



STRATEGIA PRZEDSIĘBIORSTWA

Organizacja i Zarządzanie

Wykład 10

dr Adam Salomon

Katedra Transportu i Logistyki,

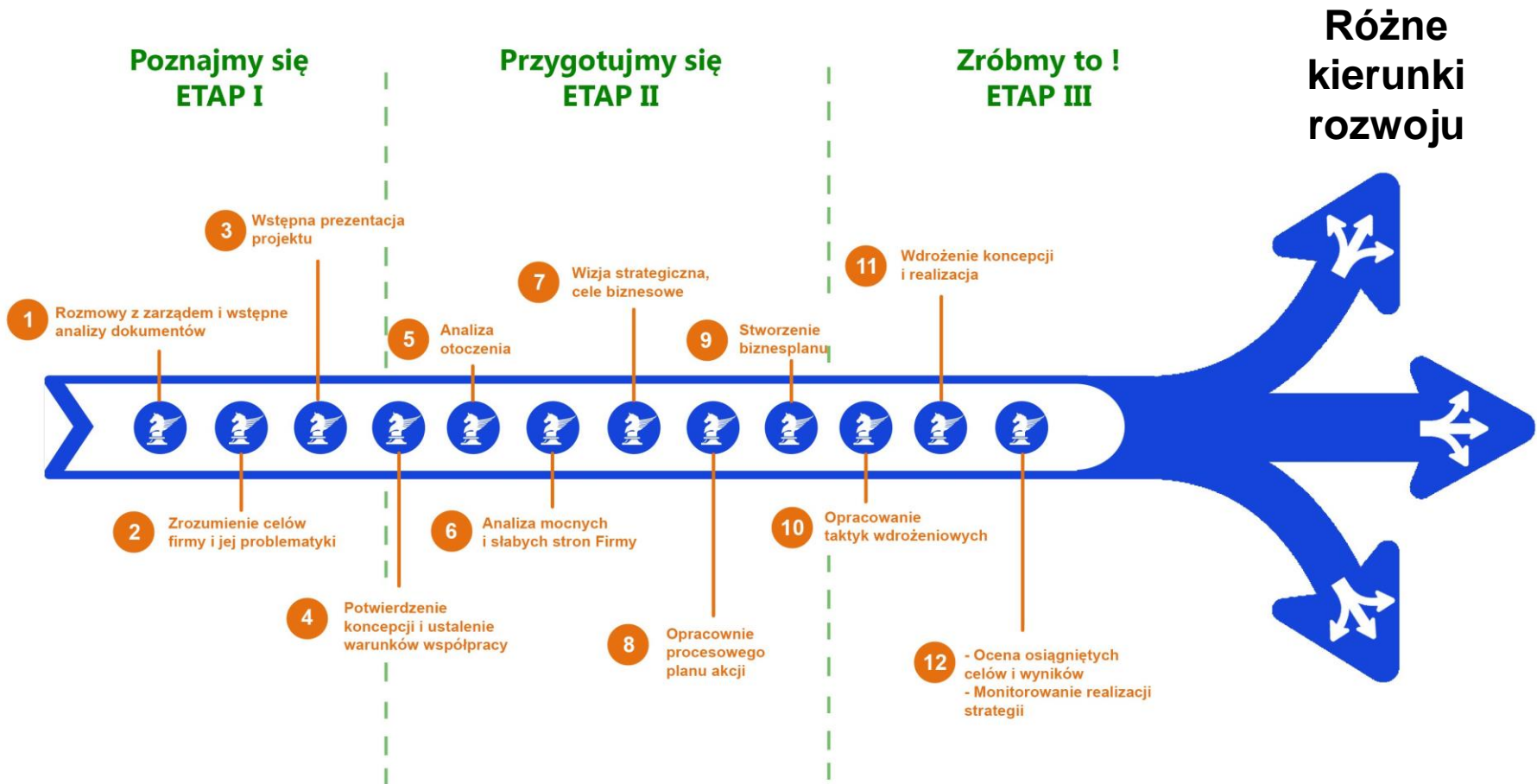
Wydział Nawigacyjny Uniwersytetu Morskiego w Gdyni

Pojęcie strategii

- W ogólnym ujęciu **strategię** można zdefiniować jako „**program działania określający główne cele przedsiębiorstwa i sposoby ich osiągnięcia**”.
- Jednakże pojęcie strategii ma **wiele znaczeń** i jest **różnie interpretowane**, na co miał wpływ rozwój różnych podejść i szkół zarządzania strategicznego.



Schemat tworzenia strategii przedsiębiorstwa



Strategia w ujęciu „5P” Henry’ego Mintzberga



- 1) **plan**, a więc świadomie zamierzony i przygotowany kierunek przyszłego działania, drogowskaz dla firmy powstały na skutek patrzenia w przyszłość;
- 2) **pattern**, czyli model, wzorzec przyszłego działania oparty na sprawdzonych i ugruntowanych wcześniejszych zachowaniach i doświadczeniach;
- 3) **ploy**, to jest podstęp, sztuczka, manewr mający na celu przechytrzenie konkurentów;
- 4) **position**, czyli pozycja, miejsce na tle konkurentów, sposób, w jaki firma odnosi się do swojego otoczenia, określony relacjami produkt–rynek;
- 5) **perspective**, to znaczy opis pożądanego stanu firmy w przyszłości w wyniku spojrzenia do wnętrza organizacji i oceny jej kultury; to także sposób, w jaki kadra kierownicza identyfikuje siebie i otaczający ją świat.

Szkoła planistyczna



Strategia to **długookresowy plan działania** (plan strategiczny), który powstaje w wyniku ekstrapolacji przyszłości firmy i który ma zapewnić osiągnięcie jej celów, z uwzględnieniem uwarunkowań tworzonych przez zagrożenia, szanse, mocne i słabe strony przedsiębiorstwa.

Fundamentalne zasady:

- 1) możliwość racjonalnego i uporządkowanego kształtowania swej przyszłości dzięki tworzeniu planów strategicznych,
- 2) najistotniejszym elementem budowy strategii staje się perspektywa prezesa firmy jako głównego stratega (lub szerzej: perspektywa naczelnego kierownictwa),
- 3) tworzenie strategii przedsiębiorstwa jako zdyscyplinowany, formalny proces,
- 4) efektem planowania jest gotowa do wdrożenia strategia, dokument mówiący kto, co, gdzie i jak ma robić.

Szkoła ewolucyjna



Strategia jako **spójny wzorzec decyzji i działań**, kształtujący się ewolucyjnie w trakcie działania.

Fundamentalne zasady:

- strategia powstaje stopniowo, wskutek bardzo wielu decyzji, których zbiór tworzy wzorzec działania będący wypadkową zamierzonych i samorzutnych działań strategicznych;
- tworzenie strategii determinuje wiele czynników, takich jak: kultura organizacyjna, polityka głównych koalicji w organizacji, historia oraz otoczenie, przez co nie jest to proces w pełni racjonalny.

Szkoła pozycyjna



Strategia jako **pozycja zajmowana przez organizację względem jej otoczenia konkurencyjnego**, podczas gdy proces formułowania strategii jest sformalizowany.

Fundamentalne zasady:

- otoczenie jako punkt wyjścia do budowy i analizy strategii;
- walka z konkurencją jako funkcja strategii;
- minimalizacja kosztów i zróżnicowanie jako dwie drogi prowadzące do sukcesu firmy;
- założenie, że warto być wielkim lub niszowym.

Szkoła zasobów, umiejętności i uczenia się



Strategia jako **najlepszy sposób wykorzystania zasobów i zdolności** (umiejętności).

Fundamentalne zasady:

- organizacja jest zbiorem aktywów (zasobów) i umiejętności, których konfiguracja w kluczowe kompetencje staje się źródłem jej sukcesu i przewagi konkurencyjnej,
- zasoby, umiejętności i budowane na ich podstawie kluczowe kompetencje są tym cenniejsze jako tworzywo strategii, w im większym stopniu organizacja potrafi obronić je przed imitacją i substytucją ze strony rywali,
- między zasobami a zamierzeniami firmy musi istnieć dynamiczne napięcie.

Szkoła prostych reguł



Strategia jako **innowacyjne wykorzystywanie okazji w otoczeniu** za pomocą kilku prostych reguł powstałych wskutek zoperacjonalizowania procesu budowania i realizacji strategii oraz dominującej logiki kadry kierowniczej.

Fundamentalne zasady:

- umiejętność korzystania z przelotnych szans,
- konieczność tworzenia i realizacji innowacyjnych strategii,
- budowanie procesów i określanie prostych reguł (słabo strukturalizowanych zasad postępowania), które regulują innowacyjne strategie korzystania z szans.

Szkoła realnych opcji



Strategia postrzegana w kategoriach **sekwencji realnych opcji**, które pozostają ze sobą w różnych relacjach, lub **portfela opcji wykreowanych przez inwestycje**.

Fundamentalne zasady:

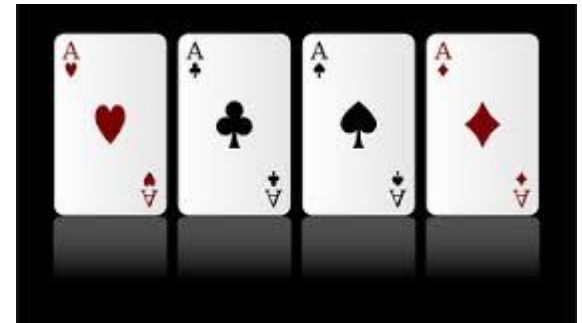
- racjonalne strategie w warunkach niepewności mają postać zbioru realnych opcji;
- poszczególne typy opcji realnych mają odmienną wartość dla różnych firm w zależności od konkretnej sytuacji w otoczeniu, zasobów, umiejętności i historii firmy;
- strategia jako sekwencja opcji realnych pozwala lepiej ocenić prawidłowości kierunków i wielkości inwestycji strategicznych niż klasyczne narzędzia budżetowania.

Pojęcie strategii

- **Strategia organizacji** rozumiana jest **jako plan, wzorzec, pozycja wobec konkurentów, najlepszy sposób wykorzystania zasobów i kompetencji organizacji oraz zdolność do szybkiego identyfikowania i wykorzystywania okazji** (szans) pojawiających się w otoczeniu.
- To ciągły i dynamiczny proces dokonywania wyborów w warunkach niepewności zmierzający do długotrwałego rozwoju.

Cechy strategii

- 1) ciągłość i dynamiczność;
- 2) nadanie ogólnego kierunku rozwojowi organizacji;
- 3) wskazanie innym porywającego celu lub wizji;
- 4) wykorzystanie obecnego sukcesu i badanie nowych możliwości;
- 5) koordynacja i wskazanie działań;
- 6) generowanie zasobów oraz reakcja na nowe uwarunkowania;
- 7) efekty;
- 8) kompleksowość;
- 9) wszechobecność;
- 10) układ decyzji;
- 11) realność;
- 12) ważność;
- 13) komunikatywność;
- 14) koherentność.



Elementy strategii

Według K. Obłója	Według R.W. Griffina
<ul style="list-style-type: none">• misja firmy, czyli precyzyjne wyrażenie w języku zrozumiałym dla pracowników i interesariuszy firmy dalekosiężnych zamierzeń i aspiracji organizacji,• domena działania, czyli określenie, gdzie, komu i jak firma zamierza sprzedawać swoje wyroby i usługi (produkt, rynek, technologia),• przewaga strategiczna, polegająca na tym, by w ramach wybranej domeny być bardziej atrakcyjnym partnerem dla odbiorców niż inne firmy,• cele strategiczne, które uzupełniają wybór domeny działania i strategiczną przewagę nad konkurentami, określając, co konkretnie firma chce osiągnąć w kolejnych okresach,• funkcjonalne programy działania, czyli przetransponowanie koncepcji strategii na konkretne działania w firmie i codzienne zachowania każdego pracownika.	<ul style="list-style-type: none">• zasięg, to jest zespół rynków, na których organizacja będzie konkurować,• dystrybucja zasobów, czyli sposób, w jaki organizacja rozdziela swe zasoby pomiędzy różne zastosowania,• wyróżniająca kompetencja, czyli to, co organizacja robi szczególnie dobrze,• synergia, czyli sposób, w jaki różne dziedziny działalności firmy uzupełniają się lub wspomagają.

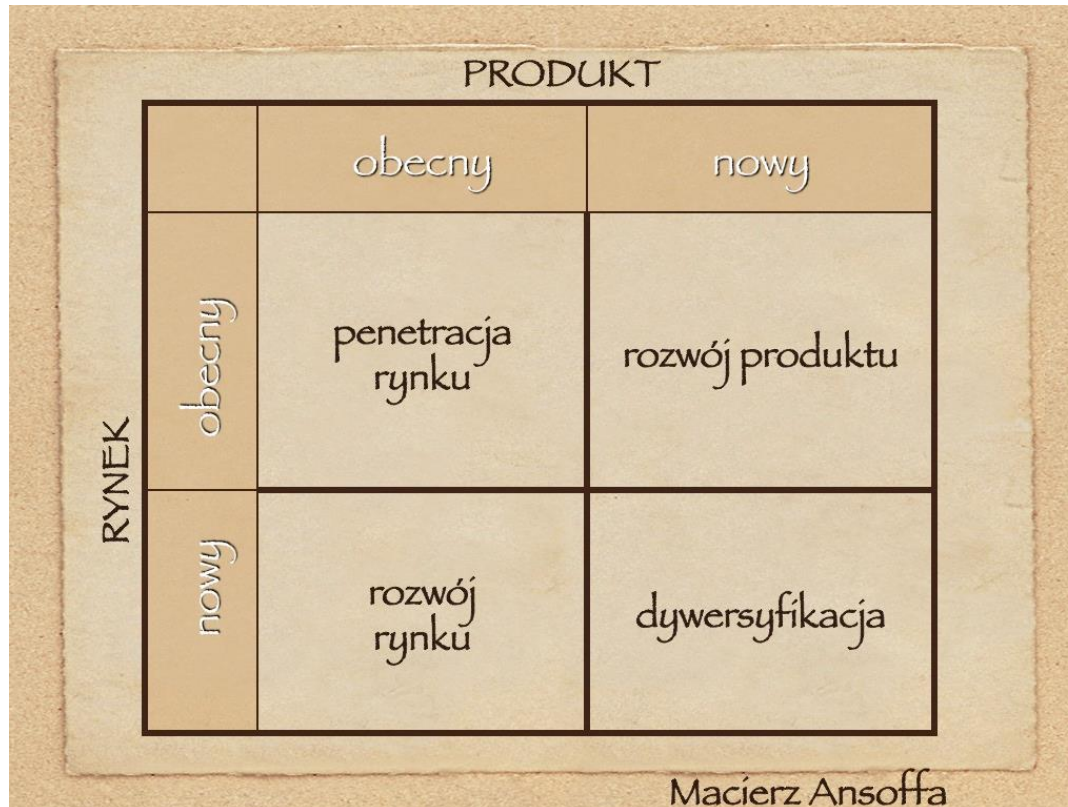
Poziomy strategii

- **Strategia na poziomie korporacji** (*corporate strategy*) wyznacza kierunek działania dla organizacji jako całości, określa rynki i sektory, w których organizacja będzie konkurować, oraz dystrybucję zasobów między nimi.
- **Strategia na poziomie jednostki biznesu** (*business strategy*) odnosi się do wyboru rodzaju pożądanego przewagi konkurencyjnej i określa sposób, w jaki organizacja będzie konkurować na każdym z wybranych obszarów działania (w danej branży lub w danym segmencie rynku).
- **Strategia na poziomie funkcjonalnym** (*functional strategy*) wyznacza czynności określonej dziedziny operacyjnej, odnosi się więc do sposobu realizacji podstawowych i pomocniczych funkcji przedsiębiorstwa, w tym do: technologii, finansów, marketingu, polityki personalnej, logistyki, działalności badawczo-rozwojowej itp.

Strategia na poziomie korporacji

Na **poziomie korporacji** decyzje strategiczne podejmowane są przez **naczelnego kierownictwo** i dotyczą najważniejszych dla organizacji kierunków i dróg rozwoju.

H.I. Ansoff wyróżnił cztery typy strategii ze względu na układ produkt–rynek.



Klasyfikacja strategii na poziomie korporacji

- **Typ rozwoju** określa najogólniej wielkość wzrostu rozmiarów działalności, co pozwala wyróżnić strategie: **wzrostu, stabilizacji i defensywne**.
- **Kierunek rozwoju** określa – po pierwsze – wybór między **specjalizacją a dywersyfikacją rynku** (strategia specjalizacji rynku, strategia dywersyfikacji rynku), po drugie – wybór między **specjalizacją a dywersyfikacją produktu** (strategia specjalizacji produktu, strategia dywersyfikacji produktu), po trzecie zaś – **zakres integracji pionowej** (strategia pełnej integracji, strategia selektywnej integracji, strategia organizacji szczupłej).
- **Sposób rozwoju** określa metodę, drogę rozwoju organizacji i dzieli strategię na rozwój: **wewnętrzny, zewnętrzny i mieszany**.

Strategia na poziomie jednostki biznesu

- **Strategia na poziomie jednostki biznesu** wyznacza sposób zdobywania przewagi konkurencyjnej i wynika ze strategii na poziomie korporacji.
- Najbardziej powszechną klasyfikację strategii na tym poziomie zaproponował M.E. Porter, który uwzględnił dwa kryteria: **zakres obsługiwanego rynku** (cały rynek lub sektor w opozycji do segmentu) oraz **przewagę konkurencyjną** (przewaga niskich kosztów *contra* przewaga wysokiej jakości).

Klasyfikacja strategii na poziomie jednostki biznesu (strategie konkurencji według M.E. Portera)



- **Strategia różnicowania (dyferencjacji, przywództwa jakościowego)** polega na proponowaniu klientowi unikatowej oferty (jakościowej, systemu obsługi, działań marketingowych itp.), przez co skupia zasoby i uwagę firmy na wyróżnianiu jej produktów wobec produktów konkurencyjnych.
- **Strategia przywództwa kosztowego (niskich kosztów, czołowej pozycji kosztowej)** opiera się na minimalizacji kosztów, dzięki czemu skupia zasoby i uwagę firmy na tym, by operacje przebiegały sprawniej niż u konkurentów.
- **Strategia koncentracji** odnosi się do wybranej grupy klientów (segmentu), określanej jako „rynek geograficzny” bądź „asortyment wyrobów lub usług”. W zależności od rodzaju przewagi dzieli się ją na: **strategię koncentracji różnicowania** (firma skupia się na jednym segmencie rynku, w którym stara się oferować klientom wyjątkowy produkt) oraz **strategię koncentracji kosztowej** (firma działa głównie w jednym segmencie rynku i dąży do tego, by być w nim dostawcą o najniższych cenach).

Klasyfikacja strategii na poziomie jednostki biznesu

Klasyfikacja strategii na poziomie jednostki biznesu zaproponowana przez Portera została rozszerzona o dwie kolejne strategie:

- **zintegrowaną** (*strategic integration*), która łączy obie przewagi na wysokim poziomie, czyli **poszukuje wysokiej jakości i niskiego kosztu** zarazem, co wiąże się z możliwościami, jakie daje światowa skala produkcji i sprzedaży, rozwój technologii informatycznych oraz globalizacja gustów nabywców,
- **wyczekiwania** (*strategic uncertainty*), która jest charakterystyczna dla **firm młodych**, poszukujących swojego miejsca w sektorze i racjonalnej strategii konkurencyjnej, co oznacza **penetrowanie rynku w poszukiwaniu źródeł szans rozwojowych** i możliwości ich wykorzystania.

Strategia na poziomie funkcjonalnym



- **Strategie funkcjonalne** wskazują sposób realizacji podstawowych i pomocniczych funkcji przedsiębiorstwa, nie tworząc określonej sekwencji działań, lecz stanowiąc raczej wiązkę różnych strategii.
- Opracowywane są one na poziomie działów (departamentów) korporacji i strategicznych jednostek biznesu.

Klasyfikacja strategii na poziomie funkcjonalnym



- 1) strategia działalności podstawowej;
- 2) strategia marketingowa;
- 3) strategia finansowa;
- 4) strategia personalna;
- 5) strategia logistyczna;
- 6) strategia badawczo-rozwojowa.

Analiza strategiczna



- **Analiza strategiczna**, dzięki wykorzystaniu różnych metod i narzędzi, służy badaniu obecnego stanu organizacji i jej otoczenia oraz określaniu zachodzących w nich zmian i przyszłych tendencji w celu wyeliminowania stwierdzonych nieprawidłowości oraz identyfikacji dalszych możliwości rozwoju organizacji. Obejmuje ona: **analizę makrootoczenia** (otoczenia dalszego, pośredniego), **analizę sektora** (otoczenia bliższego, bezpośredniego) oraz **analizę potencjału przedsiębiorstwa**.

Metody analizy potencjału przedsiębiorstwa



- 1) analiza zasobów Hofera–Schendela,
- 2) bilans strategiczny,
- 3) analiza kluczowych czynników sukcesu,
- 4) cykl życia produktu i technologii,
- 5) metody portfelowe, które są sposobem agregatywnej oceny różnych obszarów działalności w ramach jednego przedsiębiorstwa. Najpopularniejsza jest **macierz BCG** (Boston Consulting Group), którą konstruuje się z uwzględnieniem dwóch kryteriów: tempa wzrostu rynku oraz względnego udziału w rynku badanego produktu lub grupy produktów. Biorąc pod uwagę te dwa kryteria, można umieścić dany produkt w jednym z czterech pól macierzy, którymi są: **znaki zapytania** (dylematy, trudne dzieci, które cechuje szybkie tempo wzrostu rynku oraz względnie niski w nim udział), **gwiazdy** (przeboje, charakteryzuje je szybkie tempo wzrostu rynku oraz stosunkowo wysoki w nim udział), **dojne krowy** (przejawiają wolne tempo wzrostu rynku oraz względnie wysoki w nim udział), **psy** (kule u nogi, balasty, wykazują powolne tempo wzrostu rynku oraz stosunkowo niewielki w nim udział).

Analiza SWOT jako przykład metody zintegrowanej

	Czynniki POZYTYWNE	Czynniki NEGATYWNE
Czynniki WEWNĘTRZNE	S Mocne strony	W Słabe strony
Czynniki ZEWNĘTRZNE	O Szanse	T Zagrożenia

Analiza SWOT pozwala analizować atuty i słabości przedsiębiorstwa w warunkach okazji (szans) i zagrożeń stwarzanych przez otoczenie. Polega ona na zidentyfikowaniu czterech grup czynników:

- 1) wewnętrzne pozytywne – **mocne strony (strengths)**,
- 2) wewnętrzne negatywne – **słabe strony (weaknesses)**
- 3) zewnętrzne pozytywne – **szanse (opportunities)**
- 4) zewnętrzne negatywne – **zagrożenia (threats)**

Następnie wskazuje się ich wpływ na rozwój organizacji oraz określa możliwości osłabienia lub wzmocnienia siły ich oddziaływania.

Modelowe strategie wyboru działania oparte na wynikach analizy SWOT

- 1) **Strategia SO (maxi-maxi)**, stosowana w sytuacji **przewagi mocnych stron nad słabymi i szans nad zagrożeniami**, to strategia agresywna, silnej ekspansji, inwestowania, poszerzania obszaru działalności i poprawy pozycji konkurencyjnej.
- 2) **Strategia WO (mini-maxi)**, wykorzystywana w sytuacji **przewagi słabych stron nad mocnymi i szans nad zagrożeniami**, to strategia konkurencyjna, którą można realizować przez redukcję kosztów, doskonalenie produktów, powiększanie zasobów, wejście w alians strategiczny itp.
- 3) **Strategia ST (maxi-mini)**, najlepsza w wypadku **przewagi mocnych stron nad słabymi i zagrożeń nad szansami**, to strategia konserwatywna, którą można realizować przez selekcję produktu, segmentację rynków, rozwój produktów, opracowanie patentów itp.
- 4) **Strategia WT (mini-mini)**, stosowana w sytuacji **przewagi słabych stron nad mocnymi i zagrożeń nad szansami**, to strategia defensywna, którą można realizować przez redukcję kosztów, zaprzestanie inwestycji lub zmniejszenie zdolności produkcyjnych. Ma ona na celu albo zapewnienie przetrwania organizacji, albo wyciągnięcie maksymalnych korzyści przed zlikwidowaniem przedsiębiorstwa.



**Dziękuję za uwagę.
Zapraszam na kolejne zajęcia.**