

Strategia 5 RE

Strategia
Wydziału Zarządzania

Uniwersytetu Warszawskiego

Przyczyna przeglądu strategicznego

Jeśli przywództwo na polskim rynku ma być utrzymane, nowe możliwości w kraju i otoczeniu międzynarodowym wykorzystane, a rosnąca konkurencja ze strony innych szkół biznesu pokonana i wyprzedzona, w oparciu o ponad 40-letnią historię, wyraźna staje się potrzeba wykonania konkretnych działań dla podtrzymania wybitnej pozycji na polskim rynku usług edukacyjnych. Rynek usług edukacyjnych zmienia się nie tylko w Polsce, czy w Europie Środkowo-Wschodniej, ale na całym świecie. Podobnie jak ma to miejsce w każdej innej dynamicznej instytucji, zmiana musi wynikać z przyjętej strategii, a projekty mające na celu poprawę każdego obszaru funkcjonowania muszą być podejmowane w ogólnych ramach strategicznych.

Dokument ten przedstawia to szerokie podejście i jest podzielony na dwie części: część A opisującą sytuację bieżącą i część B wskazującą drogi prowadzące do przyszłości organizacji.

A. "Dziś"

- I. Podstawy
- II. Bieżące aktywności i strategia
- III. Silne i słabe strony

B. "Jutro"

- IV. Zmieniający się rynek: szanse i zagrożenia
- V. Misja i wizja Wydziału
- VI. Strategia dla przyszłości
- VII. Inicjatywy strategiczne
- VIII. Implementacja
- IX. Sposoby pomiaru wyników: krótko- i długoterminowe
- X. Harmonogram

A. "Dziś"

I. Podstawa

Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego został założony jako Instytut Zarządzania w 1972 r., a uprawnienia samodzielnego wydziału uniwersyteckiego uzyskał w 1977 r. Był pierwszą uniwersytecką szkołą zarządzania w tzw. „bloku komunistycznym”.

Wydział Zarządzania jest częścią największego i najlepszego uniwersytetu w Polsce – Uniwersytetu Warszawskiego – utworzonego w 1816r. Uniwersytet, ulokowany w stolicy kraju, ukończyła przez ostatnie 200 lat polska elita polityczna, administracyjna i biznesowa, ale również duża liczba studentów zagranicznych. Utrzymuje on silną pozycję tak w badaniach naukowych, jak i w działalności edukacyjnej. Do dziś utrzymuje on silne związki z światową nauką, polityką i biznesem. Historia UW odzwierciedla historię Polski. UW jest szeroko rozpoznawalny w krajowych, jak i międzynarodowych rankingach jako kluczowy uniwersytet w Polsce.

Korzystając z silnej pozycji Uniwersytetu oraz własnego rozwoju wewnętrznego Wydział Zarządzania (WZ) budował swoje przewagi przez ostatnie 40 lat. Niniejszy fragment opisuje, jaka jest sytuacja bieżąca Wydziału oraz istniejące podstawy do kolejnych faz przyszłego rozwoju.

II. Bieżące aktywności i strategia

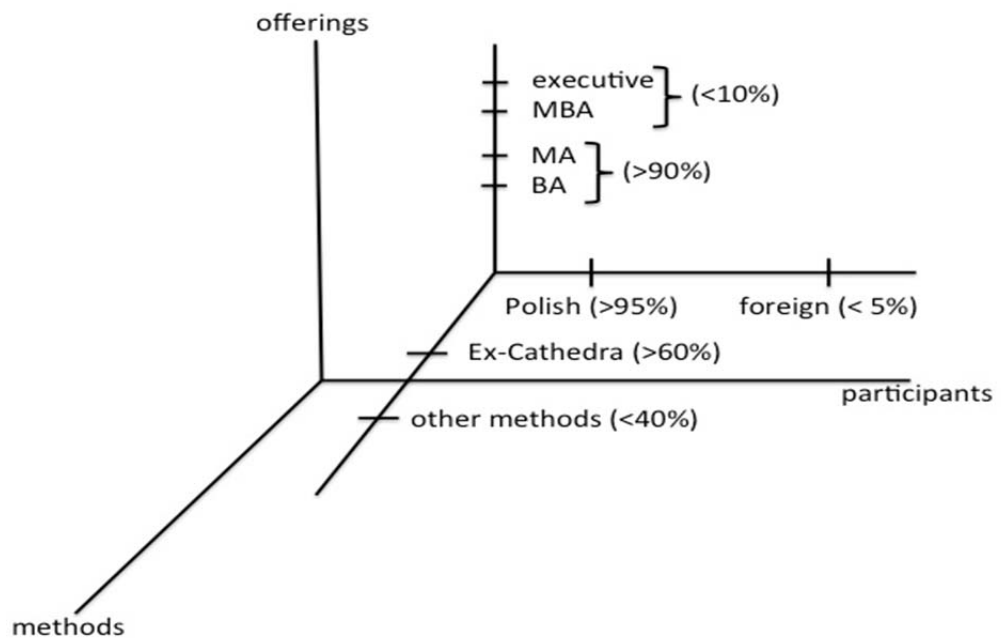
Aktualna strategia WZ może być podsumowana poprzez pięć zwyczajowych wymiarów:

1. Definicja biznesu (zarówno dla aktywności edukacyjnej i badawczej) prowadzona w wymiarach zasiegu of 'kto' jest klientem, 'co' jest oferowane i 'jak' produkt jest dostarczony.
2. Pozycjonowanie wydziału na rynku pod względem relacji pomiędzy postrzeganą wartością a ceną
3. Skoncentrowanie na wybranych segmentach i ich potrzebach
4. Odróżnienie się od konkurencji oraz unikalna propozycja sprzedażowa (USP - ang. Unique Selling Proposition) wykorzystywane w komunikacji z otoczeniem oraz zrozumiane przez klientów
5. Cele organizacji na dwóch poziomach: pierwszym, skoncentrowanym i zorientowanym na Uniwersytet jako całość (wykorzystujący środki finansowe, dostarczyciel środków finansowych czy samofinansowanie); oraz drugim, zorientowanym na wewnątrz aktywności związane z ofertą edukacyjną i prowadzonymi badaniami

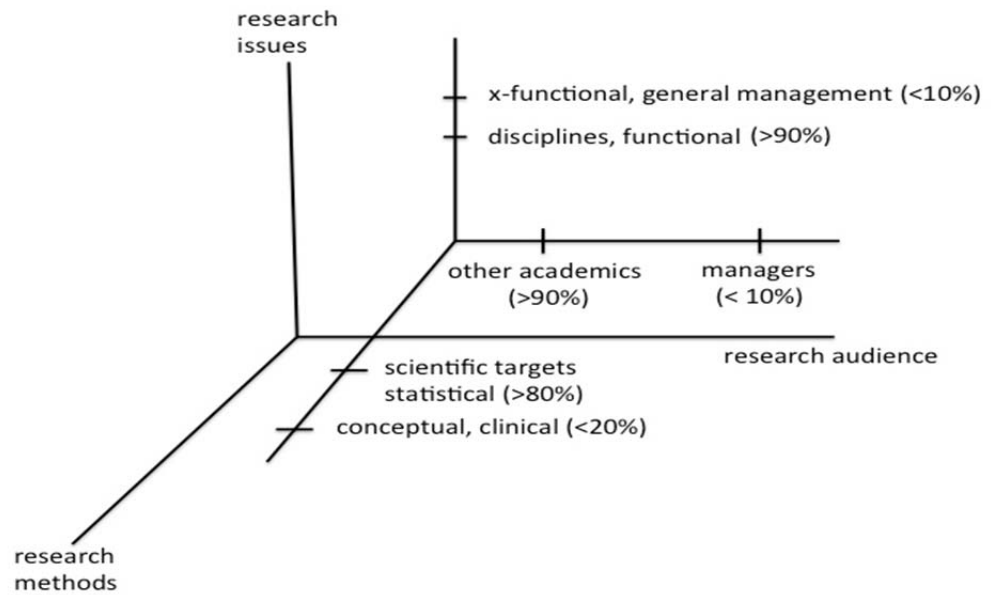
Opisane powyżej, pierwotne elementy aktualnej strategii WZ można opisać w postaci wykresu lub tekstu, jak poniżej:

1) "Definicja biznesu"

- a) Oferta edukacyjna: znacząca większość studentów to Polacy, oferowane program dla "zwykłych" studentów a nie dla [przedstawiceli wyższej kadry zarządzającej, prowadzone „ex- cathedra” a nie z wykorzystaniem metod angażujących słuchaczy, co opisuje poniższy wykres



- b) Badania: Większość badań prowadzonych na WZ skupia się raczej na dziedzinach podstawowych i problemach funkcjonalnych (reprezentując dominujące pod koniec XX w. podejście tradycyjne), a nie kwestiach współzależności funkcjonalnych czy ogólnego zarządzania; ich odbiorcą jest bardziej pracownik naukowy, niż przedstawiciel kadry zarządzającej; a metody badawcze są bardziej "naukowe" i statystyczne, a nie koncepcyjne i "kliniczne" (małe wykorzystanie instrumentów badawczych tj studia przypadku) (rys. poniżej).



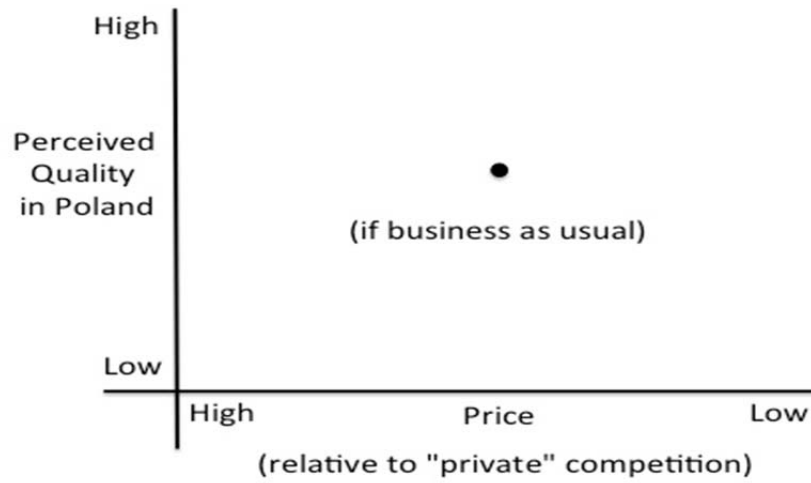
c) Uwaga na możliwościach (podejście podaźowe) raczej niż marketingowe



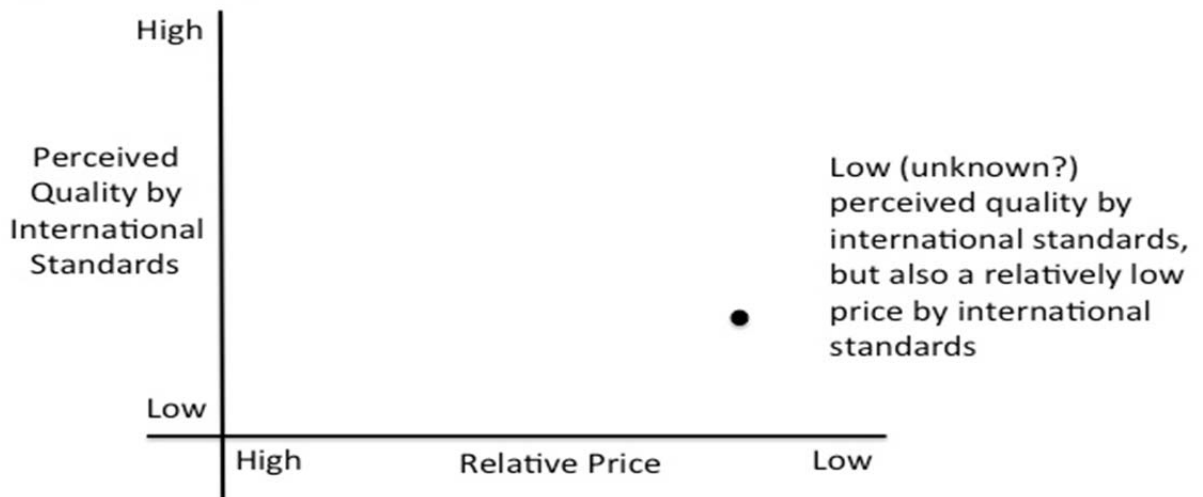
2. Pozycjonowanie

Relacja "Cena/Postrzegana wartość" różni się znacząco, jeśli pod uwagę brany jest rynek polski i międzynarodowy, i percepcja wartości może ulec obniżeniu, gdy coraz większa liczba słuchaczy programów zaocznych poszukiwać będzie bardziej wiedzy i umiejętności praktycznych niż "naukowości" i "dyscypliny".

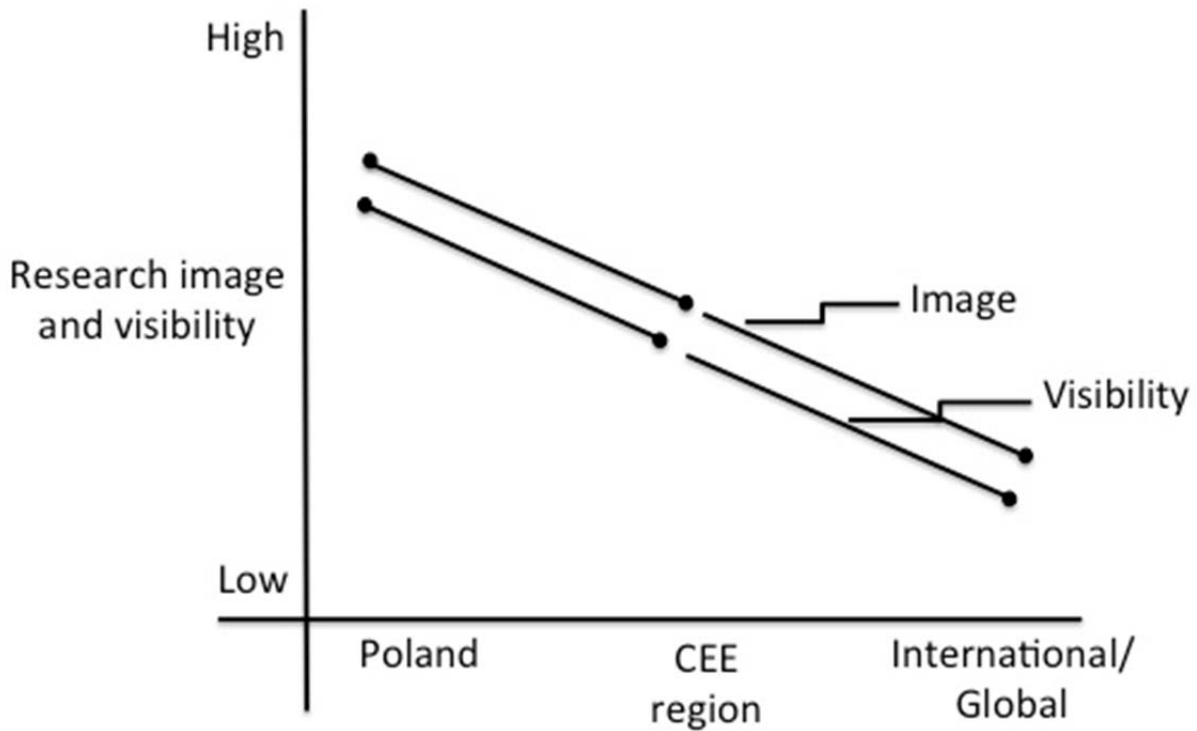
a.) Poland



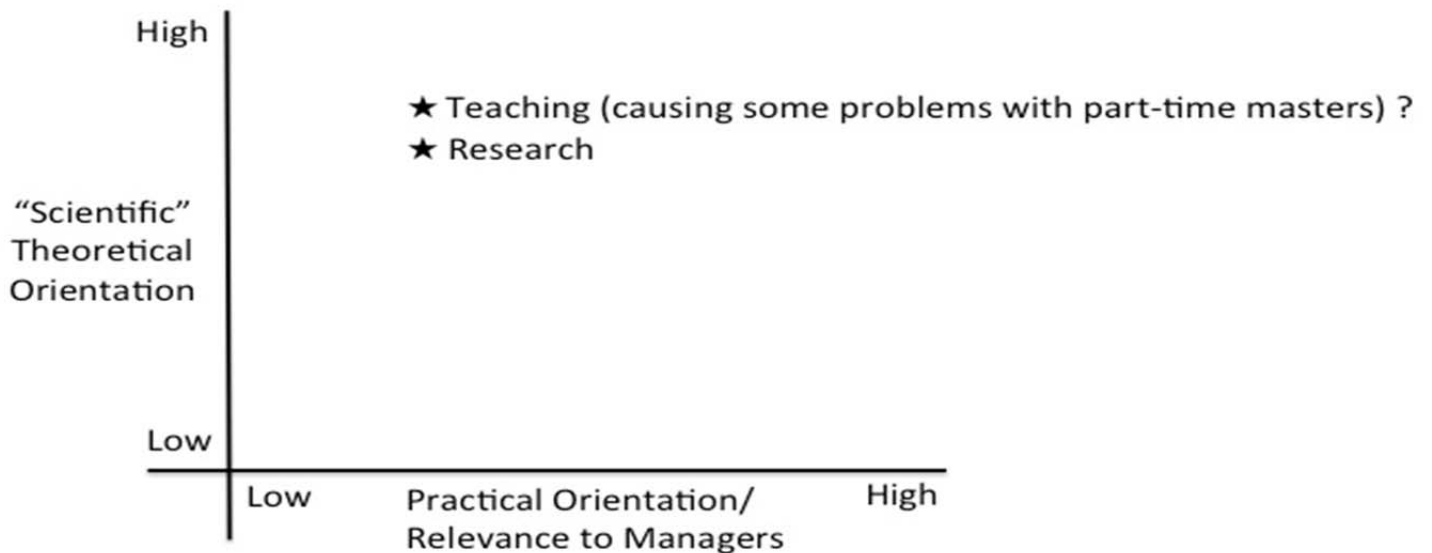
b.) Internationally



c) Badawcza pozycja WZ oraz jego "widzialność" naukowa zmienia się raptownie wraz z odniesieniem geograficznym



d) Komponenty rygorystycznej "naukowej" teorii raczej niż większa orientacja praktyczna i użyteczność dla praktyki w procesie uczenia i badań



3. Segmentacja i koncentracja

- Kto: generalnie studia płatne (zaoczne) tak na poziomie licencjackim, jak i magisterskim,
- Co: generalnie dyscypliny podstawowe i umiejętności funkcjonalne

4. Zróżnicowanie and USP

Ostatnio przeprowadzone badania pracowników naukowych oraz ponad 100 studentów studiów I i II stopnia (programów stacjonarnych i zaocznych) pokazały, że przewagi konkurencyjne WZ są aktualnie postrzegane (w kolejności ze względu na liczbę wskazań) w sposób następujący:

- Bardzo dobra infrastruktura
- Prestiż zarówno WZ, jak i Uniwersytetu
- Dobrze zorganizowany proces dydaktyczny (dzienny i tygodniowy plan zajęć dla studentów)
- Wysoka jakość i kompetencje wykładowców

Niżej oceniane czynniki (które pojawiały się w wypowiedziach ankietowanych – w kolejności wg. liczby wskazań)

- Organizacja
- Interdiscyplinarne sposoby uczenia
- Lokalizacja geograficzna
- Atmosfera (w społeczności WZ)
- Praktyczna wiedza
- Przewagi na rynku pracy absolwenta WZ (łatwość uzyskania pracy)

5. Cele

- a) Wewnątrz Uniwersytetu: WZ jako dostarczyiciel środków finansowych dla całej uczelni (aktualnie 30% przychodów jest przekazywane Uniwersytetowi)
- b) Na poziomie Wydziału: proces edukacji i administracja pochłania lwią część budżetu. Nakłady na badania to ok. 300 tys PLN (do 10% budżetu). W odniesieniu do działalności edukacyjnej, przychody z studiów zaocznych na obu poziomach (licencjackim i magisterskim) to ponad 60% przychodów.

Dziekan dodał kolejny ważny cel na przyszłość, a mianowicie do kilku strategicznych zmian, które są rozważane dodał gładkie "przejście generacyjne" w społeczności Wydziału. Oznacza to, aby upewnić się, że ci, którzy będą decydowali o życiu Wydziału prowadzili działalność edukacyjną i badawczą za 5 do 10 lat, muszą być aktualnie włączani w proces podejmowania decyzji i procesy planowania.

B "Jutro"

III. Zmieniający się rynek: możliwości i zagrożenia

Rynek edukacji zarządzania w Polsce, ale także szerzej w Europie Środkowo-Wschodniej, zmienia się w trzy różne sposoby:

1. Wiele firm, które zatrudniają absolwentów znajdują się w środku inicjatyw dotyczących zmian i strategicznej reorientacji. Zazwyczaj zmiany te wynikają z rosnącej konkurencji rynku krajowym i międzynarodowym, przyspieszonej i wzmocnionej przez członkostwo w Unii Europejskiej. Firmy międzynarodowe i szkoły zarządzania (!) coraz częściej wchodzą na rynek polski, a z kolei polskie firmy szukają ekspansji międzynarodowej. Wiele podmiotów gospodarczych zmienia się przechodząc do produktów i usług o wyższej wartości dodanej, przejściem od produkcji do większej koncentracji na usługach, przywiązują o wiele większą wagę do innowacji, itp. Odpowiedzialność organizacyjna jest coraz bardziej zdecentralizowana, przenoszona często do młodszego pokolenia menedżerów, którym coraz bardziej są potrzebne zdolności przywódcze. Duże, dawniej państwowe, przedsiębiorstwa stają przede wszystkim przed ogromnymi zmianami, po to, aby być konkurencyjnymi na coraz bardziej sprywatyzowanych rynkach. Wymóg przedsiębiorczości jest powszechny, tak w dużych, jak i małych organizacjach.
2. Sami studenci się zmieniają. Żyją częściej w pośpiechu. Często są oni rozpraszeni przez media społecznościowe czy możliwości wynikające z wykorzystania internetu. Uważają się za "klientów", nie tylko "studentów", i mają wyższe wymagania dla profesorów i instytucji edukacyjnych, a także inaczej rozumieją dyscyplinę. Różnią się zaangażowaniem. Niektórzy z nich, głęboko zaangażowani, podejmują inicjatywę, aby uczyć się i są szczęśliwi uzyskując doświadczenie. Inni, mniej zaangażowani, często mają nowe wymagania, ale mniej dążą do ich zaspokojenia. Wielu nie szuka zatrudnienia długoterminowego, ale raczej jak być zatrudnialnym na coraz bardziej konkurencyjnym rynku pracy. Wierzą oni, że potrzebują wykształcenia, które pozwoli im być mobilnymi, i mniej niż ich poprzednicy zwracają uwagę, że edukacja służy przede wszystkim do budowy fundamentów teoretycznych i praktycznych umiejętności w miejscu pracy. Szukają dyscypliny i przydatności.
3. Wiele instytucji edukacji zarządczej i WZ nie jest wyjątkiem, dążą do dywersyfikacji źródeł przychodów poprzez zwiększenie ich udziału międzynarodowych studentów, przesuwając się stopniowo do programów niestacjonarnym kosztem programów stacjonarnym dodając do oferty programy Executive MBA, próbując uruchomienia dla uzyskania wyższych dochodów programów dla wyższej kadry menedżerskiej, jak i "skrojonych" dla konkretnych przedsiębiorstw, gdzie wpływ na rozwój przedsiębiorstwa jest ważniejszy niż wpływ na rozwój pojedynczego uczestnika. Kierunek taki dotyczy nie tylko najbardziej znanych szkół biznesu na świecie, ale także „zarażone” są nim uczelnie w Europie Środkowo-Wschodniej.

"Prywatna" edukacja zarządzania jest rynkiem wzrostowym, często rośnie szybciej w tym kierunku niż wspierane i "regulowane" przez państwo uczelnie publiczne, które w związku z tym wsparciem mają więcej trudności, aby dokonać niezbędnych zmian. Wraz z zmianami demograficznymi populacji studentów presja budżetowa zaostrza problemy inwestowania i w konsekwencji repositionowania w przyszłości. Edukacja zarządzania wszędzie staje się coraz bardziej konkurencyjna!

IV. Misja i wizja dla przyszłości

W oparciu o tradycje i zasoby Uniwersytetu oraz swoje własne, **misją** Wydziału Zarządzania UW jest:

- Kształcenie oraz rozwój kadry zarządzającej, liderów i przedsiębiorców zarówno dla polskich, jak i organizacji międzynarodowych. Misja zawiera kształcenie i rozwój indywidualny na poziomie licencjackim, magisterskim oraz pomagisterskim (w tym doktoranckim) na studiach regularnych i nieregularnych. Aktywność ta będzie skupiona na sektorze prywatnym, ochrony zdrowia i publicznym.
- Rozwój działalności badawczej pozwalającej na postęp zarówno w praktyce, jak i teorii zarządzania, zarówno dla odbiorców akademickich, ale także praktyków, której wyniki będą przekazywane za pośrednictwem publikacji, prezentacji i w ramach procesu dydaktycznego.
- Stanie się forum dla spotkania praktyki zarządzania, nauki i administracji, zarówno ze Wschodu, jak i Zachodu.

Wizja Wydziału

Wydział Zarządzania chce:

- Utrzymania pozycji lidera na rynku usług edukacji menedżerskiej w Polsce na wszystkich poziomach programów edukacyjnych (licencjackich, magisterskich, podyplomowych, doktorskich i in.) oraz konsolidacji i polepszenia istniejącej pozycji międzynarodowej,
- Rozwoju aktywności na wybranych nowych rynkach międzynarodowych, edukacji wyższej kadry menedżerskiej (tak skierowanej indywidualnie, jak i odpowiadającej na potrzeby przedsiębiorstw, badań z dominującą orientacją praktyczną – wszystko z poszanowaniem tradycji i dziedzictwa Uniwersytetu, przy jednoczesnym spełnianiu pojawiających się potrzeb rynku,
- Zostania „intelektualnym liderem” w tych dziedzinach, które zostały wybrane jako specjalizacje Wydziału (tj. przedsiębiorczość, współpraca Wschód-Zachód, obszarów, w których możliwe będą wspólne badania z innymi jednostkami Uniwersytetu).

V. Strategia dla przyszłości (Strategia 5-RE)

Strategia dla "jutra" zazwyczaj wymaga zmiany w jednym lub więcej (często wszystkich) z pięciu pierwotnych wymiarów. Wszystkie inne tak zwane "funkcjonalny" strategiczne decyzje są zależną do nich i nie mogą być wykonane oddzielnie lub niezależnie. Pięć pierwotnych elementów strategicznych wymagających w przypadku WZ przeddefiniowania to:

- 1) Częściowa **REdefinicja (REdefinition)** oferowanych programów oraz grup konsumentów, do których są one kierowane wraz z stosowanymi metodami uczenia. Podobnie, a wręcz w sposób skorelowany, częściowa **REdefinicja (REdefinition)** orientacji badawczej, odbiorców wyników badań prowadzonych przez Wydział (wyższa kadra zarządzająca a nie tylko naukowcy) oraz stosowanej metodologii badawczej.
- 2) Częściowe **REpozycjonowanie (REpositioning)** dla uzyskania (tam, gdzie zostało to utracone) korzystnej relacji jakość/cena.
- 3) Częściowa **REsegmentacja (REsegmentation)** kluczowych rynków.
- 4) Częściowa **REkonstrukcja (REframing)** sposobu, w jaki sposób WZ zamierza odróżnić się od konkurencji na coraz bardziej konkurencyjnym rynku.
- 5) Częściowe **REsetowanie (REsetting)** celów Wydziału.

VI. Inicjatywy strategiczne

Przedstawiona powyżej misja, wizja i nowa strategia będą realizowane, w bliskim terminie (do 5 lat) poprzez 5 kluczowych, odrębnych, ale powiązanych z sobą „Inicjatyw strategicznych”:

- stworzenie Centrum Przedsiębiorczości.
- rozszerzenie umiejętności dydaktycznych, aby zwiększyć wykorzystanie metod interaktywnych i skoncentrowanych na partycypacji uczestnika. Wiąże się to z małym zaangażowaniem w pisanie studiów przypadków i uczeniu w oparciu o nie.
- Budowanie związków z społecznością biznesową, a szczególnie z absolwentami WZ (pierwszym krokiem byłoby stworzenie bazy danych absolwentów)
- Budowanie relacji z innymi wydziałami w ramach uczelni,
-
- Ulepszenie działań marketingowych i promocyjnych WZ

W średnim okresie realizowane będą cztery inne "inicjatywy strategiczne".

- Kompletny przegląd i zmiany w programach,

- Rozszerzenie portfolio badań, osiągnięcie większej orientacji na praktykę "istotną" dla środowiska biznesu jako całości oraz dla absolwentów w szczególności.
- Etyka, odpowiedzialność społeczna i zrównoważony rozwój
- Stworzenie nowego centrum - Centre for East i West Business.

Trzy kolejne inicjatywy będą w szczególnym zakresie odpowiedzialności Dziekana Wydziału, a mianowicie:

- Reorientacja oceny wykładowców i systemów motywacyjnych
- Promowanie zmiany pokoleniowej
- Zmiany struktury organizacyjnej dla odzwierciedlenia powstających programów edukacyjnych i priorytetów badawczych oraz zmian strategicznych, o których mowa powyżej.

VII. Implementacja

Implementacja strategii będzie wymagała następujących etapów:

1. Szerokiej akceptacji i porozumienia wszystkich pracowników WZ dotyczącego nowej misji, wizji i strategii.
2. Szerokie porozumienie i zobowiązania dotyczące pierwszych pięciu inicjatyw strategicznych – określenie "punktów krytycznych" realizacji każdego z nich.
3. Możliwie najszybszy start działań mających na celu podniesienie umiejętności wykładowców poprzez uczestnictwo w międzynarodowych programach i seminariach dotyczących nowych metod dydaktycznych tj. European Entrepreneurship Colloquium and International Management Teachers Academy. A także organizowanych na WZ czterech jednodniowych seminariach planowanych a maju, czerwcu, październiku i listopadzie.
4. Wybór liderów i zespołów ich wspierających dla 5 pierwszych inicjatyw strategicznych
5. Przegląd uwarunkowań regulacyjnych i uniwersyteckich oraz pojęcie prac z nimi związanych
6. Równoległe dyskusje wszystkich powyższych z odpowiednikami na poziomie Uniwersytetu Warszawskiego oraz z innymi wydziałów, które mogą być zaangażowane w opisane procesy
7. Podział planu na etapy, punkty kontrolne, budżety, zakresy odpowiedzialności itp.