

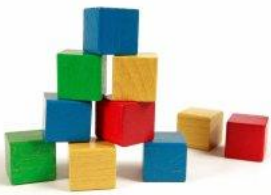


PODSTAWY ZARZĄDZANIA

dr Mariusz Maciejczak

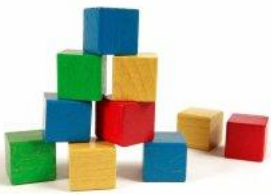
Czy przedsiębiorstwo może osiągnąć sukces bez celów?





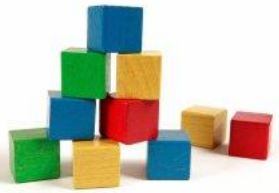
CELE W ORGANIZACJI

- Antycypowany stan rzeczy.
- Życzenia odnośnie przyszłości, które tworzą przesłanki do celowego, finalnego działania.
- Uświadomiony i pożądaný przez konkretną osobę lub grupę społeczną stan rzeczy, który zamierza ona osiągnąć.
- Generalne przesłanki, na których opiera się działanie przedsiębiorstwa.



FUNKCJE CELÓW W ORGANIZACJI

- stanowią wskazówkę i nadają jednolity kierunek działaniom ludzi
- cele jako źródło motywacji dla pracowników
- dają możliwość skutecznej oceny i kontroli
- skuteczne wytyczanie celów sprzyja dobremu planowaniu (ono zaś ułatwia ustalanie celów na przyszłość)



ELEMENTY CELU

Treść celu – właściwość, pożądana wartość

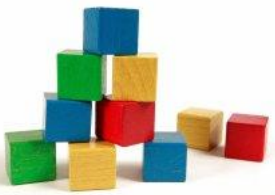
Skala celu – miara kwantyfikacji celu

Stopień realizacji celu – kryterium decyzyjne



ZWIĄZKI MIĘDZY CELAMI

- Zgodności
- Komplementarne
- Neutralne
- Konkurencyjne
- Wykluczające



RODZAJE CELÓW

Kryteria: Rodzaje celów

EKONOMICZNE: Ekonomiczne i pozaekonomiczne

CZASU: Długo, średnio i krótkookresowe

STOPNIA KONKRETNOSCI: Prawdziwe i pozorne

MIEJSCA: Wewnętrzne i zewnętrzne

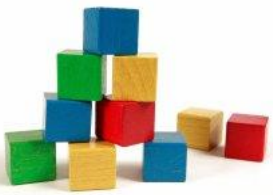
LEGALNOSCI: Legalne i nielegalne

LICZEBNOSCI: Indywidualne i grupowe



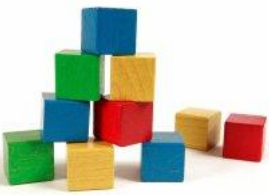
Cel - celowi nierówny

- Teoria ekonomii
- Teorie menadżerskie
- Teorie behawioralne
- Współczesne koncepcje zarządzania
- Teoria finansów firmy
- Zrównoważona karta wyników
- Zarządzanie przez cele (MBO)
- Teoria kalejdoskopu
- Teorie alternatywne



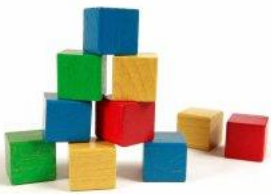
Tradycyjny pogląd na cel przedsiębiorstwa

- Klasyczna teoria ekonomii: „celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku”
- Przedsiębiorstwa powinny dążyć do ustalenia takiej wielkości produkcji, dla której zysk, przy wykorzystaniu istniejących czynników produkcji będzie największy



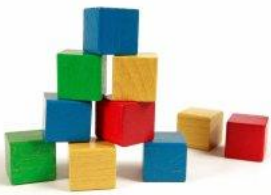
Główne problemy związane z podejściem tradycyjnym

- Przedsiębiorcy nie zawsze są „homo oeconomicus” (inne motywy niż zysk np. pasja, firmy rodzinne, spółdzielnie)
- Oddzielenie własności od zarządzania – kto jest przedsiębiorcą w S.A.? (wg ekonomii – przedsiębiorca: ten kto decyduje co i w jakiej ilości i dla kogo produkować)
- W warunkach niepełnej wiedzy nie można mówić o maksymalizacji w sensie matematycznym (optymalizacja)



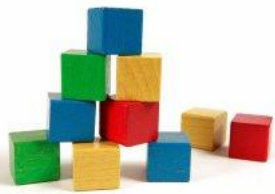
Cel przedsiębiorstwa wg teorii menedżerskich

- Badania R.J. Larnera (lata 60.) – spośród 500 największych firm przemysłowych w USA
 - 1% był pod kontrolą jednego właściciela
 - 75% charakteryzowało się tak rozproszoną własnością, że były w praktyce kontrolowane przez menedżerów
- Wg teorii menedżerskich przedsiębiorstwa *de facto* realizują cele menedżerów



Cel przedsiębiorstwa wg teorii menedżerskich

- Zazwyczaj menedżerowie większych firm mają atrakcyjniejsze płace oraz przywileje (fundusz reprezentacyjny, samochody, biura itp.) niż w mniejszych firmach
- Dążąc do swoich korzyści menedżerowie narzucają przedsiębiorstwom cel – maksymalizację sprzedaży przy utrzymaniu rentowności chroniącej ich przed interwencją właścicieli (zmiana zarządu)
- Inne teorie menedżerskie
 - cel: maksymalizacja korzyści dla menedżerów
 - cel: maksymalizacja wzrostu (np. typowe zjawisko przeinwestowania)



Cel przedsiębiorstwa wg teorii behawioralnych

- Cele mają ludzie („cel przedsiębiorstwa” w sensie tradycyjnej ekonomii – tylko firmy jednoosobowe)
- Typowe przedsiębiorstwo jest organizacją – wielu ludzi
- Różni ludzie lub ich grupy (koalicje interesów) w organizacjach mają różne cele
- Cel przedsiębiorstwa kształtuje się w wyniku przetargu różnych grup interesu
- Cel kompromisowy nie może być oparty na jednej zmiennej
- Tak naprawdę przedsiębiorstwa realizują „wiązkę celów”



Główne problemy związane z teoriami menedżerskimi i behawioralnymi

- Mówią o tym „jak jest” a nie „jak powinno być”
- To, że faktycznie realizowane cele są takie a nie inne nie oznacza, że jest to stan pożądany
- Stan realnie istniejący może być dysfunkcyjny, patologiczny – i nie powinien być akceptowany jako obowiązująca zasada
- Przyjęcie koncepcji wiązki równorzędnych celów zakłada, że menedżerowie są w stanie podejmować decyzje, kierując się wieloma kryteriami jednocześnie – w praktyce mało realne



Cel przedsiębiorstwa wg współczesnych koncepcji zarządzania

- W wielu współczesnych koncepcjach zarządzania przyjmuje się (dość arbitralnie) założenia co do najważniejszego celu przedsiębiorstwa
- Zarządzanie strategiczne (niektóre teorie)
 - Dominacja rynkowa
- Zarządzanie marketingowe
 - Udział w rynku
 - Satysfakcja klienta
- Kompleksowe Zarządzanie Jakością (TQM)
 - Doskonalenie jakości produktów i usług



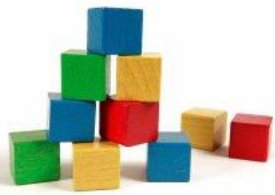
Cel przedsiębiorstwa wg teorii finansów firmy

- Zysk jest kategorią absolutną, mało przydatną do porównań
- W praktyce zarządzania finansami przyjmuje się, że przedsiębiorstwo powinno
 - dążyć do maksymalizacji (w sensie potocznym a nie matematycznym) stopy zwrotu z kapitału własnego (wskaźnik ROE)
 - przy jednoczesnej dbałości o prawidłowe kształtowanie się szeregu innych wskaźników finansowych (płynności, zadłużenia, obrotowości itp.)



Cel przedsiębiorstwa wg teorii finansów firmy

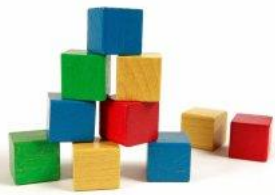
- W miarę rozwoju
 - rynków kapitałowych (źródło finansowania)
 - wzrostu znaczenia inwestorów instytucjonalnych (ograniczenie problemu oddzielenia własności od zarządzania)
- Rozwinęło się na gruncie zarządzania finansami zyskujące dużą popularność podejście do celu przedsiębiorstwa – Value Based Management (VBM)
- VBM zakłada, że podstawowym celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy (shareholder's wealth)



STRATEGIA KALEJDOSKOPU

„stop, tyle wystarczy”

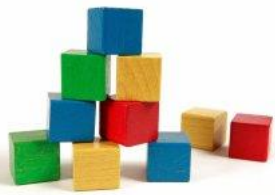
- Badania L. Nash i H. Stevenson z Harvardu (HBRP, 04.2006)
- Podporządkowując wszystko jednemu celowi, z pewnością go osiągniemy, ale czy będzie to prawdziwy sukces?
- Osiągnąwszy jakiś cel, czujemy przymus osiągnięcia następnych, zmuszamy się więc do jeszcze cięższej pracy. A tymczasem definicja sukcesu nieustannie się zmienia.



STRATEGIA KALEJDOSKOPU w FIRMIE „stop, tyle wystarczy”

- Co składa się na trwały sukces w firmie?
- Firmy dobrze prosperują wówczas, gdy stworzą jednostką i społeczeństwu warunki realizacji celów we wszystkich czterech segmentach trwałego sukcesu.

SZCZĘ ŚCIE	OSIĄ GNIĘ CIA
WAŻ NOŚĆ	SPUŚ CIZNA



CELE BIZNESU wg. P. DRUCKERA

1. Pozycja rynkowa przedsiębiorstwa
2. Innowacyjność
3. Produktywność
4. Zasoby fizyczne i finansowe
5. Rentowność
6. Wydajność menadżerów i ich rozwój
7. Wydajność pracownika i jego stosunek do pracy
8. Odpowiedzialność publiczna przedsiębiorstwa



ZARZĄDZANIE PRZEZ CELE (MBO)

Specific

dokładne

Measurable

mierzalne

Achievable

osiągalne

Realistic

realne

Time-related

umiejscowione w czasie



CELE W ORGANIZACJI – ALTERNATYWA

- Nie da się zapewnić, by organizacje osiągały dokładnie sprecyzowane cele.
- Cele są bardziej **elementami symbolicznymi**, znajdującymi się pod kontrolą kierownika, niż punktem, który jasno i bezpośrednio orientuje działania przedsiębiorstwa.
- Sposób posługiwania się celami ma równie realne i istotne znaczenie jak ich treść.



MISJA GRUPY VOLVO

"Tworząc **wartość dla naszych klientów**, tworzymy **wartość dla naszych akcjonariuszy**.

Korzystając z naszych kompetencji i doświadczenia, tworzymy usługi i produkty związane z transportem, charakteryzujące się najwyższą jakością, bezpieczeństwem i dbałością o środowisko naturalne, przeznaczone dla najbardziej wymagających klientów w wybranych segmentach.

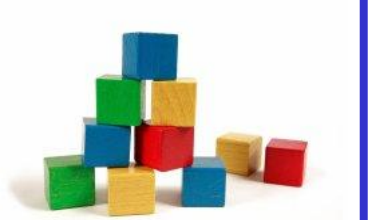
Pracujemy z energią, pasją i szacunkiem dla człowieka."



CEL

**Jeśli nie wiesz do jakiego portu
płyniesz, żaden wiatr nie będzie
ci pomyślny.**

(Seneka)

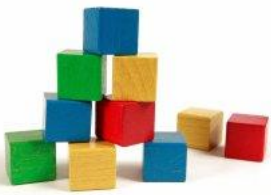


PODSTAWY ZARZĄDZANIA

dr Mariusz Maciejczak

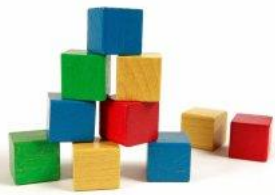
Zbilansowana Karta Wyników (BSC, Balanced Score Card)





Jak powstała Zbilansowana Karta Wyników

- 1 Robert S.Kaplan i David P.Norton – połączenie doświadczeń konsultacyjnych i naukowych z dziedziny zarządzania.
- 2 Rozwinięta na podstawie projektu badawczego (1990) nt. pomiaru efektywności w nowoczesnych przedsiębiorstwach.
- 3 Poszukiwanie zintegrowanego miernika strategicznych czynników sukcesu przedsiębiorstw
- 4
 - Od systemu pomiaru wyników do metody wdrażania celów
 - Szerokie zastosowanie: przedsiębiorstwa, agencje rządowe, jednostki opieki zdrowotnej



Balanced Scorecard

Nowoczesna koncepcja zarządzania rozwinięta na podstawie projektu badawczego (1990) nt. pomiaru efektywności w nowoczesnych przedsiębiorstwach przez Roberta Kaplana i Davida Nortona

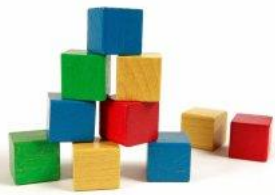


Zbilansowana Karta Wyników

- **Filozofia**

„Wyniki działania można prognozować dzięki ustaleniu jasnych zależności przyczynowo – skutkowych pomiędzy wynikami, a czynnikami sprawczymi tych wyników.

- **Metoda działania** mająca na celu skuteczną realizację celów



Balanced Scorecard

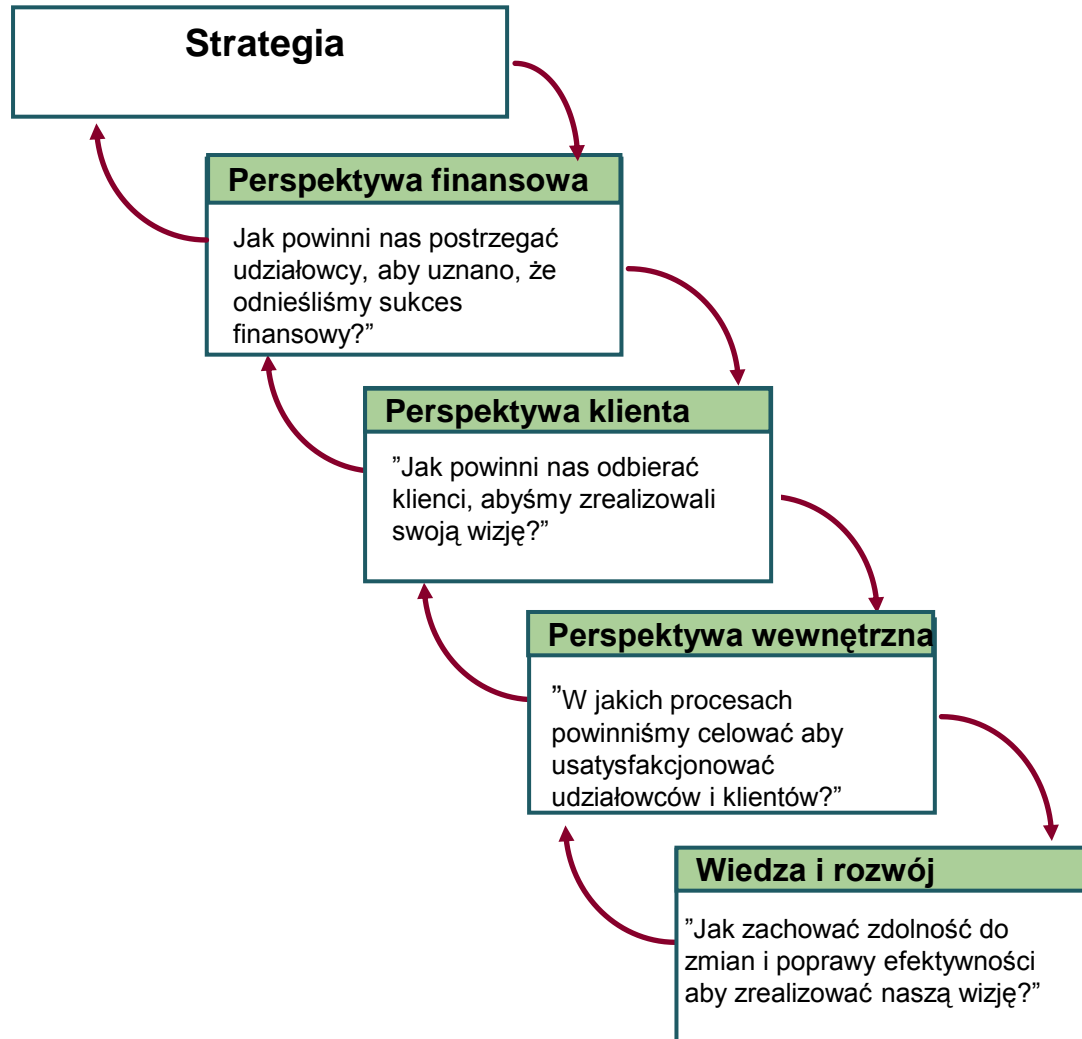
BSC = uwzględnienie celów przedsiębiorstwa w 4 perspektywach:

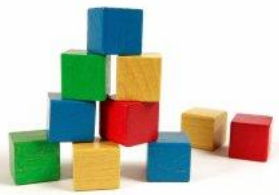
- Finansowej
- Klientów
- Procesów
- Wiedzy i rozwoju



Zbilansowana Karta Wyników- filozofia

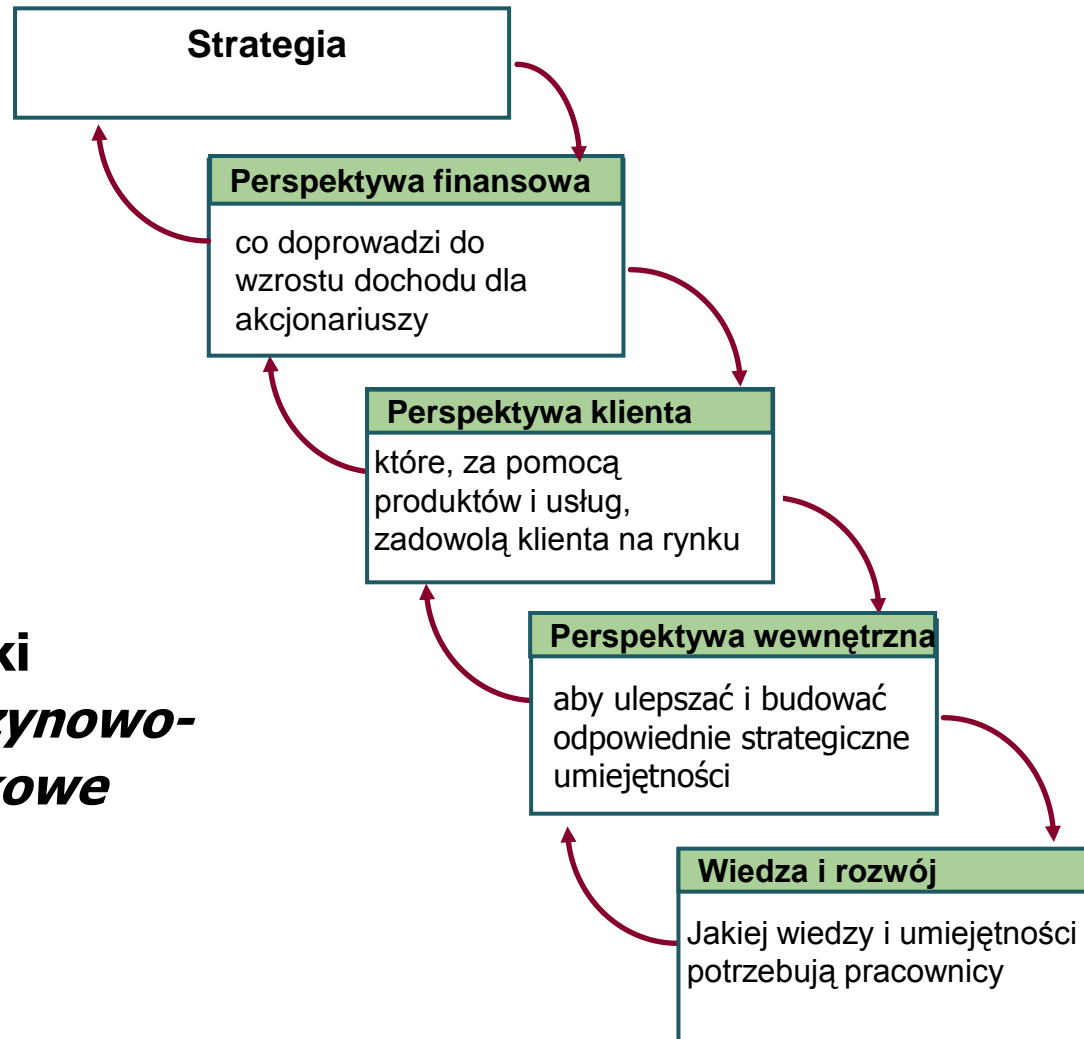
Wizja



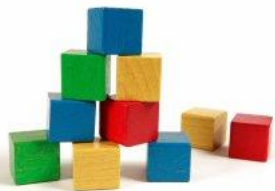


Zbilansowana Karta Wyników- filozofia

Wizja

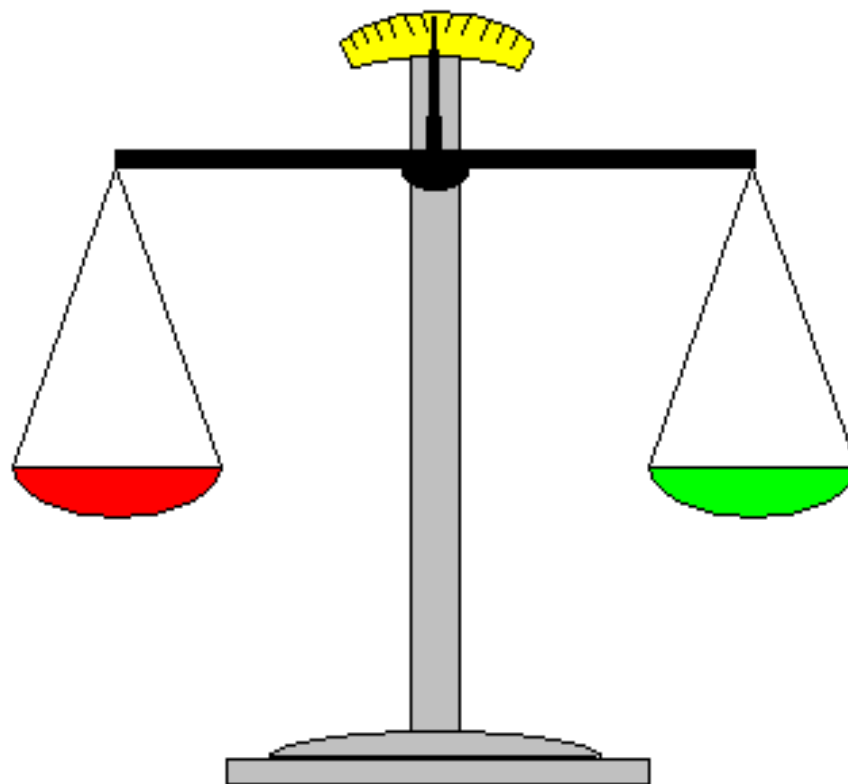


Związki
*Przyczynowo-
-skutkowe*



Istota BSC

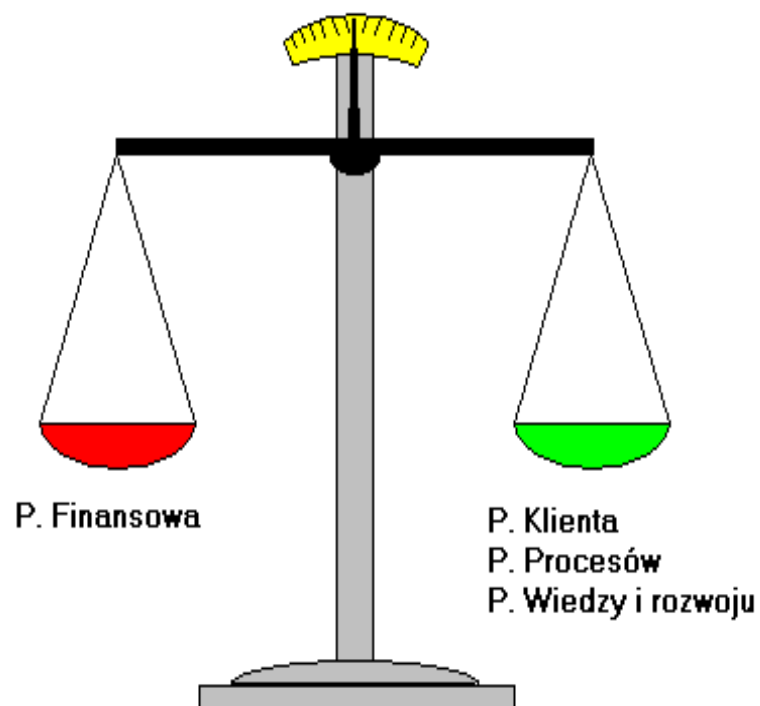
Uwzględnienie 4 perspektyw
umożliwia **holistyczne**,
zrównoważone (balanced)
podejście do wyznaczania
celów



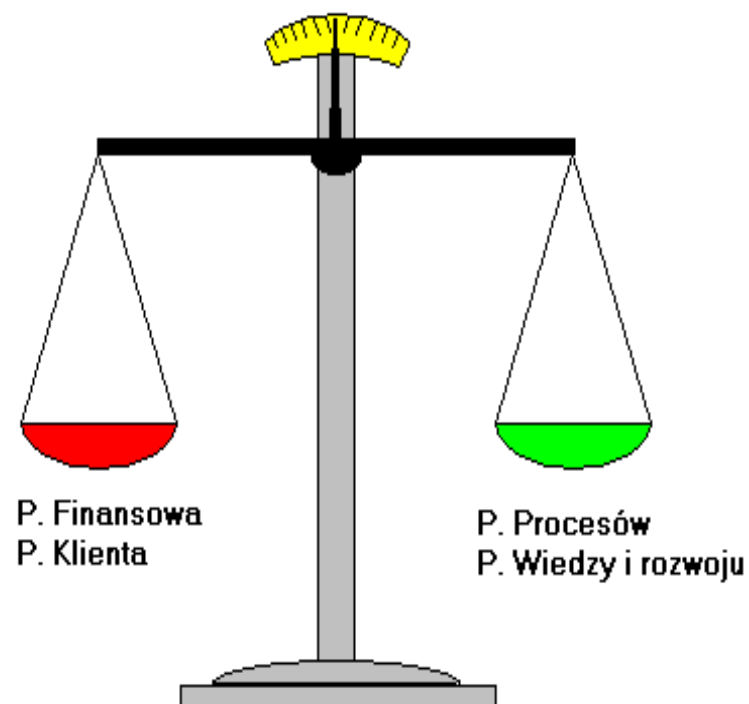


Istota BSC

BSC równoważy cele finansowe i poza finansowe



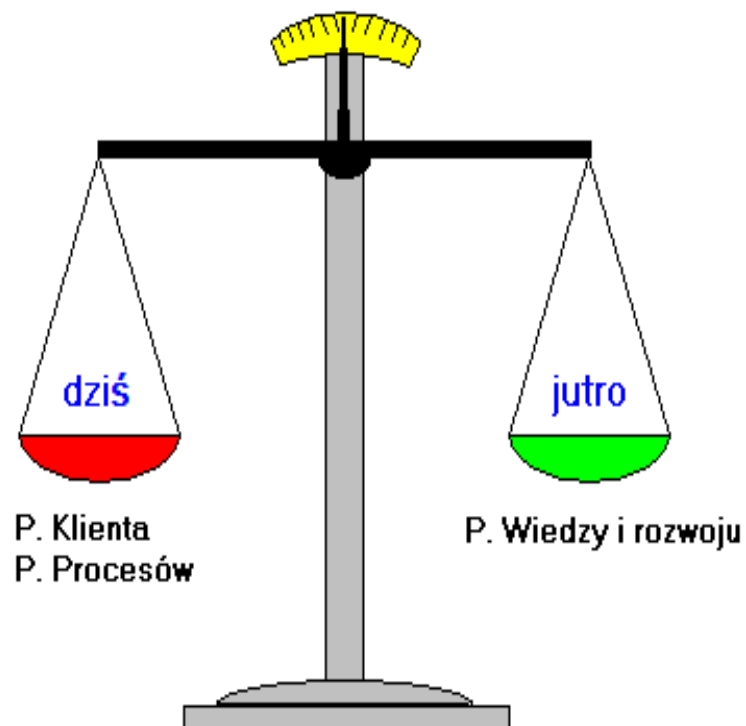
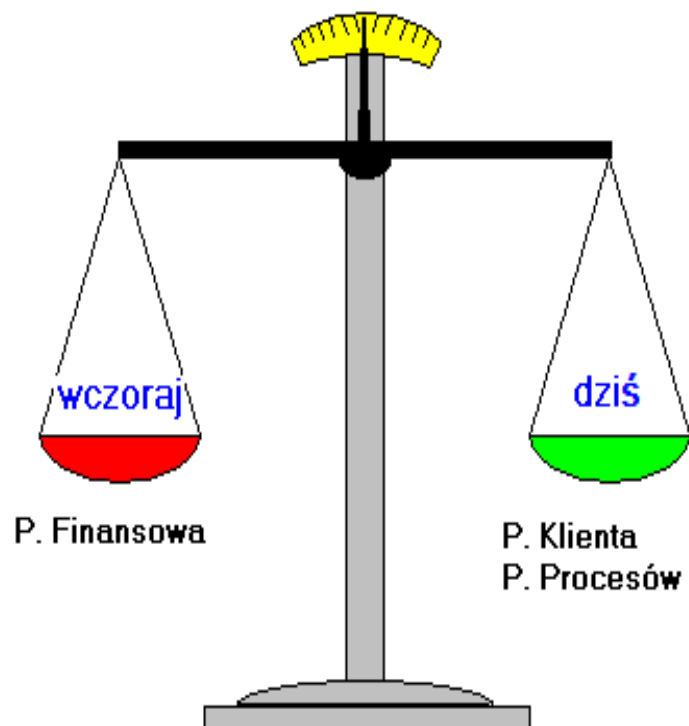
BSC równoważy spojrzenie z zewnątrz z spojrzeniem z wewnątrz





Istota BSC

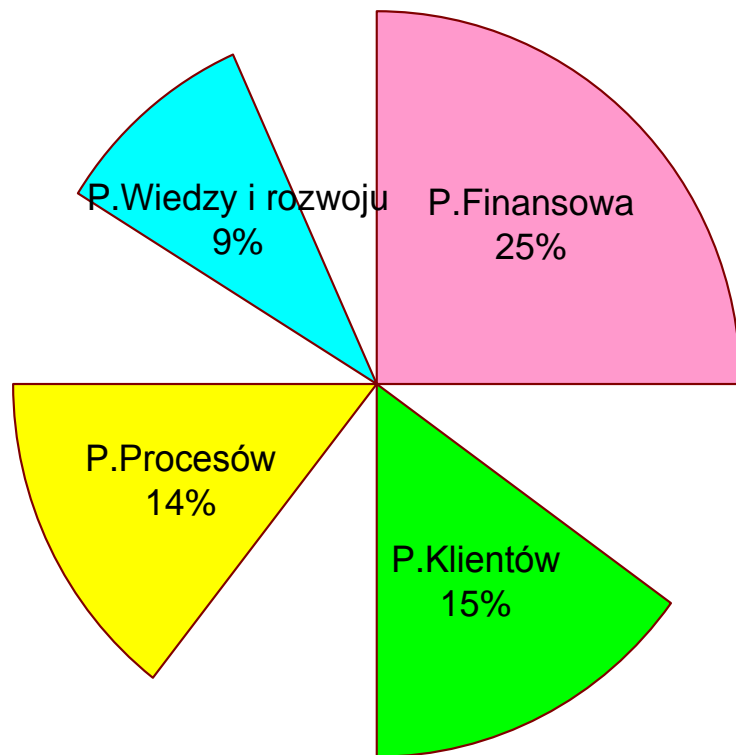
BSC równoważy mierniki wczorajszej, dzisiejszej i jutrzejszej efektywności



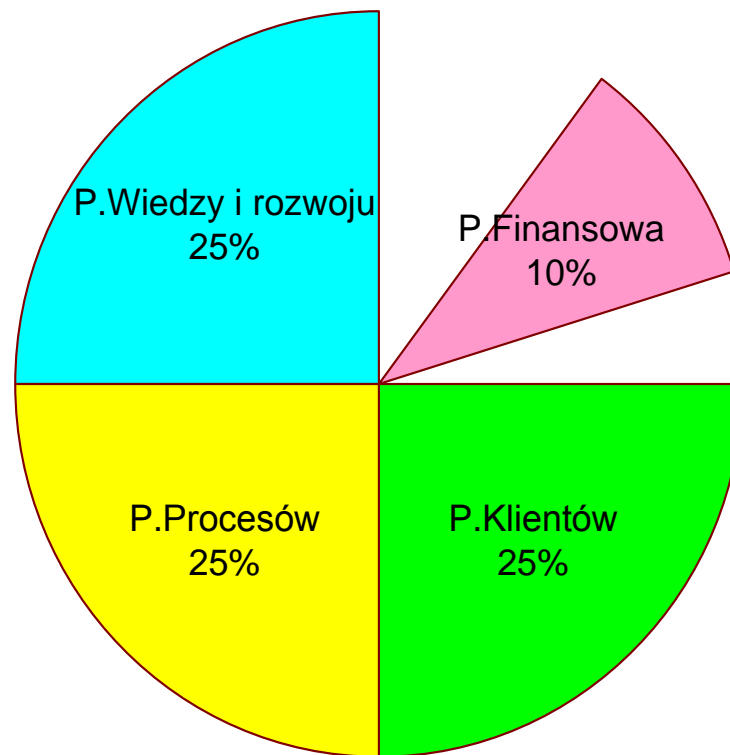


Istota BSC

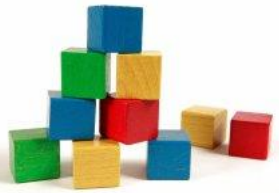
W którą firmę zainwestować?



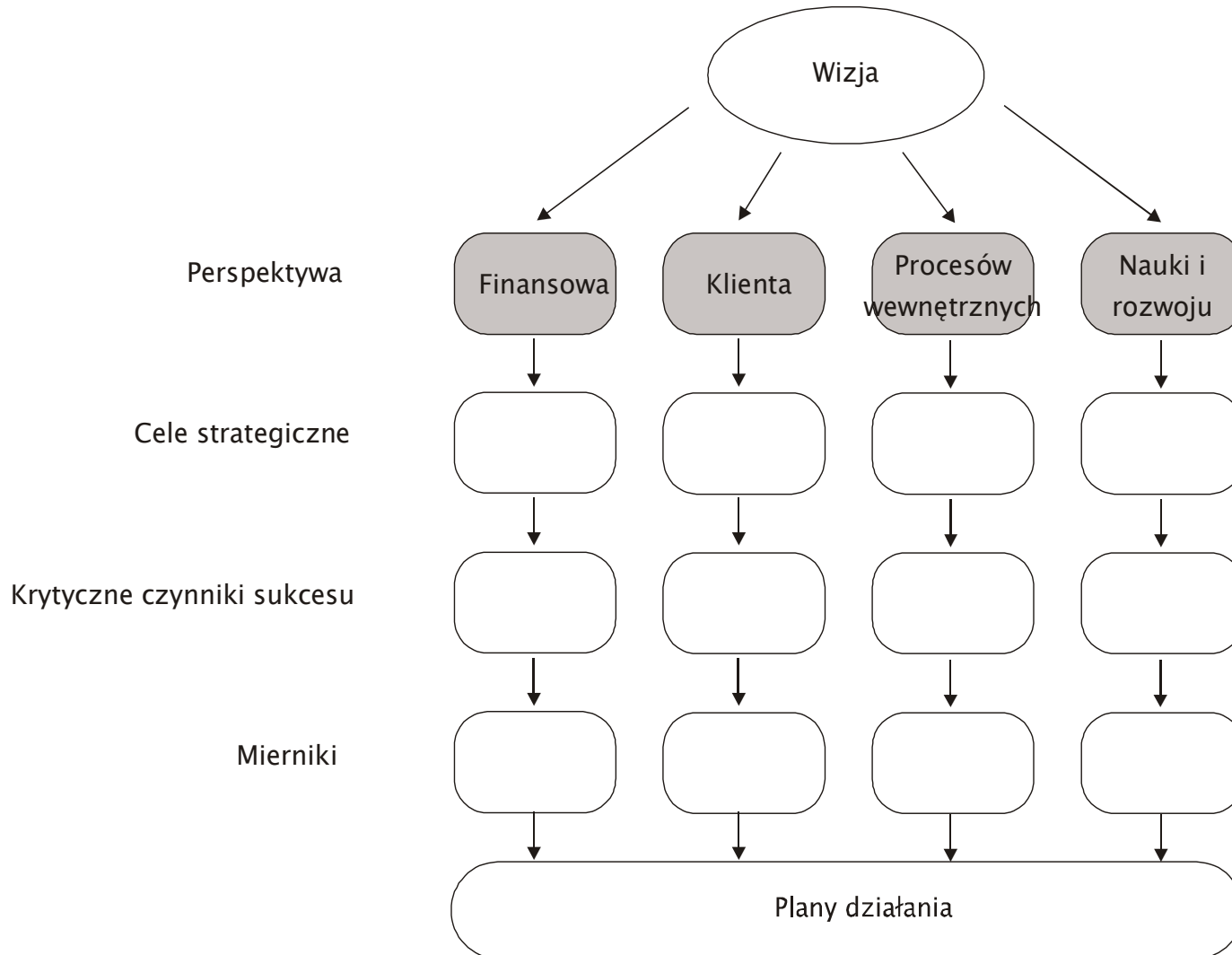
Firma A

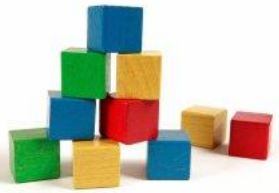


Firma B

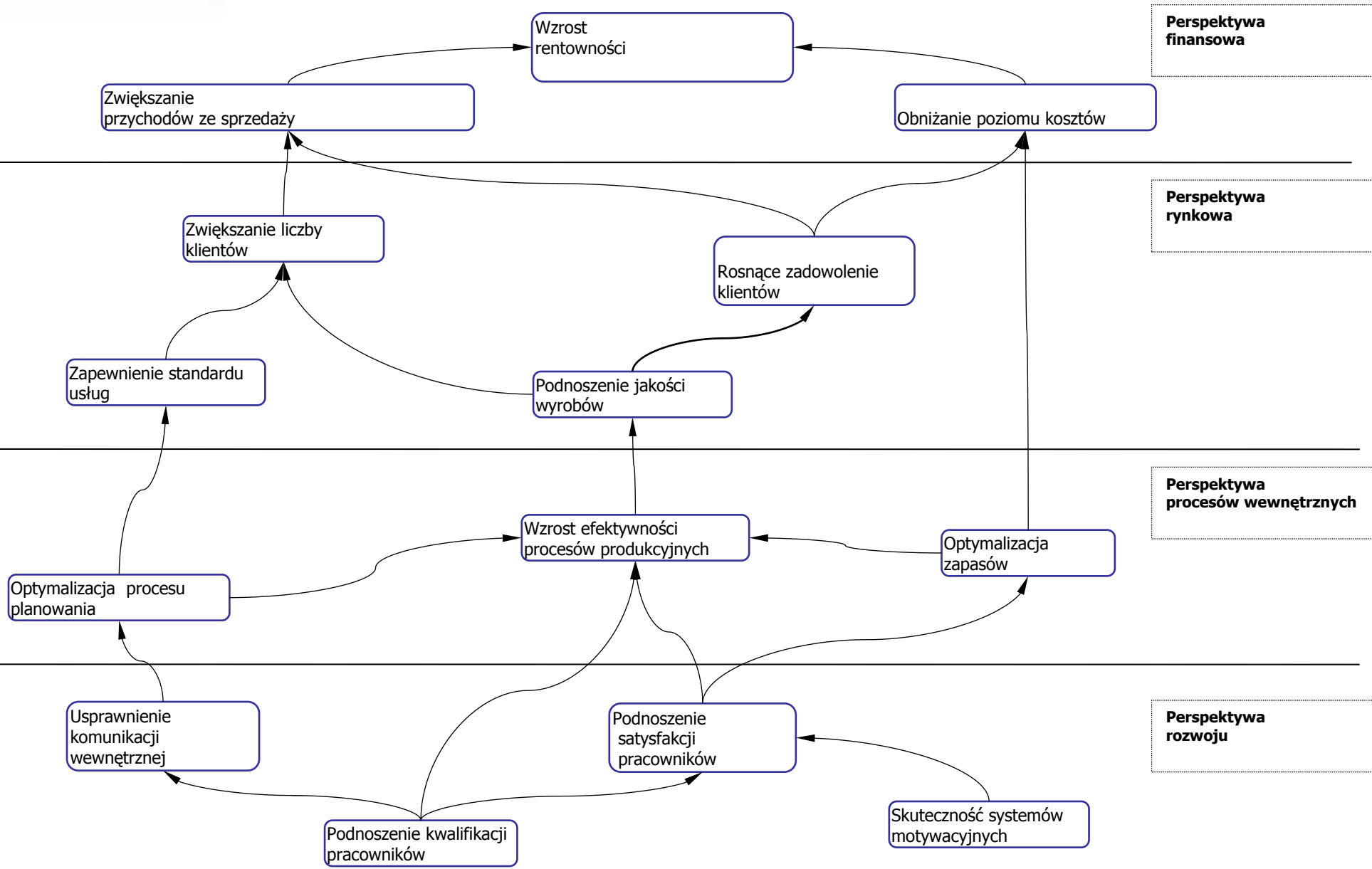


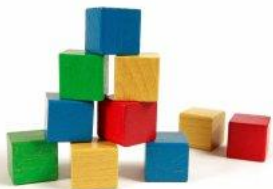
Zbilansowana Karta Wyników- tworzenie mapy celów



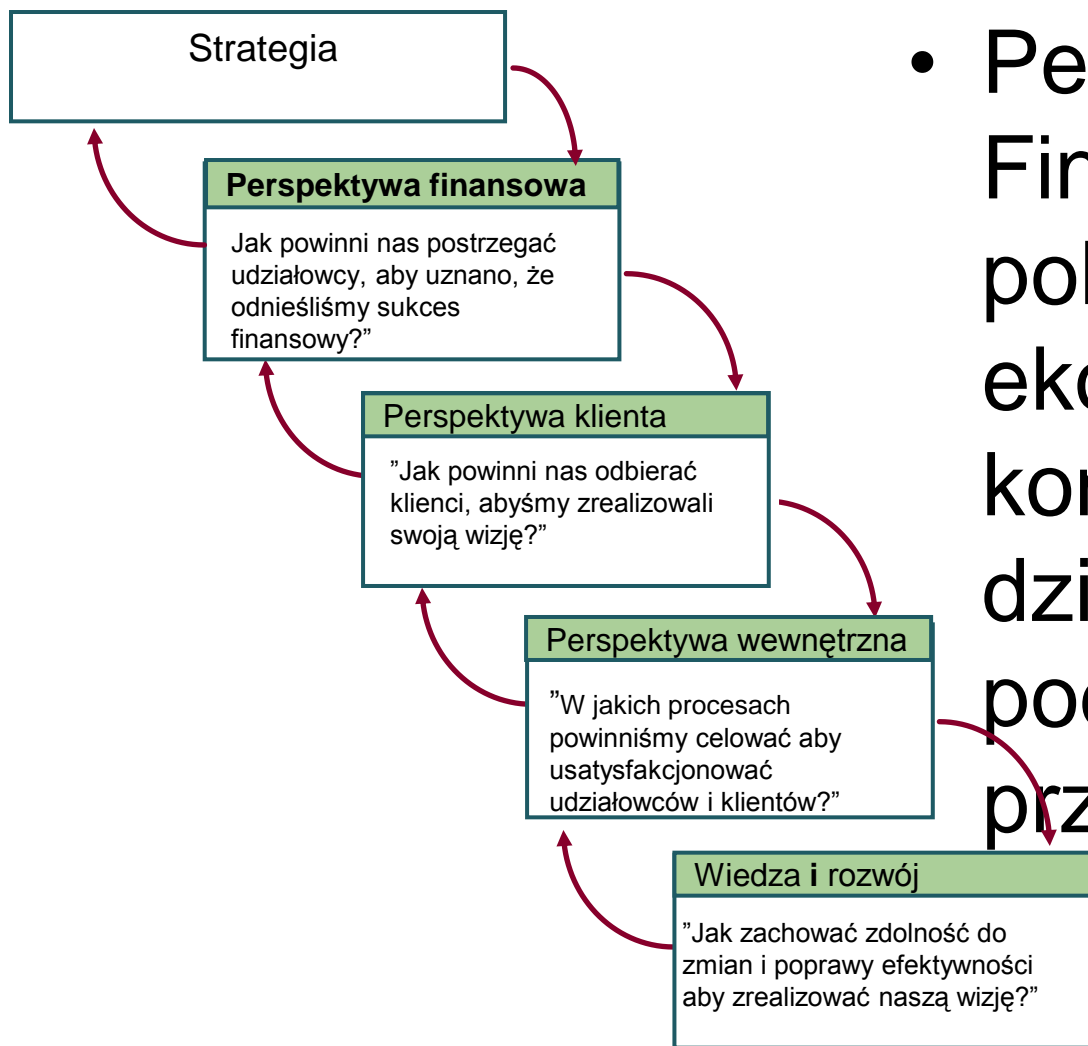


Zbilansowana Karta Wyników- mapa celów – poziom przedsiębiorstwa





Tworzenie mapy celów

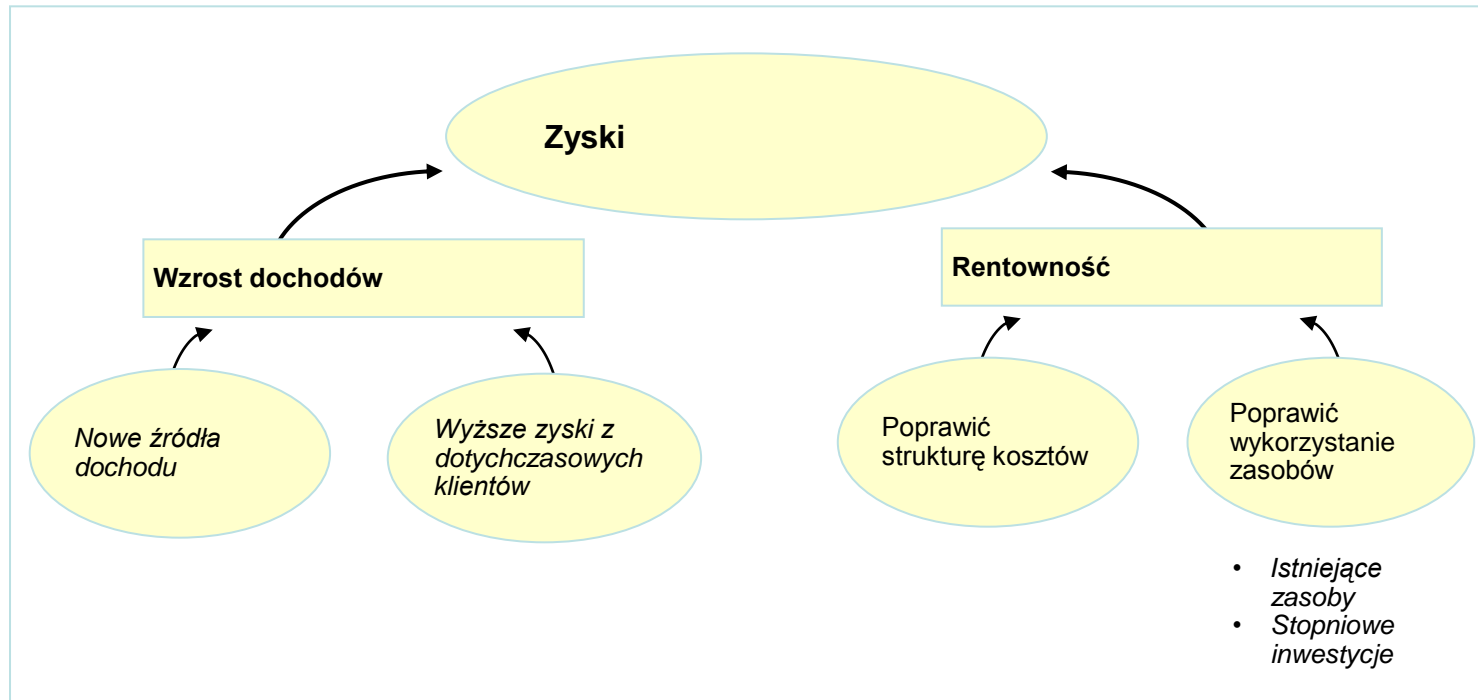


- Perspektywa Finansowa pokazuje ekonomiczne konsekwencje działań podejmowanych przez firmę realizującą określone cele



Tworzenie mapy celów -perspektywa finansowa

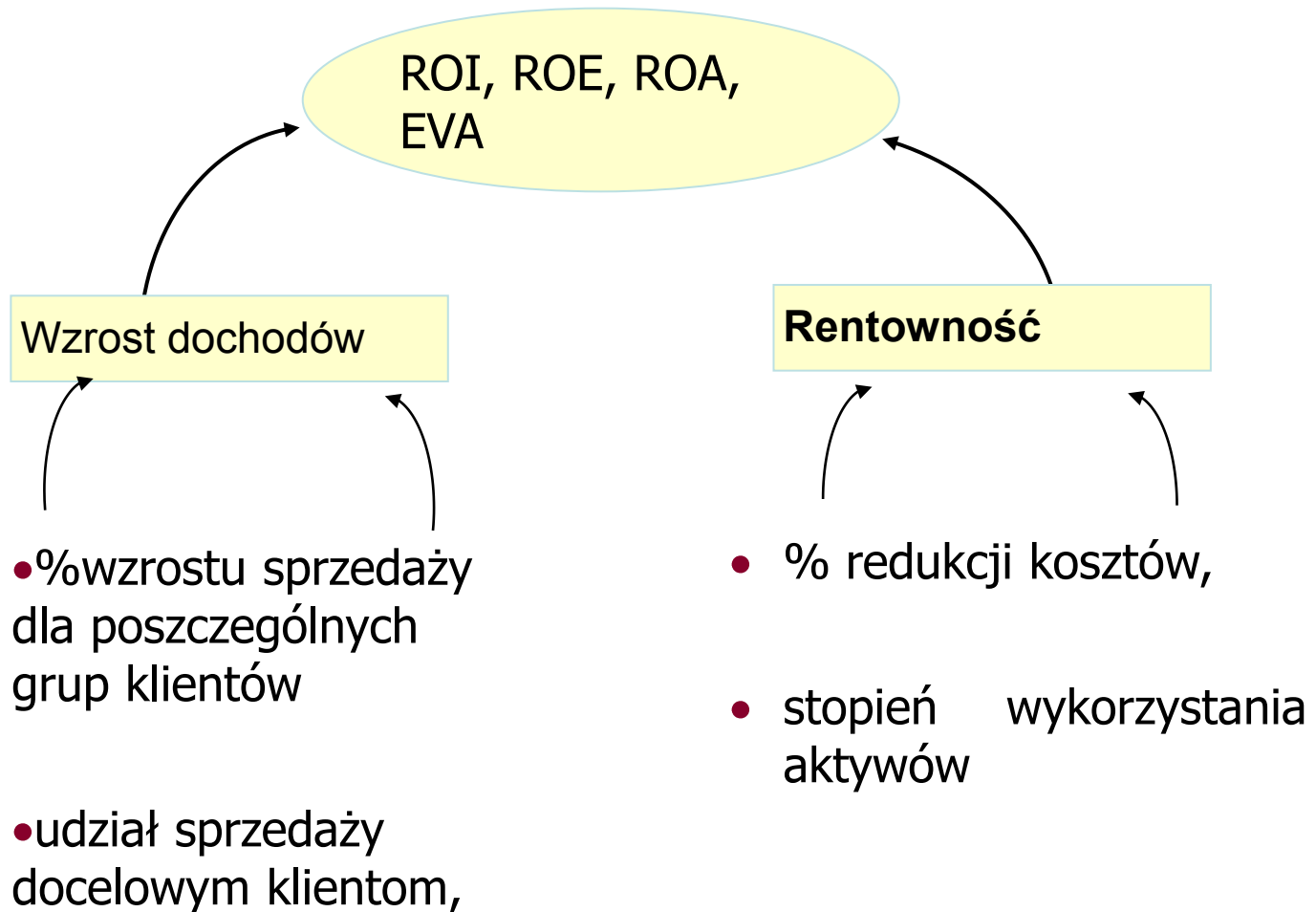
q STRATEGIA JEST BILANSEM SPRZECZNYCH SIŁ

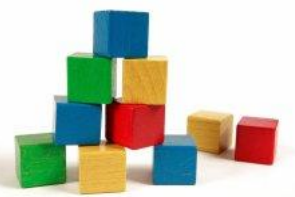


- q *Krótki okres kontra długi okres*
- q *Wzrost kontra rentowność*

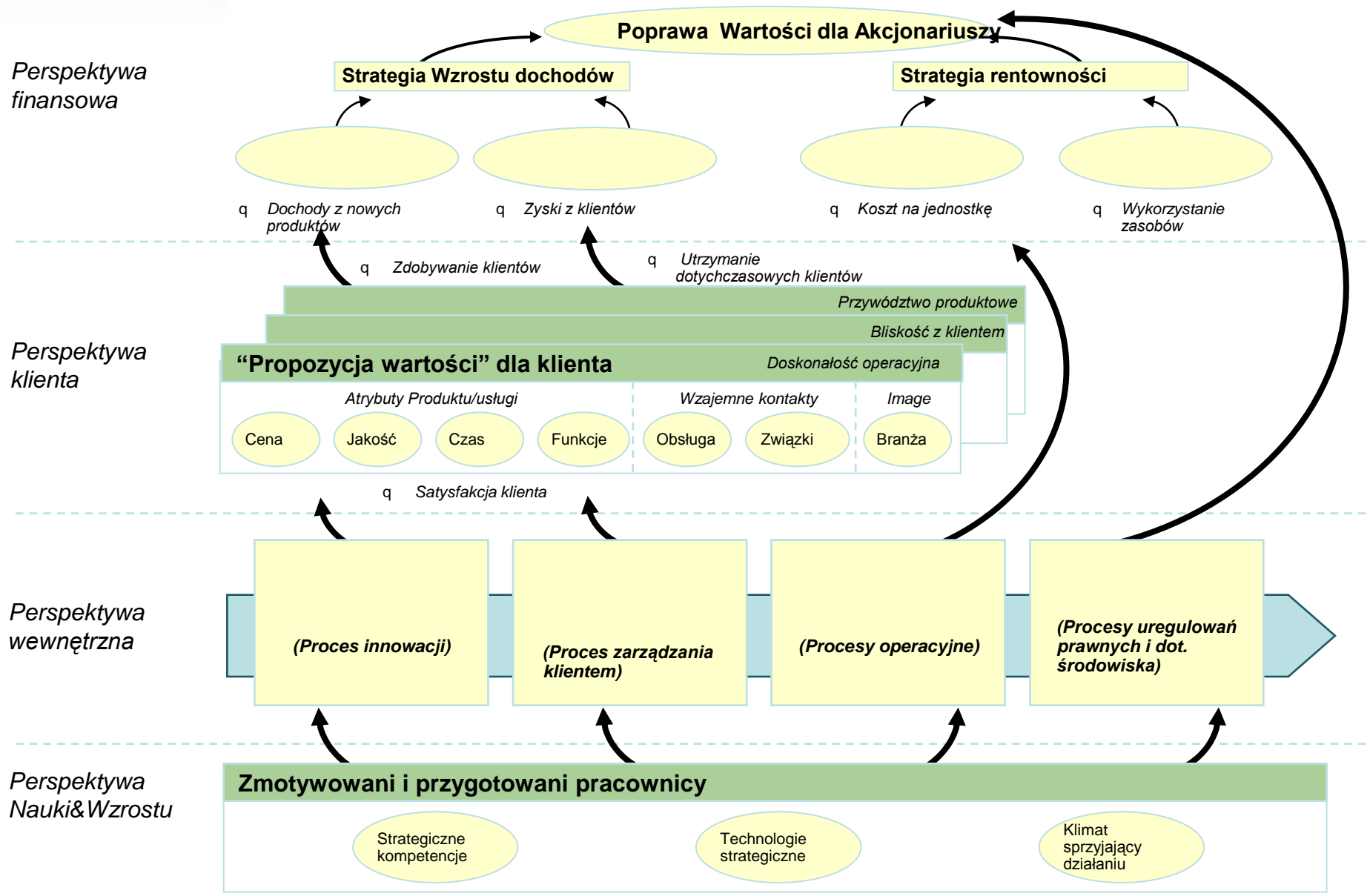


Przykłady mierników -perspektywa finansowa poziom przedsiębiorstwa



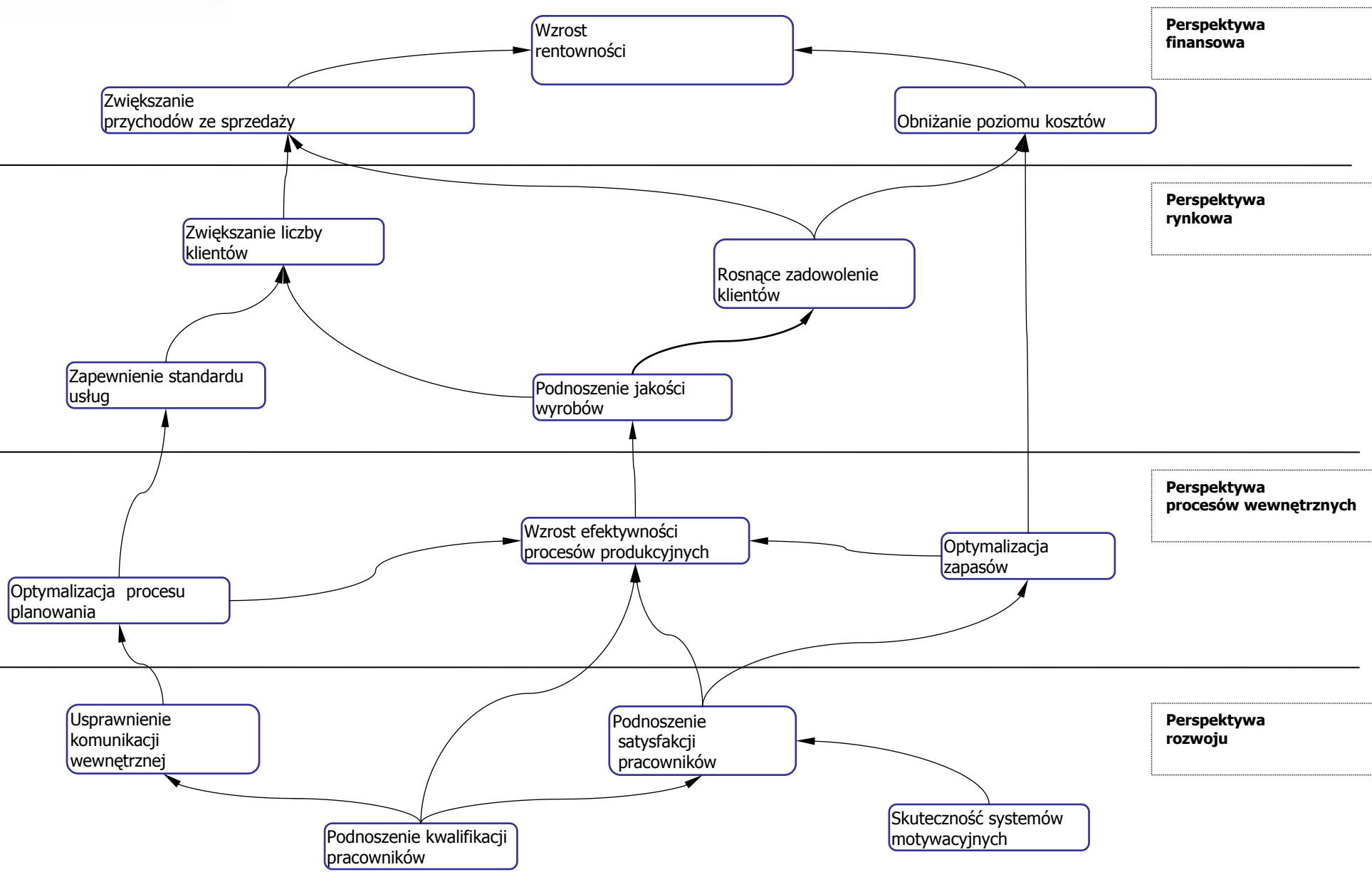


Mapa celów

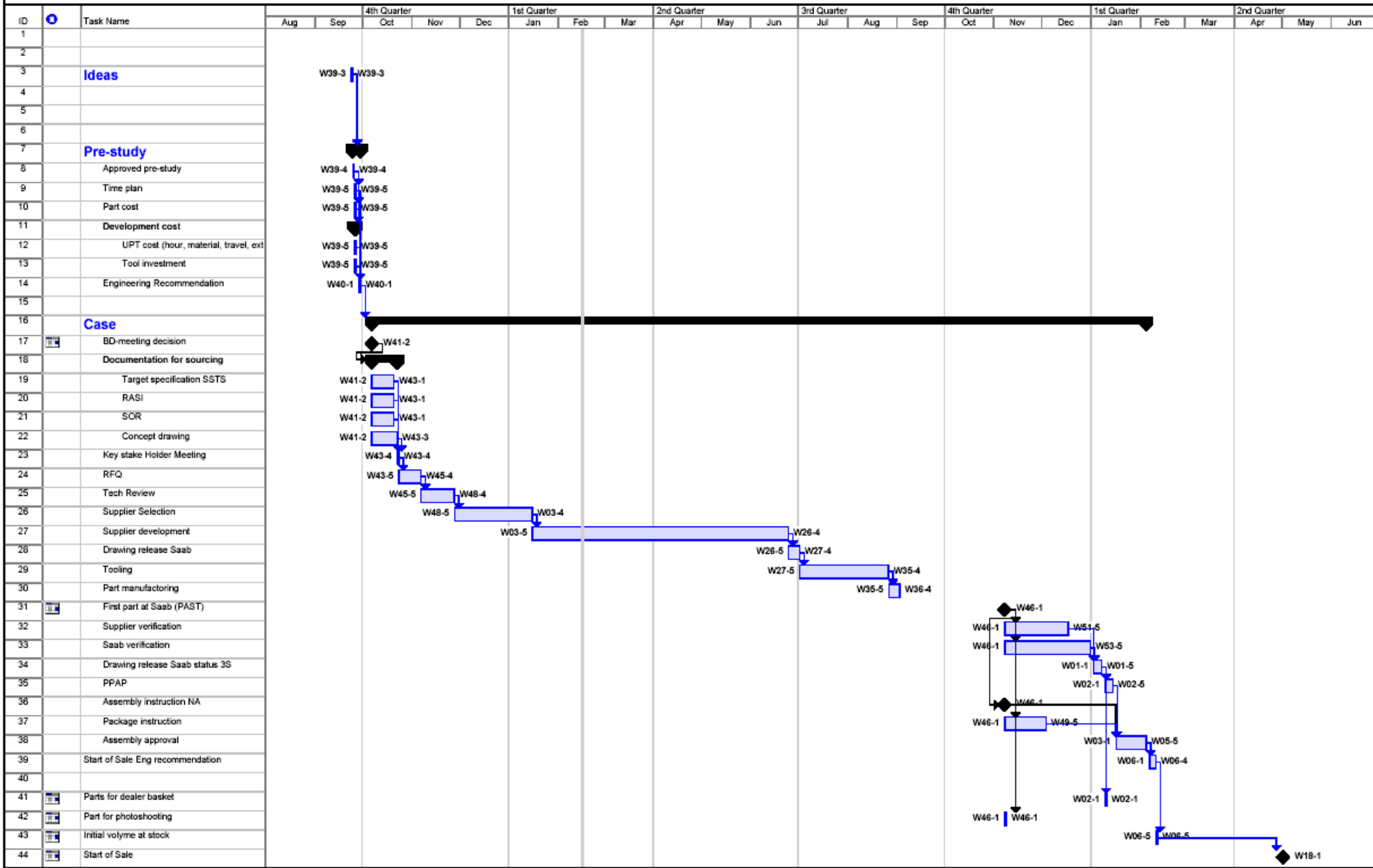




Mapa celów - przykład



444 Rubber mat Trunk



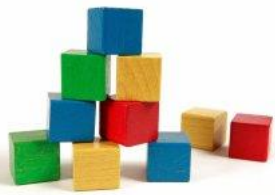
Project: Rubber mat trunk issue 2
Date: W08-1

Task: Progress
Split: Milestone

Summary:
Project Summary:

External Tasks:
External Milestone:

Deadline:



Balanced Scorecard – propozycja rozwiązania dylematów związanych z celem przedsiębiorstwa

- Przyjęcie postulowanego przez ekonomię prymatu celów właścicieli, ale...
- ...uwzględnienie znaczenia innych celów poza zyskiem
- Uwzględnienie koncepcji „wiązki celów”, ale zwiększenie jej praktyczności dzięki przyjęciu celu powiększania „shareholder wealth” jako wiodącego, pozostałych jako ograniczeń
- Uwzględnienie celów związanych z:
 - udziałem w rynku
 - satysfakcją klientów
 - jakością procesów i produktów
 - satysfakcją pracowników
 - rozwojem

