

Zintegrowany Program Modernizacji Branży Tekstylnej i Odzieżowej Województwa Łódzkiego



KAPITAŁ LUDZKI
CZŁOWIEK – NAJLEPSZA INWESTYCJA



Łódzkie

Centrum Badań i Innowacji
PRO-AKADEMIA

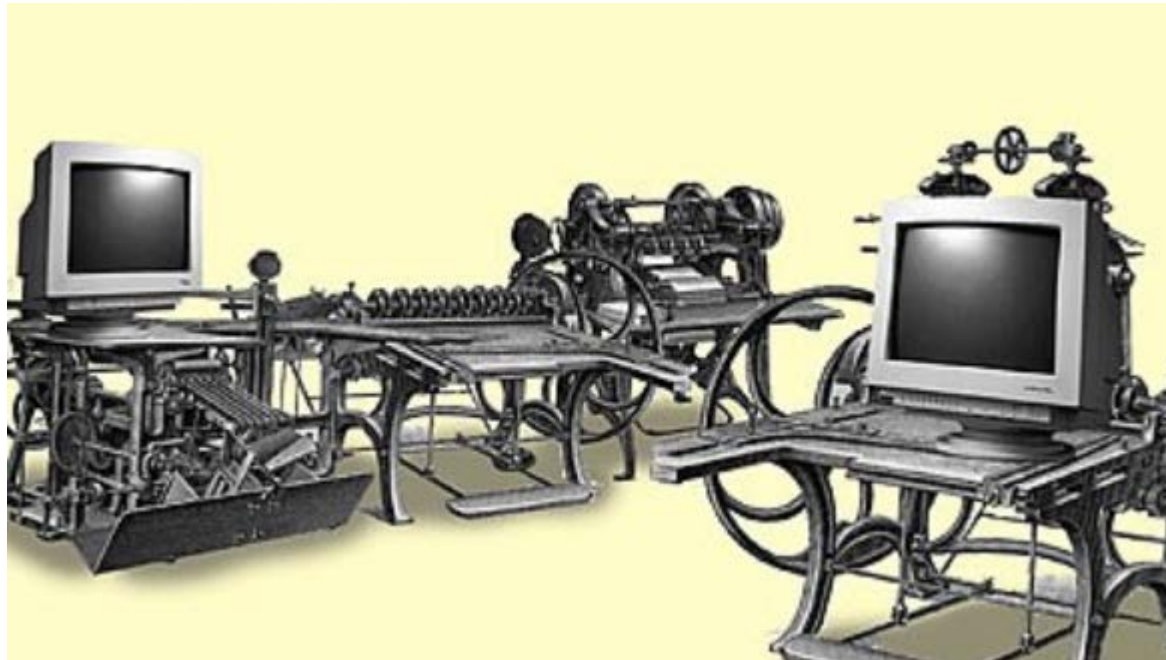


UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Strategia rozszerzenia profilu działalności firmy

Iwona Adamkiewicz
CBI Pro-Akademia



Po co budować strategię?



Strategia to:

- Dopasowanie planów do zasobów
- Dopasowanie zasobów do planów
- Pozycjonowanie w istniejącej branży
- Budowanie nowej branży, nowego popytu
- Zadanie managerów najwyższego szczebla
- Odpowiedzialność całej organizacji
- Ekstrapolowanie przyszłości
- Kreowanie przyszłości



Tworzenie strategii to...



...ćwiczenie polegające na wyobrażeniu sobie przyszłości własnej firmy





Proces tworzenia strategii

Na początku było słowo... Wizja firmy...pozytywna

Analiza otoczenia...Kluczowe czynniki sukcesu branży

Analiza zasobów własnych

Określenie celów strategicznych...powinny być SMART => czynnik kontroli i motywacji

Sens istnienia firmy => Misja firmy

Budowa planów operacyjnych => strategii cząstkowych, które muszą przyczyniać się do realizacji celów strategicznych

... kontrola czy audyt => reorientacja strategiczna

CELE BIZNESU W PRAKTYCE...

opinie 2.700 menedżerów największych korporacji

<i>Cele</i>	<i>USA</i>	<i>Japonia</i>
• <i>1. rentowność (ROI)</i>	<i>8,1</i>	<i>4,1</i>
• <i>2. wzrost kursu akcji</i>	<i>3,8</i>	<i>0,1</i>
• <i>3. wzrost udziału w rynku</i>	<i>2,4</i>	<i>4,8</i>
• <i>4. poprawa struktury asortymentu</i>	<i>1,7</i>	<i>2,3</i>
• <i>5. racjonalizacja produkcji i dystrybucji</i>	<i>1,5</i>	<i>2,4</i>
• <i>6. zwiększenie kapitału</i>	<i>1,3</i>	<i>2,0</i>
• <i>7. udział nowych produktów w asortymencie</i>	<i>0,7</i>	<i>3,5</i>
• <i>8. poprawa image firmy</i>	<i>0,2</i>	<i>0,7</i>
• <i>9. poprawa warunków pracy</i>	<i>0,1</i>	<i>0,3</i>


CELE BIZNESU W PRAKTYCE...

opinie polskiej kadry kierowniczej

Kategoria

% wskazań

• Dynamiczny rozwój	57
• Płynność finansowa	45
• Uzyskanie dobrej marki w kraju	32
• Maksymalne zyski	31
• Lojalni odbiorcy	29
• Dobra pozycja konkurencyjna	22
• Zadowolenie pracowników	21
• Przetrvanie w najbliższych latach	21



```
graph TD; A[analiza otoczenia] --> B[analiza przedsiębiorstwa]; B --> C[opcje strategiczne]; C --> D[wybór wariantu strategicznego]; D --> E[program strategiczny];
```

analiza otoczenia

→ Obejmuje makro – i mikrootoczenie. Analiza otoczenia zewnętrznego pozwala ocenić szanse na odniesienie sukcesu.

analiza przedsiębiorstwa

→ Dotyczy sytuacji wewnętrznej, tj. zasobów oraz kompetencji jakimi dysponuje względem konkurentów.

opcje strategiczne

→ Wynikają z porównania otoczenia i zasobów firmy.

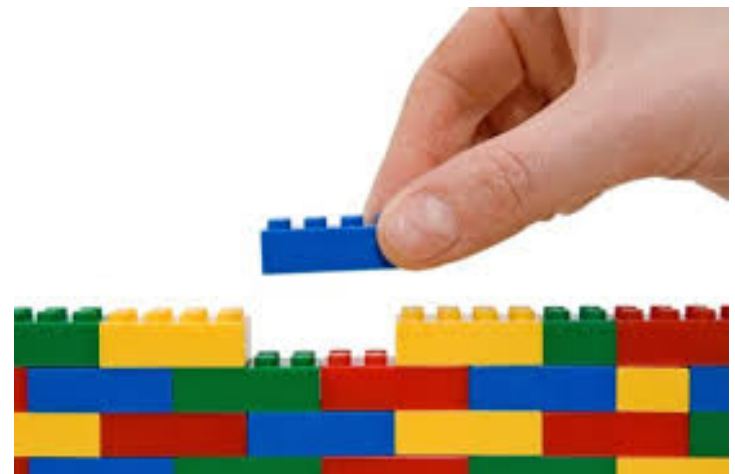
wybór wariantu strategicznego

→ Uzależniony jest od przyjętej koncepcji. Kryterium wyboru mogą być np. wielkość obrotu czy rentowność.

program strategiczny

→ Ma na celu planistyczne przygotowanie praktycznego wdrożenia wybranego kierunku działalności, tj. ustalenia biznes planu.

Żadna firma nie jest jednowymiarowa





Błędy w planowaniu strategicznym *

- Brak **systemów wczesnego ostrzegania** (70% badanych przedsiębiorstw)
- Słaba **obserwacja konkurentów** (40% badanych przedsiębiorstw)
- Brak analizy **różnych wariantów** strategicznych i prognozowania **ich skutków** (33% badanych przedsiębiorstw)

* Badania firmy doradczej Roland Berger Strategy Consultants,
Unikanie błędów w zarządzaniu strategicznym, Zarządzanie na Świecie, 2004, nr 1.

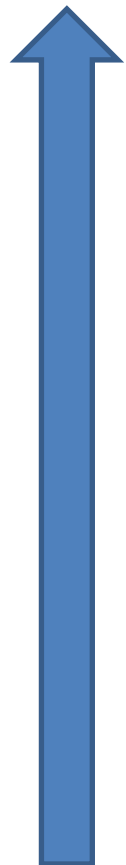


Błędy w planowaniu strategicznym

- Niedostateczna koncentracja **na tworzeniu wartości** (40% badanych przedsiębiorstw)
- Niedostateczne **powiązanie planowania strategicznego i operacyjnego** (powszechnie)
- Słaba **kontrola** realizacji decyzji (66% badanych przedsiębiorstw)
- Zbyt słabe **włączanie pracowników** w proces tworzenia strategii (33% badanych przedsiębiorstw)



Zmiany sposobów konkutowania



Nowy wiek

Umiejętność kreowania całkowicie nowych produktów i obszarów działalności

Lata 90

Szybkość wprowadzania produktów na rynek i umiejętność reagowania na potrzeby klientów

Lata 80

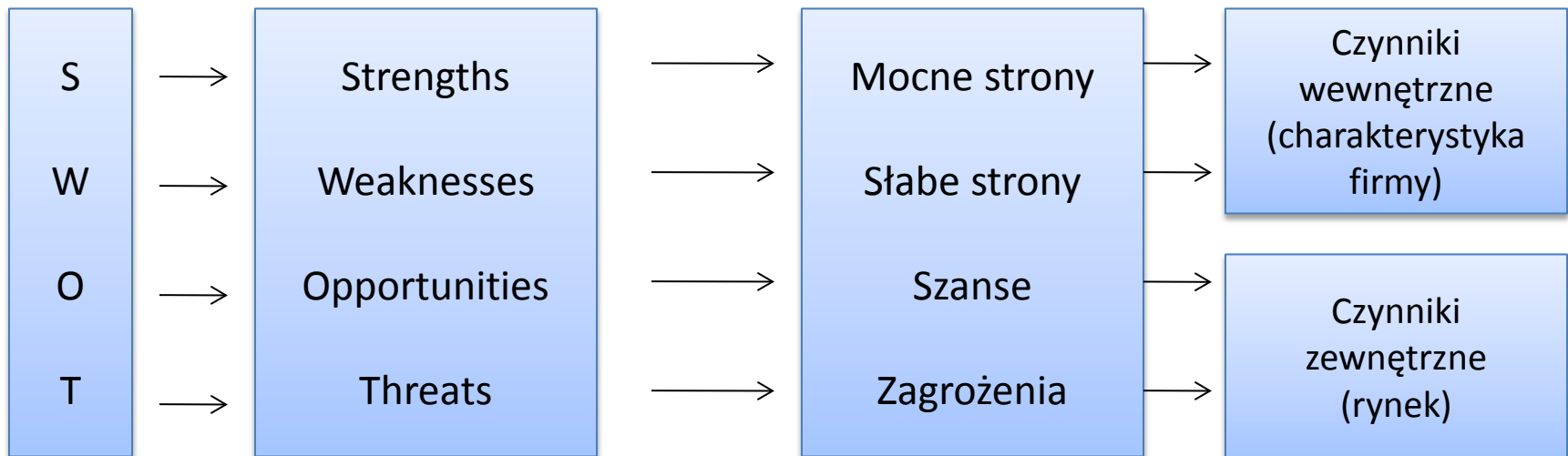
Przywódstwo jakościowe

Lata 70

Przywódstwo kosztowe

Analiza SWOT

Najczęściej wykorzystywaną metodą analizy strategicznej jest **analiza SWOT**. Jest to metoda polegająca na ocenie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa oraz szans i zagrożeń płynących z jego otoczenia.

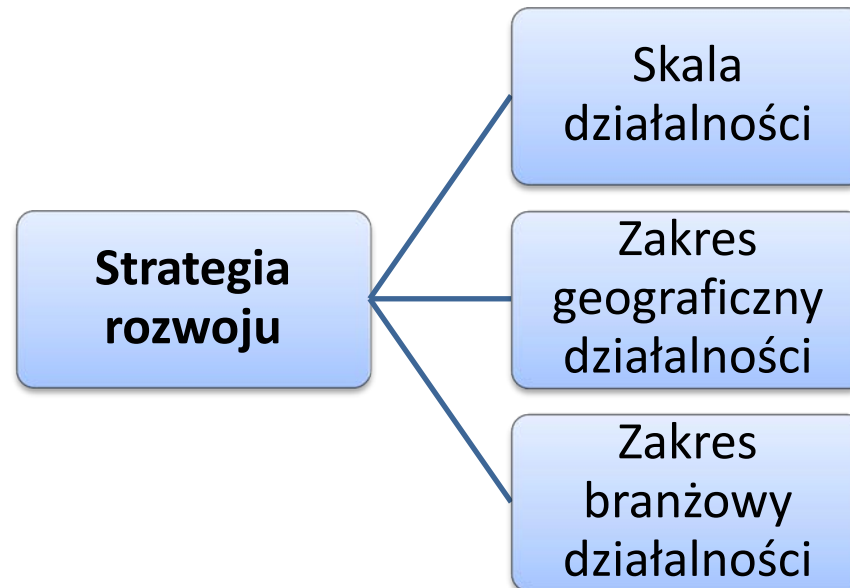


Dzięki analizie SWOT możliwe jest przewidywanie zdarzeń, które mogą mieć miejsce w przyszłości.

Rodzaje strategii

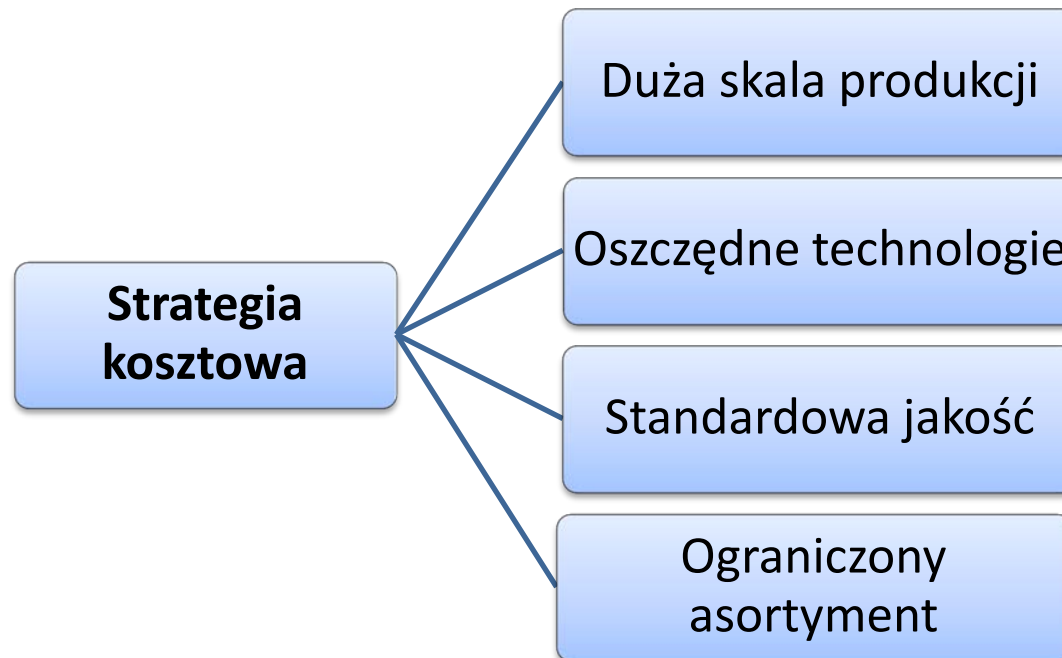
Ważne dla przyszłości przedsiębiorstwa jest prawidłowe wytyczenie strategii rozwoju, czyli wybór branży, obszaru geograficznego, asortymentu i technologii produkcji wyrobów.

Wybór strategii rozwoju określa sektory, w których będzie działać firma. Dla każdego z sektorów należy wybrać strategię konkurencji.



Rodzaje strategii

Firma, która wybrała strategię kosztową, stara się mieć koszty niższe od innych przedsiębiorstw w branży. Osiąga, to m.in. przez dużą skalę produkcji, stosowanie oszczędnych technologii, utrzymywanie standardowej jakości i ograniczonego asortymentu wyrobów.



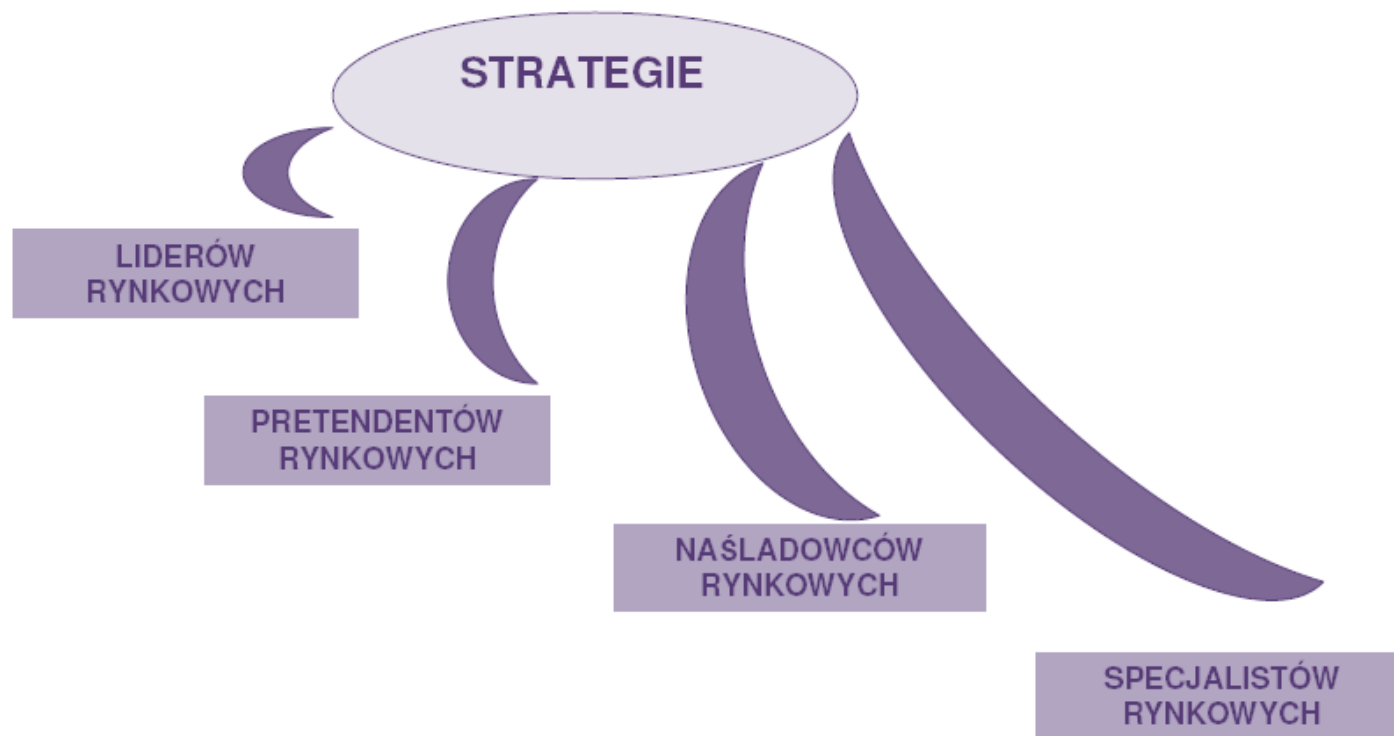
Rodzaje strategii

Strategia wysokiej jakości zwana strategią zróżnicowania polega na takim zorganizowaniu firmy, która wytworzy produkty o bardzo wysokiej jakości. Wysoką jakość osiąga się przez inwestowanie w nowoczesne technologie i promocję marek.



RODZAJE STRATEGII WEDŁUG POZYCJI RYNKOWEJ

(PH.KOTLER)



Rodzaje strategii – strategia lidera

Cel:

- **utrzymać dominującą pozycję na rynku**

Kierunki działań:

- **znaleźć sposoby zwiększenia łącznego popytu rynkowego,**
- **utrzymać swój dotychczasowy udział w rynku,**
- **zwiększyć udział w rynku poprzez zagospodarowanie rosnącego popytu, zaś w przypadku braku jego wzrostu poprzez złamanie lojalności nabywców produktów konkurencyjnych lub wykup konkurentów.**

Rodzaje strategii – strategia pretendenta

Cel:

- zwiększyć udział w rynku i poprawić swoją pozycję względem lidera

Kierunki działań:

- atak na lidera (inwestycje, marketing, nowe produkty ... itp.),
- przejęcie rynku firm o podobnej skali lub mniejszych i rozproszonych poprzez fuzje, wykup, alianse (zintegrowany atak na lidera poprzez porozumienie się mniejszych konkurentów),
- integracja z zagranicznym konkurentem o dużym potencjale (obniżenie jego kosztów wejścia).

Rodzaje strategii

– strategia naśladowcy rynkowego

Cel:

- zdobyć atrakcyjną pozycję rynkową naśladowując firmy innowacyjne osiągające sukcesy mniejszym kosztem i w krótkim czasie

Kierunki działań:

- analiza źródeł sukcesu wiodących firm lub innowacyjnych firm nie umiejących wykorzystać swego potencjału technologicznego wprowadzając innowacje na rynek,
- imitacja wraz z racjonalizacją kosztów, ulepszeniem oferty i unikaniem błędów popełnionych przez innowatora.



Rodzaje strategii

– strategie specjalistów rynkowych

Cel:

- osiągnięcie pozycji lidera w segmencie lub zbudowanie unikalności w wybranej dziedzinie

Kierunki specjalizacji:

- sposoby wyróżniania się poprzez mistrzostwo w opanowaniu wybranej dziedziny:
 - wg typu klienta,
 - w obsłudze wybranego rynku geograficznego,
 - w wybranej grupie produktów,
 - ... itp.



Strategia dywersyfikacji

Realokacja zasobów wewnątrz przedsiębiorstwa polegająca na zaangażowaniu się w nowe branże, rynki, technologie poprzez inwestycje w portfele produktów, rynków, technologii, z których każdy wymaga dostosowania do innego zestawu czynników sukcesu.

Cel: redukcja ryzyka, zwiększenie bazy przychodów, lepsze wykorzystanie potencjału firmy, zdobywanie nowych umiejętności i podstaw budowy przewag rynkowych, redukcja kosztów dzięki transakcjom wewnętrznym, większa siła rynkowa

Kryteria wyboru sektora, czyli trzy testy poprawnej dywersyfikacji wg.

Portera:

- test atrakcyjności,**
- test kosztów wejścia,**
- test przewagi konkurencyjnej (synergii).**

Nowoczesne koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa

- Konkurencja na bazie czasu (*time-based competition*)
- Konkurencja w oparciu o kluczowe kompetencje
- Konkurencja w oparciu o wyróżniające firmę zdolności
- Wirtualizacja przedsiębiorstwa
- Organizacja ucząca się



Konkurencja na bazie czasu



Podstawowe założenia i zasady:

- Czas stanowi ekwiwalent pieniądza, produktywności, jakości i innowacyjności
- Czas stanowi podstawowy **czynnik konkurencyjności** (czynnik mierzalny)
- Właściciel powinni być zorientowani na czynnik czasu
- Orientacja na procesy

Konkurencja na bazie czasu

- Redukcja czasu powinna dotyczyć produkcji, zaopatrzenia, dystrybucji, B+R, czasu realizacji zamówień
- Konieczna jest praca zespołowa, uczenie się, właściwy system informacji



Konkurencja na bazie czasu

Obszary redukcji czasu – pętle czasowe:

- pętla **produkcja/rynek** – czas od przyjęcia zamówienia do dostarczenia wyrobów klientowi
- pętla **projekt/rozwój** – czas od opracowania koncepcji produktu do pojawienia się zysku z jego sprzedaży
- pętla **zaufania strategicznego** – czas od momentu wprowadzenia nowego projektu do pojawienia się jego efektów



Konkurencja na bazie czasu

Czas jako czynnik konkurencyjności:

- czas **wejścia na rynek** – czas potrzebny do komercjalizacji nowego produktu lub wejścia z posiadanym produktem na nowy rynek
- **czas obsługi** – czas od złożenia zamówienia do dostarczenia produktu do klienta
- **czas reakcji** – czas jaki mija od zmiany popytu do reakcji przedsiębiorstwa na nią



Konkurencja na bazie czasu

Szybkość działania organizacji to:

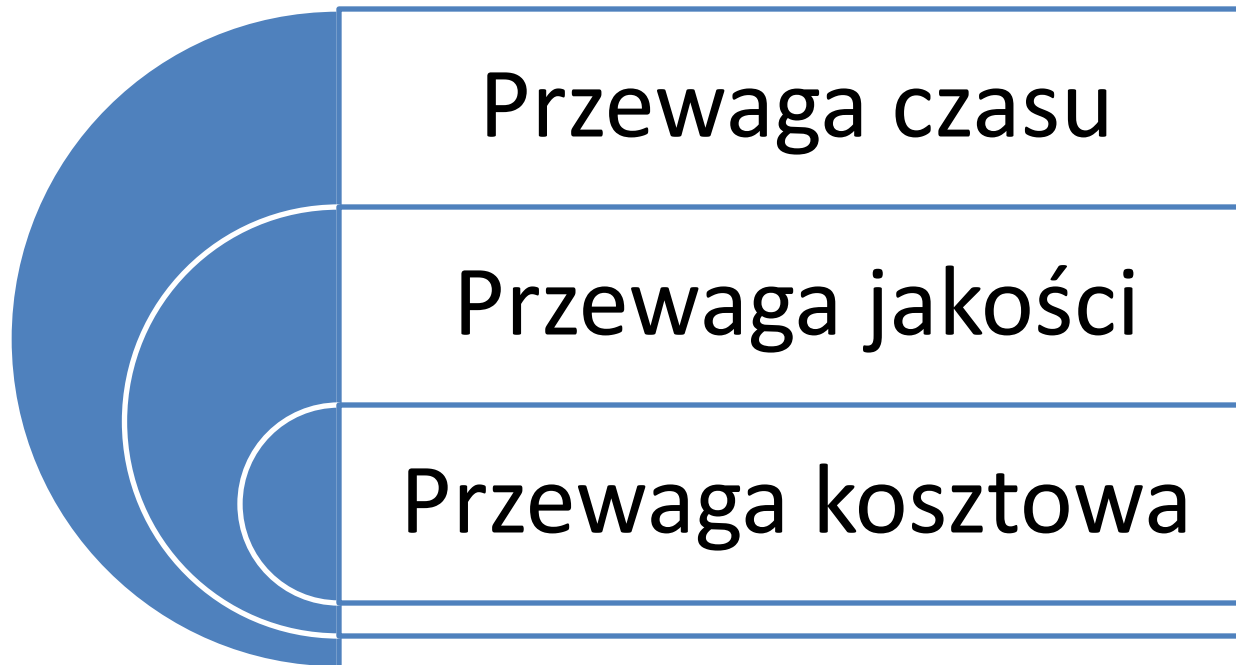
- niski koszt obrotu kapitału
- większa produktywność
- mniejsze zapasy
- innowacyjność
- zysk pioniera
- dobra opinia wśród klientów





Konkurencja na bazie czasu

Strategia przedsiębiorstwa
doskonale konkurencyjnego początku XXI wieku





Konkurencja na bazie czasu

Szczególne znaczenie wyprzedzenia czasowego:

- sektory **zaawansowane technologicznie** (krótki cykl życia technologii i produktu)
- w konkurencji **globalnej** (minimalizacja czasu dostaw)
- sektory o **krótkim cyklu życia i dynamicznie zachodzących zmianach** – taktyka narzucania tempa (nowe produkty, usługi, wchodzenie do nowych branż i na nowe rynki wg ustalonego wcześniej harmonogramu) – sieć kawiarni Starbucs, która co roku otwiera 300 nowych placówek



Kluczowe kompetencje

- Określa **bazowe (pierwotne) źródła przewagi konkurencyjnej** – związane z konkurencyjnością przedsiębiorstwa w długim okresie
- Konkurencyjność **w krótkim okresie czasu** – cena i jakość produktu
- Konkurencyjność **w długim okresie czasu** – zdolność tworzenia po niższym koszcie i szybciej niż konkurencja kluczowych kompetencji, które kreują nowe produkty



Kluczowe kompetencje

Kluczowe kompetencje to:

- zdolności menedżerów wykreowania **technologii i produkcyjnych umiejętności**, które zapewniają szybką adaptację do zmieniających się warunków
- zespołowa wiedza organizacji dotycząca tego **jak integrować wiele technologii i jak koordynować różne umiejętności** produkcyjne



Kluczowe kompetencje

- Rosnące tempo zmian technologicznych i społecznych powoduje powstawanie **nowych dziedzin**, nowych potrzeb i głębokie zmiany w tradycyjnych sektorach
- Dążenie do pozycji lidera poprzez kreowanie **nowych produktów i usług**
- Nowatorskie kompetencje inicjują **rozwój nowych branż i nowych rynków zbytu** – nowe koncepcje zaspokajania potrzeb odbiorców

Kluczowe kompetencje

Kluczowe kompetencje to zestaw umiejętności, technologii i strumieni wiedzy posiadające następujące cechy:

- wnoszą **wkład w wartość postrzeganą przez klienta**
 - Honda: niskie zużycie paliwa, dobre przyspieszenie, niski poziom hałasu i wibracji – kompetencje w budowie silników
- są **wyjatkowe** (wyższy poziom niż u konkurencji) – **trudne do naśladowania**
 - Honda: umiejętność integracji kompetencji dotyczących technologii spalania, elektronicznych systemów zarządzania pracą silnika, zaawansowanych technologii materiałowych
- pozwalają na wprowadzenie gamy **nowych produktów i usług**



Kluczowe kompetencje

Kluczowymi kompetencjami **nie są**:

- zakład produkcyjny, lokalizacja, kanał dystrybucji, marka, patent, licencja

Ale **mogą być** umiejętności:

- zarządzania zakładem (odchudzona produkcja Toyoty)
- zarządzania kanałem dystrybucji (firma Wal-Mart)
- zarządzania marką (firma Coca Cola)
- ochrony i wykorzystania patentów



Kluczowe kompetencje

Budowa kluczowych kompetencji:

- w **krótkim okresie** – analiza i identyfikacja, umocnienie kluczowych kompetencji, kształtowanie produktów opartych na tych kompetencjach (jedna lub kilka kluczowych kompetencji)
- w **dłuższym okresie** – określanie nowych, nieposiadanych obecnie kluczowych kompetencji (wizja rozwoju branży, uczenie się wewnątrz organizacji)



Wyróżniająca firmę zdolności

- Firma osiągnie sukces wtedy, gdy **prawidłowo rozpozna** swoje **szczególne zdolności** i wybierze rynek **najlepiej do nich dostosowany**
- Powodzenie firmy zależy **od właściwego rozpoznania zasobów i możliwości** oraz **od właściwego dobrania rynku** (w układzie produktowym i terytorialnym)

Wyróżniające firmę zdolności

Źródła wyróżniających firmę zdolności:

- **architektura** – powiązania firmy z innymi podmiotami: dostawcami, klientami, konkurentami (**architektura zewnętrzna**) oraz pracownikami (**architektura wewnętrzna**), wiedza organizacyjna, zasady postępowania w organizacji i etyka współdziałania
- **reputacja** – sposób postrzegania firmy, jej wyrobów, marek
- **innowacje** – zdolność do tworzenia nowych technologii, produktów, sposobów działania na rynku, zarządzania; innowacje oryginalne oraz imitacje (trudności ochrony)



Wyróżniająca firmę zdolności

Przykłady różnych źródeł wyróżniających firmę zdolności:


- **firma odzieżowa Benetton** – wyróżniająca struktura układów podwykonawstwa, licencjonowania i reputacji
- **firma Glaxo** (żywność dla niemowląt) – wprowadzenie innowacji, tj. leku przeciw chorobie wrzodowej Zanic



Wyróżniające firmę zdolności

Etapy budowania przewagi konkurencyjnej:

- **identyfikacja** wyróżniających firmę zdolności (architektura, reputacja, innowacje)
- **poszukiwanie rynków** produktowych i geograficznych, na których posiadane zdolności zapewnią przewagę konkurencyjną
- określenie **strategii konkurencji** na wybranych rynkach



Procedura opracowania strategii konkurencji na bazie wyróżniających firmę zdolności

Etap I

Identyfikacja wyróżniających firmę zdolności (architektura, reputacja, innowacje)

Etap II

Poszukiwanie rynków produktowych i geograficznych, na których posiadane zdolności zapewnią przewagę konkurencyjną

Etap III

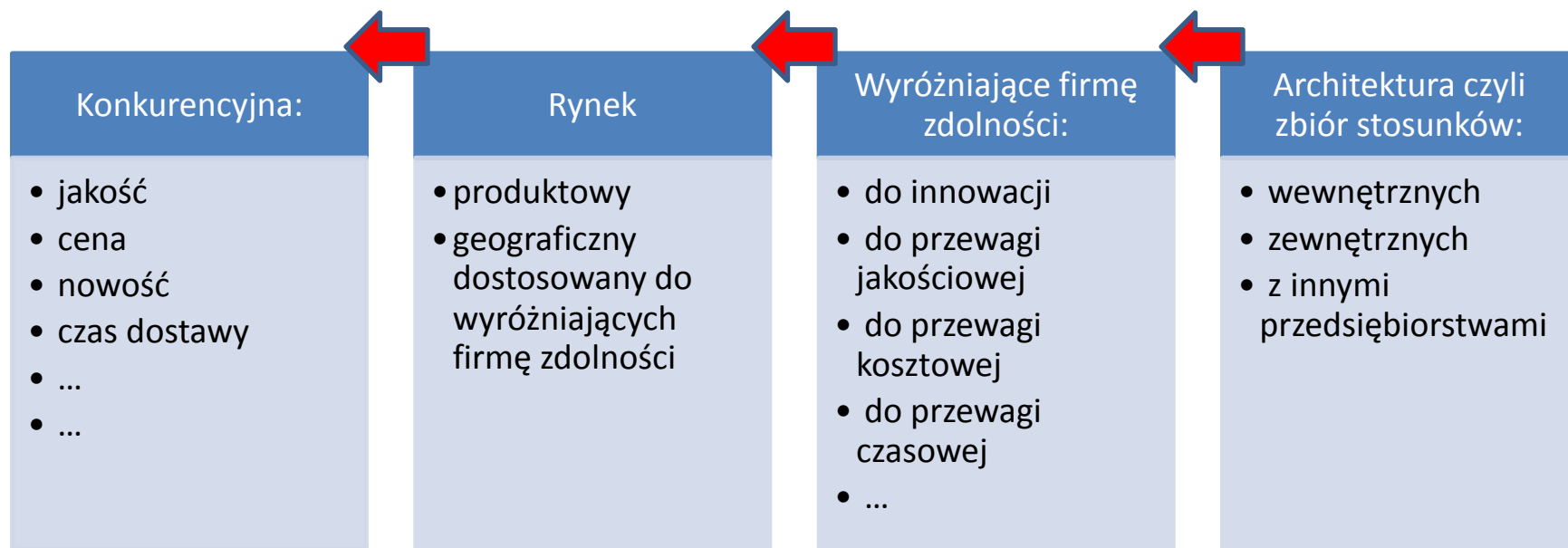
Określenie strategii konkurencji na wybranych rynkach



Wyróżniająca firmę zdolności

- Czy trzy źródła przewagi konkurencyjnej: architektura, innowacja i reputacja **są równorzędne**?
- Czy innowacja, reputacja i architektura są **bezpośrednimi źródłami konkurencji** czy może bezpośrednim (rynkowym) czynnikiem konkurencyjności?

Łańcuch tworzenia przewagi konkurencyjnej wg koncepcji wyróżniających firmę zdolności





DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ