „ja”.

Postuluje tworzenie strategii bez formalnych zasad jako efektu pracy skutecznego menedżera, który działając w oparciu o swoją wiedzę, doświadczenie i intuicję wybiera te segmenty otoczenia, produktowe i technologiczne, które organizacja może zdominować (zdobyć przewagę konkurencyjną).

Oznacza to jednocześnie większe ryzyko, natomiast organizacje tak działające mają strategię - niezwerbalizowane i podlegające ciągłym zmianom, co utrudnia jej poznanie.

Terminologia i metodologia

Zarządzanie strategiczne

- Proces informacyjno-decyzyjny, którego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach organizacji i o jej rozwoju ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływania otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego.
- Innymi słowami jest to całościowa koncepcja zarządzania, która w obliczu burzliwości otoczenia zmierza do przeciwdziałania negatywnym trendom zewnętrznym i znalezienia skutecznej przewagi konkurencyjnej zapewniającej przetrwanie i realizację celów organizacji.

Terminologia i metodologia

Zarządzanie strategiczne

- Organizacje powoływane na czas nieokreślony mają własny **cel**, niezależny od wizji, misji bądź celów, dla których zostały powołane - **przetrwać jak najdłużej w zmiennym środowisku**.
- Organizacja tworzy wartości dla jej **interesariuszy** – klientów, udziałowców, pracowników, kadry zarządczej, władz państwowych i samorządowych oraz organizacji pozarządowych oraz wymieniający z nimi te wartości na inne wartości (np. zasoby, akceptację społeczną) niezbędne jej do przetrwania i rozwoju.
- Organizacje gospodarcze i wiele organizacji społecznych konkuruje z innymi podmiotami.

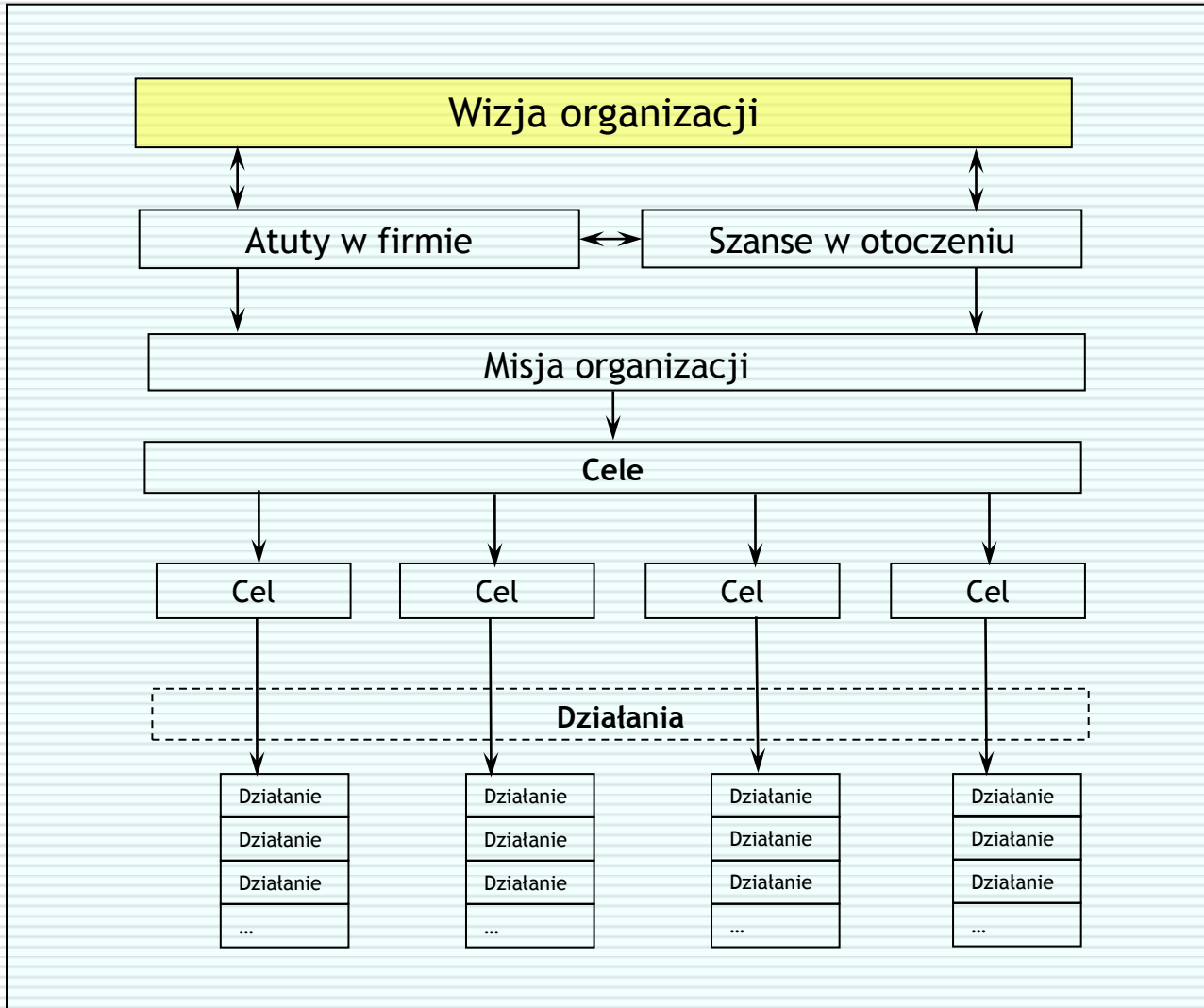
Terminologia i metodologia

Zarządzanie strategiczne

- i. Formułowanie wizji, misji i celów strategicznych organizacji,
- ii. Konkretyzację strategii, zazwyczaj do postaci polityki kierownictwa,
- iii. Zapewnienie kluczowych zasobów: finansowanie organizacji, zapewnienie personelu, kształtowanie harmonijnych relacji z kluczowymi kontrahentami społecznymi,
- iv. Formułowanie strategii walki konkurencyjnej i kierowanie (albo co najmniej nadzór nad) realizacją tej strategii,
- v. Zarządzanie ryzykiem, często zaliczane do zarządzania finansowego,
- vi. Zarządzanie zmianą,
- vii. Zarządzanie rozwojem organizacji,
- viii. Zarządzanie kryzysowe,
- ix. Zarządzanie wartością organizacji,
- x. Formułowanie polityki przejęć i fuzji oraz realizacja tej polityki.

Terminologia i metodologia

Zarządzanie strategiczne



Terminologia i metodologia

Zarządzanie strategiczne

Wizja

Samoidentyfikacja organizacji zwrócona ku przyszłości. Dotyczy określania przyszłej pozycji i kierunku rozwoju organizacji, wymaganych zmian w sposobach prowadzenia działalności i konkutowania, przewidywania zmian w stanie i strukturze potrzeb interesariuszy, warunkach działania i sposobach sprostania nowym wyzwaniom.

Powinna odpowiadać na pytania:

- i. Jakie cechy naszej organizacji są wyjątkowe?
- ii. Jakie wartości będą priorytetami w następnej dekadzie?
- iii. Co mnie samego skłoniłoby do zaangażowania się w realizację tej wizji?
- iv. Jakie potrzeby otoczenia może i powinna spełnić nasza organizacja?
- v. I najważniejsze: jakie sukcesy, przedsięwzięcia naszej organizacji sprawiłyby, że byłbym oddany, zadowolony i dumny z własnego wkładu w te osiągnięcia?

Terminologia i metodologia

Zarządzanie strategiczne

Misja

Koncentruje się na teraźniejszości, określa przez pryzmat dotychczasowych działań sposoby zaspokajania produktami organizacji potrzeb jej interesariuszy.

Określając stan istniejący ustala logiczny punkt wyjścia do wypracowania wizji.

Dobrze sformułowana misja spełnia następujące funkcje:

- i. ukierunkowania** - ułatwia generację i przyjmowanie celów strategicznych,
- ii. stabilizacji** – buduje pewność pracowników co do trwałości zasad,
- iii. uwiarygodnienia** – propaguje pozytywny wizerunek osobowości organizacji,
- iv. integracji** - skupia zespoły wokół strategii organizacji i pozwala na zbiorową identyfikację z nią,
- v. inspiracji** – otwiera na nieustanne poszukiwania innowacji

Terminologia i metodologia

Zarządzanie strategiczne

Cele

Pożądane przyszłe ciągłe lub ograniczone w czasie stany, a więc:

- i. cel nadrzędny, generalny – najbardziej pożądaný stan wynikający z istoty autonomicznej organizacji, a więc może to być wspomniane wcześniej samo istnienie organizacji;
- ii. cele pochodne realizacji celu nadrzędnego wyznaczane podczas opracowania strategii lub w fazie układania planów strategicznych na bazie strategii jako np. cele zadaniowe lub cele podrzędne

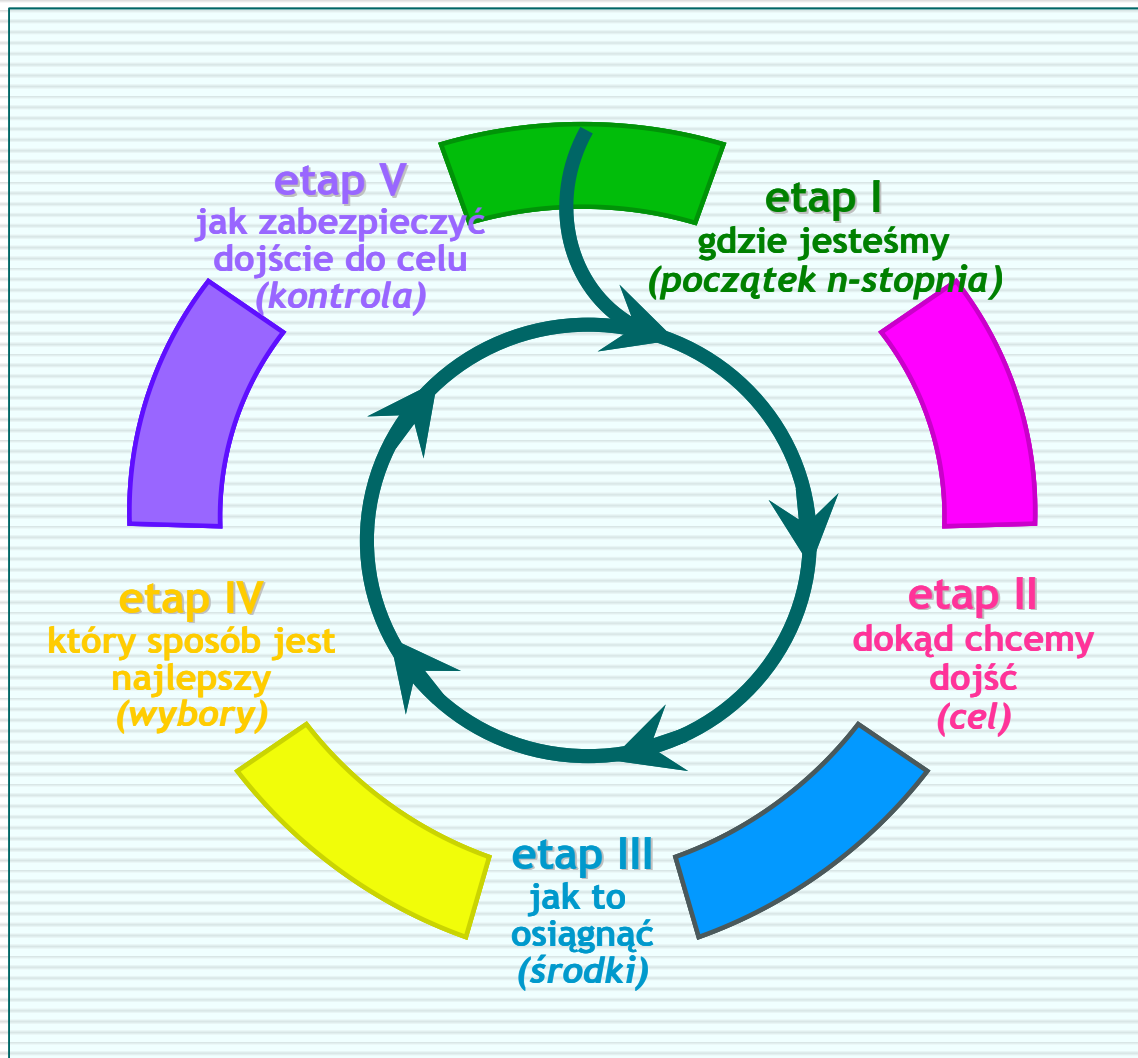
Powinny one być:

- i. hierarchiczne, aktualne, realne, zrozumiałe;
- ii. zbieżne z celami pracowników, a zwłaszcza kadry zarządczej;
- iii. usystematyzowane według harmonogramu tworząc układ kamieni milowych zamykających rozdziały planowanej realizacji strategii.

Terminologia i metodologia

Strategia i zarządzanie strategiczne

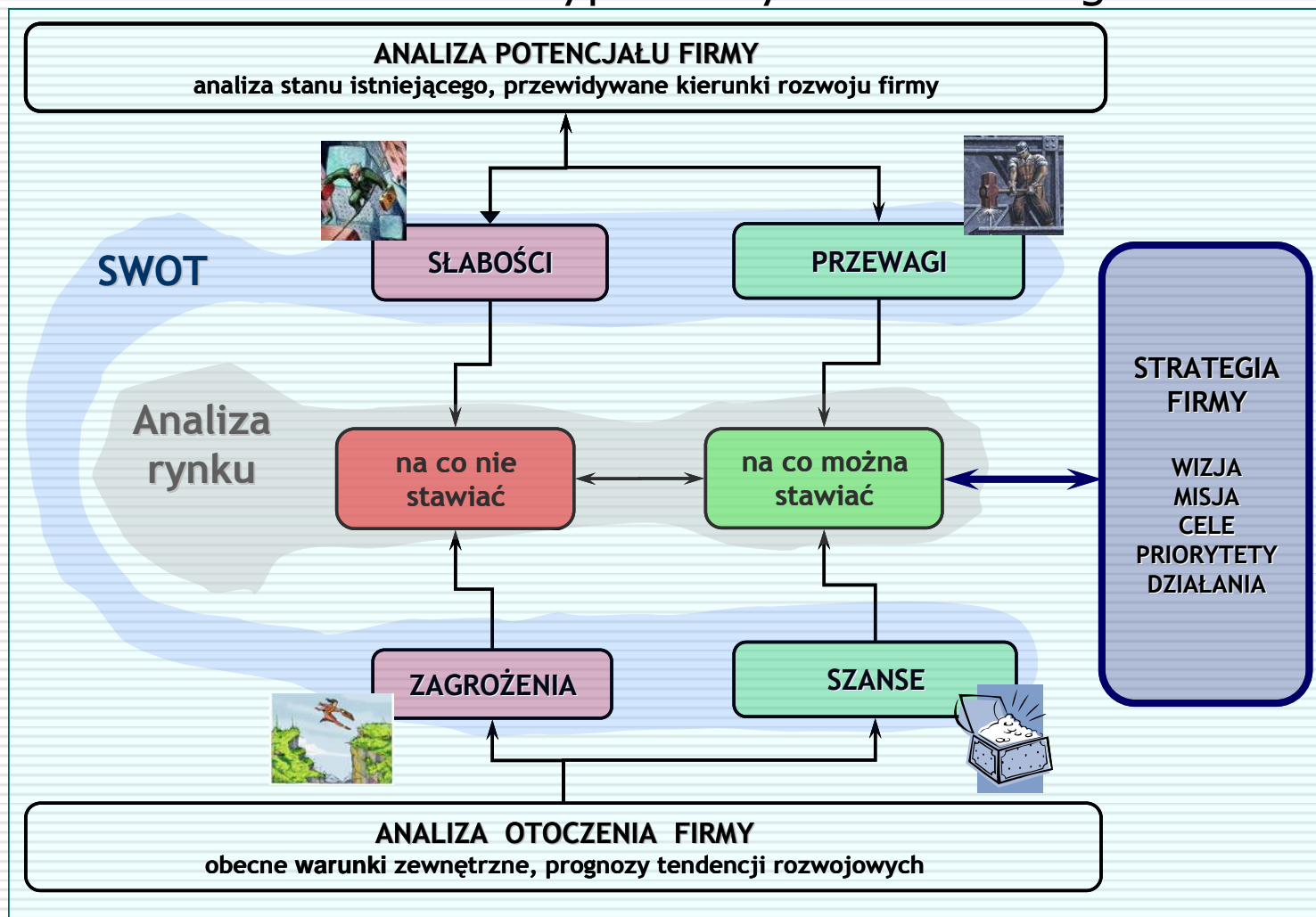
Cykliczny (spiralny) charakter zarządzania strategicznego



Terminologia i metodologia

Strategia i zarządzanie strategiczne

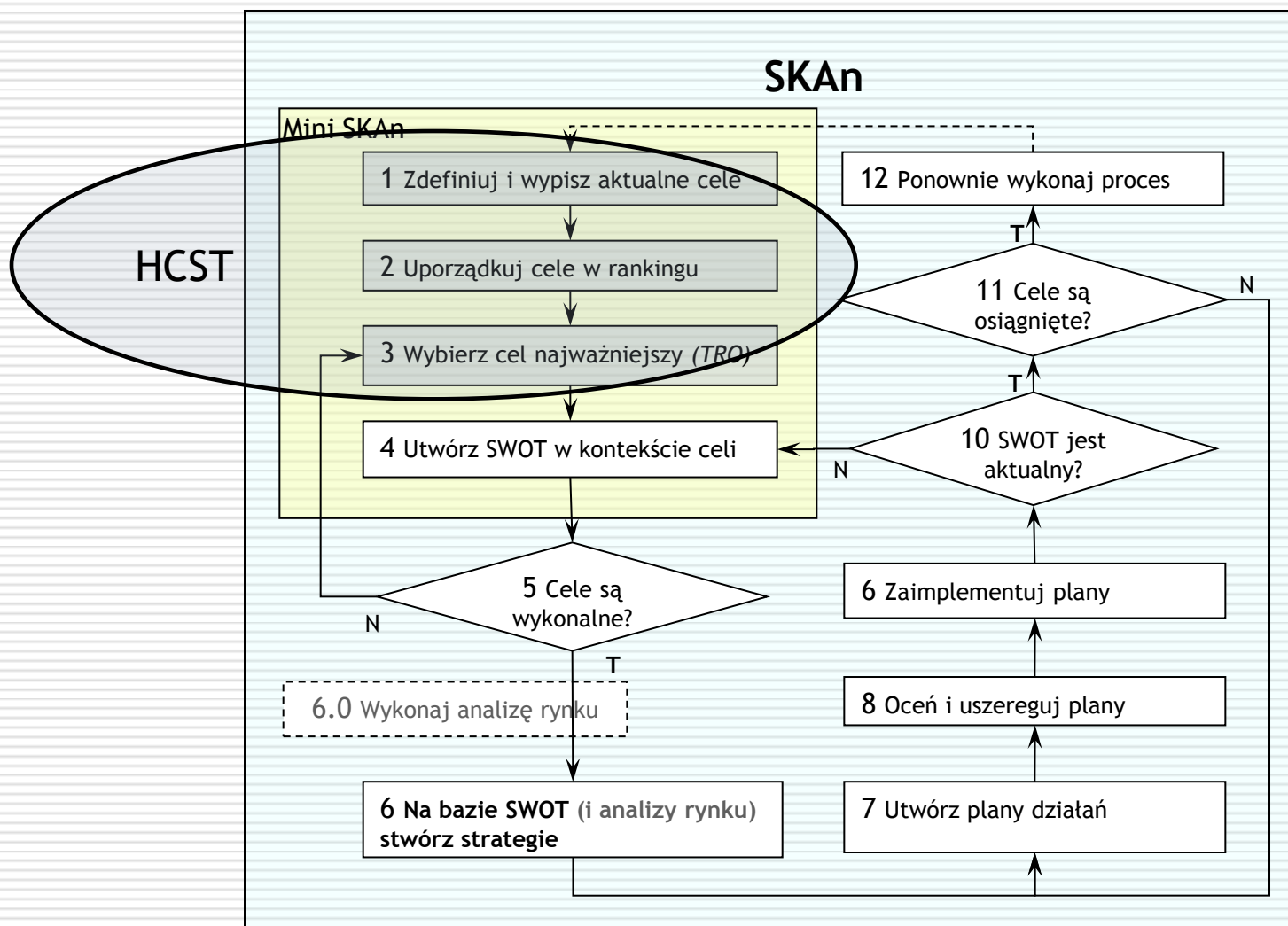
Analizowanie i wypracowywanie strategii



Terminologia i metodologia

Strategia i zarządzanie strategiczne

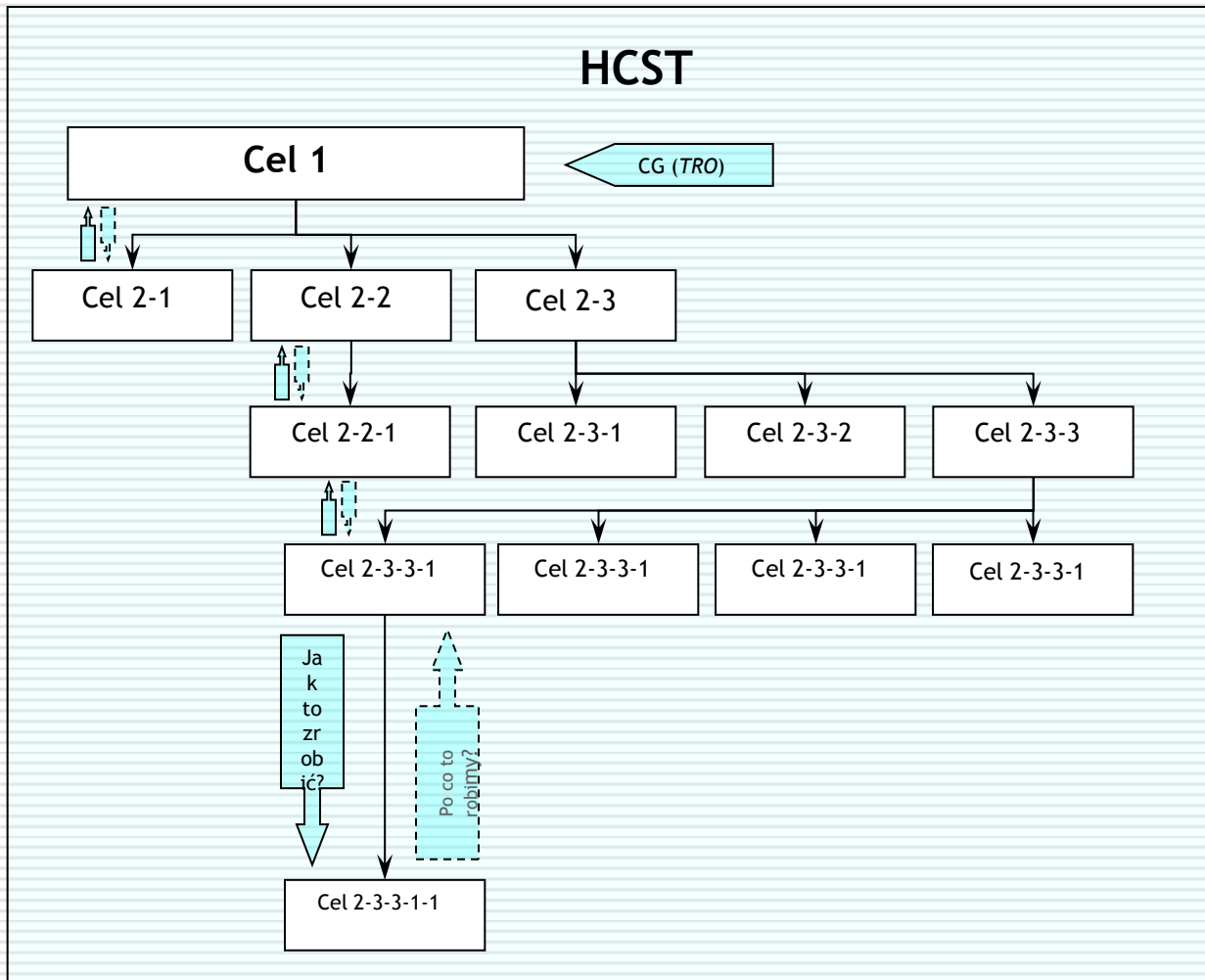
SKAn - Strategiczno-Kreaktywna Analiza Leon Winera, Uniw. Pace



Terminologia i metodologia

Strategia i zarządzanie strategiczne

Diagram Hierarchii Celów Strategicznych i Taktyk HCST



Metodyka opracowania strategii

Analiza SWOT - zasady

Budowa tabeli czterech aspektów

- i. **S** (*Strengths*) - mocnych stron: wszystko to co stanowi atut, przewagę, zaletę analizowanej organizacji,
- ii. **W** (*Weaknesses*) - słabych stron: wszystko to co stanowi słabość, barierę, wadę analizowanej organizacji,
- iii. **O** (*Opportunities*) - szans: wszystko to co stwarza dla analizowanej organizacji szansę korzystnej zmiany,
- iv. **T** (*Threats*) - zagrożeń: wszystko to co stwarza dla badanej organizacji niebezpieczeństwo, zagrożenie zaistnienia zmiany niekorzystnej.

Metodyka opracowania strategii

Analiza SWOT - zasady

Tabela czterech aspektów SWOT w dwóch ujęciach

		Czynniki względem możliwości osiągnięcia celu	
		korzystne	niekorzystne
Czynniki względem organizacji	wewnętrzne	Przewagi (silne strony)	<i>Słabości</i> (słabe strony)
	zewewnętrzne	Szanse	<i>Zagrożenia</i>

Metodyka opracowania strategii

Analiza SWOT - zasady

Obszary stanu organizacji wynikające z analizy SWOT

<p>T [54]</p> <p><u>Obszar maxi-mini</u> Stan konserwatywny przewaga SILNYCH stron nad słabymi i zagrożeń nad SZANSAMI działanie - niwelowanie zagrożeń (i niezmiianie siebie)</p>	<p>S</p> <p><u>Obszar maxi-maxi</u> Stan ofensywny (ekspansja) przewaga SILNYCH stron nad słabymi i SZANS nad zagrożeniami działanie - wykorzystywanie szans i stosowanie silnych stron, ale też niwelowanie zagrożeń i usuwanie słabych stron</p> <p>O</p>
<p><u>Obszar mini-mini</u> Stan defensywny przewaga słabych stron nad SILNYMI i zagrożeń nad SZANSAMI działanie - uzdrowienie (znielowanie zagrożeń i usunięcie słabych stron) lub wycofanie się</p>	<p>[11]</p> <p><u>Obszar mini-maxi</u> Stan konkurencyjny przewaga słabych stron nad SILNYMI i SZANS nad zagrożeniami działanie - usuwanie słabych stron (podnoszenie swojej konkurencyjności)</p> <p>W</p>

Metodyka opracowania strategii

Analiza SWOT - zasady

- Analiza SWOT nie może stanowić samocelu.
- Musi być wykonana w kontekście pewnego stanu końcowego (docelowego) lub celu.
- Stany lub cele są w dłuższej perspektywie zmienne, ale na potrzeby analizy są traktowane jako stały punkt odniesienia.
- Bez zdefiniowania takich stanów/celów silnie rośnie ryzyko stworzenia bezużytecznej analizy, gdyż niezdefiniowanie uprzednie uzgodnionych celów spowoduje, że uczestnicy analizy będą mieli na myśli różne stany końcowe (cele) i zgłaszane przez nich czynniki będą się odnosiły do takich potencjalnie niespójnych między sobą dążeń.
- Definiowane czynniki mają rację bytu o ile generują lub uczestniczą jako powód w strategii, w przeciwnym przypadku są bezużyteczne i zbędnie obciążają materiały oraz marnują energię uczestników.
- Tak samo należy oceniać, czy czynniki są realne i odpowiednie do:
 - i. zastosowania (przewagi),
 - ii. usunięcia (słabości),
 - iii. wykorzystania (szans),
 - iv. zniwelowania (zagrożeń).

Metodyka opracowania strategii

Analiza SWOT - zasady

- Bardzo istotną rzeczą wpływającą na poprawność i przydatność analizy SWOT, poza werbalizacją i świadomością celów (stanów końcowych) jest wiedza dotycząca podstawowych, zgodnych z międzynarodowymi standardami, wskaźników ekonomicznych oraz zarządczych, a także ich trendy czasowe.
- Wiedza ta ma decydujący wpływ na konstrukcję zwłaszcza górnej części tabeli SWOT.
- Możliwe jest przyjęcie jako założenia wiedzy ogólnej, dostępnej publicznie lub wypracowanej na podstawie własnych wrażeń i obserwacji, ale jest to dopuszczalne tylko w pierwszym przybliżeniu, gdy analiza SWOT jest wykonywana po raz pierwszy w historii organizacji.

Metodyka opracowania strategii

Analiza otoczenia - zasady

- Jest to proces systematycznego gromadzenia, zapisywania i analizowania danych o klientach (odbiorcach), konkurentach i o otoczeniu jako takim, czyli zespół czynności, zbierania i przetwarzania informacji o otoczeniu, konsumpcji (realizacji popytu), potrzebach i mechanizmach kierujących postępowaniem interesariuszy, działaniach konkurencji i efektach podjętych decyzji.
- Dostarcza informacji, które zastępują i uzupełniają dotychczasowe doświadczenia oraz ograniczają – będącego nieodłącznym elementem działalności gospodarczej – ryzyko podejmowania decyzji dotyczących działalności.
- Ustala jakie – w sensie przedmiotowym, ilościowym i jakościowym – jest obecne i (jeśli można to określić) przyszłe zapotrzebowanie interesariuszy indywidualnych lub instytucjonalnych.

Metodyka opracowania strategii

Analiza otoczenia - zasady

- Pozwala zaplanować sposób oferowania własnych produktów i zredukować ryzyko na możliwie jak najwcześniejszym etapie wprowadzenia do sprzedaży nowych produktów.
- Pozwala na tworzenie planów działalności, projektowanie nowych produktów lub usług, dokładniejsze strojenie (dostosowywanie) produktów i usług istniejących, itd.
- Obrazowo - analiza rynku ujawnia zsyntezowany i zobiektywizowany głos interesariuszy wewnątrz organizacji.

Metodyka opracowania strategii

Analiza otoczenia - zasady

Wykonanie badania sprowadza się do wykonania poniższych czterech syntetycznych etapów:

- i. Zdefiniowanie przedmiotu, pytań i subpytań oraz celu badań, ustalenie terminarza
- ii. Ustalenie lub zaprojektowanie metodyki badań, ustalenie typów i źródeł informacji, wybór lub zaprojektowanie instrumentów badań
- iii. Zebranie, obróbka i analiza danych – zlecenie zewnętrznemu podmiotowi lub samodzielne
- iv. Sformułowanie, opracowanie i zaprezentowanie wyników

Metodyka opracowania strategii

Analiza otoczenia - zasady

Wykonanie badania ...

- Bardzo istotne jest dobre wykonanie etapu pierwszego, czyli zaprojektowanie badań.
- Jak w przypadku analizy SWOT muszą być one związane ze zdefiniowanymi celami działalności – takimi samymi, które były zastosowane do opracowania macierzy SWOT na ostatniej iteracji.
- Ważne jest zdefiniowanie pytań, na które analiza ma dać odpowiedzi.
- Tylko to pozwoli otrzymać przydatne wyniki z przeprowadzonych badań, a następnie opracować strategię.

Konkluzja

1. Jak warto opracowywać strategię organizacji?

1. Metodycznie
2. Dokładnie
3. Zgodnie z dobrymi praktykami, itd..

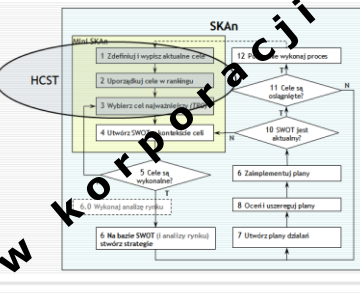
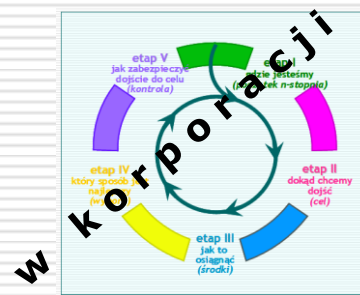
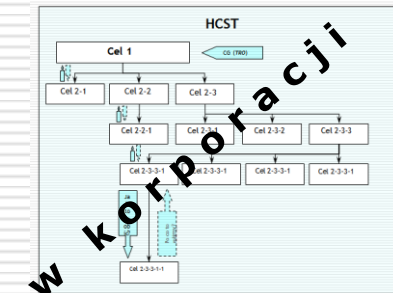
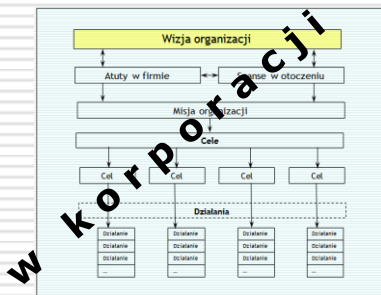


Tabela czterech aspektów SWOT w dwóch ujęciach

		Czynniki względem możliwości osiągnięcia celu	
		korzystne	niekorzystne
Czynniki względem organizacji	wewnętrzne	Przewagi (silne strony)	Słabości (słabe strony)
	zewnętrzne	Szanse	Zagrożenia

2. Gdzie się to sprawdza/jest oczywiste/konieczne/możliwe?

3. A w organizacji społecznej?

Strategia w PTI

Krótką historia na dwa slajdy i dwie grafiki

1. Spotkanie w Sulejowie – 2004 r., głównie sprawa wynagradzania OK ECDL
2. Spotkanie w Sulejowie – wrzesień 2005 r., z inicjatywy prezesa PTI prof. Z. Szyjewskiego, z udziałem prof. A. Zelek ze Szczecina oraz inż. prof. (za SWOT) Jerzego S. Nowaka :-); powstał materiał nazwany później strategią 2007-2010
3. Utworzenie forum pod adresem <http://www.pti.org.pl/strategia.php> (strona już niedostępna), opiekun W. Kulik, udział – ok. 12-15 osób, przysłane: Turski, Tadeusiewicz, Dorożyński, Nowak.
4. Spotkanie w Warszawie 10 grudnia 2006 r.
5. Publikacja strategii 2007-2010 (13 lutego 2007 r.). Plik – 18 stron
6. Spotkanie w Zegrzu 6,7,8 września 2007 r.
7. Spotkanie w Nałęczowie – sierpień 2008 r.
8. Sesja na JS PTI w Wiśle prawdopodobnie w 2008 r.
9. Sesja na JS PTI w Mrągowie 15 października 2009 r.

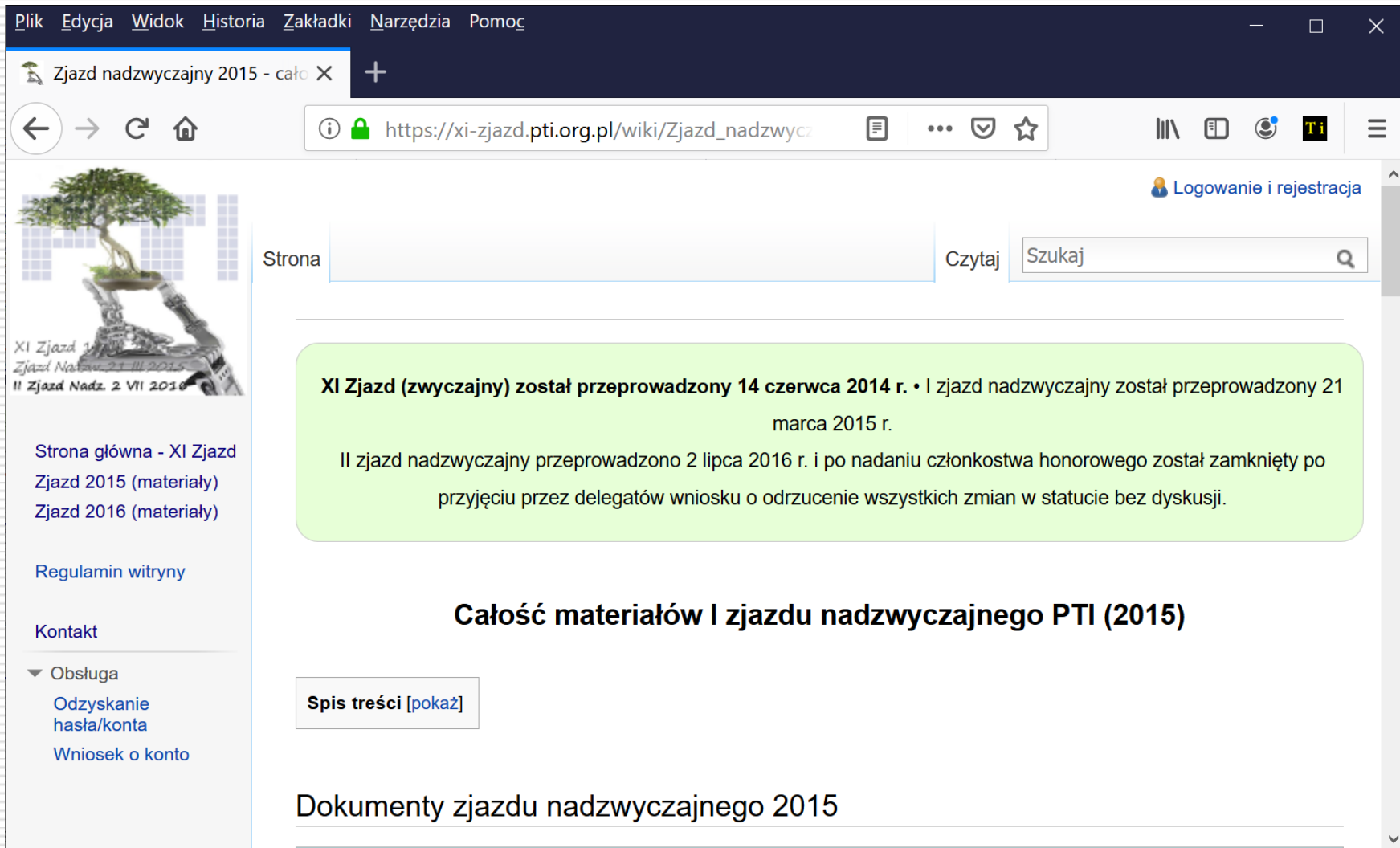
Strategia w PTI

Krótką historia na dwa slajdy i dwie grafiki

11. Utworzenie kursów na mudlu RSEI UMK, 11 października 2009 r., opiekun A. B. Kwiatkowska, platforma jeszcze w 2015 r. dostępna <http://edu.rsei.umk.pl/mpti/course/category.php?id=3>,
12. NZD 21 listopada 2009 r., W-wa, przyjęcie strategii 2011-2014.
Plik – 36 stron
13. Spotkanie w Międzyzdrojach 23 września 2010 r., zdefiniowanie 24 kryteriów pomiarów
14. Luty 2013 - zredukowanie liczby kryteriów do 10
15. Próba przeprowadzenia pomiarów za 2012 i dla 2013 – nieudana
16. Przegląd strategii przed zjazdem w 2014 r.
17. Uchwała zjazdu z 2014 r. nt. przygotowania strategii po 2014 r.
18. W roku 2015 opracowanie propozycji kolejnej strategii
19. NZD 21 marca 2015 r., W-wa, przyjęcie strategii 2015-2020.
Plik – 14 stron
20. Blok strategii PTI w historycznym archiwum
<https://historiainformatyki.pl/historia/teczka.php?nonav=0&&nrar=6&nrzesp=6&sygn=V/1/11&folder=0>
21. 15 lat minęło ... rok 2019 – przystępujemy do opracowania propozycji następnej strategii

Strategia w PTI

Krótką historia na dwa slajdy i dwie grafiki



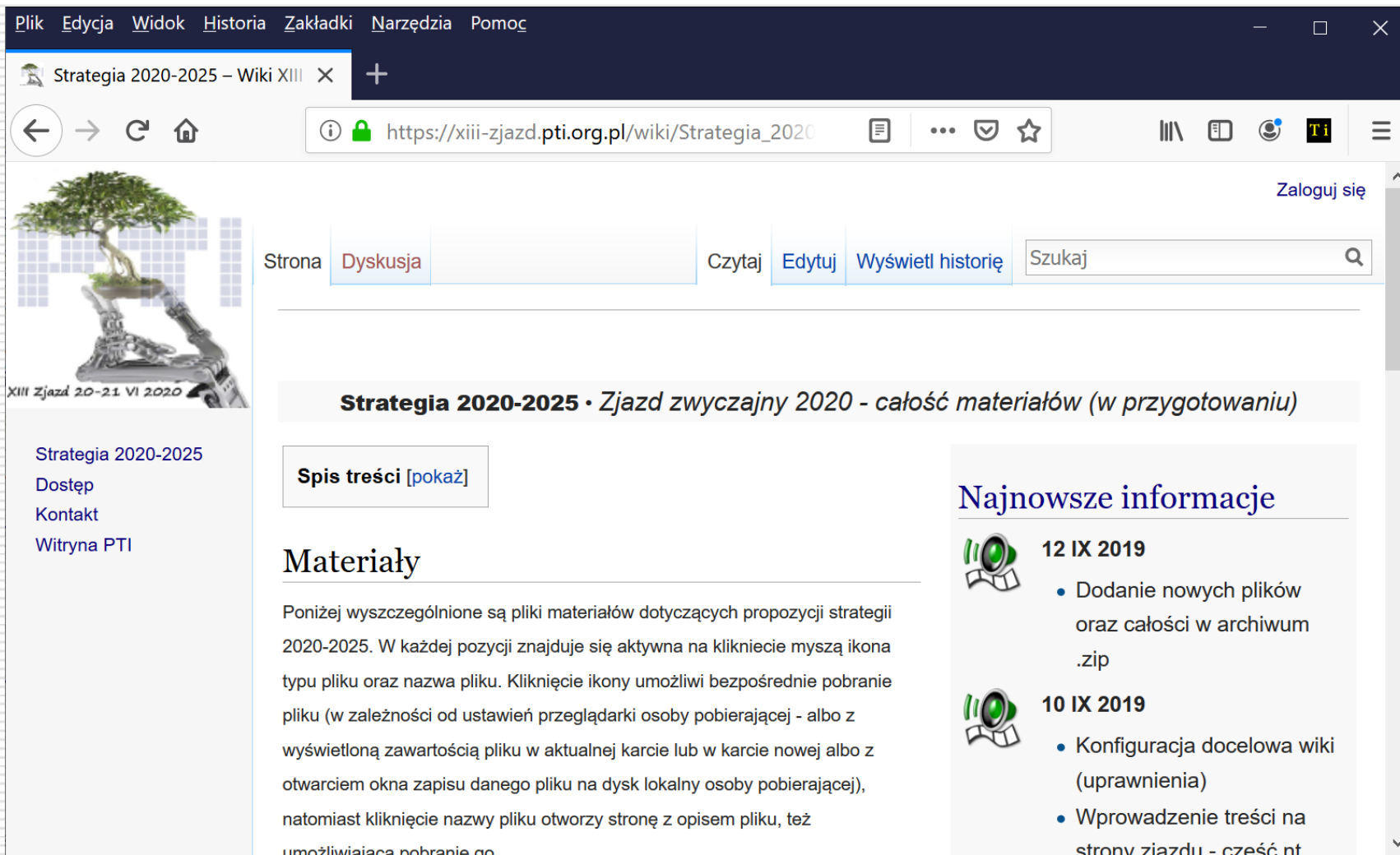
The screenshot shows a web browser window with the following elements:

- Browser Menu:** Plik, Edycja, Widok, Historia, Zakładki, Narzędzia, Pomoc.
- Address Bar:** https://xi-zjazd.pti.org.pl/wiki/Zjazd_nadzwyczajny_2015
- Page Header:** Strona Czytaj
- Left Sidebar:**
 - Strona główna - XI Zjazd
 - Zjazd 2015 (materiały)
 - Zjazd 2016 (materiały)
 - Regulamin witryny
 - Kontakt
 - Obsługa
 - Odzyskanie hasła/konta
 - Wniosek o konto
- Main Content:**
 - XI Zjazd (zwyczajny) został przeprowadzony 14 czerwca 2014 r. • I zjazd nadzwyczajny został przeprowadzony 21 marca 2015 r.**
 - II zjazd nadzwyczajny przeprowadzono 2 lipca 2016 r. i po nadaniu członkostwa honorowego został zamknięty po przyjęciu przez delegatów wniosku o odrzucenie wszystkich zmian w statucie bez dyskusji.
 - Całość materiałów I zjazdu nadzwyczajnego PTI (2015)**
 - [Spis treści \[pokaż\]](#)
 - Dokumenty zjazdu nadzwyczajnego 2015**

https://xi-zjazd.pti.org.pl/wiki/Strona_główna

Strategia w PTI

Krótką historia na dwa slajdy i dwie grafiki



The screenshot shows a web browser window with the address bar displaying https://xiii-zjazd.pti.org.pl/wiki/Strategia_2020-2025. The page title is "Strategia 2020-2025 - Wiki XIII". The browser's menu bar includes "Plik", "Edycja", "Widok", "Historia", "Zakładki", "Narzędzia", and "Pomoc".

The page content includes a sidebar on the left with a tree logo and the text "XIII Zjazd 20-21 VI 2020". Below the logo are links: "Strategia 2020-2025", "Dostęp", "Kontakt", and "Witryna PTI".

The main content area has a navigation bar with "Strona", "Dyskusja", "Czytaj", "Edytuj", and "Wyświetl historię". A search box contains the text "Szukaj".

The main heading is "Strategia 2020-2025 • Zjazd zwyczajny 2020 - całość materiałów (w przygotowaniu)". Below it is a button "Spis treści [pokaż]".

The section "Materiały" contains the following text: "Poniżej wyszczególnione są pliki materiałów dotyczących propozycji strategii 2020-2025. W każdej pozycji znajduje się aktywna na kliknięcie myszą ikona typu pliku oraz nazwa pliku. Kliknięcie ikony umożliwi bezpośrednie pobranie pliku (w zależności od ustawień przeglądarki osoby pobierającej - albo z wyświetloną zawartością pliku w aktualnej karcie lub w karcie nowej albo z otwarciem okna zapisu danego pliku na dysk lokalny osoby pobierającej), natomiast kliknięcie nazwy pliku otworzy stronę z opisem pliku, też umożliwiającą pobranie go."

The "Najnowsze informacje" section lists two updates:

- 12 IX 2019**
 - Dodanie nowych plików oraz całości w archiwum .zip
- 10 IX 2019**
 - Konfiguracja docelowa wiki (uprawnienia)
 - Wprowadzenie treści na strony zjazdu - część nt

https://xiii-zjazd.pti.org.pl/wiki/Strategia_2020-2025

KONIEC



XIII Zjazd 20-21 VI 2020