

Marek Lisiński, Wojciech Pająk

Akademia Ekonomiczna w Krakowie

ANALIZA PROCESU PLANOWANIA STRATEGICZNEGO W KORPORACJACH Z UWZGLĘDNIENIEM LOGISTYKI

1. Wstęp

Logistyka przedsiębiorstwa może być opisywana w różny sposób. Najczęściej przedmiotem zainteresowania jest problematyka dotycząca procesów logistycznych w przedsiębiorstwie (zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji), infrastruktury tych procesów, sterowania zapasami, organizacji logistyki czy kosztów logistycznych¹. Natomiast stosunkowo rzadko patrzy się na logistykę w znaczeniu procesu zarządzania².

Celem artykułu jest przedstawienie propozycji procedury procesu planowania strategicznego i określenie w niej miejsca i roli logistyki.

Prezentowana tu propozycja zakłada, że proces planowania strategicznego realizowany jest na trzech poziomach: korporacji, poszczególnych strategicznych jednostek biznesu (SJB) oraz podstawowych jednostek funkcjonalnych (w tym logistyki). Przedstawia on rozmieszczenie zadań planowania strategicznego na poszczególnych poziomach hierarchicznych oraz relacje między podmiotami realizującymi te zadania.

Do przedstawienia procedury zarządzania strategicznego organizacją wykorzystano wykres Clarka³. Ta rzadko stosowana technika rejestrowania i badania procedur

¹ Zob.: S. Abt, H. Woźniak, *Podstawy logistyki*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993; R.H. Ballou, *Basic Business Logistics, Transportation, Materials Management, Physical Distribution*, Englewood Cliffs 1987; F.J. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka. Wprowadzenie do logistyki. Podejmowanie menedżerskich decyzji logistycznych. Studia przypadków logistycznych*, SGH, Warszawa 1993; M. Christopher, *Strategia zarządzania dystrybucją*, Placet, Warszawa 1996; Cz. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1995.

² Zob.: M. Douglas, J.R. Stock, *Strategic Logistics Management*, Homewood 1993; P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 1996; M. Ciesielski, *Logistyka w strategiach firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 1999.

³ Zob. J. Czekaj, *Wykres Clarka w badaniu i usprawnianiu pracy administracyjnej metodą analizy wartości*, „Organizacja – Metody – Technika” 1975 nr 7, s. 35.

administracyjnych daje możliwość przejrzystego ujęcia przebiegu procedury pomiędzy podmiotami realizującymi zadania.

Model ten nie ma charakteru uniwersalnego. W zależności od charakterystyki przedsiębiorstwa (wielkości, stopnia złożoności produktów i technologii, rozwiązania strukturalnego, wyposażenia personalnego) może być modyfikowany.

2. Logistyka przedsiębiorstwa w zarządzaniu strategicznym – ujęcie procesowe

Jest wiele koncepcji zarządzania strategicznego⁴. Na potrzeby analizy procesu planowania strategicznego logistyki przedsiębiorstwa proponuje się model procesu zarządzania strategicznego uwzględniający poszczególne jego etapy oraz realizowane w ich ramach zadania badawcze (rys. 1)⁵. Model ten składa się z trzech podstawowych elementów:

1. planowania strategicznego, obejmującego analizę strategiczną i projektowanie strategii,
2. wdrażania strategii, polegającego na inicjowaniu strategii oraz jej realizacji i ocenie,
3. systemu kontroli strategicznej, składającej się z controllingu strategicznego i controllingu operacyjnego.

Proces planowania strategicznego obejmuje dwie podstawowe fazy: analizę strategiczną i projektowanie strategii. Analiza strategiczna zawiera analizę otoczenia, analizę organizacji oraz analizę stopnia zgodności tych dwóch elementów. Projektowanie zaś strategii, polegające na sformułowaniu wizji, misji i celów strategicznych organizacji, określeniu istotnych opcji strategicznych oraz opracowaniu planu strategicznego poprzez konfrontację celów organizacji z możliwościami ich osiągnięcia, ma doprowadzić do sformułowania strategii organizacji.

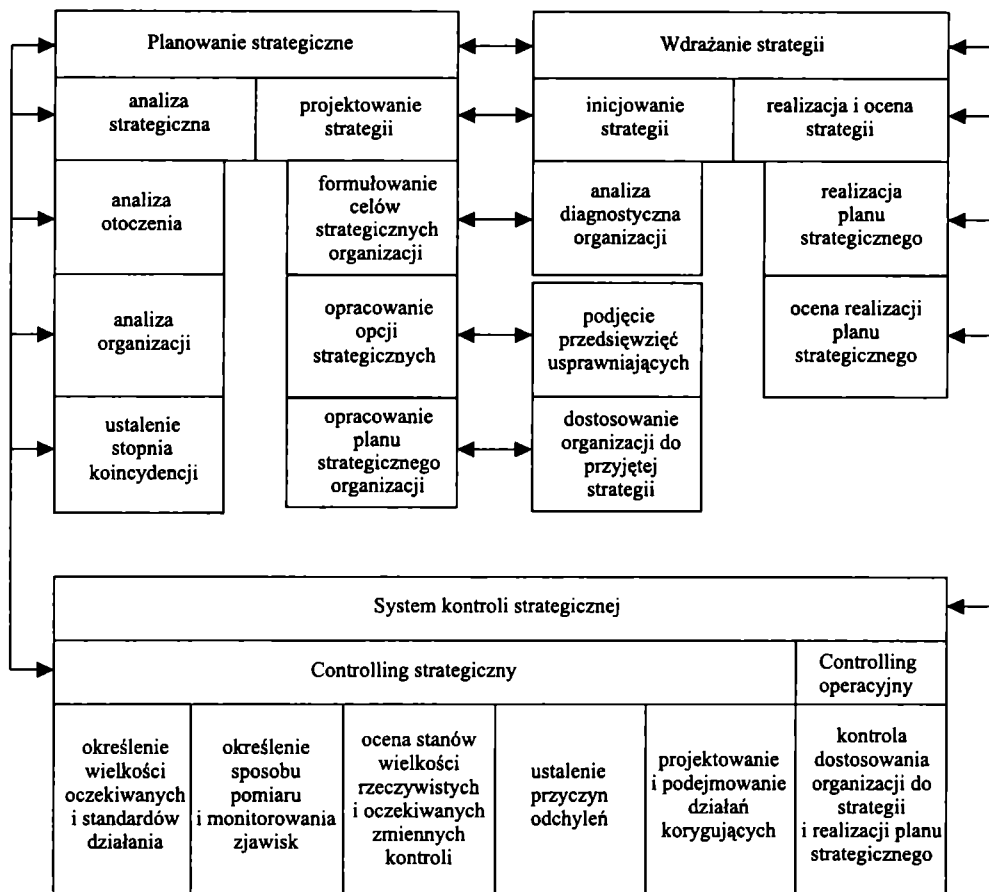
Pierwszym etapem procesu wdrażania strategii jest inicjowanie strategii. Jej istota sprowadza się do doskonalenia funkcjonowania organizacji przez przeprowadzenie analizy diagnostycznej organizacji, podjęcie przedsięwzięć usprawniających oraz wprowadzenie zmian, które pozwoliłyby dostosować organizację do przyjętej strategii. Wdrażanie strategii obejmuje również realizację i ocenę realizacji planu strategicznego.

Trzecim składnikiem proponowanego modelu zarządzania strategicznego jest system kontroli strategicznej. Daje on możliwość oceny, w jakim stopniu realizowana strategia przyczynia się do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa, analizuje i diagnozuje odchylenia podczas realizacji programów strategicznych; stanowi również system wczesnego ostrzegania w zakresie szans i zagrożeń wynikających ze zmian w otocze-

⁴ Zob.: K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998; M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004.

⁵ M. Lisiński, wyd. cyt., s. 35-43.

niu oraz dostarcza informacji o zmieniającej się pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, co umożliwi podjęcie decyzji korygujących strategię przedsiębiorstwa. System kontroli strategicznej składa się z podsystemów: controllingu strategicznego i controllingu operacyjnego. Proces controllingu strategicznego obejmuje: określenie wielkości oczekiwanych i standardów działania, określenie sposobu pomiaru i monitorowania zjawisk, ocenę stanów wielkości rzeczywistych i oczekiwanych zmiennych kontroli, ustalenie przyczyn występujących odchyłań oraz projektowanie i podejmowanie działań korygujących. Podstawową funkcją controllingu operacyjnego jest kontrola dostosowania organizacji do strategii i kontrola realizacji planu strategicznego.



Rys. 1. Model zarządzania strategicznego

Źródło: M. Lisiński, wyd. cyt., s. 34.

Strategiczne zarządzanie logistyczne stanowi integralną część procesu zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie.

Istotą koncepcji logistycznej jest scalanie strumieni rzeczowych i informacyjnych w przedsiębiorstwie⁶.

Przez pojęcie procesów logistycznych będzie się rozumieć tę część odpowiednio uporządkowanych zespołów działań wyodrębnionych z całości działań realizowanych w przedsiębiorstwie, których celem jest zmiana bytu przestrzenno-czasowego dóbr rzeczowych. Procesy te są integralną częścią łańcucha tworzenia wartości. Do podstawowych procesów logistycznych zaliczamy: magazynowanie, transport, przeładunki, pakowanie, znakowanie oraz opracowywanie i przekazywanie zleceń. Procesy te powodują zjawiska transformacji dóbr fizycznych. Transformacje logistyczne polegają na zmianie bytu czasowego i przestrzennego dóbr, zmianach ilościowych i asortymentowych, zmianach cech i właściwości transportowych, przeładunkowych i składowania oraz na zmianach cech logistycznych tych dóbr. Procesy logistyczne integrują różne funkcje w obrębie przedsiębiorstwa⁷. W stosunku to tak zdefiniowanych procesów logistycznych realizowane są zarówno zadania strategiczne, jak i zadania operacyjne.

Faza planowania w przedstawionym modelu zarządzania prowadzi do określenia strategii na trzech poziomach: korporacji, strategicznych jednostek biznesu oraz jednostek funkcjonalnych. Wynika z tego, że strategia logistyczna jako strategia funkcjonalna powinna być formułowana w kontekście strategii korporacji i strategii strategicznych jednostek biznesu. Oznacza to, że zarządzanie strategiczne logistyką obejmuje: logistyczne planowanie strategiczne, wdrażanie strategii oraz logistyczny controlling strategiczny i operacyjny.

Logistyczna analiza strategiczna ma na celu dostarczenie informacji o otoczeniu systemu logistycznego oraz jego pozycji konkurencyjnej. Analiza ta jest prowadzona z wykorzystaniem lub ewentualnym zaadaptowaniem metod wykorzystywanych w analizie strategicznej przedsiębiorstwa.

Formułowanie strategii logistycznej opiera się na założeniu, że pełni ona funkcję usługową w stosunku do strategii przedsiębiorstwa i strategii poszczególnych strategicznych jednostek biznesu. Oznacza to, że w procesie zarządzania strategicznego dobór strategii logistycznej stanowi konsekwencję wyboru strategii przedsiębiorstwa.

Cechą charakterystyczną wyboru strategii logistycznych ze względu na integracyjną rolę systemu logistycznego jest to, że nie jest to wybór jednej strategii spośród możliwych opcji strategicznych. Wybór ten polega na określeniu jedynie dominującej strategii logistycznej przy założeniu, że pozostałe strategie będą odgrywać rolę drugoplanową⁸.

Realizacja strategii logistycznej polega na koordynacji logistycznych programów strategicznych z zasobami, procesami i strukturą organizacyjną.

Logistyczny controlling strategiczny powinien stanowić integralną część systemu kontroli strategicznej przedsiębiorstwa.

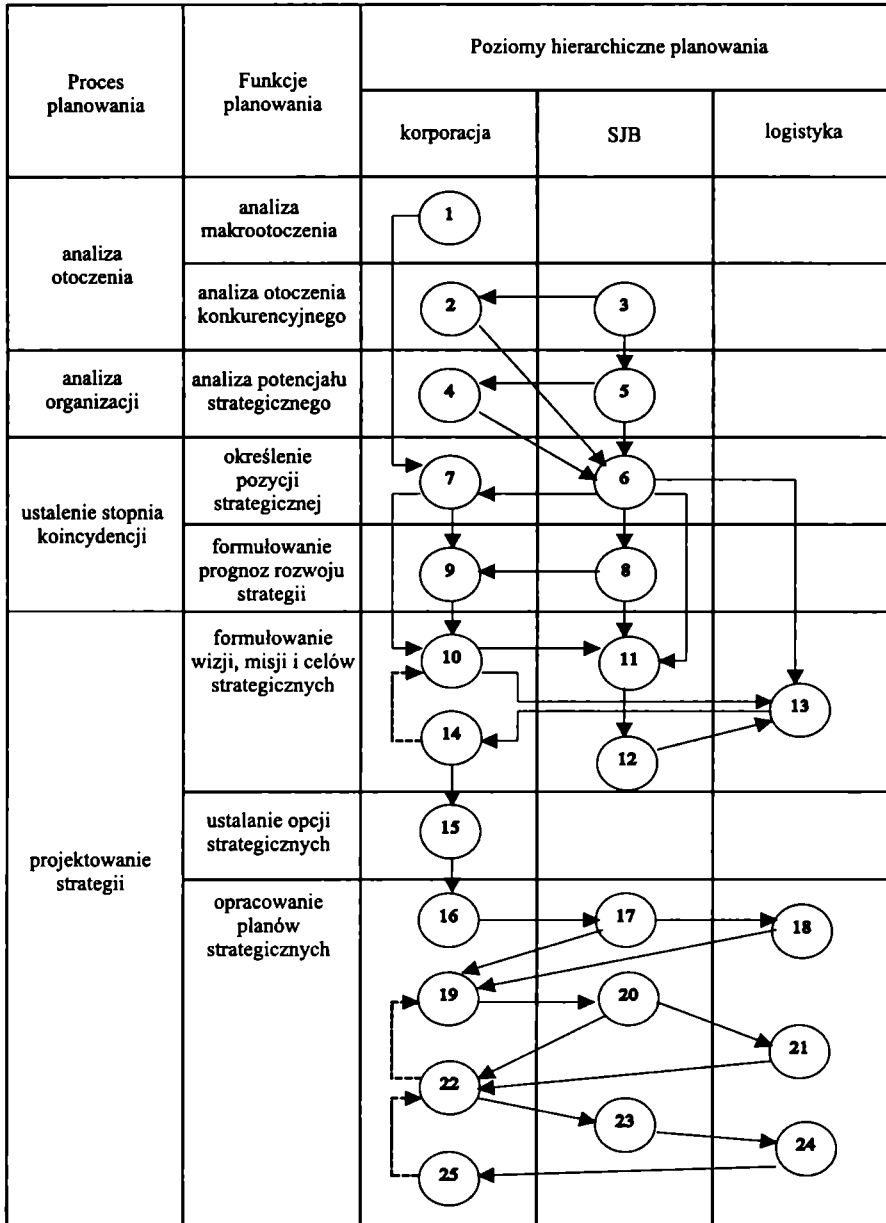
⁶ Cz. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, wyd. cyt., s. 17.

⁷ M. Christopher, *The Strategy of Distribution Management*, Aldershot-Brookfield 1995.

⁸ M. Ciesielski, wyd. cyt., s. 50.

3. Składniki procesu planowania strategicznego logistyki przedsiębiorstwa

W średnich i dużych przedsiębiorstwach proces planowania strategicznego jest realizowany na trzech poziomach hierarchicznych: korporacji, strategicznej jednostki



Legenda

1. Analiza otoczenia korporacji
2. Analiza otoczenia konkurencyjnego korporacji
3. Analiza otoczenia konkurencyjnego SJB
4. Analiza potencjału strategicznego korporacji
5. Analiza potencjału strategicznego SJB
6. Określenie pozycji strategicznej SJB
7. Określenie pozycji strategicznej korporacji
8. Formułowanie prognoz rozwoju sytuacji dotyczących SJB
9. Formułowanie prognoz rozwoju sytuacji korporacji
10. Formułowanie wizji, misji i celów strategicznych korporacji
11. Formułowanie misji SJB, dziedziny i zakresu działania, podstawowych założeń konkurowania
12. Analiza specyficznych uwarunkowań działania SJB, formułowanie celów strategicznych, analiza problemów strategicznych do rozwiązania
13. Ustalenie celów strategicznych, analiza problemów strategicznych w zakresie funkcji (z uwzględnieniem posiadanych zasobów i kompetencji)
14. Koordynacja i konsolidacja systemów celów strategicznych korporacji
15. Formułowanie podstawowych reguł działania, określenie kryteriów oceny i wyboru strategii, formułowanie opcji strategicznych korporacji
16. Ocena opcji strategicznych i wybór racjonalnej strategii korporacji
17. Formułowanie wariantów strategii w SJB i wybór racjonalnego rozwiązania
18. Formułowanie koncepcji strategii w przekroju funkcji, udział w tworzeniu strategii konkurowania SJB, zapewnienie spójności strategii SJB i strategii funkcjonalnych
19. Koordynacja i konsolidacja systemów celów korporacji, koordynacja założeń i strategii poszczególnych SJB dla zapewnienia równowagi portfela asortymentowego korporacji, koordynacja strategii SJB i strategii funkcjonalnych, ocena możliwości finansowania proponowanych strategii, określenie priorytetów dotyczących alokacji zasobów między SJB i pionów funkcjonalne
20. Formułowanie wariantów programów działań SJB w ramach przyjętej strategii SJB, ocena i wybór racjonalnego wariantu programu działania SJB
21. Formułowanie wariantów programów działań w przekroju funkcji, określenie zasobów niezbędnych do realizacji tych programów i zapewniających realizację strategii i programów działań SJB, ocena i wybór racjonalnego wariantu programu logistycznego
22. Weryfikacje poszczególnych programów działania SJB i programów logistycznych pod kątem ich realności, skuteczności i efektywności, koordynacja strategii i programów działań, zatwierdzenie narzędzi oceny i kontroli realizacji strategii
23. Opracowanie szczegółowych programów działań (planów operacyjnych) i budżetów SJB
24. Opracowanie szczegółowych programów działań (planów operacyjnych) i budżetów logistyki
25. Koordynacja i konsolidacja budżetów, ostateczna weryfikacja planu strategicznego i alokacji zasobów (zatwierdzenie budżetów)

Rys. 2. Wykres Clarka dotyczący procedury zarządzania strategicznego organizacją

Źródło: opracowanie własne.

biznesu oraz poszczególnych pionów funkcjonalnych. Obejmuje on analizę otoczenia, analizę organizacji ustalenie stopnia ich zgodności, formułowanie celów strategicznych, ustalenie opcji strategicznych oraz opracowanie planów strategicznych (rys. 2).

Miejsce logistyki w procesie planowania strategicznego przedstawiono za pomocą wykresu Clarka⁹. Wykres ten umożliwia przejrzyste ujęcie proponowanej procedury

⁹ Zob. M. Lisiński, Z. Martyniak, *Analiza wartości organizacji*, Książka i Wiedza, Warszawa 1981, s. 89-91.

planowania strategicznego. Zbudowany jest on w formie tabeli uwzględniającej etapy procesu planowania i realizowane w ich ramach funkcje oraz zaangażowanie poszczególnych poziomów hierarchicznych w ich realizację. Daje to możliwość sklasyfikowania poszczególnych faz planowania pod względem podmiotowym i chronologicznym, orientuje w podziale operacji między podmioty procedury, a także pozwala na określenie występujących między nimi powiązań.

4. Analiza zadań strategicznych

Analiza zadań korporacji w zakresie planowania strategicznego obejmuje:

1. analizę makrootoczenia korporacji,
2. analizę otoczenia konkurencyjnego korporacji,
3. analizę potencjału strategicznego korporacji,
4. określenie pozycji strategicznej korporacji,
5. formułowanie prognoz rozwoju sytuacji korporacji,
6. formułowanie wizji, misji i celów strategicznych korporacji,
7. koordynację i konsolidację systemów celów strategicznych korporacji,
8. formułowanie podstawowych reguł działania, określenie kryteriów oceny i wyboru strategii, formułowanie opcji strategicznych korporacji,
9. ocenę opcji strategicznych i wybór racjonalnej strategii korporacji,
10. koordynację i konsolidację systemów celów korporacji, koordynację założeń i strategii poszczególnych SJB dla zapewnienia równowagi portfela asortymentowego korporacji, koordynację strategii SJB i strategii funkcjonalnych, ocenę możliwości finansowania proponowanych strategii, określenie priorytetów dotyczących alokacji zasobów między SJB i pionami funkcjonalne,
11. weryfikację poszczególnych programów działania sjb i programów funkcjonalnych pod kątem ich realności, skuteczności i efektywności, koordynację strategii i programów działań, zatwierdzenie narzędzi oceny i kontroli realizacji strategii,
12. koordynację i konsolidację budżetów, ostateczną weryfikację planu strategicznego i alokacji zasobów (zatwierdzenie budżetów).

Analiza zadań poszczególnych strategicznych jednostek biznesu w zakresie planowania strategicznego obejmuje:

1. analizę otoczenia konkurencyjnego SJB,
2. analizę potencjału strategicznego SJB,
3. określenie pozycji strategicznej SJB,
4. formułowanie prognoz rozwoju sytuacji dotyczących SJB,
5. formułowanie misji SJB, dziedziny i zakresu działania i podstawowych założeń dotyczących prowadzenia walki konkurencyjnej,
6. analizę specyficznych uwarunkowań działania SJB, formułowanie celów strategicznych i analizę koniecznych do rozwiązania problemów strategicznych,
7. formułowanie wariantów strategii w SJB i wybór racjonalnego rozwiązania,

8. formułowanie wariantów programów działań SJB w ramach przyjętej strategii SJB, ocenę i wybór racjonalnego wariantu programu działania SJB,

9. opracowanie szczegółowych programów działań (planów operacyjnych) i budżetów SJB.

Analiza zadań logistyki w zakresie planowania strategicznego obejmuje:

Ustalenie celów strategicznych, analizę problemów strategicznych w zakresie funkcji logistycznych (z uwzględnieniem posiadanych zasobów i kompetencji),

1. formułowanie koncepcji strategii w przekroju funkcji, udział w tworzeniu strategii konkurowania SJB, zapewnienie spójności strategii SJB i strategii logistycznych,

2. formułowanie wariantów programów działań w przekroju funkcji logistycznych, określenie zasobów niezbędnych do realizacji tych programów i zapewniających realizację strategii i programów działań SJB, ocenę i wybór programu logistycznego,

3. opracowanie szczegółowych programów działań (logistycznych planów operacyjnych) i budżetów logistycznych.

Na podstawie powyższej analizy można zauważyć, że dominującą rolę w realizacji zadań strategicznego mają poziom korporacji i poziom strategicznych jednostek biznesu. Poziom jednostek funkcjonalnych jest zaangażowany przede wszystkim w fazie formułowania celów strategicznych, ustalania opcji strategicznych i opracowania planów strategicznych.

5. Zakończenie

Przedstawiona propozycja stanowi próbę pokazania miejsca i roli logistyki w procesie planowania strategicznego przedsiębiorstwa. Pokazuje ona również relacje zachodzące między logistyczną jednostką organizacyjną a korporacją i strategicznymi jednostkami biznesu.

Dalsze prace w zakresie analizy procesu planowania strategicznego logistyki przedsiębiorstwa powinny dotyczyć zadań strategicznych dla poszczególnych podsystemów logistycznych: logistyki zaopatrzenia, logistyki produkcji, logistyki dystrybucji i logistyki recyklingu. Ze względu na integrującą rolę systemu logistycznego szczególne znaczenie będzie miało określenie relacji między tymi podsystemami w zakresie realizacji zadań strategicznych przedsiębiorstwa.

Literatura

- [1] Abt S., Woźniak H., *Podstawy logistyki*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993.
- [2] Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 1996.
- [3] Czekaj J., *Wykres Clarka w badaniu i usprawnianiu pracy administracyjnej metodą analizy wartości*, „Organizacja – Metody – Technika” 1975 nr 7.

- [4] Lisiński M., Martyniak Z., *Analiza wartości organizacji*, Książka i Wiedza, Warszawa 1981.
- [5] Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004.
- [6] *Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. J. Witkowski, AE, Wrocław 2002.
- [7] Skowronek Cz., Sarjusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1999.
- [8] Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa 2003.
- [9] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, red. R. Krupski, AE, Wrocław 1999.

ANALYSIS OF THE STRATEGIC PLANNING PROCESS IN CORPORATIONS WITH TAKING INTO ACCOUNT LOGISTICS

Summary

The aim of the article is to present the procedure of the strategic planning process and to define the place and the role of logistics within it.

The suggested model assumes, that the strategic planning process takes place at three levels, which are: the corporation, the individual strategic business units and the basic functional units (including logistics). It also presents how the tasks of a strategic planning are distributed on the different hierarchical levels and the relations between the subjects that seek to complete those tasks.

The nature of the presented model is not universal, therefore, depending on the characteristics of the company (size, product and technology complexity, structural solutions, personnel) it can be modified.