

Strategia organizacji - część I

Wprowadzenie

Strategia w PTI - część II

Krótką historia

Konkluzja - część III

Bydgoszcz - Warszawa, 19 lutego 2015 r.

Materiał na naradę zespołów zjazdowych

Wiceprezes PTI

dr inż. Janusz Dorożyński

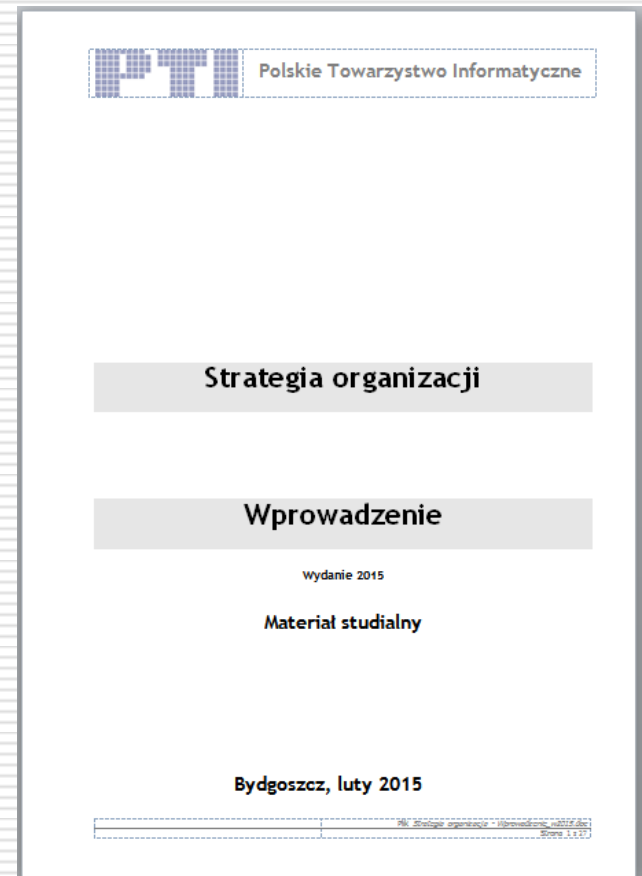
Plan omówienia - część pierwsza

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.

- 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.

- 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 koncepcją 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.

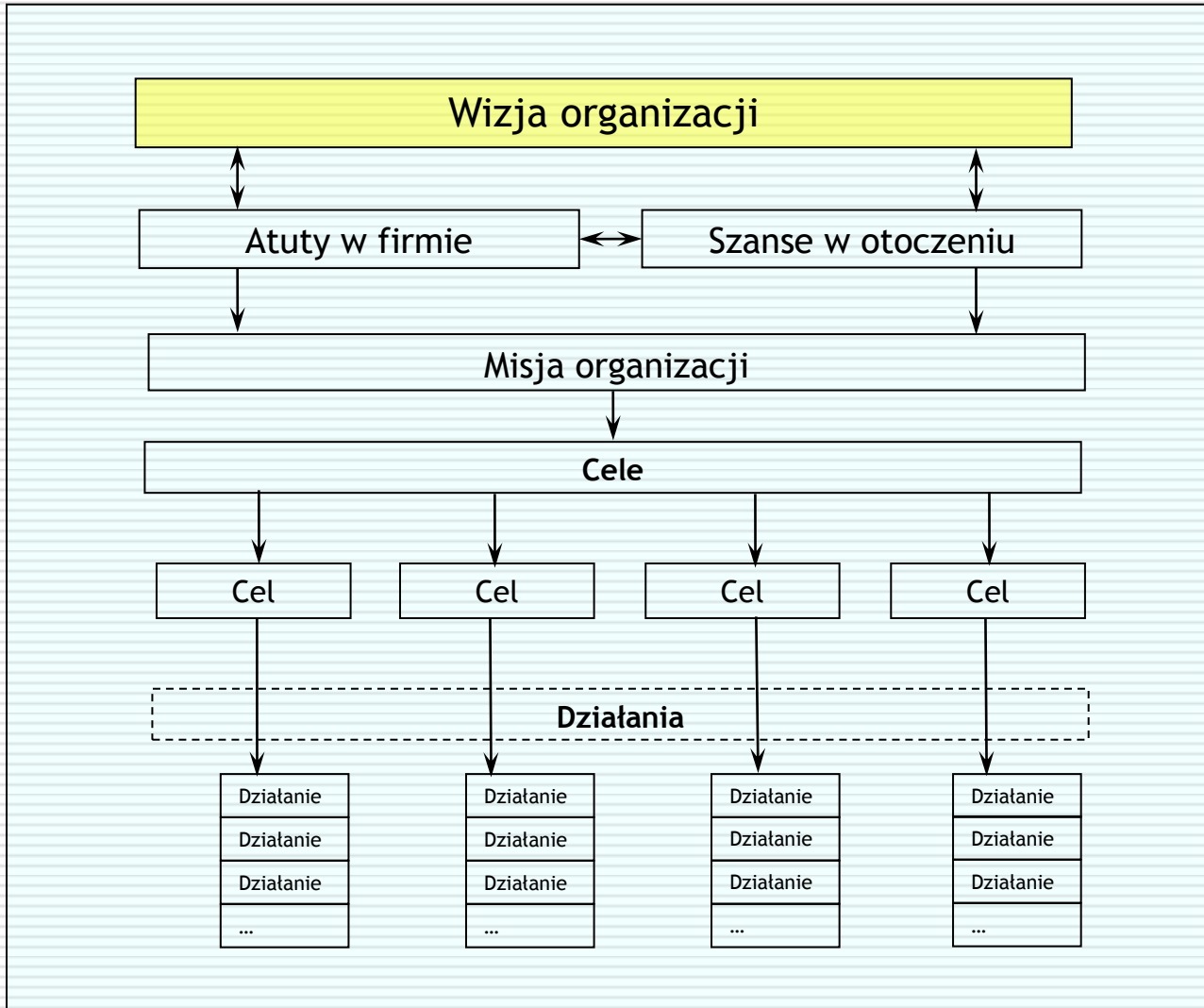
Terminologia i metodologia

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 ciągle 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

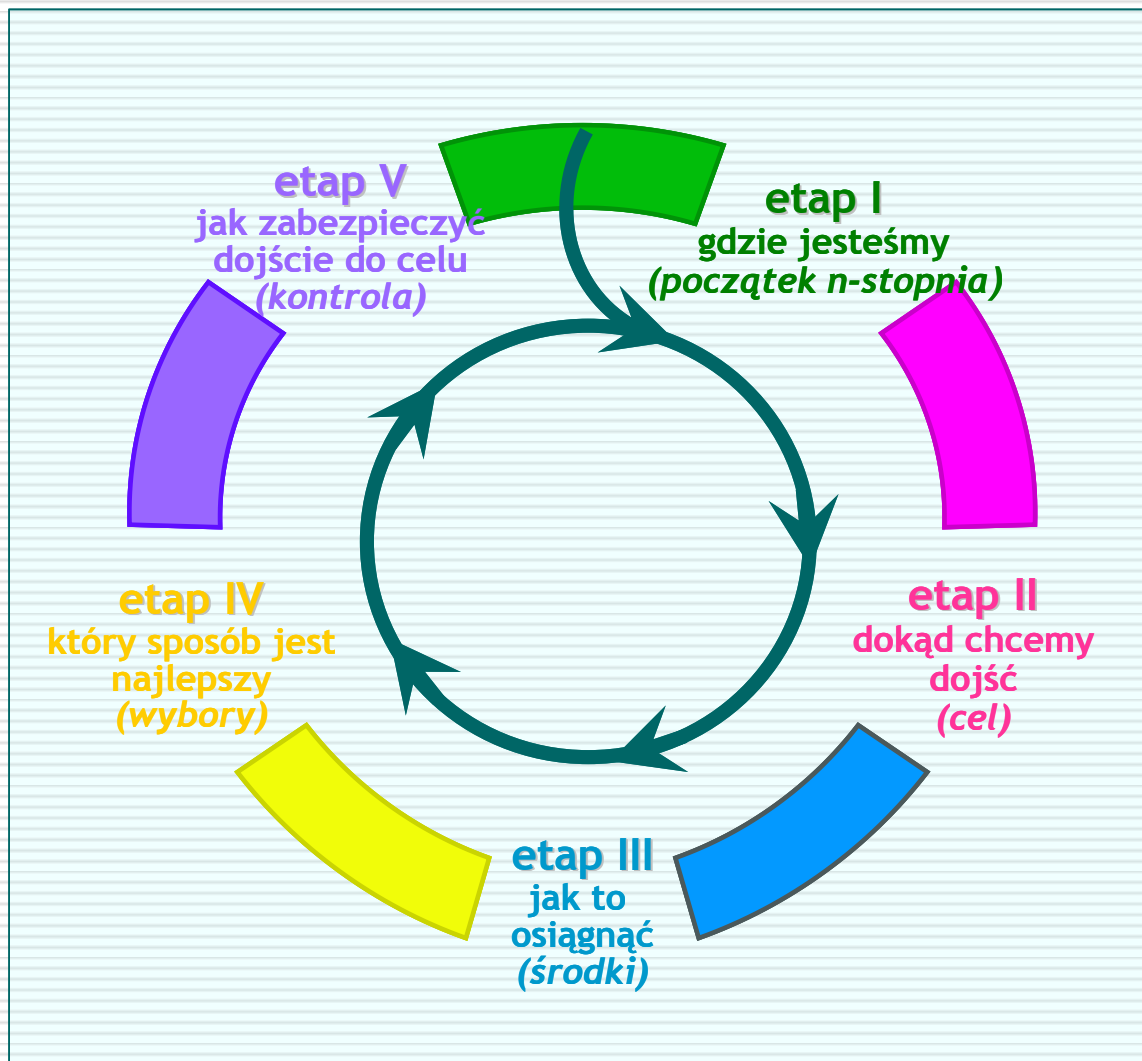
Powinny one być:

- 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

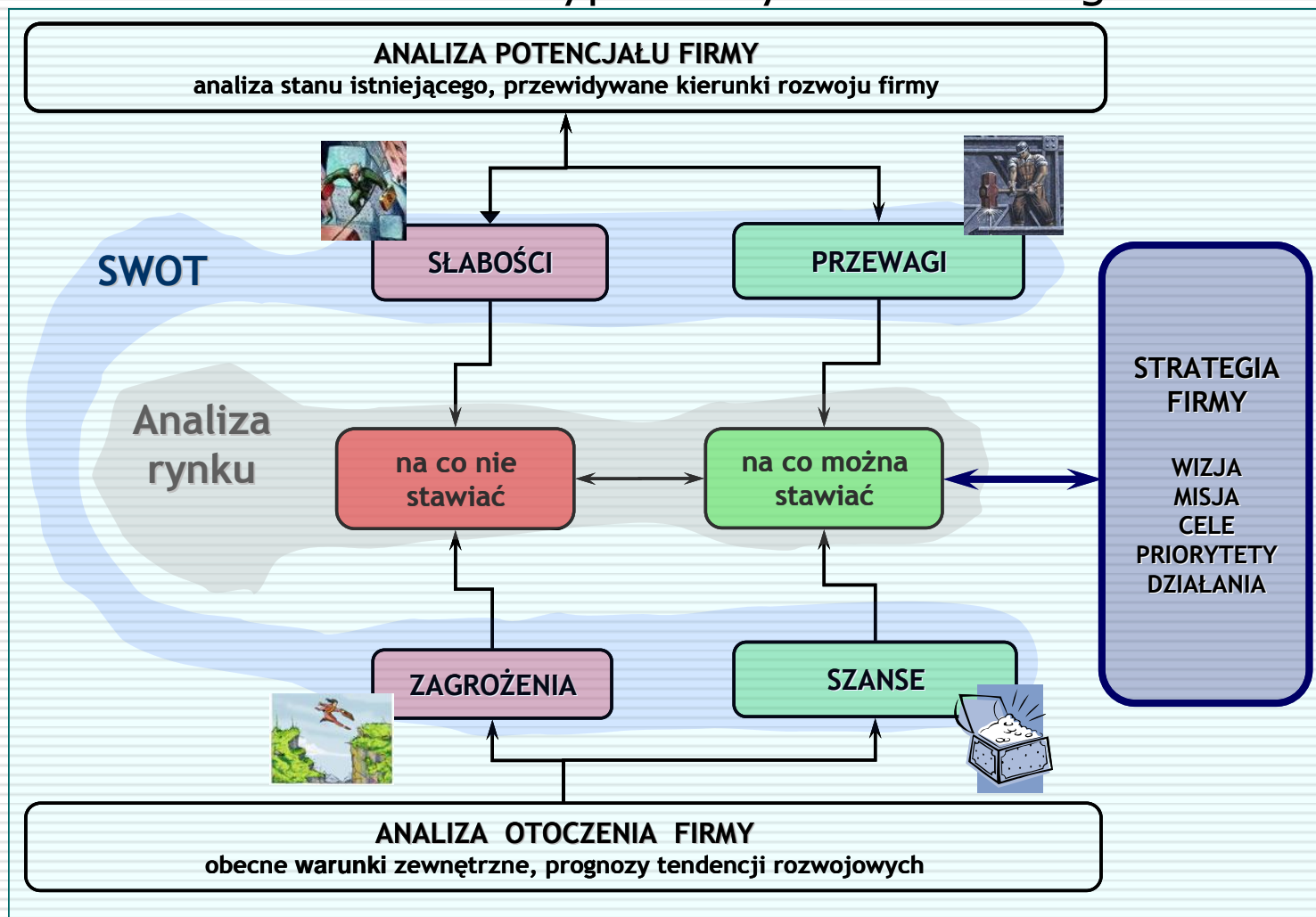
Cykliczny (spiralny) charakter zarządzania strategicznego



Terminologia i metodologia

Strategia i zarządzanie strategiczne

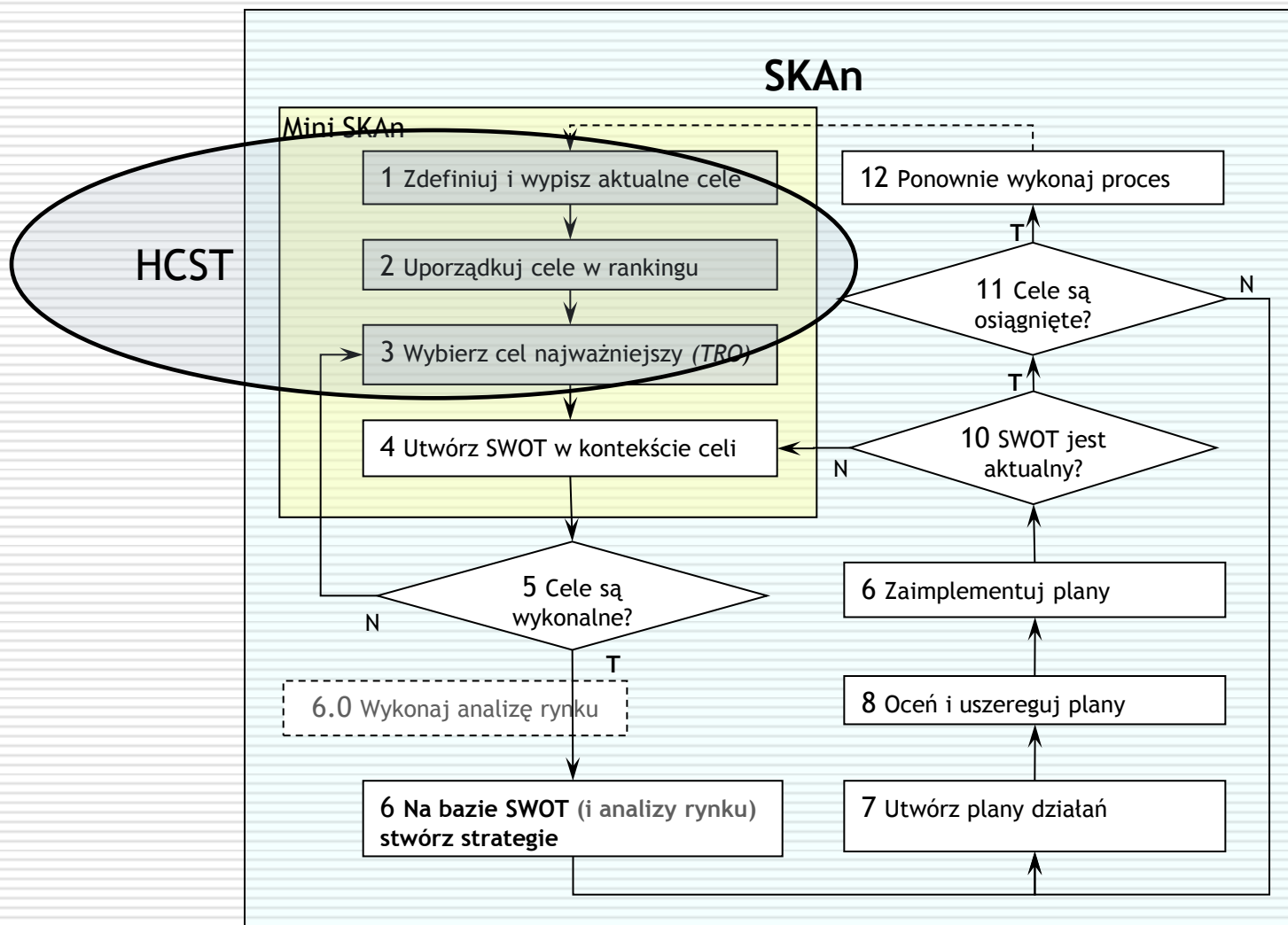
Analizowanie i wypracowywanie strategii



Terminologia i metodologia

Strategia i zarządzanie strategiczne

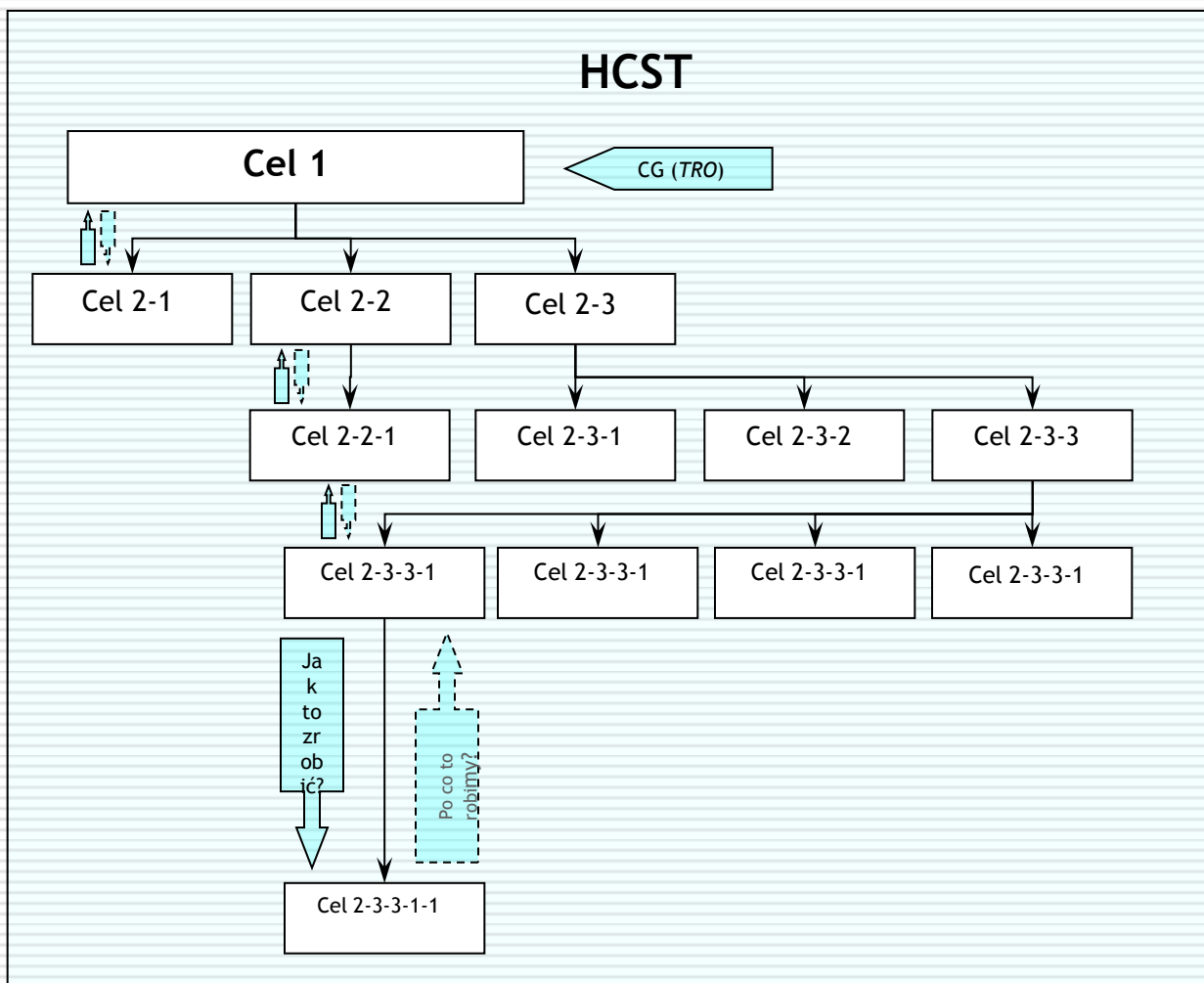
SKAn - Strategiczno-Kreaktywna Analiza Leon Winera, Uniw. Pace



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 firmy 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>T [54]</p> <p><u>Obszar mini-mini</u> Stan defensywny przewaga słabych stron nad SILNYMI i zagrożeń nad SZANSAMI działanie - uzdrowienie (zniwelowanie 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 uprzednio 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 konstrukcje 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.
- 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
- 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.

Strategia w PTI

Krótką historia na jeden slajd

1. Spotkanie w Sulejowie – wrzesień 2005 r. (z udziałem prof. A. Zelek ze Szczecina oraz inż. prof. Jerzego S. Nowaka :-)); powstał materiał nazwany później strategią 2007-2010; podobno był jeszcze jeden Sulejów
2. Utworzenie forum pod adresem <http://www.pti.org.pl/strategia.php> (stara strona, już niedostępna), opiekun W. Kulik
3. Spotkanie w Warszawie 10 grudnia 2006 r.
4. Publikacja strategii 2007-2010 (13 lutego 2007 r.) [Plik](#) – 18 stron
5. Spotkanie w Zegrzu 6,7,8 września 2007 r.
6. Spotkanie w Nałęczowie – sierpień 2008 r.
7. Sesja na JS PTI w Wiśle prawdopodobnie w 2008 r.
8. Sesja na JS PTI w Mrągowie 15 października 2009 r.
9. Utworzenie kursów na mudlu RSEI UMK, 11 października 2009 r., opiekun Anna B. Kwiatkowska, platforma dostępna do dzisiaj <http://edu.rsei.umk.pl/mpti/course/category.php?id=3>
10. NZD 21 listopada 2009 r., W-wa, przyjęcie strategii 2011-2014 [Plik](#) – 36 stron
11. Spotkanie w Międzyzdrojach 23 września 2010 r., zdefiniowanie 24 kryteriów pomiarów
12. Luty 2013 - zredukowanie liczby kryteriów do 10 -
13. Próba przeprowadzenia pomiarów za 2012 i dla 2013 – nieudana
14. Przegląd strategii przed zjazdem w 2014 r.
15. Uchwała zjazdu w roku 2014 nt. przygotowania strategii na lata po roku 2014
16. 10 lat minęło ...

Konkluzja

1. Jak warto opracowywać strategię organizacji?

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

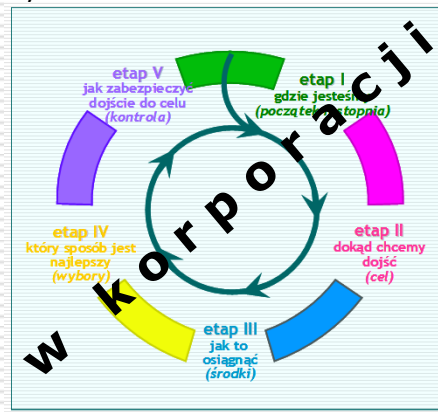
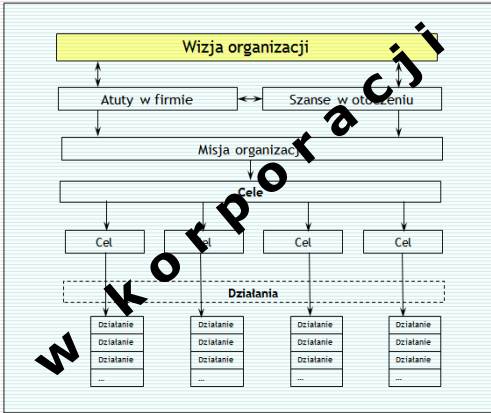
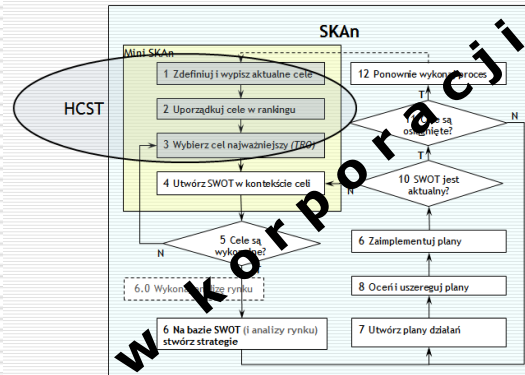
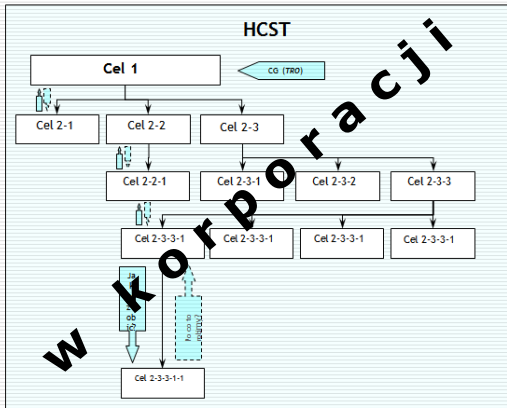


Tabela czterech aspektów SWOT w dwóch ujęciach

		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?

KONIEC

