
Cele działania przedsiębiorstwa

Podstawy biznesu

2013



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**Zachodniopomorska
Szkoła Biznesu
w Szczecinie**

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt "Uczestnik Społeczeństwa Wiedzy - zintegrowany system kształcenia przedsiębiorczości w szkołach ponadgimnazjalnych" współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego



Cele działania przedsiębiorstwa

Spis treści

1. Wstęp.....	3
2. Cele przedsiębiorstwa	4
3. Strategia firmy	6
4. Wizja firmy.....	9
5. Misja przedsiębiorstw.	9
6. Podsumowanie.....	11
7. Literatura	12



Cele działania przedsiębiorstwa

1. Wstęp

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w warunkach współczesnej gospodarki wymaga od kadry kierowniczej i właścicieli patrzenia na przedsiębiorstwo jako na całość, posiadającą określone zasoby, ulokowaną w konkretnych warunkach - zarówno otoczenia najbliższego (mikrootoczenia), jak również otoczenia dalszego (makrootoczenia).

Zmieniające się potrzeby i oczekiwania nabywców oraz konieczność ciągłego konkurencyjnego powodują, że działania przedsiębiorców muszą mieć jasno sprecyzowane cele.

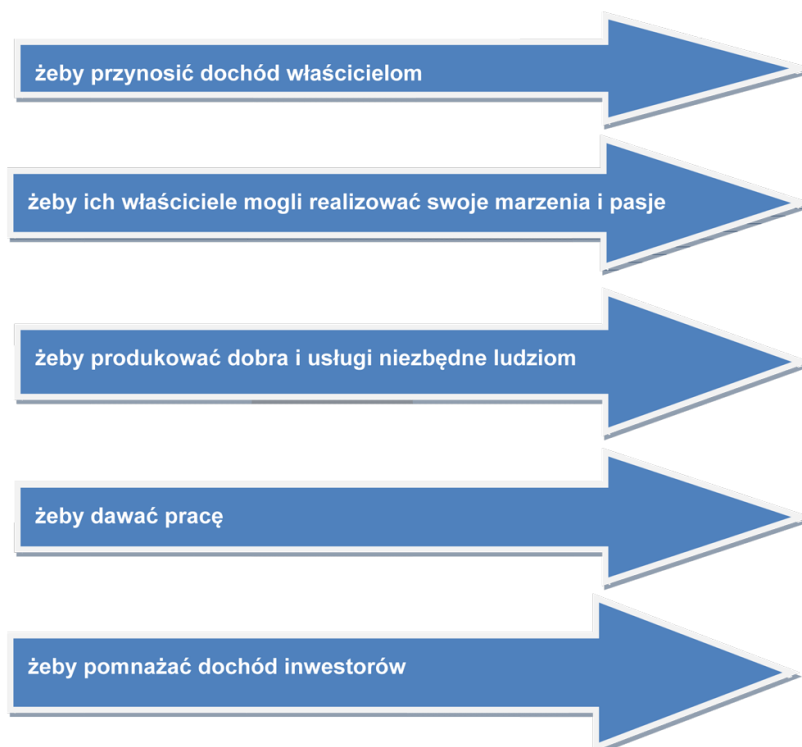
Cel wyznacza kierunek działania, zmusza do analizy obecnej pozycji konkurencyjnej, rozważenia szans i zagrożeń płynących z otoczenia. Współcześnie w coraz większym stopniu potrzeba wytyczania i realizacji celów wymuszona jest przez procesy globalizacji i digitalizacji społeczeństwa, związanej z rozpowszechnianiem się społeczeństwa opartego na wiedzy i wykorzystującego techniki elektroniczne. Działania w przedsiębiorstwach powinny być zatem świadome i zaplanowane.

Współczesny przedsiębiorca (menedżer) nie może zapominać o istocie celów przedsiębiorstwa, stąd też w dalszej części lekcji zgłębicie tajniki wyznaczania celów, tworzenia strategii, misji, a także wizji firmy.

Zastanów się, po co tak właściwie działają przedsiębiorstwa?

To są tylko przykładowe cele, jakie przychodzą na myśl. W rzeczywistości, kiedy mamy do czynienia ze zmiennym otoczeniem, liczba celów może być dużo większa i mogą one dotyczyć zupełnie innych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Prawdopodobnie w twojej głowie zrodziły się następujące skojarzenia



Źródło: opracowanie własne.



Cele działania przedsiębiorstwa

2. Cele przedsiębiorstwa

Cele przedsiębiorstwa wynikają z jego specyfiki. Literatura przedmiotu w sposób jasny i przejrzysty precyzuje cechy przedsiębiorstwa odróżniające je od innych jednostek. Zaliczamy do nich m.in.:

- prowadzenie działalności gospodarczej w sposób trwały (nie na jedną okazję),
- zaspokajanie potrzeb rynku,
- wymianę produktu lub usługi na zasadzie kupna–sprzedaży,
- posiadanie i wykorzystywanie zasobów,
- posiadania marki i reputacji,
- posiadanie samodzielności decyzyjnej (tzw. zasada autonomii przedsiębiorstwa),
- prowadzenie działalności na własne ryzyko,
- pozostawanie w stałej interakcji z otoczeniem,
- ciągłe uczenie się i przyjmowanie oraz gromadzenie nowej wiedzy.

Spójrz: w większości przypadków cechy przedsiębiorstwa mogą być celami jego działania!

Przedsiębiorstwo może mieć różne cele:

- Cele techniczno–produkcyjne i marketingowe - związane z rynkiem.
- Cele ekonomiczne, które zazwyczaj określają stosunek kosztów poniesionych na wyprodukowanie dóbr do wartości ich sprzedaży (maksymalizacja kosztów).
- Cele społeczne, dotyczące warunków i stosunków pracy wewnątrz organizacji, poszanowania środowiska i dbałości o dobre relacje - głównie ze społecznością lokalną.

Pierwszą „dużą” grupę celów tworzą cele związane z sytuacją rynkową przedsiębiorstwa. Wyznaczane są one w wyniku porównania sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa z konkurencją.

Mogą być one związane z:

- maksymalizacją wielkości produkcji i sprzedaży dóbr oraz usług w danym okresie,
- wzrostem udziału w rynku (pozyskanie większej liczby klientów),
- wzrostem jakości produktów lub usług,
- poszerzeniem oferty,
- zwiększeniem zasięgu geograficznego sprzedaży,
- zdobyciem przywództwa technologicznego,
- ugruntowaniem pozycji na rynku,
- wprowadzeniem nowej marki.

Jak widzisz, cele odnoszące się bezpośrednio do sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa wiążą się z:

- innowacjami produktowymi czy też procesowymi (np. zmiana sposobu produkcji i świadczenia usług) oraz postępem technologicznym,
- sposobem konkurowania przedsiębiorstwa na rynku,
- tworzeniem „przyczółków” na nowych rynkach, głównie międzynarodowych,
- umiejętnością szybkiego reagowania na pojawiające się szanse rynkowe.

Dla wyznaczania trafnych celów w tym zakresie konieczna jest doskonała orientacja na rynku i obserwacja konkurencji.



Cele działania przedsiębiorstwa

KTOŚ POWIEDZIAŁ:

"Gdyby nie konkurencja, nie byłoby potrzeby tworzenia strategii."

Kenichi Ohmae

japoński konsultant zarządzania

Kolejna grupa to cele dotyczące sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Zazwyczaj są one powiązane są z celami rynkowymi (marketingowymi) i stanowią ich uzupełnienie. Są to np.:

- wzrost dochodów,
- obniżenie kosztów działalności,
- osiągnięcie odpowiedniej wysokości dywidendy, co jest szczególnie ważne dla akcjonariuszy, którzy zainwestowali w przedsiębiorstwo swój kapitał, licząc na profity z tego tytułu,
- wzrost na zainwestowanym kapitale,
- uzyskanie odpowiedniego ratingu kredytowego, co ma znaczenie, jeśli przedsiębiorstwo będzie wkrótce posiłkować się kapitałem zewnętrznym,
- stałość dochodów w warunkach recesji,
- zwiększenie marży zysku, czyli wzrost stosunku zysku netto do przychodów ze sprzedaży; dla przykładu:

Firma sprzedająca cukierki odnotowała w 2010 roku przychody ze sprzedaży na poziomie 100 000 zł. Koszty działalności (stałe i zmienne) oraz podatki wyniosły 80 000 zł.

Wynika z tego, że spółka zarobiła netto 20 000 zł.

*Marża zysku netto = $(20\,000\text{ zł} / 100\,000\text{ zł}) * 100\% = 20\%$*

WNIOSEK: *Na każdą złotówkę sprzedaży firma zarabia 20 groszy.*

Czy jest to dużo? Trudno jednoznacznie odpowiedzieć. W każdej branży poziom ten kształtuje się odmiennie. Niemniej jednak osiągnięty wynik świadczy, że firma działa sprawnie pod względem marketingowym (rynkowym), trzymając jednocześnie w ryzach koszty. Cele finansowe nie są stałe. Tak jak zmienia się otoczenie, tak zmieniają się cele. Jeśli firma działa w dobie kryzysu, jej celem niekoniecznie musi być maksymalizacja zysku, może nim być równie dobrze przetrwanie kryzysu.

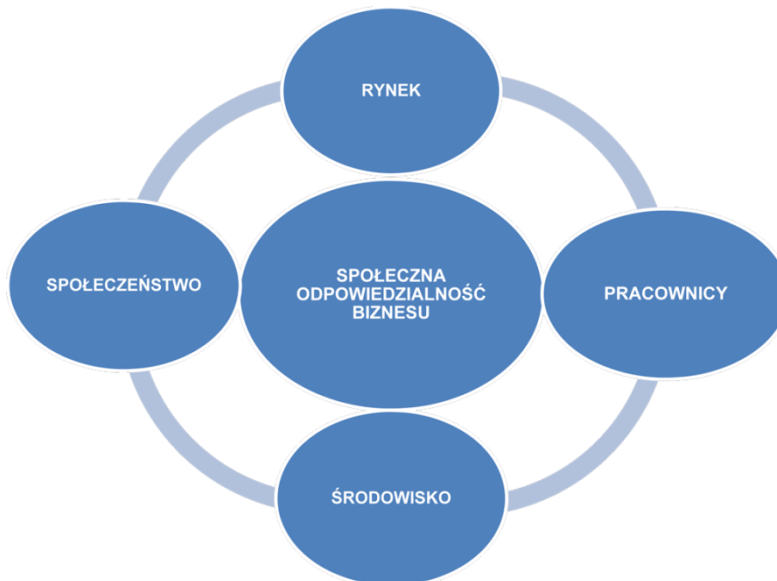
Szczególnie istotne w dzisiejszych czasach są cele społeczne, które odzwierciedlone zostały w społecznej odpowiedzialności biznesu. **Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw** to dobrowolne uwzględnianie przez przedsiębiorstwa problematyki społecznej i środowiskowej w swojej działalności komercyjnej i stosunkach z nabywcami, dostawcami, pracownikami i społecznością lokalną.

Czy wdrażanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu jest zasadne? TAK! Dlaczego? Ponieważ powoduje to:

1. Przyciąganie, motywację i zatrzymywanie utalentowanych pracowników.
2. Utrzymanie dobrego wizerunku i wartości marki.
3. Poprawę efektywności pracy i redukcję kosztów.
4. Wzrost lojalności klientów.



Cele działania przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Jak już wiesz, cele, jakie stawiają sobie kierownicy firm, są wynikiem analizy otoczenia – przede wszystkim tego, co robi konkurencja. Aby sprostać wymaganiom stawianym przez rynek, firma musi budować strategię, która będzie zbiorem takich celów.

3. Strategia firmy

Strategia to inaczej długofalowa koncepcja rozwoju firmy. Precyzuje ona cele i wyznacza główne kierunki działania. Przedstawia sposób osiągnięcia celów.

Strategia jest płynna i zmienia się wraz ze zmianami otoczenia. Trzeba ją żmudnie wypracować, wdrożyć w praktyce i udoskonalać w miarę, jak się „starzeje”. Działania zaplanowane w strategii polegają na stworzeniu unikalności firmy, pozwalającej zarówno pracownikom firmy, jak i otoczeniu, wyraźnie odróżnić daną firmę od konkurentów.

Cechy strategii:

- Zawiera najważniejsze dla firmy cele.
- Ma charakter długookresowy – tworzy się ją zazwyczaj na minimum 5 lat.
- Jest wielofunkcyjna – odnosi się do wszystkich działań podejmowanych w ramach danej organizacji, obejmuje koncepcję działania w obszarze finansów, technologii, kadr, rodzajów produktów i usług.
- Rodzi się na najwyższym szczeblu hierarchii organizacyjnej.
- Podlega weryfikacji i przekształceniom wraz ze zmianami w bliższym i dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa.

Strategia może przyjmować postać sformalizowanego dokumentu. W mniejszych przedsiębiorstwach nie jest to zazwyczaj praktykowane. Niemniej jednak w każdej firmie, czy to małej, czy większej, strategia rozumiana jako **SPOSÓB POZWALAJĄCY OSIĄGNĄĆ ZAŁOŻONE CELE** jest niezbędna.



Cele działania przedsiębiorstwa

Zapewne zastanawiasz się, jak to jest, że jedne firmy odnoszą sukces rynkowy, a inne nie. Sukces tkwi w STRATEGII działania. Strategia dotyczy wielu aspektów funkcjonowania firmy: otoczenia zewnętrznego, stopnia rozwoju technologicznego, zaplecza finansowego. Jednym z ważniejszych dylematów przy określaniu strategii jest pytanie:

Sprzedaż masowa przy niskiej marży zysku

czy

sprzedaż niewielka przy wysokiej marży zysku?

Pierwsza ze strategii dotyczyć może raczej produktów masowych, powszechnych. Druga - raczej produktów ekskluzywnych. **Jednak odpowiedź nie jest jednoznaczna, a uzależniona jest głównie od tego:**

- jakiego rodzaju produkty firma zamierza sprzedawać – czy są to produkty, których koszty wytworzenia są wysokie, czy też niskie,
- czy firma ma duży udział w rynku (czyli ma już znaczące grono klientów),
- czy posiada dostęp do kapitału, żeby móc się rozwijać,
- czy posiada rozwinięte i utrwalone kanały dystrybucji (sprzedaży),
- czy potrafi restrykcyjnie kontrolować swoje koszty.

Przyjrzyjmy się teraz strategiom, jakie przyjmują przedsiębiorstwa w konkurencyjnym otoczeniu. Jednym z przykładów taktycznego działania może być **strategia dyferencjacji** (inaczej: **strategia zróżnicowania**). Polega na zróżnicowaniu produktu, które przesądza o jego wyjątkowości i oryginalności. Firma nie podejmuje walki kosztami i cenami produktów powszechnie występujących na rynku, lecz cechą wyróżniającą, która zostanie zauważona przez nabywców. Może to być wzór wyrobu, marka, technologia, cechy wyrobu, obsługa posprzedażowa czy sieć sprzedażowa. Strategię tę można scharakteryzować mottem:

WYRÓŻNIJ SIĘ WŚRÓD INNYCH

Kiedy można tę strategię stosować?

Przede wszystkim wtedy, kiedy istnieje grupa nabywców, którzy są skłonni zapłacić odpowiednio wysoką cenę za nasz produkt. Jak widzisz - w tym przypadku w parze z jakością idzie cena. Na dość wysoką cenę wpływ mają także koszty promocji oraz – nierzadko – koszty badań rynkowych i koszty wdrożenia nowych technologii.

Inną strategią, jaką stosują przedsiębiorstwa budując przewagę konkurencyjną, jest strategia koncentracji na:

- określonej grupie nabywców: młodzieży, osobach starszych czy zamożnych,
- pewnej grupie asortymentowej wyrobów, np.: płatkach śniadaniowych, dżemach, przetworach,
- określonym rynku geograficznym, na przykład rynku lokalnym.



Cele działania przedsiębiorstwa

Strategia ta jest tworzona z myślą o **szczególnie dobrej obsłudze określonego segmentu rynku**. Stosując ją, można wąski strategiczny segment obsłużyć sprawniej i skuteczniej niż czynią to konkurenci działający na szerszą skalę. Niektóre firmy szukają swojego miejsca w niszach rynkowych. Niszę tworzy niewielka liczba klientów, których łączą podobne potrzeby wynikające z zainteresowań, stylu życia czy pracy zawodowej. Potrzeby te, ze względu na swą specyfikę, nie są zaspokojone przez rynek produktów i usług masowych.

Przykładem produktów/usług niszowych mogą być: obuwie rehabilitacyjne, sejfy, trenowanie psów, kursy spawania. Niektóre nisze mogą być bardzo głębokie. Dotyczy to: specjalistycznego obuwia rehabilitacyjnego, sejfów bankowych, trenowania psów na potrzeby wykrywania narkotyków, kursów spawania pod wodą.

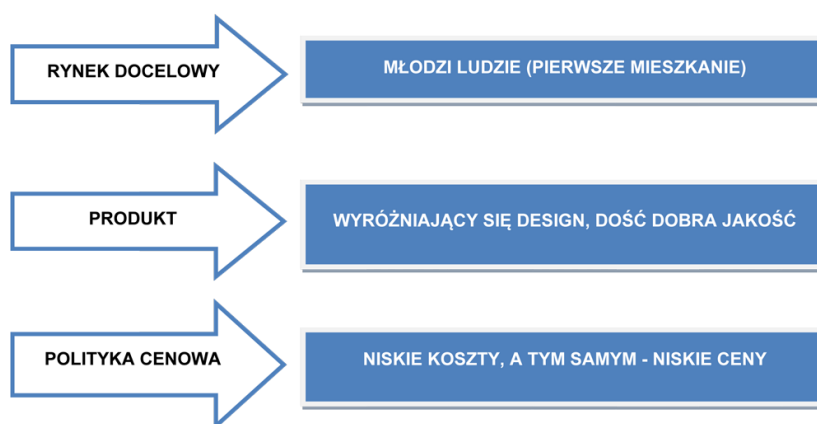
Nisze rynkowe mogą rozwijać się jako podsegmenty rynków masowych. Przykładem jest specjalistyczny sprzęt sportowy: rowery, deski snowboardowe, a nawet rolki.

Strategię koncentracji charakteryzuje motto:

ZNALAZIENIE „SWOJEJ” GRUPY KLIENTÓW PRZYNOSI ZYSK

Zobacz, czego brakuje tobie, twoim kolegom i koleżankom. To pierwszy krok w odkrywaniu niszy rynkowej. Niektóre firmy o doskonale rozwiniętej kulturze organizacyjnej łączą strategię działania.

Popatrz na przykład firmy z rynku meblarskiego i odpowiedz, która ze znanych ci firm ma taką strategię:



Źródło: Opracowanie własne



Ta firma to:

Na przykładzie IKEI widzisz, że strategia działania jest pewnego rodzaju TAKTYKĄ. Jest przemyślaną koncepcją działania w celu pozyskania odpowiedniej grupy klientów poprzez zaoferowanie odpowiadających im produktów, za cenę, którą będą w stanie zaakceptować.

Cele przedsiębiorstw wyrażone są nie tylko w strategii działania, ale też w **WIZJI PRZEDSIĘBIORSTWA**.



Cele działania przedsiębiorstwa

4. WIZJA FIRMY TO JEJ OBRAZ W PRZYSZŁOŚCI

Wizja stanowi pewien obraz przyszłości firmy i jej docelowej pozycji na rynku. Jest zestawem dążeń i aspiracji związanych z działalnością przedsiębiorstwa, pewnym wyobrażeniem przyszłości powstałym na podstawie analizy obecnej sytuacji. Powinna pokazywać możliwe do osiągnięcia wyniki i kierunki, w których przedsiębiorstwo ma zmierzać, aby zająć upragnioną pozycję w przyszłości.

Popatrz teraz na przykład wizji sformułowany przez jedną z firm gazowniczych:

Zapewnić bezpieczeństwo energetyczne i być znaczącym operatorem integrującym system przesyłowy w Europie dzięki:

- tworzeniu warunków do rozwoju konkurencyjnego rynku gazu ziemnego w Polsce i firm działających w tym sektorze,
- budowie połączeń między systemami przesyłowymi z krajami sąsiadującymi w ramach europejskiej sieci gazociągów,
- stworzeniu nowoczesnej sieci gazociągów w Polsce oraz oferowaniu nowoczesnych usług pozwalających na ich optymalne wykorzystanie.



PO CO TWORZY SIĘ WIZJĘ?

Wizja motywuje do podejmowania wyzwań i integruje członków organizacji. Ma za zadanie odpowiedzieć pracownikom na pytanie o cel i sens działania przedsiębiorstwa, dzięki czemu będą bardziej zmotywowani do podjęcia wysiłku na rzecz realizowania wytyczonych **celów długookresowych**. Wizja wyznacza zatem cel, który jest sformułowany w taki sposób, że przedstawia obraz firmy w przyszłości.

5. Cele przedsiębiorstw wyrażone są też w **MISJI PRZEDSIĘBIORSTWA**.

MISJA JEST SPECYFICZNYM SPOSOBEM FORMUŁOWANIA CELÓW DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA, ODNOSZĄCYM SIĘ DO JEGO TRADYCJI ORAZ DO OCZEKIWANEJ POZYCJI NA RYNKU, W KONTEKŚCIE POTRZEB KLIENTÓW.

MISJA ODPOWIADA NA PYTANIE:

Po co tu jesteśmy?

Zawiera ona koncepcję wyrobu, usługi, a także cechy odróżniające ją od konkurentów. Określa główne wartości, dla których organizacja została powołana, bądź które realizuje przez swoją działalność. Bez wiedzy o tym, na kogo skierowana jest działalność, co firma chce osiągnąć, trudno stworzyć szczegółowy plan dojścia do celu.



Cele działania przedsiębiorstwa

Misja jest wyznaczana przez pięć podstawowych elementów:

1. Historia firmy

Misja opiera się na dotychczasowych doświadczeniach firmy. Nawiązuje do jej osiągnięć, aby na nich budować kolejne.

2. Preferencje zarządu oraz udziałowców firmy

Osoby kierujące firmą mają swoje własne cele oraz wizje, własne pomysły na prowadzenie danej działalności. Często właśnie dla realizacji swoich wizji rozpoczynają prowadzenie działalności.

3. Otoczenie firmy

Ono szczególnie determinuje cele, ku którym zmierza przedsiębiorstwo, również te, które są elementem misji. Otoczenie, w jakim działa przedsiębiorstwo, stwarza zarówno okazje, jak i rodzi zagrożenia, które muszą być uwzględniane przy określaniu misji.

4. Zasoby firmy

Każda firma posiada zasoby kapitałowe, ludzkie, techniczne, które w dużym stopniu decydują o możliwościach realizacji misji. Należy wziąć je pod uwagę, aby misja była realnie sformułowana w kontekście potencjału przedsiębiorstwa.

5. Kompetencje w branży, w której działa przedsiębiorstwo, w tym: pozycja w branży, możliwość dyktowania cen, udział w rynku.

Jak w praktyce formułowana może być misja?

Przykładem niech będzie producent przypraw KAMIS. Oto co czytamy na stronie internetowej producenta:

KAMIS S.A. rozpoczął swoją działalność w 1991 roku. Naszą misję i filozofię, której staramy się być wierni od samego początku, najlepiej odzwierciedla motto:

KAMIS to życie ze smakiem!

Dlatego w codziennej pracy, dbamy o zapewnienie naszym Konsumentom produktów najwyższej jakości, obsługę rynku oraz nieustanne dążenie do innowacyjności naszych produktów.



Wszystkie nasze działania zdeterminowane są podstawowymi zasadami, będącymi fundamentem filozofii firmy:

Najważniejszy jest Klient.

Najważniejszym zasobem firmy są jej Pracownicy.

Najwyższa jakość jest naszym nadrzędnym celem.

Od 1991 roku, jako ekspert w dziedzinie przypraw i musztard, każdego dnia oferujemy naszym Konsumentom produkty najwyższej jakości - starannie wyselekcjonowane, najbardziej aromatyczne, o doskonałym smaku. To dlatego marka KAMIS stała się synonimem przypraw najwyższej jakości.

www.kamis.pl

Zarówno strategia, jak i wizja przedsiębiorstwa oraz zawarte w nich cele, ulegają zmianom w czasie. **Cele** są zależne od otoczenia zewnętrznego: od konkurencji, dostawców, potrzeb klientów. Różnią się także ze względu na rodzaj produktów i usług wprowadzanych na rynek lub modyfikowanych.



Cele działania przedsiębiorstwa

Inne cele stawiają sobie młode przedsiębiorstwa, inne zaś te, które działają kilka lub kilkanaście lat. „**Młode firmy**” dążyć będą zazwyczaj do:

1. Skutecznego dotarcia do pierwszych klientów.
2. Utrzymania tych klientów i powiększania ich grona dzięki profesjonalizmowi i stworzeniu odpowiadającej im oferty.
3. Zachowania płynności finansowej, co jest szczególnie ważne dla firm produkcyjnych.
4. Sukcesywnego wzrostu sprzedaży.

Przedsiębiorstwa działające dłużej, mające doświadczenie i często bogatsze zaplecze kapitałowe i personalne, określają cele bardziej dalekosiężnie i rozlegle. Wiążą się one z powiększaniem grona klientów czy doskonaleniem produktów i usług, również w kontekście innowacji technologicznych i w oparciu o badania potrzeb klientów.

Pewne cele są zbieżne dla wszystkich firm. Współcześnie - jako taki cel - postrzega się **WZROST WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA**, czyli maksymalizację wartości firmy z punktu widzenia właściciela - albo prywatnego przedsiębiorcy, albo udziałowców.

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Polską Konfederację Pracodawców Prywatnych Lewiatan obecnie dla 39,4 proc. małych i średnich firm najważniejsze jest utrzymanie się na rynku. Cele rozwojowe znalazły się na następnych miejscach [www.forbes.pl].

6. Podsumowanie

Główne grupy celów przedsiębiorstw to:

- cele techniczno-produkcyjne, które dotyczą głównie maksymalizacji wielkości produkcji i sprzedaży,
- cele ekonomiczne, określające stosunek kosztów poniesionych na wyprodukowanie dóbr lub usług do wartości ich sprzedaży,
- cele społeczne, dotyczące warunków i stosunków pracy wewnątrz organizacji oraz współpracy z jej otoczeniem.

Szczególnie istotne w dzisiejszych czasach są cele społeczne, odzwierciedlone w społecznej odpowiedzialności biznesu. Są one zobowiązaniem biznesu do kreowania rozwoju ekonomicznego, do współpracy ze społecznością lokalną oraz społeczeństwem w celu podnoszenia jakości ich życia.

W osiągnięciu celów przedsiębiorstwa pomocne są **wizja i misja**.

Misja jest zbiorem celów, ale w kontekście historii przedsiębiorstwa oraz potrzeb klientów. Zawiera system wartości, zasad oraz cechy odróżniające produkt od ofert konkurentów. Określa główne wartości, dla których organizacja została powołana bądź które realizuje przez swoją działalność.

Wizja zaś określa jej docelową pozycję na rynku. Jest zestawem dążeń i aspiracji związanych z działalnością przedsiębiorstwa, pewnym wyobrażeniem przyszłości, powstałym na podstawie analizy obecnej sytuacji. Powinna pokazywać możliwe do osiągnięcia wyniki i kierunki rozwoju, w których przedsiębiorstwo ma zmierzać, aby zająć upragnioną pozycję w przyszłości.



Cele działania przedsiębiorstwa

PAMIĘTAJ: WYZNACZANIE CELÓW WYTYCZA ŚCIEŻKĘ POSTĘPOWANIA, NADAJE SIŁĘ POCZYNYANIOM KIEROWNICTWA ORAZ PRACOWNIKÓW, POZWALA ODRÓŻNIĆ FIRMĘ OD INNYCH PODMIOTÓW NA RYNKU.

7. Literatura

1. Targalski Jan, Francik Artur, Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą, Beck, Warszawa, 2009.
2. Engelhardt Juliusz, Ekonomia przedsiębiorstw, CeDeWu, Warszawa, 2011.
3. Kopycińska Danuta, Mikroekonomia, ZAPOL, Szczecin, 2011.