

*Tomasz Biały, Mirosław Czapiewski*

# Ustalanie zależności celów w procesie budowy strategii przedsiębiorstwa

Prace nad wypracowaniem pożądaných i skutecznych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa, a więc nad sformułowaniem strategii, mogą nastrojać kadrcze kierowniczej przedsiębiorstw wiele problemów. Wynika to po pierwsze z faktu, iż materia zagadnienia jest skomplikowana i obszerna, a po drugie również wśród osób zajmujących się zawodowo tym zagadnieniem nie ma zgodności, o czym w szczególności powinna mówić wypracowana strategia. Definicji strategii istnieje prawie tyle, ilu autorów wypowiadało się na jej temat. Definicje te można jednak uporządkować wokół powtarzających się wątków tematycznych:<sup>1)</sup>

● **Wątek celów.** Strategicznym jest każde postępowanie, które opiera się na formułowaniu celów długookresowych. Tu przedmiotem zainteresowania są raczej problemy polityki ogólnej przedsiębiorstwa lub organizacja.

● **Wątek planu.** Strategicznym jest każde postępowanie, oparte na planowaniu zaangażowania zasobów w określonym horyzoncie czasowym. Z koncepcji tej wynika, iż bez planu nie ma strategii. Zarządzanie strategiczne utożsamia się zatem z planowaniem strategicznym.

● **Wątek otoczenia.** Strategiczną jest każda decyzja, której celem jest podniesienie w długim okresie konkurencyjności przedsiębiorstwa w stosunku do konkurencyjnego otoczenia. Zarządzanie strategiczne jest więc walką konkurencyjną na rynku (marketing strategiczny).

● **Wątek zmiany.** Strategiczną jest każda decyzja, pociągająca za sobą istotne zmiany strukturalne i w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem (jego cele, rodzaje działalności, organizacja).

W procesie wypracowywania metodologii rozpatrywania wzajemnych zależności między celami strategicznymi firmy, która przedstawiona została w dalszej części, autorom najbliższa była pierwsza wymieniona koncepcja, tzn. związana z formułowaniem celów długookresowych<sup>2)</sup>.

Kierownictwo organizacji, po sformułowaniu misji, rozpoznaniu otoczenia i ocenie słabych i silnych stron, stoi przed problemem określenia celów. Kierownicy – mówiąc, iż formułują cele – wyrażają w gruncie rzeczy swoje aspiracje i zamierzenia, pamiętając, że powinny być one realizowalne w pewnym określonym horyzoncie czasowym. R.A.

Webber stwierdza nawet, że „kluczem do planowania jest określenie pragnień, a krytycznym elementem – wiedza, gdzie chce się być i jakiej chce się przyszłości<sup>3)</sup>”. I dalej „...choćby aspiracje te mają niewielkie szanse na pełną realizację i przypuszczalnie z czasem ulegną zmianie, niemniej jakaś projekcja marzeń jest konieczna, jeśli planowanie ma być czymś więcej niż doraźną reakcją na istniejące warunki<sup>4)</sup>”. Jeśli kierownicy potrafią przełożyć aspiracje na skonkretyzowane cele, to znacznie ułatwiają proces zarządzania. W zasadzie oczywiste jest, iż poziom ambicji powinien wynikać z realistycznej oceny silnych i słabych stron organizacji.

Trudno jednak wyobrazić sobie, aby udało się postawić, a następnie realizować tylko jeden cel. Najczęściej jest to jakaś ich kombinacja, którą można by nazwać wiązką celów, np.: wzrost zyskowności, zdobycie udziału w rynku, zmiana *image'u* firmy, innowacyjność, itp. Jeśli kierownictwo postawi przed sobą wiele celów, pojawia się problem ich wzajemnej korelacji. Należy więc określić, czy cele nie wykluczają się nawzajem, czy są realistyczne i jaka jest hierarchia ich realizacji. Jeśli jest to możliwe, cele powinny być formułowane w sposób ilościowy, np. zdobycie 5% udziału w rynku. Nie wszystkie jednak cele można wyrazić za pomocą liczb. Pozostaje zwykle cała gama celów typowo jakościowych, których znaczenie i zrozumienie należy przedyskutować w szerszym gronie kierownictwa firmy.

Dodatkową kwestią – jak już podkreślano – jest zapewnienie wewnętrznej spójności wiązki celów. Możemy bowiem stwierdzić, iż niektóre cele wzajemnie się wykluczają. P. Kotler podaje m.in. następujące przykłady wzajemnie wykluczających się celów<sup>5)</sup>:

- wysoka marża zysku i wysoki udział w rynku,
- głęboka penetracja istniejących rynków i rozwijanie nowych rynków,
- szybki wzrost i stabilizacja.

Przed przystąpieniem do stwierdzania wzajemnej zależności celów należy więc wyeliminować te, które wzajemnie się wykluczają.

Przedstawiana metoda została zweryfikowana podczas wspólnych prac z kadrą kierowniczą wielu przedsiębiorstw. Autorzy zebrali więc dość spory багаż doświadczeń związanych z zaletami i wadami

opisywanej procedury. Poniżej przedstawiono schemat postępowania, podczas którego można przedyskutować wzajemne zależności pomiędzy celami strategicznymi przedsiębiorstwa.

### Cele metody

Opisana poniżej metoda pozwala na znalezienie podstawowych zależności między obranymi celami strategicznymi oraz identyfikację instrumentalności i reaktywności (wrażliwości) poszczególnych celów. Procedura wykorzystania metody wymaga w zasadzie zaangażowania dość szerokiego kręgu osób związanych z zarządzaniem w przedsiębiorstwie, przede wszystkim w celu zobiektywizowania spojrzenia na bieżącą i przyszłą pozycję strategiczną firmy. Pozwala to w pełniejszy sposób osiągnąć założone przez metodę cele.

### Procedura wykonywania zadań

Pracę należy rozpocząć od identyfikacji najważniejszych dla przedsiębiorstwa celów strategicznych. Można w tym celu wykorzystać metodę heurystycznego rozwiązywania problemów. Dobrze sprawdza się metoda „635”, która jest jedną z odmian metody burzy mózgów<sup>6)</sup>. Po przeprowadzeniu krytycznej oceny zgłoszonych propozycji jesteśmy zwykle w stanie wybrać dziesięć (lub więcej)<sup>7)</sup> najistotniejszych. Przykładowa lista wybranych celów może wyglądać następująco:

#### Lista celów<sup>8)</sup>

1. Maksymalizacja zysku
2. Optymalizacja kosztów
3. Zwiększenie sprzedaży
4. Poszerzenie oferty rynkowej
5. Integracja załogi z firmą
6. Współpraca ze społecznością lokalną
7. Udoskonalenie systemu motywacyjnego
8. Zmiana organizacji przedsiębiorstwa
9. Poprawa obsługi klientów
10. Efektywne inwestowanie

Aby przeprowadzić badanie współzależności celów strategicznych, należy dokonać analizy wzajemnego oddziaływania (relacji) pomiędzy wszystkimi celami za pomocą grafów. Procedurę tę najlepiej przeprowadzić wykorzystując tablicę, na której należy najpierw wypisać (w przypadkowych miejscach) wszystkie wybrane cele. Analizując kolejno wpływ realizacji jednego wybranego celu na wszystkie pozostałe, należy łączyć strzałkami te cele, w przypadku których zauważono dodatnie lub ujemne oddziaływanie. Procedurę wyszukiwania wzajemnych zależności należy przeprowadzić kolejno dla wszystkich uzgodnionych wcześniej i wypisanych celów. Po zrealizowaniu tego kroku otrzymamy wykres wzajemnej zależności wszystkich celów.

Po przedstawieniu podstawowych relacji między celami należy podjąć próbę oceny siły wzajemnych zależności, tzn. należy zdecydować, które z celów mają silny, a które słaby wpływ na pozostałe oraz które są pod silnym, a które pod słabym wpływem pozostałych. Aby tę obserwację przeprowadzić, należy wykreślić tabelę intensywności, przy pomocy której można „zmierzyć” oddziaływanie jednych celów na pozostałe i odwrotnie. Wypełniając tabelę intensywności należy wstawiać wartość „0” jeśli wpływ nie występuje, wartość „1” jeśli wpływ jest niewielki, wartość „2” jeśli wpływ jest duży oraz wartość „3” jeśli wpływ jest bardzo duży. Po dokonaniu porównania i oceny siły wzajemnych zależności wszystkich celów należy zliczyć sumy punktów w kolumnach i w wierszach. Poniżej pokazano budowę tabeli intensywności wraz z wyliczoną siłą wzajemnych zależności przykładowych celów strategicznych. Wysoka wartość SI<sup>9)</sup> oznacza, że cel ma duży wpływ na pozostałe cele, wysoka wartość SR<sup>10)</sup> wskazuje, że cel jest pod dużym wpływem pozostałych.

Tabela intensywności

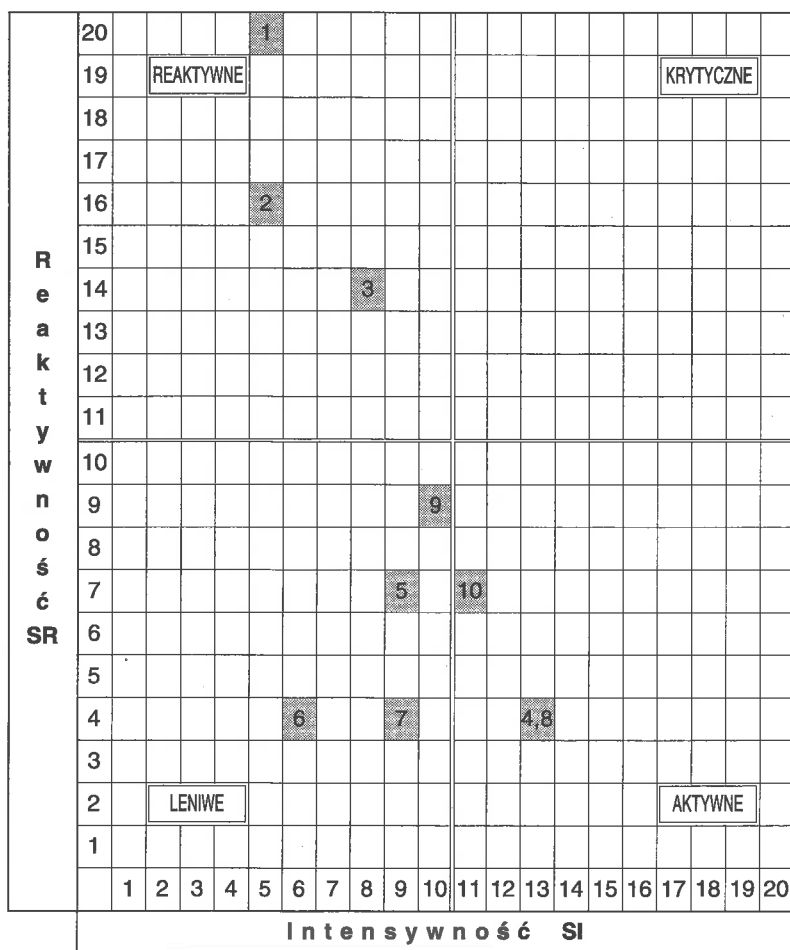
Nr celu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SUMA SI
1	X	0	0	0	2	0	0	0	0	3	5
2	3	X	0	0	0	0	2	0	0	0	5
3	3	2	X	0	0	0	1	0	2	0	8
4	2	2	2	X	1	1	1	2	0	2	13
5	2	2	2	0	X	0	0	0	2	1	9
6	1	1	1	0	0	X	0	0	2	1	6
7	2	2	2	0	3	0	X	0	0	0	9
8	3	3	3	0	1	0	0	X	3	0	13
9	2	2	2	2	0	2	0	0	X	0	10
10	2	2	2	2	0	1	0	2	0	X	11
SUMA SR	20	16	14	4	7	4	4	4	9	7	X

Następnym krokiem winno być wykreślenie wyników osiągniętych w tabeli intensywności na mapach intensywności. W ten sposób możliwa jest identyfikacja, które z celów są aktywne, reaktywne, krytyczne i leniwe. Poniżej zaprezentowano budowę mapy intensywności wraz z naniesionymi na niej wynikami obliczeń dokonanych w tabeli intensywności.

#### Cele aktywne

Cele te mają silny wpływ na pozostałe oraz są pod słabym wpływem pozostałych. One najbardziej nadają się do wykorzystania w procesie zmian (są pierwotne w stosunku do innych). Można więc traktować je jako bardziej „narzędziowe” niż „wynikowe”. Będą one niewątpliwie realizowane jako pierwsze.

## Mapa intensywności

**Cele krytyczne**

Cele te także mają duży wpływ na pozostałe, ale pozostają również pod silnym wpływem innych. Oznacza to, że są również dobrymi obiektami do identyfikacji celów, na które warto stawiać, ale są to cele, które są również silnie uzależnione od innych. Wykorzystanie ich jako typowych „narzędzi” zmian jest utrudnione z uwagi na uzależnienie od celów aktywnych.

**Cele reaktywne**

Cele reaktywne są pod silnym wpływem innych. Mogą być używane jako środek wczesnego ostrzegania przed zmianami; do sprawdzania, czy aktywne i krytyczne „podażają” w dobrym kierunku. Niewątpliwie nie mogą być one wykorzystane jako „narzędzia” realizacji strategii, są bowiem wynikiem realizacji innych celów.

**Cele leniwe**

Cele te nie wpływają silnie na inne oraz same nie są pod silnym wpływem pozostałych. Można je traktować jako tzw. cele poboczne – co nie oznacza, że nieważne. Niewątpliwie jednak ocena ich rangi dla realizacji strategii firmy jest niższa niż w przypadku celów aktywnych, krytycznych i reaktywnych.

Ostatnim krokiem procedury może być określenie grup pracowniczych, które mają największy wpływ na realizację poszczególnych celów strategicznych, co w konsekwencji może doprowadzić do określenia sfer zadań, uprawnień i odpowiedzialności.

**Zalety proponowanej metody**

- umożliwienie stwierdzenia kolejności realizacji wytyczonych celów strategicznych,
- stworzenie warunków dla dyskusji nad rozumieniem znaczenia sformułowanych wcześniej celów,
- wykrycie wzajemnych powiązań między celami,
- identyfikacja celów mających charakter strategiczny i celów bardziej operacyjnych niż strategicznych.

Przedstawiona metoda nie jest oczywiście jedyną stosowaną w procesie wytyczania celów strategicznych przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu opisanych jest wiele innych metod, mogących ją uzupełniać lub zastępować. Doświadczenia autorów wskazują jednak, iż dyskusja nad wzajemną zależnością poszczególnych celów zmusza do ich precyzyjnego określenia i zdefiniowania. Wydaje się, że ten właśnie fakt świadczy o dużej przydatności i użyteczności opisanej metody.

Tomasz Białas, Mirosław Czapiewski

**PRZYPISY**

- <sup>1)</sup> Por. Michel MARCHESNAY, *Zarządzanie strategiczne*, Poltext, Warszawa 1994, str. 12.
- <sup>2)</sup> Zdajemy sobie oczywiście sprawę z względności stwierdzenia „cel długookresowy”.
- <sup>3)</sup> R.A. WEBBER, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990, str. 239.
- <sup>4)</sup> Tamże, str. 239.
- <sup>5)</sup> P. KOTLER, *Marketing*, Prentice-Hall International, Gebethner & S-ka 1994, str. 76.
- <sup>6)</sup> Por. Jan ANTOSZKIEWICZ, *Metody heurystyczne*, PWE, Warszawa 1990, str. 158 i 159.
- <sup>7)</sup> W przypadku większej liczby wybranych celów należy zmodyfikować prezentowane w dalszej części tabeli i mapy intensywności.
- <sup>8)</sup> Lista nie odzwierciedla hierarchii ważności celów. Na liście znalazły się cele ogólne oraz bardziej szczegółowe.
- <sup>9)</sup> Skrót SI oznacza sumę intensywności.
- <sup>10)</sup> Skrót SR oznacza sumę reaktywności.

Autorzy – dr M. Czapiewski i mgr Tomasz Białas są pracownikami naukowymi Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.