

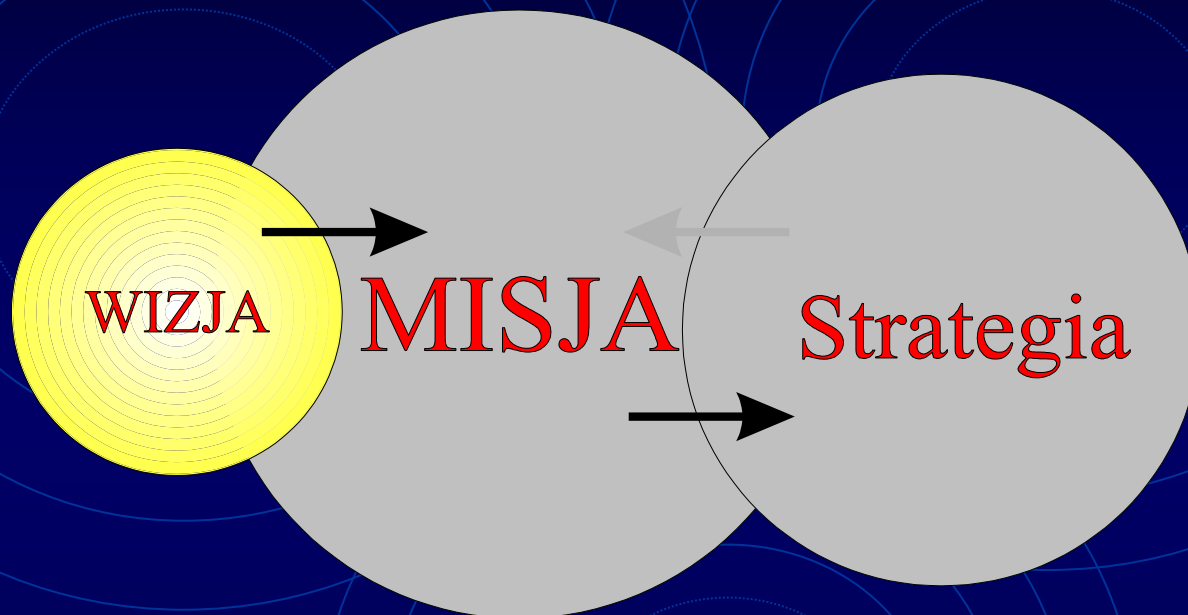
Zarządzanie STRATEGICZNE w AP

- wizja, misja, strategia





1. W poszukiwaniu WIZJI...





W poszukiwaniu wizji...

*Tu na razie jest ściernisko, ale będzie San Franciso,
a tam gdzie to kretowisko, będzie stał mój bank...
Golec uOrkiestra*





W poszukiwaniu wizji...

O sukcesie decyduje nie tyle wielkość posiadanego kapitału, ile umiejętność wykreowania pewnej idei lub znalezienia określonego pomysłu na stworzenie firmy, inaczej mówiąc – umiejętność stworzenia pewnej wizji oraz przetworzenia jej w określoną misję.

J. Niemczyk: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 1999, s. 105.



W poszukiwaniu wizji...

W pracach nad strategią brakuje „wyobraźni a nie zasobów”.

Strategia musi być wywrotowa; jeśli nie przeciwstawia się wewnętrznym zasadom obowiązującym w przedsiębiorstwie czy regułom rządzącym branżą to nie jest strategia.

A. Kaleta: Zarządzanie strategiczne, Praca zbiorowa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław 1997, s. 22.



*W poszukiwaniu
wizji...*

*Inspirująca koncepcja przyszłości firmy,
marzenie o jej przyszłym kształcie i
sukcesach, obraz tego, czym może być (!),
spojrzenie na Ziemię Obiecaną...*

R. Koch, Słownik zarządzania i finansów, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 280.



W poszukiwaniu wizji...

Wizją są to po prostu dalekosiężne aspiracje lidera związane z jego firmą, które można przedstawić kolegom, by podtrzymać ich na duchu w drodze przez pustynię...

R. Koch, Słownik zarządzania i finansów, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 280.



Proces kreowania wizji?

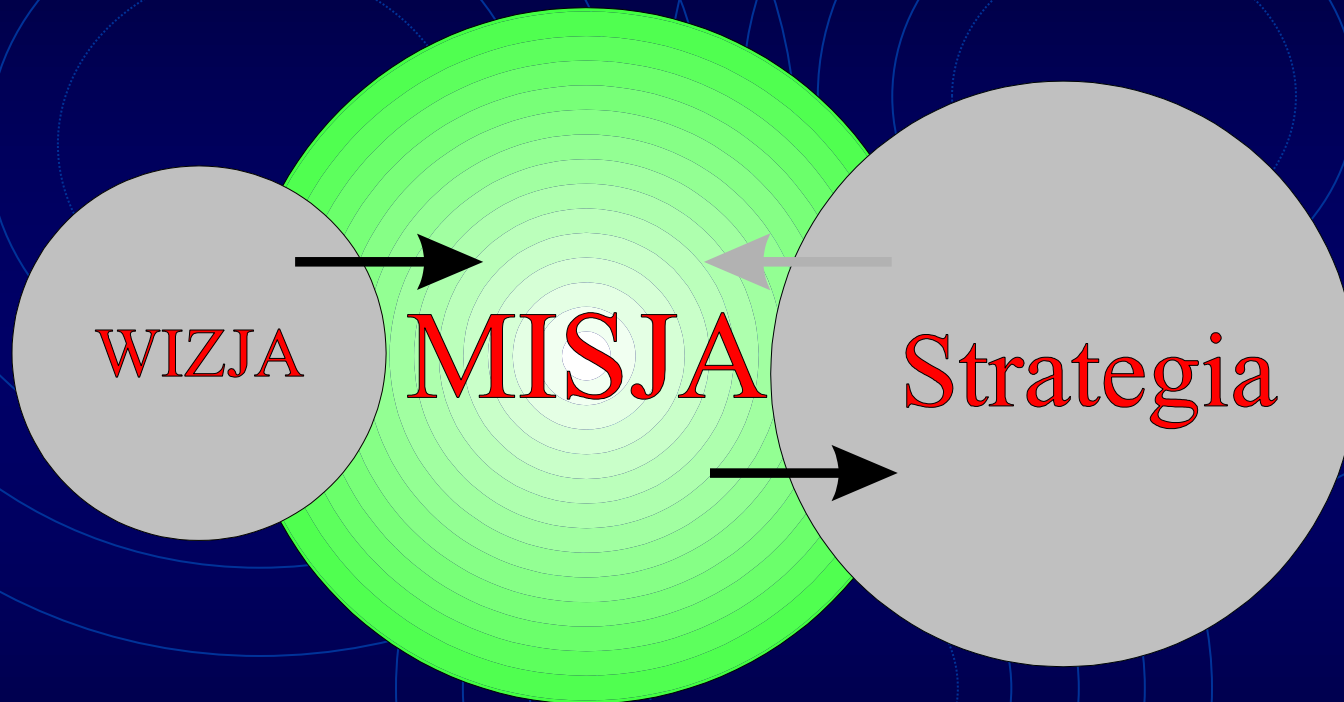
*Nie ma gotowej recepty, metody czy techniki,
która potrafiłaby tworzyć na zamówienie
dobre wizje.*

*W tym punkcie zarządzanie organizacją staje się
niewątpliwie bardziej sztuką niż rzemiosłem!*





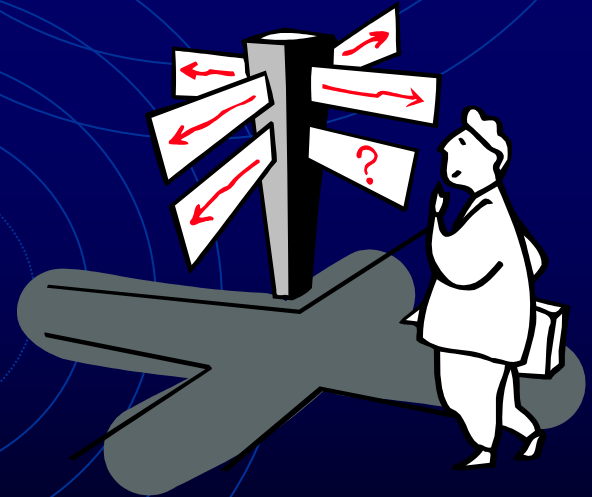
2. Definiowanie MISJI organizacji





Definiowanie misji organizacji

*Misja wyznacza sens (cel) istnienia
każdej organizacji.*





Definiowanie misji organizacji

Stanowi ona swoisty punkt odniesienia - „benchmark” względem którego opracowujemy cel główny i cele uzupełniające danego systemu(projektu).

Zawiera ona również wymiar aksjologiczny wskazujący na określone zachowanie się wszystkich członków danej organizacji



Definiowanie misji organizacji

- ✓ *Poczucie misji jest istotne, jeśli pracownicy mają wierzyć w swą firmę.*
- ✓ *Muszą mieć poczucie, że firma istnieje po to, by coś osiągnąć.*
- ✓ *Koncepcja misji i poczucia misji dotyczy wszystkich aspektów kierunku działania firmy oraz zachowań jej pracowników, dlatego konieczny jest spójny wzorzec przenikający całą „osobowość” firmy.*

R. Koch, *Słownik zarządzania i finansów*, WPSB, Kraków 1997, s. 147.



Definiowanie misji organizacji

- PYTANIA

- ✓ *Po co istniejemy?*
- ✓ *Do czego dążymy?*
- ✓ *Czy i jakie potrzeby zaspokajamy?*
- ✓ *Jak widzimy klientów, którym służymy?*
- ✓ *Jakie unikalne wartości im zapewniamy?*
- ✓ *Jakie jest nasze społeczne posłannictwo?*

E. Gluszek: J. Skalik (red.), Projektowanie systemów zarządzania, AE we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 12.



Definiowanie misji organizacji

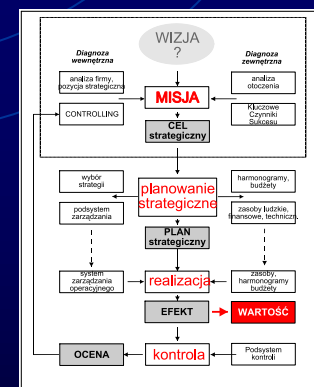
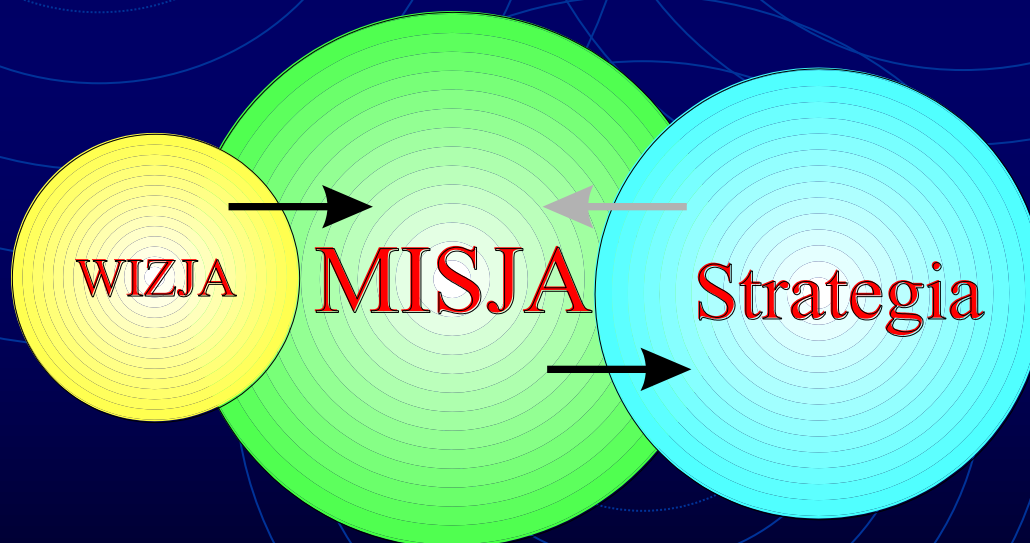
- PYTANIA

- ✓ *Misja odpowiada na fundamentalne pytanie, po co dana organizacja istnieje, jakie ma cele?*
- ✓ *Do jakich klientów adresuje swoje działania?*
- ✓ *Można ją określić jako uświadomiony przez pracowników zbiór generalnych wartości i priorytetów organizacyjnych, które wyrażają racje bytu firmy.*
- ✓ *Misja powinna być adresowana do wszystkich partnerów przedsiębiorstwa: pracowników, klientów, dostawców, akcjonariuszy.*



Definiowanie misji organizacji

Misja w swoim założeniu integruje dwie perspektywy: jakościową powiązaną z wizją i ilościową wynikającą z opracowywanej strategii.





Definiowanie misji organizacji

Misja powinna odzwierciedlać 3 ZASADY [Kawasaki]:

- 1. Zwiężłość - krótka formuła, łatwa do zrozumienia i zapamiętania*
- 2. Elastyczność – możliwość dostosowania się do różnych sytuacji*
- 3. Oryginalność – pomysł na biznes, produkt, usługę, to co wyróżnia firmę od innych działających w podobnej branży, sektorze itd..*

L. Zbiegień-Maciąg, Kultura organizacji, WN PWN, Warszawa 1999, s. 79.



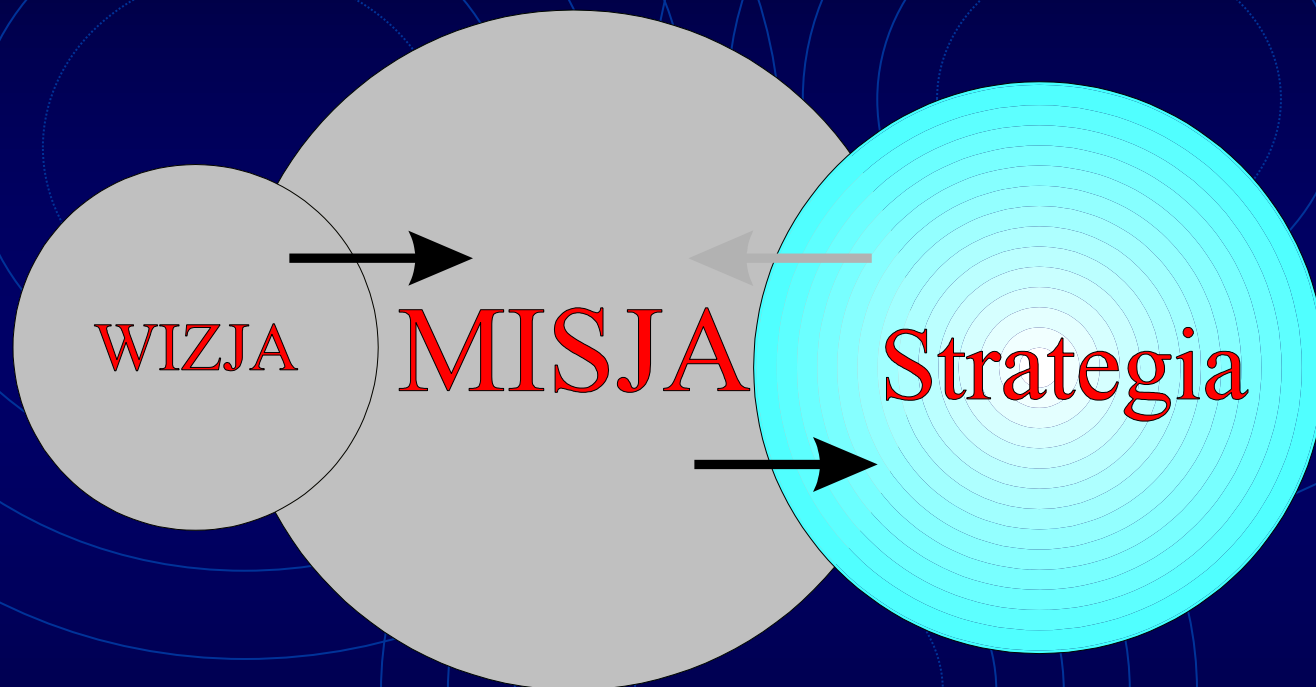
Definiowanie misji organizacji

Misja powinna składać się z 4 CZĘŚCI:

- 1. Deklaracji misji – próba przetłumaczenia wizji na język biznesu.*
- 2. Celów strategicznych dla wszystkich kluczowych obszarów funkcjonalnych.*
- 3. Wskaźników ilościowych oraz potrzebnych do ich osiągnięcia zasobów.*
- 4. Wartości – wspólny zestaw norm, przekonań, poglądów (obszar kultury organizacyjnej)*



3. Identyfikacja STRATEGII





Identyfikacja strategii

*Formułowanie **misji** przedsiębiorstwa odpowiada na pytanie:*

*„**CO** chcemy osiągnąć?”*

*Kolejny etap zawiera proces opracowania **strategii** firmy, która zawiera się w pytaniu:*

*„**JAK** chcemy to osiągnąć?”*



Identyfikacja strategii

STRATEGIA jest programem definiowania i realizacji celów organizacji oraz pełnienia jej misji, formułowanym przez najwyższe kierownictwo.

Powinna ona ukazywać logikę działań koniecznych do osiągnięcia celów oraz pozycję w stosunku do konkurentów

J. Skalik, *Projektowanie systemów zarządzania*, AE we Wrocławiu, 1997, s. 20-21.



Identyfikacja strategii

Strategia jest swego rodzaju hipotezą.

Strategia oznacza przemieszczenie się z obecnego miejsca w kierunku pożądanej, ale i niepewnej pozycji w przyszłości.

W. Jankowski, Od strategii do karty wyników, „Global Business”, nr 6/2001.



Identyfikacja strategii

Strategia oznacza, że firma decyduje się skoncentrować najcenniejsze zasoby, uwagę i wysiłek swoich uczestników na wybranym kierunku działania, mając ograniczoną wiedzę o możliwych uwarunkowaniach i konsekwencjach.

Oznacza to szansę wysokich wygranych, ale także ryzyko i koszty utraconych możliwości

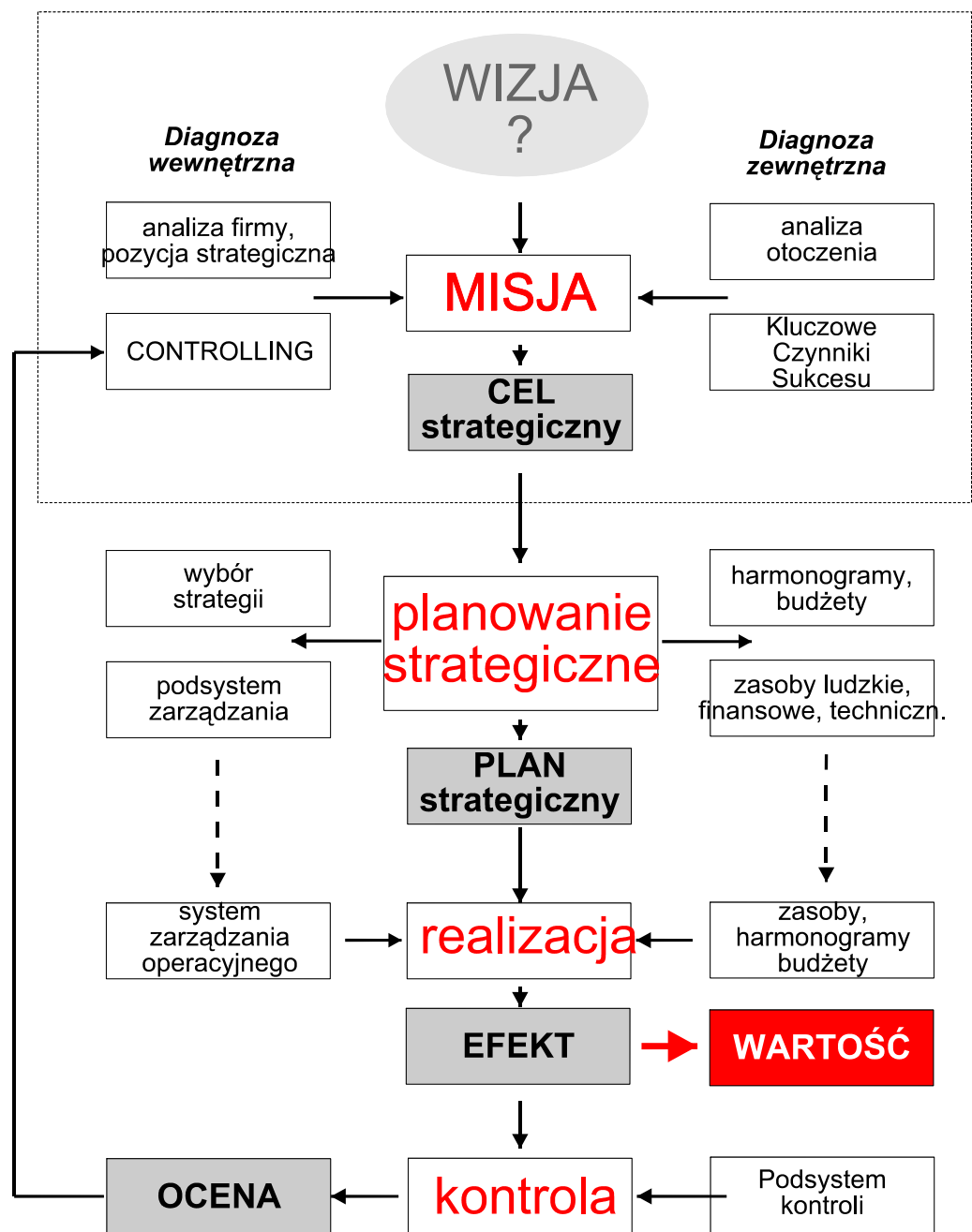


4. Proces zarządzania strategicznego

- podsumowanie



Proces zarządzania strategicznego



5. Rodzaje strategii





Wyróżniamy następujące strategie

ze względu na kierunek zmian [H. Kreikebaum]:

- ✓ **wzrostu – inwestycje, udział w rynku**
- ✓ **stabilizujące – stabilna pozycja firmy w otoczeniu**
- ✓ **żniw – maksymalizacja zysków krótkookresowych (poprzez minimalizacja wydatków)**
- ✓ **broniące – ugruntowana pozycja wobec konkurentów**
- ✓ **kombinowane (wzrostu, stabilizujące, broniące)**

Maria Ziomek, Zarządzanie strategiczne, Praca zbiorowa, Wydawnictwo A. E. im. O. Langego, Wrocław 1997, s. 130-142.



Wyróżniamy następujące strategie

ze względu na rynek i produkt [H.I. Ansoff]:

- ✓ **penetracja rynku – ekspansja rynkowa**
- ✓ **rozwój rynku – ekspansja rynkowa**
- ✓ **rozwój produktu – ekspansja technologiczna**
- ✓ **dywersyfikacja – ekspansja rynkowa i technologiczna**

Maria Ziomek, Zarządzanie strategiczne, Praca zbiorowa, Wydawnictwo A. E. im. O. Langego, Wrocław 1997, s. 130-142.



Wyróżniamy następujące strategie

ze względu na relacje między przedsiębiorstwami

[Z. Pierścionek, Porter, Drucker]:

- ✓ **konkurencji (walka, porozumienie, unikanie, ignorowanie)**
- ✓ **współpracy**

Maria Ziomek, Zarządzanie strategiczne, Praca zbiorowa, Wydawnictwo A. E. im. O. Langego, Wrocław 1997, s. 130-142.



Najważniejsze BARIERY wdrażania strategii

- ✓ ci, którzy wdrażają strategię, nie jej rozumieją,
- ✓ cele indywidualne oraz kompetencje pracowników nie są powiązane ze strategią,
- ✓ systemy zarządzania są zbudowane w celu kontroli, a nie formułowania i wdrażania strategii,
- ✓ systemy budżetowania i planowania strategicznego nie są ze sobą powiązane

PYTANIA?

