Zeszyty Naukowe AON nr 2(91) 2013
ISSN 0867–2245

PLANOWANIE W DZIAŁALNOŚCI RYNKOWEJ NA PRZYKŁADZIE PODMIOTÓW LOGISTYCZNYCH

prof. dr hab. Stefan ANTCZAK
Akademia Obrony Narodowej

Abstract

As far as market activities are concerned, we deal with resolution of problems which arise in neuralgic areas (contacts, feedback) and are responsible for the flow of different kinds of resources (tangible and intangible). In most cases, logistic subjects, treated as formal organisations, take part in the process of solving them. These organisations must be managed to function properly in the market economy. Hence, the nature of management and implementation of its basic functions have been indicated in the paper. Particularly, the attention was paid to the planning as the basis for all activities by a formal organisation. Theoretical arguments have been supported by selected examples, connected, in many cases, with the activities of logistic subjects.

Key words – logistic subjects, planning

Wprowadzenie

Podstawą funkcjonowania współczesnej, globalnej gospodarki rynkowej jest działalność podmiotów logistycznych, często utożsamianych z działalnością logistyczną. Podmioty logistyczne w działalności rynkowej[1], wykorzystując podejście systemowe, umożliwiają racjonalizację czynności w procesach gospodarczych realizowanych w łańcuchach logistycznych[2]. W szczególności dotyczy to rozwiązywania problemów powstających w miejscach newralgicznych (styków, sprzężeń) realizujących przepływy różnego rodzaju zasobów (materialnych i niematerial-

[1] Zob. S. Antczak, *Aspekty teoretyczne rynku usług logistycznych* [w]:Praca zbiorowa pod redakcją Stefana Antczaka i Reginy Demjaniuk: *RYNEK USŁUG LOGISTYCZNYCH. Wybrane przykłady,* Wyd. UPH w Siedlcach 2012, s. 9–11.

[2] Łańcuch logistyczny to zbiór uporządkowanych czynności realizowanych w procesie działalności gospodarczej związanych z pozyskiwaniem surowców, ich przetwarzaniem i dostarczaniem produktu finalnemu nabywcy oraz utylizacją pozostałości po jego użyciu (wykorzystaniu, zużyciu).

nych). Stąd często logistyka widziana jest jako integracja działań (czynności, procesów) związanych przepływem środków materialnych i danych w łańcuchu logistycznym (od nadania do odbioru) realizowanych przez podmioty logistyczne. Stąd często w ujęciu przedmiotowo-strukturalnym logistykę traktuje się jako zespół działań związanych z zarządzaniem podmiotami logistycznymi dla realizowania przemieszczania i składowania produktów materialnych, mających na celu ułatwianie ich przepływu z miejsca pochodzenia do miejsc przetwarzania i udostępniania finalnemu nabywcy (konsumentowi), włącznie z zapewnieniem informacji i przekazaniem ofert podmiotom rynkowym na odpowiednim poziomie obsługi oraz o akceptowalnych przez nich kosztach[3].

Oprócz samych definicji, istotne są również koncepcje realizacji tych działań, opartych o realia rynku. Powinny one stanowić przesłanki do podejmowania decyzji, umożliwiających prowadzenie takich działań, które będą przyczyniać się do rozwoju i osiągania zamierzonych celów funkcjonowania podmiotu gospodarczego w danych realiach rynkowych.

Podstawowym zadaniem w działalności logistycznej jest realizacja wielokierunkowej, wielowarstwowej i wielopodmiotowej koordynacji oraz współpracy w procesie przepływu zasobów (materialnych, finansowych, informacyjnych, transakcyjnych itp.), zapewniającej racjonalne wykorzystanie nakładów, w tym głównie kosztów, związanych z zapewnieniem pożądanego poziomu obsługi podmiotów rynkowych (w pierwszej kolejności – gospodarczych). W takim ujęciu „logistyka" wspiera działania podmiotów gospodarczych w osiąganiu korzyści (założonego celu, który najczęściej związany jest z zyskiem) z uwzględnieniem efektywności i ekonomiczności, zapewniając jednocześnie odpowiednią jakość oraz wartość produktom marketingowym[4], realizowanych w granicach założonych kosztów i po cenach satysfakcjonujących nabywców (klientów, konsumentów) oraz sprzedawców (wytwórców, pośredników). Wiąże się to też z osiąganiem możliwie najkorzystniejszych relacji między poziomem świadczonych usług a poziomem i strukturą związanych z tym kosztów ponoszonych przez podmiot gospodarczy. Działania te nie powinny być tylko czystym rachunkiem ekonomicznym, ale również swoistą filozofią działania na danym rynku. Natomiast jej odwzorowaniem

[3] Por. B. Tundys, *Logistyka miejska: koncepcje, systemy, rozwiązania,* Wyd. Difin, Warszawa 2008, s. 85–86.

[4] Produktem marketingowym jest to, co można zaoferować dla zaspokojenia potrzeby i/lub pragnienia nabywcy. Ph. Kotler podaje, że produkt „to, co można zaoferować dla zaspokojenia potrzeby i/lub pragnienia" (Zob. Philip Kotler. MARKETING. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. (*Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation, and Control 8th Edition*). Wydawnictwo Gebrthner & Ska, Warszawa 1994, s.7). Tenże autor podaje też, że „Produkt to wszystko, co może zostać zaoferowane na rynku w celu zaspokojenia jakiejś potrzeby." (Zob. P. Kotler. MARKETING (*Marketing Management, 11th Edition*). Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Copyright © 2005, s.409.). Stąd Autor ten wskazuje, że produktami mogą być: dobra fizyczne, usługi, przeżycia, wydarzania, osoby, miejsca, organizacje, informacje, dane oraz idee (Zob. Tamże). Także, produktem jest cokolwiek, co może znaleźć się na rynku, zyskać uwagę, zostać nabyte, użyte lub skonsumowane, zaspokajając czyjeś pragnienie lub potrzebę.

powinny być konkretne cele i zadania, determinujące realizację podstawowych procesów związanych z tworzeniem produktów, dostarczaniem ich odbiorcom (nabywcom) w postaci wartości akceptowanych przez konsumentów i przynoszących korzyści wytwórcy. Wszelkie działania rynkowe, w tym realizowane przez podmioty logistyczne, muszą gwarantować bezpieczną realizację tych procesów, poprzez stosowne zarządzanie w poszczególnych podsystemach (elementach) oraz systemie logistycznym w całości, świadcząc usługi w określonych realiach i uwarunkowaniach rynkowych.

Działalność rynkowa realizowana jest przez podmioty rynkowe, natomiast elementami zabezpieczającymi są podmioty gospodarcze realizujące zadania logistyczne. Z punktu widzenia stopnia zorganizowania tych podmiotów, są one organizacjami[5]. Stąd też w dalszym ciągu będziemy je traktować jako organizacje funkcjonujące na rynku, wymagające w dążeniu do osiągania założonych celów działania, odpowiedniego zarządzania odnoszącego się do jej zasobów osobowych (często zamiennie nazywanych zasobami ludzkimi, zasobami intelektualnymi lub kapitałem ludzkim).

Istotność zarządzania

Definicje zarządzania[6] są równie liczne jak książki związane z tym problemem. Część z nich jest stosunkowo zwięzła i uproszczona. Przykładem może być jedna ze starszych definicji, w której zarządzanie określa jako „dokładne poznanie tego, czego się oczekuje od ludzi, a następnie dopilnowanie, by wykonali to w najlepszy

[5] Znanych jest wiele definicji „Organizacja". Oto niektóre z nich: Organizacja to grupa ludzi współpracujących ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany dla osiągnięcia pewnego zestawu celów. (Zob. J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert (Jr.), *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 20–21 oraz 619). Organizacja (w sensie rzeczowo-atrybutowym) to "celowy system, którego sposób uporządkowania polega na tym, że poszczególne części współprzyczyniają się do powodzenia całości, a więc osiągnięcia celu całości". Przy czym: System jest to wyodrębniona część otaczającej nas rzeczywistości, mająca pewną wewnętrzną strukturę, a więc składająca się z części uporządkowanych według ustalonych reguł, określających ich wzajemne relacje. (Zob. W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997, s. 12–18). Znaczenie przedmiotowe (rzeczowe) – organizacja to pewien obiekt, który można odróżnić od innych ze względu na jego cechy charakterystyczne. Znaczenie atrybutowe – organizacja jest cechą przedmiotów złożonych, nazywaną zorganizowaniem. Znaczenie czynnościowe – organizacja to tyle, co tworzenie organizacji, inaczej organizowanie. (Zob. T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978, s. 150–151). Organizacja to całość, której składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości (Por. J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1979, s.274). Organizacja to taka całość, która przyczynia się do powodzenia swych części (Por. A.K. Koźmiński, K. Obłój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 18). Organizacja jest ustrukturyzowanym, czyli uporządkowanym w pewien sposób systemem społeczno-technicznym (Zob. F.E. Kast, J.E. Rosenzweig, *Organization and Management: A Systems Approach*, McGrow Hill, New Jork 1970, s. 120–121).

[6] Opracowano na podstawie: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 36–45, 198–220.

i najtańszy sposób". Zarządzanie jest jednak procesem, znacznie bardziej złożonym, niż to sugeruje tak prosta definicja. Stąd konieczne jest przyjęcie takiej definicji zarządzania, która pozwoliłaby lepiej uchwycić istotę tej złożoności i wynikających z niej pragmatycznych wniosków.

Dla lepszego rozumienia tej istoty wykorzystuje się teorię systemów. Podaje się w niej, że wszelkie organizacje, działając w konkretnym środowisku (często nazywanym otoczeniem), korzystają z czterech podstawowych rodzajów kapitału (potencjału, zasobów): ludzkiego, finansowego, materialnego, informacyjnego. Zasoby ludzkie obejmują uzdolnienia kierownicze i siłę roboczą. Zasoby finansowe to ekwiwalent pieniężny i aktywa wykorzystywane przez organizację do pokrywania wszelkich wydatków związanych zarówno z bieżącym, jak i długoterminowym jej funkcjonowaniem. Zasoby materialne obejmują najczęściej: surowce, półfabrykaty, części i zespoły urządzeń, urządzenia produkcyjne, infrastrukturę i środki transportowe, pomieszczenia biurowe i produkcyjne z ich wyposażeniem. Zasoby informacyjne to wszelkiego rodzaju bazy danych, wiedza i umiejętności niezbędne do skutecznego zarządzania i podejmowania decyzji. Za odpowiednie powiązanie i koordynację w wykorzystywaniu tych różnych zasobów dla osiągania założonych celów organizacji odpowiedzialni są kierownicy (tabela 1).

Tabela 1

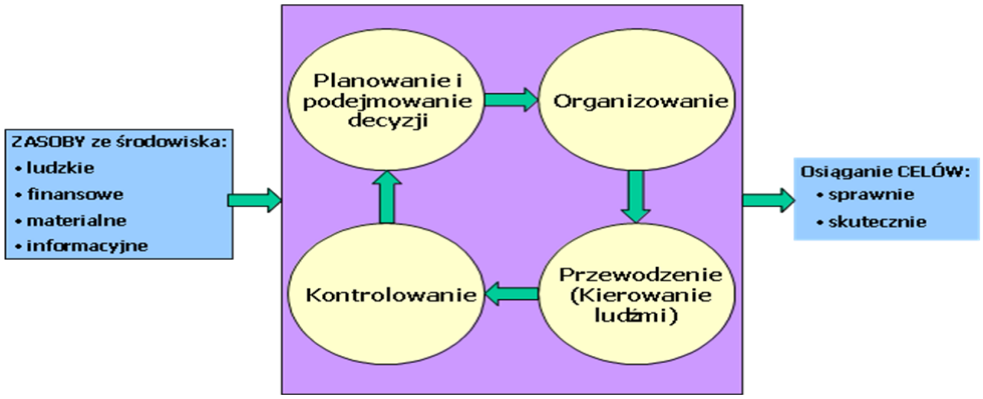
Przykłady wykorzystania podstawowych zasobów w czterech różnych rodzajach organizacji

Nazwa organizacji	Zasoby ludzkie	Zasoby finansowe	Zasoby materialne	Zasoby informacyjne
Grupa PGNiG	Menedżerowie, kierownicy, robotnicy	Zyski, inwestycje akcjonariuszy	Urządzenia oraz infrastruktura wydobywcza, przetwórcza i dystrybucyjna	Prognozy zużycia gazu, możliwości pozyskania surowca, tendencje światowe
Uniwersytet Jagielloński	Kadra akademicka, studenci, personel pomocniczy	Dotacje rządowe, granty, wpłaty studentów	Sprzęt i urządzenia dydaktyczno-badawcze, budynki, infrastruktura logistyczna	Sprawozdania z badań i procesu dydaktycznego, publikacje rządowe
Urząd miasta Warszawy	Urzędnicy, siły porządkowe, pracownicy komunalni	Dochody z podatków, dotacje rządowe	Budynki biurowe i komunalne, infrastruktura logistyczna, sprzęt i urządzenia porządkowe	Prognozy społeczne i ekonomiczne, Sprawozdania i statystyki, spisy ludności
Supermarket	Kierownicy, sprzedawcy, klienci	Zyski, inwestycje właściciela	Budynki, parkingi, regały i urządzenia sklepowe	Wykazy cen dostawców, informacje internetowe, komunikaty konkurentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 36.

Kierownicy, łącząc i koordynując wykorzystanie różnego rodzaju zasobów, wykonują cztery podstawowe działania kierownicze (nazywane też funkcjami zarządzania): planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie (kierowanie ludźmi) oraz kontrolowanie (rys. 1).

W związku z powyższym, zarządzanie można zdefiniować jako *Zestaw (zbiór) działań obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie (związane z kierowaniem ludźmi) i kontrolowanie, skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, materialne i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny*[7].



Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 37.

Rys. 1. Schematyczne odwzorowanie realizacji podstawowych funkcji zarządzania w organizacji, w osiąganiu celów z zasobów ze środowiska (otoczenia)

W przedstawionej definicji podkreśla się sens zarządzania jako możliwość zapewnienia sprawnego i skutecznego osiągnięcia celów organizacji (podmiotu gospodarczego). Pojęcie *sprawne* oznacza wykorzystanie zasobów w sposób mądry i bez niepotrzebnego marnotrawstwa. Współcześnie wiele podmiotów rynkowych udostępnia wysokiej jakości produkty, które są wytwarzane przy stosunkowo niskich kosztach, a ich działalność jest sprawna. Natomiast przez *skuteczność* należy rozumieć uzyskiwanie powodzenia w działaniach. Wiele znajdujących się na rynku produktów wykonanych jest solidnie, estetycznie i ergonomicznie, wzbudzając podziw i zaufanie ich użytkowników. Należy zauważyć, że organizacje (podmioty gospodarcze) odnoszące sukcesy są zarówno sprawne, jak i skuteczne.

[7] Zob. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 37.

Pojmując w powyższy sposób zarządzanie, to za *kierownika*[8] uznaje się kogoś, kto odpowiada za realizację jego podstawowych funkcji. W szczególności kierownikiem jest ktoś, kto planuje i podejmuje decyzje, organizuje, kieruje i kontroluje zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne. Bardzo często kierownicy spotykają się z różnymi prowokującymi i intratnymi okazjami, wymagającymi wiedzy, umiejętności i doświadczenia, ale też odwagi przy podejmowaniu decyzji w działalności rynkowej. Działając w niespokojnym (turbulentnym, burzliwym) i dynamicznie zmieniającym się środowisku, mają do czynienia z rosnącą złożonością spowodowaną globalizacją działalności rynkowej, konkurencją zewnętrzną i wewnętrzną, zmieniającymi się regulacjami rządowymi i międzynarodowymi. Znajdują się też często pod silną presją wielu czynników wynikających z oczekiwań natury społecznej, ekonomicznej, ekologicznej, ideologicznej, kulturowej itp., a także z wynikających z ich niekorzystnych oddziaływań, powodujących zakłócenia w realizacji funkcji zarządzania. W wielu przypadkach efekty pracy kierownika są nieprzewidywalna i niosą ze sobą różne wyzwania. Jednak ich umiejętne poznanie, zrozumienie i twórcze wykorzystanie, jest podstawą oraz okazją odnoszenia sukcesów personalnych i organizacyjnych.

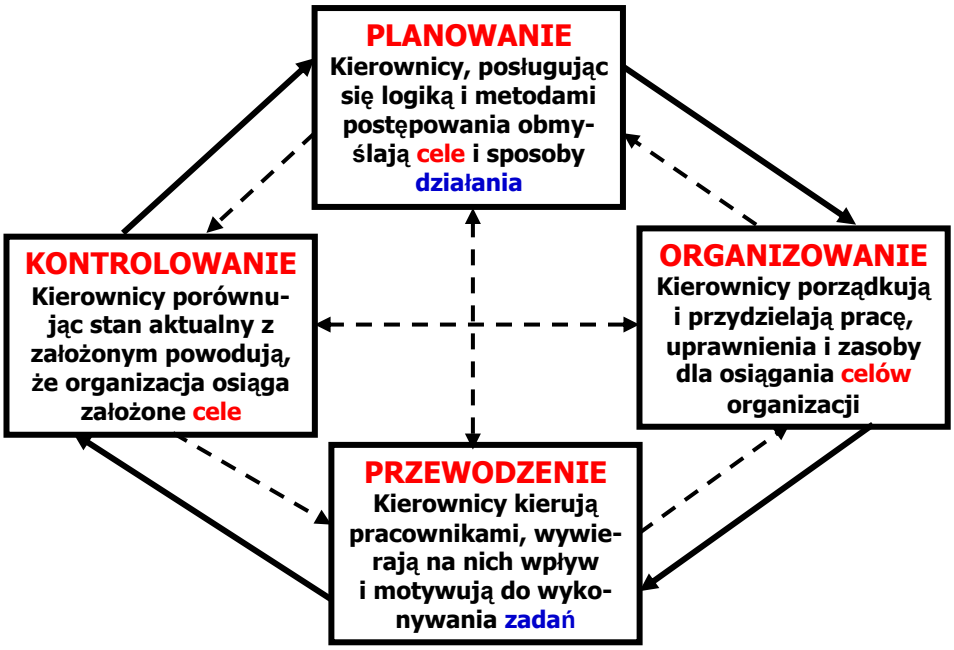
Wiele czynników przyczyniających się do złożoności i niepewności w zarządzaniu, współzależnych jest od środowiska (często nazywanego otoczeniem), w jakim funkcjonują organizacje. Wszystkie zasoby (ludzkie, finansowe, materialne i informacyjne) wykorzystywane dla tworzenia produktów (mogących mieć postać materialną i niematerialną), pochodzą z tego środowiska, a ich poznanie i właściwe rozumienie, jest jedną z podstawowych przesłanek skutecznej i efektywnej pracy każdego kierownika. Prawidłowość ta dotyczy również działalności logistycznej, w której podmioty logistyczne traktowane są jako organizacje.

Realizacja funkcji zarządzania

Wyżej wskazano, że zarządzanie związane jest z realizowaniem czterech podstawowych funkcji: planowania i podejmowania decyzji, organizowania, przewodzenia (kierowania ludźmi) oraz kontrolowania. Griffin, uściślając funkcje zarządzania, podaje przykład działania menedżera Herba Kellehera, współzałożyciela

[8] W wielu pozycjach literatury przedmiotu używa się pojęcia zamiennego, obcojęzycznego pochodzenia angielskiego „menedżer/menadżer" (Zob. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, op. cit.). Na ogół przyjmuje się, że **menedżer** (z ang. *Manager – Kierownik, dyrektor, zarządca, administrator, naczelnik*), to zarządca, kierownik przedsiębiorstwa lub jego części albo osoba dbająca o interesy artysty lub sportowca (także zespołu artystycznego lub sportowego), organizującego występy, uzgadniająca warunki zawieranych umów itp. (Zob. *Słownik współczesnego języka polskiego*, Wyd. WILGA, Warszawa 1996, s. 506). Często menedżerem nazywa się zarówno najemnych pracowników na wysokich stanowiskach kierowniczych, jak również właścicieli przedsiębiorstw bezpośrednio zaangażowanych w zarządzanie nimi, co ma często miejsce w przypadku mniejszych podmiotów gospodarczych.

i byłego szefa linii lotniczych Southwest Airlines CO[9]. Stworzył on wizję sprawnej organizacji i wcielił ją w życie. Zwracał uwagę na ludzi pracujących w tej firmie oraz na bieżąco ich obserwował i analizował osiągane przez nich wyniki. Wiele zadań realizowanych w tej korporacji zależało i nadal zależy od sprawności zarządzania w działalności logistycznej. Wszystkie te jego działania można zaliczyć do jednej z czterech podstawowych funkcji kierowniczych (rys.2), realizowanych w czasie.



Źródło: opracowanie na podst.: J.A.F. Stoner, R.E. Freemen, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, PWN, Warszawa 2001, s. 27.

Rys. 2. Współzależności w realizacji funkcji kierowania organizacją

Ustalenie celów jest częścią planowania, tworzenie struktur organizacyjnych i funkcjonalnych jest efektem organizowania, motywowanie ludzi należy do czynności przewodzenia, a oberwanie osiąganych przez nich oraz organizację w całości

[9] **Southwest Airlines Co.** (Southwest Airlines Company) – założona 16 marca 1967 roku przez Rollina King'a i Herba Kelleher'a amerykańska nisko kosztowa linia lotnicza, obecnie obsługująca 72 trasy w 37 stanach w USA. Dziennie odbywa się 3400 lotów. Popularne kierunki to miasta: Chicago, Las Vegas, Baltimore, Phoenix, Denver, Houston, Dallas, Los Angeles, Oakland oraz Orlando. Oferują swoim klientom program lojalnościowy Rapid Rewards. Flota Southwest Airlines składa się wyłącznie z różnych typów samolotów Boeing 737. Liczy około 580 maszyn – linie te są największym na świecie użytkownikiem samolotów Boeing (Zob. southwest.com).

wyników i ich analizowanie to działania związane z funkcją kontrolowania. Ogólnie można zauważyć, że funkcje zarządzania nie zawsze wykonywane są w takiej kolejności i nie są tak jednoznacznie interpretowane, jak to przedstawiono wyżej (zob. rys. 2). Nie zawsze tak jest, aby menedżer (kierownictwo) planował w poniedziałek, podejmował decyzję we wtorek, coś organizował w środę, pobudzał (motywował) podwładnych w czwartek a w piątek kontrolował rezultaty ich pracy. W praktyce kierowniczej jest tak, że w dowolnym momencie menedżer (kierownik) może uczestniczyć jednocześnie w kilku różnych formach działalności, w tym również realizuje wszystkie lub tylko niektóre z wymienionych funkcji zarządzania.

Doświadczenia praktyczne wskazują na konkretne przypadki pracy kierowniczej, w których można zauważyć tyle samo dzielących je różnic, co łączących podobieństw. Podobieństwa występujące w większości sytuacji dotyczą etapów realizacji poszczególnych funkcji, natomiast różnice związane są ze wskazaniem kolejności i wynikających z niej konsekwencji na osiąganie założonych celów organizacji. Na rys. 2 liniami ciągłymi wskazano na założenia teoretyczne wykonywania poszczególnych funkcji zarządzania, natomiast liniami przerywanymi na ich realizację w praktycznej działalności rynkowej.

Zarządzanie odgrywa istotną rolą w każdej organizacji. Jednym z największych wyzwań, przed jakimi stało kierownictwo w MTV[10], było utrzymywanie przewagi konkurencyjnej sieci teledysków przy jednoczesnym dotrzymywaniu kroku zmianom gustów w dziedzinie muzyki, mody i wzornictwa.

Planowanie i podejmowanie decyzji

W najprostszej formie *planowanie* oznacza wytyczanie celów organizacji i określanie sposobu ich najlepszej realizacji. *Podejmowanie decyzji*, to część czynności realizowanych w procesie planowania, dotyczących wyboru sposobu działania spośród zbioru czynności (wariantów) możliwych (dostępnych, dopuszczalnych) do zastosowania w określonym czasie i w danych warunkach. Planowanie i podejmowanie decyzji zapewniają utrzymanie sprawności w zarządzaniu poprzez dostarczanie wskazówek do realizacji przyszłych działań. Rezultatem (wynikiem) końcowym realizacji zbioru czynności w procesie (realizacji funkcji) planowania, są warianty planów działania. Po ich analizie i ocenie oraz podjęciu decyzji o realizacji, poprzez zatwierdzenie jednego z wariantów powstaje obowiązujący plan

[10] **MTV** (skrót od **Music Television**) to najpopularniejsza stacja muzyczna na świecie, należąca do MTW Networks, wchodzącej w skład Viacomu. Program nadawany przez tą stację odbierać można za pośrednictwem telewizji satelitarnej i naziemnych oraz sieci kablowych. Stacja powstała w 1981 roku w Stanach Zjednoczonych. Początkowa licencja to emisja 180 teledysków (około dwóch milionów odbiorców). Obecna licencja to emisja tysięcy teledysków (około półtora miliarda odbiorców, w ponad stu czterdziestu krajach na świecie). MTV poprzez kształtowanie trendów, zachowań i mody ma „wizytówkę" kultury masowej (podkultury) i stworzenia tzw. pokolenia MTV. Pierwszym teledyskiem wyemitowanym przez stację był Video Killed the Radio Star – The Buggles. Przyczyniła się też do wypromowania wielu gwiazd muzyki, w tym takich jak: Michael Jackson, Britney Spears, Jastin Timberlake, Eminem i Madonna.(Zob. Wikipedia. Wolna Encyklopedia).

działania dla danej organizacji. Na przykład do General Electric[11] należy wiele przedsiębiorstw w różnych branżach. Głównym celem korporacji jest zajmowanie przez każde z przedsiębiorstw należących do GE pierwszej lub drugiej pozycji w swojej branży. Cel ten daje jasne wytyczne do działań kierowniczych. Jeżeli dane przedsiębiorstwo znajduje się poza ścisłą czołówką branży i wykazuje niewielkie możliwości poprawy, kierownictwo GE najprawdopodobniej będzie chciało się go pozbyć. Natomiast przedsiębiorstwo zajmujące trzecią pozycję i skutecznie goniące rywali może uzyskać dodatkowe zasoby umożliwiające przesunięcie się na drugie miejsce. W ten sposób główny cel i plan działania korporacji umożliwiają, poszczególnym kierownikom, na dysponowanie czasem i zasobami w osiąganiu celów danego przedsiębiorstwa.

Przykład: zarządzanie w praktyce. J.B. Hunt nie jest typowym kierownikiem czy przedsiębiorcą. Nie ma tytułu magistra zarządzania (opuścił szkołę w wieku 12 lat, przez 21 lat był kierowcą ciężarówki). Przełomem był pomysł wykorzystania rozkładających się łusek ryżu, jako podściółki dla drobiu. Dla realizacji tego pomysłu stworzył przedsiębiorstwo przewozowe „J.B. Hunt Transport Services Inc.”[12], wykazujące najszybszy wzrost obrotów w skali całego kraju. Hunt, jako szef firmy, dysponował też podstawowymi umiejętnościami kierowniczymi, które większość ludzi nabywa tylko poprzez wieloletnią naukę i doświadczenie. Miał też zawsze w głowie wiele pomysłów, jak sam zauważał, czasem zwariowanych. I tak np. „podziwiając swój nowy czteropiętrowy budynek, oczami wyobraźni widział już drapacze chmur”. Swoje szybko osiągnięte bogactwo, zawdzięczał swoim świetnym pomysłom z branży transportu samochodowego, wykorzystaniu umundurowanych, niezrzeszonych w związkach kierowców oraz takiego planowania tras i ładunków, które zapewniały niemal pełne wykorzystanie ładowności wykorzy-

[11] **General Electric** – powstał oficjalnie 11 stycznia 1892 poprzez połączenie dwóch przedsiębiorstw: Edison Electric Light Company zarządzanego przez Thomasa A. Edisona i Thomson-Houston Company zarządzanego przez Charlesa A. Coffina. Oba przedsiębiorstwa razem posiadały większość kluczowych w tym czasie patentów w dziedzinie produkcji i wykorzystywania prądu elektrycznego, co na długie lata zapewniło im dominującą pozycję na rynku w USA. **General Electric** – w 2009 dwunaste co do wielkości przedsiębiorstwo na świecie[1], zarówno pod kątem obrotów, generowanego dochodu jak i wartości rynkowej (406 mld USD w lipcu 2007). Spółka zajmuje obecnie trzecie miejsce na liście Największych Przedsiębiorstw na Świecie. Obecnie General Electric działa w kilkunastu branżach: energetyce zarówno konwencjonalnej jak i atomowej; aparaturze pomiarowej – zarówno przemysłowej jak i medycznej; przemyśle lotniczym – produkcja silników lotniczych i kredytowanie produkcji samolotów; przemyśle kosmicznym – produkcja silników rakietowych i podzespołów dla NASA; przemyśle AGD – produkcja lodówek, odkurzaczy itp. – głównie na rynek amerykański; przemyśle chemicznym – produkcja tworzyw sztucznych; sprzęt medyczny – badania i produkcja aparatury diagnostycznej (RTG, ramiona C, tomografy komputerowe, MRI, PET, ultrasonografy USG/UKG, aparaty EKG, testy wysiłkowe EKG), monitorującej funkcje życiowe (kardiomonitory, monitory wieloparametrowe), aparatów do znieczulania ogólnego i respiratorów oraz inkubatorów stosowanych w terapii noworodka; bankowości – zarówno dla biznesu jak i dla osób fizycznych.

[12] **J.B. Hunt Transport Services Inc.** – amerykańska firma transportowa, której założycielem był J.B Hunt.

stywanych środków transportowych. Inny z pomysłów to produkcja ropy ze zużytych opon, który skutecznie „uziemili" jego kierownicy.

W przypadku Hanta brak wykształcenia był jego atutem. Nie mogąc sam prowadzić firmy, musiał zatrudniać dobrych ludzi i dzielić się z nimi odpowiedzialnością. Według dyrektora naczelnego, Kiska Thompsona, nawet pomysły, które dodały firmie „skrzydeł, powstały w zespole, a nie tylko w głowie Hunta". Jego wyczucie i dążenie do wykorzystania każdej okazji do robienia interesu, pozwalało mu kierować, udzielać odpowiednich pełnomocnictw i służyć przykładem dla pracowników. Zainwestował też w „zbytkownie urządzoną siedzibę firmy 15 mln dol., ponieważ był przekonany, że sztuczne palmy i włoska glazura przyciągną właściwych klientów". Jednocześnie był dusigroszem (wszystkie opony kupował od jednego dostawcy, by zaoszczędzić pół centa na milę). Uwzględniając jego pochodzenie społeczne, to najbardziej zaskakującym przymiotem kierowniczym była „zdolność do realizacji napiętych działań na podstawie precyzyjnego harmonogramu i starannego planowania". Cechy te miały decydujące znaczenie w zrealizowaniu przedsięwzięcia – Quantum[13]. Polegało ono na zapewnieniu kombinowanych przewozów kolejowo-samochodowych, w których kolejowym partnerem była Santa Fe Pacific Corporation[14]. Decyzję o współpracy z koleją podjął, zamiast z nią walczyć jako z największym konkurentem transportu samochodowego, kiedy to w 1990 r. jego normalna 20-procentowa marża zysku zaczęła się kurczyć, a wzrost kosztów robocizny, nadwyżka potencjału przewozowego w branży i stagnacja stawek przewozowych groziły jej dalszym spadkiem. Hunt zamiast walczyć z największym konkurentem transportu samochodowego – koleją – podjął z nim współpracę, odbierając ładunki i dostarczał je do jednej z central Santa Fe w Kalifornii, Chicago, Kansas City czy Fort Worth.

Przyczepy ładowane były na platformy kolejowe w Santa Fe, przewożono je do innej centrali, doczepiano do kolejnych ciężarówek Hunta i transportowano do miejsca przeznaczenia. Cała ta koncepcja spotkała się ze sceptycznym przyjęciem w branży transportowej, wkrótce jednak i inne spółki pospieszyły z własną obsługą przewozów kombinowanych, co potwierdzało, że i tym razem Hunt „trafił w dziesiątkę"[15].

Organizowanie jako koordynowanie działań w wykorzystaniu zasobów

Podstawą realizowania czynności organizacyjnych jest zatwierdzony (przez kierownictwo, zarząd, akcjonariuszy, menedżera, kierownika) plan działania organizacji. Organizowanie to wszelkiego rodzaju działania związane ze stawianiem

[13] **Quantum** – (łc. quantum r. n. od quantus 'jak wiele, ile') określona ilość lub suma czegoś.

[14] **Santa Fe Pacific Corporation** – międzynarodowa korporacja transportu kolejowego.

[15] Zob. Tamże, s. 42 (Źródła: D. Machalaba *J.B. Hunt Reiiwented Trucking, But Now Has Load of Problems,* „The Wall Street Journal", 9 maja 1991, s. Al, AS; I. Rosenfeld *Hunter, Santa Fe Restructure Quantum As Intermodal Seiyice Fightfor Business,* „Trafic World", 11 marca 1991, s. 59–60; G. Welty *Quantum's Pace Quickens,* „Railway Age", maj 1991, s. 43–47).

zadań członkom (personelowi, załodze) organizacji i wskazywaniem niezbędnych zasobów (finansowych, materialnych i informacyjnych) umożliwiających realizację planu działania.

Przykład: dla poglądowego przedstawienia sposobu, w jaki menedżer to realizuje, rozważmy następujący scenariusz. Mamy środki finansowe w wysokości 300 000 zł i trzech podwładnych, którzy będą realizować plan działania. Jedno z możliwych rozwiązań polega na przydzieleniu każdemu z nich równej kwoty (po 100 000 zł) i ustaleniu identycznej bezpośredniej podległości służbowej. W innym wariancie można przyznać jednemu z podwładnych funkcje nadzorcze wobec pozostałych, dysponujących teraz budżetem po 150 000 zł każdy. Dla przykładu prezes General Electric zdecydował, że każdy z szefów autonomicznych jednostek powinien mieć znaczną swobodę w prowadzeniu działalności, tak jakby były one odrębnymi firmami.

Dlatego też szefowie licznych jednostek tworzących GE dysponują znaczną autonomią. Prezes ma możliwość zmiany wielu z biurokratycznych przepisów i procedur firmy, poprzez określanie sposobów grupowania czynności (zadań, działań) i wykorzystania zasobów w procesie organizowania. *Organizowanie* traktowane jest jako celowe i logiczne wykorzystanie zasobów w działaniach. Przykład. Jednym z największych wyczynów inżynierskich współczesnej historii ludzkości było wybudowanie tunelu pod kanałem La Manche, umożliwiającym realizowanie regularnych przewozów kolejowych pomiędzy Anglią i Francją. Budowa liczącego 23 mile długości tunelu stanowiła niezmiernie ambitne przedsięwzięcie organizacyjne dla menedżerów projektu. Realizacja projektu, kosztującego 14,7 mld dol., przy którym pracowały tysiące inżynierów, techników i robotników, wymagała starannej koordynacji i kierowania ludźmi w działaniach związanych z zapewnieniem im nowoczesnej technologii, niezbędnych środków technicznych, materiałowych i finansowych.

Inny przykład to wybudowanie i uruchomienie akceleratora cząstek – Wielkiego Zderzacza Hadronów (z ang. *Large Hadron Collider* – LHC) – największego na świecie akceleratora cząstek (hadronów), znajdującego się w Europejskim Ośrodku Badań Jądrowych (CERN), w pobliżu GENEWY. LHC jest położony na terenie Francji oraz Szwajcarii. Wielki Zderzacz Hadronów jest największą maszyną świata. Jego zasadnicze elementy są umieszczone w tunelu w kształcie torusa (opony) o długości około 27 km, położonym na głębokości od 50 do 175 m pod ziemią, a w tunelu może poruszać się pociąg. Do jego zasilania potrzebna jest elektrownia o mocy 155 MW. Do obsługi dużych centrów komputerowych pracujących w systemie sieciowym (technologia gridowa) w 33 krajach, trzeba było zaprojektować i zbudować swoistą centralę telefoniczną, która umożliwia łączenie 100 mln abonentów-kanałów elektroniki z centralą-komputerem z częstością 40 MHz. CERN zatrudnia 2600 stałych pracowników oraz około 8000 naukowców i inżynierów. W ośrodku pracuje około 350 Polaków. Działalność, CERN to czysta nauka, poszukiwanie odpowiedzi na najbardziej podstawowe pytania dotyczące przyrody,

takie jak na przykład, Co to jest materia? Skąd się bierze? W jaki sposób tworzy ona tak skomplikowane obiekty, jak gwiazdy, planety i istoty ludzkie? Co się stało około 15 miliardów lat temu? Oraz inne, jakie jeszcze?

Przewodzenie to działania związane z kierowaniem ludźmi

Wśród praktyków, ale także i teoretyków panuje przekonanie, że przewodzenie jest nie tylko najważniejszym, ale i najbardziej ambitnym rodzajem działalności kierowniczej. *Przewodzenie* jest zespołem celowo dobranych metod postępowania oraz wykorzystania zasobów finansowych i materialnych wykorzystywanych w skłonieniu ludzi do współpracy na rzecz realizacji interesów (celów) organizacji. Na przykład prezes GE wkładał wiele wysiłku we wzbudzenie zaufania i wiary u innych menedżerów, oczekując od nich, że w podobny sposób będą oddziaływać na swoich podwładnych.

Przewodzenie to także wszelkie czynności oddziaływania na ludźmi organizacji w procesie realizacji podstawowych funkcji zarządzania, w którym jej członkowie współpracują ze sobą w interesie realizacji jej celu (celów).

Kontrolowanie jako obserwowanie i ocenianie wyników działań

Kontrolowanie bardzo często kojarzone jest z obserwowaniem postępów i oceną stanu osiągania założonych celów działania organizacji. W miarę jak w organizacji dąży się do osiągnięcia założonych (ustalonych, nakazanych) celów, jej kierownictwo powinno na bieżąco posiadać informacje o stanie ich realizacji, o postępach i zagrożeniach oraz ich przyczynach. Dane z kontroli powinny umożliwiać analizę i ocenę aktualnego stanu realizacji planu działania, a także prognozowanie osiągnięcia założonego w nim celu. Przykładem może być udana ekspedycja na Marsa. Trudno sobie wyobrazić, by taka Organizacja jak NASA miała wystrzelić rakietę w kierunku Marsa i dopiero po kilku miesiącach sprawdzić osiągnięcie przez nią celu. NASA na bieżąco obserwowała lot statku kosmicznego i kontrolowała działania służb zabezpieczających, wprowadzała niezbędne poprawki do kursu lotu na zaplanowanej trajektorii.

Kontrolowanie umożliwia zapewnienie sprawności niezbędnej do skutecznego realizowania wszystkich funkcji zarządzania. Uogólniając można stwierdzić, że kontrolowanie to proces obserwowania postępów organizacji w realizowaniu jej celów, zgodnie założeniami odwzorowanymi planie działania (np. na rynku). W odniesieniu do podmiotów logistycznych, odwzorowanie to zawarte jest w planie działalności logistycznej. Natomiast plan działalności rynkowej podmiotu gospodarczego (w tym firmy logistycznej), jest efektem realizacji jednej z podstawowych funkcji zarządzania – planowania.

Planowanie w działalności podmiotu gospodarczego[16]

Przykład wprowadzający

Przykład dotyczy różnych doświadczeń Hewlett-Packard Company[17] (HP) i jednej z firm konkurencyjnych. Przed kilku laty kierownictwo HP określiło cel, z którego wynikało zmniejszenie ogólnych wydatków na naprawy gwarancyjne o 90% w ciągu 5 lat. Każdy pracownik organizacji otrzymał na piśmie charakterystykę tego celu i opis sposobów jego osiągnięcia. Wybranym menedżerom w każdym wydziale powierzono odpowiedzialność za nadzorowanie w procesie dochodzenia do tego celu. Wszyscy pracownicy dowiedzieli się również, że firma będzie płacić premie w postaci udziału w zysku w razie osiągnięcia założonego celu. Ostatecznie realizacja tych zamierzeń wymagała czasu krótszego niż 5 lat. Wkrótce potem kierownictwo ogłosiło, że nowym celem będzie zmniejszenie o 90% częstości występowania defektów oprogramowania. Do jego realizacji przystąpiono w podobny sposób. Również w tym przypadku HP osiągnęło bardzo dobre wyniki.

W tym też czasie, kiedy kierownictwo HP zapowiedziało zmniejszenie kosztów napraw gwarancyjnych, w jednej z głównych firm konkurencyjnych sformułowano jeszcze śmielszy zamiar. Firma miała znacząco poprawić wszystkie aspekty swego funkcjonowania i zająć pozycję światowego lidera w sprawach jakości. Celu tego nie podano jednak do wiadomości pracowników, nie przedstawiono również żadnych wytycznych do jego realizacji. Menedżer, który wystąpił z tą inicjatywą, nie określił warunków jego realizacji i czasu osiągnięcia założonego celu. Klienci firmy nadal narzekali na jakość produktów. Wtedy, kiedy firma HP osiągnęła swoje cele, jego konkurent odnotował poważny spadek dochodów i masowe zwolnienia pracowników.

Chociaż Hewlett-Packard i jego konkurent są pod pewnymi względami podobni, pod innymi jednak dzielą ich poważne różnice. Różnią się np. podejściem do planowania. Różnią się również sposobem wytyczania i osiągania celów. Kierow-

[16] Wyjaśnienie: Podrozdział ten, ze względu na oryginalne i wciąż aktualne treści prezentowane przez autora monografii R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1996, a dotyczące planowania w organizacji zostały przyjęte w zdecydowanej większości bez wnoszenia własnych treści (s. 198–228). Uaktualniono jedynie informacje i dane dotyczące zawartych w nich przykładów. Autorowi niniejszego rozdziału przyświecał podstawowy cel dydaktyczny, aby po pierwsze na siłę nie udoskonalać czegoś, co jest już bardzo dobre. Po drugie najpierw nauczyć się i starać się rozumnie wykorzystać, zdobyć doświadczenie, niezbędne dane a wnioski uzyskane z ich analizy mogą być podstawą dalszego poszerzania teorii i wzbogacania wiedzy. W takim też ujęciu należy widzieć przytoczone poniżej treści dotyczące teorii zarządzania organizacjami.

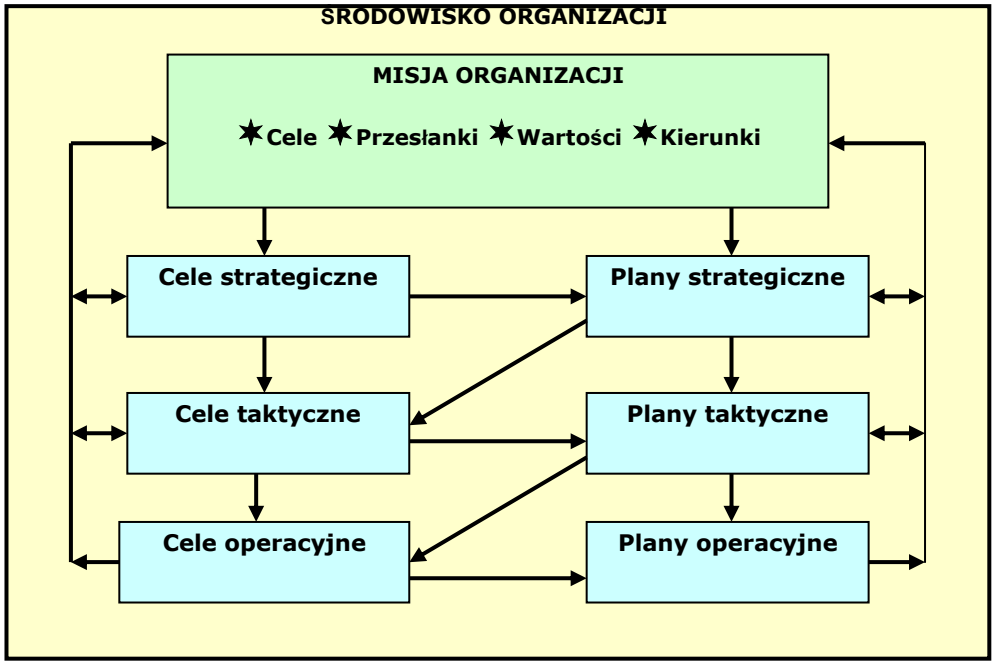
[17] **Hawlett–Packard Co. (**Hewlett-Packard Company – HP), NYSE: HPQ – amerykańska firma informatyczna z siedzibą w Palo Alto (Kalifornia). W 2010 roku druga pod względem obrotów największa firma informatyczna świata. Producent m.in. komputerów osobistych, serwerów, drukarek i urządzeń poligraficznych oraz dostawca usług IT. W 1999 z HP wyodrębniono działy produkujące elektroniczny sprzęt pomiarowy, podzespoły oraz sprzęt medyczny i naukowy, formując osobną spółkę Agilent Technologies. W 2002 firma przejęła konkurenta Compaq Komputer. W roku 2010 firma zatrudniała na całym świecie ok. 324 tys. osób.

nictwo HP wyznacza jasne i dokładne cele, decyduje o najlepszych sposobach ich realizacji, zapewnia aktywny udział pracowników i na ogół działa w tym zakresie skutecznie. Konkurent natomiast ustala cele mało przejrzyście i nieprecyzyjnie, przywiązuje niewiele uwagi do sposobu ich osiągania, nie angażuje w ich realizację pracowników i przez to jest znacznie mniej skuteczny.

Planowanie jest pierwszą funkcją kierowniczą zarządzania organizacją, w którym istotne znaczenie ma określenie celów jej działania.

Proces planowania

Planowanie jest działalnością uniwersalną. Uprawiają ją wszystkie organizacje, chociaż najczęściej nie czynią tego w sposób identyczny. Mimo, że większość organizacji rynkowych wykorzystuje ten ogólny schemat postępowania (rys. 3), to jednak każda z nich może stosować własne rozwiązania, wynikające z jej specyfiki oraz wiedzy, umiejętności, kultury pracy oraz tradycji i doświadczeń.



Źródło: opracowano na podstawie R.W. Griffin, op. cit., s..200.

Rys. 3. Schematyczne odwzorowanie elementów i czynników procesu planowania w organizacji

Na schemacie wskazano, że planowanie może być wykonywane z uwzględnianiem określonego, konkretnego środowiska (otoczenia). Jeśli kierownictwo organizacji tego kontekstu nie będą rozumieć, nie będą w stanie opracować skutecznego

planu działania. Dlatego też zrozumienie znaczenia i wpływu środowiska na efekty w działalności rynkowej i ma podstawowe znaczenie w procesie planowania. Rozpoznając otoczenie zewnętrzne, poznaje się czynniki i warunki działania na danym rynku, niezbędne do ustalenia ogólnego posłannictwa (misji) organizacji (podmiotu gospodarczego). Utworzenie organizacji gospodarczej wiąże się z wyznaczeniem jej celu, założeń, wartości i kierunków działalności rynkowej.

Proces planowania realizowany jest dla konkretnych i realnych warunków środowiska (otoczenia). Dlatego też kierownictwo musi rozumieć wpływ i oddziaływanie tych warunków na realizację misji organizacji i opracowanie jej celów strategicznych, taktycznych i operacyjnych.

Z misji (powołania) organizacji bezpośrednio wynikają jej cele strategiczne. Misja organizacji i jej cele umożliwiają opracowanie planów strategicznych. Z kolei cele i plany strategiczne są podstawową określenia celów taktycznych i opracowania planów taktycznych. W dalszej kolejności cele taktyczne i plany taktyczne stanowią podstawę określenie celów operacyjnych oraz opracowania planów operacyjnych. W ostateczności cele i plany (strategiczne, taktyczne i operacyjne) mogą być również wykorzystywane jako podstawa przyszłej działalności organizacji na wszystkich jej szczeblach.

Cele organizacji

Cele mają kluczowe znaczenie dla skuteczności funkcjonowania organizacji i spełniają szereg zadań (funkcji). Organizacja może mieć kilka różnego rodzaju celów, realizowanych kolejno lub równolegle. Ich osiągnięcie wymaga też wiedzy i umiejętności wykorzystania potencjału ludzkiego oraz innych zasobów organizacji. Ustalanie i realizowanie różnych celów wymaga także zaangażowania różnego rodzaju kierowników.

Funkcje celów

Cele w działalności organizacji spełniają cztery ważne **funkcje.**

Po pierwsze, stanowią wskazówkę i nadają jednolity kierunek działaniom ludzi pracujących w organizacji. Wytyczone cele pozwalają wszystkim zrozumieć, dokąd organizacja zmierza i dlaczego osiągnięcie pewnego docelowego stanu jest tak ważne. Celem ustalonym przez kierownictwo General Electric, było zajmowanie pierwszego lub drugiego miejsca w każdej z branż, w jakich działała firma. Miało to umożliwiać nadawanie odpowiednio wysokiej rangi każdej decyzji podejmowanej przez konkretnych kierowników firmy. Natomiast celem Hewlett-Packard było obniżenie kosztów napraw gwarancyjnych i tym samym kosztów działalności rynkowej, poprzez mobilizowanie pracowników do wytwarzania produktów o wymaganej jakości.

Po drugie, praktyka ustalania celów wpływa na planowanie. Skuteczne wytyczenie celów sprzyja dobremu planowaniu, a ono z kolei ułatwia ustalanie celów w przyszłości. Sukces firmy Hewlett-Packard pokazuje, w jak wielkim stopniu

ustalanie celów i opracowywanie planów ich osiągania są działaniami wzajemnie się uzupełniającymi. Bez wytyczonych celów plany poprawy jakości miałyby niewielki sens. Prócz tego pomyślne wdrażanie tych planów ułatwiało ustalenie celów w przyszłości.

Po trzecie, cele mogą być źródłem motywacji dla pracowników organizacji. Cele sformułowane konkretnie, o umiarkowanym stopniu trudności, mogą motywować ludzi do cięższej pracy zwłaszcza, gdy jego osiągnięcie może zostać nagrodzone. Celem działania firmy Rubbermaid[18], określonym przez dyrektora naczelnego Stanley'a Gault'a, było zwiększenie sprzedaży o 15% rocznie. Dla jego osiągnięcia obiecał pracownikom możliwości większego oddziaływania na sposób prowadzenia firmy, a powodzenie miało być lepiej niż przedtem nagradzane. Pracowników firmy pobudził do działań nakierowanych na osiągnięcie założonego celu i z powodzeniem realizowane było przez osiem lat.

Po czwarte, cele dają wreszcie skuteczny mechanizm oceny i kontroli. Oznacza to, że przyszłe wyniki będzie można ocenić na podstawie stopnia realizacji wytyczonych wcześniej celów. Przykład: Urzędnik, United Way of American[19] przyjął, że celem organizacji ma być zebranie 250 000 dolarów wśród członków określonej społeczności. Jeżeli w połowie kampanii uda się zebrać jedynie 50 000 dol., sugeruje to, że należy wprowadzić zmiany albo zwiększyć wysiłek. Jeżeli na koniec kampanii uda się zebrać tylko 100 000 dol., trzeba będzie przeprowadzić analizę realizowanych czynności i na podstawie uzyskanych wniosków ocenić przyczyny nie osiągnięcia założonego celu i wskazać przedsięwzięcia do realizacji w roku następnym. Jeśli natomiast uda się zebrać 265 000 dol., ocena podejmowanych wysiłków będzie pozytywna.

Rodzaje celów

Organizacje ustalają wiele różnych rodzajów celów. Ogólnie rzecz biorąc, cele te różnią się szczeblem, dziedziną i ramami czasowymi. Cele są ustalane na różnych szczeblach i dla różnych szczebli w ramach organizacji. Wcześniej wskazano, na cztery podstawowe szczeble celów obejmujące misję oraz cele strategiczne, taktyczne i operacyjne.

Deklaracja **misji** organizacji może mieć najrozmaitsze składowe. Podstawowe z nich obejmują docelowych klientów i rynki, główne produkty lub usługi, obszar geograficzny, kluczowe technologie, troską o przetrwanie, wzrost i zyskowność, filozofię firmy, jej własną koncepcję i pożądany wizerunek publiczny. Powołanie (misja) organizacji jest to też sformułowanie jej podstawowego, niepowtarzalnego celu, który wyróżnia ją wśród innych firm tego typu i wskazuje na zakres realizowanych operacji w kategoriach produktu i nabywców (klientów, konsumentów) na rynku. .

[18] **Rubbenmaid** – producent narzędzi i artykułów gospodarstwa domowego.
[19] **Unitek Way of American** – instytucja charytatywna działająca w USA.

Cele strategiczne są wyznaczone na najwyższym szczeblu i dla najwyższego kierownictwa organizacji. Koncentrują się one na szerokich, ogólnych problemach. Na przykład, kierownictwo firmy Sony[20] przyjęło, że celem strategicznym ma być zmniejszenie jej uzależnienia od rynku elektronicznych artykułów konsumpcyjnych. Kierownictwo firmy było przekonane, że ze względu na niestabilny charakter tego segmentu rynku, takie uzależnienie wiązać się będzie ze zbyt wielkim ryzykiem.

Cele taktyczne są ustalane na średnim poziomie i dla kierowników średniego szczebla. Koncentrują się one na sposobie realizacji działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych. Przykładem celu taktycznego firmy Sony, było nabycie przedsiębiorstw w branży rozrywkowej (Zakupiono Columbia Pictures Entertainment Inc.[21]).

Cele operacyjne są wyznaczane dla menedżerów niższego szczebla. Dotyczą one krótkookresowych problemów związanych z realizacją celów taktycznych. Przykładem celu operacyjnego dla firmy Sony jest określona wielkość (poziom) udziału w rynku dla nowego urządzenia elektronicznego.

Organizacje wyznaczają również cele dla różnych dziedzin. Na przykład firma Hewlett-Packard ustala cele produkcyjne odnoszące się do jakości, wydajności i niezawodności, a w zakresie zasobów ludzkich dotyczące niestabilności zatrudnia pracowników i absencji w pracy. Wiele firm ustala cele dotyczące wprowadzania na rynek, na przykład produktów innowacyjnych.

Organizacje ustalają cele w różnych ramach czasowych, dotyczących realizacji celów na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Pierwszy jest celem długofalowym, drugi średnioterminowym, wreszcie trzeci krótkookresowym. Niektóre cele mają wyraźnie określone ramy czasowe (np. otwarcie 150 nowych restauracji w ciągu 10 lat), inne natomiast nie mają określonego horyzontu czasowego (np. utrzymanie 10-procentowego rocznego tempa wzrostu). Należy zauważyć, że poszczególne ramy czasowe mają zróżnicowane znaczenie w zależności od szczebla. Na przykład na szczeblu strategicznym mówiąc o długim okresie mamy na myśli często 10 lat lub więcej, średni okres około pięciu lat, wreszcie okres krótki to okres około jednego roku. Dla przykładu, na szczeblu operacyjnym 2–3 lata mogą już być długim okresem, a mówiąc o krótkim okresie często ma się na myśli tygodnie, a niekiedy kilka dni.

[20] **Sony** – japońskie przedsiębiorstwo założone 7 maja 1946 roku przez Masaru Ibukę i Akio Moritę w Tokio, jako Tokio Telecommunications Egineering Company, obecnie jeden z największych światowych producentów elektroniki użytkowej. Spółka publiczna notowana na giełdach tokajskiej (TSE) i nowojorskiej (NYSE) (NYSE: SNE) (Zob. WIKIPEDIA. Wolna encyklopedia).

[21] W 1989 roku Sony nabyła amerykańskiego producenta filmów i programów telewizyjnych, koncern **Columbia Pictures Entertainment, Inc**. (Columbia TriStar Motion Picture Group i Columbia TriStar Television Group) z koncernu Coca-Coli za 3,4 miliardów $. Koncern został przemianowany na Sony Pictures Entertainment w 1991, natomiast sama grupa Columbia TriStar Motion Picture pozostała jako holding *Sony Pictures Entertainment Inc.* (SPE) (Zob. WIKIPEDIA. Wolna encyklopedia).

Odpowiedzialność za ustalanie celów

W procesie wytyczania celów organizacji powinny uczestniczyć wszystkie osoby kierownicze, stosownie do miejsca i zajmowanych w niej stanowisk oraz realizowanych zadań. I tak dla przykładu powołanie organizacji i cele strategiczne są na ogół określane przez zarząd i kierownictwo najwyższego szczebla. Następnie kierownictwa najwyższego i średniego szczebla wspólnie opracowują cele taktyczne. Wreszcie kierownicy średniego i niższego szczebla wspólnie odpowiadają za ustalanie celów operacyjnych. Wielu kierowników ustala również dla siebie cele indywidualne. Mogą one obejmować ścieżkę kariery, nieformalnie związane z pracą, wykraczające poza normalny zakres oficjalnie ustalonych zadań służbowych, albo po prostu cokolwiek, co ma znaczenie dla pogłębiania i poszerzania jego wiedzy oraz umiejętności wykorzystywania jej w praktyce. To także hobby i zainteresowania poza zawodowe.

Wiele celów w organizacji

W organizacjach często określa się wiele różnych celów wywołujących sprzeczności lub nawet konflikty. Przykładem była firma Nike Inc.[22], wytwarzająca wysokiej jakości obuwie (cel produkcyjny), które jednak nie było szczególnie modne (cel marketingowy). W rezultacie realizacji tych celów poniosła poważne straty udziału w rynku, w szczególności po wejściu firmy Reebok International Ltd.[23], wytwarzającej obuwie modne i dobrej jakości. Nike zdołała odzyskać swoją pozycję rynkową w branży obuwniczej dopiero po skorygowaniu swoich celów działania.

W rozwiązywaniu tego typu problemów zastosować można metody optymalizacji wielokryterialnej[24]. Wykorzystanie ich jednak w praktyce wymaga od kie-

[22] **Nike Inc.** – Firma amerykańska, największy na świecie producent obuwia, odzieży i akcesoriów sportowych. Założona w 1964 roku w Washington County, jako Blue Ribbon Sports przez Billa Bowermana i Philipa Knighta, który do 2004 był prezesem koncernu. Jej nazwa pochodzi od greckiej bogini zwycięstwa Nike. Przychody za rok obrachunkowy 2004/2005 wyniosły 13,7 mld USD.

[23] **Reebok International Limited** – była jednym z największych na świecie producentów obuwia, odzieży i akcesoriów sportowych. Jej nazwa pochodzi od gatunku południowoafrykańskiej antylopy – ridboka szarego (afr. *Vaalribbok*, ang. *Grey Rhebok*). Od 2006 jest częścią niemieckiego koncernu Adidas AG, który wraz z firmą przejął produkcję i sprzedaż produktów marki Reebok. **Adidas AG** jest niemiecką firmą produkującą obuwie i odzież sportową, założoną w 1924 przez braci Dasslerów jako *Bracia Dassler OHG*. Nazwa pochodzi od zdrobnienia imienia (*Adi*) i trzech pierwszych liter nazwiska (*Das*) założyciela firmy Adolfa Dasslera. Zdanie *all day I dream about sport* (cały dzień marzę o sporcie), które jest niekiedy uważane za właściwe pochodzenie nazwy, powstało później. Adidas jest podzielony na trzy części: Adidas Sport, Adidas Classic, Adidas Style. Znakiem Adidas są trzy paski, które są umieszczane na ich produktach np. na ramionach strojów.

[24] **Optymalizacja** to metoda wyznaczania najlepszego (optymalnego) rozwiązania (poszukiwanie ekstremum funkcji) z punktu widzenia określonego **kryterium** (wskaźnika) **jakości** (np. kosztu, drogi, wydajności). Stosuje się optymalizacje jedno i wielokryterialne. **Optymalizacja wielokryterialna** występuje w wielu różnych dziedzinach: w projektowaniu produktu i procesu produkcji, finansów, projektowaniu samolotów, w przemyśle chemicznym, projektowanie samochodu, wszędzie tam gdzie optymalne decyzje muszą być podjęte w obecności kompromisów pomiędzy dwoma lub więcej sprzecznymi celami. Przykładem wielokryterialnej optymalizacji jest maksymalizacja zysków i mi-

rownictwa rozumienia jej istoty. Taka optymalizacja wymaga równoważenia i godzenia możliwych konfliktów wynikających z realizacji różnych celów. Zastosowanie optymalizacji wielokryterialnej umożliwia poszukiwanie punktów, w których cele są niespójne oraz podejmowanie decyzji dotyczących realizacji jednego celu kosztem rezygnacji z innego. Może to być też poszukiwanie jakiegoś celu pośredniego, umożliwiającego osiągnięcie wcześniej przyjętych celów.

Przykład. Celem American Express[25] przez długi okres czasu było utrzymanie dobrych stosunków z bankami sprzedającymi jej czeki podróżnicze. W pewnym okresie firma ta zaczęła proponować swoim klientom produkty i usługi, dotąd oferowane tylko przez banki. Przykładem może tu być karta kredytowa Optima, która wystawiana była na podobnych warunkach i miała podobne zastosowania jak karty Visa i Master Card, jednak jej wykorzystanie wiązało się z niższym oprocentowaniem. Konsekwencją takich działań była zmiana wzajemnych stosunków, American Express i banków. Niektóre przestały nawet obsługiwać czeki podróżnicze American Express. Przedstawiciele American Express uznali jednak, że dodatkowe zyski korzystania z kart Optima skompensują utratę obrotów z bankami, które w odpowiedzi promowały konkurencyjne czeki podróżnicze.

Cele strategiczne koncentrują, się na szerokich, ogólnych problemach organizacji i ustalane są przez kierownictwo najwyższego szczebla. Firma, której produkt lub usługa wywiera wpływ na środowisko, może przyjąć za cel strategiczny możliwie najdalej idącą ochronę zasobów naturalnych (powietrza, gleby, wody, nieodtwarzalnych surowców energetycznych, lasów, bagien, zbiorników wodnych itp.).

Planowanie w organizacji

Rodzaje planów organizacji

Pamiętając o oczywistym powiązaniu celów i planów organizacji, należy zwrócić uwagę ku różnym pojęciom i problemom związanym z samym planowaniem. Organizacje opracowują i przyjmują do realizacji różnego rodzaju plany. Na szczeblu ogólnym obejmują one plany strategiczne, taktyczne i operacyjne.

Plany strategiczne opracowane są dla realizacji celów strategicznych. Plan strategiczny to ogólny zbiór decyzji dotyczących alokacji zasobów, priorytetów i działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych. Plany te są ustalane przez zarząd i najwyższe kierownictwo, na ogół mają względnie długi horyzont czasowy

nimalizacji kosztów produktu, maksymalizacja wydajności przy ograniczaniu zużycia paliwa pojazdu, czy też obniżenie masy urządzenia przy jednoczesnej maksymalizacji wytrzymałości poszczególnych jego komponentów.

[25] **American Express** (zwane **Amex)** to przedsiębiorstwo finansowe założone w 1850 roku w Buffalo przez Henry'ego Wellsa, Williama Fargo i Johna Butterfielda. Firma jest znana dzięki swoim kartom płatniczym. Na całym świecie karty zaliczane są do prestiżowych i są szeroko akceptowane. Czarna karta American Express Centurion to jedna z najbardziej ekskluzywnych kart kredytowych na świecie. Jednym z głównych udziałowców American Express jest Warren Buffett. Siedziba firmy znajduje się w Nowym Jorku.

i odnoszą się do obszaru działania, dystrybucji zasobów, przewagi konkurencyjnej i synergii.

Plany taktyczne nastawione są na osiągnięcie celów taktycznych i są opracowane dla realizacji określonych części planu strategicznego. W ich opracowanie i realizowanie na ogół zaangażowany jest wyższy i średni szczebel zarządzania. Jego horyzont czasowy jest nieco krótszy niż planu strategicznego, skoncentrowany głównie na realizacji a nie ustalaniu zadań.

Plany operacyjne koncentrują się na realizacji planów taktycznych dla osiągnięcia celów operacyjnych. Za ich opracowanie odpowiedzialna jest kadra średniego i niższego szczebla kierowniczego. Dotyczą one krótkiego okresu i mają stosunkowo niewielki zasięg i wąski zestaw realizowanych czynności (działań).

Okresy planowania

Plany strategiczne koncentrują się raczej na długim okresie, plany taktyczne – na średnim, a plany operacyjne – na krótkim.

Plan długookresowy najczęściej obejmuje kilka do kilkunastu lat. Wielkie korporacje (np. General Motors, Exxon Corporation[26]), zazwyczaj opracowują plany na okresy 10–20-letnie. Zasięg planowania długookresowego jest różny dla różnych organizacji. Często jest to okres przekraczający horyzont pięcioletni. Organizacje działające w złożonym i zmiennym środowisku (otoczeniu), stają wobec szczególnego dylematu, gdyż muszą planować w dłuższym horyzoncie czasowym niż organizacje w otoczeniu mniej dynamicznym. Jednocześnie ta właśnie złożoność ich otoczenia, utrudnia planowanie długookresowe, ale jednocześnie wymusza nieustanne jego obserwowanie i zachodzących w nim zmian.

Plan średniookresowy jest nieco mniej hipotetyczny i mniej narażony na zmiany niż plan długookresowy. Zwykle obejmuje okresy od roku do pięciu lat i dotyczy głównie realizacji planu taktycznego. Związany jest też a zarządzaniem na średnim szczeblu i w pierwszej linii. W wielu organizacjach planowanie to stało się centralnym elementem działalności planistycznej. Na przykład w firmie Philip Morris Companies Inc[27] opracowano długofalowy plan dywersyfikacji działalności i zmniejszenia w niej udziału przemysłu tytoniowego. Po dwóch latach realizacji planu firma nabyła, General Foods Corporation,[28] a dokonany nieco później zakup Kraft Foods Inc[29] wynikał z planu średniookresowego opracowanego rok wcze-

[26] **Exxon Corporation** – korporacja paliwowa, zajmująca się poszukiwaniami, wydobywaniem i przetwórstwem.

[27] **Philip Morris Companies Inc.** (obecnie – ***Altria Group, Inc***) – holding składający się z Philip Morris International, Philip Morris USA i Philip Morris Capital Corporation. 27 stycznia 2003 r. Philip Morris Companies Inc. zmieniło nazwę na **Altria Group, Inc**. Korporacja działa w branży spożywczej, napojowej i tytoniowej. Zatrudnia 199 tys. pracowników (Zob. WIKIPEDIA. Wolna Encyklopedia – 26.11.2012).

[28] General Foods Corporation – amerykańska firma przemysły spożywczego.

[29] **Kraft Foods, Inc. –** to druga co do wielkości firma w branży spożywczej na świecie, powstała w 1903 roku, którą założył Jamek KRAFT. Jej produkty obecne są w 150 krajach. Posiada 168 zakła-

śniej, na podstawie planu długookresowego. Mimo wszystko, faktyczny kształt tych działań odwzorowany był w planie średniookresowym (średnioterminowym).

Plan krótkookresowy dotyczy realizacji zadań w okresie jednego roku lub krótszego. W takich planach w znacznym stopniu odwzorowane są codzienne działania kierownika (menedżera). Plany te mają dwie podstawowe formy: *plan działania i plan reakcji.*

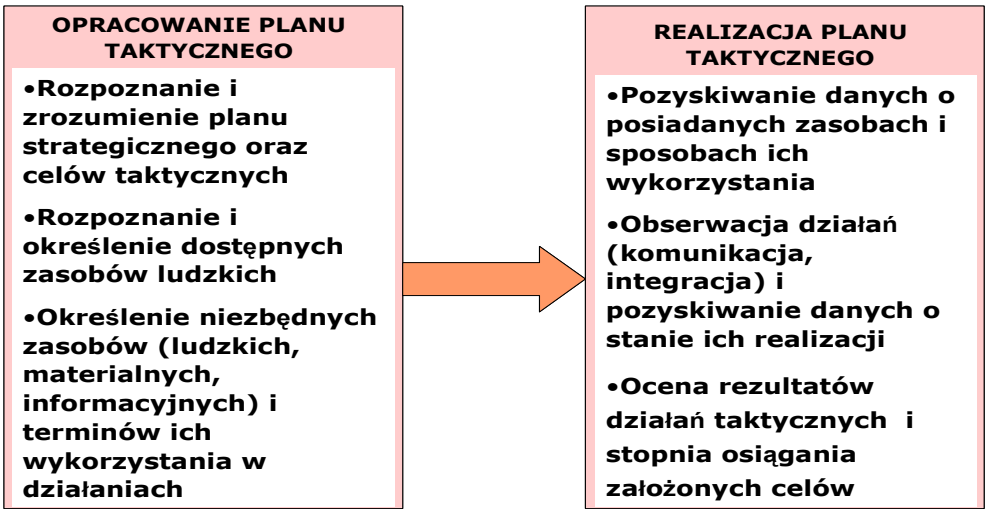
Plan działania służy wprowadzeniu w życie wszystkich innych planów. Na przykład, po podjęciu przez dyrektora naczelnego firmy Philip Morris Companies decyzji o zakupie spółki Kraft Foods, prawnicy i wyżsi menedżerowie firmy opracowali propozycję, która została przedłożona dyrektorowi naczelnemu Kratf Foods. Ich sposób postępowania był zgodny z planem działania, który logicznie wynikał z decyzji dyrektora naczelnego.

Natomiast *plan reakcji* zawiera przedsięwzięcia umożliwiające firmie realizację nieprzewidzianego w planach zadania. Przykład: Menedżerowie firmy Kratf Foods musieli względnie szybko zdecydować o przyjęciu lub odrzuceniu warunków przejęcia firmy Philip Morris Companies. Po otrzymaniu takiej oferty, musieli podjąć działania w warunkach stworzonych przez jej otoczenie i działać zgodnie z wcześniej ustalonymi warunkami planu reakcji w zaburzonym środowisku.

Planowanie taktyczne

Celem opracowywania planu taktycznego jest realizacja pewnej części planu strategicznego. Znane jest powiedzenie: „wygrać bitwę, ale przegrać wojnę". Plan taktyczny wskazuje jak przygotować bitwę, na podstawie wytycznych zawartych w planie strategicznym wygrania wojny. Plan taktyczny jest ciągiem celowo dobranych czynności mających doprowadzić do realizacji planu strategicznego. W planie strategicznym kładzie się nacisk na zasadach wykorzystania zasobów w realizacji misji w konkretnym otoczeniu organizacji, natomiast w planie taktycznym pokazuje się ludzi i sposoby ich działań (rys. 4).

dów produkcyjnych na całym świecie i zatrudnia około 100.000 osób. W październiku 2012 roku, w wyniku podziału globalnego, powstają dwie spółki: **Kraft Foods Group, Inc.** – produkcja i dystrybucja artykułów spożywczych na rynku północnoamerykańskim i **Mondelēz International, Inc.** (dawniej **Kraft Foods, Inc.**) – światowy koncern produkcji żywności i napojów. W Polsce oddział firmy Kraft Foods istnieje od 1992 roku i obejmuje spółki **OLZA** (producent wafli Prince Polo) i **LU Polska** (producent ciastek – delicje, biszkopty, LU Pepitki). W Nantes we Francji w połowie XIX wieku rodziny, Lefevre i **U**tile zbudowały wytwórnię łakoci, którą nazwały od pierwszych liter swoich nazwisk **LU** (Zob. wikipedia.org/wiki; mondelezinternational.com – 27.11.2012 oraz lupolska.pl – 19.03.2013).



Źródło: opracowanie własne na podstawie R.W. Griffin, op. cit., s. 215.

Rys. 4. Zakres czynności opracowania i realizacji planu taktycznego

Opracowywanie planów taktycznych

Najczęściej skuteczność planowania taktycznego zależy od wielu czynników zmieniających się w zależności od sytuacji i konkretnych potrzeb. Pomimo tych uwarunkowań można wskazać na pewien algorytm (procedurę) postępowania.

Po pierwsze, należy pamiętać, że planowanie taktyczne powinno się odnosić do realizacji szeregu celów taktycznych wynikających z celu (szerszego) strategicznego. Mogą się zdarzyć sytuacje wymagające zupełnie samodzielnego, oddzielnego planu taktycznego. Na ogół jednak plany taktyczne opracowywane są na podstawie planu strategicznego i powinny być z nim zgodne. Przykład: Jeden z dyrektorów naczelnych Coca-Coli, opracował plan strategiczny wprowadzający firmę w XXI wiek. Określił przy tym główne zagrożenie ze strony otoczenia firmy oraz wskazał na poważny niepokój i niepewność kierownictw niezależnych rozlewni, pośredników w dystrybucji Coca-Coli. Dla przeciwdziałania temu zagrożeniu i umocnieniu pozycji firmy, Coca-Cola zakupiła kilka dużych niezależnych rozlewni i połączyła je w nową organizację pod nazwą Coca-Cola Enterprises Inc. Sprzedaż połowy kapitału akcyjnego nowej firmy przyniosła milionowe zyski i jednocześnie umożliwiła utrzymanie kontroli korporacji przez kierownictwo Coca-Coli. Utworzenie nowego przedsiębiorstwa ujęte zostało w planie taktycznym, natomiast jego zrealizowanie przyczyniło się do osiągnięcia nadrzędnego celu strategicznego.

Po drugie, podczas gdy strategie są często formułowane w kategoriach ogólnych, taktyka zajmuje się konkretnymi zasobami i kwestiami czasu. Na przykład ze strategii działania może wynikać zajęcie pierwszego miejsca na określonym rynku lub w danej branży. Jednakże w planie taktycznym musi być określone dokładnie,

jakie działania będą podejmowane dla osiągnięcia tak przyjętego celu. W przykładzie z firmą Coca-Cola, jednym z elementów jej planu strategicznego było zwiększenie udziału w światowym rynku napojów orzeźwiających. Dla zwiększenia sprzedaży tych napojów w Europie opracowano plany taktyczne budowy dwóch nowych zakładów. Jeden z nich na południu Francji (wytwarzający koncentrat napojów odświeżających) i drugi w Dunkierce (produkujący napoje puszkowane). Budowa tych zakładów stanowiła konkretne działanie angażujące wymierne zasoby kapitałowe (np. środki na pokrycie kosztów inwestycji) i mające wyraźnie określony horyzont czasowy (termin uruchomienia zakładu).

Po trzecie, planowanie taktyczne wymaga użycia zasobów ludzkich. Uczestnicy (kierownicy, menedżerowie) planowania taktycznego spędzają znaczną część czasu na współpracy z innymi ludźmi. Przyjmują dane z wewnątrz i zewnątrz organizacji, a po ich opracowaniu i przeanalizowaniu oraz przetworzeniu w użyteczne informacje, wykorzystują w planowaniu oraz udostępniają je potencjalnym użytkownikom. I tak w przypadku planowania budowy nowych zakładów Coca-Coli w Europie, wymagało to dużo czasu i wysiłku dziesiątków menedżerów, którzy kontaktowali się z wieloma kontrahentami (w tym poza siedzibą firmy).

Realizacja planów taktycznych

Niezależnie od jakości opracowywanego planu taktycznego, ostateczne powodzenie zależy od sposobu jego realizacji. Z kolei pomyślna realizacja zależy od mądrego wykorzystania zasobów (w tym głównie ludzkich), skutecznego podejmowania decyzji i przemyślanych działań wykonanych przez kompetentne osoby, we właściwym czasie i w odpowiedni sposób. Planujący (kierownik, menedżer) może mieć doskonały pomysł i najlepsze intencje, które mogą się skończyć fiaskiem, jeśli zabraknie konsekwencji w jego odpowiednim wykonaniu. Właściwe wykonanie planowanych zamierzeń zależy od wielu różnych, często zmiennych czynników. Planując należy ocenić wiele możliwych (dopuszczalnych) sposobów działania zgodnie z ustalonymi celami. Należy przy tym upewnić się, że wszyscy podejmujący decyzje dysponują odpowiednimi danymi, informacjami i zasobami niezbędnymi do wykonania zaplanowanych zadań. W szczególności należy zapewnić komunikację pionową i poziomą oraz integrację wysiłku, minimalizując w ten sposób niebezpieczeństwo konfliktu pomiędzy wykonawcami w działaniach niespójnych. Należy też na bieżąco sprawdzać (kontrolować) sposoby działania i osiągane rezultaty w realizacji planu oraz oceniać stopień zbliżania się do pożądanego celu. Takie czynności należą zazwyczaj do części zadań realizowanych na bieżąco w podsystemie kontroli w organizacji.

Na przykład, w firmie Walt Disney Company opracowano plan strategiczny, którego celem było pobudzenie wzrostu świadczonych usług i osiąganych zysków. Na jego podstawie w planie taktycznym przewidziano budowę jednego lub kilku „Disneylandów" w Kalifornii. Jeden z nich miał być zbudowany obok „Disneylandu" w Anaheim i wzorowany na Disney World's Epcot Center na Florydzie. Mimo

że jego budowa była dużym przedsięwzięciem organizacyjnym i kapitałowym, jej realizacja przewidziana była w planie taktycznym, jako konsekwencja realizacji wzrostu usług i zysków ujętych w planie strategicznym.

Planowanie operacyjne

Kolejnym istotnym elementem skutecznego planowania w organizacji jest opracowanie i realizacja planów operacyjnych. Są one tworzone na podstawie planów taktycznych, a ich zadaniem jest realizacja celów operacyjnych. Plany operacyjne są skoncentrowane na węższym zakresie przedsięwzięć, dotyczą stosunkowo krótkiego okresu ich realizacji przez kierownictwa niższego szczebla. Należą do nich plany jednorazowe i plany ciągłe.

Plany jednorazowe

Plan jednorazowy jest opracowywany w celu przeprowadzenia działań, które w przyszłości najprawdopodobniej nie będą powtarzane. Disney, rozwijając swoje plany ekspansji na zachodnim wybrzeżu Stanów Zjednoczonych Ameryki, opracował szereg planów jednorazowych dla poszczególnych tras, atrakcji, hoteli itd. Najbardziej rozpowszechnionymi formami planów jednorazowych są programy i projekty.

Program jest planem jednokrotnego użytku dla szerszego zestawu działań. Może obejmować procedury potrzebne do wprowadzenia nowego asortymentu produktów, uruchomienia nowego zakładu, punktu sprzedaży i wreszcie zmiany misji (powołania) firmy. Przed kilku laty Black&Decker Corp.[30] zakupił od General Electric zakład produkcji drobnego sprzętu. Transakcja była największą w historii operacją zmiany marki w trakcie, której łącznie 150 wyrobów zmieniło szyld z GE na Black&Decker. Wszystkie produkty zostały poddane analizie, przeprojektowane, wytworzone z wykorzystaniem nowej technologii i ponownie wprowadzone na rynek. Jednocześnie wszystkim produktom przedłużono okres gwarancji. Program związany z przejęciem asortymentu około 150 produktów przez korporację Black&Decker realizowany był przez trzy lata.

Projekt podobny jest do programu, różni się od niego jednak węższym zakresem czynności i mniejszą złożonością jego realizacji. Projekt może być częścią programu, ale może być samodzielnym planem jednego działania (operacji). W firmie Black&Decker przejęcie każdego ze 150 produktów realizowane było na podstawie odrębnego projektu. Każdy produkt miał swojego menedżera, właściwy harmonogram i wykonawców. Projekty są również wykorzystywane do wprowa-

[30] **Black & Decker Corp.** (Black & Decker Corporation**)** – amerykański producent elektronarzędzi oraz sprzętu artykułów gospodarstwa domowego (AGD). Została założona w 1910 roku przez Duncana Blacka oraz Alonzo Deckera. W skład korporacji wchodzi kilka firm, które są jej filiami, jednak wytwarzają narzędzia pod własną nazwą (m.in. DeWalt, Kwikset oraz Price Pfister). Od 12 marca 2010 roku, po połączeniu ze Stanley Works, firma nazywa się **Stanley Black & Decker** (Zob. WIKIPEDIA. Wolna encyklopedia).

dzania nowych produktów w ramach istniejącego asortymentu, do wprowadzania nowego typu premii do istniejącego systemu wynagrodzeń lub zmiany nazwy organizacji. Przykładem może być pomyślnie zrealizowanie zmiany nazwy firmy „Mercury sports" na Reebok, znanego jako projekt „Blacktop" [31].

Plany ciągłe

Plan ciągły wykorzystywany jest do działań powtarzających się regularnie, co pewien czas, w odróżnieniu od planu jednorazowego stosowanego w sytuacjach niepowtarzalnych. Plany ciągłe wykorzystywane są do poprawy efektywności poprzez standaryzację realizacji czynności w procesie decyzyjnym. Podstawowymi rodzajami takich planów są: wytyczne polityki, standardowe procedury działania oraz przepisy i reguły postępowania (regulaminy).

Wytyczne polityki, jako ogólne wskazówki, są najbardziej ogólną formą planu ciągłego. Określa się w nich ogólną reakcję organizacji na określony problem lub sytuację. Na przykład McDonald's[32] ma politykę nieudzielania licencji osobie, która prowadzi już zakład szybkiego żywienia. Komisja rekrutacji na studia może wprowadzić politykę przyjmowania na uniwersytet jedynie kandydatów, którzy uzyskali minimum 200 punktów na maturze z wybranych przedmiotów dla poszczególnych kierunków. Elektroniczny system rekrutacji może automatycznie odrzucać wnioski kandydatów niespełniających tego minimum. Wytyczna polityki może również opisywać właściwy sposób postępowania z wyjątkami. Deklaracja polityki rekrutacyjnej uniwersytetu może np. przewidywać utworzenie komisji odwoławczej w sprawach rekrutacji dla oceny kandydatów, którzy nie spełniają minimalnych wymagań, lecz zasługują na specjalne rozpatrzenie.

[31] **Reebok** (Reebok International Limited) – brytyjskie przedsiębiorstwo branży odzieżowej, zajmujące się produkcją obuwia, odzieży i akcesoriów sportowych. Jego nazwa od 1960 roku pochodzi od gatunku południowoafrykańskiej antylopy – ridboka szarego (afr. *Vaalribbok*, ang. *Grey Rhebok*) i przyjęta przez wnuków jego założyciela (Jeffrey'a i Joseph'a) na podstawie pisowni południowoafrykańskiego wydania słownika, który Joseph, jeszcze jako dziecko, dostał za wygranie biegu (stąd – program Blacktop). Od 31 stycznia 2006 roku, po przejęciu za 3,1 mld €, firma Reebok jest własnością koncernu Adidas-Salomon AD (Zob. WIKIPEDIA. Wolna encyklopedia).

[32] **McDonald's** – przedsiębiorstwo założone zostało 15 maja 1940 r. w San Bernardino w Kalifornii przez braci Dicka i Maca McDonaldów. Od 1953 r. przedsiębiorstwo udziela franczyz. Dwa lata później, 15 kwietnia, Ray Kroc stworzył prawną formę dla systemu franczyzowego: McDonald's Systems, Inc. W 1960 r. przedsiębiorstwo zmieniło firmę na McDonald's Corporation. Jako spółka akcyjna jest ona notowana na Nowojorskiej Giełdzie Papierów Wartościowych (NYSE) od 5 stycznia 1966 r. W 2007 r. McDonald's dysponował 31 tys. barów szybkiej obsługi w ponad 119 krajach na całym świecie. Przedsiębiorstwo jest również właścicielem innych marek związanych z gastronomią: Aroma Café, Boston Market i Donatos Pizza. W 2007 r. przychody spółki wyniosły 22,8 mld dolarów, a zyski netto 3,9 mld dolarów. **Franczyza** (ang. *franchise*) – system sprzedaży produktów (towarów i usług) lub technologii, oparty na ścisłej i ciągłej współpracy pomiędzy prawnie i finansowo odrębnymi i niezależnymi przedsiębiorstwami: franczyzodawcą i jego indywidualnymi franczyzobiorcami. Franczyza zakłada też przepływ know-how od franczyzodawcy do franczyzobiorcy przez cały czas obowiązywania umowy franczyzowej. Istotą jest udzielenie praw (i przyjęcie obowiązków) poprzez zawarcie umowy franczyzy. (Zob.wikipedia.org/wiki/Franczyza).

Standardowa procedura działania jest innym typem planu ciągłego, bardziej konkretna niż wytyczna polityki, w której ustala się sposób postępowania w określonych warunkach. Na przykład, urzędnik zajmujący się rekrutacją na uniwersytecie może stosować rutynową procedurę po wpłynięciu wniosków: 1) założyć teczkę kandydata, 2) załączyć do teczki wyniki testów, odpisy dokumentów i listy polecające po ich wpłynięciu, 3) przekazać kompletną teczkę odpowiedniemu kierownikowi ds. rekrutacji. Firma Gallo Vineyards[33] w Kalifornii dysponuje np. 300-stronicowym podręcznikiem standardowych procedur działania. Między innymi właśnie dzięki temu przewodnikowi planistycznemu, Gallo jest jednym z najbardziej sprawnych zakładów winiarskich w Stanach Zjednoczonych. McDonald's ma procedurę opisującą dokładnie sposób przyrządzania Big Maca, dopuszczalny okres przechowywania w podgrzewaczach itd. Standardowe procedury działania obowiązują też przy przewozach (lotniczych, samochodowych) pasażerów osobowo ważnych (typu VIP i head). Obowiązują one również przypadku zarządzania w przestrzeni powietrznej (kontrola ruchu statków w powietrzu).

Przepisy i reguły postępowania (*regulaminy*), to najwęższy rodzaj planów ciągłych, opisujących dokładnie sposób wykonywania określonych czynności. W rozmaitych sytuacjach stanowią one bezpośrednią podstawę dla podejmowania decyzji. Na przykład wszystkie restauracje McDonald's z reguły zabraniały korzystania z telefonów firmy przez klientów. Uniwersyteckie biuro rekrutacyjne może stosować przepisy przewidujące, że jeśli teczka kandydata nie została skompletowana na dwa miesiące przed rozpoczęciem semestru, student może być przyjęty dopiero na semestr następny. Oczywiście, w większości organizacji kierownik (menedżer) wyższego szczebla może zawiesić, albo „nagiąć" dany przepis. Jeżeli odpis świadectwa ze szkoły córki wybitnego absolwenta uniwersytetu i fundatora wpłynie z kilkudniowym opóźnieniem, kierownik działu przyjęć prawdopodobnie uchyli regułę dwóch miesięcy. Przepisy i regulaminy mogą się stać problemem, jeżeli występują w nadmiarze lub są stosowane zbyt sztywno.

Pod wieloma względami przepisy i reguły postępowania oraz standardowe procedury działania są podobne. I jedne, i drugie mają dość wąski zakres „sztywno" realizowanych czynności i mogą upraszczać realizację niektórych czynności w procesie decyzyjnym. Na ogół jednak standardowe procedury wskazują na kolejność postępowania w działaniu (stanowią algorytm postępowania), podczas gdy przepisy i reguły postępowania koncentrują się raczej na jednego typu działaniach. W przytoczonych przykładach standardowa procedura postępowania biura ds. rekrutacji składała się z trzech czynności, reguła dwóch miesięcy dotyczyła natomiast tylko jednego działania. W przypadku wielu podmiotów rynkowych (np. firm logistycznych) standardowa procedura działania dotyczy ukierunkowania nowego

[33] **Gallo Vineyards Inc.**, spółka założona w 1993 roku w Kalifornii, jest największą światową winnicą, z wyjątkowym doświadczeniem w sztuce uprawy winogron, winiarstwie oraz dystrybucji i marketingu win. Gallo będąc właścicielem siedmiu winnic strategicznie ulokowanych w regionie Kalifornii, tworzy wina ze wszystkich kategorii oraz oferuje zróżnicowane portfolio dopasowane do gustów najbardziej wynagających konsumentów (Zob. biznes.interia.pl).

pracownika przed objęciem przez niego nowego stanowiska. Dotyczy to często podstawowego uposażenia i różnych do niego dodatków, przedstawienia współpracowników i zwierzchników, a wreszcie zaznajomienie ze strukturą i lokalizacją zakładu. Dla nowo przyjętych pracowników ważną regułą może być informacja o obowiązku codziennej gotowości do wykonywania zleconych czynności w godzinach pracy.

Planowanie jako jedna z funkcji zarządzania jest podstawą rozpoczęcia jakiejkolwiek racjonalnej działalności dowolnej organizacji. W przypadku organizacji, które są podmiotami gospodarczymi w działalności rynkowej planowanie powinno być podstawą zaspokajania określonych, konkretnych potrzeb i/lub pragnień. Realizowane jest to z jednej strony poprzez ich rozpoznawanie, w szczególności ich siły nabywczej, tworzenie segmentów rynkowych, a w konsekwencji rozpoznawanie i ocenianie popytu na konkretne produkty. Natomiast poprzez stwarzanie możliwości zaspokajania konkretnych, realnych potrzeb i/lub pragnień stymuluje się drugi z podstawowych atrybutów rynkowych – popyt.

Planowanie jest więc tym działaniem, które ma umożliwić, choć niekoniecznie zapewnić, efektywność i skuteczność w osiąganiu założonych celów organizacji, w tym też podmiotom logistycznym.

Bibliografia

Antczak S., *Aspekty teoretyczne rynku usług logistycznych* [w:] Praca zbiorowa pod redakcją Stefana Antczaka i Reginy Demjaniuk: *RYNEK USŁUG LOGISTYCZNYCH. Wybrane przykłady*, Wyd. UPH w Siedlcach 2012.

Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

Kast F.E., Rosenzweig J.E., *Organization and Management: A Systems Approach*, McGrow Hill, New Jork 1970.

Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997.

Kotler Ph., *MARKETING. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola* (Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation, and Control 8th Edition). Wydawnictwo Gebrthner & Ska, Warszawa 1994.

Kotler Ph., *MARKETING* (Marketing Management, 11th Edition). Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Copyright © 2005.

Koźmiński A.K., Obłój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.

Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1978.

Słownik współczesnego języka polskiego, Wyd. WILGA, Warszawa 1996.

Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (Jr.), *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.

Tundys B., *Logistyka miejska: koncepcje, systemy, rozwiązania*, Wyd. Difin, Warszawa 2008.

Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1979.