

**Dr J. Beliczyński**

**Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie**

**Zarządzanie strategiczne - wykład**

# **Struktura planu strategicznego firmy**

## **Plan strategiczny (strategia):**

- 1. Misja**
- 2. Wizja**
- 3. Zasięg (domena działania)**
- 4. Cele strategiczne**
- 5. Sposoby osiągnięcia celów strategicznych**
- 6. Zasoby strategiczne i wyróżniające kompetencje**
- 7. Mierniki realizacji**
- 8. Efekt synergii (sposób, w jaki różne obszary działalności firmy uzupełniają lub wspomagają inne dziedziny)**

**Cel organizacji** stanowi formalne ustalone i przewidywane zamierzenie (przedsięwzięcie), wynikające z potrzeb społeczno-gospodarczych środowiska (otoczenia), w którym działa organizacja [por. *Organizacja i Zarządzania...*, 1986, s. 32].

Dla Leszka Krzyżanowskiego cel to określony przedmiotowo i podmiotowo przyszły, pożądany stan lub rezultat działania organizacji, możliwy i przewidziany do osiągnięcia w terminie lub okresie mieszczącym się w przedziale czasu objętym wieloletnim lub krótkookresowym planem działania [L. Krzyżanowski, 1992, s. 180].

## Zasoby:

- 1) materialne: finansowe (kapitał finansowy, zysk), rzeczowe (technologie, budowle, maszyny, urządzenia, surowce, materiały, budynki, grunty), ludzkie
- 2) niematerialne: rynkowe (marka handlowa, reputacja, pozycja konkurencyjna), intelektualne (wiedza, *know-how*, prawa autorskie, patenty, innowacyjność, kreatywność, kompetencje, własność intelektualna), relacyjne (relacje z otoczeniem, umiejętność promowania), organizacyjne (struktura organizacyjna, proces zarządzania, systemy informacyjne, dziedzinowe systemy wspomagania, np. systemy motywacyjne, produkcyjne), kulturowe (normy i wartości, wzorce, style zarządzania) oraz pozostałe (czas, energia, walory środowiska naturalnego)

**Kompetencje przedsiębiorstwa** określamy jako kombinację wiedzy, technologii, procesów oraz specyficznych zasobów strategicznych, ukierunkowanych na tworzenie innowacji produktowych lub rozpoczęcie działalności w nowym sektorze rynku. Stanowią one niematerialne zasoby przedsiębiorstwa i obejmują wiedzę, zdolności oraz postawy [R. de Witt, D. Meyer 2007, s. 163].

| Rodzaj kompetencji przedsiębiorstwa                             | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Główne, kluczowe kompetencje ( <i>core competences</i> )        | Działalność przedsiębiorstwa na poziomie strategicznym jest kluczowa dla przetrwania i strategii rozwoju                                                                                                                                                                                                       |
| Wyróżniające kompetencje ( <i>distinctive competences</i> )     | Wysoce kompetentna działalność, którą nabywcy rozpoznają jako wyróżniającą na tle konkurencji; obejmuje ona zdolności finansowe, kierownicze, funkcjonalne stanowią zasoby przedsiębiorstwa wzmacniające lub ograniczające szanse. Elementami wyróżniających kompetencji jest reputacja, wiedza, innowacyjność |
| Cenne kompetencje ( <i>value competences</i> )                  | Zasoby organizacji, które umożliwiają realizację strategii przedsiębiorstwa, zapewniają elastyczność funkcjonowania w zmieniających się warunkach oraz związane są z kształtowaniem kluczowych czynników sukcesu w danej branży                                                                                |
| Kompetencje organizacyjne ( <i>organizational competences</i> ) | Grupa kilku kompetencji, które są wymagane od każdej strategicznej jednostki biznesu                                                                                                                                                                                                                           |
| Kompetencje wspierające ( <i>meta competences</i> )             | Grupa kompetencji, która wspiera kompetencje główne, wyróżniające jak i organizacyjne                                                                                                                                                                                                                          |
| Dynamiczne kompetencje ( <i>dynamic competences</i> )           | Zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego tworzenia kompetencji; zasoby niezbędne dla wdrażania zmiany organizacyjnej                                                                                                                                                                                              |

**Kompetencje przedsiębiorstwa** można rozumieć jako możliwość, umiejętność uzyskania określonego wyniku czy rezultatu na pożądanym poziomie (umiejętność wykonania określonych zadań czy realizacji określonych celów); mają zawsze względny charakter, muszą być odniesione do jakiegoś standardu, założonego celu czy zadania i przejawiają się w umiejętności działania w sposób adekwatny do wymagań sytuacji

Kluczowe kompetencje organizacji są tym, co dana organizacja umie robić najlepiej, wyróżniają ją w otoczeniu

**Kompetencje o charakterze kluczowym dla przedsiębiorstwa powinny charakteryzować się następującymi atrybutami [H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka 2000, s. 16]:**

- trudność imitacji przez konkurentów,**
- nie mogą być zastąpione przez alternatywne kompetencje,**
- “niewidoczność” (trudne do zidentyfikowania dla zewnętrznych obserwatorów),**
- trwałość (trwają dłużej niż zwykłe kompetencje),**
- wyższość (są lepsze niż podobne kompetencje posiadane przez konkurentów)**

**Potencjał przedsiębiorstwa jest kategorią pojęciową wielowymiarową i dotyczy określonych możliwości, przy czym te możliwości są zbudowane na szczególnych zdolnościach, kluczowych kompetencjach oraz na umiejętnościach korzystania z zasobów otoczenia. Potencjał przedsiębiorstwa zapewnia przetrwanie przedsiębiorstwa (stwarza możliwości przetrwania) oraz dynamiczny rozwój w wielu sferach jego działalności**

## Cele organizacji pełni następujące funkcje:

- wyznaczają zasadniczy kierunek funkcjonowania organizacji,
- sprzyjają właściwemu planowaniu,
- są źródłem motywacji,
- stwarzają skuteczny mechanizm kontroli i oceny
- stwarzają podstawy do formułowania standardów).

