

**STRATEGICZNA
MAPA DROGOWA
AKADEMII WSB
2021-2025
z perspektywą 2030**

STRATEGICZNA MAPA DROGOWA AKADEMII WSB 2021-2025

Z PERSPEKTYWĄ 2030

Lublin/Dąbrowa Górnicza, styczeń 2021

Spis treści

Spis treści.....	3
Wstęp.....	4
Metodyka prac.....	5
Badania celowe	5
Badania reprezentatywne	6
Analiza desk research.....	6
Warsztaty strategiczne.....	7
Synteza analizy i diagnozy strategicznej.....	8
Rekomendacje strategiczne.....	9
Perspektywy i scenariusze rozwojowe AWSB.....	11
Perspektywa klienta (interesariusza)	11
Perspektywa procesów wewnętrznych	15
Koncepcja ideowa strategicznego rozwoju Akademii WSB.....	17
Idea strategiczna	19
Wizja strategiczna oraz perspektywiczna	20
Wizja strategiczna	20
Wizja perspektywiczna	21
Core strategii.....	21
Podsumowanie koncepcji ideowej	23
Nowa Misja Akademii WSB.....	24
Strategiczna Mapa Drogowa – opis metodyki.....	25
Elastyczność planowania rozwoju.....	25
Uczenie się organizacji	27
Strategia personalizacji	27
Strategiczne kierunki rozwoju Akademii WSB.....	28
Cele strategiczne	29
Cele strategiczne	29
Spisy	30
Spis wykresów	30
Spis tabel	30

Wstęp

Niniejsza Strategiczna Mapa Drogowa jest wyrazem ambicji i odwagi Władz i Pracowników Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej.

Decyzja Jej Magnificencji Rektor dr hab. Zdzisław Dacko-Pikiewicz, prof. AWSB, o tym żeby nowa strategia dla Akademii WSB była dokumentem wizjonerskim, nieszablonowym i unikalnym, spowodowała, że Instytut Rozwoju Szkolnictwa Wyższego „IRSW” przygotował dla dąbrowskiej uczelni nowatorską metodykę, którą nazwał strategiczną mapą drogową. Opiera się ona na elastycznym modelu realizacji, który umożliwi uczelni sprawne dokonywanie korekt i weryfikację podejmowanych działań, adekwatnie do zmieniających się warunków rynkowych, a także stosownie do własnych doświadczeń szkoły wyższej związanych z pracami strategicznymi. Strategiczna mapa drogową definiuje kierunki strategiczne, do których dąży uczelnia. Ich brzmienie jest krótkie i łatwe do zapamiętania, po to aby każdy pracownik w szybki sposób potrafił je sobie przyswoić i wiedział jakie są ambicje i zamierzenia organizacji. To w jaki sposób wspomniane kierunki zostaną osiągnięte nie jest „sztywnym gorsetem” nakładanym na uczelnię w postaci odgórnego harmonogramu realizacji celów. Środki, ich wielkość i poziom zaawansowania Akademia będzie mogła swobodnie dobierać w trakcie realizacji Nowej Strategii.

Akademia WSB jest pierwszą szkołą wyższą w Polsce, która zdecydowała się na taki model realizacji strategii.

Opracowanie Strategicznej Mapy Drogowej Akademii WSB 2021-2025 z perspektywą 2030 poprzedziły etapy zaawansowanych i wielowymiarowych prac badawczych i analitycznych oraz warsztatów strategicznych. Kilkunastoosobowy zespół Instytutu Rozwoju Szkolnictwa Wyższego – który koordynował i prowadził proces prac strategicznych – opracował w trakcie etapu analizy i diagnozy strategicznej 4 różne dokumenty, które liczą blisko 500 stron. W badaniach interesariuszy (studenci, absolwenci, słuchacze, partnerzy i kadra AWSB) wzięło udział 1.557 osób. W reprezentatywnych badaniach mieszkańców województwa śląskiego – które zrealizował ogólnopolski ośrodek badawczy Instytut Badań Społecznych i Rynkowych „IBRiS” – o różne opinie na temat Akademii WSB zapytano 846 osób. W 40-godzinnych 5 warsztatach strategicznych aktywne pracował 12-osobowy Zespół Strategiczny AWSB. W trakcie czwartego warsztatu strategicznego dokonano konsultacji koncepcji ideowej, kierunków strategicznych i celów z grupą 40 interesariuszy Akademii – byli to studenci, słuchacze, absolwenci, przedstawiciele biznesu, pracownicy naukowcy, a także kadra kierownicza i pracownicy administracji z wszystkich wydziałów, tj. Dąbrowy Górniczej, Cieszyna, Olkusza, Krakowa i Żywca.

Taki proces opracowywania nowej strategii dla Akademii WSB miał na celu precyzyjnie zidentyfikowanie problemów i potrzeb interesariuszy, a następnie uwzględnienie ich w projektowaniu rozwoju Uczelni. Strategiczna Mapa Drogowa ma być bowiem z jednej strony dokumentem wysokiej jakości, a z drugiej maksymalnie użytecznym, który w istotny sposób odpowiada na oczekiwania społeczności akademickiej, pracowników, partnerów oraz otoczenia społeczno-gospodarczego.

Strategiczną Mapę Drogową dla Akademii WSB opracował Instytut Rozwoju Szkolnictwa Wyższego „IRSW, dla którego praca z kadrami Akademii była niezwykle satysfakcjonująca. Dostarczała ona wielu inspiracji oraz nieustannie mobilizowała do opracowania strategii, która otworzy nowy rozdział w rozwoju Uczelni.

Rozdział 1

Metodyka prac

Metodyka prac nad Strategiczną Mapą Drogową składała się z 3 etapów:

- etap I – analiza i diagnoza strategiczna,
- etap II – warsztaty strategiczne,
- etap III – opracowanie dokumentu strategii rozwoju Akademii WSB wraz z planem wdrożenia i jej ewaluacji.

I etap obejmował realizację badań opinii (celowych i reprezentatywnych), a także przeprowadzenie analiz desk research. W ich wyniku powstał „**Raport Otwarcia. Wielowymiarowa analiza i diagnoza strategiczna Akademii WSB**”, który definiuje potencjały oraz bariery rozwojowe Uczelni.



II etap to 40-godzinne warsztaty strategiczne dla 12-osobowego Zespołu Strategicznego Akademii WSB. Celem warsztatów było wypracowanie optymalnych kierunków rozwoju Uczelni w zakresie wcześniej zdefiniowanych kluczowych obszarów wraz ze stworzeniem nowej misji oraz określeniem celów strategicznych i operacyjnych.

III etap to opracowanie dokumentu Strategiczna Mapa Drogowa Akademii WSB 2021-2025 z perspektywą 2030. Powstał on na podstawie wyników i efektów badań, analiz oraz moderowanych warsztatów strategicznych przeprowadzonych w ramach I i II etapu.

Poniżej krótko scharakteryzowano poszczególne części I i II etapu.

Badania celowe

Holistyczna koncepcja badań strategicznych obejmowała realizację celowych badań ilościowych wśród **4 grup interesariuszy**, oddziałujących na uczelnię zarówno w sferze wewnętrznej, jak i zewnętrznej, a więc:

- studentów,
- pracowników uczelni,
- absolwentów,
- otoczenia zewnętrznego (stakeholders).

Badania były realizowane w terminie: **od maja do czerwca 2020 roku**.

Aby rzetelnie podejść do weryfikacji założonego celu oraz przyjętej wiodącej hipotezy badawczej zaplanowano, że realizacja badań będzie odbywała się na podstawie kwestionariusza ankiety, którego zakres będzie maksymalnie zbliżony dla 4 badanych grup. Zdecydowano się na metodę ilościową i wybór **próby**

celowej. Badania zrealizowano techniką **CAWI** (*Computer-Assisted Web Interview* – wspomagany komputerowo wywiad przy pomocy strony www). Łącznie wysłano **10.429 zaproszeń e-mail**. Spośród tej grupy zaproszenia odczytało 5.741 osób, 1.889 kliknęło w link do ankiety, **1.557 osób zaczęło wypełniać ankietę**, a **1.105 zakończyło badanie w pełni** (wypełniając wszystkie pytania).



Szczegółowe wyjaśnienia, informacje, wykresy, tabele i opisy dotyczące wniosków i rekomendacji można odnaleźć w dokumencie „**Raport komparatystyczny z badań wielowymiarowej oceny strategicznej pozycji Akademii WSB**”.

Badania reprezentatywne



Badania reprezentatywne wśród społeczności województwa śląskiego zrealizował na zlecenie IRSW ogólnopolski ośrodek badawczy **Instytut Badań Społecznych i Rynkowych „IBRiS”**. Dla tych badań powstał oddzielny raport pt. „**Wizerunek i ocena strategicznej pozycji Akademii WSB. Badanie postrzegania marki uczelni wyższej. Raport z badania postrzegania Akademii WSB na tle innych uczelni wyższych przez mieszkańców województwa śląskiego**”.

Badanie ilościowe przeprowadzono w **technice CATI** (ang. *Computer Assisted Telephone Interviewing* – telefonicznego wywiadu wspomaganego komputerowo). Badanie z zastosowaniem doboru losowo-kwotowego objęło próbę reprezentatywną dla populacji regionu – **846 mieszkańców województwa śląskiego** pod względem wieku, płci i powiatu. Zastosowano ważenie poststratyfikacyjne.

Analiza desk research

Analizę desk research przeprowadzono w 4 głównych obszarach działalności Uczelni:

- **kształcenie** – analiza w zakresie umiędzynarodowienia Akademii WSB, analiza jakości kształcenia i potencjału kadry, analiza warunków kształcenia, analiza przychodów i kosztów z działalności w obszarze kształcenia, analiza infrastruktury uczelni pod kątem kształcenia,
- **ewaluacja działalności naukowej** – analiza jakości badań naukowych, analiza potencjału kadry oraz infrastruktury, analiza przychodów i kosztów z działalności w obszarze badania naukowe, analiza interdyscyplinarności zespołów projektowych, analiza infrastruktury uczelni pod kątem badań naukowych,
- **relacje z otoczeniem** – analiza wykorzystania potencjału gospodarczego regionu w działalności uczelni,
- **procesy wewnętrzne** – analiza procesów wsparcia podstawowej działalności uczelni, analiza sytuacji finansowej Akademii WSB, analiza procesów i dokumentów pod kątem wdrożenia Ustawy 2.0.

Ponadto opracowano:

- analizę dokumentacji i aktów wewnętrznych uczelni,
- **analizę interesariuszy Akademii WSB** wraz z mappingiem oraz oceną strategicznego wpływu interesariuszy na działalność Akademii,
- **analizę trendów edukacyjnych** w obszarze szkolnictwa wyższego.

Wnioski i rekomendacje płynące z analizy desk research można odnaleźć w dokumencie pt.: „**Raport ramowy z badania desk research w ramach diagnozy strategicznej Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej**”.



Warsztaty strategiczne

Warsztaty strategiczne obejmowały pięć spotkań po 8 godzin każde, a więc łącznie 40 godzin. Uczestniczyli w nich członkowie **Zespołu Strategicznego Akademii WSB**.

W trakcie warsztatów strategicznych dokonano modelu wyboru strategii na podstawie wyników analizy SWOT/TOWS oraz wariantowości sytuacji strategicznej AWSB. Przeprowadzono priorytetyzację grup interesariuszy, stworzono profil strategiczny dla każdej z nich, a także zdefiniowano kluczowe wartości dla poszczególnych grup. Opracowano całościową koncepcję ideową, której finalizacją była propozycja nowej misji Akademii WSB. Niezwykle istotną częścią warsztatów strategicznych było wyznaczenie kierunków rozwoju Akademii, a także zdefiniowanie do nich celów strategicznych i operacyjnych.

Podczas IV warsztatu dokonano konsultacji koncepcji ideowej oraz macierzy kierunków i celów z czterdziestoma interesariuszami, którzy nie brali do tej pory udziału w pracach nad Strategią. Byli to studenci, słuchacze, absolwenci, przedstawiciele biznesu, pracownicy naukowcy, a także kadra kierownicza i pracownicy administracji z wszystkich wydziałów, tj. Dąbrowy Górniczej, Cieszyna, Olkusza, Krakowa i Żywca. Uczestnicy tego warsztatu, pracując na tzw. kartach projektu, zgłosili propozycje ponad 50 różnych projektów do realizacji w ramach Strategicznej Mapy Drogowej. Finalną częścią warsztatów strategicznych było zdefiniowanie modelu zarządzania SMD, sposobu monitorowania, oceny, ewaluacji i aktualizacji Strategii.

Rozdział 2

Synteza analizy i diagnozy strategicznej

W ramach etapu analizy i diagnozy strategicznej IRSW przeprowadziło szereg analiz strategicznych:

- analizę SLEPT,
- analizę i ocenę SWOT,
- analizę M-M,
- analizę SWOT/TOWS,
- wariantowości strategicznej sytuacji AWSB.

Wszystkie te analizy przeprowadzono po to, aby mieć pewność co do wagi i rangi poszczególnych problemów i atutów oraz wyboru optymalnego sposobu postępowania strategicznego w celu rozwoju potencjałów AWSB i budowaniu przewagi konkurencyjnej. Wielowymiarowość analiz oceny sytuacji strategicznej Akademii miała na celu weryfikację ich komplementarności oraz ewentualną eliminację błędnych wniosków i rekomendacji.

Celem tego procesu było opracowanie jak najbardziej trafnych rekomendacji dotyczących strategicznych kierunków rozwoju Akademii WSB.

Rekomendacje strategiczne

Na podstawie przeprowadzonych analizy strategicznych rekomenduje się oparcie modelu planowania rozwoju organizacji w najbliższych latach na **jednoczesnym rozwoju atutów Akademii przy eliminacji wewnętrznych słabości oraz wykorzystywaniu nadarzających się szans płynących z otoczenia zewnętrznego**. Ponieważ jedne analizy pokazywały przewagę atutów nad słabościami (analiza M-M), drugie przewagę słabości nad atutami (SWOT/TOWS), przyjęto, że optymalnym modelem strategicznego rozwoju w zakresie wewnętrznych zasobów Uczelni, będzie próba odnalezienia równowagi pomiędzy inwestowaniem w silne strony, a eliminacją endogennych ograniczeń i bolączek rozwojowych.

Model strategicznego rozwoju AWSB



Przyjęto, że optymalnym modelem strategicznego rozwoju w zakresie wewnętrznych zasobów Akademii WSB, będzie próba odnalezienia równowagi pomiędzy inwestowaniem w silne strony, a eliminacją endogennych ograniczeń i bolączek rozwojowych.

Kluczowe atuty Akademii WSB:

- otwartość kadry zarządzającej na zmiany, innowacje i współpracę,
- potencjał i stabilność kadry,
- pozytywne oceny Akademii ze strony partnerów (wielowymiarowo), w tym wysoka ocena kompetencji zawodowych absolwentów AWSB przez partnerów (pracodawców),
- wzrastająca liczba studentów polskich i zagranicznych w AWSB.

Kluczowe słabości do eliminacji to:

- brak spójnej kreacji wizerunku marki AWSB,
- brak systemowych działań w zakresie budowania, utrzymywania i rozwoju relacji ze studentami i absolwentami,
- krytyczna ocena kadry co do oceny systemu zarządzania uczelnią i jej jednostkami.

Kluczowe szanse dla Akademii WSB:

- większa świadomość potrzeby samorozwoju w społeczeństwie,
- zwiększenie zainteresowania krótkimi, intensywnymi formami kształcenia, wspomaganymi nowoczesnymi technologiami,
- utworzenie dodatkowych funduszy wsparcia finansowego dla uczelni, wykorzystywanych w trybie konkursowym.



■ Model strategicznego planowania w rozwoju Akademii WSB

Akademia WSB w planowaniu strategicznego rozwoju powinna więc skupić się na tym, aby przy otwartości kadry zarządzającej na zmiany, innowacje i współpracę wykorzystać i rozwijać potencjał tkwiący w kadrze, pogłębiać i akcelerować współpracę z partnerami (czyniąc ją bardziej zaawansowaną i nastawioną na jakościowe aspekty kooperacji), budować wiarygodność i rozwijać jakość nauczania na rynku krajowym i zagranicznym.

Jednocześnie należy dążyć do tego, aby system zarządzania Uczelnią był bardziej partycypacyjny i uwzględniający potrzeby różnych grup interesariuszy, a relacje ze studentami i absolwentami powinny być oparte na systemowych działaniach.

Wszystkie działania Akademii WSB powinny być podejmowane w przemyślany sposób, aby budować spójny i trwały wizerunek Uczelni, tak aby kreować skojarzenia, które zostaną w precyzyjny sposób zdefiniowane.

Eliminacja kluczowych słabości sprowadza się bowiem w głównej mierze do braku dostarczania interesariuszom wartości. Ten proces powinien być przez Uczelnię zaplanowany w świadomy sposób i konsekwentnie realizowany. Badania celowe i reprezentatywne wyraźnie pokazały, że nie jest to w chwili obecnej realizowane.

Rozdział 3

Perspektywy i scenariusze rozwojowe AWSB

Wykonana analiza i diagnoza strategiczna pozwoliła na określenie rekomendacji dotyczących wyboru modelu strategicznego postępowania w rozwoju AWSB. **Model ten określił, że w pierwszej kolejności kierownictwo Akademii powinno skupić się na eliminacji wewnętrznych słabości przy jednoczesnym rozwijaniu własnych potencjałów.** Zaniechanie ograniczeń mankamentów Uczelni, a skupienie się priorytetowo na rozwoju atutów, w przyszłości może doprowadzić do sytuacji, w której nierozwiązane problemy wewnętrzne okażą się niezwykle istotną i trudną do usunięcia barierą rozwojową. Kolokwialnie mówiąc w pełnym momencie słabości będą tak ciężyły władzom AWSB, że będą ciągnęły całą organizację w dół. Waga słabości będzie bowiem w znaczący sposób przeważała wagę atutów.

W nawiązaniu do wniosków płynących z [rozdziału 2](#) oraz przeprowadzonej analizy i diagnozy strategicznej dokonano próby ich ekstrapolacji na perspektywy rozwojowe.



Opisując kluczowe perspektywy rozwojowe AWSB inspirowano się metodyką zaczerpniętą ze **Strategicznej Karty Wyników (Balanced Scorecard)**, gdzie spotykamy cztery perspektywy rozwojowe organizacji, a więc: perspektywę klienta (marketingową), perspektywę rozwoju i uczenia się (innowacyjną), perspektywę procesów wewnętrznych (operacyjną) oraz perspektywę finansową.

W swojej klasycznej wersji *Balanced Scorecard* jest systemem ujęcia (przełożenia) strategii biznesu na 4 odmienne perspektywy: finansową, klienta, wewnętrzną oraz innowacyjności (potencjału rozwoju) i uczenia się. W przypadku AWSB i planowania strategicznego w oparciu o model Strategicznej Mapy Drogowej skupiono się na 2 kluczowych perspektywach: interesariusza (klienta) i procesów wewnętrznych. Wybrano te dwie perspektywy w związku z wynikami analizy i diagnozy strategicznej oraz zdefiniowanego modelu postępowania, polegającego na inwestowaniu w silne strony, przy eliminacji i bolączek rozwojowych. To właśnie w tych dwóch perspektywach agregują się kluczowe atuty i słabości Akademii.

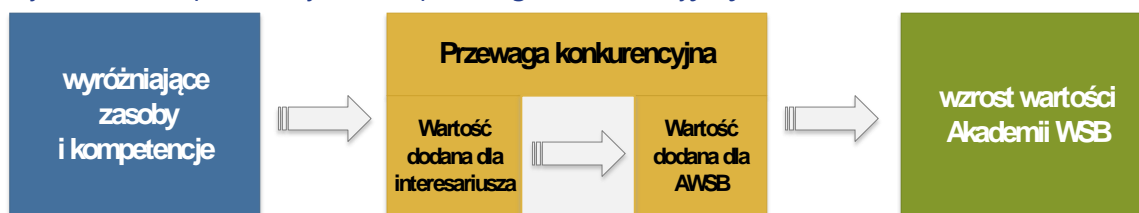
Perspektywa klienta (interesariusza)

Perspektywa klienta – w przypadku Akademii WSB właściwsze będzie używanie nazwy perspektywa interesariusza – jest niezwykle istotna z punktu widzenia uczelni i budowania przez nią przewagi konkurencyjnej.

W tradycyjnym modelu osiągnięcie przewagi nad konkurentami powinno zapewnić firmie wyższą rentowność. Podejście to wpisuje się w rozwijaną od połowy lat 80-tych XX w. koncepcję zarządzania wartością przedsiębiorstwa (*Value Based Management – VBM*), w której podstawowym celem przedsiębiorstw jest kreowanie wartości dla jego właścicieli (akcjonariuszy). Źródłem wzrostu wartości firmy jest przede wszystkim

tzw. ekonomiczna wartość dodana (*Economic Value Added – EVA*), która jest nadwyżką powstającą, jeżeli zwrot z zainwestowanego kapitału jest wyższy od jego kosztu.

Wykres 1. Współczesny model przewagi konkurencyjnej.



Źródło: opracowanie własne IRSW na podstawie M. Szymura-Tyc, *Zarządzanie przez wartość dla klienta - budowa wartości firmy*, www.zti.com.pl/institut/pp/referaty/ref4_full.html.

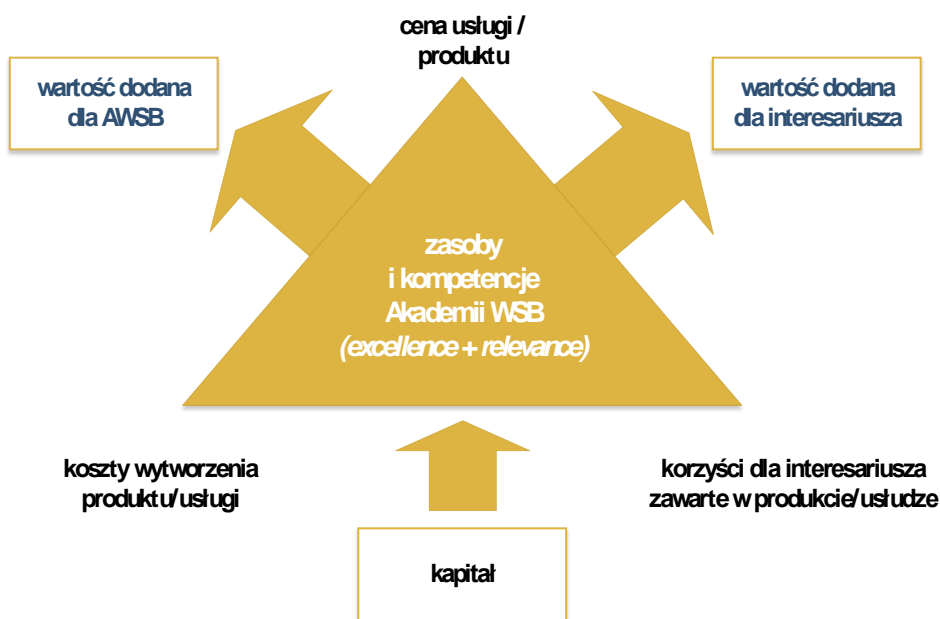
Oparcie podejścia do klienta przez AWSB na tej koncepcji byłoby niewłaściwe, ponieważ koncepcja zarządzania wartością firmy uwzględnia w niewystarczającym stopniu proces tworzenia niematerialnych zasobów¹. Zauważalnym faktem jest to, że w coraz większym stopniu wpływają one (niematerialne zasoby) na rynkową wartość organizacji. Większość badaczy tematu twierdzi i stan współczesnej wiedzy na to wskazuje, że znaczna część niematerialnych zasobów firmy powstaje w procesie **zarządzania przez wartość dla klienta**.

Na tym podejściu – zarządzania przez wartość dla klienta (w przypadku AWSB interesariusza) – Akademia powinna zbudować swoje strategiczne założenia w tej perspektywie.

Wartość dla interesariusza odgrywa wiodącą rolę w tworzeniu wartości dla Akademii poprzez cenę płaconą przez interesariuszy (studentów, słuchaczy, biznes itd.) za korzyści zawarte w usłudze/produkcje, powstałej w wyniku angażowania zasobów (kapitałów) Uczelni. Podstawowe zależności między ceną, kosztami dla Uczelni i korzyściami dla interesariusza, a zasobami AWSB i generowanymi na ich podstawie: wartością dodaną dla Akademii i wartością dodaną dla interesariusza przedstawiono na poniższym wykresie:

¹ Do zasobów tworzących tą dodatkową wartość należą m.in.: posiadane marki, reputacja, powiązania z partnerami i otoczeniem społecznym, posiadane i kontrolowane technologie, ponoszone nakłady na badania i rozwój, dobra lokalizacja czy posiadana sieć kontaktów. Patrz: M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s.31-39.

Wykres 2. Zarządzanie przez wartość w modelu przewagi konkurencyjnej opartej na zasobach.



Źródło: opracowanie własne IRSW na podstawie M. Szymura-Tyc, *Zarządzanie przez wartość dla ...*

Na wartość usługi/produktu składają się: wartość funkcjonalna, emocjonalna, poznawcza, społeczna i warunkowa. Wartość jest oceniana w momencie zakupu i w procesie użytkowania usługi/produktu. Ocenie podlegają nie tylko cechy samego produktu czy usługi, ale również **oceniane są relacje (związki), jakie nabywca nawiązał z organizacją oferującą daną usługę czy produkt**. Odczucie satysfakcji (będące bazą lojalności klienta) powstaje, wtedy gdy rezultaty nabycia i użytkowania usługi/produktu **przekraczają oczekiwania nabywcy** (pobudzone m.in. przez promocję, a w szczególności poprzez konsekwentne kreowanie marki i jej reputację)².

Zarządzanie przez wartość dla interesariusza jest zachodzącym w organizacji procesem, na który składają się cztery etapy: identyfikowanie, kreowanie, komunikowanie i dostarczanie wartości dla interesariusza (patrz: wykres poniżej). W przypadku Akademii WSB niezwykle istotne w tym procesie jest to, aby **oferować interesariuszom wysokiej jakości (excellence) usługi/produkty, które – dzięki sprzężeniu zwrotnemu powstałemu w wyniku feedbacku – są jednocześnie użyteczne (relevance) i trafiają wprost w oczekiwania interesariuszy**.

Wykres 3. Proces zarządzania przez wartość dla interesariusza.



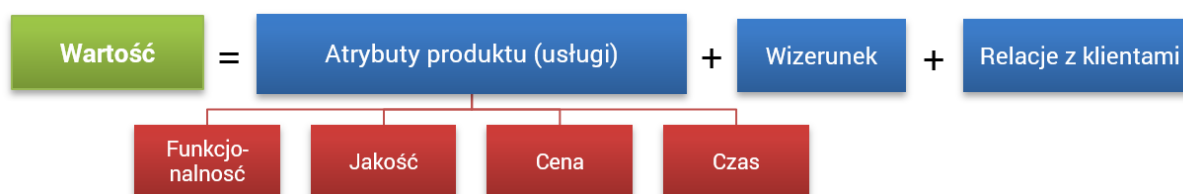
Źródło: opracowanie własne IRSW na podstawie M. Szymura-Tyc, *Zarządzanie przez wartość dla klienta...*

²M. Szymura-Tyc, *Zarządzanie przez wartość dla klienta - budowa wartości firmy*, www.zti.com.pl/institut/pp/referaty/ref4_full.html.

Proces zarządzania przez wartość dla interesariusza obejmuje zatem procesy zachodzące z zewnątrz do wewnątrz (*outside-in*), a więc przede wszystkim informacyjne procesy związane z pozyskiwaniem i przetwarzaniem wiedzy o szczególnych potrzebach i oczekiwaniach interesariuszy (*relevance*) w zakresie wartości i czynnikach, które je kształtują oraz procesy zachodzące z wewnątrz na zewnątrz (*inside-out*), które oznaczają komunikowanie wartości i dostarczanie najwyższej jakości wartości (produktu) klientom (*excellence*)³.

Ogólny model wartości oferowanej klientowi przedstawia się następująco:

Wykres 4. Model ogólny wartości oferowanej klientowi.



Źródło: opracowanie własne IRSW na podstawie Kaplan R.S., Norton D.P., *Czy niematerialne zasoby współgrają ze strategią twojej firmy?*, Harvard Business Review Polska, kwiecień 2004, s. 77.

Aby określić jakie wartości *outside-in* i *inside-out* są właściwe dla AWSB, w trakcie warsztatów strategicznych przeprowadzono ćwiczenie, które pozwoliło zbudować następującą macierz:

Tabela 1. Macierz wartości oferowanych przez AWSB różnym grupom interesariuszy – opinia Zespołu Strategicznego.

STUDENCI	PRACOWNICY
<ul style="list-style-type: none"> ▪ użyteczność wiedzy ▪ praktyczność wiedzy ▪ międzykulturowość ▪ przyjazność ▪ elastyczność ▪ eksperckość ▪ bliskość 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ przestrzeń do rozwoju ▪ swoboda w działaniu i myśleniu ▪ możliwość realizacji własnych ambicji ▪ prestiż ▪ stabilność ▪ możliwość szybkiego awansu ▪ elastyczność ▪ atmosfera pracy
SŁUCHACZE	PARTNERZY
<ul style="list-style-type: none"> ▪ użyteczność wiedzy ▪ indywidualizacja ▪ inspiracja ▪ rozwój 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ elastyczność i sprawność (szybkość, decyzyjność) ▪ kompetencje (m.in. użyteczność wiedzy, eksperckość) ▪ „business partner matching” ▪ odpowiedzialność

³ Ibidem.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ opieka ▪ przyjazność ▪ uczciwość 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ uczciwość ▪ prestiż Akademii i jej przedstawicieli ▪ zaufanie i wiarygodność ▪ gwarancja skuteczności ▪ przyjazność
--	---

Źródło: opracowanie własne IRSW na podstawie warsztatów z Zespołem Strategicznym AWSB.

Powyższe wartości bardzo silnie zostały zaakcentowane w koncepcji ideowej strategicznego rozwoju AWSB ([rozdział 4](#)), a także nowej misji Uczelni ([rozdział 5](#)).

Uwzględniając założenia ogólnego modelu wartości oferowanej klientowi, sformułowanego przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona, w powiązaniu z wartościami budującymi AWSB, kluczowe wydaje się **dostarczenie interesariuszom przez Akademię WSB wysokiej jakości usług/produktów, które są dla tych interesariuszy użyteczne oraz odpowiadają na ich oczekiwania i potrzeby.**

Perspektywa procesów wewnętrznych

W perspektywie procesów wewnętrznych identyfikuje się działania i procesy kluczowe dla realizacji celów sformułowanych w perspektywie klientów i finansów. Procesy te mają umożliwić organizacji kreowanie wartości, która przyciągnie i zatrzyma klientów docelowego segmentu rynku oraz spełnienie oczekiwań odnośnie wyników finansowych.

Hierarchia ważności działań dla AWSB w tej perspektywie przedstawia się następująco:

1. zarządzanie interesariuszami (zwiększanie wartości dla „klientów”),
2. procesy regulacyjne (doskonalenie procesów wewnętrznych i zewnętrznych),
3. zarządzanie operacjami (wytworzenie i dostarczanie dóbr lub usług),
4. innowacje (tworzenie nowych dóbr lub usług)⁴.



W zakresie perspektywy procesów wewnętrznych rekomenduje się **wdrażanie 3 strategii operacyjnych** w tym obszarze.



Strategia bliskich związków z interesariuszem (ważna podczas realizacji procesu customizacji czy procesu odtowarowienia produktu lub usługi) polega na oferowaniu wyróżniającej wartości dla „klienta” dzięki wysokiej jakości obsługi i bardzo dobrym relacjom z interesariuszem. Buduje ona wizerunek uczelni, do której interesariusz ma zaufanie. Dlatego też pozostałe cechy (atrybuty produktu lub usługi) są realizowane na wysokim, konkurencyjnym poziomie. Generalnie organizacje realizujące strategię bliskich związków z klientem dostosowują się do indywidualnych potrzeb klienta oraz mają znakomity serwis. W strategii tej na

⁴ Więcej: A. R. Chrzanowski, I. Głazewska, *Rola podejścia innowacyjnego w budowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Zarządzanie Zmianami. Zeszyty Naukowe 3/2010 (21), www.pou.pl.

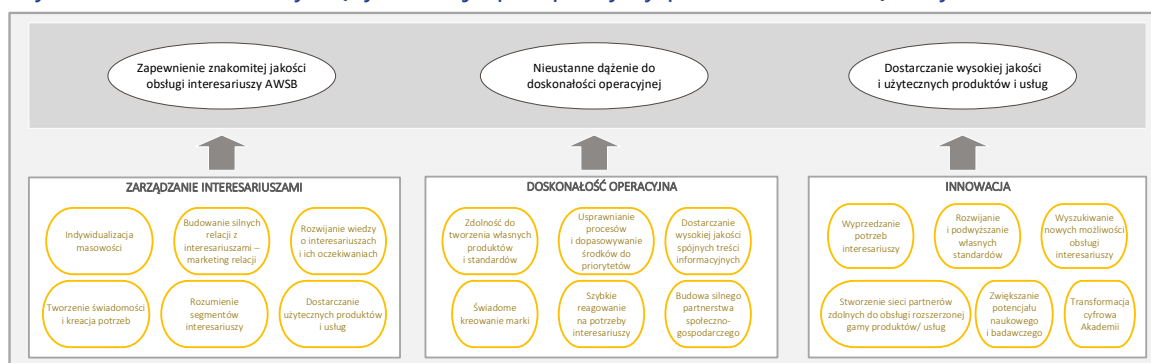
uwagę zasługuje rola, jaką odgrywa jakość usług i obsługi klienta. Do badania oraz monitorowania jakości usług stosuje się wiele metod, zarówno ilościowych, jak i jakościowych. Należy zatem stale badać, jakie działania spełniają oczekiwania interesariuszy, jakie je przekraczają i jakie są niewystarczające. Chodzi o to, aby usługa czy produkt były relewantne. To właśnie powinno stanowić podstawę stworzenia niepowtarzalnego sposobu znakomitej obsługi interesariuszy oraz utrzymania wysokiej jakości usług. **W przypadku AWSB ta strategia operacyjna jest bardzo istotna, bowiem stanowi bezpośrednią płaszczyznę kreacji marki i sprzedaży konkretnych wartości interesariuszom.** W przypadku szkół wyższych w Polsce takie podejście jest niezwykle rzadkie i uczelnie sporadycznie w sposób precyzyjny i przemyślany komunikują interesariuszom wartości, które stoją za ich marką.

Strategia przywództwa produktu/usługi (najbardziej innowacyjna) polega na oferowaniu wyróżniającej wartości dla interesariusza dzięki takim cechom lub atrybutom produktu lub usługi, jak dostępność, różnorodność i funkcjonalność oraz budowanie wizerunku organizacji oferującej produkty najlepsze w swojej klasie. Pozostałe cechy (jakość, koszty i relacje z klientem) realizowane są na wysokim, porównywalnym z konkurencją poziomie. Zasadniczo firmy realizujące strategię przywództwa produktu uważane są za oferujące najnowsze, innowacyjne produkty lub usługi, co wymaga budowania szczególnych kompetencji w zakresie innowacji. **W przypadku AWSB ta strategia operacyjna jest ważna ze względu na działania o charakterze antycypacyjnym** – mającym wyprzedzająco budować przewagę konkurencyjną uczelni.

Strategia doskonałości operacyjnej (prowadzi do utowarowienia produktu lub usługi) polega na oferowaniu wyróżniającej wartości dla interesariusza poprzez cechy lub atrybuty produktu lub usługi. Cechą wyróżniającą firmy realizującej strategię doskonałości operacyjnej jest najlepsza relacja ceny do jakości. W przypadku AWSB tę strategię operacyjną należy stosować z rozwagą, bowiem niekiedy może ona wpływać na obniżenie pożądanych relacji z interesariuszami. Jednakże w przypadku wielu usług o charakterze standardowym i powtarzalnym ta strategia może mieć swoje uzasadnienie.

Poniżej zaprezentowano na graficznym schemacie w jaki sposób można zaadaptować strategię operacyjną do specyfiki i wartości istotnych dla Akademii WSB.

Wykres 5. Model dotyczący rozwoju perspektywy procesów wewnętrznych Akademii WSB



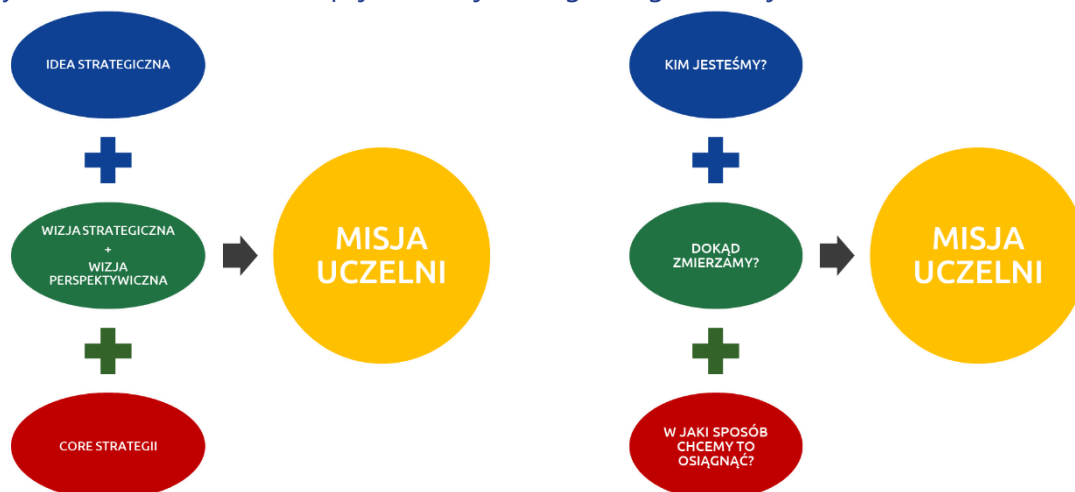
Źródło: opracowanie własne IRSW.

Rozdział 4

Koncepcja ideowa strategicznego rozwoju Akademii WSB

Koncepcja ideowa strategicznego rozwoju Akademii WSB opiera się na zdefiniowaniu idei strategicznej, wizji oraz core strategii. Te 3 obszary są ze sobą integralnie związane i łączą się w misję uczelni. Idea strategiczna odpowiada na pytanie *Kim jesteśmy?*, wizja *Dokąd zmierzamy?*, a core strategii *W jaki sposób chcemy to wszystko osiągnąć?*

Wykres 6. Struktura koncepcji ideowej strategicznego rozwoju.



Źródło: opracowanie własne IRSW.

Koncepcja ideowa strategicznego rozwoju jest w niezwykle silny sposób powiązana z dostarczaniem wartości interesariuszom. W celu precyzyjnego zdefiniowania w jaki sposób tożsamość AWSB ma być powiązana z misją został przez IRSW zdefiniowany model dynamiki 4 grup wartości (schemat prezentuje poniższy wykres).

Wykres 7. Model dynamiki 4 grup wartości.



Źródło: opracowanie własne IRSW.

W tym modelu, wartości istotne dla uczelni, integralnie wpływają na misję szkoły wyższej i jej perspektywy rozwojowe. Poniższa tabela pokazuje przykładowe (teoretyczne) zależności.

Tabela 2. Przykładowe zależności pomiędzy wartościami a elementami misji.

model (obszar)	<i>Jaka jest ogólna charakterystyka kultury instytucjonalnej uczelni? Na co kładzie się największy nacisk? Co jest i będzie miarą sukcesu uczelni?</i>
wspólnota - uczestnictwo	<i>Wartości:</i> zaufanie, lojalność, współpraca, inkluzyjność, szacunek, więź, odpowiedzialność społeczna, zaangażowanie, wsparcie, troska, praca zespołowa, osobiste spotkanie, rozwijanie ludzi etc. <i>Elementy misji uczelni:</i> Wspólnota, środowisko współpracy. Kształcenie liderów życia społecznego etc.
otwartość - innowacja	<i>Wartości:</i> kreatywność, inwencja, przedsiębiorczość, różnorodność, niezależność myślenia, samodzielność, elastyczność, poszukiwanie nowych możliwości, wyzwanie, oryginalność etc. <i>Elementy misji uczelni:</i> Obszar odkryć, nowych idei, wyzwań. Innowacje dla życia społecznego, biznesu etc.
efektywność - konkurencja	<i>Wartości:</i> ekspansywność, bycie najlepszym, orientacja na działanie i wyniki, efektywność, szybkość, rywalizacja, ambicja, wysokie wymagania, zdecydowanie, realizm, przewaga konkurencyjna, zdobycie rynku etc. <i>Elementy misji uczelni:</i> Instytucja o wysokiej efektywności. Zajmowanie pozycji lidera, dominowanie w danych dziedzinach.
stabilność - tradycja	<i>Wartości:</i> trwałość, bezpieczeństwo, ciągłość funkcjonowania, porządek, sprawne organizowanie, przewidywalność, hierarchia, niezmienność relacji, eliminacja błędów, spokój, harmonia, niskie koszty <i>Elementy misji uczelni:</i> Strażnik przestrzegania zasad naukowych, prawnych, etycznych. Kulturowanie tradycji etc.

Źródło: opracowanie własne IRSW.

Idea strategiczna

Idea strategiczna wynika z tożsamości organizacji. Jest deklaracją jakiego rodzaju działalność AWSB zamierza prowadzić. W zasadzie to odpowiedź na pytanie „*Kim jesteśmy i jaki jest sens naszej działalności?*”. Idea strategiczna określa tożsamość organizacji, obrany przez nią kierunek strategiczny i cel istnienia.

Idea strategiczna to podstawa każdej organizacji, bowiem w wyniku prowadzonej działalności powstaje wartość, którą dostarcza. Jest to zatem określenie kluczowej działalności organizacji, tego w jakim segmencie rynku działa, komu oferuje usługi oraz jaką wartość dostarcza.

Idea strategiczna Akademii WSB brzmi:



**Tworzymy wielowymiarową przestrzeń do rozwoju,
w której każdy czuje się dobrze**

Idea strategiczna Akademii WSB jest **bardzo pojemną koncepcją**. Nie określa bowiem wąsko obszarów do rozwoju. Przeciwnie – jest to wiele wymiarów przestrzeni do rozwoju. Może być to przestrzeń naukowa, ale także sportowa, kulturalna, artystyczna, biznesowa, w przeróżnych sferach zawodowych itd. Akademia ma nie ograniczać studentów, słuchaczy, pracowników czy partnerów tylko ich rozwijać, **akcelerować ich działania, plany i ambicje**.

Zaproponowana koncepcja jest **atrakcyjna dla wszystkich interesariuszy**. Niezależnie czy jest się studentem, pracownikiem czy przedstawicielem otoczenia społeczno-gospodarczego to dla każdego Akademia ma coś do zaoferowania. Działania Akademii WSB powinny skupiać się wokół **„rozwojowców”**, a więc takich osób, firm i instytucji, którym „coś się chce” – uczyć się, rozwijać, robić coś dobrego. Jest to **właściwy segment rynku**, w którym AWSB powinna dążyć do bycia liderem.



Idea odnosi się do **tożsamości łączącej otwartość i efektywność z wspólnotą i uczestnictwem**, a więc odpowiada na aspiracyjne plany Uczelni.



Zaproponowana idea strategiczna wprost wynika z wartości istotnych dla Akademii. Między innymi są to: zaopiekowanie, użyteczność wiedzy, praktyczność kształcenia, przyjazna atmosfera, zindywidualizowana obsługa, ale także satysfakcja, różnorodność, współpraca (praca zespołowa), zaufanie, różnorodność czy budowanie więzi. **Idea strategiczna jest zatem silną deklaracją relacyjną.**

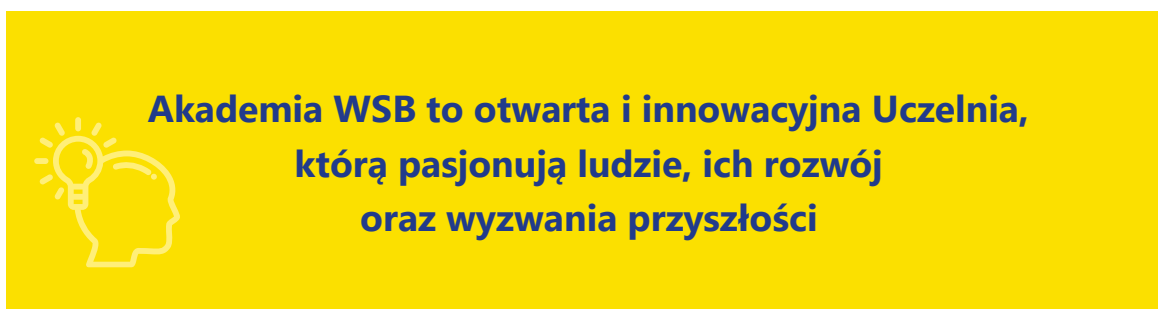
Wizja strategiczna oraz perspektywiczna

Wizja strategiczna

O ile idea strategiczna określa samą organizację, o tyle **wizja strategiczna mówi czego AWSB pragnie dokonać w najbliższych 5 latach.**

Wizja strategiczna jest ogólną, wymierną, określoną ramami czasowymi deklaracją dotyczącą tego, co organizacja zamierza osiągnąć w okresie objętym strategią. Celem wizji jest wskazanie pracownikom ogólnego kierunku, w którym podąża organizacja. W skrócie, pomaga im zrozumieć „dokąd zmierzamy” i odpowiada na pytanie „Czego chcemy dokonać, kim chcemy się stać za 5 lat?”

Wizja strategiczna Akademii WSB (2025):



Wizja strategiczna wynika wprost z idei strategicznej. Widoczna jest silna deklaracja relacyjna, która odnosi się do tego, że AWSB pasjonują ludzie i ich rozwój.

Bardzo istotne w wizji są **wyzwania przyszłości** – jest to trzeci obszar pasji Akademii. Pod pojęciem wyzwania przyszłości kryją się m.in.:

- smart city,
- zielona gospodarka,
- sztuczna inteligencja,
- cyberbezpieczeństwo,
- przemysły kreatywne,
- cybergospodarka.
- itd.

Katalog wyzwań przyszłości nie jest ograniczony. Wyzwania przyszłości są związane z istotnymi problemami w zakresie globalnej gospodarki, ale także regionalnych uwarunkowań. Akademia ma być uczelnią, która nie tylko w teorii tych wyzwań dotyka. Dydaktyka i nauka w Uczelni mają być nastawione na użyteczność (*relevance*) oraz odpowiadać na aktualne i istotne problemy i oczekiwania społeczeństw i społeczności.

Wizja perspektywiczna

Wizja perspektywiczna jest kontynuacją wizji strategicznej i definiuje kim Akademia chce się stać w perspektywie najbliższych 10 lat. Pomaga ona pracownikom zrozumieć co organizacja chce osiągnąć do 2030 roku.

Dla Akademii WSB zdefiniowano następującą **wizję perspektywiczną 2030**:



**Międzynarodowy uniwersytet,
który w Polsce jest liderem
w generowaniu użytecznej wiedzy,
kreowaniu trendów
oraz kształceniu specjalistów
w obszarach wynikających z wyzwań przyszłości**

W 2030 roku AWSB ma uzyskać status uniwersytetu. Jego charakter ma być międzynarodowy. Pasja do wyzwań przyszłości ma ewoluować do pozycji lidera w kształceniu specjalistów w obszarach wynikających z tych wyzwań. Co niezwykle istotne to wiedza uzyskiwana w ramach Uczelni ma być nie tylko wysokiej jakości (*excellence*), ale także użyteczna (*relevance*), co ma być bardzo silnym wyróżnikiem dąbrowskiej uczelni.

Core strategii

O ile wizja strategiczna określa czego Akademia chce dokonać w ciągu 5 lat, a wizja perspektywiczna definiuje jaką uczelnią AWSB chce się stać w 2030 roku, o tyle **core strategii informuje o tym, w jaki sposób Akademia WSB zamierza tego dokonać i jak chce wypełnić swoją ideę i wizję strategiczną**. Core strategii określa co jest **podstawą działania uczelni**.

Aby wypełnić zdefiniowaną wizję strategiczną i perspektywiczną Akademia WSB zamierza realizować następujący core strategii:

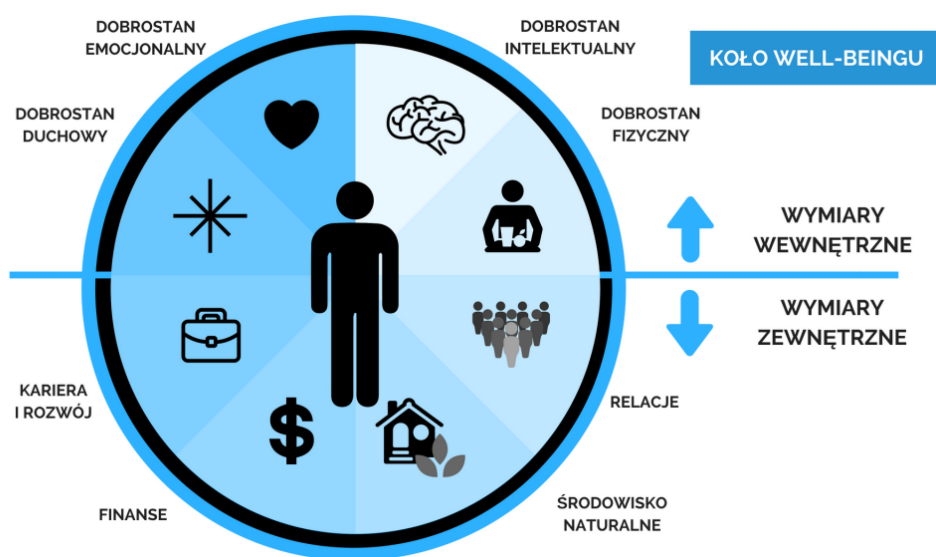


Człowiek i jego rozwój w centrum

Człowiek i jego rozwój w centrum – jest to core strategii, który **jednoznacznie skupia się na ludziach**. To oni (ludzie) są motorem działań i zmian w Akademii. To ludzie (kadra), a nie uczelnia jako instytucja mają współpracować z przedstawicielami partnerów – też konkretnymi ludźmi, a nie „nazwami firm”. Ważna jest w tym wypadku komunikacja – na przykład podkreślanie, że współpracę z prezesem, reprezentującym firmę XYZ, nawiązał konkretny naukowiec z Akademii WSB, a nie uczelnia jako taka.

Core strategii jest ukonkretyzowaniem idei strategicznej. Sprowadza się to do tego, że w Akademii WSB widzi się człowieka i zapewnia mu się wielowymiarową przestrzeń do rozwoju. Kluczowe jest dostrzeganie ludzi, ich promocja, dbanie o dobre samopoczucie, zaufanie, danie swobody, docenianie itd. W pewnym sensie można to sprawdzić do wdrażania idei well-beingu (model koła well-beingu na poniższym wykresie).

Wykres 8. Model well-beingu.



Źródło: *Czym jest well-being w organizacji?*, www.agatapelc.pl/czym-jest-well-being, opracowanie na podstawie: P. Swarbrick, J. Yudof, *Wellness in 8 Dimensions*, CSPNJ 2015.

Core strategii jest zgodny z ideą **mass customization** (masowa indywidualizacja / kastomizacja), która oznacza przygotowanie indywidualnie opracowanych produktów i komunikatów na masową skalę w celu spełnienia wymagań każdego z klientów przedsiębiorstwa⁵. W przypadku Akademii WSB masowa kastomizacja może być bardzo atrakcyjna w przypadku oferty studiów podyplomowych. Jak zwraca uwagę Ian H. Gordon oprócz technologii informacyjnej, procesów i wiedzy równie ważnym filarem masowej indywidualizacji usług jest kapitał ludzki. Ludzie powinni być istotnym elementem decyzji w sprawie alokacji środków finansowych, ponieważ to właśnie oni będą dostarczali część elementów usług i zarządzali procesem komunikowania się z klientem⁶. Po raz kolejny jest zatem zwrócona szczególna waga na człowieka i jego rolę.

Core strategii jest ściśle skorelowany z kluczowymi atutami i słabościami AWSB, wynikającym z analizy SWOT. Jest to zgodne z rekomendacjami w zakresie modelu strategicznego rozwoju AWSB. Priorytetowym działaniem dla kierownictwa Akademii powinna być eliminacja słabych stron, a następnie dynamiczna realizacja modelu agresywnej strategii normatywnej. Rozwiązanie słabości „krytyczna ocena kadry co do

⁵ L. F. Korzeniowski, *Menedżment. Podstawy zarządzania*, EAS, Kraków 2010, s. 153.

⁶ I. H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 296.

oceny systemu zarządzania uczelnią i jej jednostkami” jest ściśle powiązane z rekomendacjami wynikającymi z [perspektywy procesów wewnętrznych](#). Natomiast „brak systemowych działań w zakresie budowania, utrzymywania i rozwoju relacji ze studentami i absolwentami” w bardzo istotnym stopniu jest skorelowany z [perspektywą klienta/interesariusza](#).

Na zakończenie należy podkreślić, że już od jakiegoś czasu Akademii WSB wdraża różne rozwiązania i buduje wartości, które w istotny sposób uwiarygadniają autentyczność założonego core strategii. Są to między innymi: koncepcja SWLB (*study-work-life balance*), możliwość rozwoju pasji, swoboda w rozwijaniu się, wolność, zaufanie, docenienie (poczucie, że jest się dla kogoś ważnym) itd.

Podsumowanie koncepcji ideowej

Poniżej zaprezentowano matrycę strategiczną, która jest syntetycznym ujęciem całej koncepcji planowania strategicznego rozwoju Akademii WSB do 2025 roku, z perspektywą do 2030.

Tą matrycę – dodając misję Akademii WSB – można opracować wizualnie, wydrukować i powiesić na ścianach w pokojach pracowników Uczelni. Z pewnością wpłynie to na zwiększenie identyfikacji kadr z Nową Strategią AWSB.



Tabela 3. Matryca strategiczna Akademii WSB.

<i>Idea strategiczna</i>	Tworzymy wielowymiarową przestrzeń do rozwoju, w której każdy czuje się dobrze
<i>Wizja strategiczna 2025</i>	Akademia WSB to otwarta i innowacyjna Uczelnia, którą pasjonują ludzie, ich rozwój oraz wyzwania przyszłości
<i>Wizja perspektywiczna 2030</i>	Międzynarodowy uniwersytet, który w Polsce jest liderem w generowaniu użytecznej wiedzy, kreowaniu trendów oraz kształceniu specjalistów w obszarach wynikających z wyzwań przyszłości
<i>Core strategii</i>	Człowiek i jego rozwój w centrum

Rozdział 5

Nowa Misja Akademii WSB

Na podstawie opracowanej koncepcji ideowej stworzono **Nową Misję Akademii WSB**. Nowa Misja wynika wprost z idei strategicznej, wizji strategicznej i perspektywicznej oraz core strategii.

Nowa Misja Akademii WSB brzmi następująco:



Tworzymy społeczność skoncentrowaną na **rozwoju**.

W centrum naszych działań jest **człowiek**,
któremu chcemy zapewnić **nieograniczoną przestrzeń**
do realizacji własnych celów i ambicji.

Jesteśmy wizjonerami. Jako otwarta i innowacyjna uczelnia
pasjonujemy się **wyzwaniami przyszłości**.

Generujemy użyteczną wiedzę, kreujemy trendy
oraz kształcimy specjalistów **potrafiących** tym wyzwaniom sprostać.

Powyższa misja powinna być szeroko promowana i propagowana. Jej wizualizacja na tablicach, w kluczowych miejscach budynków Akademii WSB stanowi nie tyle działanie rekomendowane, co wręcz oczekiwane.

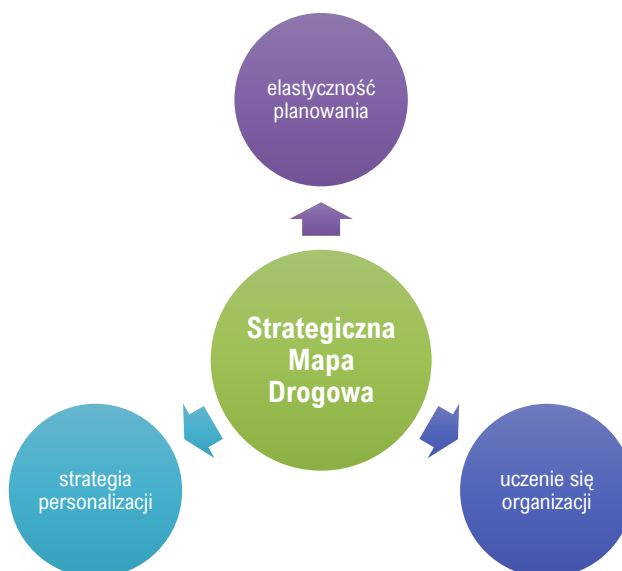
Rozdział 6

Strategiczna Mapa Drogowa – opis metodyki

Strategiczna Mapa Drogowa jest to nowatorskie podejście w zakresie planowania strategicznego organizacji, które zapewnia **kohezyjność 3 elementów**:

- elastyczności planowania rozwoju,
- ciągłego uczenia się organizacji,
- realizacji strategii personalizacji.

Wykres 9. Kohezyjność Strategicznej Mapy Drogowej – schemat.



Źródło: opracowanie własne IRSW.

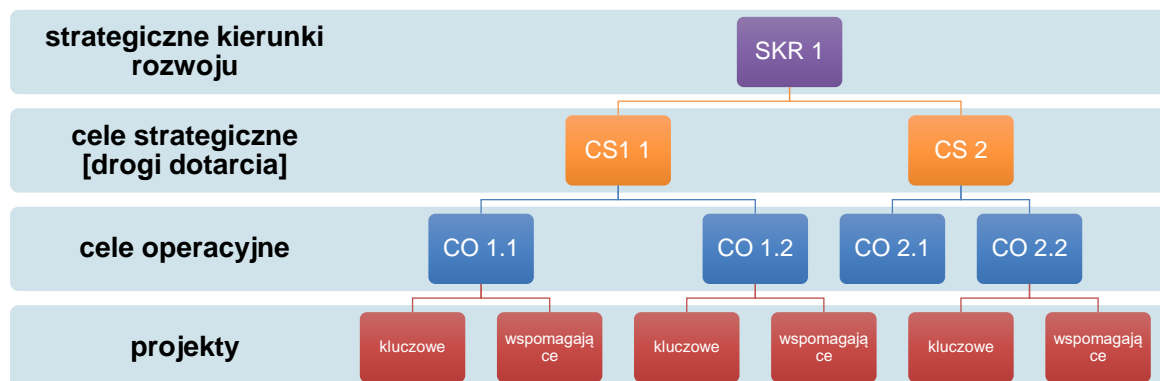
Koncepcja Strategicznej Mapy Drogowej skierowana jest do organizacji, które funkcjonują w dynamicznym środowisku i trudno jest zaplanować długofalowy rozwój, w oparciu o sztywne zapisy. SMD zapewnia elastyczne podejście, możliwość szybkich zmian i świadomego planowania rozwoju w przyjętych cyklach (półrocznych lub rocznych). SMD to model przeznaczony dla organizacji, które są świadome znaczenia planowania strategicznego w rozwoju, a dokumentu strategii nie chcą traktować jako „półkownika” czy sztywnego gorsetu, który ogranicza możliwości działania. Dzięki modelowi SMD instytucja żyje strategią i jest ona cały czas obecna w działaniach organizacji.

Elastyczność planowania rozwoju

Elastyczność planowania rozwoju wprost wynika z metodyki pracy nad Strategiczną Mapą Drogową. Opiera się ona na zdefiniowaniu **strategicznych kierunków rozwoju** [SKR], które można określić jako priorytety dla organizacji. W większości przypadków SKR jest to kategoria agregująca istotną grupę pomysłów, problemów i potencjałów rozwojowych.

Do osiągnięcia SKR służą **drogi dotarcia**, które są odpowiednikiem **celów strategicznych**. Drogi dotarcia realizuje się w ramach **celów operacyjnych** na pomocą **projektów**, które dzieli się na **kluczowe** i **wspomagające**.

Wykres 10. Schemat hierarchii celów w ramach Strategicznej Mapy Drogowej.



Źródło: opracowanie własne IRSW.

Kluczowe projekty mają charakter **strategicznych rekomendacji**. Są one niezbędne do realizacji z punktu widzenia osiągnięcia strategicznych kierunków rozwoju w minimalnym stopniu. Kluczowe projekty należy realizować we właściwej logice czasowej.

Natomiast projekty wspomagające opierają się o model realizacji **à la carte**. W przyjętym cyklu realizacji SMD grupa strategiczna organizacji sama wybiera, które projekty wspomagające będą realizowane i w jakiej kolejności. Jest to autonomiczna decyzja organizacji i występuje dowolność planowania w tym względzie – oczywiście w wielu przypadkach projekty wspomagające powinny być realizowane w określonej kolejności, aby zachować należyty ciąg przyczynowo-skutkowy. Dzięki temu modelowi następuje duża elastyczność w zakresie planowania strategicznego rozwoju organizacji. Projektów wspomagających w SMD może być bardzo dużo, bowiem ich realizacja nie ma charakteru obligatoryjnego. Projekty te powinny być krótko opisane (1-3 zdania), mieć określony przedział kosztów realizacji, widełki czasowe, a także kluczowe efekty.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że projekty wspierające mogą mieć **charakter komplementarny** i oddziaływać na więcej niż jeden kierunek i cel – jeden projekt może de facto być powiązany z kilkoma celami operacyjnymi.

Podział na projekty kluczowe oraz wspomagające jest modelem, który godzi podejście opierające się na strategicznych drogowskazach dla organizacji (kluczowe) z umożliwiającym elastyczny wybór w zakresie realizacji projektów (wspomagające).

Ważnym podkreślenia jest fakt, że w każdej chwili można zdefiniować nowy projekt kluczowy, a także dowolną ilość projektów wspomagających, które po prostu poszerzą katalog projektów możliwych do realizacji (fakultatywnych). Jeżeli w otoczeniu organizacji pojawią się nowe okoliczności, np. prawne, finansowe (m.in. nowe źródła finansowania projektów), gospodarcze, polityczne czy kompetencyjne, to dzięki modelowi SMD organizacja w łatwy sposób może na nie reagować.

W celu optymalizacji wyboru projektów do realizacji na etapie tworzenia SMD rekomenduje się przeprowadzenie różnych analiz, dzięki którym nastąpi gradacja i priorytetyzacja projektów.

Uczenie się organizacji

Uczenie się organizacji strategicznego rozwoju, a także jego planowania zagwarantowane jest poprzez opracowywanie **Rocznych Planów Działania** [RPD].

Roczny Plan Działania składa się z następujących elementów:

- ewaluacja ex post RPD z poprzedniego roku,
- rekomendacje w zakresie aktualizacji SMD (ewentualne),
- opracowanie planu działania na dany rok: wybór projektów, harmonogram, budżetowanie, wskaźniki, wyznaczenie koordynatorów.



Opracowywanie RPD przez członków organizacji jest niezwykle istotne w kontekście uczenia się personelu planowania strategicznego. Na podstawie doświadczeń i wniosków płynących z roku minionego personel organizacji jest bogatszy w wiedzę na temat planowania czasu i kosztów realizacji projektów, angażowania zasobów oraz potencjału instytucji w zakresie realizacji coraz bardziej ambitnych projektów itd. RPD z roku na rok powinny być coraz doskonalsze i bardziej precyzyjne. Personel, odwołując się do bezpośrednich doświadczeń wie jak skuteczniej planować taktykę rozwoju organizacji w danym roku, jakie projekty się najlepiej sprawdzają w firmie, które działania pracownicy lubią i w których się dobrze czują, a czego należy unikać. Dzięki temu strategiczne działania organizacji stają się coraz doskonalsze, co z kolei wpływa na procesy operacyjne. Pracownicy coraz lepiej rozumieją dokąd zmierza firma i są w stanie w szybki sposób adoptować się do zmieniających się uwarunkowań czy nowych projektów. Posiadają bowiem tzw. pamięć organizacyjną, która wynika z ciągłego uczenia się w procesie strategicznego rozwoju.

Strategia personalizacji

Strategia personalizacji (*personalization*) występuje w organizacjach, w których przyjmuje się, że wiedza związana jest ściśle z człowiekiem. On ją posiada, rozwija i dzieli się nią, głównie przez bezpośrednie kontakty z innymi. Głównym sposobem jej realizacji jest tworzenie sieci powiązań między ludźmi – „człowiek do człowieka” (*person-to-person*). Jednak wiedza nie jest tylko dzielona przez kontakty „twarzą w twarz”. Wykorzystuje się wszelkie osiągnięcia techniki, jak: łączność telefoniczną, wideokonferencje, a istotnym narzędziem wspomagającym kontakty między ludźmi jest technika komputerowa. Pozwala ona eliminować bariery w procesie komunikacji związane z odległością między ludźmi czy nawet strefami czasowymi. Jest to również istotne w czasach pandemii. Tego typu systemy wykorzystują niejednokrotnie nieformalne powiązania między pracownikami w postaci wspólnot wiedzy, jak również sieci wykraczających poza organizację.

Strategia personalizacji pozwala kluczowym osobom organizacji, ale także pracownikom, budować jej potencjał poprzez ciągłe tworzenie i konsumpcję wiedzy, a w wyniku postępujących indywidualnych specjalizacji personelu w sposób znaczący wzmacnia się kompetencje i konkurencyjność instytucji. Dzięki strategii personalizacji nie tylko planowanie strategicznego rozwoju przebiega sprawniej, ale także w sposób istotny wzrastają kompetencje menadżerskie osób odpowiedzialnych za wdrażanie poszczególnych projektów i zarządzanie kierunkami SMD.

Rozdział 7

Strategiczne kierunki rozwoju Akademii WSB

Strategiczny kierunek rozwoju można zobrazować, że jest to punkt na horyzoncie, do którego podążamy. SKR powinien być odległy, ambitny, ale realny do osiągnięcia. Jest to pewien bardzo istotny etap w rozwoju Uczelni, do którego się podąża. Pokazuje ambicje kim Uczelnia chce być, kim się chce stać w dłuższej perspektywie czasu.

Kierunek jest integralnie związany z misją i wizją Uczelni – bazuje więc w niezwykle silnym stopniu na jej tożsamości. To wzmacnia kim Uczelnia jest obecnie oraz rozwija wartości, którymi chce się charakteryzować w przyszłości.

Strategiczny kierunek rozwoju to semantycznie krótka nazwa, która jest jednoznaczna i zrozumiała nawet dla laika.

Podczas warsztatów strategicznych Zespół Strategiczny zdefiniował 5 kierunków strategicznego rozwoju Akademii WSB do 2025 roku z perspektywą do 2030.

Wykres 11. Strategiczne kierunki rozwoju Akademii WSB.



Źródło: opracowanie własne IRSW na podstawie prac Zespołu Strategicznego AWSB.

W tych 5 kierunkach Akademia WSB powinno się rozwijać i na tym skoncentrować swoje działania w najbliższych 10 latach.

Rozdział 8

Cele strategiczne

W ramach prac nad Strategiczną Mapą Drogową Akademii WSB 2021-2025 zostało zdefiniowanych **9 celów strategicznych**.

Cele strategiczne

Cele strategiczne pokazują w jaki sposób Uczelnia zamierza dotrzeć do zaplanowanego kierunku. Cel strategiczny porządkuje pewne grupy problemów lub/i potencjałów.

Cele strategiczne charakteryzują się z długim horyzontem czasowym, wynikają z misji i kierunku – są ich konkretyzacją.

W ramach poszczególnych kierunków strategicznego rozwoju **zaplanowano następujące cele strategiczne**.

Wykres 12. Cele strategiczne Akademii WSB zdefiniowane w ramach kierunków strategicznego rozwoju.

I. MIĘDZYNARODOWY UNIwersYTET	<ul style="list-style-type: none"> • I.1. Wysoka jakość badań prowadzonych w AWSB potwierdzona 3 kategoriami naukowymi B+ w dwóch dziedzinach • I.2. AWSB liderem umiędzynarodowienia wśród szkół wyższych w Polsce
II. LIDER ROZWOJU SPOŁECZNO- GOSPODARCZEGO	<ul style="list-style-type: none"> • II.1. AWSB cenionym partnerem dla biznesu i samorządów dzięki współpracy opartej na użyteczności i wysokiej jakości usług • II.2. AWSB postrzegana jako wiodący ośrodek opiniotwórczy w wybranych obszarach istotnych dla rozwoju społeczno-gospodarczego
III. PARTYCYPACYJNA UCZELNIA	<ul style="list-style-type: none"> • III.1. Akademia postrzegana za miejsce wszechstronnego i nieskrępowanego rozwoju • III.2. Otwarta i proaktywna kultura organizacyjna umożliwiającą dynamiczny rozwój Akademii
IV. LIFELONG ACADEMY – „UCZELNIA PRZEZ CAŁE ŻYCIE”	<ul style="list-style-type: none"> • IV.1. Duża lojalność absolwentów AWSB wynikająca z wysokiej jakości i użyteczności kształcenia • IV.2. Akademia postrzegana jako uczelnia kształcąca na potrzeby wyzwań przyszłości w społeczeństwie i biznesie
V. CYFROWA AWSB	<ul style="list-style-type: none"> • V.1. Zintegrowany System Zarządzania i Kształcenia wspomagany cyfrowo

Źródło: opracowanie własne IRSW na podstawie prac Zespołu Strategicznego AWSB.

Spisy

Spis wykresów

Wykres 1.	Współczesny model przewagi konkurencyjnej. _____	12
Wykres 2.	Zarządzanie przez wartość w modelu przewagi konkurencyjnej opartej na zasobach. _____	13
Wykres 3.	Proces zarządzania przez wartość dla interesariusza. _____	13
Wykres 4.	Model ogólny wartości oferowanej klientowi. _____	14
Wykres 5.	Model dotyczący rozwoju perspektywy procesów wewnętrznych Akademii WSB. _____	16
Wykres 6.	Struktura koncepcji ideowej strategicznego rozwoju. _____	17
Wykres 7.	Model dynamiki 4 grup wartości. _____	18
Wykres 8.	Model well-beingu. _____	22
Wykres 9.	Kohezynność Strategicznej Mapy Drogowej – schemat. _____	25
Wykres 10.	Schemat hierarchii celów w ramach Strategicznej Mapy Drogowej. _____	26
Wykres 11.	Strategiczne kierunki rozwoju Akademii WSB. _____	28
Wykres 12.	Cele strategiczne Akademii WSB zdefiniowane w ramach kierunków strategicznego rozwoju. _____	29

Spis tabel

Tabela 1.	Macierz wartości oferowanych przez AWSB różnym grupom interesariuszy – opinia Zespołu Strategicznego. _____	14
Tabela 2.	Przykładowe zależności pomiędzy wartościami a elementami misji. _____	18
Tabela 3.	Matryca strategiczna Akademii WSB. _____	23