

Materiał do użytku wewnętrznego dla studentów PWSZ w Głogowie

Zarządzanie strategią i planowanie strategiczne

Wykład VII

Źródło: opracowano na podstawie R.W.Gryffin, Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: PWN 2004



Jarostaw

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Definicje strategii

- Strategia to kompleksowy plan osiągnięcia celów organizacji.
- Strategia jest to proces określania długookresowych celów i zamierzeń organizacji, wyboru kierunków działania oraz alokacji zasobów niezbędnych do osiągnięcia tych celów



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl

Zarządzanie strategiczne

- Jest to podejście do gospodarczych szans i wyzwań
- Jest to kompleksowy proces zarządzania, nastawiony na formułowanie i wprowadzanie w życie skutecznych strategii
- Jest to strumień decyzji i działań, które prowadzą do zbudowania skutecznych strategii służących osiągnięciu celów przedsiębiorstwa



Jarostaw

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Proces strategicznego zarządzania

1. Rozpoznać obecną misję, cele i strategię organizacji
2. Przeprowadzić analizę otoczenia
3. Rozpoznać okazje i zagrożenia
4. Przeprowadzić analizę zasobów organizacji
5. Rozpoznać silne i słabe strony
6. Zweryfikować misję i cele organizacji
7. Sformułować strategię
8. Wdrożyć strategię
9. Ocenąć wyniki



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Obszary na których koncentruje się strategia

- Wyróżniające się umiejętności – mocna strona organizacji, którą odznacza się tylko niewielka liczba konkurujących ze sobą firm
- Zasięg oddziaływania – w zastosowaniu do strategii zasięg określa zespół rynków, na których dana organizacja będzie konkurować
- Dystrybucja zasobów – sposób, w jaki organizacja rozdziela swoje zasoby na różne obszary, na których konkuruje



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl

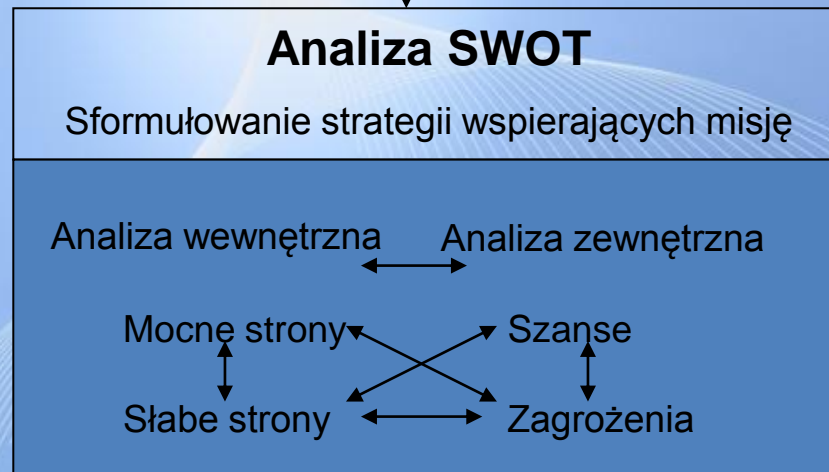


Analiza SWOT

Strengths **W**eaknesses **O**pportunities **T**hreats

Mocne Słabe-strony Szanse Zagrożenia

Misja
Podstawowy cel organizacji



Dobre strategie



Analiza SWOT

- Mocne strony organizacji
 - Powszechnie występujące mocne strony
 - Wyróżniające się umiejętności
 - Naśladowanie wyróżniających się umiejętności
 - Trwała przewaga konkurencyjna
- Słabe strony organizacji
 - Niekorzystna pozycja konkurencyjna



Analiza SWOT

- Szanse organizacji – obszar w otoczeniu, który, jeśli zostanie odpowiednio wykorzystany, może pobudzić do bardzo dobrych wyników działania
- Zagrożenia organizacji – obszar w otoczeniu, który zwiększa trudności napotkane przez organizację w osiągnięciu dobrych wyników działania



Podział strategii

- Strategie generalne (ang. grand strategies)
 - Strategie wzrostu
 - Strategie stabilizacji
 - Strategie redukcji
 - Kombinacja strategii



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Podział strategii

- Według skali rozwinięcia, użycia zasobów:
 - Strategie inwestowania (wzrostu lub rozwoju)
 - Strategie stabilizacji (utrzymywania pozycji, selektywnego rozwoju)
 - Strategie eksploatacji pozycji i/lub ograniczania działalności



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Podział strategii – według Portera

- Strategie konkurencji (ang. competitive strategy)
 - Czołowa pozycja kosztowa
 - Zróżnicowanie
 - Koncentracja



Jarosław
Hermaszewski
www.hermaszewski.glogow.pl



Typy strategii w ujęciu Portera

Typ strategii	Definicja	Przykłady
Odróżnianie się	Wyróżniać się jakimś produktem lub usługą	Rolex (zegarki) Mercedes-Benz (samochody) Nikon (aparaty fotograficzne) Hewlet-Packard (ręczne kalkulatory)
Przywódstwo pod względem kosztów	Redukować koszty produkcji i inne koszty	Timex Hyundai Kodak Bic
Koncentracja na niszy rynkowej	Koncentracja na rynku: -regionalnym, produktów, nabywców	Fiat, Alfa Romeo Polaroid Fisher Price Waterman Pens



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Podział strategii

- Ze względu na hierarchię organizacyjną
 - Strategie przedsiębiorstwa (ang. corporate strategies)
 - Strategie w zakresie dziedzin działalności (ang. business strategies)
 - Strategie odnoszące się do poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa (ang. functional strategies)
 - Strategie odnoszące się do poszczególnych geograficznych rynków działania



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Podział strategii

- Ze względu na sposób zachowania się organizacji:
 - Strategie agresywne
 - Strategie konserwatywne
 - Strategie konkurencyjne
 - Strategie defensywne



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Podział strategii

- Macierz Ansoffa – strategie produkt - rynek

		produkt	
		Dotychczasowy	Nowy
rynek	Dotychczasowy	Strategia penetracji rynku*	Strategia rozwoju produktu**
	Nowy	Strategia rozwoju rynku**	Strategia dywersyfikacji**

* Strategie wzrostu ** Strategie rozwoju



Jarostaw

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Typy wariantów strategii

- Strategia na poziomie autonomicznej jednostki – zestaw wariantów strategicznych, spośród których organizacja dokonuje wyboru, prowadząc działalność w określonej gałęzi lub na konkretnym rynku
- Strategia na poziomie przedsiębiorstwa – zestaw wariantów strategicznych, spośród których organizacja dokonuje wyboru, zarządzając swoimi operacjami jednocześnie w kilku gałęziach i na kilku rynkach



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Formułowanie i wdrażanie strategii

- Formułowanie strategii – zestaw procesów składających się na tworzenie lub określanie strategii organizacji; koncentruje się na treści strategii
- Wdrażanie strategii – metody stosowane do operacjonalizacji lub realizacji strategii w organizacji; koncentruje się na procesach, dzięki którym strategie są wprowadzane w życie



Formułowanie i wdrażanie strategii

- Strategie przemyślane
 - plan działania, który organizacja wybiera i wprowadza w życie, aby wspierać swoją misję i cele
- Strategie wyłaniające się
 - wzorzec działań, który rozwija się z upływem czasu w braku misji i celów lub wbrew misji i celom



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Formułowanie strategii na poziomie autonomicznej jednostki

- Typy strategii według Milesa i Snowa
 - Strategii poszukiwacza
 - Strategia obrońcy
 - Strategia analityka
 - Strategia biernej reakcji



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Typy strategii według Milesa i Snowa

Typ strategii	Definicja	Przykłady
Poszukiwacz	Innowacyjny i zorientowany na wzrost, poszukuje nowych rynków i nowych możliwości wzrostu, zachęca do ryzyka	3M Rubbermaid
Obrońca	Broni już posiadanych rynków i utrzymuje stabilny wzrost, obsługuje dotychczasowych klientów	Bic Mrs. Fields
Analitik	Utrzymuje obecnie posiadane rynki i obecny poziom zadowolenia klienta	IBM DuPoint
Bierna reakcja	Brak jasnej strategii, reaguje na zmiany w otoczeniu, dryfuje z biegiem czasu	Firmy w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych



Jarostaw

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Formułowanie strategii na poziomie autonomicznej jednostki

- Strategia oparta na cyklu życia produktu
 - Strategia w fazie wprowadzenia
 - Strategia w fazie wzrostu
 - Strategia w fazie dojrzałości
 - Strategia w fazie schyłku



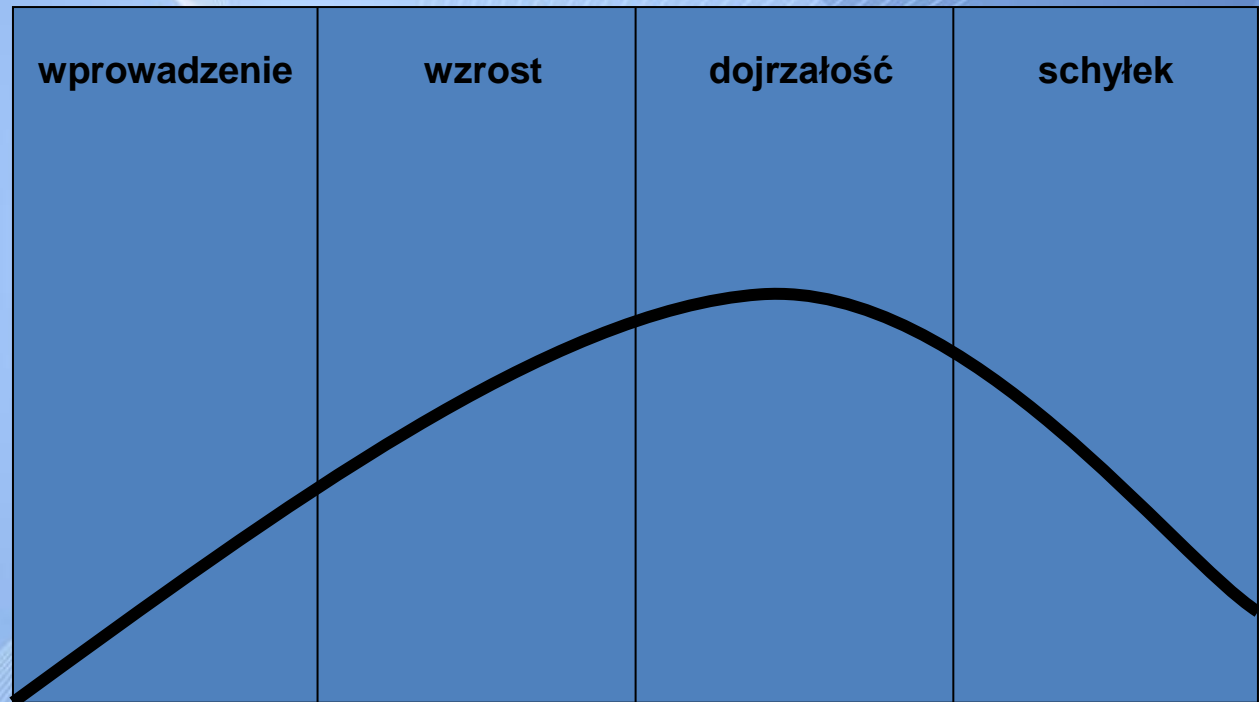
Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Strategia oparta na cyklu życia produktu



małe

czas

Wdrażanie strategii na poziomie autonomicznej jednostki

- Strategie według Portera
 - Strategia odróżniania się
 - Strategia ogólnego przywództwa pod względem kosztów
- Ujęcie zaproponowane przez Milesa i Snowa
 - Strategia poszukiwacza
 - Strategia obrońcy
 - Strategia analityka



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Formułowanie strategii na szczeblu całej organizacji

- Dywersyfikacja (pozioma)
- Dywersyfikacja zależna
 - Powiązana (pokrewna)
 - Podstawy zależności
 - Korzyści z dywersyfikacji zależnej
 - Dywersyfikacja niezależna
 - Niepowiązana (niepokrewna, konglomeratowa)
- Strategia jednego produktu



Jarostaw

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Wdrażanie strategii na szczeblu całej organizacji

- Wewnętrzny rozwój nowych produktów
- Zastąpienie dostawców i klientów innymi
- Integracja (dywersyfikacja) pionowa
 - Integracja pionowa „wstecz”
 - Integracja pionowa „w przód”
- Fuzje i zakupy



Jarostaw

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Zarządzanie dywersyfikacją

- Metody zarządzania portfelem

Są to metody wykorzystywane przez zdywersyfikowane organizacje do podejmowania decyzji o rodzaju działalności, w którą będą się angażować jej jednostki, i o sposobie zarządzania wieloma jednostkami operacyjnymi w celu maksymalizacji łącznego wyniku przedsiębiorstwa.



Jarosław

Hermaszewski

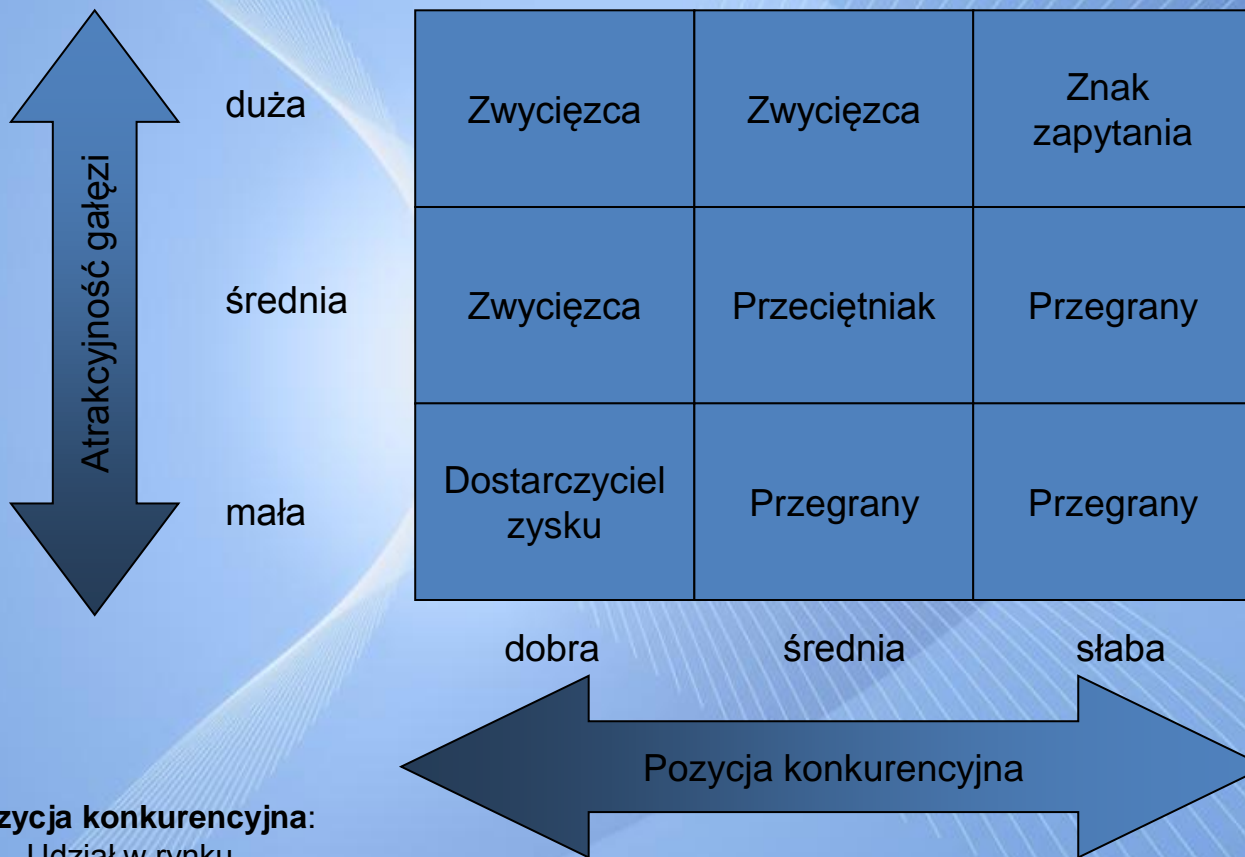
www.hermaszewski.glogow.pl



Macierz BCG



Selektor jednostek General Electric



Pozycja konkurencyjna:

1. Udział w rynku
2. Techniczne know-how
3. Jakość produktu
4. Sieć obsługi
5. Konkurencyjność cenowa
6. Koszty bieżące

Atrakcyjność gałęzi:

1. Wzrost rynku
2. Rozmiary rynku
3. Potrzeby w zakresie kapitału
4. Natężenie konkurencyjności



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Istota przedsiębiorczości

- **Przedsiębiorczość** – proces planowania, organizowania, prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania związanego z nią ryzyka
- **Przedsiębiorca** – ktoś kto angażuje się w przedsiębiorczość



Jarosław
Hermaszewski
www.hermaszewski.glogow.pl



Rola przedsiębiorczości w społeczeństwie

- Innowacje
- Tworzenie miejsc pracy
- Zasilanie sektora wielkich przedsiębiorstw



Strategia dla przedsiębiorczych organizacji

- Wybór gałęzi
- Akcentowanie wyróżniających się umiejętności
 - Identyfikowanie nisz na ustalonym rynku
 - Identyfikowanie nowych rynków
 - Przewaga pierwszeństwa
- Przygotowanie biznesplanu – dokument opracowany przez przedsiębiorcę w toku przygotowań do uruchomienia przedsięwzięcia, przedstawiający jego strategię i strukturę



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Struktura przedsiębiorczych organizacji

- Formy własności
 - Działalność gospodarcza
 - Spółka osobowa
 - Spółka kapitałowa (korporacja)
- Źródła finansowania
 - Kapitał własny (kredyt)
 - Venture capitalist – osoba, która aktywnie poszukuje możliwości inwestowania w nowe przedsiębiorstwa



Metody uruchamiania nowego przedsiębiorstwa

- Zakup istniejącego przedsiębiorstwa
- Uruchomienia nowego przedsiębiorstwa
- Koncesjonowanie (franchising)



Jarosław
Hermaszewski
www.hermaszewski.glogow.pl



Cykl życia przedsiębiorczych firm

Akceptacja

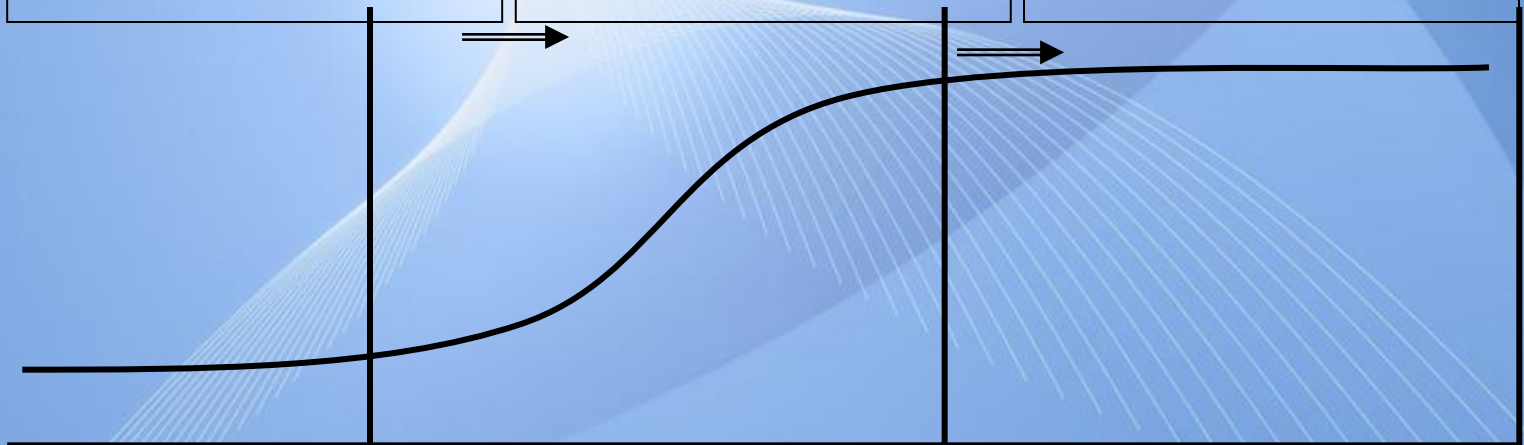
- * Firma walczy o uzyskanie rentowności
- * Niewielkie przepływy pieniędzy
- * Dostosowanie produkcji do wymagań rynku

Przełom

- * Szybki wzrost sprzedaży
- * Ambitne zadania w zarządzaniu przepływem środków pieniężnych, produkcją, jakością, terminami dostaw

Dojrzałość

- * Stabilny zrównoważony wzrost
- * Przedsiębiorca musi doskonalić umiejętności kierownicze



sukces



Jarostaw

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Przyczyny sukcesu

- Ciężka praca, pęd do rozwoju i poświęcenie
- Popyt rynkowy na dostarczane produkty lub świadczone usługi
- Umiejętności kierownicze
- Szczęście
- Silne systemy kontroli
- Dostateczne wyposażenie w środki



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Pytania i zadanie kontrolne

R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN 2005

- Pytania przeglądowe – s. 238
- Przykład końcowy – s. 240



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl

