



MATERIAŁY
W WERSJI
ELEKTRONICZNEJ

WARSZTAT STRATEGA

ANNA **Witek-Crabb**

**Zbiór narzędzi dla trenerów i wykładowców
zarządzania strategicznego**



ABC

a Wolters Kluwer business

ANNA **Witek-Crabb**

WARSZTAT STRATEGA

**Zbiór narzędzi dla trenerów i wykładowców
zarządzania strategicznego**

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa



a Wolters Kluwer business

Warszawa 2013

Recenzent
dr hab. Wojciech Czakon, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach

Wydawca
Kamila Dołęgowska-Narloch

Redaktor prowadzący
Janina Burek

Opracowanie redakcyjne
Mirosław Dąbrowski

Korekta
Iwona Pisiewicz

Skład i łamanie
Wojciech Prażuch

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© *iStockphoto.com/skymesher*

.....
Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących
im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej
w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło.
A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.
.....


prawoLubni

Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer SA, 2013

ISBN 978-83-264-4304-6

Wydane przez:
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

O autorce	13
Wprowadzenie	15
Rozdział 1. Zbuduj fundament	19
Krok 1. Zrób sobie kawę i pomyśl	20
Dlaczego warto budować fundamenty?	20
Jak myśleć o budowaniu fundamentów organizacji?	20
Krok 2. Zaplanuj proces	21
Jak przebiega proces zarządzania strategicznego?	21
Jak zaplanować proces zarządzania strategicznego?	23
Krok 3. Określ wizję	25
Co to jest wizja?	25
Dobra wizja	26
Jak tworzyć wizję?	27
Krok 4. Zdefiniuj wartości	28
Co to są wartości?	28
Dobre wartości	28
Jak definiować wartości organizacyjne?	30
Krok 5. Sformułuj misję	32
Co to jest misja?	32
Dobra misja	33
Kiedy nie warto tworzyć misji?	34
Co zrobić, aby sformułować misję?	35
Inspiracje – strategia w praktyce	37
Budowanie fundamentów etycznych – przypadek firmy DB Schenker Logistics	37
Inspiracje – cytaty	42
Planowanie procesu zarządzania strategicznego	42
Wizja	43
Wartości	44
Misja	45

Ćwiczenia, zadania, przypadki	
Jakie to zwierzę? – ćwiczenie	47
Tworzymy wizję organizacji – ćwiczenie.....	49
Firma herbu Zielona Pietruszka – ćwiczenie	51
Aukcja wartości osobistych – ćwiczenie	55
Dziewczyny w sieci – studium przypadku	59
Misja na piątkę – ćwiczenie	63
Moje życie jest moją misją – ćwiczenie	67
Misja, wizja i wartości online – ćwiczenie online	71
Warto rozmawiać – dyskusja	75
Będąc młodym konsultantem... – ćwiczenie.....	79
Formularze do pracy własnej	
Strategiczny bilans otwarcia	81
Forma i zakres strategii	83
Uczestnicy procesu	85
Harmonogram działań	87
Wizja organizacji	89
Wartości organizacyjne	91
Identyfikacja interesariuszy	95
Misja organizacji	97
Rozdział 2. Przeprowadź analizę	99
Krok 1. Zrób sobie kawę i pomyśl	100
Dlaczego warto przeprowadzać analizę strategiczną?	100
Jak myśleć o analizie strategicznej?	100
Krok 2. Zbadaj makrootoczenie.....	102
Co to jest makrootoczenie?.....	102
Jak badać makrootoczenie?.....	103
Krok 3. Zanalizuj sektor	104
Co to jest sektor?.....	104
Jak analizować sektor?.....	104
Krok 4. Zdiagnozuj organizację	106
Czego dotyczy diagnoza wnętrza przedsiębiorstwa?	106
Jak przeprowadzić diagnozę przedsiębiorstwa?	106
Inspiracje – strategia w praktyce.....	108
Gra o przyszłość – wywiad z Pauliem Machackiem	108
Cytaty – analiza strategiczna	115
Perspektywa.....	115
Patrzenie a dostrzeganie.....	115
Nowe spojrzenie na stare sprawy	116
Związki i zależności	117

Ćwiczenia, zadania, przypadki	
System w ruchu – ćwiczenie	119
Mrożonki Dziadka Mroza – ćwiczenie	121
Co z tego wynika? – dyskusja	123
Piguła online – studium przypadku	125
Gazety i czasopisma – ćwiczenie online.....	129
Firma marzeń – ćwiczenie online	133
Przypadek soczysty – studium przypadku.....	137
5 sił Portera w akcji – ćwiczenie.....	145
Sektor na mapie – ćwiczenie	147
Szkic na serwetce – ćwiczenie	151
Dziewczyna jak malina – studium przypadku	153
Łańcuch wartości na wesoło – ćwiczenie.....	161
Przepis na sukces – ćwiczenie online	165
Formularze do pracy własnej	
Analiza makrootoczenia.....	167
Analiza strukturalna sektora	171
Całościowa diagnoza organizacji	175
Rozdział 3. Wybierz i wdrażaj strategię.....	183
Krok 1. Zrób sobie kawę i pomyśl	184
Jakie strategie warto wdrażać?	184
Jak myśleć o wyborze i wdrożeniu strategii?	184
Krok 2. Wybierz strategię.....	185
Co to jest strategia?	185
Jak wybierać strategię?	186
Krok 3. Pozyskaj wsparcie.....	187
Czyje wsparcie jest ważne przy wdrażaniu strategii?.....	187
Jak pozyskiwać wsparcie dla strategii?	188
Krok 4. Zaplanuj wdrożenie	189
Czym jest planowanie wdrożenia?	189
Jak rozplanować wdrożenie?	190
Inspiracje – strategia w praktyce.....	191
Wdrażanie strategii zarządzania przez wartości – przypadek firmy	
KRUK SA	191
Inspiracje – cytaty	197
Odważne strategie	197
Twórcze strategie	198
Strategia jako zmiana	199
Dokonywanie wyborów.....	199
Wdrażanie strategii.....	200

Ćwiczenia, zadania, przypadki	
Jaki świat, jaka firma? – dyskusja	203
Qdrinx – nowa droga do sukcesu – studium przypadku	205
Qdrinx – komunikacja strategii – ćwiczenie	213
Qdrinx – wdrożenie strategii – ćwiczenie.....	217
Co słyhać w Naszej Klasie? – ćwiczenie online	221
Tchibo – wbrew regułom – studium przypadku.....	225
Przejażdżka z iTaxi – studium przypadku	231
Rewolucja w Słonecznej – studium przypadku	237
Papierowa wieża – ćwiczenie	241
Formularze do pracy własnej	
Wyzwania strategiczne	243
Warianty strategii	245
Jednostronicowa strategia	249
Szukanie wsparcia dla strategii	251
Komunikacja strategii	253
Programy realizacyjne	255
Spis ilustracji i tabel	259

Ćwiczenia, zadania, przypadki, inspiracje – zakres tematyczny

Ćwiczenia, zadania, przypadki, inspiracje	Strona	Planowanie procesu	Wizja	Wartości	Misja	Analiza makrotoczenia	Analiza sektora	Diagnoza organizacji	Wybór strategii	Wdrożenie – ludzie	Wdrożenie – projekty
Jakie to zwierzę – ćwiczenie	47		✓								
Tworzymy wizję organizacji – ćwiczenie	49		✓								
Firma herbu Zielona Pietruszka – ćwiczenie	51		✓	✓	✓			✓			
Aukcja wartości osobistych – ćwiczenie	55			✓							
Dziewczyny w sieci – studium przypadku	59			✓							
Misja na piątkę – ćwiczenie	63				✓						
Moje życie jest moją misją – ćwiczenie	67				✓						
Misja, wizja i wartości online – ćwiczenie online	71		✓	✓	✓						
Warto rozmawiać – dyskusja	75			✓	✓						
Będąc młodym konsultantem... – ćwiczenie	79				✓						
System w ruchu – ćwiczenie	119					✓	✓				

Ćwiczenia, zadania, przypadki, inspiracje	Strona	Planowanie procesu	Wizja	Wartości	Misja	Analiza makrootoczenia	Analiza sektora	Diagnoza organizacji	Wybór strategii	Wdrożenie – ludzie	Wdrożenie – projekty
Mrożonki Dziadka Mroza – ćwiczenie	121					✓	✓	✓			
Co z tego wynika? – dyskusja	123					✓					
Piguła online – studium przypadku	125					✓					
Gazety i czasopisma – ćwiczenie online	129					✓					
Firma marzeń – ćwiczenie online	133					✓	✓				
Przypadek soczysty – studium przypadku	137						✓				
5 sił Portera w akcji – ćwiczenie	145						✓				
Sektor na mapie – ćwiczenie	147						✓				
Szkic na serwetce – ćwiczenie	151						✓				
Dziewczyna jak malina – studium przypadku	153						✓	✓			
Łańcuch wartości na wesoło – ćwiczenie	161							✓			
Przepis na sukces – ćwiczenie online	165							✓			

Ćwiczenia, zadania, przypadki, inspiracje	Strona	Planowanie procesu	Wizja	Wartości	Misja	Analiza makrootoczenia	Analiza sektora	Diagnoza organizacji	Wybór strategii	Wdrożenie – ludzie	Wdrożenie – projekty
Jaki świat, jaka firma? – ćwiczenie	203								✓		
Qdrinx – nowa droga do sukcesu – studium przypadku	205								✓		
Qdrinx – komunikacja strategii – ćwiczenie	213									✓	
Qdrinx – wdrożenie strategii – ćwiczenie	217										✓
Co się stało z Naszą Klasą? – ćwiczenie online	221								✓		
Tchibo – wbrew regułom – studium przypadku	225								✓		
Przejażdżka z iTaxi – studium przypadku	231								✓	✓	
Rewolucja w Słonecznej – studium przypadku	237									✓	✓
Papierowa wieża – ćwiczenie	241										✓
Budowanie fundamentów etycznych – przypadek firmy DB Schenker Logistics	37			✓	✓						
Gra o przyszłość – wywiad z Paulem Machackiem	108					✓	✓		✓		
Wdrażanie strategii zarządzania przez wartości – przypadek firmy KRUK SA	191			✓					✓	✓	✓

Formularze do pracy własnej – zakres tematyczny

Formularze do pracy własnej	Strona	Planowanie procesu	Wizja	Wartości	Misja	Analiza makrooczenia	Analiza sektora	Diagnoza organizacji	Wybór strategii	Wdrożenie – ludzie	Wdrożenie – projekty
Strategiczny bilans otwarcia	81	✓									
Forma i zakres strategii	83	✓									
Uczestnicy procesu	85	✓									
Harmonogram działań	87	✓									
Wizja organizacji	89		✓								
Wartości organizacyjne	91			✓							
Identyfikacja interesariuszy	95				✓						
Misja organizacji	97				✓						
Analiza makrooczenia	167					✓					
Analiza strukturalna sektora	171						✓				
Całościowa diagnoza organizacji	175						✓	✓			
Wyzwania strategiczne	243					✓	✓	✓	✓		
Warianty strategii	245								✓		
Jednostronkowa strategia	249								✓		
Szukanie wsparcia dla strategii	251									✓	
Komunikacja strategii	253									✓	
Programy realizacyjne	255										✓

O autorce

Anna Witek-Crabb jest doktorem nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu i adiunktem w Katedrze Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Od blisko 15 lat łączy pracę naukową z działalnością trenerską i doradcą. Specjalizuje się w problematyce zarządzania strategicznego, a jej zainteresowania dotyczą rozwoju i diagnozy organizacji biznesowych i non profit, partycypacyjnych modeli zarządzania oraz zrównoważonego rozwoju organizacji. Bliskie jej jest systemowe podejście do zarządzania. Jest pasjonatką interaktywnych metod nauczania oraz edukacji przez doświadczenie.

Autorka kilkudziesięciu publikacji z zakresu zarządzania strategicznego, współtworzyła narzędzia diagnozujące dojrzałość przedsiębiorstw (konkurs „Lider Zarządzania CXO” wyłaniający organizacje rozwijające się w sposób zrównoważony) oraz organizacji non profit (Non-Profi Index). Jest członkiem Strategic Management Society.

Wprowadzenie

Dobry strateg to ktoś, kto myśli długofalowo i systemowo o rozwoju organizacji. Jego warsztat pracy składa się z trzech rodzajów narzędzi: wiedzy o tym, jak budować i wdrażać strategię, umiejętności zarządzania strategicznego, których dostarcza praktyka, oraz intuicji w dokonywaniu wyborów, która przychodzi z doświadczeniem. Kształcenie specjalistów zarządzania strategicznego powinno dostarczać inspiracji we wszystkich tych obszarach. Wiedza teoretyczna dostępna jest dzięki bogactwu literatury przedmiotu, natomiast nabywanie umiejętności wymaga praktyki, narzędzi i materiałów do ćwiczeń. Książka *Warsztat stratega* to poligon pozwalający trenować umiejętności potrzebne w strategicznym zarządzaniu organizacją.

Głównym celem, który przyświecał Autorce książki, było stworzenie praktycznego zbioru pomocy dydaktycznych i metodycznych, które może wykorzystać każdy, kto uczy zarządzania strategicznego (trenerzy, wykładowcy, szkoleniowcy), sam się kształci lub pomaga tworzyć i wdrażać strategię (przedsiębiorcy, menedżerowie, doradcy).

Na książkę składa się ponad 50 ćwiczeń, studiów przypadku, zabaw, projektów analitycznych, zadań online, propozycji dyskusji oraz formularzy do pracy własnej, ćwiczących umiejętności potrzebne w procesie tworzenia i wdrażania strategii. Ćwiczenia dotyczą takich tematów jak określanie misji, wartości, wizji i celów przedsiębiorstwa, przeprowadzanie analizy strategicznej, wyboru strategii i jej wdrożenia. Główną cechą zaprezentowanych materiałów jest ich różnorodność. W książce zamieszczono ćwiczenia krótkie, czyli nie dłuższe niż 20-minutowe, ćwiczenia o średniej długości mieszczące się w typowym dwugodzinnym module szkoleniowo-wykładowym oraz ćwiczenia długie wymagające kilku godzin pracy. Są tu zarówno kompleksowe przypadki analityczne, jak i ćwiczenia w formie zabawy, przedstawiające złożone zagadnienia zarządzania strategicznego poprzez odniesienie do przykładów z życia codziennego i odwołanie do prostych uniwersalnych skojarzeń.

Dodatkowym elementem książki są krótkie wprowadzenia do poszczególnych tematów, mające charakter poradnikowy, schematycznie pokazujące w kilku krokach, „jak w praktyce można to zrobić”. Jak tworzyć mi-

sję? Jak definiować wartości? Jak analizować sektor? Jak szukać pomysłów rozwojowych? Opatrzono je one przykładami i odniesieniami do praktyki gospodarczej.

Książka *Warsztat stratega* powstała w oparciu o ponad 10-letnie doświadczenia dydaktyczne, trenerskie i doradcze Autorki. Wykorzystano w niej przede wszystkim materiały autorskie, które zostały wzbogacone przypadkami opracowanymi przez innych twórców. Składa się ona z trzech rozdziałów, spośród których każdy odnosi się do innego etapu zarządzania strategicznego:

- rozdział 1 dotyczy budowania fundamentów organizacji (wizji, wartości, misji),
- rozdział 2 zajmuje się analizą strategiczną,
- rozdział 3 poświęcony jest wyborowi i wdrożeniu strategii.

Pierwsza część każdego rozdziału zawiera skrótowe wprowadzenie teoretyczne i w formie konspektowej, za pośrednictwem „kroków do wykonania” przybliża, jakie działania składają się na dany etap zarządzania strategicznego. Kończy się ona rozbudowanym przykładem z praktyki gospodarczej oraz zestawieniem cytatów i aforyzmów dotyczących danego tematu.

Druga część każdego rozdziału zawiera praktyczne materiały do ćwiczeń. Są one dostępne w formie „Ćwiczeń, zadań i przypadków” oraz w formie „Formularzy do pracy własnej”. Ćwiczenia, zadania i przypadki pozwalają praktykować określone umiejętności potrzebne w zarządzaniu strategicznym i rozwiązywać problemy organizacji; zapraszają do refleksji i dyskusji. Formularze do pracy własnej to narzędzia pomagające trenerom lub menedżerom w pracy z konkretną organizacją i w planowaniu procesu zarządzania strategicznego. Za pomocą pytań i wskazówek prowadzą uczestników przez cały proces tworzenia i wdrażania strategii.

Książka może być pomocna odbiorcom w:

- przygotowywaniu szkoleń, zajęć, treningów – poprzez dostarczenie gotowych rozwiązań dydaktycznych, sprawdzonych i różnorodnych ćwiczeń oraz przykładów, łącznie ze wskazówkami metodycznymi;
- systematyzowaniu praktycznej wiedzy dotyczącej zarządzania strategicznego – poprzez dostarczenie syntetycznych zestawień opisujących, jak tworzyć i wdrażać strategię;
- zdobywaniu nowych umiejętności potrzebnych przy tworzeniu i wdrażaniu strategii – poprzez dostarczanie odbiorcom ćwiczeń i przypadków służących wzmocnieniu umiejętności i pozwalających zmierzyć się „na sucho” z wyzwaniem zarządzania strategicznego.

Książka *Warsztat stratega* nie powstałaby bez wsparcia wielu osób. Autorka chciałaby przede wszystkim serdecznie podziękować Lucynie Klu-

kowskiej – trenerce, coachowi i współwłaścicielce firmy Know-House Projekty Psychologiczne – za wkład w tworzenie struktury książki i merytoryczną pomoc przy pisaniu pierwszego rozdziału.

Autorka kieruje także podziękowania do osób, które przyczyniły się do stworzenia części przypadków lub ćwiczeń – Piotra Kuczyńskiego, Marka Prokopowicza, Pauliny Soboty, Agnieszki Soroczyńskiej i Aleksandry Całki, oraz do dr. Witolda B. Jankowskiego (Harvard Business Review Polska), który wyraził zgodę na zamieszczenie swojego przypadku w tym zestawieniu. Autorka chciałaby także wyrazić wdzięczność Paulowi Machackowi za podzielenie się wiedzą i doświadczeniem na temat branży gier komputerowych oraz Stefanowi Batoremu (iTaxi), Beacie Koneckiej i Iwonie Lasocińskiej (DB Schenker Logistics), Piotrowi Krupie (KRUK SA), Ewelinie Wasilewskiej (Tchibo) oraz dr. Bolesławowi Rokowi (Centrum Etyki Biznesu, Akademia Leona Koźmińskiego) za uwagi i życzliwe wspieranie tej publikacji.

Szczególne podziękowania Autorka chciałaby złożyć na ręce swoich Najbliższych, bez których wsparcia w okresie prac nad książką świat stanąłby na głowie.

Zbuduj fundament

✓ Krok 1. Zrób sobie kawę i pomyśl

✓ Krok 2. Zaplanuj proces

✓ Krok 3. Określ wizję

✓ Krok 4. Zdefiniuj wartości

✓ Krok 5. Sformułuj misję

✓ Inspiracje: przykłady i cytaty

✓ Ćwiczenia, zadania, przypadki

✓ Formularze do pracy własnej

Krok 1. Zrób sobie kawę i pomyśl

Nie martwcie się, jeśli zbudowaliście zamki w chmurach. One są tam, gdzie być powinny. Teraz tylko wstawcie pod nie fundamenty.

Henry David Thoreau, *Walden, czyli życie w lesie*

Dlaczego warto budować fundamenty?

Stara opowieść mówi o pewnym „mędrцу, który zapragnął zrozumieć, co pobudza ludzi do pracy przez całe życie. Poszedł więc do kamieniołomu i ujrzał tam człowieka pracującego z mozołem kilofem i dłutem. – Co robisz? – spytał go. – Łupię kamienie dla mojego przeklętego pana. Haruję cały dzień za kawałek chleba... – odpowiedział, po czym, wciąż tak przeklinając, kontynuował pracę. Drugiego robotnika mędrzec zapytał o to samo. – Pracuję, żeby móc zapłacić za dom i nakarmić dzieci. Jeszcze parę miesięcy i spłacę swoje długi... – odpowiedział tamten. Następnie mędrzec znalazł trzeciego robotnika i jego też spytał o to samo. Mężczyzna, odrywając się od pracy, podniósł głowę i mędrzec ujrzał twarz o radosnym i dumnym wyrazie. – Czy nie widzisz, przyjacielu? – powiedział, wskazując na jeszcze nieukończony budynek w oddali. – Buduję katedrę!”¹.

Jasne poczucie celu, chęć podejmowania wyzwań, aby go osiągnąć, i umiejętność czerpania z tego motywacji. Poczucie sensu i dumy z tego, co się robi, zachwyt nad dziełem, w którym się uczestniczy poprzez swoją pracę, w końcu posiadanie punktu odniesienia i inspiracji, do których można się odwołać w trudniejszych momentach. To cechy osób, które „budują katedry”.

Jak tworzyć zespoły, które mają wizję pracy, perspektywę i motywację? Osoby takie można najczęściej znaleźć w organizacjach o mocnych fundamentach, kierowanych przez przywódców-wizjonerów. Fundamentem organizacji są wtedy jej wizja rozwoju, wartości, których przestrzega, i misja, którą się kieruje.

Proces budowania fundamentów organizacji jest zaproszeniem dla właścicieli, menedżerów i innych pracowników do rozmowy o tym, co jest ważne w firmie, na czym chce ona budować przewagę konkurencyjną i jakimi zasadami się kierować, dokonując wyborów i dążąc do osiągnięcia celów.

Jak myśleć o budowaniu fundamentów organizacji?

O budowaniu fundamentów organizacji warto myśleć w sposób systemowy, zwracając uwagę na cały proces – od stworzenia misji, wizji i wartości, po-

¹ P. D'Aubrigy, *Kamyki i perły*, Wydawnictwo Misjonarzy Klaretynów Palabra, Warszawa 1995, s. 89.

przez ich komunikację, aż po wdrożenie i dostosowanie systemów i procedur zarządzania w taki sposób, aby były spójne z deklaracjami. Jeśli uwaga skupiona jest na całym procesie, a nie tylko na jego fragmentach, istnieje szansa, że wizja, misja i wartości będą skutecznymi narzędziami zarządzania i rzeczywiście spełnią swoją funkcję, którą jest przede wszystkim nadawanie kierunku.

Wiele organizacji nie widzi pozytywnych efektów sformułowania wizji, misji i precyzyjnego określenia wartości, którymi będą się kierować. Najczęściej wynika to z pominięcia któregoś z etapów procesu. Nierzadko przedsiębiorstwa zatrzymują się po zrobieniu pierwszego kroku, którym jest zapisanie wizji i misji oraz umieszczenie ich w widocznym miejscu. Fundament jednak spełnia swoją funkcję wtedy, kiedy się na nim buduje. Podobnie wizja, misja i wartości mają szansę stać się skutecznym narzędziem zarządzania, gdy zostaną wdrożone w życie i będą spójne z kulturą organizacyjną oraz systemami zarządzania organizacją. Mogą wtedy stanowić podstawę podejmowanych decyzji rynkowych.

Często pojęcia wizji, misji i wartości używane są zamiennie lub traktowane wspólnie jako jedna deklaracja. Najistotniejsze jest, żeby ich przekaz był spójny, a działania organizacji zgodne z deklaracjami.

Krok 2. Zaplanuj proces

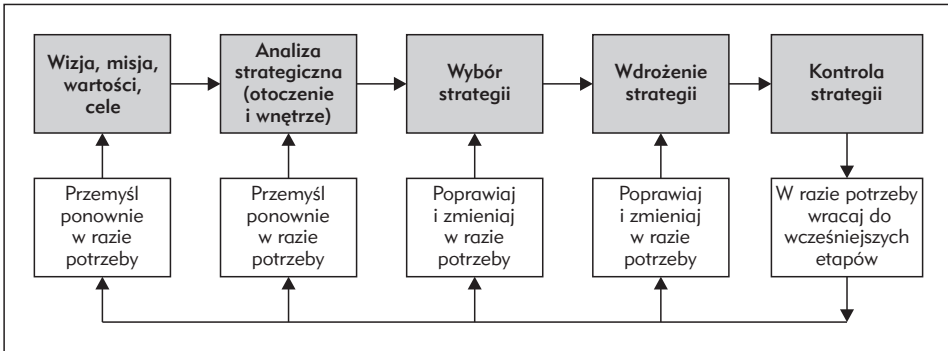
Jak przebiega proces zarządzania strategicznego?

Proces zarządzania strategicznego to sekwencja działań, która ma doprowadzić do stworzenia i wdrożenia strategii. Określenie to odnosi się zarówno do sformalizowanego procesu planowania, jak i do nieformalnych działań i przemyśleń menedżerów, które bazują na ich intuicji i umiejętnościach planowania rozwoju. W klasycznym ujęciu proces zarządzania strategicznego to:

- uporządkowana i sformalizowana sekwencja działań,
- cykl przebiegający od stworzenia misji, wizji i celów, poprzez analizę strategiczną, wybór strategii, po jej wdrożenie i kontrolę; cykl taki zamyka się i toczy nieustannie (ilustracja 1.1),
- wynik analitycznego podejścia do rynku i firmy, precyzyjnej metodologii, która traktuje budowę strategii jako zdyscyplinowaną i formalną procedurę².

² I. Penc-Pietrzak, *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 17.

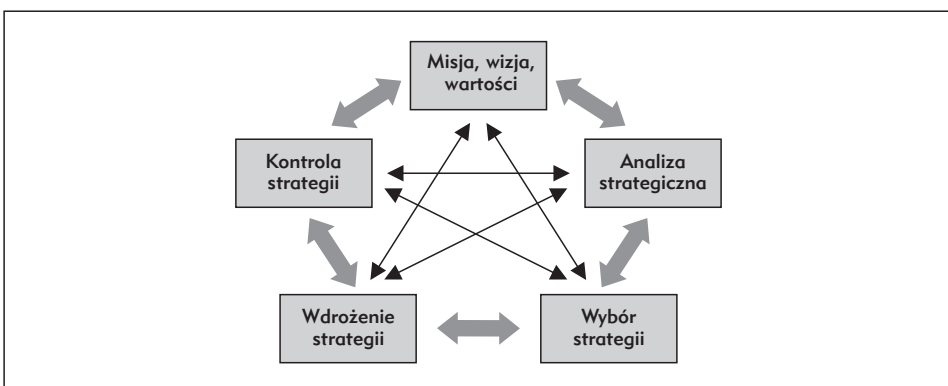
Ilustracja 1.1. Proces zarządzania strategicznego – ujęcie klasyczne



W podejściu ewolucyjnym uważa się, że:

- w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu nie da się zaplanować przyszłości firmy, a strategia nie jest wynikiem planowania, lecz wyłania się z jej przeszłych działań, wyborów i decyzji jako pewien wzorzec postępowania,
- proces zarządzania strategicznego nie ma stałych sekwencji, toczy się nieustannie we wszystkich wymiarach – na co dzień weryfikowane są cele i założenia, analizowana jest firma i jej otoczenie, rozważane i wdrażane są zmiany kierunku rozwoju (por. ilustracja 1.2),
- zarządzanie strategiczne jest bardziej postawą i sposobem myślenia niż formalnym procesem.

Ilustracja 1.2. Proces zarządzania strategicznego – ujęcie ewolucyjne



Zorganizowany proces zarządzania strategicznego spełnia w organizacji istotną funkcję i nie zawsze jest nią tworzenie strategii. Strategie rodzą się

WARSZTAT STRATEGA

Warsztat stratega to cenny zbiór pomocy dydaktycznych i metodycznych, które może wykorzystać każdy, kto uczy zarządzania strategicznego (trenerzy, wykładowcy, szkoleniowcy) albo sam się kształci lub pomaga tworzyć i wdrażać strategię (przedsiębiorcy, menedżerowie, doradcy). Zawiera 50 ćwiczeń, studiów przypadku, projektów analitycznych, zadań online, propozycji dyskusji oraz formularzy do pracy własnej, doskonalących umiejętności potrzebne w procesie tworzenia i wdrażania strategii, które dotyczą następujących tematów:

- określanie misji, wartości, wizji i celów przedsiębiorstwa,
- przeprowadzanie analizy strategicznej,
- dokonywanie wyboru strategii i jej wdrożenia.

Ważnym elementem książki są obszernie wprowadzenia do poszczególnych tematów, mające charakter poradnikowy, schematycznie pokazujące w kilku krokach, „jak w praktyce można to zrobić”. Pomagają one odpowiedzieć na pytania: Jak budować i wdrażać strategię? Jak analizować sektor? Jak szukać pomysłów rozwojowych? Jak dokonywać wyborów strategicznych? Wiele jest w niej także przykładów i odniesień do praktyki gospodarczej.

Książka powstała jako efekt 10-letniego doświadczenia dydaktycznego, trenerskiego i doradczego autorki. Może być pomocna w przygotowywaniu szkoleń, zajęć, treningów, systematyzowaniu praktycznej wiedzy dotyczącej zarządzania strategicznego, a także zdobywaniu nowych umiejętności potrzebnych przy tworzeniu i wdrażaniu strategii.



Obszerny zestaw materiałów jest dostępny w wersji elektronicznej na stronie www.warsztat-stratega.abc.com.pl po wpisaniu zamieszczonego w książce kodu aktywacyjnego

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia.książki@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa: www.profinfo.pl

ISBN 978-83-264-4304-6



9 788326 443046

cena 129 zł
(w tym 5% VAT)