

# PLANOWANIE JAKO NARZĘDZIE REALIZACJI STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTWA

W naukach o zarządzaniu często można spotkać liczne odwołania do pojęć „planowanie” oraz „strategia”. Wydaje się przy tym, iż w rzeczywistości gospodarczej wciąż są one niedoceniane, wielokroć uważane przez praktyków za przejaw niepotrzebnego teoretyzowania. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie utylitarne znaczenia realizacji funkcji planowania w podmiocie gospodarczym, a praktyczny wymiar tej funkcji został już częściowo wyrażony przez występujące w tytule słowo „narzędzie”. Fundamentalną kwestią jest zatem znalezienie odpowiedzi na pytanie: narzędziem czego powinno być planowanie? **Jako, że najogólniejsze dążenia przedsiębiorstwa zawarte są w jego strategii, należy stwierdzić, iż wszelkie tworzone w nim plany muszą być w sposób hierarchiczny podporządkowane jej realizacji.**

## Planowanie strategiczne

Na początek zatem parę uwag o samej strategii. Jak wiadomo cechą charakterystyczną dla podejścia strategicznego jest uwzględnianie zarówno uwarunkowań mających wpływ na wnętrze przedsiębiorstwa, jak i zewnętrznych wobec niego czynników otoczenia. Przyjęcie określonej strategii należy zatem poprzedzić dogłębną analizą cech danego podmiotu na tle obecnej i przewidywanej sytuacji otoczenia (a typowym i znanym przez wszystkich przykładem tego rodzaju metod analitycznych jest metoda SWOT we wszelkich swych odmianach). Analiza strategiczna powinna udzielić informacji istotnych dla zarządzania podmiotem. Chodzi przede wszystkim o jasne określenie jakie cechy danego przedsiębiorstwa należy rozwijać, by wykorzystać rodzące się w otoczeniu szanse oraz ze strony których słabości rozpatrywanych wraz z zewnętrznymi zagrożeniami można się spodziewać szczególnych trudności. Ustalanie strategii odbywa się na najwyższym szczeblu często przy udziale właścicieli (lub ich reprezentantów zasiadających w radzie nadzorczej). Strategia ma ze swej istoty charakter długookresowy i pozostaje na wysokim stopniu ogólności. Najczęściej przyjmuje się, że powinna ona określać

sens istnienia przedsiębiorstwa (misję i wizję), domenę jego działania (produkty i rynki) oraz sposoby konkutowania. **W ramach strategii ukierunkowującej przyszłe działania przedsiębiorstwa powinien też zostać określony docelowy poziom efektów finansowych (np. zysku, przepływów pieniężnych, rentowności, stopy zwrotu).** Potraktujmy przez analogię przedsiębiorstwo jako okręt. Wtedy strategia będzie określała port docelowy i ogólny zarys kursu, którym należy do niego zmierzać. Analiza, w wyniku której ustalenia te zostały wypracowane muszą zatem nawiązywać zarówno do konkretnych własnych charakterystyk danej jednostki pływającej jak i warunków panujących i spodziewanych na morzu. Z uwagi na fakt, iż w warunkach wolnorynkowych funkcjonowanie firmy jest w istotnej mierze zdeterminowane przez jej konkurentów, poczyniona analogia powinna się odnosić do regat i to długich (np. okołoziemskich) - najczęściej przecież zakłada się istnienie przedsiębiorstwa w odległym horyzoncie czasowym.

### **Planowanie operacyjne**

Dysponując ogólnymi wytycznymi w postaci strategii można na tej podstawie przystąpić do układania planów o większym stopniu szczegółowości, czyli planów na krótsze przedziały czasowe (tzw. planów operacyjnych). Wszystkie te plany muszą jednak w ostatecznym rozrachunku przyczyniać się do realizacji strategii i być jej podporządkowane. Ważnym aspektem jest wyróżnienie planów funkcjonalnych, za których realizację będą odpowiadały poszczególne działy przedsiębiorstwa. Nawiązując do naszej analogii, każdy załogant ma do spełnienia swoją rolę wnosząc wkład we wspólny sukces załogi. Dla ukierunkowania działań **w oparciu o przyjętą strategię (z natury długookresową) należy z niej wyprowadzić konkretne cele na krótsze okresy.** Zasadniczo plany operacyjne obejmują roczny przedział czasu, a przy ich układaniu można skorzystać z narzędzia w postaci arkusza planu, w którym zawarte są mierzalne i weryfikowalne zamierzenia odnośnie kształtowania się kluczowych wielkości (jak np.: sprzedaż, produkcja, udział w rynku, wejścia na nowe rynki, zmiany zatrudnienia, itp.) w poszczególnych miesiącach, także z podziałem na obszary funkcjonalne i grupy produktów. Jak w przypadku każdego procesu decyzyjnego zawsze dokonywanie rozstrzygnięć musi być poprzedzone analizą możliwych wariantów działania.

Pamiętać też należy o istocie prowadzenia działalności gospodarczej, z której wynika, iż wszelkie decyzje w przedsiębiorstwie znajdują ostatecznie odzwierciedlenie finansowe. Wraz z przyjęciem w planie określonej koncepcji działania (choćby w sferze promocji) należy jednocześnie uwzględnić przewidywane nakłady wraz z oczekiwanymi korzyściami, mając przy tym świadomość, że zazwyczaj efekty finansowe występują z pewnym opóźnieniem czasowym. Podobnie ma się sytuacja przy rozważaniu decyzji o zwiększeniu skali działania. Choć jasne jest, że w początkowej fazie trzeba będzie ponieść znaczne koszty to na ocenę efektów inwestycji przyjdzie z pewnością poczekać. Powyższe stwierdzenia skłaniają do ponownego podkreślenia nadrzędności celów długookresowych (strategicznych) nad krótkookresowymi. Wynika z nich bowiem jasno, iż maksymalizowanie zysku (i tym samym np. rentowności) w każdym pojedynczym okresie mogłoby być ze szkodą dla realizacji strategii. Tak jak dla sukcesu – przewijającego się w tym artykule - okrętu nie zawsze najkorzystniejsze jest płynięcie w każdym momencie najszybciej lub najkrótszą drogą. Czasem lepiej żeglować wolniej oszczędzając dystans, a innym razem skorzystać z mocniejszych wiatrów kosztem wydłużenia drogi, jednakże zawsze ostatecznym celem jest dopłynięcie do portu docelowego i odniesienie sukcesu w regatach.

### **Organizacja zasobów**

Po przełożeniu zamierzeń strategicznych na cele w krótszych okresach czasowych i odnoszące się do poszczególnych obszarów funkcjonalnych można dokonywać racjonalnej alokacji zasobów (w tym ludzkich). Po etapie planowania znane są bowiem cele konkretnych działów przedsiębiorstwa i spodziewana ilość środków koniecznych na ich realizację. Zwrócić należy tu uwagę na potencjalne zagrożenie konkurowania poszczególnych działów o rzadkie zasoby podmiotu i dążenia do realizacji swych celów w oderwaniu od celu całości organizacji. Temu niebezpieczeństwu powinno zapobiegać kierownictwo poprzez jasny przydział zadań i środków oraz stale koordynując pracę pracowników. Odnosząc się do porównania ze statkiem można stwierdzić, że nawet załoga składająca się ze znakomitych specjalistów niedaleko by dopłynęła, gdyby ich działania nie były

koordynowane przez dowództwo. To **zadaniem zarządu przedsiębiorstwa jest organizowanie zasobów w oparciu o wewnętrznie spójne i hierarchicznie uporządkowane plany** (z planem strategicznym zajmującym najwyższe miejsce).

### **Motywacja pracowników**

**Istnienie jasno określonych mierzalnych celów wyznaczonych w procesie planowania jest też podstawą skutecznej motywacji pracowników.** Każdy dział przedsiębiorstwa ma wtedy swój cel do zrealizowania w danym okresie i wiadomo, że jego realizacja może być łatwo zweryfikowana. Uzyskanie przez pracowników ponadprzeciętnych wyników uczynić można obiektywną podstawą przyznawania im premii za osiągnięcia. Każda osoba ukierunkuje własne działania na dążenie do określonego celu, gdy będzie wiedziała, że za swoje dokonania zostanie sprawiedliwie wynagrodzona. Ponadto poprzez premiowanie za osiągnięcia pracownicy podlegają naturalnym bodźcom dla przyjmowania aktywnej postawy przejawiającej się między innymi w wykazywaniu własnej inicjatywy odnośnie poszukiwania możliwych usprawnień. Istotne znaczenie dla integracji zespołu mogą też odgrywać premie za osiągnięcia zespołowe (danego działu czy całej firmy). Pracownicy mają wtedy poczucie, że ich wysiłki zmierzają do wspólnego celu, a sukces firmy jest też ich sukcesem.

### **Kontrola**

Kolejną funkcją, której realizacja jest ściśle powiązana z planowaniem jest kontrola. Wynika to z możliwości weryfikacji wykonania poszczególnych celów. Oczywiście samo stwierdzenie odchylenia stanów rzeczywistych od planowanych jest tylko punktem wyjścia do dalszych działań. Śledzenie na bieżąco stopnia wykonania poszczególnych celów jest potencjalnie skarbnicą bezcennej informacji dla kierownictwa. Zarząd może przeprowadzić analizę przyczynową prowadzącą do ważnych, praktycznych wniosków. Menedżerów interesować będą z pewnością odpowiedzi na pytania w rodzaju: czy niedoszacowano koszty?, może przychody określono zbyt optymistycznie?, co można było zrobić lepiej?, jakie czynniki otoczenia w głównej mierze determinowały wynik przedsiębiorstwa w danym okresie? itp. Istnienie arkusza do planowania operacyjnego służy jako praktyczna

pomoc przy weryfikowaniu realizacji planu w poszczególnych okresach sprawozdawczych oraz umożliwia określenie właściwych środków zaradczych przeciwdziałających występowaniu ujemnych odchyłeń w kolejnych przedziałach czasu. **Dzięki odpowiedniemu planowaniu zarządzający przedsiębiorstwem mają możliwość szybkiego reagowania adekwatnie do rozwoju sytuacji i zachodzących zmian uwarunkowań (tak wewnętrznych jak i zewnętrznych).** Zgodnie z zasadą sprzężenia zwrotnego w uzasadnionych przypadkach sformułowane konkluzje powinny skłonić do dokonania korekt przyjętego pierwotnie planu. Zdecydowanie się na tego rodzaju posunięcie wcale nie będzie przejawem braku konsekwencji. Może się bowiem okazać, że w zmienionej sytuacji wcześniej ustalony cel stracił cechę wykonalności, a tym samym między innymi swoje znaczenie motywacyjne. Trudno, by ktoś dążył do realizacji czegoś co uważa za nierealistyczne. Odwołując się po raz kolejny do analogii okrętu, warto zwrócić uwagę, iż ustalanie jego szczegółowego kursu odbywa się zawsze na podstawie prognoz uwarunkowań: zewnętrznych (gł. pogodowych) jak i wewnętrznych (np. dotyczących stanu technicznego jednostki). Czasem okazuje się w praktyce, iż wcześniejsze przewidywania się nie sprawdzają (np. inny kierunek czy siła wiatru lub awaria na okręcie) i wtedy rolą kapitana jest dokonanie zmian odpowiadających wymaganiom. Z powyższego wynika, iż planowanie jest procesem powtarzalnym, a wnioski wyciągnięte z przeszłości powinny zostać potraktowane również jako cenne doświadczenie przy układaniu kolejnych planów.

Podsumowując, planowanie spełnia kluczową rolę w ukierunkowywaniu przedsiębiorstwa na realizację jego strategii. Ta funkcja zarządzania rzutuje bowiem w decydujący sposób na realizację wszystkich pozostałych (organizowanie, motywowanie, kontrola). **Niewłaściwe planowanie będzie zatem skutkowało nieefektywną alokacją zasobów, słabszą motywacją pracowników oraz niewłaściwymi reakcjami na zachodzące zmiany.** Na zakończenie warto przytoczyć jeszcze jedno „morskie” porównanie: przedsiębiorstwo funkcjonujące bez planu jest jak okręt dryfujący po oceanie.