

STRATEGIE GENERALNE ORGANIZACJI



Dorota Wójcik-Kośla



PLAN PREZENTACJI

1. Wybory strategiczne
2. Wymiary strategii
3. Poziomy strategii (czwarty poziom – sieci)
4. Strategie na poziomie korporacji (strategie generalne)

Krzysztof Obłój powiedział:

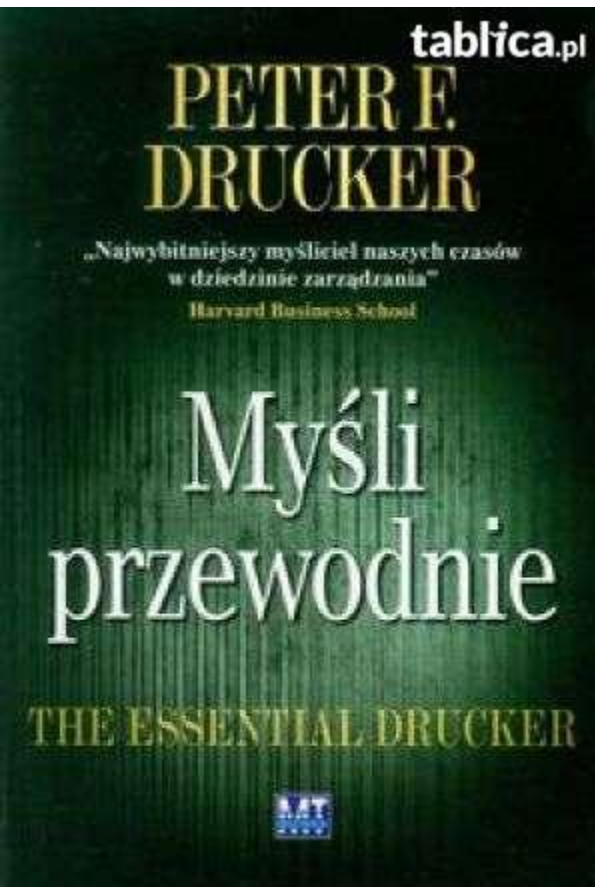
„Strategia jest czymś, co ma fundamentalny wpływ na życie lub śmierć, na sukces lub porażkę firmy”



Peter F. Drucker powiedział:

Strategiczne wybory
to teoria firmy.

„Kształtują one
funkcjonowanie organizacji,
dyktują decyzje
odnośnie tego, co organizacja
robi i czego nie robi,
definiują, co organizacja
uznaje za ważne rezultaty



Wybory strategiczne



- Omówić 23.06!!!

Wymiary strategii , omówić 23.06

- Proces tworzenia
- Treść strategii
- Kontekst Strategiczny

Poziomy strategii



- Strategie na poziomie przedsiębiorstwa
- Strategie poszczególnych rodzajów działalności
- Strategie funkcjonalne
- Uzupełnienie – czwarty poziom, nazywamy poziomem sieci

Strategie na poziomie sieci

Strategia poziomu sieci dotyczy grupy dwóch lub więcej partnerów, co ma miejsce w przypadku aliansów strategicznych, wspólnych przedsięwzięć, sieci wirtualnych, typu gron (clusters).



Strategie na poziomie sieci cd...



Sieci składać się mogą z dziesiątek lub nawet setek organizacji w zależności od zakresu współpracy z innymi podmiotami.

Przykłady to: wprowadzenie nowego produktu na rynek, strategię wspólnych badań, strategię wspólnych działań w stosunku do władzy.



Administracja



Uczelnie

**POMORSKI
KLASTER
KLIMA**



Branżowe Firmy



Strategie na poziomie korporacji

Czyli

W jakim kierunku się rozwijać?



STRATEGIE PRZEDSIĘBIORSTWA



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

Strategie przedsiębiorstwa cd...



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.



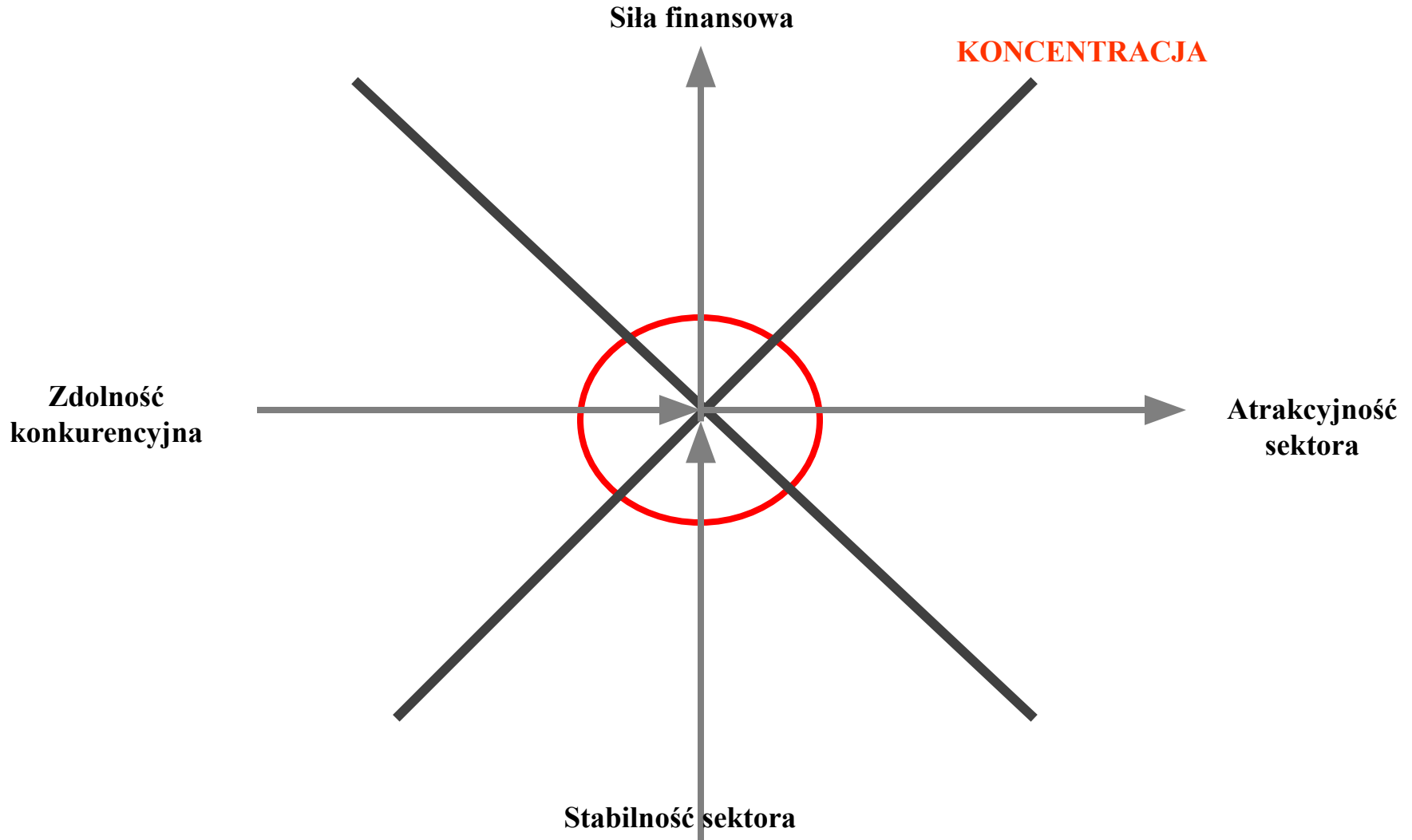
Strategie przedsiębiorstwa cd...

Wybory odnoszą się także do alokacji zasobów dla poszczególnych dziedzin działalności.

Strategia na poziomie organizacji wyznacza również relacje z otoczeniem.

Analiza SPACE

Strategic Position and Action Evaluation



Strategia koncentracji

**Strategia koncentrowania działalności
w dotychczasowych sektorach /
dziedzinach - kontynuacja
dotychczasowej strategii rozwoju**

- **Przesłanki:**

- Dobra sytuacja finansowa
- Zdolność do konkurowania
- Atrakcyjny i stabilny rynek

- **Ryzyko:**

- podatność na recesję sektora
- zaangażowanie kapitału w jednej branży


Koncentracja

The slide features a decorative header with the word 'Koncentracja' in bold black font. Above the text are five circles: a solid light purple circle, a white circle with a light purple outline, a solid light purple circle, a white circle with a light purple outline, and a solid light purple circle.

- **Koncentracja**, inaczej specjalizacja

w zakresie:


- produktu,
- usługi,
- w grupie klientów,
- w technologii,
- serwisie itd.



Strategie koncentracji wymagają:
kreowania nowych zastosowań dla
tradycyjnego produktu, innowacji w
zakresie reklamy dla stworzenia
nowego zapotrzebowania,
redukowania ceny, poszukiwania
lepszyc sposobów dystrybucji,
szerszego serwisu

Wady strategii - katastrofa w przypadku załamania się rynku na dany produkt (nowa technologia, zmiana mody, wprowadzenie wyrobów substytucyjnych).

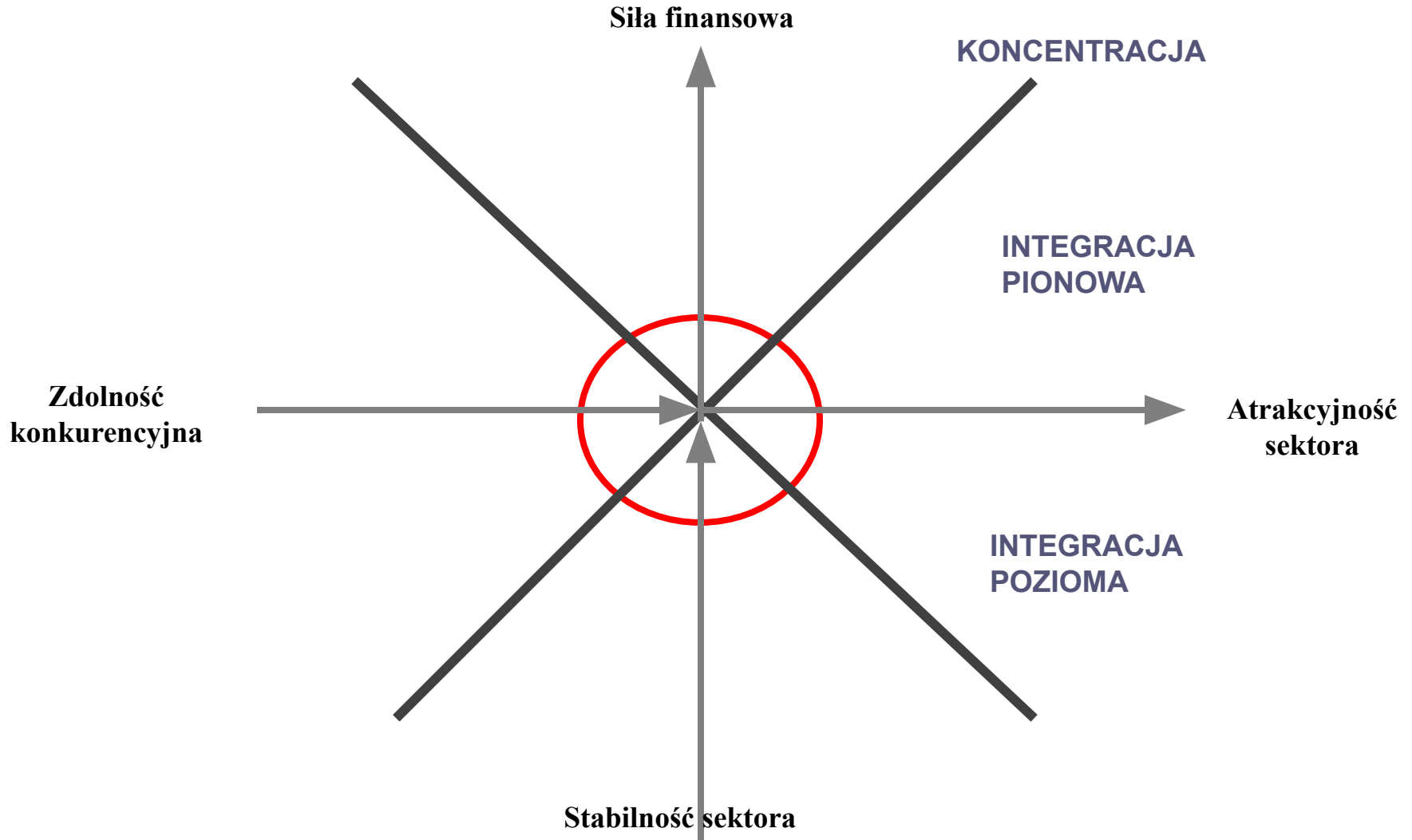
Skuteczne stosowanie - rozwój technologiczny sektora jest powolny, zapotrzebowanie na produkty jest stałe i wynika np. z tradycji danego rynku, zmiany poziomu sprzedaży są niewielkie, bariery wejścia do sektora wysokie, nie występuje cykliczność sprzedaży.



Koncentracja daje możliwość wykonywania jednej rzeczy, ale na najwyższym poziomie: zaspokajania specyficznej grupy potrzeb wybranych klientów, zbudowania marki wyrobu - „niedoścignionego wzorca”, co ochrania przed konkurencją, przewidywania, a nawet kreowania potrzeb klientów i zmian ich upodobań.

Analiza SPACE

Strategic Position and Action Evaluation



Integracja pionowa

produkcja surowców

produkcja podzespołów

produkcja maszyn i urządzeń

Badania i rozwój (laboratoria)

dostawa surowców

dostawa podzespołów

dostawa maszyn i urządzeń

finansowanie

transport

PRODUKTY KONKURENCYJNE

PRODUKTY SUBSTYTUCYJNE

PRZEDSIĘBIORSTWO

PRODUKTY UBOCZNE

dystrybucja

transport

marketing

serwis

Integracja pozioma

Strategia integracji pionowej

Strategia łączenia w ramach logiki technologicznej - strategii kooperacyjne

- **Przesłanki:**

- Dobra pozycja konkurencyjna
- Atrakcyjny rynek
- Słaba / słabnąca efektywność finansowa

- **Ryzyko:**

- brak doświadczenia w nowej dziedzinie
- niezbędne inwestycje
- „nieefektywność dużych organizacji”




Integracja pionowa

Integracja ta ma dwie postaci:

1. zasileniową - tj. związanie się z dostawcami,
2. dystrybucyjną- związanie się z odbiorcą.

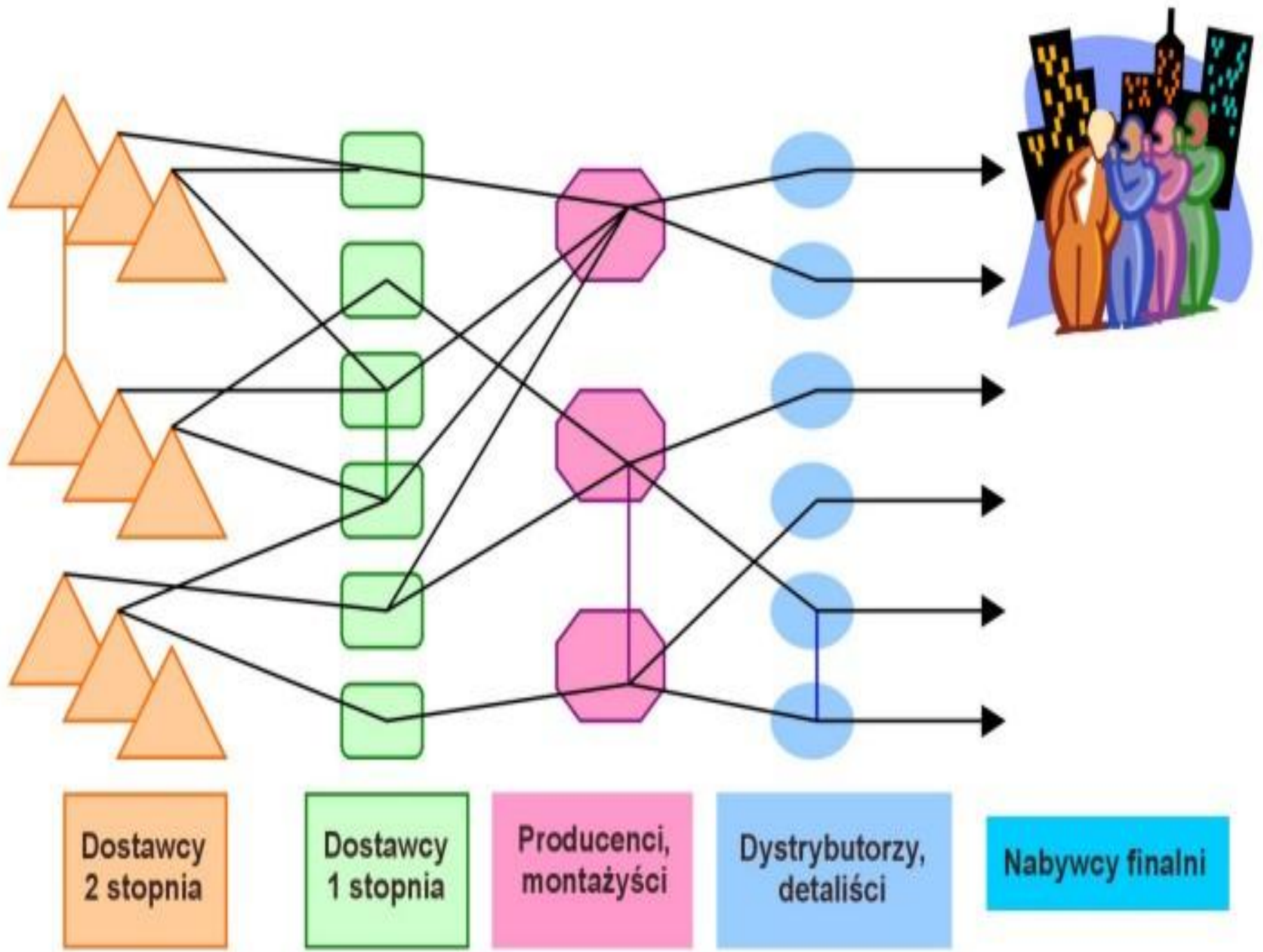
- Integracja zasileniowa jest korzystna tym bardziej, im większy zysk lub im większy udział w zysku w wyrobie finalnym ma dostawca.

- Atutami tej strategii są:
uniezależnienie się od dostawcy,
możliwości podniesienia jakości
wyrobów, obniżenie kosztów
produkcji, okazja do dywersyfikacji,
a co się z tym wiąże - ograniczenie
ryzyka.



Integracja dystrybucyjna jest atrakcyjna dla producentów, którzy mają problemy ze sprzedażą wyrobów na danym rynku lub napotykają na bariery formalne przy wejściu na rynek.

- Wejście do sieci sprzedaży może być jednak bardzo kosztowne i ryzykowne z powodu trudności w zakresie zarządzania logistycznego.



Strategia integracji poziomej

Strategia łączenia z konkurentami z sektora

Przesłanki:

Dobra pozycja konkurencyjna

Atrakcyjny rynek

Brak lub słaba rentowność

Niestabilna sytuacja w sektorze

Ryzyko:

uzależnienie od partnerów

niezbędne inwestycje

„nieefektywność dużych organizacji”

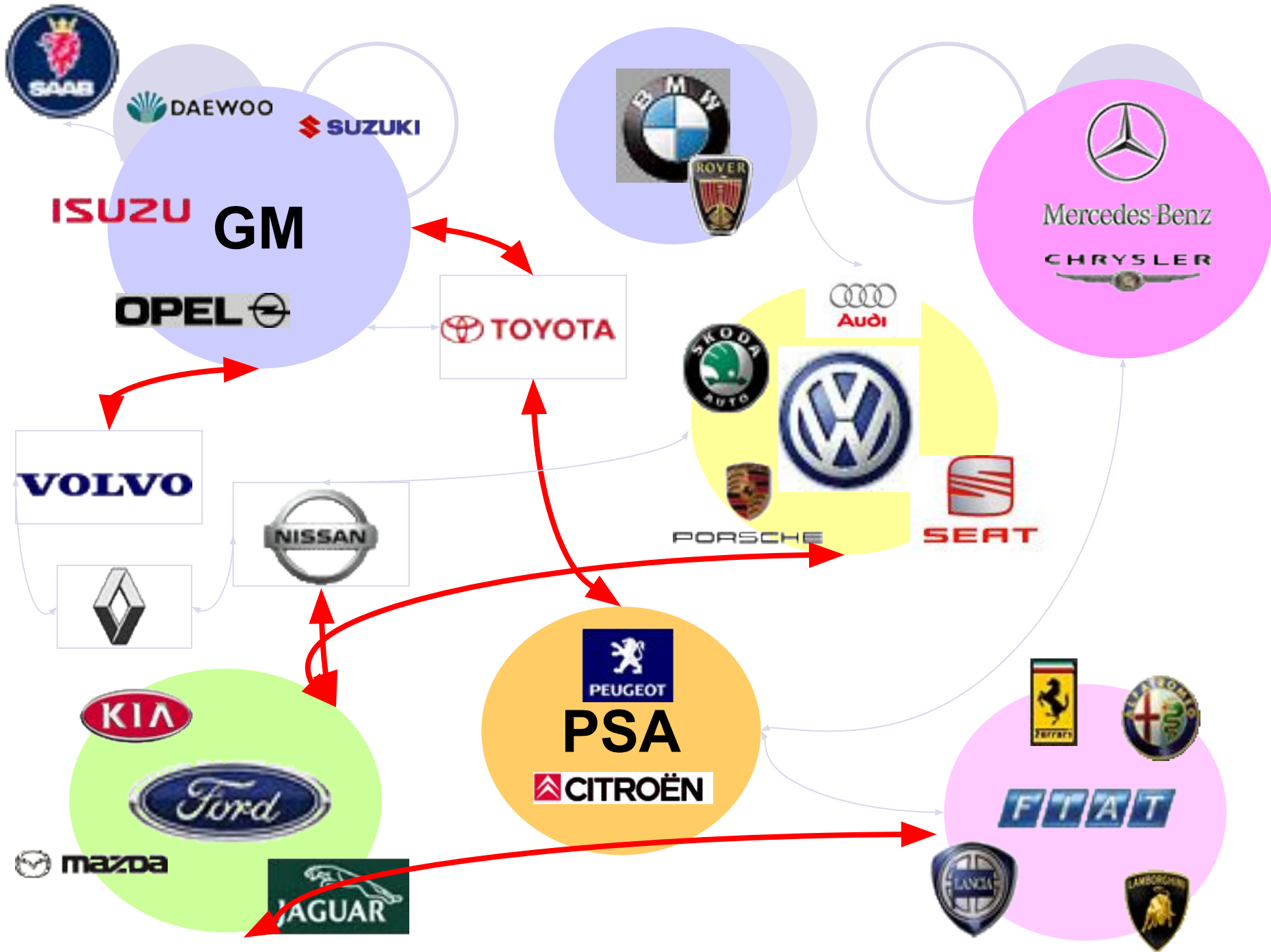
Integracja pozioma



polega na łączeniu (fuzja, wykup) przedsiębiorstw działających w tej samej branży. Daje to wzrost skali wytwarzania, lepszą pozycję finansową i przetargową wobec dostawców i klientów, większy udział rynkowy, spadek niektórych kosztów, lepsze możliwości rozwoju potencjału badawczo-rozwojowego i marketingu.

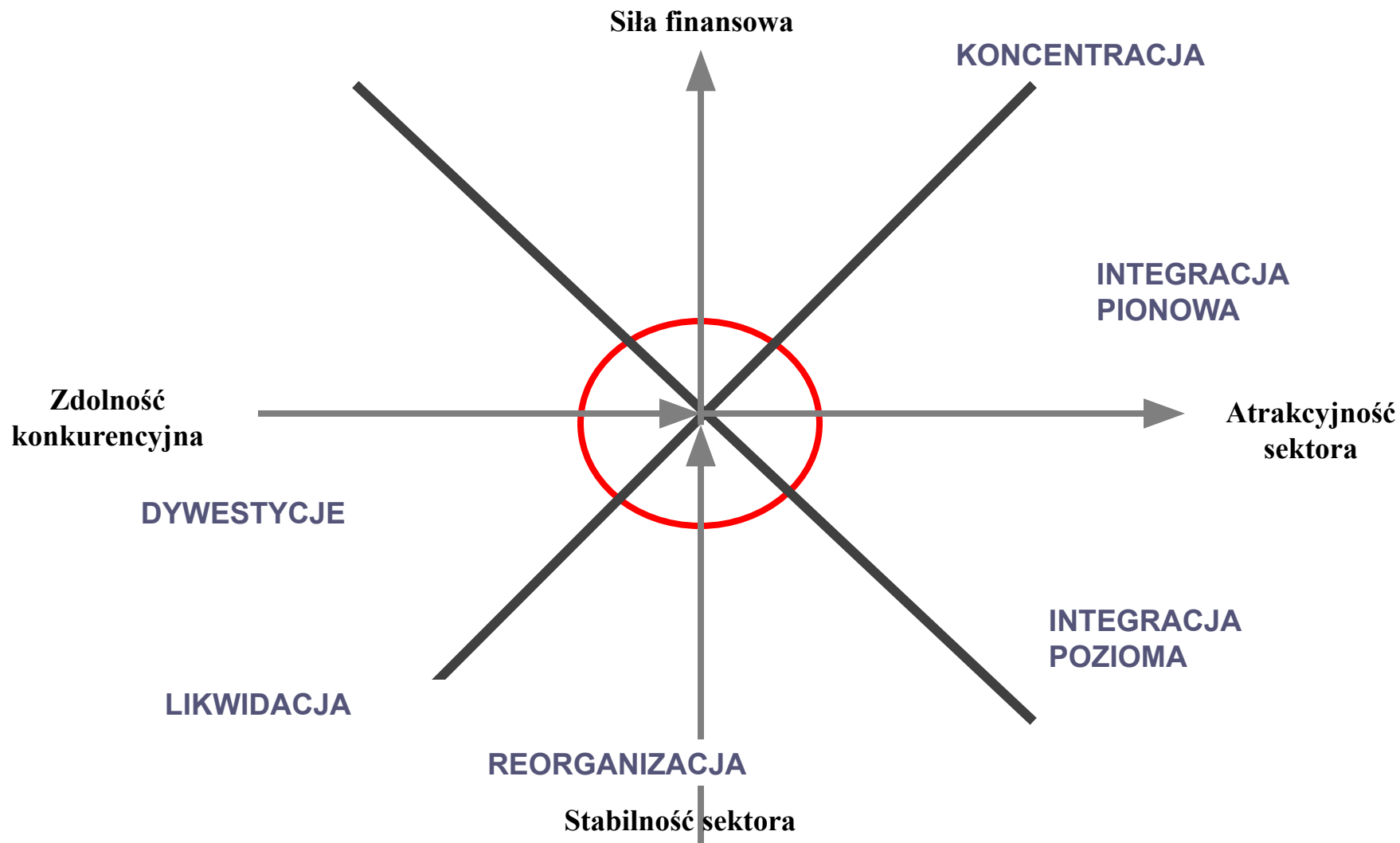


- Większe możliwości w zakresie dywersyfikacji. Strategia integracji poziomej powoduje często monopolizację rynku. Poważnym zagrożeniem jest także kwestia dostosowania kultury organizacyjnej obu firm: przejmowanej i przejmującej.



Analiza SPACE

Strategic Position and Action Evaluation





Reorganizacja

- **Reorganizacja** - strategia zmian strukturalnych, której celem jest zahamowanie pogarszania się wskaźników ekonomicznych działania przedsiębiorstwa. Zmiany oparte są na ogół na kombinacji następujących działań:

- gruntowna zmiana pozycji przedsiębiorstwa w stosunku do konkurencji (zmiana sposobów działania na rynku, zmiana strategii funkcjonalnych, badania konkurencji i oczekiwań klientów),
- zabezpieczenie finansowej pozycji przedsiębiorstwa (układy z bankami, dostawcami, kooperantami),
- zwiększenie zysków poprzez wzrost sprzedaży lub ceny na wyroby,
- zredukowanie kosztów,
- pozyskanie środków na reorganizację i restrukturyzację przedsiębiorstwa (sprzedaż części firmy, pozyskanie partnera do współpracy),

Case
study:

NETIA

1996



→
Rejestracja
polskiej spółki
Netia.

1997



↓
Firma pożycza
1,5 mld zł
na budowę nowej
sieci telekomuni-
kacyjnej.

2000



↓
Netia wchodzi
na amerykańską
giełdę.

2001



↓
Zadowolenie z
giełdowego
debiutu szybko
minie. Długi Netii
sięgają już
4 mld zł.

październik
2001



↑
Początek
negocjacji z 200
wierzycielami.
Są wśród nich
rekiny światowej
finansjery m.in.
JP Morgan
i Merrill Lynch.

marzec
2002



↑
Plan
restrukturyzacji
firmy podoba się
wierzycielom.
Większość z nich
zgodziła się
umorzyć 90 proc.
długu w zamian
za udziały
w firmie.

lutym
2003



↑
Netia nie ma
długów, a jej
przychody
ze sprzedaży
rosną: w 2002
wyniosły
604 mln zł
i były o 12 proc.
większe niż rok
wcześniej.

Case study: STOCZNIA SZCZECIŃSKA

STOCZNIA SZCZECIŃSKA NOWA

1995



W rankingu Wall Street Journal Europe stocznia znajduje się w pierwszej dziesiątce firm o największych przychodach w Europie Środkowej.

1999



Reorganizacja spółki. Powstaje **Stocznia Szczecińska Porta Holding**, która dostaje 100 proc. udziałów w stoczni.

jesień 2001



Pogarszająca się koniunktura w branży powoduje, że stocznia ma **coraz mniej zamówień**. Banki wstrzymują jej kredytowanie.

marzec 2002



Z braku pieniędzy stocznia **przestaje budować statki**. Pracownicy (ok. 6 tys.) idą na przymusowy urlop.

maj 2002



Banki, które pożyczyły stoczni 1,4 mld zł, **nie zgadzają się na umorzenie długu** ani na restrukturyzację stoczni.

lipiec 2002



Sąd na wniosek zarządu stoczni ogłasza **upadłość spółki**.

czerwiec 2002



Na gruzach starej stoczni **powstaje Stocznia Szczecińska Nowa**. Było to możliwe dzięki pomocy rządu.

2003



Nowa stocznia zatrudnia 3,8 tys. osób. **Otrzymuje zamówienia** na 22 statki o wartości 1,25 mld dol. Banki udzielają jej kredytów.




Likwidacja

- **Likwidacja** - zamknięcie lub bankructwo.
- Przyczynami takiej strategii mogą być: słaba pozycja konkurencyjna, zanikający rynek zbytu na produkty, nadmierne zadłużenie firmy, poważne zmiany technologiczne w sektorze, słaba jakość produktów/brak badań rynkowych powodujący utratę klientów, słabość w zarządzaniu przedsiębiorstwem.


Zawężenie pola działania



- **Zawężenie pola działania** - ograniczenie się do wybranych rynków czy klientów w celu poprawy pozycji konkurencyjnej firmy, zwiększenie efektywności zarządzania i poprawa kondycji finansowej przedsiębiorstwa.

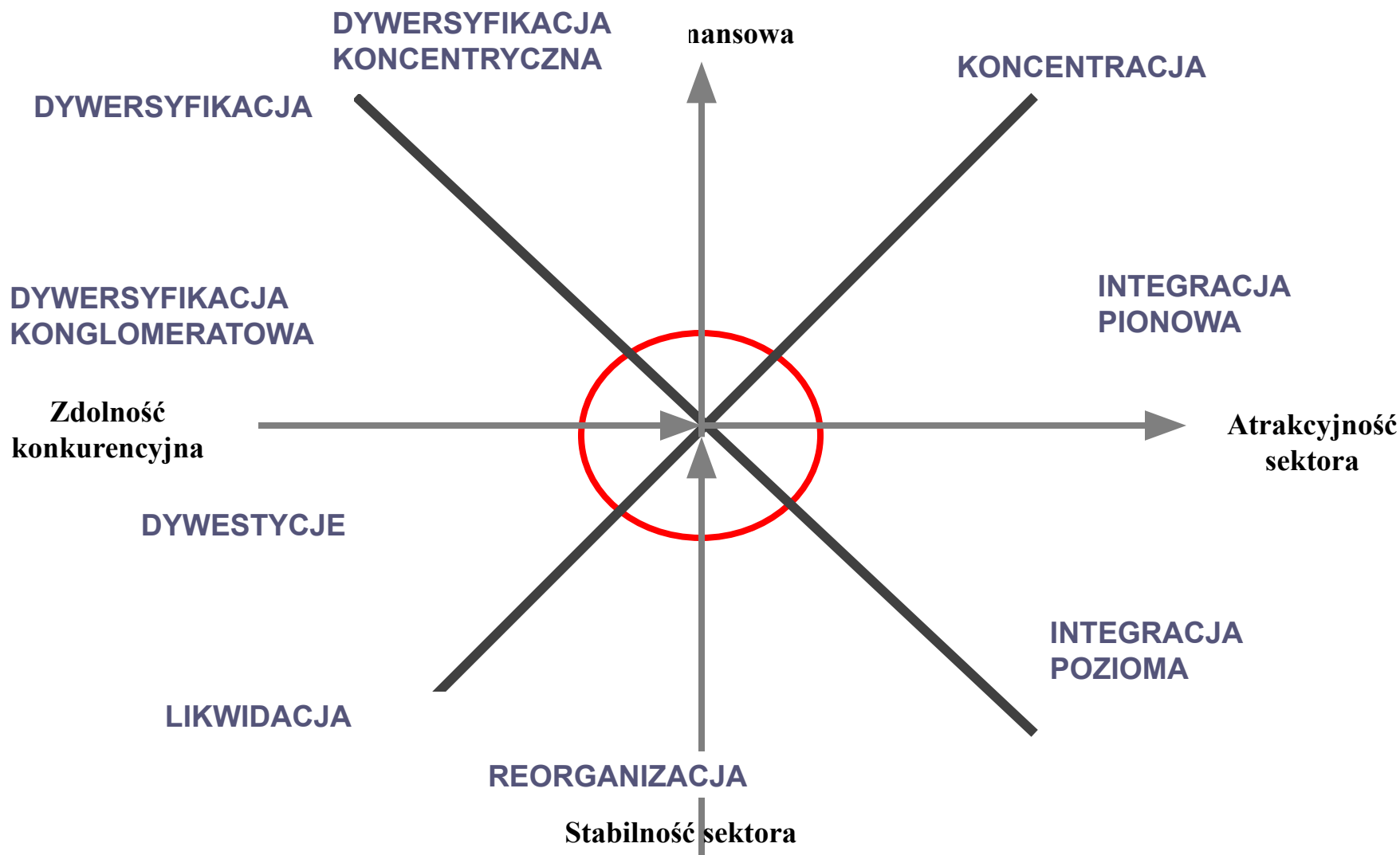


- Zawężenie może polegać na pozbywaniu się nieefektywnych zakresów działania lub ograniczeniu obsługiwanych rynków. Przyczyny wyboru tego typu strategii są różnorodne: od zmiany misji organizacji po uniknięcie możliwości przejęcia przez konkurenta, od obrony przed przepisami antymonopolowymi poprzez zdobycie środków na dokonanie zakupu innej firmy.

- 
- Zawiężenie pola działania jest najczęściej stosowane przy restrukturyzacji przedsiębiorstwa i występuje w postaci likwidacji, sprzedaży części majątku trwałego czy linii produkcyjnych.
 - Jest to także popularna strategia w okresie recesji gospodarczej, niepewności co do ekonomicznej przyszłości.

Analiza SPACE

Strategic Position and Action Evaluation



Strategia dywersyfikacji

**Strategia rozwoju działalności
na nowe sektory / dziedziny -
tzw. strategia wielobiznesowa**

- **Przesłanki:**

- Dobra sytuacja finansowa
- Słaba konkurencyjność
- Słaba atrakcyjność sektora

- **Ryzyko:**

- brak doświadczenia w nowej dziedzinie
- niezbędne inwestycje

Dywersyfikacja

Dywersyfikacja - wchodzenie w nowe obszary działania wtedy, gdy:

- występuje stagnacja rynku, zmieniają się oczekiwania klientów, zmniejsza popyt na produkowane dotychczas wyroby,
- otwierają się perspektywy korzystnego wejścia na nowe rynki zbytu,
- przedsiębiorstwo posiada nadwyżki kapitału, który chce korzystnie zainwestować,
 - dostrzegana jest konieczność rozproszenia ryzyka poprzez działanie w różnych sektorach.

Dywersyfikacja



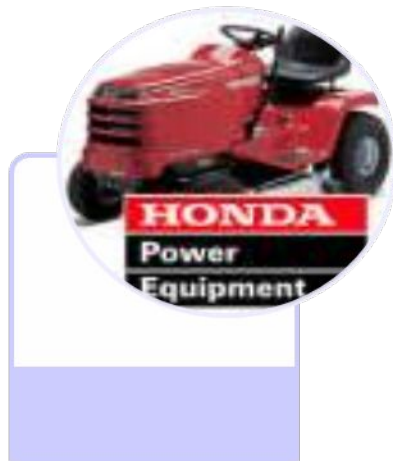
- Dywersyfikacja oznacza rozszerzanie działalności w drodze tzw. „wejść”
- **dywersyfikacja koncentryczna** - rozszerzenie działalności na rynki / produkty pokrewne
- **dywersyfikacja konglomeratowa** - rozszerzenia działalności na rynki / produkty niepokrewne

Dywersyfikacja koncentryczna



- **Dywersyfikacja koncentryczna** - rozwój w kierunku nowych, ale podobnych do tradycyjnego obszaru produktów, usług czy rynków.
- Przykłady: dodanie do portfela produktów nowego, podobnego, rozszerzenie zastosowania wiedzy technologicznej, lepsze wykorzystanie potencjału produkcyjnego.

Dywersyfikacja koncentryczna w Hondzie



HONDA – Czy zmieścisz osiem Hond w swoim garażu?

Strategia dywersyfikacji spokrewnionej firmy Phillips – wykorzystanie technologii elektronicznej



Żarówki i systemy oświetleniowe to tradycyjna specjalizacja Phillips'a



W latach 70. Phillips zainwestował w elektronikę użytkową



W II połowie lat 70. Phillips zachęcił pracowników do innowacji



Jedną z takich innowacji były dyski optyczne jako nośniki informacji – dzisiaj CD

Dywersyfikacja konglomeratowa w DAEWOO



Największa stocznia
..... I wiele wiele
innych branż

Lider przemysłu
maszynowego

Ale to także
producent
elektrotechniki

Nam kojarzył się z
niedrogą marką
samochodów

Koreański gigant
(czebol)
zbankrutował na
skutek

przeinwestowania w
różnorodne branże

Dywersyfikacja konglomeracyjna

- **Dywersyfikacja konglomeracyjna**, określana również mianem czystej. Charakteryzuje się ona wejściem przedsiębiorstwa w nowe obszary działalności, w nowe sektory czy na zupełnie nowe rynki (obsługa odmiennych od dotychczasowych grup klientów).
- Szanse rozwoju mogą okazać się tak duże, że organizacja popada w pułapkę dywersyfikacyjną, którą jest nadmierne rozproszenie i ryzyko

www.virgin.com

– dywersyfikacja po europejsku



Koncern VIRGIN uchodzi dzisiaj za najbardziej zdywersyfikowaną firmę w Europie



Zaczął się od inwestycji Richarda Bransona (dzisiaj najbogatszego Brytyjczyka)



Za młodu zainwestował w sieć sklepów muzycznych

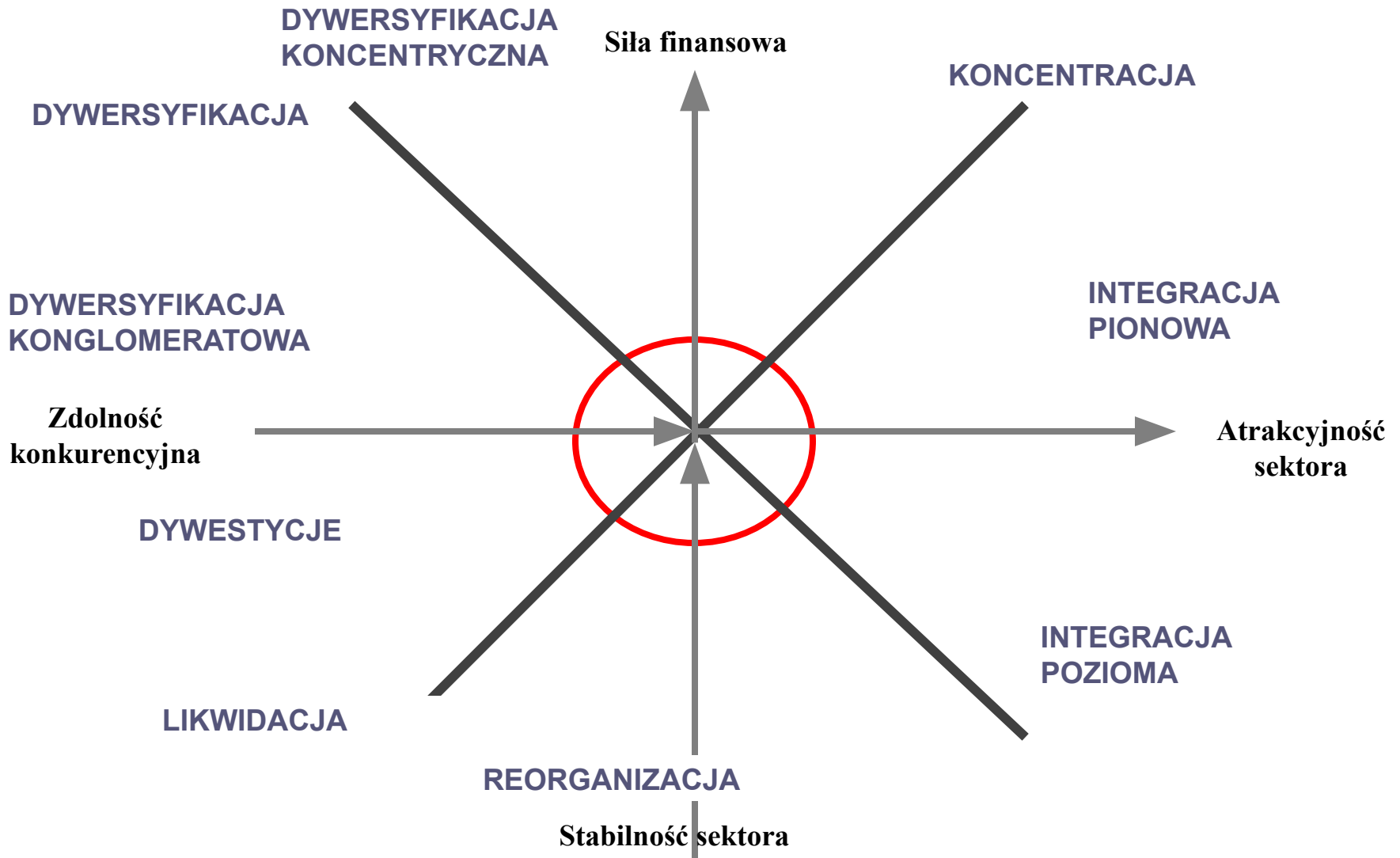


Dzisiaj to wytwórnie płytowe, linie lotnicze, operator telefoniczny, linie kolejowe, usługi turystyczne, a nawet loty w kosmos

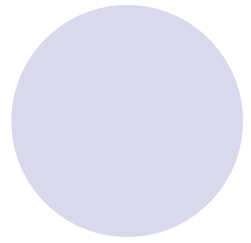
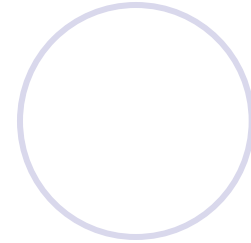
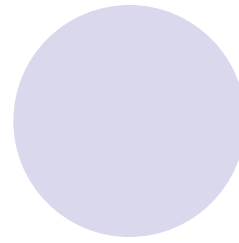


Analiza SPACE dla Twojej organizacji

Na poniższym schemacie zaznacz pozycję swojej organizacji i dokonaj wyboru strategii



Pytania????





Dziękuję za uwagę ;-)