

STRATEGIE

Podstawowe pojęcia

Dorota Wójcik-Kośla

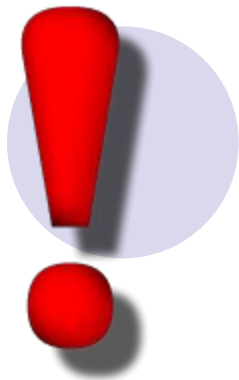
PLAN WYKŁADU



- Definicja strategii
- Proces formułowania strategii
- Proces wyboru strategii
- Cechy strategii
- Klasyfikacja strategii
- Poziomy strategii

- Skuteczne funkcjonowanie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej wymaga, aby formułowano ono swoje cele oraz sposoby ich osiągnięcia, jak również, by określało szanse powodzenia i zagrożenia, z jakimi musi się liczyć w swoim rozwoju.





Kierownictwo firmy powinno
zatem programować jej zadania
bieżące i przyszłe,

czyli opracowywać koncepcje
całościowego rozwoju
przedsiębiorstwa

jego przyszłej pozycji na rynku
i w otoczeniu.

W nowoczesnym zarządzaniu
mówi się wówczas o określeniu
strategii firmy.



Identyfikacja strategii

***Formułowanie misji
przedsiębiorstwa
odpowiada na pytanie:***

„CO chcemy osiągnąć?”



***Kolejny etap zawiera proces
opracowania strategii firmy,
która zawiera się w pytaniu:***

„JAK chcemy to osiągnąć?”



Strategy
Strategy
to a plan of action designed
particular goal. In military
strategy is distinct from
are concerned with
engagement, while
different

DEFINICJE STRATEGII





Podstawowym instrumentem zarządzania strategicznego jest strategia, jej pojęcie pochodzi od greckiego wyrazu *strategos* – i oznacza dowodzącego.



**Pojęcie strategii
stanowiło
pierwotnie
część sztuki
wojennej
i obejmowało
zagadnienia
przygotowania
i prowadzenia
wojen.**

SUNTZU
SUN PIN

Sztuka wojny

WYDANIE II

Dwa cenne traktaty zawierające zasady taktyki i strategii skuteczne nie tylko w wojnie, ale również w interesach i życiu osobistym

one

孫子兵法

Taką doktrynę strategiczną przedstawił już w 500 r. p.n.e. chiński generał Sun-Tsu w pracy „Sztuka prowadzenia wojen”.

Sun
Tzu's
THE
ART
OF
WAR



Po drugiej wojnie światowej
wiele pojęć z teorii wojskowych
(kampania, przewaga, manewry, wojna
cenowa)

zostało przeniesionych na grunt

zarządzania
organizacjami
gospodarczymi





Strategia: główne teorie i modele

1) **Strategia jako plan** (szkoła tradycyjna)

(Chandler, Ansoff, Andrews) – lata 60te

2) **Strategia jako wzorzec** (szkoła ewolucyjna)

(Lindbloom, Mintzberg, Quinn) – lata 70/80te

3) **Strategia jako pozycja rynkowa** (szkoła pozycyjna)

(Porter 1980, 1985)

4) **Strategia jako zbiór kluczowych**

kompetencji (Hamel, Prahalad 1990),

zasobów (Grant, Amit) i

umiejętności (Barney, Petraf)

5) **Strategia jako.....tożsamość? Proste reguły?**

Tworzenie realnych opcji (*real options*)?.....?

STRATEGY-



**Strategia
jest elementem
Tworzenia
planu strategicznego**

**Obecnie pojęcie strategii jest definiowane
bardzo różnie, ogólnie ujmując,
można powiedzieć,
że strategia to celowe działanie lub, że jest to
koherentne (spójny) i celowy zbiór decyzji
oraz działań zrealizowany w określonym
czasie.**

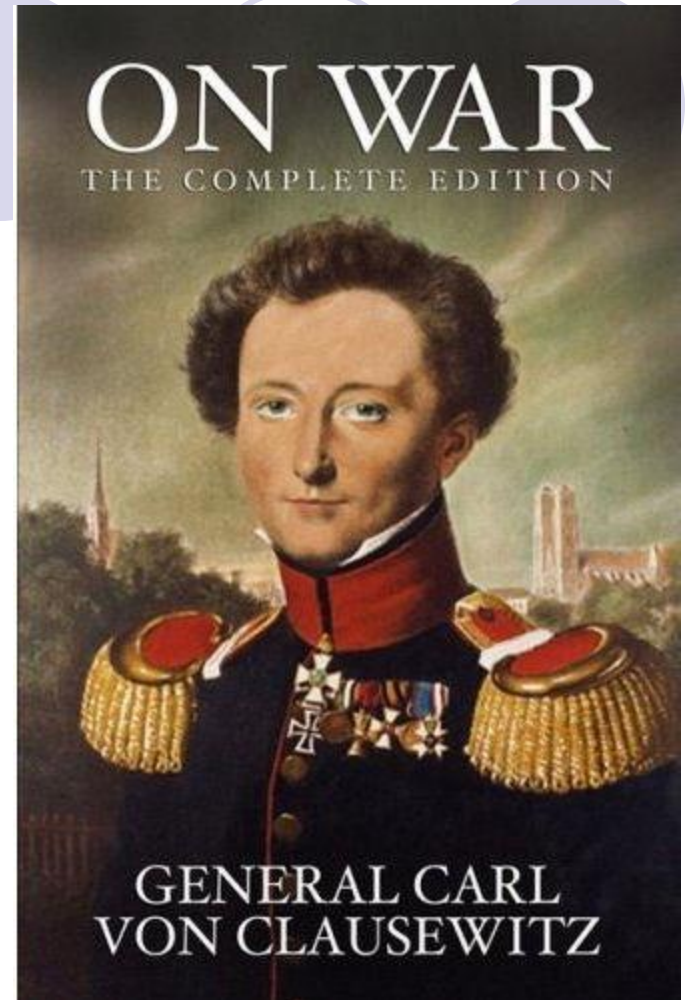
Strategia

Wspomnianą różnorodność definiowania
pojęcia strategii można zaprezentować
według autorów



Clausewitz

„...strategia dotyczy
stworzenia planu wojny,
określenia
poszczególnych kampanii
wojennej oraz
indywidualnych
przedsięwzięć w ich
ramach”



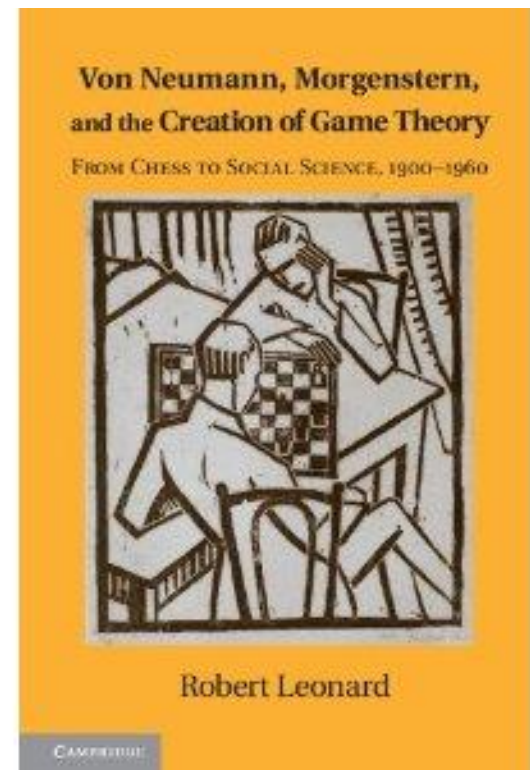
Ackoff



- „...strategia dotyczy długofalowych celów i sposobów ich osiągnięcia, więc jest ucieleśnieniem idei planowania długookresowego”

Neumann, Morgenstern

„...strategia to kompletny plan; który określa jakie decyzje, będą podjęte w każdej możliwej sytuacji”





Drucker

„...strategia polega na przeanalizowaniu obecnej sytuacji i jej zmianie, jeżeli jest to konieczne”

...jest testem dla teorii biznesu tzn dla zbioru założeń, celów, sposobów definiowania rezultatów, identyfikowania klientów oraz ich potrzeb

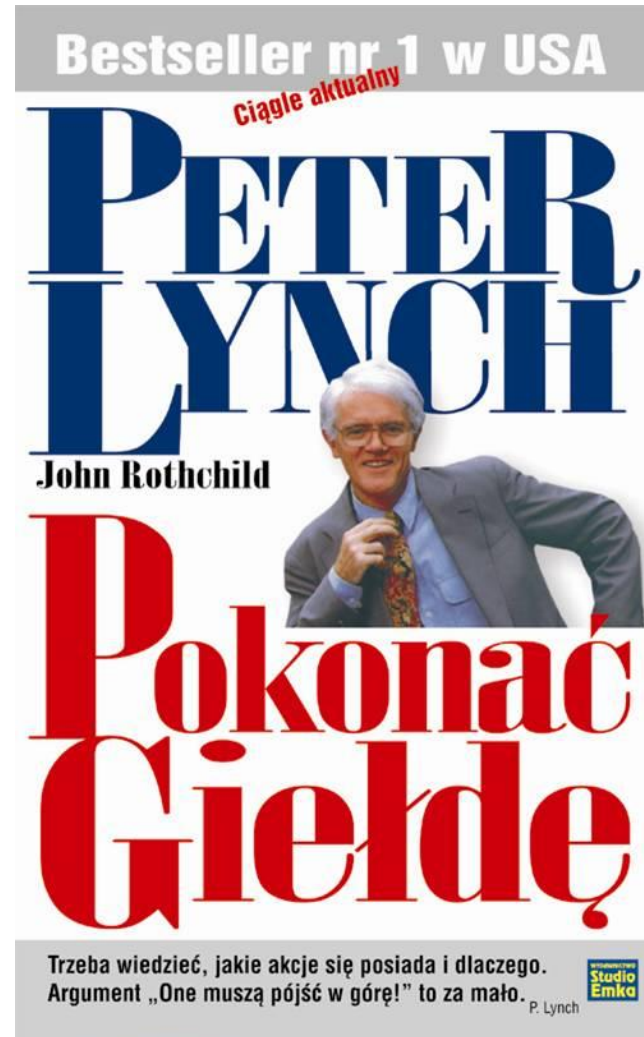
Porter

...strategia
to opracowanie formuły,
w jaki sposób
przedsiębiorstwo
zamierz konkurować



Lynch

„...strategia oznacza
ustalenie kierunku rozwoju
w przyszłości
poprzez cele, ambicje,
zasoby i sposoby reakcji
na zmiany otoczenia” .



Chandler

- „...strategia wyraża cele długoterminowe przedsiębiorstwa, odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów”



Obłój

„...strategia oznacza, że firma decyduje się skoncentrować najcenniejsze zasoby, uwagę i wysiłek swoich uczestników na wybranym kierunku działania, mając ograniczoną wiedzę o możliwych uwarunkowaniach i konsekwencjach. Oznacza to szansę wysokich wygranych, ale także ryzyko i koszty utraconych możliwości



H. Mintzberg definiuje pojecie strategii za pomocą 5P

- P – jak plan (plan)
- P – jak pattern (model, schemat)
- P – jak ploy (sterowanie)
- P – jak position (sytuacja, pozycja)
- P – jak perspective (perspektywa)

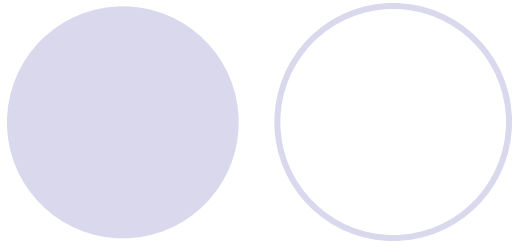
Model H. Mintzberga „pięciu P” jako definicja strategii

Elementy modelu	Kontekst definicyjny pojęcia „strategia”
1- PLAN	Strategia jest planem zamierzonych działań, wyznacza kierunki działań i stanowi przewodnik postępowania
2 - PLAY - sterowanie	Strategia jest systemem sterowania działaniami zgodnie z planem
3 - PATTERN – wzór, model	Strategia jest wzorcem zachowań, modelem strukturalnym i organizacyjnym
4 - POSITION - pozycja	Strategia lokalizuje organizację w otoczeniu
5 – PERSPECTIVE – perspektywa przyszłości	Strategia opisuje sposób postrzegania przyszłości organizacji w jej otoczeniu

Model 7 „S”



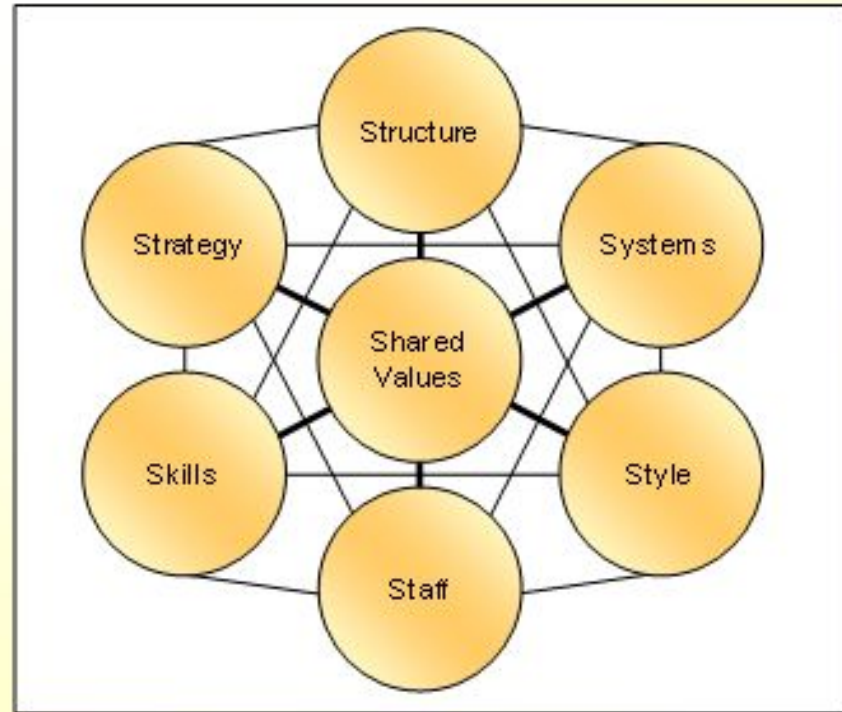
- **W modelu systemu zarządzania „7S” McKinseya** uznaje się, że poszczególne elementy przedsiębiorstwa muszą przyczyniać się do powodzenia całości.



Te elementy to:

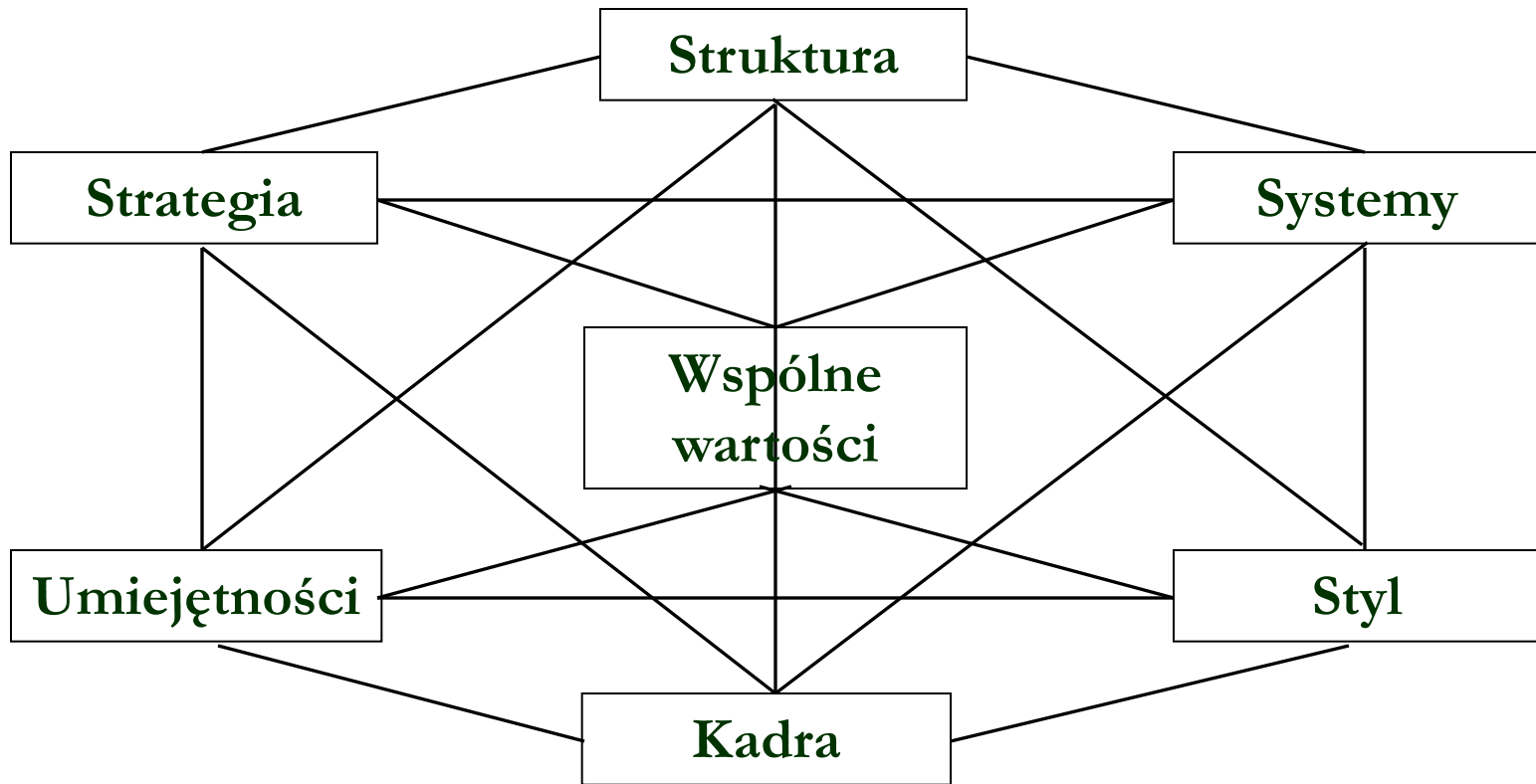
- **Systemy**
- **Pracownicy**
- **Kwalifikacje**
- **Wartości**
- **Style zarządzania**
- **Strategia**
- **Struktura**

7S Model Based on Peters & Waterman (1982)



METODA „7-S” McKinsey’a

dostosowanie strategiczne przedsiębiorstwa do otoczenia



Cel: Osiągnięcie maksymalnej skuteczności we wdrażaniu strategii firmy.

Źródło: Peters/Watermann. In Search of Excellence



4E W General Electric

Energy – energia własna

Energize – energetyzowanie innych

Edge – zacięcie, determinacja

Execution – skuteczność w realizacji

Formułowanie Strategii

- Konstruowanie strategii jest procesem zaczynającym się od oceny aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa, jego mocnych stron, źródeł możliwego sukcesu.
- Kolejnym etapem w wytyczaniu strategii to sformułowanie celów, określenie co chce osiągnąć przedsiębiorstwo, oraz czym chce się stać. Przy wyborze celów przedsiębiorstwo powinno dokładnie identyfikować potrzeby segmentu rynku.

**Etap wpływający na powodzenie
osiągnięcia celów jest wybór
strategii.**

1/2 Proces wyboru strategii obejmuje:

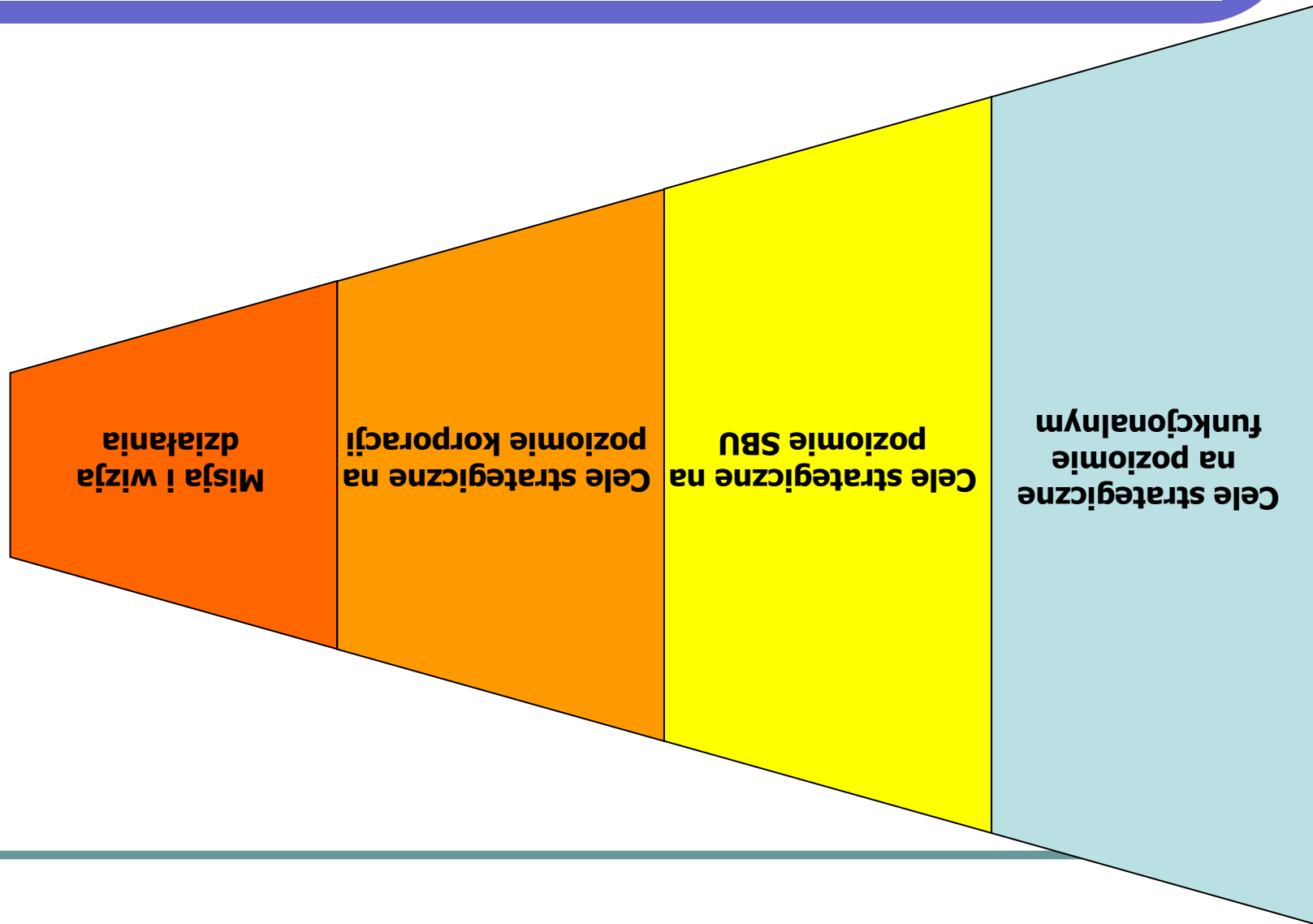
- prognozę rozwoju sytuacji rynkowej i zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa,
- ustalanie wyróżniających się kompetencji i zdolności rynkowych wynikających z analizy mocnych stron przedsiębiorstwa, które umożliwiają neutralizowanie konkurentów bądź osiągnięcia nad nimi przewagi,

- ocenę wewnętrznych i zewnętrznych czynników mogących wzmocnić lub osłabić pozycję przedsiębiorstwa,
- określenie wizji rozwoju przedsiębiorstwa,
- rachunek opłacalności poszczególnych zamierzeń oraz swobody amortyzacji ryzyka, z pomocą jego rozłożenia między wzajemnie powiązane decyzje, podejmowane w ustalonej kolejności i we własnym czasie,
- sformułowanie strategii i programu jej realizacji

Operacjonalizacja strategii - misja, wizja i cele strategiczne



Operacjonalizacja strategii



1/2 Po sformułowaniu strategii powinno poddać ją ocenie. Według Tillesa kryteriami oceny są:

- wewnętrzna spójność i zgodność (czy elementy wspierają się i czy dają efekt synergetyczny?),
- zgodność z otoczeniem (czy stosowana strategia wzmacnia pozycję na rynku ?),

- czy strategia jest odpowiednia w stosunku do dostępności zasobów,
- satysfakcjonujący poziom ryzyka (koszty w stosunku do zamierzonych zysków muszą być realnie określone i jak najdokładniej skalkulowane),
- odpowiedni horyzont czasowy,
- wykonalność zaplanowanej strategii.

Strategia wyznacza zadania przedsiębiorstwa,

wpływa na wybór technologii, uwzględnia i ściśle określa rozmiary i wytyczne dla zasobów pracy (z. ludzkim),

ma wpływ na strukturę przedsiębiorstwa dostosowującą się do otoczenia

z którym współdziała.

1/2 Cechami strategii, wyodrębnionymi przez R. Haus'a i S. Wheelwright'a są

- horyzont czasu przeważnie odległy, zarówno dla realizacji strategii jak i wystąpienia pożądaných efektów,
- efekty o istotnym znaczeniu,

2/2

- skupienie wysiłków i zasobów na wybranych dziedzinach i rodzajach działalności,
- układ decyzji wzajemnie się wspierających i zharmonizowanych
- wszechobecność – szerokie pole działania występujące na wszystkich szczeblach organizacyjnych przedsiębiorstwa

Proszę zdefiniować

Co jest istotą strategii ???





Istota strategii

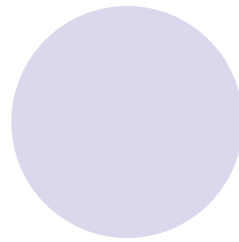
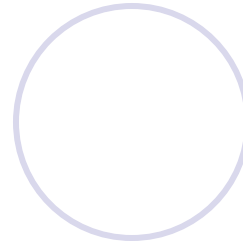
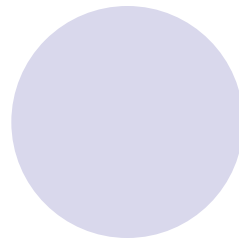
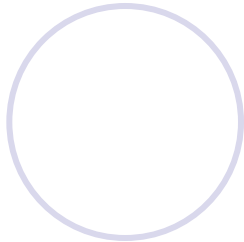
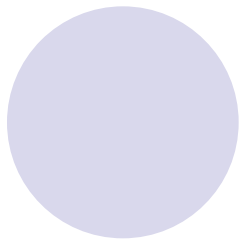
Wojny wygrywają wielcy strategedzy.

W biznesie wygrywają firmy, które potrafią formułować i wdrażać efektywne strategie.

Można pracować ponad siły,
ale przy złej strategii
i tak niewiele się osiągnie

Narwany pracuś i zdolny leń





TWOJE MOTTO NA DZIŚ

CIĘŻKO PRACUJ I STARAJ
SIĘ JAK MOŻESZ!



Distributed by Universal Press Syndicate www.garfield.com



TO NAM, POZOSTAŁYM,
BĘDZIE ŁŻEJ...



JIM DAVIS 1-28

Zaradna i beztroska studentka



**Jedna tylko decyzja o strategicznym
znaczeniu może zmienić całe życie.**

**Nie znajomość strategii powoduje,
że właściwie nie podejmuje się decyzji.**

**Są one wtedy wymuszone przez
otoczenie.**



Zawsze są pewne ograniczenia, ale także różne opcje do wyboru !!!



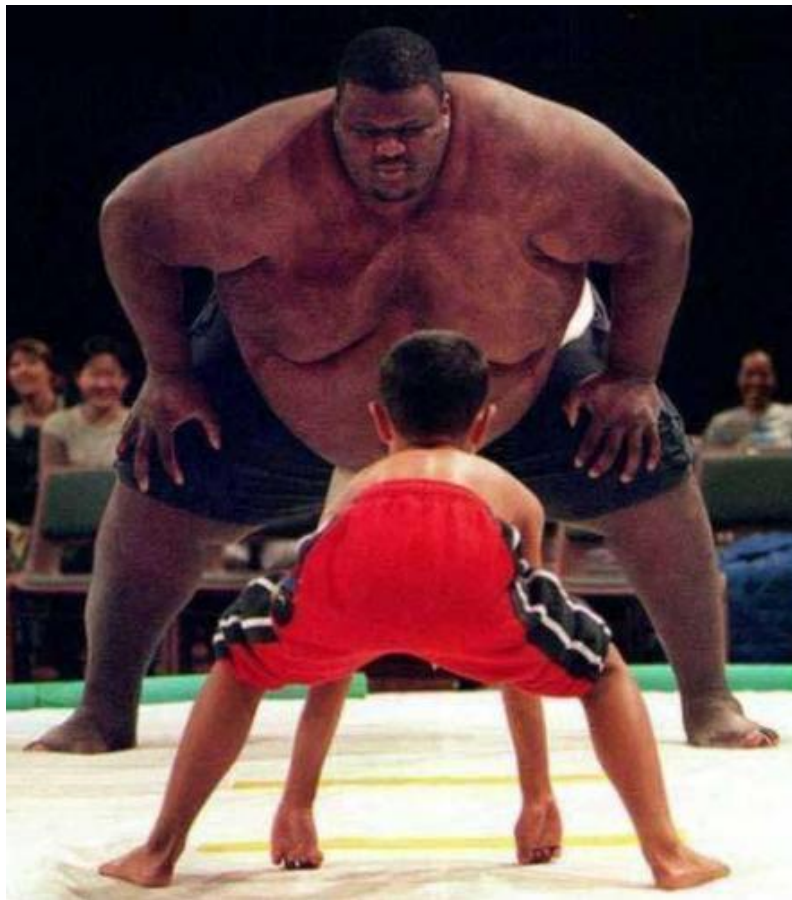
Strategia to umiejętność dokonywania trafnych wyborów o wielkim znaczeniu



ZWIĄZEK POMIĘDZY
TEORIĄ GIER
A STRATEGIĄ LEGALISTY.



Klasyfikacja strategii według różnych kryteriów



Klasyfikacja strategii oparta na kryterium strukturalnym:

The title is positioned at the top left. To its right, there are four decorative circles: a light purple circle, a white circle with a light purple outline, a light purple circle, and a solid light purple circle.

- Strategie przedsiębiorstwa
- Strategie biznesu
- Strategie funkcjonalne

Ze względu na stopień aktywność kierownictwa

L.W. Rue i P.G. Holland

- Strategie wzrostu
- Strategie stabilizacji
- Strategie kombinowane

J. Peter i S. Certo

- Strategie koncentracji
- Strategie stabilizacji
- Strategie redukcji
- Strategie wzrostu
- Strategie kombinowane

ze względu na kierunek zmian [H. Kreikebaum]:

- **wzrostu – inwestycje, udział w rynku**
- **stabilizujące – stabilna pozycja firmy w otoczeniu**
- **źniw – maksymalizacja zysków krótkookresowych (poprzez minimalizacja wydatków)**
- **broniące – ugruntowana pozycja wobec konkurentów**
- **kombinowane (wzrostu, stabilizujące, broniące)**

ze względu na rynek i produkt [H.I. Ansoff]:



- **penetracja rynku – ekspansja rynkowa**
- **rozwój rynku – ekspansja rynkowa**
- **rozwój produktu – ekspansja technologiczna**
- **dywersyfikacja – ekspansja rynkowa i technologiczna**



ze względu na konkurowanie

- Strategie różnicowania/przywódstwa jakościowego
- Strategie przywództwa kosztowego
- Strategie focus/ogniskowe
- Strategie hybrydowe/mieszane

Ze względu na zachowanie wobec konkurentów



- Strategie ataku
- Strategie obronne
- Strategie współpracy



ze względu na funkcje

- Strategie produkcji
- Strategie finansowe
- Strategie marketingowe
- Strategie badawczo-rozwojowe
- Strategie personalne

- Strategie itd..... według funkcji w organizacji.....

Ze względu na działalność w biznesie międzynarodowym

- Strategie eksportow/ międzynarodowe
- Strategie multilokalne/ wielonarodowe
- Strategie globalne
- Strategie transnarodowe

Jeszcze inny podział strategii

	<i>Agresywna</i>	<i>Konkurencyjna</i>	<i>Konserwatywna</i>	<i>Defensywa</i>
Strategia	Wzrost najlepiej przez zakup firmy Zarabianie na okazjach strategicznych Przewaga konkurencyjna innowacyjna	Redukcja kosztów poprawa produktywności, gromadzenie kapitału w celu adaptacji okazji strategicznych i wzmacnianie konkurencyjności W miarę możliwości łączenie się z mniej konkurencyjnymi lecz zasobnymi w gotówkę firmami	Redukcja kosztów i nacjonalizacja produktów i usług (nie jest zorientowane na szukanie okazji w otoczeniu)	Opuszczenie branży



Rys. 28. Rodzaje strategii funkcjonalnych w przedsiębiorstwie (wg M.Soltysika [98])

Poziomy strategii

Poziomy strategii w przedsiębiorstwie

Strategia korporacji

KORPORACJA

Strategia biznesu

SBU 1

SBU 2

SBU 3

Strategie funkcjonalne

FINANSE

MARKETING

PERSONEL

IT

Strategie organizacji

Podstawowy podział oparty na kryterium strukturalnym/ poziomy strategii

- Strategie Przedsiębiorstwa

Generalne, Ogólne, Korporacyjne

- Strategie konkurencji

Biznesu, Przemysłu, Sektorowe

- Strategie funkcjonalne

STRATEGIE PRZEDSIĘBIORSTWA

Budowane są na szczeblu zarządu przedsiębiorstwa, określają przynależność do grup producentów lub dziedziny działalności oraz rynków.

Dokonywane w tym zakresie wybory strategiczne prowadzą do wchodzenia przedsiębiorstwa do konkretnego sektora czy rynku lub wychodzenia z niego, aby utrzymać odpowiednio zrównoważony portfel produktów.

Wybory odnoszą się także do alokacji zasobów dla poszczególnych dziedzin działalności. Strategia na poziomie organizacji wyznacza również relacje z otoczeniem.

STRATEGIE KONKURENCJI

Inaczej nazywane strategią przemysłu
Dotyczą wyboru zachowań
konkurencyjnych w celu zdobycia
korzystnej pozycji w sektorze czy na
rynku.

STRATEGIE FUNKCJONALNE

dotyczą realizacji określonych funkcji organizacyjnych, takich jak:
sprzedaż i marketing,
produkcja i technologia,
zarządzanie ludźmi i zarządzanie finansami,
inwestowanie.

Mamy na tym poziomie strategie produktowe, marketingowe, finansowe, inwestycyjne, zarządzania personelem.

Strategia w dużej i małej firmie

Poziomy strategii w firmie wielobiznesowej

Poziomy strategii w firmie jednobiznesowej




Strategia korporacji

The diagram shows a pyramid divided into three horizontal sections. The top section is light purple and contains the text 'Strategia korporacji'. The middle section is medium grey and contains 'Strategia biznesu'. The bottom section is dark grey and contains 'Strategie funkcjonalne'.

Strategia biznesu

Strategie funkcjonalne



Strategia przedsiębiorstwa

The diagram shows a pyramid divided into two horizontal sections. The top section is light purple and contains the text 'Strategia przedsiębiorstwa'. The bottom section is light grey and contains 'Strategie funkcjonalne'.

Strategie funkcjonalne

Hierarchiczny system strategii rozwoju dużych

Poziom strategii:

Cechy:

Strategia korporacji

Jakim rodzajem biznesu chcemy się zajmować?

Strategia przedmiotu działalności -
strategia biznesu, np. strategia lidera
kosztowego, strategia konkutowania
poprzez markę

Jak konkutować z zakresie poszczególnego
produktu/segmentu rynku?

Strategie funkcjonalne; np.
strategia finansowa, marketingowa,
zarządzania zasobami ludzkimi

Przykład: strategia zarządzania
zasobami ludzkimi

Strategie modułowe,
częstkowe (subfunkcjonalne)
substrategie

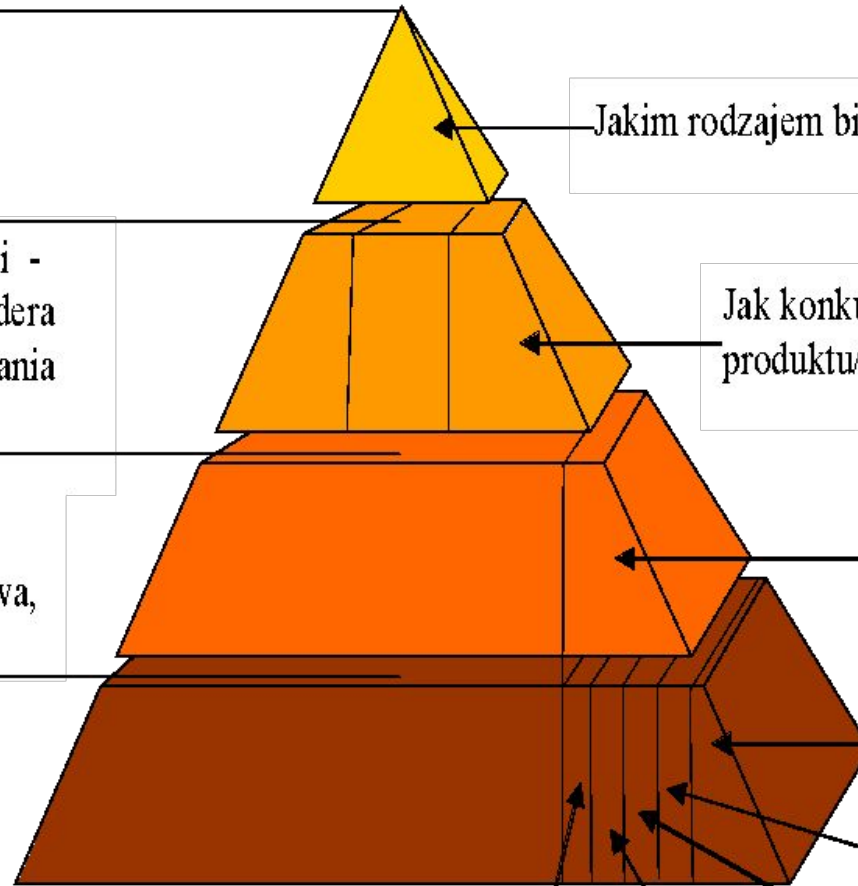
Przykład: strategia (substrategia)
motywowania pracowników
(zasobów ludzkich)

Przykład: strategia (substrategia)
oceny zasobów ludzkich

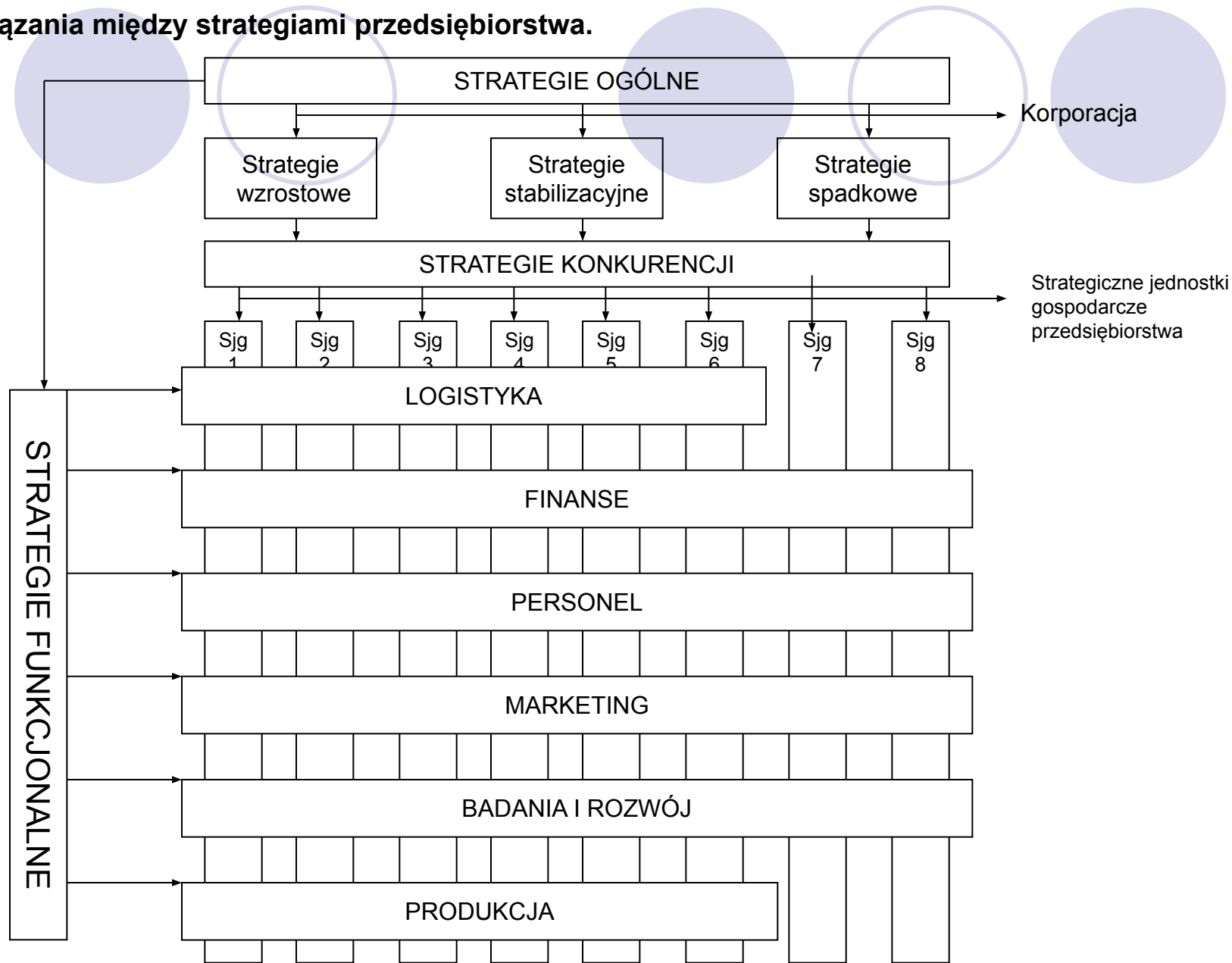
Przykład: strategia (substrategia)
planowania zasobów ludzkich

Przykład: strategia (substrategia)
szkolenia zasobów ludzkich

Przykład: strategia (substrategia)
doboru zasobów ludzkich



Powiązania między strategiami przedsiębiorstwa.



Dziękuję
i
zapraszam do zadawania pytań

