

Myśl strategicznie i zaplanuj strategię dla swojej firmy

Poznaj swoich klientów i konkurencję

Zaplanuj strategie dopasowane do sytuacji rynkowej

Zdobądź przewagę nad swoimi konkurentami

Neville Lake

# Planowanie strategiczne

## w firmie

---

# Spis treści

<b>Podziękowania</b> .....	<b>5</b>
<b>O Autorze</b> .....	<b>7</b>
<b>Przedmowa</b> .....	<b>9</b>
<b>1. Myślenie strategiczne</b> .....	<b>13</b>
Pytania najważniejsze .....	15
Kluczowe pytania taktyczne .....	24
<b>2. Zrozumienie kontekstu strategicznego</b> .....	<b>29</b>
Analiza klientów .....	31
Analiza potencjalnych klientów .....	44
Analiza konkurentów .....	49
Analiza kluczowych czynników sukcesu (z pomocą techniki cech wyróżniających) .....	55
Analiza otoczenia .....	57
Analiza barier wejścia .....	59
Analiza dostępności .....	60
<b>3. Zrozumienie własnej firmy</b> .....	<b>63</b>
Analiza kultury .....	64
Macierz umiejętności (analiza talentów) .....	68
Analiza wyników finansowych .....	69
Analiza wyników procesów (z wykorzystaniem analizy luki optymalności) .....	70
Analiza ryzyka .....	72
Analiza zasobów na podstawie wyników .....	73
Analiza przyczynowo-skutkowa .....	75

Analiza względna (porównawcza).....	77
Analiza bezwzględna (z wykorzystaniem schematu) .....	79
Analiza gotowości do zmian .....	81
<b>4. Podejmowanie decyzji .....</b>	<b>83</b>
Ułatwienia .....	84
Osiem technik.....	86
Analiza scenariuszy.....	87
Analiza przyszłości rynkowej .....	91
Analiza cyklu życia.....	93
Analiza portfelowa.....	95
Analiza SWOT.....	97
Analiza koncentracji wysiłków.....	99
Krąg zadań.....	104
Analiza zmian.....	106
<b>5. Planowanie działań .....</b>	<b>109</b>
Tematy wiążące .....	109
Warsztaty planistyczne .....	119
<b>6. Pisanie planu .....</b>	<b>127</b>
Pisanie dla różnych odbiorców .....	127
Pokaż i powiedz .....	136
<b>7. Wdrożenie.....</b>	<b>145</b>
Silna determinacja.....	146
Dobre umotywowanie .....	146
Przygotowania .....	147
Właściwi ludzie.....	148
Właściwy plan działań .....	149
Szybkie sukcesy .....	150
Komunikacja.....	151
„Zakotwiczenie” zmian.....	152
<b>8. Sztuczki i pułapki.....</b>	<b>155</b>
Sztuczka pierwsza: utrzymywanie perspektywy.....	156
Sztuczka druga: utrzymywanie kontaktu z rzeczywistością.....	159
Sztuczka trzecia: spoglądanie na świat oczami innych.....	160
Pułapka pierwsza: zbyt szybkie odnajdywanie rozwiązań.....	162
Pułapka druga: stosowanie konwencjonalnego myślenia .....	163
Pułapka trzecia: brak skupienia się na wynikach.....	165
<b>A Arkusze pomocnicze.....</b>	<b>169</b>
Skorowidz.....	185

# 3

---

## Zrozumienie własnej firmy

Początkiem mądrości jest nazywanie rzeczy po imieniu.

*przysłowie chińskie*

Organizacje są zdumiewająco złożone. Ta złożoność jest często niedoceniana, a jej efekty są zazwyczaj błędnie rozumiane. Zastanówmy się na przykład nad partią szachów. Ile możliwych ruchów można wykonać w czasie jednej rozgrywki? Setki? Tysiące? Może miliony?

Odpowiedź jest oszałamiająca: to  $10^{108}$ . Jest to 10 ze 108 zerami, albo — innymi słowy — czas, jaki upłynął od momentu wielkiego wybuchu do dzisiaj — wyrażony w sekundach.

Pomyśl teraz o swojej organizacji. O ile bardziej skomplikowana od partii szachów jest Twoja firma? Tak naprawdę, o ile bardziej skomplikowana od partii szachów jest praca każdego z Twoich pracowników?

Twoja firma charakteryzuje się pewnym poziomem złożoności, który dodatkowo wzrasta, gdy nawiązuje ona kontakty z innymi organizacjami, wpływa na nie i ulega ich wpływom w ramach całego zestawu warunków i okoliczności uzależnionych od wielu różnych zmiennych. Trudno zrozumieć, co naprawdę się dzieje. Kierownictwo może łatwo stracić kontakt z rzeczywistością i rozeznanie, gdzie zarabia się i traci pieniądze. Im większa organizacja, tym trudniej mieć pewność, że wyobrażenia szefów na temat działalności firmy są aktualne i właściwe.

Spróbuj przeprowadzić prosty test. Weź jakiś nieskomplikowany proces, realizowany codziennie niezliczoną ilość razy przez pracowników Twojej firmy. Poproś dyrektora odpowiedzialnego za dany dział o narysowanie mapy procesu, przedstawiającej jego przebieg. O to samo poproś kierownika. Wybierz dowolnego pracownika z pierwszej linii, wykonującego codziennie to zadanie i również poproś go o sporządzenie takiej

mapy. Na dodatek przyjrzyj się sam realizacji zadania i spróbuj narysować własny schemat. Jakie są szanse, że wszystkie mapy będą takie same? Jakie jest prawdopodobieństwo, że dyrektorzy doznają szoku, gdy zobaczą, w jaki sposób zadanie jest w rzeczywistości wykonywane?

Zniekształcenie procesu to tylko jeden z przykładów zdolności Twojej organizacji do rozwoju i zmian dokonujących się w mało zrozumiały sposób. To samo dzieje się w innych obszarach Twojej działalności. Zazwyczaj procesy te są niewidoczne, ponieważ większość systemów pomiarowych została zaprojektowana w celu śledzenia obiegu pieniędzy w firmie na potrzeby rachunkowości (co jest interesujące i ważne). W wielu przypadkach jednak przepływy pieniężne nie są zbyt dobrym wskaźnikiem tego, co naprawdę dzieje się na poziomie praktycznym i co może się wydarzyć w przyszłości.

W poprzednim rozdziale badaliśmy ogólny kontekst, w którym działa firma, wykorzystując następujące narzędzia:

- ❖ analizę klientów;
- ❖ analizę potencjalnych klientów;
- ❖ analizę konkurentów;
- ❖ analizę kluczowych czynników sukcesu (za pomocą techniki cech wyróżniających);
- ❖ analizę otoczenia;
- ❖ analizę barier wejścia;
- ❖ analizę dostępności.

W niniejszym rozdziale omówiłem kilka narzędzi, które pomogą Ci zrozumieć, jak naprawdę działa Twoja firma. Oto one:

- ❖ analiza kultury;
- ❖ macierz umiejętności (analiza talentów);
- ❖ analiza wyników finansowych;
- ❖ analiza wyników procesów (z wykorzystaniem analizy luki optymalności);
- ❖ analiza ryzyka;
- ❖ analiza zasobów na podstawie wyników;
- ❖ analiza przyczynowo-skutkowa;
- ❖ analiza względna (porównawcza);
- ❖ analiza bezwzględna (z wykorzystaniem schematu);
- ❖ analiza gotowości do zmian.

## Analiza kultury

Co możesz bez trudu zidentyfikować, ale nie potrafisz tego precyzyjnie zdefiniować? Co ma każda wielka firma, czego nie mają „płatki” w jej branży? Co zmienia firmę w sekcję?

To kultura.

Kultura, w którą „owijasz” swoich pracowników, nie zmieni ich życia, ale wpłynie na ich zachowania. Ukształtuje sposób, w jaki inwestują swoją energię, oraz zwiększy ich zdolność do przyjmowania zmian i chęć robienia więcej, niż się od nich wymaga.

Niektórzy twierdzą, że kultura ma znaczenie — w niektórych branżach wręcz kluczowe. Wiele firm próbowało ocenić i zmienić swoją kulturę. Większość z nich nie chce więcej tego robić.

Kultura staje się zmienną, której ludzie nie chcą aktywnie analizować, ponieważ jest to zbyt trudne i wyniki przychodzą z dużym opóźnieniem. Ludzie, którzy spędzili liczne godziny na dyskusjach dotyczących „zmiany kultury” (ponoć zdobyli dzięki nim nowe umiejętności) oraz którzy wydali niezliczoną ilość pieniędzy na interwencje nieskutkujące niemal żadnymi zmianami w organizacji, sceptycznie odnoszą się do kultury jako narzędzia wpływania na wyniki.

Umykający wielu firmom sekret polega na tym, że wspólne zachowania w ramach organizacji (czyli kultura) nie kształtują się w wyniku nauczania ludzi, jak powinni zachowywać się w określonych sytuacjach. Zachowania te wynikają z wielu różnych czynników, do których należą:

- ❖ systemy wynagradzania;
- ❖ sposób rozróżniania i traktowania dobrych i złych pracowników;
- ❖ przykład dawany przez kierowników oraz to, na co zwracają oni uwagę;
- ❖ charakter pracy i stopień mechanizacji zadań;
- ❖ struktura.

Sama praca nad zachowaniami nie przyniesie żadnej trwałej zmiany. To powyższe czynniki wpływają na zachowania. Jeśli chcesz zmienić zachowania — zmień czynniki.

W ramach tego badawczego etapu procesu planowania strategicznego trzeba zrozumieć, w jaki sposób kultura wpływa na dzisiejsze wyniki i jak może w przyszłości ograniczyć Twoją zdolność do zmian. Być może ostatnio przeprowadzałeś badania kultury, z których możesz czerpać potrzebne dane. Jeżeli nie, oto skrót analizy dwóch czynników mających duży wpływ na kulturę: lęku i wolności.

### *Strach*

Strach jest głównym motorem ludzkich zachowań. W mniejszym lub większym stopniu wszyscy jesteśmy określanymi przez nasze lęki. Wprowadź trochę strachu do organizacji, a ludzie przestaną dokonywać zmian, będą spędzać więcej czasu na zebraniach, rozmywając odpowiedzialność, i stworzą wiele procedur kontrolnych.

Jeżeli lęk się utrzymuje (przez lata), pracownicy źle przyjmują nawet niewielkie zmiany. Objawiają swój niepokój, wykonując wiele czynności, które nigdy nie miały większego znaczenia — na przykład tworzą skomplikowane zasady rozwiązywania niewiarygodnie prostych problemów — i nie zastanawiają się nad pomysłami zmiany sytuacji.

Stwórz organizację o niskim poziomie strachu, a zobaczysz przeciwieństwo. Znajdziesz w niej kreatywność, ograniczone wykorzystanie hierarchii w wykonywaniu zadań, wszelkie możliwe próby zmiany sytuacji i prawdopodobnie również kilka naprawdę przełomowych pomysłów.

W ciągu dwóch 45-minutowych dyskusji zadaj dziesięciu osobom z Twojej organizacji (pracujących na różnych szczeblach) następujące pytania:

- ❖ Czego boją się ludzie w naszej organizacji (utrata pracy, popełnienia błędu, nieotrzymanie podwyżki, kierowników, wzburzonych klientów itd.)?
- ❖ Na ile racjonalny jest ten lęk?
- ❖ W jaki sposób strach wpływa na ich zachowania?
- ❖ W jakim stopniu kadra kierownicza przyczyniła się do powstania tych lęków?

W ramach odpowiedzi na te proste pytania znajdziesz spostrzeżenia, które pomogą Ci zrozumieć, w jaki sposób ton nadawany przez Ciebie jako menedżera wpływa na to, co robią ludzie. Bądź jednak ostrożny podczas wysłuchiwanie odpowiedzi na te pytania, ponieważ trudno obserwować kulturę z wnętrza organizacji. Zapytaj kogoś, kto niedawno został przyjęty do pracy, oraz kogoś, kto niedawno z niej zrezygnował — uzyskasz szerszą perspektywę.

### *Wolność*

Organizacje są złożone — to już ustaliliśmy. Ludzie na stanowiskach kierowniczych muszą dysponować wolnością do pracy według dosyć swobodnych wytycznych, żeby mogli osiągnąć pożądane wyniki.

Aby pozwolić na tę swobodę, organizacja musi mieć pewność, że zatrudnia właściwych ludzi, że dysponuje odpowiednimi systemami informacyjnymi wspierającymi proces decyzyjny oraz że istnieją właściwe systemy reagowania czuwające nad tym, aby firma nie zбочyła z drogi. Wolność taka jest możliwa tylko wtedy, gdy istnieje kombinacja dobrego planowania i wzajemnego zaufania.

Gdy ludzie mogą pracować swobodnie, organizacja znajduje sposoby na pokonywanie codziennych problemów oraz jest zdolna podejmować nowe wyzwania i wykorzystywać nowe możliwości. Gdy brak tej wolności, zbyt wiele decyzji jest ograniczonych zasadami — które nigdy nie uwzględniają wszystkich okoliczności — i zbyt wiele z nich łąduje w końcu na biurkach dyrektorów, pochłaniając tylko ich czas i spowalniając działanie całej organizacji.

Łatwo jest oszacować poziom swobody — przyjrzyj się tylko ograniczeniom wynikającym z zasad działania i zakresowi delegacji uprawnień. Porozmawiaj z pięcioma kierownikami i poproś o opisanie narzuconych im ograniczeń w podejmowaniu decyzji. Spytaj, czego mogliby dokonać, gdyby poszerzono im pole działania.

Gdy będziesz miał już pewność co do poziomu lęku i swobody, przygotuj dwa jednostronicowe raporty. Pierwszy będzie zawierał wyniki dyskusji na temat strachu. Wypunktuj z obu dyskusji kluczowe wnioski dotyczące poszczególnych pytań. Drugi raport powinien pokazywać, w jaki sposób na proces decyzyjny narzucane są ograniczenia. Powinien też zawierać konkluzje dotyczące stosowności tychże ograniczeń.

Jesteś gotowy umiejscowić swoją organizację na wykresie strachu i wolności (rysunek 3.1).



Rysunek 3.1. Układ współrzędnych do analizy strachu i wolności

Spójrz na wyniki analizy. Oceń odpowiedzi dotyczące zakresu swobody w następującej skali: szeroki (pełna odpowiedzialność i prawo podejmowania wszelkich koniecznych decyzji), przeciętny (niemożność podejmowania kluczowych decyzji) i wąski (konieczność konsultacji nawet w przypadku błahych decyzji). Następnie dokonaj oceny natężenia strachu, również w trzystopniowej skali — wysokie, średnie, niskie. (Wysokie natężenie oznacza, że ludzie boją się dokonywać zmian, wysuwać propozycje, mieć inny punkt widzenia niż przełożeni, a także obawiają się utraty pracy. Niskie natężenie oznacza, że w małym stopniu wykorzystuje się uprawnienia wynikające z hierarchii, ludzie swobodnie wyrażają swoje poglądy i próbują nowych metod osiągnięcia wyników oraz są spokojni o swoje stanowiska. Średnie natężenia oznacza sytuację pośrednią).

Spróbuj teraz umieścić swoją firmę w układzie współrzędnych. Z jej pozycji wywnioskujesz, jakie wspólne zachowania mogą funkcjonować w ramach organizacji:

- ❖ niskie natężenie strachu + szeroki zakres swobody = innowacyjność, akceptacja zmian, skłonność do eksperymentowania;
- ❖ niskie natężenie strachu + wąski zakres swobody = frustracja, rzucanie wyzwań przełożonym, łamanie zasad;
- ❖ wysokie natężenie strachu + szeroki zakres swobody = przekazywanie uprawnień w górę, wspólne podejmowanie decyzji, niska innowacyjność;
- ❖ wysokie natężenie strachu + wąski zakres swobody = uzależnienie od zasad i precedensów, opór przeciwko zmianom.



### Źródła informacji

Wszelkie niedawno przeprowadzane analizy kultury czy atmosfery panującej w firmie powinny zaopatrzyć Cię w przydatne dane. Przyjrzyj się również aktualnym analizom klientów, szczególnie informacjom na temat elastyczności i gotowości do współpracy — może dostrzeżesz jakieś wskazówki. Innym sposobem zrozumienia kultury Twojej firmy może być rozmowa z ludźmi, którzy od niedawna w niej pracują, szczególnie jeśli przyszli z organizacji znanej z postępowości. Będą potrafili natychmiast powiedzieć, co wydaje im się zaskakujące, rozczarowujące i co wymaga zmiany.

## Macierz umiejętności (analiza talentów)

Analiza kultury pokazuje, w jaki sposób Twoja organizacja wykonuje swoje zadania. Analiza umiejętności i talentów pokazuje, co potrafią pracownicy firmy.

Ludzie — szczególnie dyrektorzy „mający misję do spełnienia” — często zapominają, że organizacja ma ograniczony zasób wiedzy i umiejętności. Może się okazać, że Twoja firma po prostu nie posiada wystarczających umiejętności, pozwalających jej wykonać określoną pracę. Może też nie mieć dość szerokiego zakresu talentów, żeby znacząco podnieść obecny poziom złożoności.

Być może ostatnio przeprowadzano w firmie audyt umiejętności i talentów. Jeżeli tak — dodaj jego wyniki do całej sterty materiałów, które gromadzisz w procesie planowania strategicznego. Jeżeli nie — pełna analiza talentów i umiejętności to wielkie przedsięwzięcie. Obejmuje identyfikację kwalifikacji potrzebnych w Twojej działalności oraz stopnia, w jakim posiadają je poszczególni pracownicy. Ocena talentów oznacza określenie, kto potrafi dalej się rozwijać i w jakim tempie.

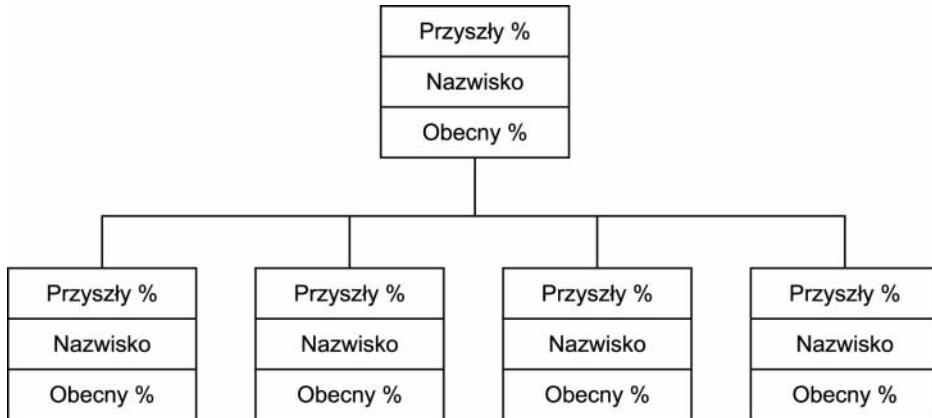
Jakiegokolwiek informacje są lepsze niż żadne, więc jeżeli nie przeprowadzałeś takich badań, musisz przeprowadzić skróconą analizę. Najlepszym sposobem uzyskania tych danych jest poproszenie kierowników o wyartykułowanie tego, o czym i tak myślą i rozmawiają. Procedura wygląda tak, jak podano poniżej.

Najpierw narysuj schemat organizacyjny. W tym zadaniu wystarczy uwzględnić tylko kierownictwo średniego i wyższego szczebla. Pracowników należących do tej grupy najtrudniej zwerbować i zazwyczaj są oni wąsko wyspecjalizowani — więc również nieelastyczni (patrz rysunek 3.2).

Wykorzystaj ten schemat do rejestrowania informacji. Poproś o pomoc w ich zbieraniu ludzi z działu kadr lub kierowników.

Najpierw musisz odpowiedzieć na dwa pytania: Jaki procent wiedzy i umiejętności potrzebnych poszczególnym osobom mają one w dniu dzisiejszym? Jaki odsetek wiedzy i umiejętności, które mogą im się przydać w przyszłości, mają one w dniu dzisiejszym?

Gdy masz już odpowiedzi dotyczące wszystkich osób uwzględnionych w schemacie (albo przynajmniej reprezentatywnej grupy — jeśli pracujesz w wielkiej organizacji), wpisz liczby. Odsetek dotyczący teraźniejszości wpisz poniżej nazwiska osoby, natomiast dotyczący przyszłości — powyżej. Możesz zaokrąglić liczby nieprzekraczające 80%.



Rysunek 3.2. Analiza umiejętności i talentów

Zadaj teraz trzecie pytanie: O ile szczebli ponad obecnie zajmowany jest w stanie wspiąć się dana osoba w ciągu następných 5 – 7 lat? Czy będzie to: a) 1 szczebel, b) 2 szczeble, c) 3 szczeble, d) 4 i więcej szczebli?

Wszystkim odpowiedziom (a – d) przyporządkuj różne kolory, po czym pokoloruj pola odpowiadające poszczególnym osobom. Jeżeli ktoś nie zmierza w górę, zostaw jego pole niepokolorowane.

Ten zbiór informacji powstał na podstawie bezpośrednio wyrażanych spostrzeżeń kierowników, a nie żadnego formalnego systemu. Jest jednak prawdopodobne, że będzie co najmniej w 75% dokładny. Dopóki będziesz pamiętał o tym ograniczeniu, dane te będą w wystarczającym stopniu odzwierciedlały realia, które muszą być uwzględnione później w planowaniu strategicznym.

### Źródła informacji

Wszelkie formy audytu umiejętności, analizy potrzeb szkoleniowych, zbiory ocen pracowników, dane dotyczące wypłaty premii czy względnych stawek wynagrodzeń zawierają potrzebne informacje, albo przynajmniej przydatne wskazówki.

## Analiza wyników finansowych

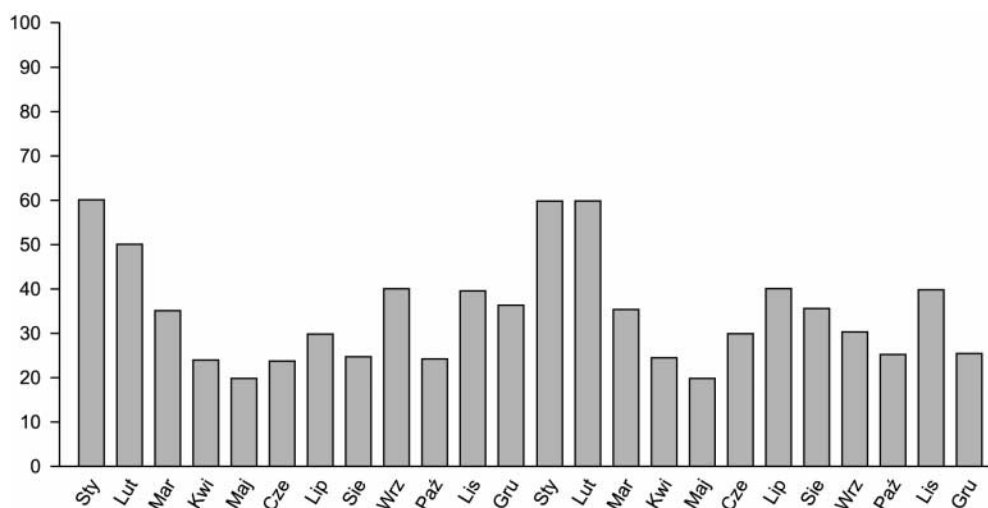
To analiza, którą prawdopodobnie wykonasz z minimalnym wysiłkiem. Pracownicy działu finansów albo księgowości zapewne mają gotowe dane, gromadzone na potrzeby miesięcznej i rocznej sprawozdawczości.

Charakter danych, które będziesz musiał przedstawić, zależy od charakteru Twojej firmy. Niezależnie od tego, jakie informacje są gromadzone, upewnij się, że obejmują one:

- ❖ zysk z podziałem na produkty lub usługi;
- ❖ marżę z podziałem na produkty lub usługi;

- ❖ rentowność sprzedaży z podziałem na produkty lub usługi;
- ❖ wyniki w porównaniu z budżetem, z podziałem na produkty lub usługi;
- ❖ rentowność aktywów w poszczególnych oddziałach;
- ❖ koszty ogólnego zarządu w poszczególnych oddziałach;
- ❖ analizę wartości dla akcjonariuszy w poszczególnych oddziałach.

Zgromadzone dane powinny być przedstawione w formie wykresu słupkowego (rysunek 3.3). Powinny obejmować okres dwóch lat, licząc od ubiegłego miesiąca, a każdy miesiąc powinien być zobrazowany odrębnym słupkiem. Na tym samym wykresie powinien również zaprezentować budżet oraz prognozy. Wszystkie dane dotyczące jednego produktu (usługi) powinny znaleźć się na tej samej stronie.



Rysunek 3.3. Analiza finansowa

Ten arkusz danych może się pokrywać ze sprawozdaniami zarządu. Jeżeli informacje te są dla Ciebie nowe, na pewno czeka Cię kilka niespodzianek.

### Źródła informacji

Większość danych znajdziesz w dziale finansów albo jego pracownicy pomogą Ci je znaleźć (obliczyć). Jeżeli będą niekompletne, zwróć się do kierownika działu albo do działu sprzedaży — możliwe, że prowadzą tam własne zestawienia.

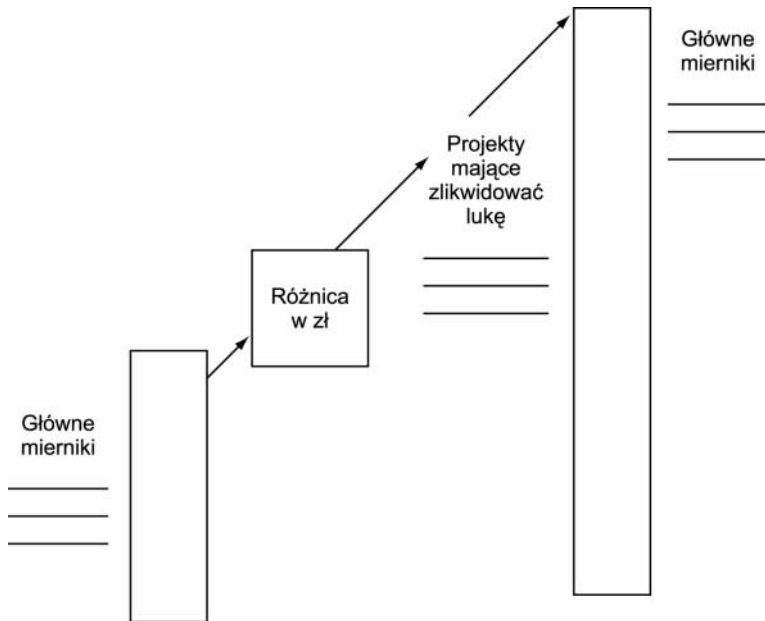
## Analiza wyników procesów (z wykorzystaniem analizy luki optymalności)

Wyniki procesów mogą być oceniane na wiele sposobów. Wykorzystałem tu analizę luki optymalności, będącą jednym z moich ulubionych narzędzi — ponieważ jest so-

lidna, elastyczna i zawsze wydobywa na powierzchnię interesujące informacje (rysunek 3.4). Opisałem ją w innej mojej książce, zatytułowanej *The Third Principle: How to get 20 per cent more out of your business*, pokazując również, w jaki sposób może się ona stać punktem wyjścia do osiągnięcia sukcesu (więcej informacji znajdziesz na stronie [www.lakegroup.com.au](http://www.lakegroup.com.au)).

Wybierz pięć najważniejszych procesów zachodzących w Twojej organizacji. Stwórz jasny obraz optymalnego stanu każdego z nich. Stan optymalny istnieje wtedy, gdy wszystkie komponenty procesu pracują tak, jak mogą najlepiej (nie jest to stan idealny — w którym wszystko działa perfekcyjnie). Stan optymalny osiąga się, gdy wszyscy pracują tak, jak najlepsi pracownicy firmy, gdy wszystkie procesy przebiegają gładko i bez usterek (tak samo, jak najsprawniej przebiegające procesy w Twojej organizacji), gdy wszyscy klienci przynoszą zyski i nie powodują problemów (tak samo, jak Twoi najlepsi klienci) itd.

Wyobraź sobie, w jaki sposób optymalizacja wpłynęłaby na główne mierniki działalności (takie jak sprzedaż, zysk, ilość odpadów, czas uruchomienia produkcji itd.). To efekt doprowadzenia procesów do stanu optymalnego. Wpisz te informacje w polu obok wysokiego słupka po prawej stronie rysunku (rysunek 3.4).



Rysunek 3.4. Analiza luki optymalności

Zastanów się teraz nad bieżącą sytuacją. Wykorzystując te same mierniki, za pomocą których opisałeś stan optymalny, przedstaw rzeczywistą sytuację Twojej firmy.

Jak duża jest luka pomiędzy obecnymi działaniami i wynikami a możliwą wydajnością? Albo inaczej: jak daleko jesteś od stanu optymalnego?

Oblicz konsekwencje pozostawania w obecnym stanie odejmując zyski bieżące od zysków, które mógłbyś osiągnąć w stanie optymalnym. Wpisz wynik w odpowiednim polu. Wykonując obliczenia, upewnij się, że uwzględniłeś koszty pozostawania poniżej stanu optymalnego oraz koszty utraconych korzyści — których nie osiągnąłeś, ponieważ ograniczała Cię luka optymalności.

Zazwyczaj firma wykorzystuje najwyżej 80% swojego potencjału. Możliwe, że znajdziesz się znacznie poniżej tego poziomu. Oznacza to pokazną sumę pieniędzy.

Jest również bardzo prawdopodobne, że zadanie to sprowokuje Cię do spojrzenia na Twoją organizację z innej perspektywy. Niemal wszystkie teorie zarządzania (a co za tym idzie, również praktyka zarządzania) opierają się na dwóch zasadach organizacyjnych: wydajności i efektywności. Choć są to ważne kryteria oceny przedsiębiorstwa, nie pozwalają jednak porównać stanu bieżącego z optymalnym.

To proste narzędzie zmusiło Cię do zadania sobie innego rodzaju pytań i spojrzenia na firmę z innego punktu widzenia. Nadszedł czas, żeby stworzyć listę projektów, których realizacja pozwoli Twojej organizacji przejść ze stanu obecnego do stanu optymalnego. (Może się ona różnić od listy projektów bieżąco realizowanych, ponieważ rozpoczynasz je z innej pozycji startowej). Wpisz tę listę w odpowiedniej kolumnie.

### *Źródła informacji*

Prawdopodobnie dysponujesz jakimiś danymi na temat wyników procesów, szczególnie jeśli duża liczba pracowników wykonuje podobne zadania. Dane te mogą być rejestrowane przez kierowników lub przez liczniki maszyn, mogą też być wykorzystywane przez osoby kalkulujące koszty i ceny. Jeśli nie masz wystarczającej ilości informacji, poproś o współpracę grupę pracowników z pierwszej linii (tych, którzy osobiście biorą udział w realizacji procesów) i stwórzcie razem mapę procesu. Wychwyć niepotrzebne kroki, opóźnienia i rzeczywistą ilość pracy wykonywaną w ramach procesu. Oblicz przybliżony koszt jednostkowy. Przeprojektuj proces, pokazując, jak mógłby przebiegać. Podsumuj ilość pracy i oblicz ponownie koszt jednostkowy. Część potrzebnych danych może być zawarta w wykonanych poprzednio analizach.

## Analiza ryzyka

Istnieje cała branża zajmująca się analizą ryzyka, szczególnie ubezpieczeniowego i prawnego. Analiza ryzyka na potrzeby planowania strategicznego jest skromniejsza niż te, które prawdopodobnie wykonywałeś dla poszczególnych części Twojej firmy, i skupia się na możliwych konsekwencjach najbardziej prawdopodobnych zagrożeń. Zastanów się nad następującymi pytaniami:

- ❖ Jakie jest największe ryzyko związane z klientami?
- ❖ Jakie zagrożenie może najpoważniej wpłynąć na realizację procesów?
- ❖ Jakie działania konkurentów mogą Ci najbardziej zaszkodzić?
- ❖ Jakie ryzyko wiąże się z Twoimi pracownikami?
- ❖ Jakie ryzyko stwarzają nieruchomości i wyposażenie?

Dla każdego z tych obszarów ryzyka narysuj czterokolumnową tabelę (patrz tabela 3.1).

Tabela 3.1. Analiza ryzyka

Ryzyko	Wpływ	Konsekwencje w zł	Prawdopodobieństwo
--------	-------	-------------------	--------------------

W pierwszej kolumnie wpisz listę zagrożeń, w obliczu których stoisz. Powinny to być zagrożenia w pewnym stopniu realne, a nie np. „zderzenie komety z Ziemią”, ryzyko którego nie tylko jest (mam nadzieję) bardzo niewielkie, ale też trudno się przed nim zabezpieczyć. Powinny one również mieć na tyle duży rozmiar, żeby wywierać zauważalny wpływ na Twoją firmę, a horyzont czasowy ich wystąpienia nie powinien przekraczać 12 – 24 miesięcy.

Druga kolumna pokazuje wpływ danego zagrożenia na Twoją organizację w razie jego rzeczywistego wystąpienia. To część opisowa, która powinna zawierać kilka słów wyjaśnienia.

Trzecia kolumna służy oszacowaniu skutków ewentualnego wystąpienia zagrożenia. Będzie to wyrażony w złotych utracony zysk za okres jednego roku.

W czwartej kolumnie oszacuj prawdopodobieństwo faktycznego wystąpienia danego zagrożenia. Jeżeli jest wysokie — przypisz mu ocenę 1, jeżeli średnie — oceń na 3, natomiast jeśli jest odległe — przypisz mu piątkę.

### *Źródła informacji*

Tę analizę możesz przeprowadzić z pomocą osób, które zajmowały się ustalaniem wymogów ubezpieczeniowych. Warto zacząć od działu księgowości. Jeżeli brakuje takich danych, zwróć się do kierowników działów, które mogą najbardziej ucierpieć w razie wystąpienia zagrożenia. Możliwe, że zastanawiali się już nad ryzykiem i jego skutkami. Niektóre potrzebne informacje znajdziesz również w wykonanych poprzednio analizach.

## Analiza zasobów na podstawie wyników

W większości organizacji istnieją projekty, procesy, produkty lub usługi, które nie są warte inwestowania w nie czasu i pieniędzy. Kiedyś mogły być ważne dla firmy, ale straciły już znaczenie. Mogą to być pozostałości nieudanej próby realizacji dobrego pomysłu. Mogą również stanowić wyraz próżności dyrektora. Inwestycje te podkopują finanse organizacji i odciągają ludzi od pożyteczniejszych zajęć.

Najlepszym sposobem zdemaskowania tych organizacyjnych oszustów jest stworzenie listy projektów, kluczowych procesów oraz produktów i usług, pochłaniających znaczne ilości czasu i (lub) zasobów. Lista ta znajdzie się w pierwszej kolumnie trzykolumnowej tabeli (patrz tabela 3.2).

Tabela 3.2. Analiza zasobów na podstawie wyników

Projekty, procesy, produkty, usługi	Koszty	Wyniki
--	--------	--------

W drugiej kolumnie wpisz wszystkie koszty związane z poszczególnymi elementami listy, uwzględniając w nich czas, materiały, wyposażenie, czynsz, czas poświęcany przez kierownictwo — czyli wszystko. Oblicz nakłady poniesione w ciągu ostatnich dwunastu miesięcy.

W trzeciej kolumnie wpisz wszystkie wyniki osiągnięte w ciągu ostatniego roku dzięki poniesieniu tych nakładów. Powinny one obejmować przychody ze sprzedaży, zaoszczędzone koszty, wszelkie odkryte możliwości. Możliwa przyszła sprzedaż nie powinna być brana pod uwagę, ponieważ nie została jeszcze zrealizowana. Analizujemy wyniki osiągnięte do tej pory.

Informacje te można teraz przenieść do diagramu o czterech polach, wyraźnie pokazującego, które elementy charakteryzują się niskimi kosztami i wysoką opłacalnością, niskimi kosztami i niską opłacalnością, wysokimi kosztami i wysoką opłacalnością oraz wysokimi kosztami i niską opłacalnością (rysunek 3.5).



Rysunek 3.5. Analiza kosztów w porównaniu z opłacalnością

Elementy, które pochłaniają wysokie koszty, niewiele dając w zamian, będą wymagały szczególnej uwagi na dalszym etapie planowania strategicznego.

### Źródła informacji

Jeżeli w Twojej firmie funkcjonuje jakaś forma rachunku kosztów procesów, powinny również istnieć kody zidentyfikowanych zadań, będziesz więc mógł łatwo zebrać raporty lub poprosić o ich sporządzenie. Jeżeli nie istnieje taki system śledzenia kosztów,

pojedyncza osoba będzie miała duże trudności ze zgromadzeniem danych. Najlepiej poprosić kierowników odpowiedzialnych za poszczególne pozycje na liście o określenie kosztów i wyników oraz dokonanie obliczeń. Są oni najbliższymi źródłami informacji i prawdopodobnie prowadzą jakieś rejestry.

## Analiza przyczynowo-skutkowa

W złożonym, zabałaganionym systemie, jakim jest organizacja, „wąskie gardła” blokują przepływy pracy, wadliwe procesy kuleją sobie bez nadzoru, pilne problemy wchodzi w parady priorytetowym zadaniom, a konflikty międzyludzkie zajmują miejsce pożądanym sposobów prowadzenia interesów. Zbyt często problemy te pozostają niewidoczne. Zbyt często też osoby znajdujące się najbliższe nie potrafią ich zidentyfikować i dostrzec ich skutków.

Wiesz, że tego rodzaju problemy istnieją w organizacjach. Wiesz o tym, ponieważ realizacja zadania wymagającego w sumie 40 minut pracy (które w związku z tym powinno być wykonane w ciągu najwyżej połowy dnia) może zająć 30 dni w ramach procedury przetwarzającej je niezliczoną ilość razy, w każdym przypadku zmuszającej do kilkudniowego oczekiwania na swoją kolej. Straty pracy możesz zaobserwować, patrząc na menedżerów taszczących do domów teczkę wypchane papierami, nad którymi spędzają noce, podczas gdy ich pracownicy marnują całe dni, wykonując zadania nietworzące wartości dodanej.

Wiesz, że organizacja ponosi wyższe koszty, niż powinna, ale przyczyna strat nie jest oczywista.

Analiza przyczynowo-skutkowa to prosta metoda wydobywania na światło dzienne przyczyn problemów hamujących Twoją firmę, których nikt nie potrafi łatwo zidentyfikować. Nie jest tożsama z analizą Ishikawy (szkieletową), z którą obeznane są osoby zajmujące się zarządzaniem jakością, lecz jest narzędziem o innej strukturze, noszącym tę samą nazwę.

Pierwszym krokiem jest wybór grupy pracowników zaangażowanych w realizację najważniejszych dla firmy procesów, pochłaniających dużą ilość zasobów i (lub) ludzi. Powinny się w niej znaleźć osoby z pierwszej linii oraz kierownicy średniego i wyższego szczebla. Podziel ich na trzy grupy.

Krok drugi polega na niezależnej pracy tych grup. Ma ona sprawdzić, co tak naprawdę przeszkadza ludziom w dobrym wykonywaniu ich obowiązków i co ich najbardziej frustruje. Spisz ich uwagi na tablicy i poproś o przeprowadzenie analizy ABC. Jest ona tak prosta, jak jej nazwa. Poproś grupę o spojrzenie na listę i wskazanie pięciu najbardziej irytujących elementów — nadaj im kategorię A. Kolejnym pięciu przyznaj kategorię B, natomiast reszta to kategoria C. To wszystko, czego potrzebujesz od każdej z grup.

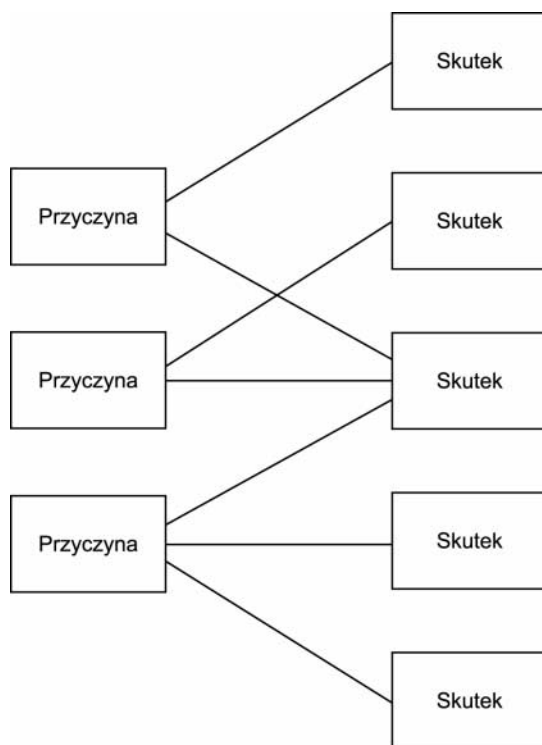
Trzeci krok polega na zebraniu wyników z poszczególnych grup i sporządzeniu prostych kart dla wszystkich elementów kategorii A i B. Aby to zrobić, musisz połączyć wszystkie trzy listy, a tam, gdzie poszczególne grupy użyły różnych sformułowań na



określenie tych samych elementów, musisz dobrać odpowiednie słowo, opisujące, co wszyscy mieli na myśli. Każdy irytujący element musi mieć własną kartę.

Podczas wykonywania czwartego kroku spotkasz się ponownie z niektórymi uczestnikami badania. Musisz połączyć trzy grupy w jedną, wybierając z nich najbardziej wnikliwe osoby. Zaprosz je do udziału w dalszej części warsztatów. Rozłóż karty na stole i poproś zespół o ich logiczne pogrupowanie. Zazwyczaj ludzie nie mają z tym szczególnych problemów. Poproś o podanie wspólnej cechy, łączącej elementy w ramach poszczególnych zbiorów kart. Nadaj zbiorom nazwy oddające ich charakter.

Teraz poproś o wskazanie, czy któreś z elementów wypisanych na kartach lub ujętych w zbiorach stanowią przyczyny występowania innych. Rozłóż karty na stole lub — jeśli potrzebujesz więcej miejsca — na podłodze w taki sposób, żeby przyczyny poprzedzały skutki. Połącz przyczyny ze skutkami za pomocą kawałków sznurka (rysunek 3.6). Choć może się to wydawać przedszkolną zabawą, menedżerom się spodoba.



Rysunek 3.6. Analiza przyczynowo-skutkowa

Spytaj, czy dostrzegają jakieś inne przyczyny występowania efektów przedstawionych na niewykorzystanych kartach. W razie potrzeby sporządź dodatkowe karty.

Masz teraz małą grupę kart reprezentujących kluczowe przyczyny napotykanych przez pracowników problemów. Jeżeli zaangażowane osoby i analizowane procesy były w miarę typowe dla Twojej organizacji, widzisz pełną grę problemów, które prawdopodobnie nękają całą firmę. Zazwyczaj jest to bardzo interesujące.

*Źródła informacji*

Ta analiza opiera się na wiedzy osób biorących udział w realizacji procesów. Ludzie zazwyczaj wiedzą, gdy coś źle idzie, i wykorzystując ten schemat analizy potrafią określić przyczyny problemów — nawet jeśli nie udaje im się dokonać tego na własną rękę. Uzupełniającymi źródłami danych mogą być mapy procesów, informacje dotyczące wyników procesów oraz sprawozdania z audytów wewnętrznych.