

# Planowanie w przedsiębiorstwie

**dr hab. Estera Piwoni-Krzeszowska, prof. UEW**

# Po co wykonuje się plany w firmie?

- co chcemy osiągnąć
- jakich środków trzeba użyć, aby osiągnąć zamierzone cele
- jak najlepiej wykorzystać te środki
- jak rozdzielić obowiązki w firmie
- czy nasza działalność przynosi zamierzone efekty
- jaki plan sporządzić w przyszłości

# Planowanie

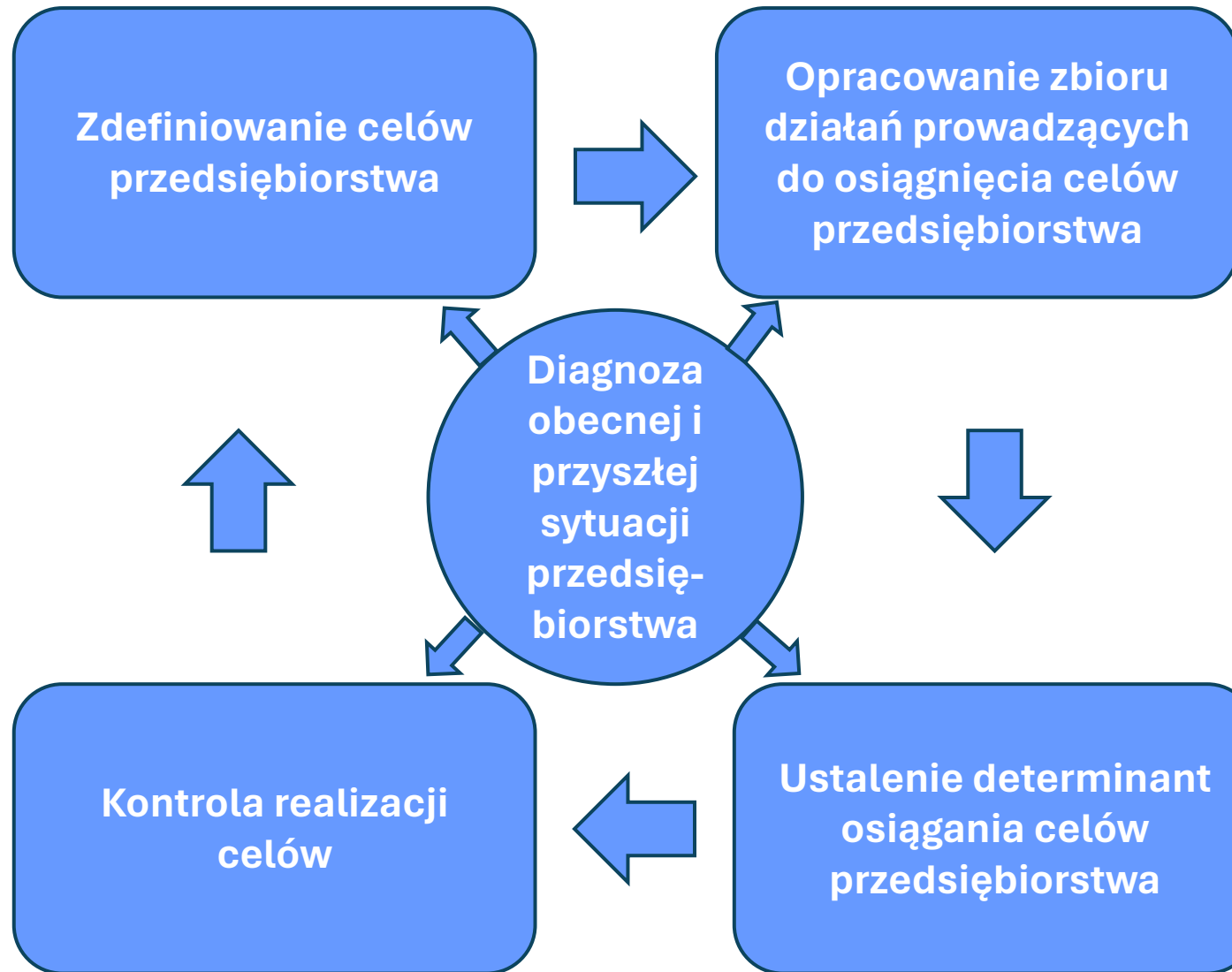
Jest realizowanym przez kierowników i wspomagające ich sztaby systematycznym i uporządkowanym **ustalaniem celów** (dotyczącym przyjętych przedziałów czasowych) oraz **sposobów ich osiągnięcia** przez całą instytucję lub jej wewnętrzne podmioty organizacyjne.

# Planowanie

Pełni funkcję pierwotną zarządzania, tzn.  
wszystkie inne funkcje zarządzania są  
określone przez planowanie i niejako  
podporządkowane jego reżimowi

???

# Etapy procesu planowania



# Funkcje procesu planowania

- **Podporządkowująca** – ustalenie jednolitego kierunku działania, obowiązującego pracowników i będącego drogowskazem dla podmiotów współpracujących z przedsiębiorstwem
- **Koordynująca** – konfrontacja celów i kosztów ich osiągnięcia
- **Motywacyjna** – wyzwolenie zaangażowania pracowników
- **Kontrolna** – stanowi punkt odniesienia do pomiaru realizacji celów

# Misja

Jest **podstawowym celem** organizacji  
tym, co zarząd uważa za przyczynę, podstawę istnienia przedsiębiorstwa.

# **Paweł Przewięźlikowski**

## **SELVITA**

**Zwycięzca w kategorii Nowe Technologie / Innowacyjność 2015**

**Konkurs Przedsiębiorca Roku**

<https://przedsiębiorcaroku.pl/popzednie-edycje/>



# Istotne pytania misji

- Po co działamy jako przedsiębiorstwo?
- W jakim biznesie działamy?
- Jaki powinien być zakres naszych biznesów (kierunek naszego rozwoju)?
- Jaką wartość kreujemy dla naszego rynku?

# Sposoby definiowania misji

## w kategoriach produktu:

- ogranicza zakres branych pod uwagę szans rynkowych
- usztywnia procesy decyzyjne
- może doprowadzić do stagnacji przedsiębiorstwa
- nie uświadamiają, że określona oferta jest tylko jednym ze sposobów zaspokojenia danej potrzeby

## w kategoriach potrzeb nabywców :

- należy określić typ (grupy) nabywców, którzy mają być obsługiwani
- szczególne potrzeby i preferencje tych nabywców
- sposoby lub środki, które mają być użyte do zaspokojenia tych potrzeb

# Cele strategiczne przedsiębiorstwa



# Jan Szynaka

## **SZYNAKA-MEBLE**

Finalista konkursu Przedsiębiorca Roku 2016

<https://przedsiębiorcaroku.pl/popzednie-edycje/>

# Cele strategiczne przedsiębiorstwa



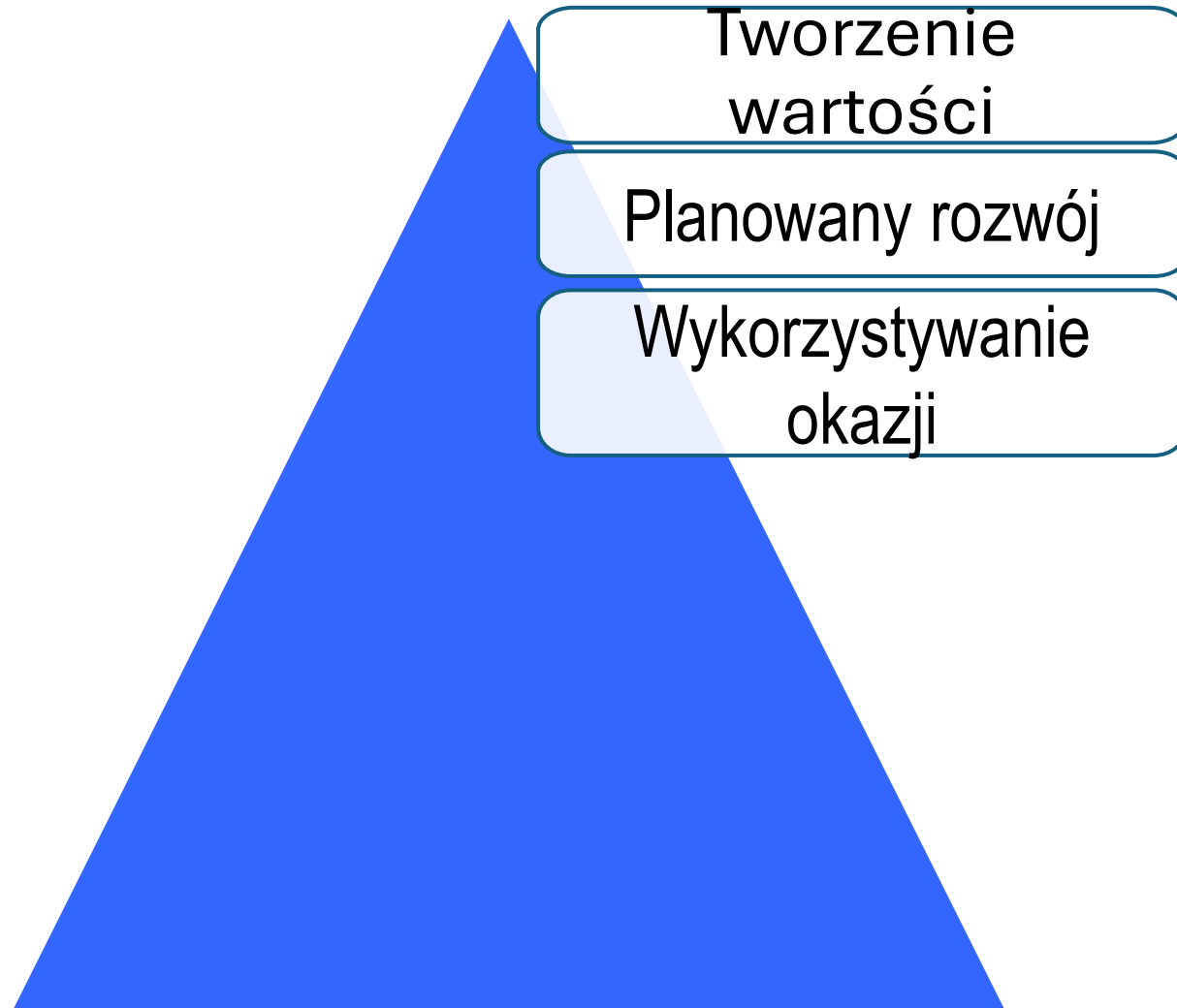
# Grzegorz Czapla

## **INDATA**

Finalista konkursu Przedsiębiorca Roku 2016

<https://przedsiębiorcaroku.pl/popzednie-edycje/>

# Cele strategiczne przedsiębiorstwa



# **Anna Bieluń, Urszula Ośmiałowska**

## **MINISTERSTWO DOBREGO MYDŁA**

**Finalista konkursu Przedsiębiorca Roku 2020**

<https://przedsiębiorcaroku.pl/popzednie-edycje/?edition=18>

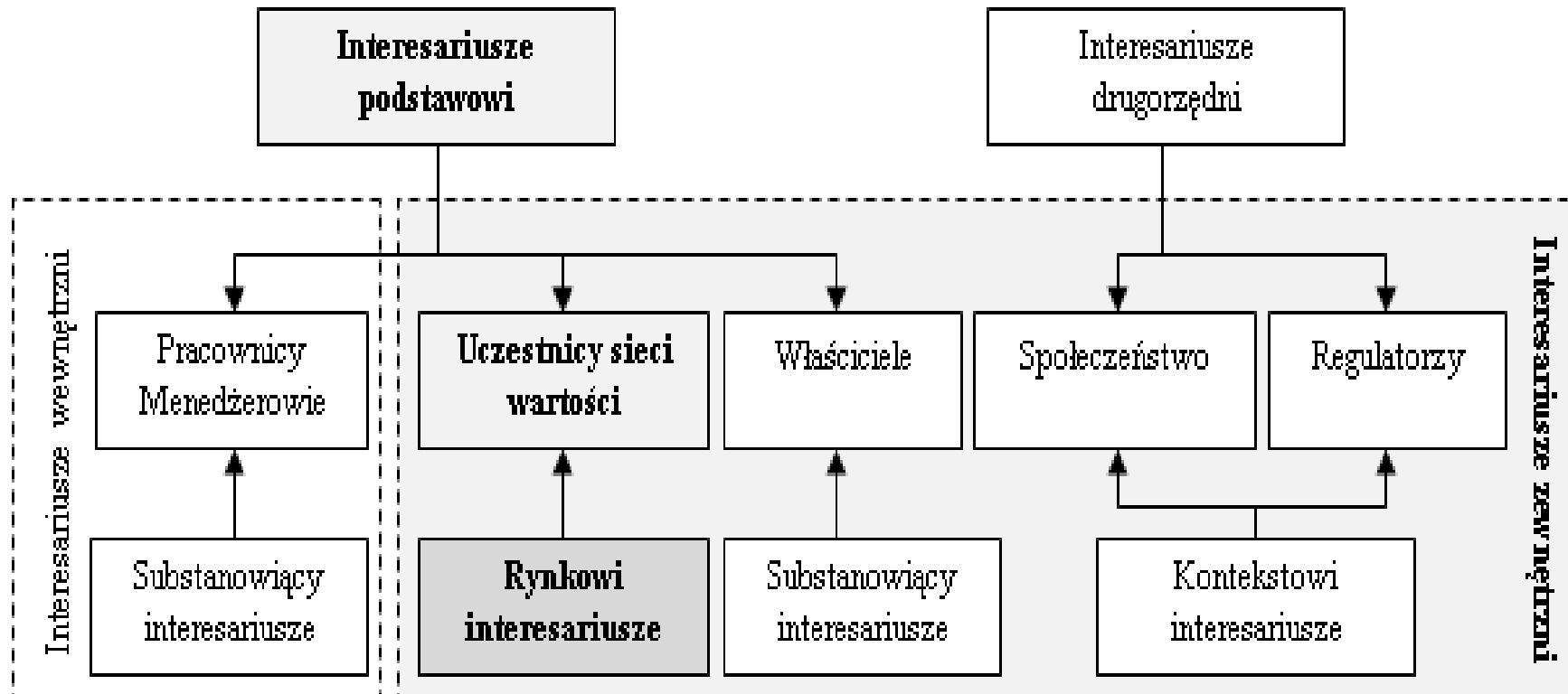
<https://www.youtube.com/watch?v=X4m-kAy1kfc>



# Cele strategiczne przedsiębiorstwa



# Interesariusze

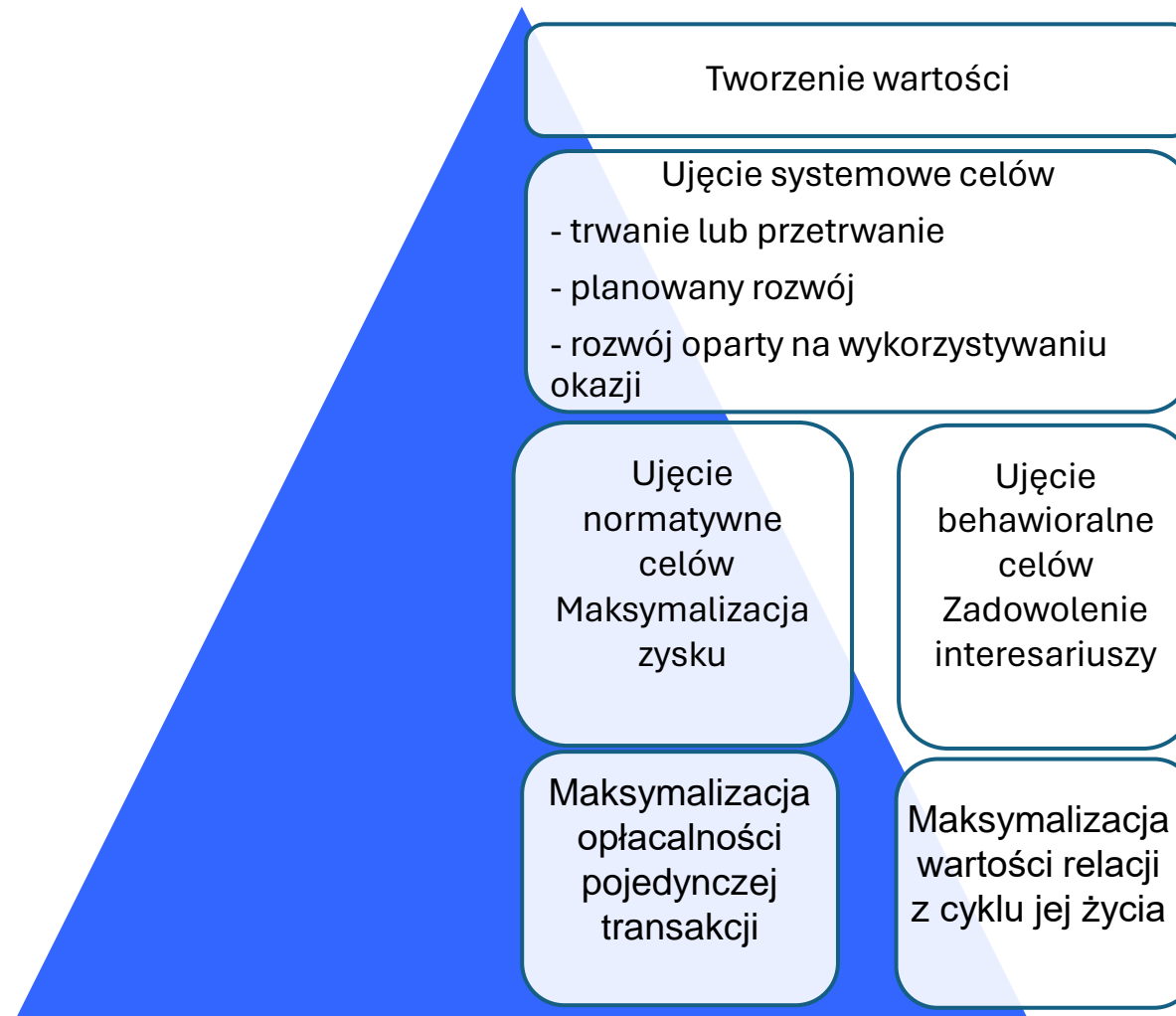


# Cele strategiczne przedsiębiorstwa



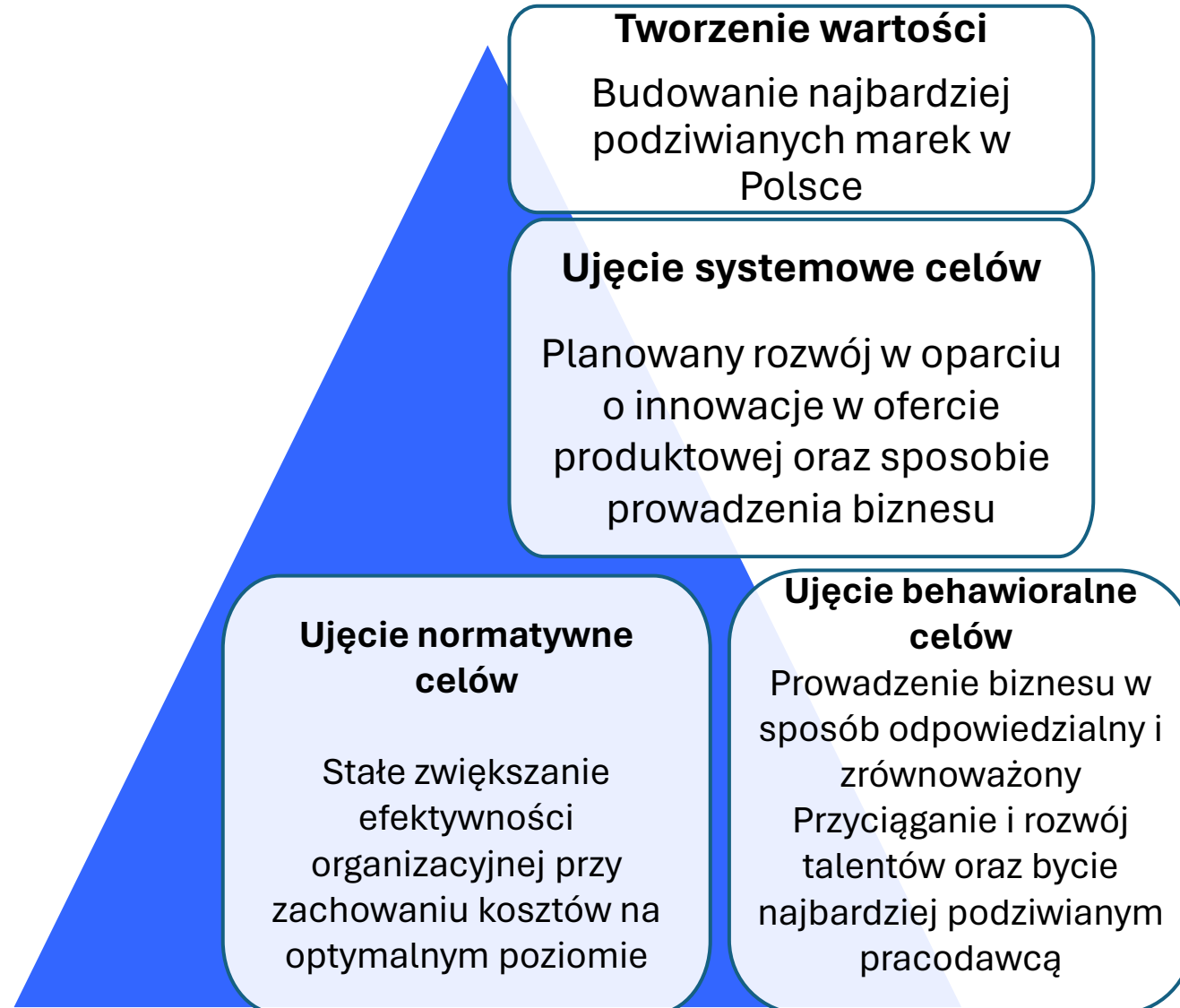


# Cele strategiczne przedsiębiorstwa




# Wiązka celów przedsiębiorstwa

# Cele strategiczne Grupy Żywiec SA



# Cel powinien być



<b>S</b> pecific	specyficzny
<b>M</b> easurable	mierzalny
<b>A</b> chievable	osiągalny
<b>R</b> elevant	istotny
<b>T</b> ime-bound	określony w czasie



# Bartosz Gonczarek

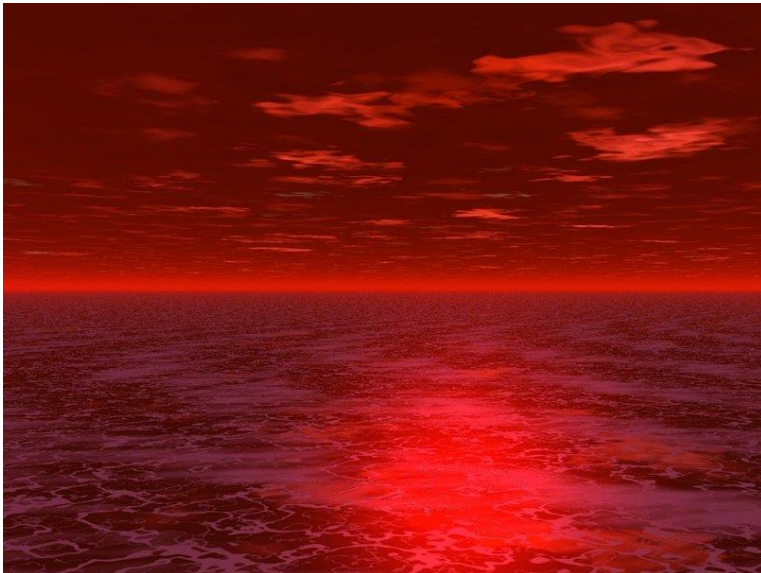
## **EXPLAIN EVERYTHING**

Finalista konkursu Przedsiębiorca Roku 2016

<https://przedsiębiorcaroku.pl/popzednie-edycje/>

# Oceany rynku

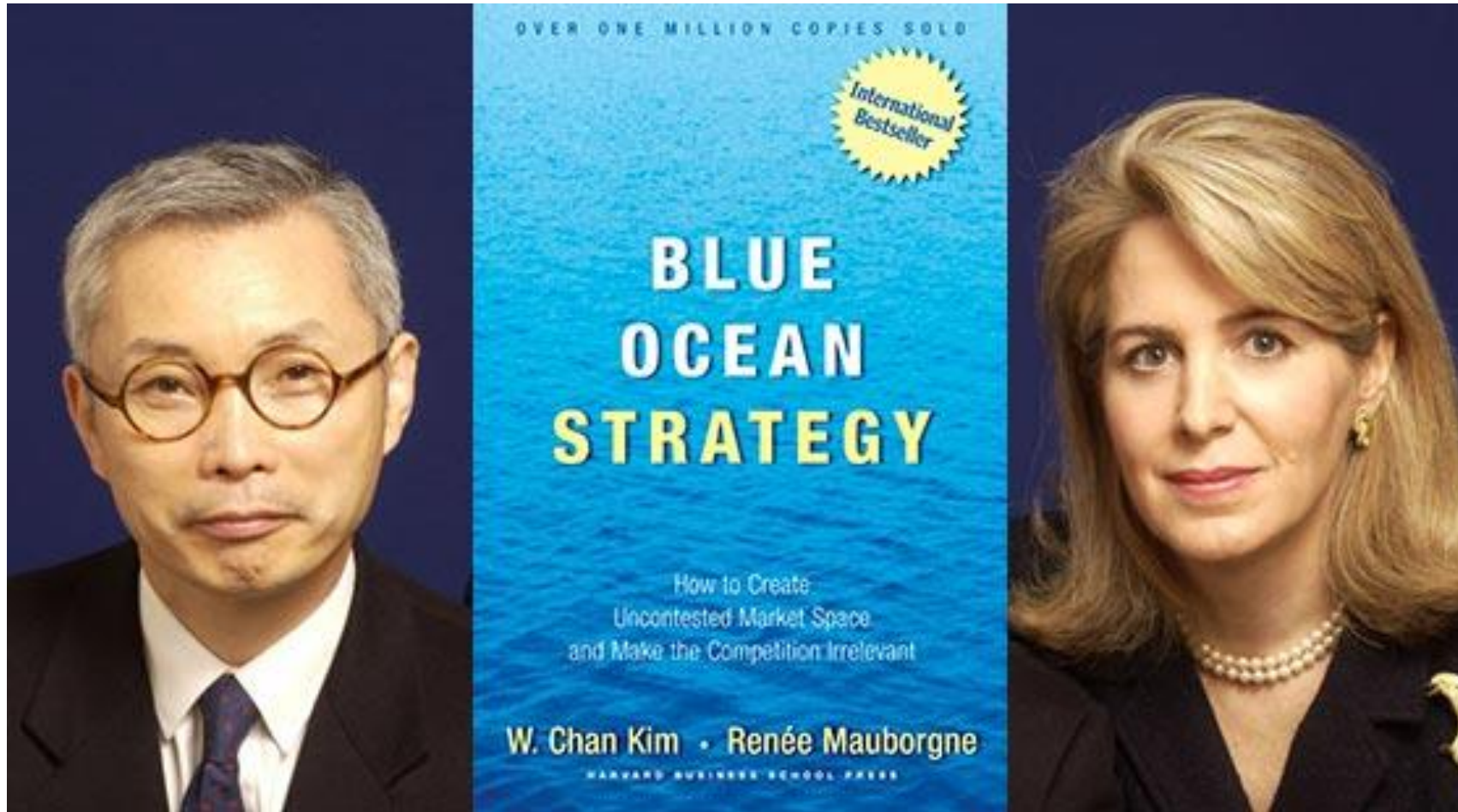
Ocean czerwony to wszystkie istniejące obecnie sektory rynku, czyli ta przestrzeń, która jest już odkryta i poznana.



Ocean błękitny symbolizuje wszystkie nieistniejące jeszcze sektory rynku, innymi słowy, przestrzeń, która nadal wymaga odkrycia i której nie dotknęły jeszcze siły konkurencji.



# Twórcy strategii błękitnego oceanu



## Porównanie strategii czerwonego i błękitnego oceanu

Cele, jakie przyświecają strategii czerwonego i błękitnego oceanu, zdecydowanie się od siebie różnią.

Strategia czerwonego oceanu	Strategia błękitnego oceanu
Rywalizacja na istniejącym rynku	Stworzenie bezkonkurencyjnego obszaru rynku
Pokonanie konkurencji	Brak konkurencji jako czynnika decydującego
Eksploatacja istniejącego popytu	Stworzenie i zaspokojenie nowego popytu
Szukanie kompromisu między wartością a kosztami	Naturalna zgoda między kosztami a wartością
Dopasowanie całego systemu działań firmy do jednego z dwóch celów strategicznych: wyróżnienia się na tle konkurencji <i>lub</i> redukcji kosztów	Dopasowanie całego systemu działań firmy do osiągnięcia dwóch celów jednocześnie: wyróżnienia się na tle konkurencji <i>i</i> redukcji kosztów

**Konkurencja  
w końcu pożera zyski z  
innowacyjności**

**Błękitne i czerwone oceany współistnieją  
od zawsze i nadal tak będzie**

# Nie ma jednej wygrywającej strategii

## Wygrywające strategie mają jednak następujące wspólne cechy:

- Są wewnętrznie spójne i konsekwentnie wprowadzane w życie
- „Rezonują” na wszystkich szczeblach organizacji
- Są wybiórcze – obce jest im podejście „dla każdego coś miłego”



# Rodzaje decyzji

## **decyzje strategiczne:**

- gdzie, kiedy i jak konkurować, aby zapewnić przedsiębiorstwu istnienie i rozwój mimo zmian (w długim czasie)
- podejmowane przez menedżerów najwyższego szczebla zarządzania
- podejmowane na podstawie analizy SWOT
- wiążące się z dużymi nakładami
- mające największy wpływ na długoterminową sytuację konkurencyjną i finansową przedsiębiorstwa

## **decyzje operacyjne:**

- decyzje dotyczące bieżących problemów



# Rodzaje celów

## 3. Wg kryterium dziedziny:

- są to cele dla poszczególnych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa np. marketingu, finansów, produkcji, personelu itd.

## 4. Wg kryterium czasu:

- długofalowe (strategiczne; do 10 lat)
- średnioterminowe (taktyczne; 3-5 lat)
- krótkoterminowe (operacyjne; 1 rok)
  
- Wizja i misja
- zamierzenie strategiczne
- cele strategiczne

# Zamierzenie strategiczne

- Stanowi intelektualną koncepcję zachowania się przedsiębiorstwa w przyszłości
- Wskazuje istotny dla przedsiębiorstwa obszar
- Wytycza kierunek rozwoju
- Określa przewidywane nowe możliwości i okazje
- Jest on bardziej ustrukturalizowany od wizji i misji, mniej jednak od celu strategicznego



## Uniwersytet biznesu – lider zmian

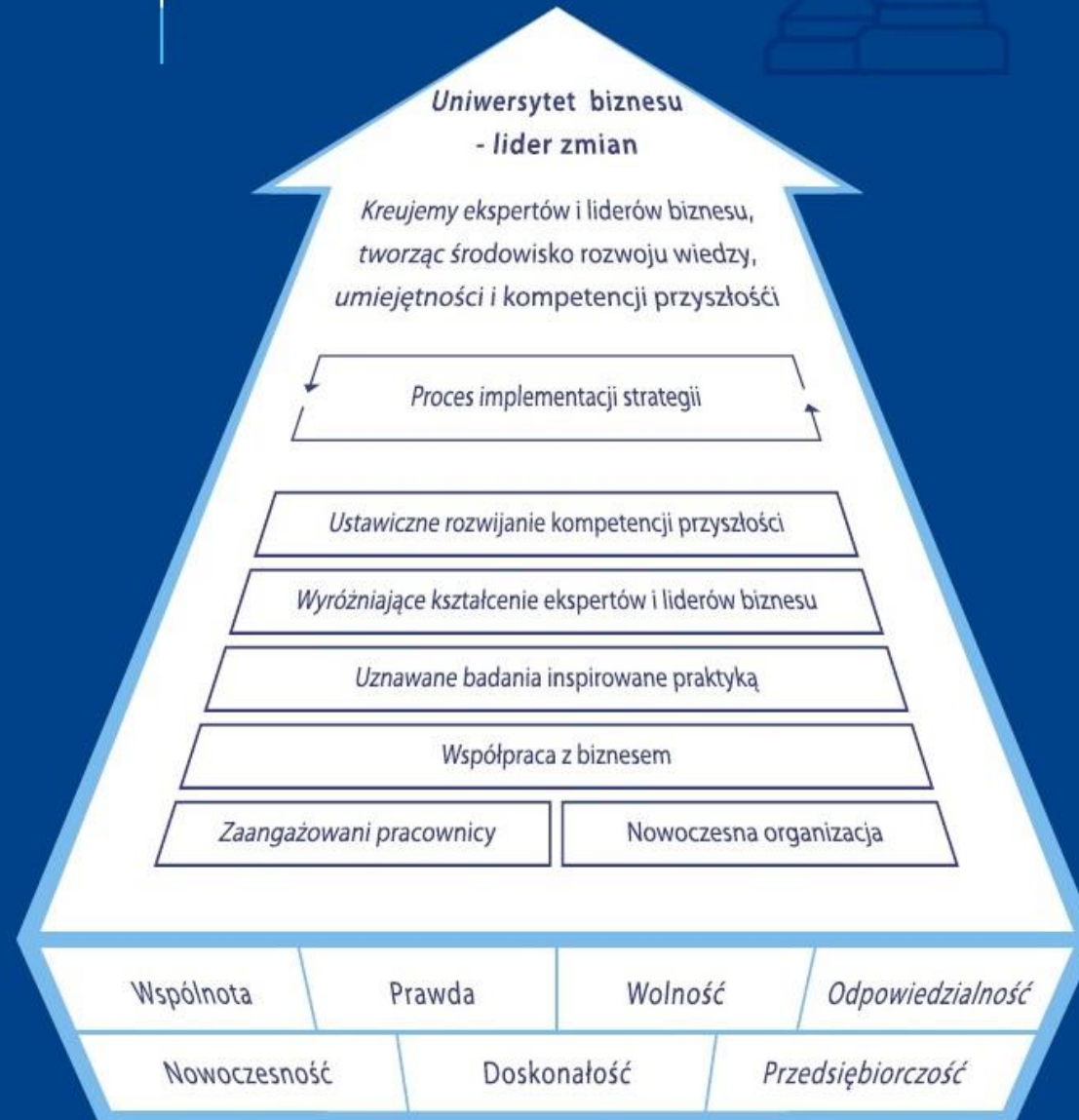
- Uczelnia wyróżniająca się w regionie, realizująca oryginalne badania mające znaczenie w międzynarodowej nauce
- Uczelnia rozwijająca w nowoczesny sposób kompetencje przyszłości
- Uczelnia będąca cenionym partnerem biznesu jako źródło talentów, kompetencji i wiedzy
- Uczelnia będąca atrakcyjnym środowiskiem pracy i rozwoju najbardziej utalentowanych i zaangażowanych pracowników
- Uczelnia oparta na organizacji i technologiach przyszłości

Nasza misja



**Kreujemy ekspertów i liderów biznesu,  
tworząc środowisko rozwoju wiedzy,  
umiejętności i kompetencji przyszłości.**

- Kampus uniwersytetu to miejsce otwartej debaty i kreowania przyszłości
- Uniwersytet to wspólnota ludzi, którzy zmieniają świat, tworząc naukę i kreując nowe kadry
- Rozwijamy się w harmonii z otoczeniem tworząc lepszy świat





Strategiczne zamierzenia Uczelni wyrażone są poprzez nasze aspiracje, mówiące o tym, jakim Uniwersytetem chcemy się stać.

## **Uniwersytet kompetencji przyszłości**

Future Competence University

## **Uniwersytet biznesu**

Business University

## **Uniwersytet uznanych badań**

Recognized research University

## **Uniwersytet efektywny i gotowy na przyszłość**

Efficient & future-ready University

## **Uniwersytet zrównoważonej przyszłości**

Sustainable future University



Jako społeczność akademicka dzielimy  
i urzeczywistniamy następujące wartości:

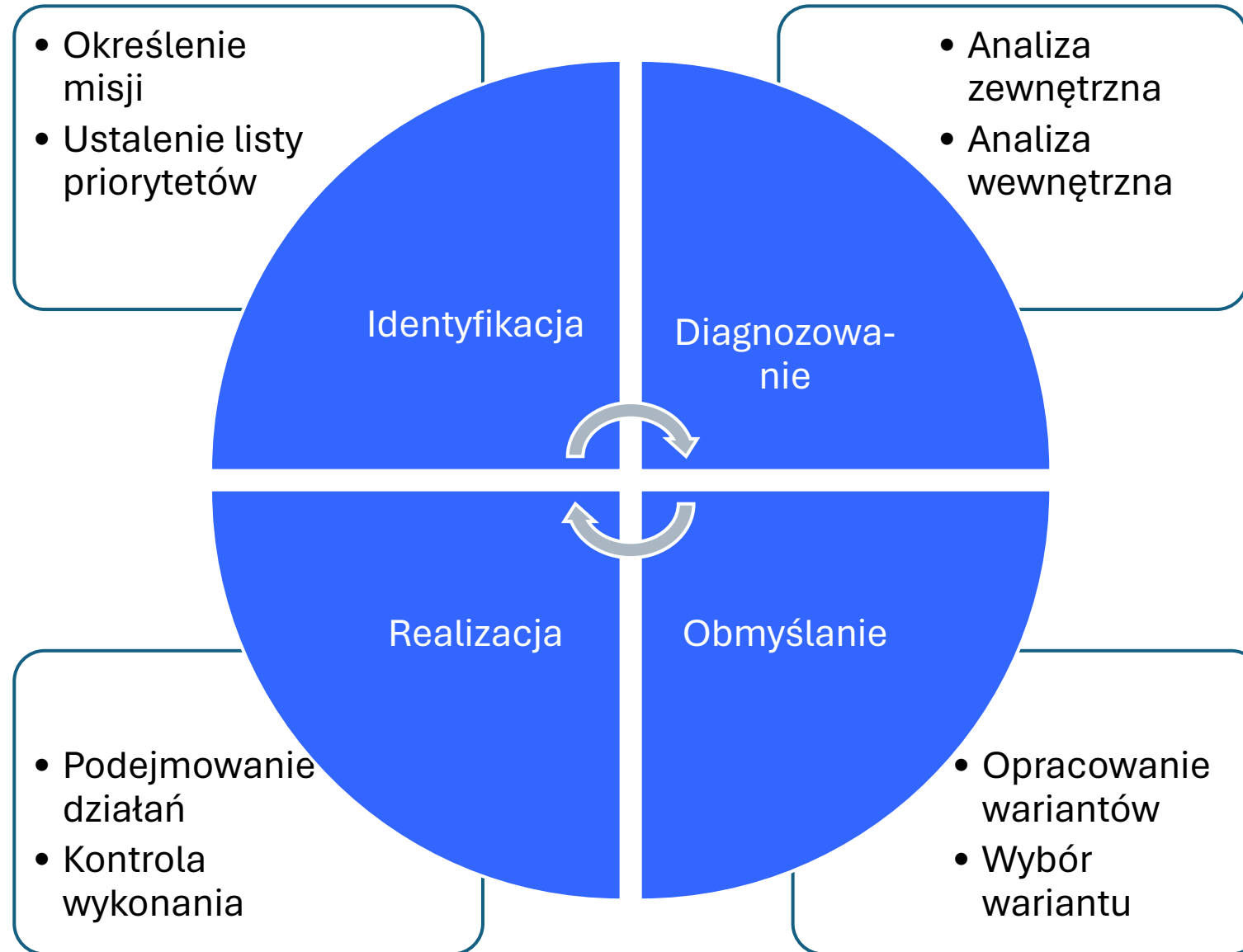
- **Wspólnota**
- **Prawda**
- **Wolność**
- **Odpowiedzialność**
- **Nowoczesność**
- **Doskonałość**
- **Przedsiębiorczość**

# Plan strategiczny

- Ustala program działania przedsiębiorstwa w podstawowych zarysach.
- Jego opracowanie służy optymalnemu wykorzystaniu potencjału przedsiębiorstwa i doprowadzeniu go do uzyskania pożądanej pozycji rynkowej w przyszłości.
- Definiuje go najwyższe kierownictwo.



# Podstawowe czynności składające się na formowanie strategii



# Plan operacyjny

- Jego opracowanie ma zapewnić sprawną realizację planu strategicznego.
- Ma zawierać sposoby realizacji wielu szczegółowych zadań, sposoby rozwiązania wielu szczegółowych problemów, których nie uwzględniono w planie strategicznym.
- Definiuje go średni i najniższy szczebel zarządzania.

# Inne rodzaje planów

1. Ze względu na kryterium przedmiotowe:

a). Plany całościowe

Dotyczące celów i sposobów funkcjonowania całej organizacji.

b). Plany odcinkowe

Odnoszące się do celów i sposobów prowadzenia działalności w wyodrębnionych obszarach (funkcjonalnych, terytorialnych, przedmiotowych)

c). Plany kompleksowe

Obejmują nie całą instytucję, lecz kilka powiązanych obszarów działania (np. plan poprawy jakości)

# Zasady sporządzania planów

- chronologicznej kolejności planowania/myślenia i działania
- hierarchiczności planowania
- adekwatności planowania do aktualnych i przewidywanych warunków
- współdziałania kompetentnych podmiotów
- poparcie ze strony naczelnego kierownictwa
- integracji planowania i kontroli

# Cechy dobrego planu

- ambitne, ale wykonalne.
- racjonalne
- elastyczne
- spójne
- kompletne
- terminowe
- celowe
- komunikatywne
- odpowiednio długookresowe
- odpowiednio szczegółowe
- sprawne

# Fazy procedury planowania jako procesu decyzyjnego

