

❖ PLANOWANIE

- Planowanie jako pierwotna funkcja zarządzania
- Dotyczy ono przyszłości, celów i sposobów realizacji przyszłych działań
- Odnosi się do jakiegoś realnego działania; planowanie jest myślową operacją poprzedzającą przyszłe działania
- opiera się na analizie aktualnych i przyszłych (przewidywanych) warunków
- **PLANOWANIE** – jest ustalaniem celów i projektowaniem sposobów realizacji przyszłych działań, opartym na identyfikacji i analizie obecnych i przewidywanych przyszłych warunków
- **PLAN** – jest to optymalny (wystarczająco dobry) projekt prowadzenia przyszłych działań, wybranym spośród wielu innych możliwości, respektujących obecne i przyszłe warunki działania, czyli decyzją.
- Jako funkcja zarządzania **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
- Ze względu na kryterium przedziału rzeczowego (przedmiotowego) wyróżnia się plany:
 - *całościowe* (dotyczą celów i sposobów funkcjonowania całej instytucji)
 - *odcinkowe* (odnosi się do celów i sposobów prowadzenia działalności w dających się racjonalnie wyodrębnić obszarach np. dotyczących sprzedaży, produkcji itp.)
 - *kompleksowe* (działanie nie obejmuje całej instytucji, ale *kilka powiązanych obszarów działania* (wzajemnie uzależnionych))
- Ze względu na czasowy horyzont planowania (czasowy przedział działania) wyróżniamy plany:
 - *długookresowe* (dłuższe niż rok)
 - *średniookresowe* (nie krótsze niż kwartał, nie dłuższe niż rok)
 - *krótkookresowe* (miesięczne, dekadowe, tygodniowe, dzienne)

Plany ustalane na najwyższym szczeblu zarządzania dla całej instytucji stanowią ramy do planowania na niższych szczeblach zarządzania. Podobnie traktowane są całościowe plany instytucji przy ustalaniu planów odcinkowych, odnoszących się do poszczególnych obszarów działalności instytucji.

- Z całościowych planów instytucji są wyprowadzane cele wyznaczone niższym szczeblom i poszczególnym działom instytucji (cele zadane = zdania). W taki sposób kształtuje się ***hierarchia planów***.

❖ **Proces sporządzania planów instytucji:**

- 1) Zasada chronologicznej kolejności planowania i działania
- 2) Zasada hierarchiczności planowania (z planów o szerokim przedziale rzeczowym i czasowym są wprowadzane plany o węższym przedziale rzeczowym i czasowym)
- 3) Zasada adekwatności planowania do aktualnych i przewidywanych warunków
- 4) Zasada współdziałania kompetentnych podmiotów (np. współdziałanie osób znających bardzo dobrze dane zagadnienie)
- 5) Poparcie ze strony naczelnego kierownictwa
- 6) Zasada integracji planowania i kontroli (planowanie jako formułowanie celów oraz sposobów ich osiągnięcia musi być uzupełnione wdrożeniem planów, sprawdzeniem tego, czy i w jakim stopniu przynoszą one oczekiwane rezultaty, a także korektą działania w razie istotnych odchyleń od planu. Jedność funkcji planowania i kontroli jest traktowana jako zasada i planowania, i kontroli jako funkcji zarządzania)

❖ **Procedura sporządzania planów, cechy dobrego planu**

- Procedura planowania jako **proces decyzyjny**:

- 1) Identyfikacja i analiza aktualnych warunków wewnętrznych i zewnętrznych determinujących działanie jednostki organizacyjnej (zasoby i warunki wewnętrzne instytucji oraz jej otoczenie)
- 2) Prognoza i analiza przyszłych warunków wewnętrznych i zewnętrznych
- 3) Konstrukcja alternatywnych celów działania uwzględniająca wyniki analiz i prognoz z poprzednich faz
- 4) Wybór optymalnego systemu celów (które z alternatywnych celów należy przyjąć jako obowiązujące w systemie celów instytucji w określonym horyzoncie czasu)

- 5) Konstrukcja alternatywnych sposobów działania instytucji (polega na obmyśleniu możliwych trajektorii przejścia od bieżącego stanu instytucji do stanu docelowego, określonego przez przyjęty system celów)
- 6) Wybór optymalnych sposobów działania instytucji

❖ **Cechy dobrego planu:**

- 1) Plany powinny być ambitne, ale wykonalne
- 2) -||- racjonalne
- 3) -||-elastyczne
- 4) -||-spójne (niespójność prowadzi do działań „każdy ciągnie w swoją stronę” ; musi być zgodność co do kierunków oraz sposobów działania)
- 5) -||- operatywne (tak sformułowane, by po zapoznaniu się z nimi pracownicy byli w stanie przejść do ich realizacji)
- 6) -||- kompletne (zawierają wszystkie istotne elementy i tylko te)
- 7) -||- terminowe (zawierają terminy wykonania)
- 8) -||- celowe (mają prowadzić do ustalonych celów)
- 9) -||- komunikatywne (zrozumiałe dla pracowników)
- 10) -||- odpowiednio długookresowe
- 11) -||- odpowiednio szczegółowe
- 12) -||- sprawne (stanowią narzędzie sprawnego zarządzania; spełniają większość wymienionych cech)

➤ **PLANOWANIE STRATEGICZNE**

Cechy:

- Jego podmiotem są problemy o największym znaczeniu dla przetrwania i rozwoju instytucji (misja, skala działalności i itp.)
- Jest to **planowanie długookresowe**.
- Jest działaniem kompleksowym polegającym na **identyfikacji, analizowaniu i prognozowaniu** bardzo wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych oraz formułowaniu globalnych celów instytucji i sposobów ich osiągnięcia, ograniczonych jednak dążeniem do spełnienia określonych potrzeb i oczekiwań nabywców (społeczeństwa)
- Wyznacza pozycję organizacji w otoczeniu konkurencyjnym

- Jest nadrzędne w stosunku do pozostałych planów instytucji i wyznacza ramy do ich sporządzania (np. planów sprzedaży)
- Planowanie strategiczne ma zasadniczo **charakter jakościowy**
- Planowanie strategiczne pozwala na rozwiązywanie perspektywicznych, długookresowych problemów zarządzania i zarządzanie instytucją jako całością.

R. Chandler („struktura nadąża za strategią” ; organizacyjne zmiany struktury organizacyjnej są poprzedzone określonymi zmianami polityki i strategicznymi decyzjami naczelnego kierownictwa przedsiębiorstw)

- **Zadania planowania strategicznego:**

- 1) zmniejszenie ryzyka błędnych decyzji
- 2) określenie przyszłych obszarów działania
- 3) redukcja złożoności otoczenia poprzez stabilizację sposobów działania i oczekiwań
- 4) integrację poszczególnych decyzji w obszernym planie całościowym z uwzględnieniem czynników ograniczających działanie

- ***W ramach planowania strategicznego wyróżnia się określone rodzaje planów różniące się przedziałem rzeczowym:***

- 1) Całościowe (globalne) plany strategiczne instytucji – dotyczą całej instytucji w przyjętym, długim horyzoncie czasu
- 2) Plany strategiczne przedmiotowych obszarów działalności – dotyczące wyodrębnionych rodzajów działalności prowadzonych przez instytucję
- 3) Strategiczne plany funkcjonalne – sposoby wspomagania strategii korporacji i/lub wycinków działalności instytucji w wyróżnionych obszarach funkcjonalnych

➤ PLANOWANIE OPERACYJNE

Cechy:

- 1) Ich przedmiotem są problemy specyficzne dla określonych aspektów działalności instytucji. Są to **plany średnio- oraz krótkookresowe**, będące konkretyzacją planów strategicznych
- 2) Plany operacyjne opierają się na **identyfikacji, analizowaniu i prognozowaniu** tych czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które są ważne dla określonego aspektu funkcjonalnego instytucji
- 3) Plany operacyjne mają zasadniczo *charakter ilościowy*
- 4) Planowanie operacyjne jest w znacznym stopniu **ustrukturyzowane** (konkretne przedziały rzeczowe i terminy, a czasem także wskaźniki)
- 5) Precyzyjne ustalanie określonych sposobów działania prowadzących do głównych celów końcowych

❖ Podstawowe rodzaje planów operacyjnych:

- a) **Programy** (są to plany ustalane w odniesieniu do podstawowych złożonych aspektów działalności organizacji, zawierające jakiś cel sformułowany w postaci wskaźnika lub werbalnego opisu pożądanego stanu oraz zasadnicze kroki (działania) niezbędne do jego osiągnięcia.
 - Programy są najczęściej *średniookresowe*.
 - Mogą mieć charakter powtarzalny.
 - Przykładem jest roczny plan rozbudowy sieci dystrybucji. W realizacji uczestniczy zwykle więcej niż jeden podmiot organizacyjny.
 - Są to *plany odcinkowe*, nie dotyczą całości organizacji.)
- b) **Projekty (plany przedsięwzięć)** – są planami sporządzanymi dla jednostkowych, często неповtarzalnych przedsięwzięć. Są częścią bardziej kompleksowych planów (programów)
 - ich przedmiotem jest identyfikacja oraz chronologia szczegółowych etapów, które mają być zrealizowane
 - są krótkookresowe, jak i średniookresowe
 - projekty mogą być wykonywane przez jeden lub kilka podmiotów organizacyjnych, ale również są planami odcinkowymi.
- c) **Budżety** – zestawienie planowanych wydatków zasobów i ewentualnie oczekiwanych efektów

- Budżety spełniają dwie podstawowe funkcje:
 - **techniczno-bilansową** (ustalają, co z zasobów jest potrzebne do realizacji jakiegoś działania)
 - **finansową** (jakie są finansowe konsekwencje danego działania)

Zwykle jednak występują dwa odrębne **rodzaje budżetów**:

- 1) Rzeczowe (pełnią funkcję techniczno-bilansową)
- 2) Wartościowe (pełnią funkcję finansową)

➤ **METODY PLANOWANIA I PROGNOZOWANIA**

Metody ogólne

- Metoda planowania (dobór określonych technik postępowania w procesie prognozowania i planowania oraz intensywności i kolejności ich stosowania)
- *Grupy metod prognozowania i planowania:*
 - 1) **Metody zalgorytmizowane** (stosowanie ścisłych sformalizowanych technik ilościowych, w ramach których informacje, warianty celów i sposobów działania, a także potencjalne skutki są ujmowane ilościowo)

Podgrupy:

- *ilościowe techniki prognozowania* (określa przyszłe stany istotnych elementów instytucji, a zwłaszcza jej otoczenia)
- *techniki symulacyjne* („co będzie, jeśli...?”)
- *techniki bilansowania* (poszukiwanie równowagi wzajemnie warunkujących się strumieni przepływów różnego rodzaju zasobów np. wpływy i wydatki gotówki)
- *techniki optymalizacyjne*
- *techniki strukturalne* (zastosowanie algorytmów ilościowych do ustalania struktury procesów występujących w instytucji)
- 2) **Metody heurystyczne** (mieszane stosowanie ścisłych, sformalizowanych technik ilościowych oraz metod jakościowych, za pomocą których informacje, warianty celów i sposobów działania, a także ich potencjalne skutki są ujmowane zarówno ilościowo, jak i jakościowo)
- 3) **Metody jakościowe** (ich istotą jest stosowanie wyłącznie lub dominujące stosowanie jakościowych metod przetwarzania i interpretacji informacji dotyczących założeń)

- Rodzaje planów:
 - 1) Plany sekwencyjne – ustalenie specyficznej dla danej instytucji hierarchii planów oraz ich sporządzeniu w kolejności wyznaczonej przez tę hierarchię, z uwzględnieniem nadrzędności treści planów hierarchicznie wyższych wobec treści planów hierarchicznie podporządkowanych.

- Jest to metoda planowania powszechnie obowiązująca w instytucjach o *średniej i dużej wielkości*.
 - 2) Plany jednorazowe – polegają na jednorazowym sporządzeniu całego systemu planów dla danej instytucji.

❖ METODY PLANOWANIA STRATEGICZNEGO

Metody planowania strategicznego na szczeblu całej organizacji

A) Analiza silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń (*analiza SWOT*)

B) Metody pozycyjne

- ustalenie pozycji danej organizacji w otoczeniu, zwłaszcza w porównaniu z konkurencją, a następnie wyznaczeniu długodystansowych przedsięwzięć zmierzających do poprawy pozycji organizacji

C) Metody portfelowe

- tylko w organizacjach z zróżnicowanymi produktami
- ocena perspektyw rozwoju wszystkich produktów z „portfela” w dwóch wymiarach (udział danej organizacji w rynku każdego produktu z portfela; tempo wzrostu rynku produktów z portfela)

D) Metoda scenariuszowa

- przewidywanie przyszłych stanów otoczenia organizacji i stosowne rozwijanie zasobów i kompetencji organizacji

• Procedura:

- 1) Ustalenie stałych trendów rozwojowych zachodzących w otoczeniu ogólnym lub bezpośrednim
- 2) Ustalenie zmiennych czynników
- 3) Ustalenie skończonej liczby przyszłych „scenariuszy rozwoju sytuacji” – kombinacja stałych i zmiennych z pkt. 1 i 2
- 4) Identyfikacja podstawowych zasobów i kompetencji organizacji, które będą wymagane przez scenariusze z pkt.3
- 5) Sformułowanie działań, które powinna podjąć dana organizacja

▪ **Metody planowania strategicznego na poziomie rodzajów działalności**

Analiza elementów:

- 1) Konkurencja wewnątrz sektora(branży, rynku)
- 2) Zagrożenie możliwością wejścia do sektora nowych firm
- 3) Zagrożenie ze strony produktów substytucyjnych
- 4) Siła przetargowa dostawców
- 5) Siła przetargowa odbiorców