



# PLANOWANIE W ORGANIZACJI

---

## Organizacja i Zarządzanie

Wykład 05

dr Adam Salomon

Katedra Transportu i Logistyki,

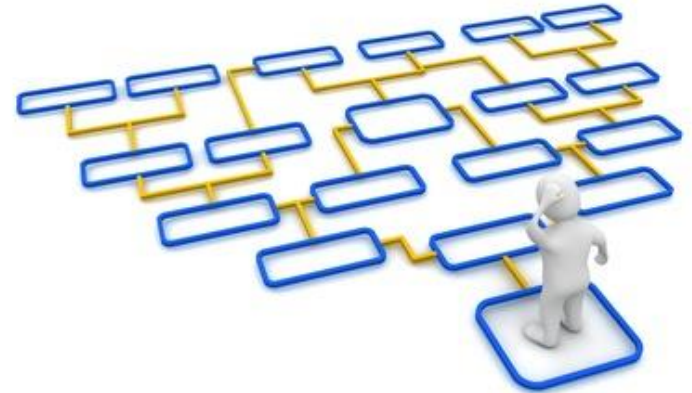
Wydział Nawigacyjny Uniwersytetu Morskiego w Gdyni

# Co to jest planowanie?

- **Planowanie** jest pierwszą funkcją zarządzania, wpisującą się w ten proces we wszystkich rodzajach działalności, tzn. w organizacjach administracyjnych, militarnych, społecznych, politycznych i gospodarczych.

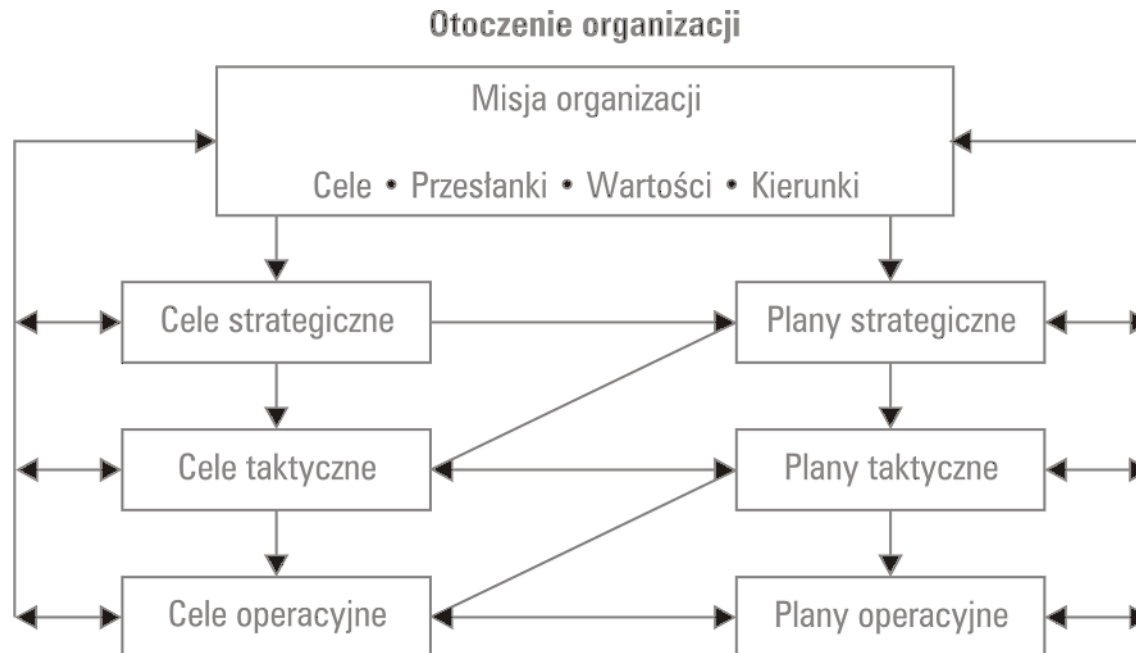


# Planowanie



- Proces ten należy ściśle wiązać z **procesem podejmowania decyzji**, który traktuje się jako szczególny katalizator napędzający planowanie w organizacji.
- **Planowanie i podejmowanie decyzji** to wyznaczanie **celów organizacji i decydowanie** o najlepszym sposobie ich realizacji wraz z opracowaniem **zwartej hierarchii planów** dla integracji i koordynacji poszczególnych działań.

# Proces planowania



# ***Planowanie – wyznaczanie celów***

Określając cele w organizacji, należy pamiętać, że **cele**:

- 1) należy sprecyzować strategicznie;
- 2) powinny być kształtowane dla całego przedsiębiorstwa;
- 3) należy formułować operacyjnie;
- 4) muszą być: aktualne, zrozumiałe, określone wyczerpująco i realnie,
- 5) muszą mieć przypisaną rangę;
- 6) całej organizacji powinny być zbieżne z celami pracowników;
- 7) trzeba uzgodnić z przyjętym harmonogramem.



# *Planowanie*

Jeżeli **otoczenie byłoby stałe**, to organizacje nie musiałyby planować.

Im bardziej **zmienne otoczenie**, tym trudniejszy do określenia i bardziej **złożony jest plan**.



# Poziomy zarządzania a planowanie

- Określając cele, należy odnieść się do głównych **poziomów zarządzania**, które wyznaczają kluczowe zadania zarówno dla kierowników, jak i wykonawców.
- **Realizacja procesu planowania należy do obowiązków kadry kierowniczej.**



# Poziomy zarządzania a zadania w procesie planowania

<b>Poziomy zarządzania</b>	<b>Zadania</b>
<b>Poziom strategiczny</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formułowanie i wdrażanie strategii</li><li>• Podejmowanie decyzji dotyczących alokacji zasobów</li><li>• Odpowiedzialność za nadzorowanie celów strategicznych</li></ul>
<b>Poziom taktyczny</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uczestniczenie w procesie formułowania planów</li><li>• Odpowiedzialność za wdrożenie i realizację planów na poziomie taktycznym</li></ul>
<b>Poziom operacyjny</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uczestniczenie w procesie formułowania planów</li><li>• Przekazywanie informacji niezbędnych do wykonania zadań na tym poziomie zarządzania</li><li>• Odpowiedzialność za wdrożenie planów operacyjnych</li></ul>



# ***Planowanie daje odpowiedź na pytania:***

- 1) o cel lub cele przyszłej działalności: **Co należy robić?**
- 2) o czas realizacji: **Kiedy podjąć działania?**
- 3) o miejsce realizacji: **Gdzie realizować działania?**
- 4) o ludzi i ich kwalifikacje: **Kto podejmie działalność?**
- 5) o sposoby i metody osiągnięcia celów: **Jak realizować działania?**
- 6) o środki rzeczowe i finansowe potrzebne do realizacji planu: **Jakimi środkami się posługiwać?**

# ***Funkcje planowania***



podporządkowująca



planistyczna i koordynująca



motywacyjna i integrująca



kontrolna

# *Cechy planowania (1/2)*

- Wiąże się ono ze sporządzaniem planów i określeniem konsekwencji ich wprowadzania w życie.
- Polega na podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu problemów.
- Sprzyja koordynacji działań oraz optymalnej alokacji uprawnień i zasobów.
- Wymaga śledzenia zmian zachodzących w otoczeniu firmy i zdobycia potrzebnych informacji o sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstwa.
- Sprzyja koncentracji danej jednostki organizacyjnej na jej kluczowych kompetencjach i redukcji sfery niepewności.

## ***Cechy planowania (2/2)***

- Ułatwia skuteczne ukierunkowanie motywacji podwładnych oraz prowadzenie efektywnej kontroli.
- Pomaga przewidzieć przyszłość, ale tylko w ograniczonym zakresie.
- Stanowi selektywny sposób uzyskiwania i przetwarzania informacji, umożliwiający sformułowanie celów działania organizacji oraz zwiększenie prawdopodobieństwa ich osiągnięcia.
- Jest aktywnym, kreatywnym narzędziem zarządzania organizacją skupionym na otoczeniu, integrującym działania, prowadzącym efektywną kontrolę zamierzeń i celów działania.
- Wymusza tworzenie innowacyjnych pomysłów w celu rozwijania firmy.

# ***Etapy procesu planowania***

Określenie celu (celów)

Diagnoza obecnej sytuacji

Ustalenie czynników sprzyjających osiągnięciu celu (celów) i utrudniających je

Opracowanie zbioru działań prowadzących do osiągnięcia celu (celów)

# Fazy planowania



**Modelowe podejście do procesu planowania obejmuje trzy główne fazy:**

- **Prognozowanie**, w tym wykonanie prognoz odnoszących się do zmian w otoczeniu organizacji – jest ono naukowo uzasadnionym przewidywaniem najbardziej prawdopodobnego przebiegu przyszłych zjawisk.
- **Programowanie** – polega na opracowaniu programu rozwoju organizacji, stworzeniu opisu konkretnych celów oraz narzędzi ich realizacji.
- **Planowanie właściwe** – oznacza planowanie w zależności od rodzaju celów i horyzontu czasowego planu; można je podzielić na planowanie strategiczne, taktyczne i operacyjne.

# *Zasady planowania*

- 1) zasada wewnętrznej zgodności;
- 2) zasada realności i dostosowania do posiadanych zasobów;
- 3) zasada hierarchii celów i zachowania priorytetów;
- 4) zasada wariantowości i elastyczności planów;
- 5) zasada internalizacji planu i integracji komórek organizacyjnych oraz kadry kierowniczej i specjalistycznej w procesie planowania;
- 6) zasada zgodności planu z wymogami otoczenia;
- 7) pozostałe zalecenia.

# Cechy dobrego planu

- 1) celowość;
- 2) wykonalność;
- 3) niesprzeczność;
- 4) operatywność;
- 5) racjonalność;
- 6) elastyczność;
- 7) szczegółowość;
- 8) terminowość;
- 9) rozciągnięcie w czasie;
- 10) kompletność.





# *Rodzaje planów w organizacji*



- **ze względu na poziom ogólności planu** (ogólne, szczegółowe),
- **ze względu na przedmiot procesu planowania** (techniczno-produkcyjne, inwestycyjne, marketingowe, ekonomiczno-finansowe),
- **ze względu na zasięg procesu planowania** (strategiczne, taktyczne, operacyjne).

# Cechy planów według zasięgu planowania (szczebli zarządzania)

Cechy	Rodzaj planu		
	<i>strategiczny</i>	<i>taktyczny</i>	<i>operacyjny</i>
<b>Zakres</b>	Jeden główny kierunek rozwoju	Duża liczba pól	Pojedyncze działanie lub zadania
<b>Złożoność</b>	Duża liczba zmiennych	Wiele zmiennych	Mała liczba zmiennych
<b>Cel planowania</b>	Misja organizacji	Doprowadzenie do oczekiwanych rezultatów w krótkim okresie	Wykonanie zadania
<b>Charakter czynności planistycznych</b>	Twórczy	Bilansujący alokacyjny	Odtwórczy, postępowanie według wytycznych
<b>Agregacja informacji</b>	Wysoka	Niska	Niska

Źródło: J. Gościński, *Sterowanie i planowanie. Ujęcie systemowe*, PWE, Warszawa 1982, s. 194.

# Klasyfikacja planów operacyjnych

Typ planu	Charakterystyka
<b>Plan jednorazowy</b>	Przygotowany do realizacji działań, które nie powinny być powtarzane w przyszłości.
Program	Jest to jednorazowy plan dla zestawu działań. Obejmuje procedury potrzebne do wprowadzenia np. nowego asortymentu produktów.
Projekt	Plan jednorazowy o znacznie węższym zakresie oraz mniejszej złożoności niż program. Projekt może być częścią szerszego programu lub samodzielnym jednokrotnym planem.
<b>Plan ciągły</b>	Trwały plan organizacji, opracowany w celu realizacji działań, które ulegają regularnym powtórzeniom po pewnym czasie. Poprawiają efektywność organizacji przez standaryzację procesu decyzyjnego.
Wytyczne polityki	Są ogólną formą planu ciągłego, obrazują ogólną reakcję organizacji na dany problem lub sytuację, nawet wyjątkową.
Standardowa procedura działania	Plan ciągły wyznaczający kolejne etapy, jakie należy kolejno zrealizować w określonych okolicznościach.
Przepisy i reguły postępowania	Plany ciągłe o najwęższym zakresie, zawierające opis i mechanizm sposobu wykonania określonych czynności.

Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 227–229.

## *Podział planów ze względu na horyzont czasowy*



- **Plan długookresowy** to plan strategiczny obejmujący okres od 3 do 5 lat i więcej;
- **Plan średniookresowy** to plan taktyczny obejmujący okres między rokiem a 3–5 latami;
- **Plan krótkookresowy** to plan operacyjny, konstruowany do roku.

# ***Biznesplan (1/3)***



- **Biznesplan** to **zestaw dokumentów** (analiz i programów), w których na podstawie oceny sytuacji strategicznej firmy oraz danych historycznych zawarta jest **projekcja celów** firmy i **sposobów ich osiągnięcia**, przy uwzględnieniu wszystkich uwarunkowań natury finansowej, rynkowej, marketingowej, organizacyjnej, kadrowej i technologicznej.
- Obejmuje on działalność bieżącą oraz okres od 3 do 5 następnych lat.

# ***Biznesplan (2/3)***

- 1) Odnosi się do samodzielnych podmiotów gospodarczych.
- 2) Przedsiębiorstwo, które konstruuje biznesplan, funkcjonuje w otoczeniu, z którym jest powiązane.
- 3) Planowana przyszłość jest przewidywalna tylko w pewnym zakresie.
- 4) Realizowany proces planowania rozumiany jest jako selektywne uzyskiwanie i przetwarzanie informacji, pozwalające na sformułowanie celów działania firmy oraz zwiększenie prawdopodobieństwa ich osiągnięcia.
- 5) Odnosi się do ograniczenia ryzyka związanego z realizacją założonych celów przedsięwzięcia.
- 6) Należy go traktować jako aktywny i kreatywny projekt przyszłych zdarzeń.
- 7) Ukierunkowany jest na otoczenie oraz integruje wszystkie działania zachodzące w firmie.

# ***Biznesplan (3/3)***



**Biznesplan** jest instrumentem podejmowania decyzji, pomagającym przedsiębiorcom i menedżerom w następujących działaniach:

- konkretyzowanie koncepcji działania;
- poszukiwanie partnerów (inwestorów, klientów, dostawców, kooperantów);
- gromadzenie kapitału;
- rekrutacja kadr;
- wytyczenie długookresowej strategii;
- kontrola prawidłowego przebiegu realizacji strategii.

# Zasady tworzenia biznesplanu

- 1) kompleksowość;
- 2) długoterminowość;
- 3) adekwatność;
- 4) rzetelność założeń i wiarygodność danych;
- 5) czytelność.





# Przykładowa struktura biznesplanu (1/6)

Elementy biznesplanu	Charakterystyka
<p><b>1. Streszczenie</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>1.1. Autorzy</li><li>1.2. Zakładane kierunki rozwojowe</li><li>1.3. Planowane nakłady</li><li>1.4. Planowane wyniki</li></ul>	<p>Biznesplan rozpoczyna się od streszczenia, które jest syntetyczną informacją o zakładanych kierunkach rozwojowych przedsiębiorstwa i planowanych wynikach.</p>
<p><b>2. Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>2.1. Nazwa i forma organizacyjno-prawna</li><li>2.2. Przedmiot działalności</li><li>2.3. Siedziba</li><li>2.4. Charakterystyka właścicieli</li><li>2.5. Historia przedsiębiorstwa</li></ul>	<p>Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa zawiera „metrykę firmy”, tzn. nazwę firmy, formę prawną, przedmiot działalności, siedzibę, charakterystykę właścicieli (krótki życiorys biznesowy, udział procentowy w kapitale firmy) oraz historię (główne fakty dotyczące przeszłości firmy opatrzone datami).</p>

## Przykładowa struktura biznesplanu (2/6)

Elementy biznes planu	Charakterystyka
<p><b>3. Analiza strategiczna</b> 3.1. Analiza elementów otoczenia 3.2. Analiza rynku 3.3. Analiza sektora 3.4. Wybór strategii 3.5. Wdrożenie strategii (misja, cele strategiczne)</p>	<p>Najczęściej analizę strategiczną wykonuje się w formie analizy SWOT, która zawiera identyfikację i syntetyczną ocenę atutów i słabych stron firmy oraz szans i zagrożeń związanych z szeroko rozumianym otoczeniem, w którym działa firma. Analizę strategiczną można przeprowadzić również na podstawie innych, dokładniejszych metod (analiza trendów, analiza portfelowa, cykl życia produktu, analiza kluczowych czynników sukcesu itp.). Z przeprowadzonej analizy strategicznej powinna wynikać przyjęta strategia przedsiębiorstwa składająca się z trzech podstawowych elementów: misji, wizji i celów strategicznych.</p>

## Przykładowa struktura biznesplanu (3/6)

Elementy biznesplanu	Charakterystyka
<p><b>4. Plan marketingowy</b></p> <p>4.1. Produkt (wyrób/usługa)</p> <p>4.2. Ceny</p> <p>4.3. Dystrybucja</p> <p>4.4. Promocja</p>	<p>Plan marketingowy opiera się na opisanu elementów tzw. mieszanki marketingowej (<i>marketing-mix</i>): produktu, ceny, dystrybucji i promocji. Oprócz tych komponentów zawiera również omówienie przewidywanych trendów rozwoju sytuacji rynkowej (podaż, popyt, konkurencja) oraz opis zakładanych kierunków sprzedaży (odbiorców).</p>
<p><b>5. Plan działalności operacyjnej</b></p> <p>5.1. Uzasadnienie wyboru lokalizacji</p> <p>5.2. Technologia</p> <p>5.3. Nakłady inwestycyjne</p> <p>5.4. Źródła finansowania inwestycji</p> <p>5.5. Zdolności produkcyjne</p> <p>5.6. Plan ilościowy produkcji</p> <p>5.7. Zaopatrzenie</p>	<p>Plan działalności operacyjnej to (w zależności od rodzaju działalności) plan produkcji lub plan świadczenia usług.</p> <p>W planie działalności operacyjnej umieszcza się omówienie takich zagadnień, jak: uzasadnienie wyboru lokalizacji, technologia produkcji (usług), nakłady inwestycyjne i źródła ich finansowania oraz zaopatrzenie.</p>

# Przykładowa struktura biznesplanu (4/6)

Elementy biznesplanu	Charakterystyka
<p><b>6. Plan organizacji i zarządzania</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>6.1. Struktura organizacyjna</li><li>6.2. Metody zarządzania</li><li>6.3. Plan zatrudnienia</li><li>6.4. Struktura zatrudnienia</li><li>6.5. Płace</li><li>6.6. Szkolenia</li><li>6.7. Harmonogram głównych zamierzeń</li></ul>	<p>Plan organizacji i zarządzania sprowadza się do opisu podstawowych zadań i struktury organizacyjnej oraz głównych funkcji zarządzania: planowania, organizowania, motywowania i kontroli. Plan zatrudnienia obejmuje specyfikację pracowników firmy, systemy wynagrodzeń i motywacyjne, jak również program szkoleń pracowników. Harmonogram głównych zamierzeń jest bezpośrednio powiązany z celami firmy. Powinien zawierać wyszczególnienie kluczowych zadań w okresie, na który opracowano plan, wraz z terminami ich realizacji.</p>

## Przykładowa struktura biznesplanu (5/6)

Elementy biznesplanu	Charakterystyka
<p><b>7. Plan finansowy</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>7.1. Plan przychodów</li><li>7.2. Plan kosztów</li><li>7.3. Plan rachunku wyników</li><li>7.4. Plan nakładów inwestycyjnych</li><li>7.5. Plan źródeł finansowania działalności</li><li>7.6. Plan przepływów pieniężnych</li><li>7.7. Plan bilansu</li></ul>	<p>Plan finansowy stanowi rdzeń biznesplanu. Wskazuje na finansowe implikacje strategii wybranej przez przedsiębiorstwo. Struktura planu finansowego opiera się na wzorcach stosowanych w sprawozdawczości finansowej. Trzeba przygotować przynajmniej plan rachunku wyników, plan bilansu i plan przepływów pieniężnych. W przypadku <b>małej firmy</b> może on być zredukowany do dwóch zestawień: <b>planu rachunku wyników i planu przepływów pieniężnych</b>. Dla zwiększenia czytelności biznesplanu uzasadnione jest również opracowanie w formie odrębnych zestawień szczegółowego planu przychodów, kosztów i nakładów inwestycyjnych.</p>

# Przykładowa struktura biznesplanu (6/6)

Elementy biznesplanu	Charakterystyka
<b>8. Ocena finansowa</b> 8.1. Analiza wskaźnikowa 8.2. Ocena opłacalności	Ocena finansowa składa się z dwóch części: oceny na podstawie tabel planu finansowego oraz oceny wskaźnikowej. Praktykowany zestaw instrumentów oceny obejmuje najpopularniejsze wskaźniki rentowności, płynności, zadłużenia i sprawności finansowej.
<b>9. Podsumowanie i wnioski końcowe</b>	Ta część planu zawiera opis ogólnych zagrożeń i sposobów ich minimalizacji w planowanym przedsięwzięciu.

Opracowano na podstawie: E. Filar, J. Skrzypek, *Biznes Plan*, Poltex, Warszawa 2005, s. 120–150.

# Podsumowanie



- **Proces planowania** obejmuje swoim zakresem wszelkie aspekty, które można odnaleźć w działalności każdej organizacji.
- **Planowanie** jest jedną z funkcji zarządzania, która łączy w sobie podmioty i przedmioty planu, określając czas i miejsce jego wykonania.
- **Proces planowania** służy więc kierownikom do rozwiązywania zarówno problemów bieżących, jak i długookresowych, które wpływają na rozwój i przyszłość przedsiębiorstwa. Podstawą rozsądnego działania w każdym przedsiębiorstwie powinien być biznesplan.



**Dziękuję za uwagę.  
Zapraszam na kolejne zajęcia.**