

Adam Stabryła

Akademia Ekonomiczna w Krakowie

SYSTEM CELÓW JAKO PRZEDMIOT WYBORU STRATEGICZNEGO

1. Formuły celów

W obiegowym rozumieniu pojęcie celu oznacza jakieś zamierzenie, coś, co ma być osiągnięte w przyszłości; cel wyraża sens istnienia człowieka, firmy, dowolnego systemu społecznego itp. Natomiast z analitycznego punktu widzenia i w odniesieniu do zinstytucjonalizowanych form organizacyjnych, cel stanowi formalnie ustalone i przewidywane przedsięwzięcie, wynikające z potrzeb własnych systemu (firmy) oraz środowiska, w którym on działa.

Cele wyrażają zawsze określone potrzeby, a jednocześnie są ich konkretyzacją. W ujęciu analitycznym określa się je np. przez parametry charakteryzujące wytwarzane produkty, a także przez wskaźniki efektywnościowe. Zatem cele są opisywane przez zespół własności technicznych, ekonomiczno-produkcyjnych i użytkowych danego przedsięwzięcia wraz z odpowiadającymi im miernikami ilościowymi i jakościowymi. Generalnie cele powinny być skierowane na zaspokojenie oczekiwań klientów (społeczeństwa lub jego poszczególnych grup) w danym przedziale czasu bądź na wyróżnionym obszarze geograficznym.

Cele mogą być formułowane w sposób przedmiotowy lub czynnościowy. **Formuły przedmiotowe** eksponują przedmiot działalności, stan ekonomiczno-techniczny i organizacyjny przedsiębiorstwa, do nich zaliczają się również określenia wyrażające planowany stan produkcji lub sprzedaży itp. Natomiast **formuły czynnościowe** wyrażają cele jako rodzaj działalności lub rodzaj działań (procesów), ewentualnie odnosząc je do konkretnych przedmiotów lub obiektów.

Niezależnie od powyższych formuł, można również definiować cele w **formule efektywnościowej**: w tym przypadku odnosi się je do różnego rodzaju wskaźników, np. rentowności sprzedaży, płynności finansowej, produktywności. Formuły efektywnościowe to również: jakość, funkcjonalność, dobroć, niezawodność, wy-

dajność, poziom zorganizowania, poziom zintegrowania. Ten rodzaj formuł efektywnościowych dotyczy systemów technicznych i organizacyjnych, dla których wyjściową formułą celów są określone zamierzenia rzeczowe (projekty).

2. Klasyfikatory celów

Sformułowane w misji (wizji) w sposób ramowy cele ogólne podlegają procedurze klasyfikacyjnej. W rezultacie ich zastosowania otrzymuje się szczegółowe i skonkretyzowane rozwinięcie celu ogólnego w postaci tzw. klasyfikatora lub inaczej drzewa celów. Klasyfikator celów przedstawia podział celu ogólnego na cele częściowe, z zastosowaniem kryterium rodzajowego, przestrzennego, ilościowego itp. Rysunki 1 i 2 są przykładami klasyfikatorów celów, charakterystycznymi dla działalności gospodarczej.

Klasyfikatory można rozbudować lub redukować, rozdzielać lub łączyć. O tym, jak dalece będą one rozwinięte lub skompromowane, rozstrzyga się przede wszystkim na płaszczyźnie przyjętej koncepcji implementacji podstawowej strategii zarządzania. Analiza merytoryczna, zasoby firmy i umiejętności personelu to czynniki, które decydują o zakresie i sposobie realizacji celu ogólnego (strategii podstawowej), a więc o doborze wyszczególnionych celów częściowych, te ostatnie bowiem są celami pośrednimi, a więc takimi, które są środkami osiągnięcia celu (wyższego stopnia).

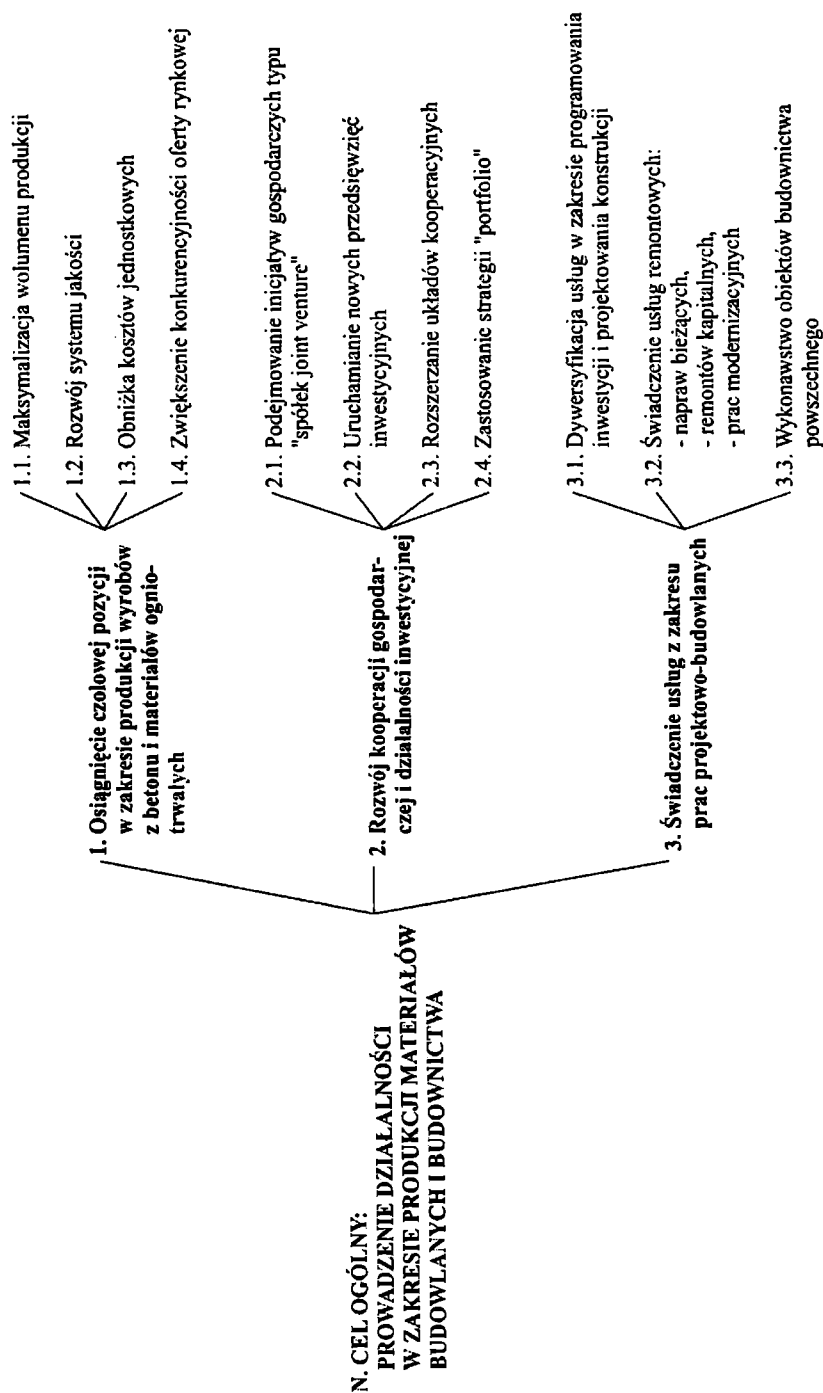
3. Zasady projektowania systemu celów

Zasady projektowania systemu celów pełnią podobną funkcję, jak zasady konstrukcji urządzeń lub technologii wytwarzania w projektowaniu technicznym. Zasady te są wytycznymi metodologicznymi, które służą do budowy wstępnej projekcji strategii zarządzania. Otóż cele stanowią immanentną determinantę działania i są wyrażone zarówno w wizji oraz misji podmiotu, jak i w formach szczególnych, które są właściwe dla opcji strategicznej i rozwiniętych strategii zarządzania (programów).

W projektowaniu systemu celów są stosowane następujące zasady:

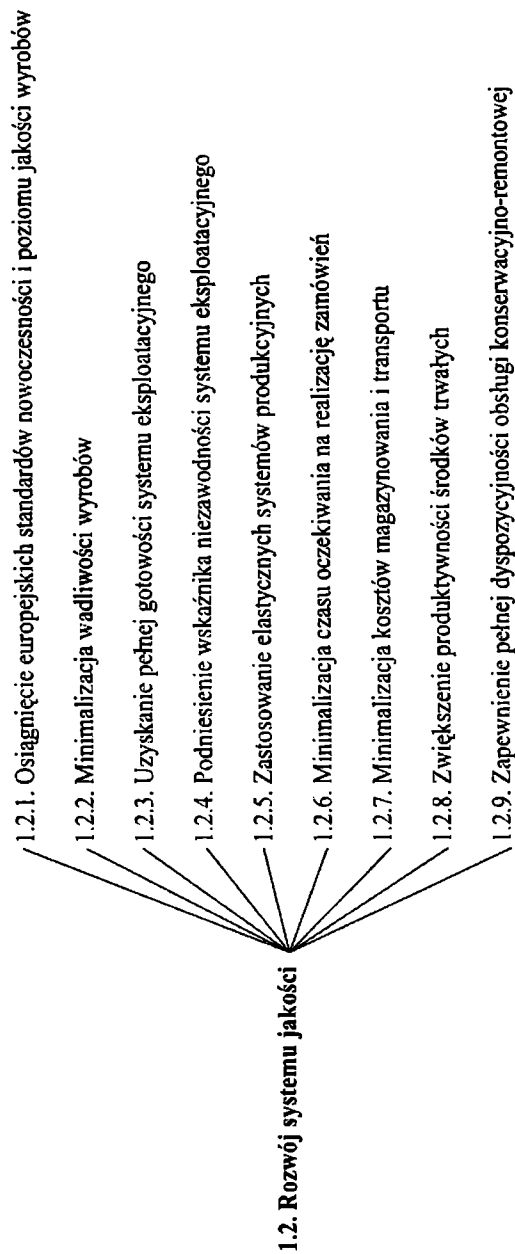
- 1) formułowania celów,
- 2) klasyfikacji celów,
- 3) komplementarności celów,
- 4) koordynacji celów,
- 5) wyboru celów.

Zasada formułowania celów. Cele mają wymiar ekonomiczny lub pozaekonomiczny. Wymiar ekonomiczny odnosi się do rozmaitych postaci efektywności działania, np. uzyskania określonego wolumenu produkcji, wartości sprzedaży, rentowności, produktywności. Natomiast wymiar pozaekonomiczny dotyczy podziału celów na: organizacyjne, społeczne, etyczne, estetyczne, biologiczne (związane z funkcją życiową człowieka), użytkowe (materialno-techniczne), intelektualne



Rys. 1. Przykłady klasyfikatora celów przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Klasyfikator szczegółowy celu 1.2. Rozwój systemu jakości

Źródło: opracowanie własne.

i badawcze, ekologiczne, polityczne. Ta typologia wiąże się nie tylko ze stworzeniem pewnej koncepcji systemu celów, ale także z ustaleniem odpowiedniej relacji między własnymi potrzebami firmy (właścicieli, kierownictwa, pracowników) a oczekiwaniami otoczenia. Dopasowanie tych dwóch stron stanowi niezbędny warunek osiągnięcia sukcesu przez firmę, a zarazem przesłankę do działania w oparciu o *strategie relacyjne*.

Zasada klasyfikacji celów. Cele mogą być klasyfikowane jako ogólne lub częściowe. Stopień dokładności w ich precyzowaniu jest związany z jednej strony z praktycznymi wymogami programowania i planowania działalności firmy, z drugiej zaś z podziałem zakresu odpowiedzialności za ich zrealizowanie. Klasyfikacja bowiem – oprócz roli porządkowania i uszczegółowienia celów – służy także jako narzędzie kształtowania struktury organizacyjnej firmy. Mianowicie zbiór celów, jeśli formalnie zostanie zaakceptowany (w ramach statutu lub regulaminu organizacyjnego przedsiębiorstwa), musi zostać odniesiony do jednostek organizacyjnych. Cele stają się wówczas zadaniami, postawionymi do wykonania przez przedsiębiorstwo i jego podsystemy.

Zasada klasyfikacji w tym ostatnim przypadku jest wytyczną dla projektowania systemu celów w kontekście tworzenia *ośrodków odpowiedzialności* (w zakresie kosztów, rentowności i inwestycji). Istotą koncepcji ośrodków odpowiedzialności jest opracowanie modelu systemu controllingu, którego składowymi są cele oraz odpowiadające im zadania, koszty i efekty (wraz z określonymi procedurami ewidencji, planowania, rozliczeń i kontroli).

Zasada komplementarności celów. W myśl tej zasady cele powinny tworzyć wiązkę celów, a więc system. Niniejsza zasada jest zarazem dyrektywą weryfikacji modelu podejmowania decyzji w warunkach *wielorakości celów*, w związku z możliwością ich wzajemnego wykluczania się lub ewentualną ich niekompletnością.

Zasada koordynacji celów. Zasada ta jest wytyczną, która nakazuje konieczność uporządkowania celów w układzie czasoprzestrzennym. Koordynacja będzie wyrażała racjonalną syntezę celów od strony realizacyjnej, wskazując z jednej strony na ich sekwencyjność, z drugiej zaś na rozmieszczenie przestrzenne.

Zasada wyboru celów. Wybór celów nie może być oparty na dowolności czy też uznaniowości kreowania ocen, ale musi wynikać z miarodajnej i zweryfikowanej empirycznie wykładni aksjologicznej. Praktycznie za kryteria wyboru celów powinno się przyjąć:

- system wartości¹,
- preferencje generalne, określone w strategiach zarządzania,

¹ System wartości jest zbiorem cech zachowań ludzkich i własności rzeczy, które stanowią przedmiot potrzeb, aspiracji i postaw członków organizacji. Wartości, będąc kryteriami wyboru celów, są przy tym czynnikami weryfikującymi sens praktyczny określonych dążeń właścicieli, kadry menedżerskiej i pracowników. System wartości jest podstawowym zbiorem kryteriów wyboru celów, obejmującym kryteria ekonomiczne, techniczne, społeczne, psychologiczne i in.

- determinanty zewnętrzne i uwarunkowania wewnętrzne firmy (jako korelaty strategii zarządzania),
- perspektywę czasową,
- ryzyko.

Powyższe kryteria stanowią zespół miar ogólnych, służących do oceny przyjętego zbioru celów. Na potrzeby praktyczne ustala się ich szczegółowe rodzaje, ale przede wszystkim należy znaleźć dla nich formę zoperacjonalizowaną. W zbiorze kryteriów oceny mogą wystąpić zarówno mierniki ekonomiczne, jak i wartości pozaekonomiczne (społeczne, etyczne itd.), analogicznie do rodzajów celów. Łączne stosowanie różnych kryteriów oceny pozwala na wszechstronną analizę i miarodajne podjęcie decyzji co do efektywnego wyboru celów organizacji.

4. Techniki wyboru celów

Techniki wyboru celów są instrumentami, które stosuje się do podejmowania decyzji strategicznych (ale także operacyjnych). Są one naturalną konsekwencją zasady wyboru celów i wyrażają przy tym sposoby optymalizacji (racjonalności) strategii zarządzania.

Do podstawowych technik wyboru celów zaliczymy: analizę efektywności, reguły priorytetów, analizę preferencji dla modelu podejmowania decyzji w warunkach wielorakości celów, wielowymiarową analizę porównawczą, metodę dwustopniowej oceny wariantów projektowych, modele decyzyjne uwzględniające parametr ryzyka.

Analiza efektywności. Jest to podstawowa technika decyzyjna, która może być ukierunkowana na maksymalizację zysku, wartości przedsiębiorstwa, wartości użytkowej wyrobu (inwestycji), a także na minimalizację kosztów realizacji strategii zarządzania.

Reguły priorytetów. Sens tej techniki wyraża się w nadawaniu pierwszeństwa osiąganiu określonych celów, a więc ich hierarchizacji. Cele można hierarchizować, ustalając gradację ich ważności na poziomie strategicznym, taktycznym lub operacyjnym bądź też w bardziej rozbudowanym układzie systemu zarządzania. Określenie ważności celów może być dokonywane w trybie powszechnym lub indywidualnym. Tryb powszechny odnosi się do hierarchii celów budowanej na podstawie opinii wielu przedsiębiorstw, a więc zobiektywizowanej w sposób statystyczny. Tryb indywidualny zaś ma charakter subiektywny, ponieważ hierarchizacja celów jest dokonywana z punktu widzenia danej jednostkowej firmy, w związku ze stworzoną przez nią *wizją* i ustaloną *misją*, jej wynikami oraz sytuacją zewnętrzną.

Analiza preferencji dla modelu podejmowania decyzji w warunkach wielorakości celów. Jest to technika będąca rozwinięciem reguły priorytetów. Jej składowe to: macierz celów (odniesionych np. do szczebli zarządzania, wymaganych zasobów, czasu), kryteria oceny, wagi (preferencje) kryteriów oceny, global-

ne i odcinkowe funkcje decyzyjne. Rezultatem zastosowania tej techniki jest wskazanie optymalnej wiązki celów, traktowanej jako zbiór celów kierunkowych lub szczegółowych.

Wielowymiarowa analiza porównawcza. Jest to technika statystyczna, która służy do przeprowadzania oceny agregatowej. Ocena ta dotyczy zadań decyzyjnych, odniesionych do pojedynczych celów lub wiązek celów, ale podlegających ocenie przy zastosowaniu *wielu kryteriów*, nie zaś jednego (jak to ma miejsce np. w standardowej analizie efektywności).

Metoda dwustopniowej oceny wariantów projektowych. Jest to technika, którą stosuje się w procesie wyboru opcji strategicznych lub wariantów rozwiniętych strategii zarządzania. Na pierwszym stopniu oceny przeprowadza się kwalifikację wstępną, na drugim zaś następuje ostateczny wybór wariantu racjonalnego.

Modele decyzyjne uwzględniające parametr ryzyka. Są to funkcje decyzyjne oparte na typowych kryteriach ekonomicznych lub technicznych, w których występuje parametr ryzyka. Jako kryteria ekonomiczne wykorzystuje się np. przepływy pieniężne, zysk netto, koszty procesów (działań), natomiast jako kryteria techniczne można przyjąć parametry wytrzymałościowe, funkcjonalność, trwałość, wykonalność. W odniesieniu do tego typu kryteriów oceny (wyboru) stosuje się np. określone mnożniki korygujące, będące parametrami ryzyka. Natomiast sam wybór jest rozwiązaniem funkcji decyzyjnych, określonych „na maksimum” (np. zysku) lub „na minimum” (np. kosztu).

5. Opcje strategiczne jako warianty systemu celów

Szeroko rozumiana **opcja strategiczna** to rozwiązanie wariantowe ze zbioru celów podstawowych przedsiębiorstwa (instytucji), określone w kontekście możliwości osiągnięcia znacznej pozycji konkurencyjnej (strategiczej) w danym sektorze działalności. Cele podstawowe zaś są przedsięwzięciami kierunkowymi, zawartymi w wizji i misji firmy. Można je grupować w systemy celów (wiązki celów), będące rozwiązaniami wariantowymi opcji strategicznej². Warianty te tworzą zbiór opcji strategicznych, z których wybiera się opcję optymalną, ewentualnie jakąś kombinację opcji.

Opcja strategiczna jest formą ramowej strategii zarządzania, a jej cechy charakterystyczne są następujące:

1) wyraża zamierzone przedsięwzięcia, traktowane jako cele zarówno wiodące, jak i pochodne,

² Cele podstawowe mogą być także ograniczone do pojedynczych celów, zatem również opcja strategiczna może być reprezentowana przez cel jednostkowy, a nie przez pewną zbiorowość będącą systemem celów.

2) jest uporządkowaniem hierarchicznym celów i w związku z tym wybór opcji jest określony przez ekonomiczne kryteria efektywnościowe, a także przez preferencje (priorytety) pozaekonomiczne, np. organizacyjne, społeczne, techniczne,

3) jej projekcje mogą przybierać dwojaką postać: a) agregatową lub b) rozwiniętą, tj. przedstawianą w formie klasyfikatora.

Zgodnie z powyższym opcja strategiczna podlega wariantowaniu, zarówno ze względu na rodzaj celów, jak i ich znaczenie dla organizacji i funkcjonowania firmy. Wybór celów przebiega w układzie celów wiodących i pochodnych. Cele wiodące mają charakter zewnętrzny i są formułowane na poziomie korporacji, ewentualnie na poziomie strategicznych jednostek gospodarczych. Natomiast cele pochodne dotyczą sposobów osiągnięcia celów wiodących. Niezależnie od wariantowania rodzajowego (np. w zakresie określonego rodzaju produktu, skali wytwarzania, rodzaju przedsięwzięcia inwestycyjnego czy modernizacyjnego), opcje mogą podlegać kategoryzacji, z podziałem na: bezwzględnie konieczne, wymagane, odroczone. Zatem ich ocena jest określona nie tylko przez kryteria efektywnościowe i pozaekonomiczne aspekty preferencyjne, ale także przez kryterium pilności realizacji.

Opcje strategiczne stanowią ujęcie wyjściowe dla strategii zarządzania, natomiast ujęciem uszczegółowionym są różnego rodzaju programy działalności, będące rozwiniętymi wersjami strategii zarządzania. Zatem strategia zarządzania jest przedstawiana w wersji wstępnej jako opcja strategiczna oraz w wersji rozwiniętej jako programy działalności.

Z formalnego punktu widzenia opcja strategiczna jest przedstawiana jako dokument, w którym zawarte są zamierzone cele działania wraz ze wskazaniem ich efektywności lub konieczności realizacji, co jest wyrazem uzasadnienia danego wariantu opcji. Spis treści takiego dokumentu może sprowadzić się przykładowo do następujących rozdziałów:

I. Wizja i misja firmy.

II. Wstępna analiza możliwości działania.

III. Rozwiązania wariantowe opcji strategicznej.

Centralnym problemem decyzyjnym jest wybór racjonalnego wariantu opcji strategicznej, a więc takiej projekcji, która wskazuje na efektywne kierunki działania. Dotyczą one celów podstawowych: wiodących i pochodnych. Warianty opcji strategicznej są ujęte w różnych fakultatywnych rozwiązaniach systemu celów, jakie są określone ramowo przez zakres wizji i misji. Kryteria wyboru opcji strategicznej są zatem tożsame z kryteriami wyboru celów, którymi mogą być: system wartości, priorytety, perspektywa czasowa, ryzyko i inne. Kryteria wyboru opcji strategicznej stosuje się również w badaniach diagnostycznych, podczas przeprowadzenia oceny aktualnie realizowanej strategii zarządzania. W tym ostatnim przypadku główny ciężar analizy spoczywa na ocenie skuteczności działania, a więc na ocenie dokonywanej w przekroju „wynik – plan”.

Poniżej, na potrzeby poglądowe, zamieszczono prezentację przykładowych opcji strategicznych jednostki gospodarczej. Na ich podstawie można również przygotowywać dalsze wersje (kombinowane) opcji strategicznych.

Przykład opcji strategicznych

Opcja 1. Restrukturyzacja finansowa i produkcyjna

Podstawowe przedsięwzięcia ukierunkowujące niniejszą opcję są następujące:

1. Emisja obligacji zamiennych (na akcje spółki), która ma umożliwić

a) poprawę bezpieczeństwa finansowego spółki przez

– konwersję zadłużenia krótkoterminowego na długoterminowe,

– zmianę struktury kapitału (zwiększenie udziału kapitału własnego na finansowanie jej aktywów),

b) pozyskanie środków na inwestycje dotyczące restrukturyzacji spółki w sferze zarządzania (przez komputeryzację) i w sferze produkcji.

2. Obniżka kosztów.

3. Poprawa organizacji pracy.

4. Zakup nowoczesnych linii montażowych.

Opcja 2. Rozwój rynku

1. Poszukiwanie nowych rynków zbytu.

2. Długoterminowa kontrakcja produkcji.

3. Poszerzenie kooperacji z firmami z obszaru Unii Europejskiej.

Opcja 3. Rozwój organizacyjny spółki

1. Decentralizacja zarządzania poprzez zwiększenie autonomii funkcjonalnej i decyzyjnej zakładów.

2. Wdrożenie koncepcji ośrodków odpowiedzialności.

3. Przekształcenie struktury organizacyjnej spółki w korporację (lub konglomerat) międzynarodową.

Opcja 4. Wariant defensywny

1. Redukcja nakładów inwestycyjnych.

2. Wycofanie się z części rynków.

3. Redukcja produkcji wysokojakościowej.

4. Sprzedaż zorganizowanych części majątku (zakładów produkcyjnych).

6. Metodyka analizy opcji strategicznych

Metodyka ta pełni wielorakie funkcje: identyfikacyjną, diagnostyczną i porównawczą, prospektywną. Odpowiednio do nich został opracowany cykl procesu badawczego. Finalny etap stanowią badania prospektywne, które koncentrują się na programowaniu zmian, a przede wszystkim na wyborze opcji strategicznej. Wybór ten należy rozumieć jako podjęcie decyzji o realizacji określonego systemu celów, który następnie zostanie rozwinięty i zoperacjonalizowany w określonym

programie działalności. Zatem projektowanie i wybór systemu celów są tożsame z decyzją, która opcja jest optymalna.

Należy dodać, iż rozwinięta wersja strategii zarządzania w swym podstawowym kształcie nie jest już wariantowana, a jedynie w odniesieniu do specyficznych parametrów i zmiennych, jakie charakteryzują program działalności (jest to wariantowanie szczegółowe). Oznacza to bardzo istotne założenie metodologiczne (przyjmowane zresztą powszechnie w różnych dziedzinach projektowania), które nadaje znaczenie rozstrzygające decyzji o wyborze opcji strategicznej.

Struktura poszczególnych etapów cyklu procesu badawczego w analizie opcji strategicznych przedstawia się następująco:

Etap 1. Identyfikacja przedmiotu badania

- 1.1. Sformułowanie celów badania
- 1.2. Ogólna charakterystyka przedmiotu badania
- 1.3. Określenie kontekstu dziedziny badań (makrosystemu)

Etap 2. Porównania retrospektywne

- 2.1. Ocena stanu faktycznego organizacji i funkcjonowania badanego systemu
- 2.2. Analiza przyczynowa
- 2.3. Porównania dynamiczne
- 2.4. Porównania przestrzenne

Etap 3. Badania prospektywne

- 3.1. Programowanie zmian
- 3.2. Wybór opcji strategicznej
- 3.3 Opracowanie założeń wdrożeniowych

7. Wnioski

1. Wybór strategiczny jest rezultatem stosowania rachunku decyzyjnego, w odniesieniu do systemu celów i jego rozwiązań wariantowych (rozumianych jako opcje strategiczne). Dokonuje się on w oparciu o różne techniki wyboru celów, będące instrumentami racjonalnego działania. Wybór strategiczny należy oprzeć na analizie efektywności, eliminując uznaniowość i partykularyzm w podejmowaniu decyzji.

2. W projektowaniu i wyborze systemu celów o charakterze rynkowym analiza efektywności ma wskazać opłacalność zmian istniejących rozwiązań lub nowych przedsięwzięć. Centralnym punktem analizy efektywności jest określenie kryteriów oceny. Chodzi tu zarówno o mierniki rachunku statycznego i dynamicznego (dyskontowego), jak i o kryteria ryzyka i wykonalności.

3. Dla systemu celów, odnoszących się do tzw. przedsięwzięć niedochodowych, kryteriami oceny mogą być np.: priorytety (preferencje), poziom minimalizacji kosztów, funkcjonalność rozwiązań.

4. W metodyce analizy opcji strategicznych potrzebne jest stosowanie tzw. podejścia operacyjnego, którego istota sprowadza się do wykonania czynności iden-

fikujących zdarzenia odpowiadające stanowi istniejącemu lub projektowanym rozwiązaniom.

5. W odniesieniu do zmian i nowych oryginalnych projekcji opcji strategicznych, pomiar ich efektywności można ukierunkować na stosowanie następujących przekrojów ocen:

- 1) ocenę finansową (np. dla opcji produktowych i inwestycyjnych),
- 2) ocenę parametrów technicznych i użytkowych produktów,
- 3) ocenę parametrów systemów organizacyjnych,
- 4) ocenę wielokryterialną.

Literatura

- [1] Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- [2] Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- [3] Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- [4] Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [5] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
- [6] *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, red. M. Moszkowicz, PWE, Warszawa 2005.

SYSTEM OF OBJECTIVES IN STRATEGIC CHOICE

Summary

The objective of this paper is to present a concept of designing systems of objectives.

The major problems discussed in the paper are as follows: Formulas of objectives; Classifying factors of objectives; Principles of designing system of objectives; Techniques of selecting objectives; Strategic option as variants of selecting objectives; Methodology of the analysis of strategic options.