

Definicja

- ▶ **Cel**, według encyklopedii Brockhaus, oznacza „(...) *stan*, który został stworzony przez indywidualny, wolny wybór i decyzję. Urzeczywistnia się on poprzez działanie, a planowanie i realizacja są dla niego elementami przewodnimi.

Funkcje celu

- Orientuje do czego zmierza przedsiębiorstwo
- Wiąże zasoby firmy i reguluje obszary jej działalności
- Pozwala na ocenę sprawności firmy
- Narzędzie weryfikacji i kontroli

Podjęcie do formułowania celu

- Podmiotowe
- Przedmiotowe
- Jakościowe
- Ilościowe

Rodzaje celów według różnych autorów

- ▶ cele **ekonomiczne** [kryteria księgowe]
- ▶ cele **ilościowe** [wielkość sprzedaży, udział w rynku, marża zysku]
- ▶ cele **jakościowe**, związane z postrzeganiem przez klienta wartością produktu globalnego
- ▶ cele związane z **rozwojem** firmy i jej zarządzaniem

Cele strategiczne zgodnie z zarządzaniem Petera Druckera

- ▶ **Pozycji rynkowej:** pożądany udział w obecnych i nowych rynków;
- ▶ **Innowacja:** rozwój nowych towarów i usług, a także umiejętności i metody potrzebne do ich dostarczania;
- ▶ **Zasoby ludzkie:** dobór i rozwój pracowników;
- ▶ **Środki finansowe:** Identyfikacja źródeł kapitału i ich stosowania;
- ▶ **Fizyczne zasoby:** sprzęt i wyposażenie oraz ich zastosowanie;
- ▶ **Wydajność:** efektywne wykorzystanie w stosunku do wydajności zasobów;
- ▶ **Odpowiedzialność społeczna:** świadomości i zdolności reagowania na skutki dla szerszej społeczności zainteresowanych stron;
- ▶ **Wymagania:** zysk osiągnięcie wymiernego finansowego dobrobytu i wzrostu.

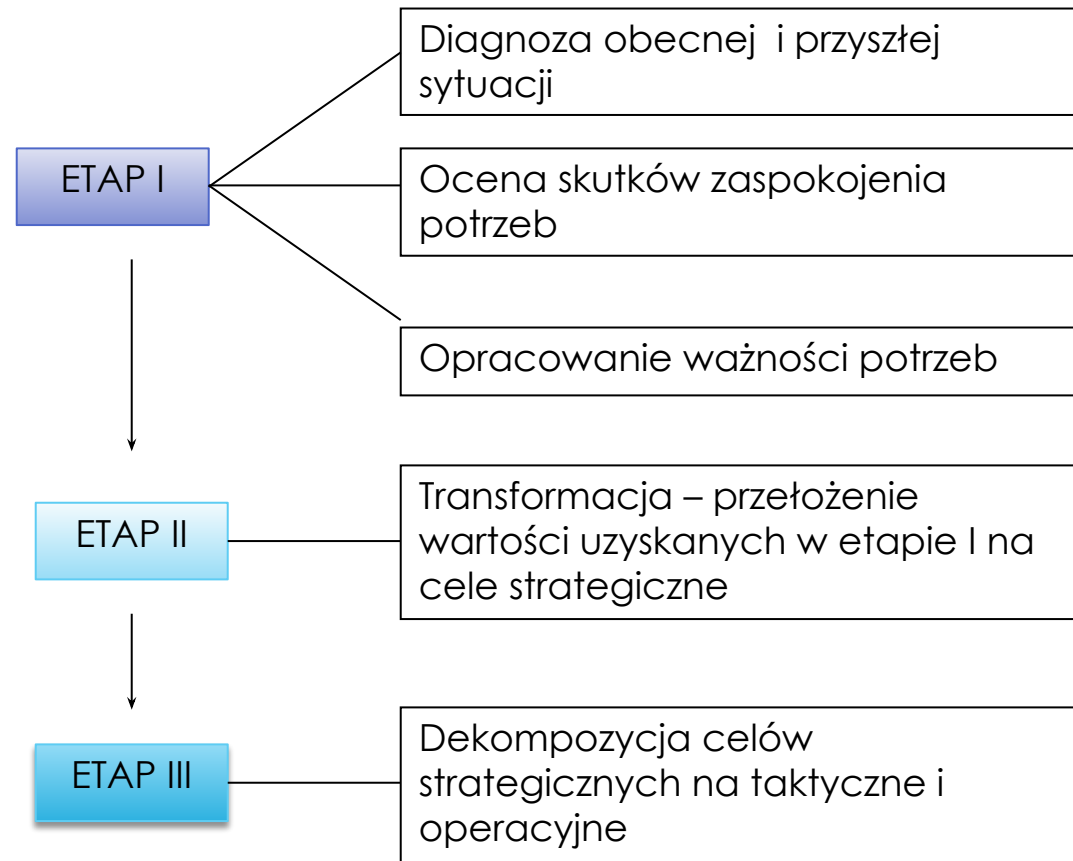
Klasyfikacja celów

I klasa celów	Kryterium	II klasa celów	III klasa celów
Cele ogólne	Zaspokojenie potrzeby	<ul style="list-style-type: none"> - ekonomiczne - społeczne - technologiczne - organizacyjne - B+R 	<ul style="list-style-type: none"> - Zwiększenie sprzedaży - Zmniejszenie kosztów wytwarzania - Zaspokojenie potrzeb mieszkaniowych
Horyzont czasowy	<ul style="list-style-type: none"> - dł. okresowe - śr. okresowe - kr. okresowe 		
Cele ogólne cd.	Funkcja planowania – hierarchia	<ul style="list-style-type: none"> - strategiczne - taktyczne - operacyjne lub : <ul style="list-style-type: none"> - wyższych rzędów (absolutne) - niższych rzędów 	
	Znaczenie dla organizacji	<ul style="list-style-type: none"> - podstawowe - drugorzędne 	
	Istotność	<ul style="list-style-type: none"> - rzeczywiste - pozorne 	
Cele szczegółowe	Obszary problemowe organizacji (niezależne od komórek organizacyjnych)	<ul style="list-style-type: none"> - wzrost efektywności procesów produkcji - zapewnienie krótkookresowej płynności finansowej - wzrost udziału rynkowego - wprowadzenie innowacji w zakresie obróbki materiałów 	<ul style="list-style-type: none"> - zwiększenie wydajności pracy - skrócenie okresu realizacji zobowiązań - pozyskanie nowych dystrybutorów - zakup nowoczesnej obrabiarki (licencji)
	Konkretnie dziedziny działalności (wg komórek organizacyjnych)	<ul style="list-style-type: none"> - usprawnienie produkcji - osiągnięcie optymalnego poziomu zapasów - rozwój marketingu - rozwój działalności B+R 	<ul style="list-style-type: none"> - j.w. czyli wskaźniki techniczno-ekonomiczne

Zasada S.M.A.R.T. (ER)

- ▶ **Specific - Konkretny – Szczegółowo opisany** - na czym polega zadanie, co jest jego rezultatem, jak to zmierzmy i kiedy będzie osiągnięty efekt. Może dotyczyć też harmonogramów, zasobów, czynności, itp.
- ▶ **Measurable - Mierzalny** – cel musi być mierzalny aby nim zarządzać i móc stwierdzić czy został zrealizowany, w jakim stopniu został zrealizowany,
- ▶ **Achievable- Osiągalny – realistyczny**. W wielu przypadkach nie przemyślane zasoby lub ich brak w punkcie pierwszym (S)– czynią cel, zadanie nie realistycznym. Zasobem jest też wiedza i doświadczenie pracownika.
- ▶ **Relevant- Istotny – ważny**. Jego wykonanie lub zaniechanie ma istotne znaczenie. W odczuciu pracownika również cel ambitny .
- ▶ **Trackable - Możliwy do prześledzenia** – określony w czasie – na kiedy ma być wykonane zadanie. Na kiedy mają być gotowe poszczególne jego części, etapy.
- ▶ **Exciting- Ekscytujący** – motywacyjny dla osoby wykonującej. Ona sama powinna go tak ocenić. Nie można tego wymusić.
- ▶ **Recorded - Zapisany** – zapisanie zadania czyni go dla nas ważniejszym - w karcie zadań, na tablicy – utrwalaony i widoczny jako ważny.

Etapy postępowania przy ustalaniu celów organizacji



Przykład : Ustalanie celów firmy X

ETAP I – diagnoza obecnej i przyszłej sytuacji, rozpoznanie potrzeb, scenariusze otoczenia, problemy strategiczne, misja firmy, ocena skutków zaspokojenia potrzeb, ważność potrzeb

Misja firmy : *Firma działa w sektorze produktów piwowych, a jej działalność ukierunkowana jest na zaspokojenie potrzeb w zakresie niskoprocentowych napojów alkoholowych poprzez dostarczenie piwa o wysokiej jakości i konkurencyjnej cenie do jak największej liczby klientów.*

Potrzeby : zaspokojenie rosnącego popytu na produkty niskoalkoholowe, czyli piwo

Okoliczności zewnętrzne :

silna rywalizacja w branży;

w miarę stabilna sytuacja gospodarcza kraju;

rosnący popyt na piwo – 10 % w skali roku

Okoliczności wewnętrzne :

średni udział w rynku na poziomie 20 %

ograniczone moce produkcyjne;

niedostatecznie rozwinięta sieć dystrybucji.

ETAP II Przełożenie wartości uzyskanych w etapie pierwszym na cele strategiczne

Cele strategiczne (horyzont czasowy 10 lat) :

- ▶ **C1** - rozwój firmy poprzez uzyskanie pozycji konkurencyjnej porównywalnej z głównymi dwoma rywalami pod względem technologii, kosztów, udziału rynkowego;
- ▶ **C2** - dywersyfikacja produktu przy stałym poziomie jakości
- ▶ **C3** – rozwój własnej sieci dystrybucji

ETAP III Dekompozycja celów strategicznych na taktyczne i operacyjne

Cele taktyczne (horyzont czasowy 5 lat) :

Dla C1 :

C11 – wzrost udziału rynkowego do 30 % w ciągu następnych 5 lat;

C12 – realizacja inwestycji zwiększającej moce produkcyjne o 50 % w następnych 5 latach;

C13 – modernizacja istniejących linii produkcyjnych prowadząca do obniżki kosztów o 10 % w skali 5 lat

Dla C2 :

C21 – prowadzenie badań nad nowymi rodzajami piwa;

C22 – intensyfikacja nakładów na działalność B+R

C23 – przetestowanie i wprowadzenie 4 nowych rodzajów piwa (np. ze względu na smak, % alkoholu, objętość butelki);

Dla C3 :

C31 – pozyskanie sieci restauracji patronackich na zasadach franchisingu np. 100 jednostek

C32 – podpisywanie umów na wyłączność z istniejącymi odbiorcami;

C33 – wybudowanie 20 własnych hurtowni

Cele operacyjne (1- 3 lata)

Dla C11 :

C111 – dążenie do utrzymania tempa wzrostu udziału rynkowego na poziomie 2 % rocznie;

C112 – prowadzenie akcji promocyjnych w ilości 2 na rok;

C113 – usprawnienie obsługi obecnych odbiorców (restauracji, pubów, sklepów i hurtowni np. oferowanie korzystnych warunków cenowych przy zakupie większych partii towaru)

Dla C12 :

C121 Realizacja projektu inwestycyjnego – planu wybudowania nowego zakładu wytwórczego w ciągu następnego półrocza – (faza projektu, opracowanie biznes planów, sprecyzowanie potrzeb kredytowych)

C122 Realizacja inwestycji zwiększających o 20 % moce produkcyjne (np. zakup gruntów i linii produkcyjnych pod nowy zakład wytwórczy w ciągu następnych 2 lat)

Drzewo celów

