

Elementy Postępowania Strategicznego

Wykonali:

Vasyl Dzhumaryk 4280

Denys Gaidukov 4444

Yurii Sadikov 4537

Maksym Kovalchuk 4379

Viktor Khmelnytskiy 4552

Wprowadzenia

- Opcje strategiczne
- Wybór strategiczny
- Programy strategiczne i ich wdrożenie

Opcje strategiczne

Opcje strategiczne to formułowanie możliwych, najlepszych, w oparciu o uzyskane wyniki analiz, strategii. Zakreśla się tutaj przestrzeń możliwych strategii.

Opcje strategiczne na szczeblu domeny to określenie możliwości konkutowania, oraz wyboru najlepszego sposobu konkutowania na danym rynku. Każda strategia konkutowania wymaga odpowiedzi na trzy pytania:

1. Gdzie konkurować-miejsce konkurencji. Należy podjąć decyzje, czy miejscem konkurencji będzie cały rynek, czy też jego część - nisza rynkowa.

2. Według jakich reguł należy konkurować-reguły konkurencji. To pytanie odnosi się do sposobu umiejscowienia się w strukturze domeny. Czy przyjąć, że struktura domeny jest dana i szukać w niej miejsca dla własnego przedsiębiorstwa. Czy też przyjąć strategię zmiany struktury domeny wchodząc w kooperacje, przejmując konkurentów, lub też poprzez zmianę decydującego czynnika sukcesu i nowe określenie reguł rynkowych.

3. W jakim kierunku należy konkurować-punkt ciężkości konkurencji. Odpowiedź na to pytanie powinno kończyć się wyborem bądź to strategii kosztowej bądź wyróżnienia. Należy wybrać jedną z alternatyw gdyż przyjęcie obu jest niemożliwe, gdyż wykluczają się one. Wyróżnienie zawsze pogarsza strukturę kosztów.

Strategie te opisuje w swoim modelu Porter

Strategia kosztowa

Strategia wyróżniona

Strategia koncentracji

Na kosztach

Na wyróżnieniu

Strategie konkutowania wg. Portera

- Strategia przywództwa kosztowego zakłada osiągnięcie niższych kosztów w porównaniu z konkurentem. Jest to więc próba maksymalizacji sprzedaży przy jednoczesnym minimalizowaniu kosztów.
- Strategia wyróżnienia zmierza do osiągnięcia korzyści przez wyróżnienie oferowanego dobra i nadania mu charakteru niepowtarzalnego, unikalnego. Osiąga się to poprzez jakość, serwis, image itp.
- Strategia koncentracji to strategia na niszy rynkowej. Organizacja przyjmując taką strategię kieruje swoje produkty lub usługi albo do określonej grupy klientów lub kieruje się określoną lokalizacją geograficzną.

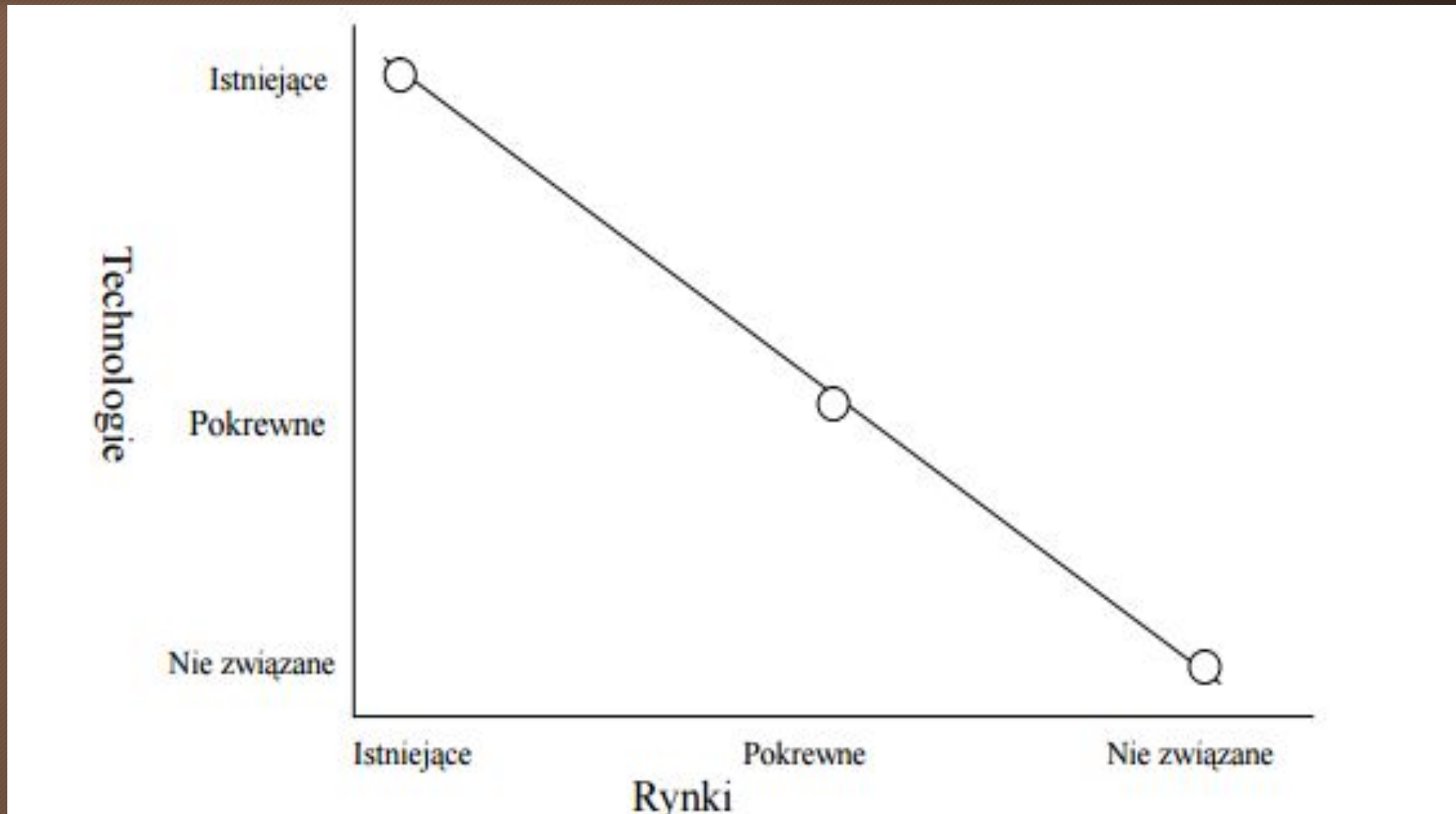
Opcje strategiczne na szczeblu przedsiębiorstwa tyczymy wówczas, gdy mamy do czynienia ze zdywersyfikowanym przedsiębiorstwem lub gdy przedsiębiorstwo ma zamiar poszerzyć swoją działalność o nowe domeny. Organizacja może dywersyfikować na różne sposoby. Najczęściej jednak możliwości dywersyfikacji wyróżnia się według:

**Pozycji w procesie
tworzenia wartości**

**Pokrewieństwa
domen**

- Stopień pokrewieństwa domen jako kryterium dywersyfikacji opiera się na wykorzystaniu zasobów (wspólne lub podobne technologie lub rynki), albo rozproszeniu ryzyka. Gdy wykorzystujemy zasoby to wówczas mamy do czynienia z dywersyfikacją pokrewną.
- Natomiast gdy powiązania pomiędzy domenami ograniczają się tylko do administracji, wówczas określamy ten rodzaj dywersyfikacji jako dywersyfikację boczną (lateralną).

Stopień pokrewieństwa domen a rodzaje dywersyfikacji



Pozycja w procesie tworzenia wartości, jako drugi sposób dywersyfikowania się organizacji przybiera dwie różne formy

Pierwszą jest dywersyfikacja pionowa. Mamy z nią do czynienia wówczas gdy fazy w procesie tworzenia wartości poprzedzają lub następują po fazie tworzenia wartości w danym przedsiębiorstwie.

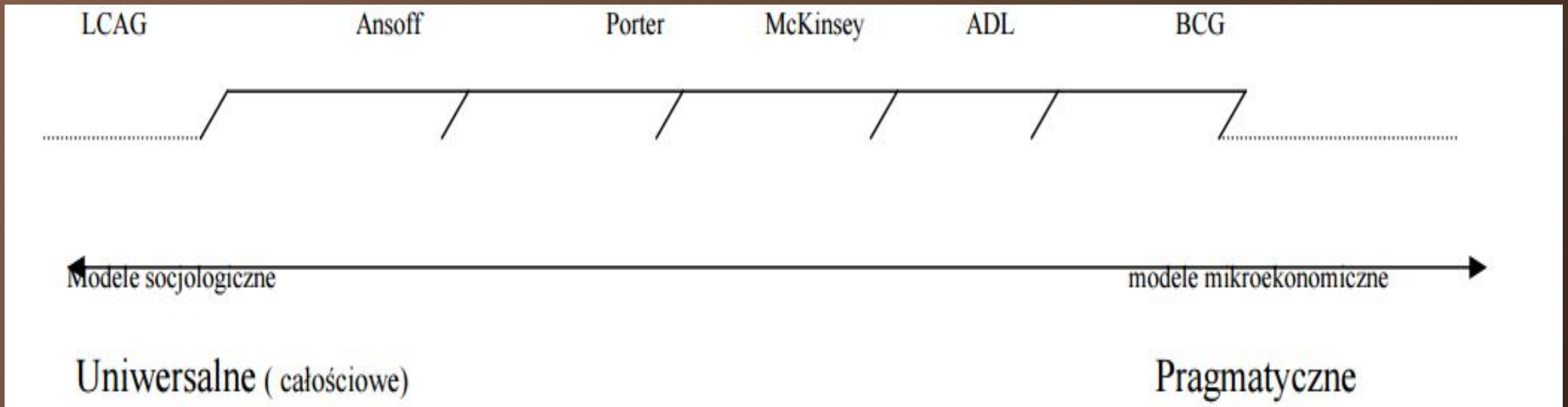
Drugi rodzaj to dywersyfikacja pozioma. Polega ona na poszukiwaniu nowych domen w porównywalnej fazie tworzenia wartości.

Powstanie przedsiębiorstw zdywersyfikowanych wywołało, następny bardzo istotny problem ,którym jest podział posiadanych zasobów. Zasoby, jak to zauważył Fayol, mają tę cechę, że są ograniczone. Podjęcie decyzje o podziale zasobów, pomiędzy jednostki organizacyjne znacznie różniące się, wspomagane jest opracowanymi do tego celu modelami portfolio.

Powstanie licznych modeli analizy strategicznej datuje się na lata sześćdziesiąte i siedemdziesiąte ubiegłego wieku. Powstały gdyż umożliwiały racjonalizowanie podejmowanych trudnych strategicznych decyzji.

Porównując według jednolitych kryteriów różnych dziedzin działalności przedsiębiorstwa ułatwiały one zarządzanie jednostkami znajdującymi się w portfelu. Wszystkie powstałe modele można usytuować na kontinuum od uniwersalizmu do pragmatyzmu.

Modele analizy strategicznej



Podójście uniwersalne to analiza uwzględniająca wyczerpujący zestaw zmiennych. Podójście pragmatyczne natomiast to zbudowanie modelu w którym uwzględnia się tylko kilka zmiennych o znaczeniu kluczowym i są one zoperacjonalizowane. Zbudowane są na osiach kartezjańskiego układu współrzędnych.

Na jednej z osi tego układu odkładane są wielkości dotyczące otoczenia, a na drugiej organizacji. Dzięki temu ocena, wszystkich jednostek znajdujących się w portfelu przedsiębiorstwa, przeprowadzona jest według jednolitych kryteriów.

Umożliwia ona ustalenie strategii dla każdej jednostki organizacyjnej z osobna. Najczęściej stosowanym modelem jest macierz BCG opracowany przez Boston Consulting Group na zlecenie General Electric.

Macierz BCG



Wymiarem otoczenia macierzy BCG jest dynamika rynku. Im ona jest mniejsza tym rynek jest mniej korzystny, gdyż zbliża się do stadium schyłkowego.

Natomiast względny udział w rynku to wymiar siły lub słabości organizacji. Definiowany on jest stosunkiem obrotu danej jednostki organizacyjnej do obrotu najsilniejszego konkurenta.

Każda jednostka organizacyjna oceniana jest na podstawie tempa wzrostu jej rynku oraz jej względnego udziału w rynku. W zależności od wyniku oceny sytuuje się je w odpowiedniej ćwiartce macierzy co pozwala na podjęcie odpowiedniej decyzji co do dalszych losów danej jednostki. Jak interpretować poszczególne pola macierzy?

Struktura macierzy BCG

Za pomocą macierzy BCG można przedstawić w sposób graficzny w przestrzeni dwuwymiarowej rezultaty wzajemnego oddziaływania na siebie czynników kontrolowanych przez firmę i niekontrolowanych. Kontrolowane znajdują się na osi odciętych i stanowią relatywny udział w rynku, czyli stosunek udziału w rynku badanej jednostki do udziału w rynku najważniejszego konkurenta; czynniki niekontrolowane zaś mieszczą się na osi rzędnych, i określają tempo wzrostu rynku danej jednostki organizacyjnej.



Gwiazdy



To najbardziej obiecujące jednostki portfela. Konkuruje na bardzo dynamicznie rozwijającym się rynku i mając względnie duży w nim udział obiecują znaczne zyski. Wymaga to jednak znacznych inwestycji aby dotrzymały one tempu, rozwijającej się branży. Przynoszące zyski reinwestują je w całości stąd wpływy z gwiazd równe są zeru. W miarę dojrzewania rynku przeistaczają się one w dojne krowy.



Dojne krowy



Są źródłem kapitału. Mając duży udział w rynku o małej dynamice (niewielki jest jego rozwój). Nie inwestują już w siebie wygospodarowując znaczne dochody. Należy więc „wydojony kapitał” przeznaczyć na rozwój jednostek w innych domenach



Znaki zapytania



Małe jednostki, z niewielkim udziałem w bardzo dynamicznie rozwijającym się rynku. Stanowią one jednak szansę dla organizacji, pod jednym wszakże warunkiem. Powinny stale powiększać swój udział w rynku. Wymaga to znacznych zasobów finansowych. Czy inwestować i w które, a może się pozbyć?



Pieski

Według macierzy BCG najmniej korzystne jednostki w portfelu przedsiębiorstwa. O niewielkim udziale w rynku charakteryzującym się niską dynamiką, często nie są w stanie utrzymać samych siebie. Rozsądnym wyjściem, zgodnie z zaleceniami autorów macierzy, to wycofać się z tych rynków

Zalecenia wynikające z macierzy BCG sprowadzają się do 3 możliwych strategii: wzrost (gwiazdy i ciekawsze znaki zapytania), utrzymanie (dojne krowy) oraz dezinwestycje (pieski i nie rokujące nadziei znaki zapytania).

Każde przedsiębiorstwo najchętniej w swoim portfelu chciało by mieć gwiazdy i dojne krowy i jest to sytuacja nadwyrzaz korzystna. Gdy jednak po przeprowadzonej analizie okaże się że w portfelu znajdują się dojne krowy i pieski to sygnał dla kierownictwa przedsiębiorstwa do jak najszybszej zmiany struktury portfela. Sytuacja taka bowiem grozi utratą równowagi organizacyjnej

W analizie BCG zakłada się:

- Im wyższy względny udział przedsiębiorstwa w rynku, tym większą marżę zysku realizuje się na sprzedanych produktach i tym większy jest dopływ gotówki.
- Uzyskanie wysokiego tempa wzrostu rynku wymaga wzrostu nakładów inwestycyjnych.
- Początkowo wysokie tempo wzrostu rynkowego maleje w miarę wydłużania się przedziału czasu, przy wolniejszym tempie wzrostu, zyski i przepływ gotówki zależą od poprzednio poniesionych nakładów inwestycyjnych.
- Pokrycie poniesionych kosztów zależy nie tylko od względnego udziału w rynku, ale także od jakości, częstotliwości zamówień i dostaw oraz wielkości nakładów na badania.

Główne koncepcje działań strategicznych według macierzy BCG

Zmienna Status produktu	Orientacja rynkowa	Zyskowność	Niezbędne inwestycje	Przepływy finansowe (<i>cashflow</i>)
Gwiazdy	Utrzymaj lub zwiększaj udział w rynku	Duża	Znaczące	Zerowy, lub ujemny
Dojne krowy	Utrzymaj udział w rynku	Duża	Niewielkie	Zdecydowanie dodatni
Znaki zapytania	Zwiększaj udział w rynku	Zerowa lub ujemna	Znaczące	Zdecydowanie ujemne
	Wyciągnij korzyści i rezygnuj z rynku	Niska lub ujemna	Niewielkie lub zerowe	Dodatnie
Psy	Wyciągnij korzyści i rezygnuj z rynku,	Niewielkie lub ujemna	Niewielkie lub zerowe	Dodatnie

Wybór strategiczny

Który z wariantów możliwych strategii rokuje największy sukces? Decyzję wyboru poprzedza ocena tak strategii jak i ich skutków. Wśród kryteriów wyboru strategii, oprócz czysto ekonomicznych, bierze się pod uwagę również takie, które wynikają z filozofii zarządzania, społecznej akceptacji oraz etyki.

Kryteriami pierwszoplanowymi są jednak kryteria ekonomiczne do których można zaliczyć kryteria celu, zyskowności oraz podniesienia wartości przedsiębiorstwa. W dalszej kolejności analizy przyjmuje się następujące kryteria:

Pierwszy kryterium

- **Wykonalność** - wszystkie obiecujące pod względem ekonomicznym alternatywy, należy sprawdzić pod względem ich wykonalności, wykluczając tym samym nierealne. Sprawdzić należy czy możliwa będzie realizacja pod względem personalnym, technologicznym, prawnym i czy pozyskamy potrzebne surowce, zapewniając sobie ciągły do nich dostęp.

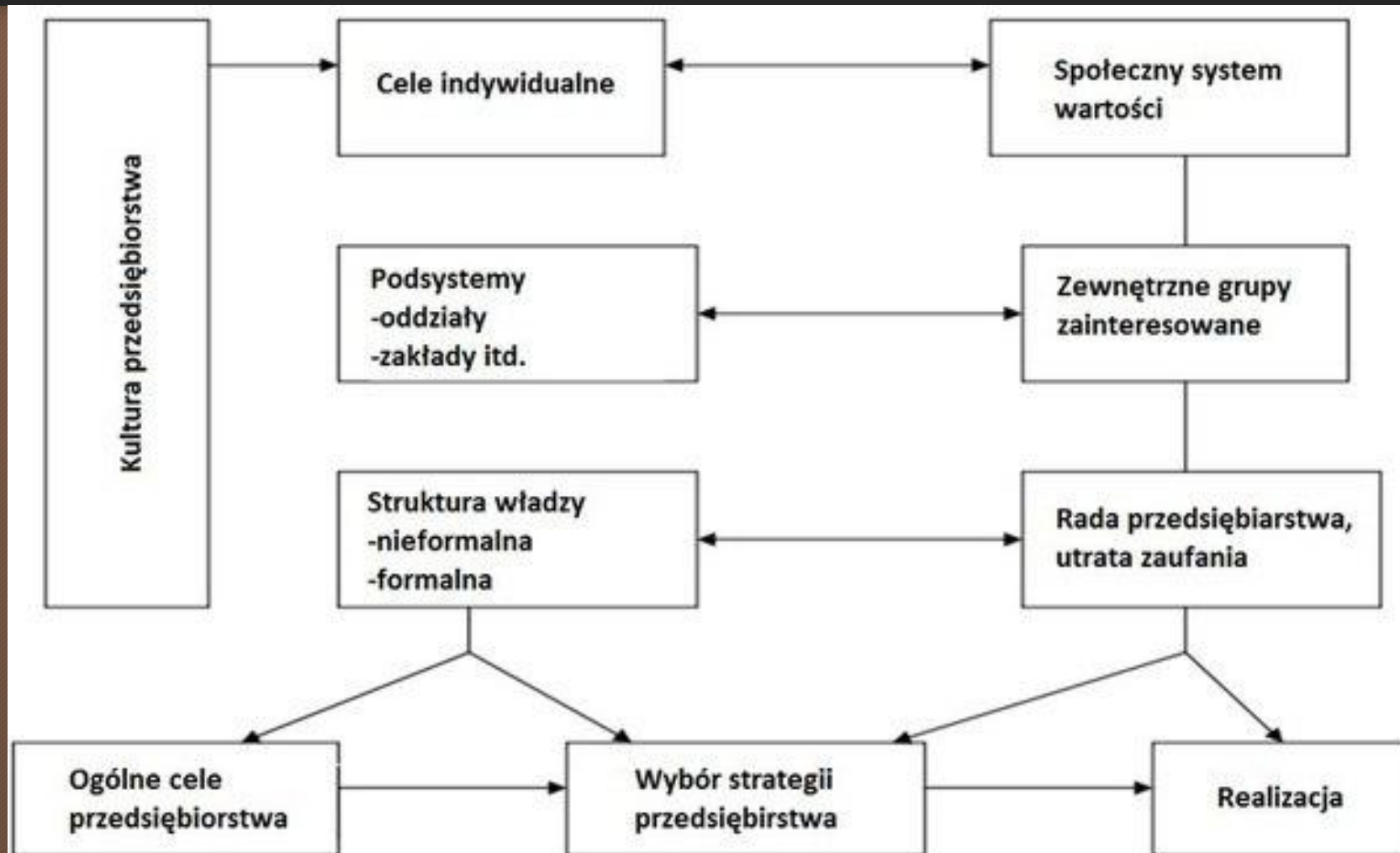
Drugi kryterium

- **Akceptacja** - brak akceptacji to fiasko strategii. Dlatego przed podjęciem decyzji co do wyboru konkretnej strategii należy się upewnić czy grupy zainteresowanych nie odrzucą wybraną strategię. Grupy te istnieją tak poza organizacją, jak i wewnątrz niej. Nowa strategia to nowy rozdział zasobów materialnych i niematerialnych, a to wywołuje sporo emocji wewnątrz organizacji. Na strategię mają wpływ różnego rodzaju interesy z walką o władzę włącznie. Grupy zewnętrzne (związki zawodowe, władze administracyjne, ruchy ekologiczne, miejscowa społeczność) również manifestują swój niepokój.

Trzeci kryterium

- ***Etyczna legitymacja*** - to system wartości, których obowiązuje tak w danym przedsiębiorstwie jak i w społeczeństwie w którym chce rozwijać się dana organizacja. Tak jak w przypadku akceptacji tak również i w tym, nie ma szans powodzenia strategiczna alternatywa jeżeli nie jest poprawna pod względem etycznym. Wyobraźmy sobie przedsiębiorstwo chemiczne przyjmujące strategię konkurowania na rynku produktów narkotycznych, przeznaczonych dla narkomanów. Z punktu widzenia rentowności, alternatywa atrakcyjna ale dwa pozostałe warunki brzegowe ją wykluczają

Czynniki wywierające wpływ na wybór strategii



Wybór strategii zawsze ma charakter jakościowy. Postuluje się wprowadzić żeby kryteria wyboru sformalizować, tworząc procedurę oceny. Stosowanie takich metod do podejmowania decyzji strategicznych natrafia, i nie, na duże trudności.

Programy strategiczne i ich wdrożenie

- Stanowią konkretyzacje przedsięwzięć w funkcjach przedsiębiorstwa, ujmując tylko te sfery działania, które uważane są za decydujące dla wdrożenia i sukcesu wybranej strategii. Skoncentrowanie procesu na konkretnych przedsięwzięciach ma charakter selektywny, co zgodne jest z poglądem, że plan strategiczny jest planem ramowym.
- Jednym z lansowanych ostatnio instrumentów wspomagających przekładanie strategii na cele i wskaźniki ilościowe jest strategiczna karta wyników. Karta ta wyróżnia cztery obszary dla których formułuje się cele i określa mierniki, które w perspektywie czasu należy osiągnąć.

Obszary

Perspektywa finansowo
gospodarcza

Perspektywa klienta

Perspektywa procesów
wewnętrznych

Perspektywa rozwoju i
uczenia się

Strategiczna karta wyników uwzględnia także wskaźniki nie monetarne. Jest także pomocna w ukierunkowaniu potencjał ludzkiego na realizację różnych celów, usprawniając komunikację w zakresie realizacji strategii.

Wdrożenie strategii wymaga wcześniejszego rozwiązania trzech podstawowych kwestii



Na związek pomiędzy strukturą organizacyjną a strategią zwrócił uwagę Chandler twierdząc, że za strategią powinna iść struktura organizacyjna. To dostosowanie struktury organizacyjnej upraszczając przedstawione zostanie w dalszej części opracowania przy omawianiu czynników kształtujących strukturę organizacyjną .

Określenie potrzeb kadrowych umożliwiających realizację strategii jest uważane za najważniejszą kwestię. Każda strategia wymaga odpowiednio wyszkolonych ludzi, zapewniających prawidłową jej realizację.

- Należy podjąć działania wyprzedzające, które umożliwią pozyskanie odpowiednich ludzi w odpowiednim momencie. Występujące luki kwalifikacyjne powinny być eliminowane poprzez strategiczne programy rozwoju kadry.
- Przykładem ilustrującym tego typu działanie jest podjęcie przez najlepszych menedżerów Volkswagena nauki języka chińskiego z chwilą ujęcia w swojej strategii ekspansję na rynek chiński.

Dostosowanie kultury organizacyjnej do przyjętej strategii to jeden z trudniejszych problemów, które należy rozwiązać przed wdrożeniem strategii. Kultura powinna wspierać strategię.

- Nie zawsze się tak jednak dzieje. Kultury przedsiębiorstwa rozwijają i faworyzują określone strategie, a to sprawia że wdrożenie każdej innej napotyka na trudności. Trudności te rosną wraz z siłą kultury organizacyjnej i w skrajnych przypadkach kończy się to rewolucją kulturową.

Wszystkie organizacje, które działają w zmiennym otoczeniu powinny tyczyć swoją strategię działania. Twierdzi się wręcz że działania naprawcze i zmiany organizacyjne z tym związane, nie mają większego sensu gdy organizacja nie posiada swojej strategii rozwoju. Problem ten nie ogranicza się tylko do rynku dóbr i usług.



Dziękujemy za uwagę!