

1.

Strategic Management

Lecture based on:
Strategic Management: Concepts (2e), Frank Rothaermel

2.

Analiza strategiczna

Wprowadzenie

Czym jest zarządzanie strategiczne?

Zarządzanie strategiczne to dziedzina zarządzania zawierająca:

- ▷ analizę
- ▷ formułowanie
- ▷ wdrażanie

naszej przewagi konkurencyjnej.

Zarządzanie strategiczne patrzy na firmę całościowo.

Przyjmujemy punkt widzenia „general managera”, którego celem jest osiągnięcie lepszej wydajności.

Czym jest strategia?

Strategia to zbiór działań podejmowanych w firmie zorientowanych na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. W tym celu firmy rywalizują o lepsze zasoby:

Np.

- ▷ istniejące firmy o większy wzrost (sprzedaży, obrotu, zysku),
- ▷ instytucje charytatywne o darowizny,
- ▷ fundusze inwestycyjne o lepsze projekty.

Przewaga konkurencyjna to osiąganie lepszej wydajności w porównaniu z naszą konkurencją w naszej branży lub ze średnią w danej branży.

Dobra strategia dzieli się na 3 części:

1. Diagnoza/znalezienie przewagi konkurencyjnej – **Analiza**
2. Pokierowanie i zaadresowanie przewagi – **Formułowanie**
3. Zbiór spójnych działań realizujących to co zostało sformułowane - **Wdrożenie**

Co mówi strategia?

Strategia i przewaga konkurencyjna skupiają się na stworzeniu większej wartości dla klienta, a nie na niszczeniu rywali.

Pozycjonowanie strategiczne skupia się na stworzeniu większej wartości dla klienta, jednocześnie kontrolując koszty. Im większa jest różnica w dostarczonej wartości w porównaniu z poniesionymi kosztami, tym większa szansa na zdobycie przewagi konkurencyjnej.

Pozycjonowanie strategiczne wymaga od nas pójścia na kompromisy – wartość-koszt.

Dopuszczalne koszty są zawsze ograniczone, dlatego

Strategia przede wszystkim określa czego nie powinniśmy robić.

Strategia nie jest:

- ▶ Ambicjonalne rzucenie celu bez analizy (np. będziemy #1)
- ▶ Brak wskazania przewagi konkurencyjnej
- ▶ Operacyjna doskonałość, lepsza wydajność lub inne działania taktyczne.

Strategia udziałowców

Każda organizacja posiada wielu interesariuszy, których dzielimy na dwie grupy:

- ▶ **Wewnętrznych** (np. właścicieli udziałów, pracowników, kadre zarządzającą, itp.)
- ▶ **Zewnętrznych** (np. klientów, dostawców, partnerów, kredytodawców, związki, media, rząd, itd.)

Interesariusze uczestniczą w wymianie wartości z organizacją:

- ▶ Mają swój **wkład**
- ▶ Oczekują **korzyści**

Strategia udziałowców/interesariuszy to metoda zarządzania udziałowcami skupiona na osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, poprzez np.

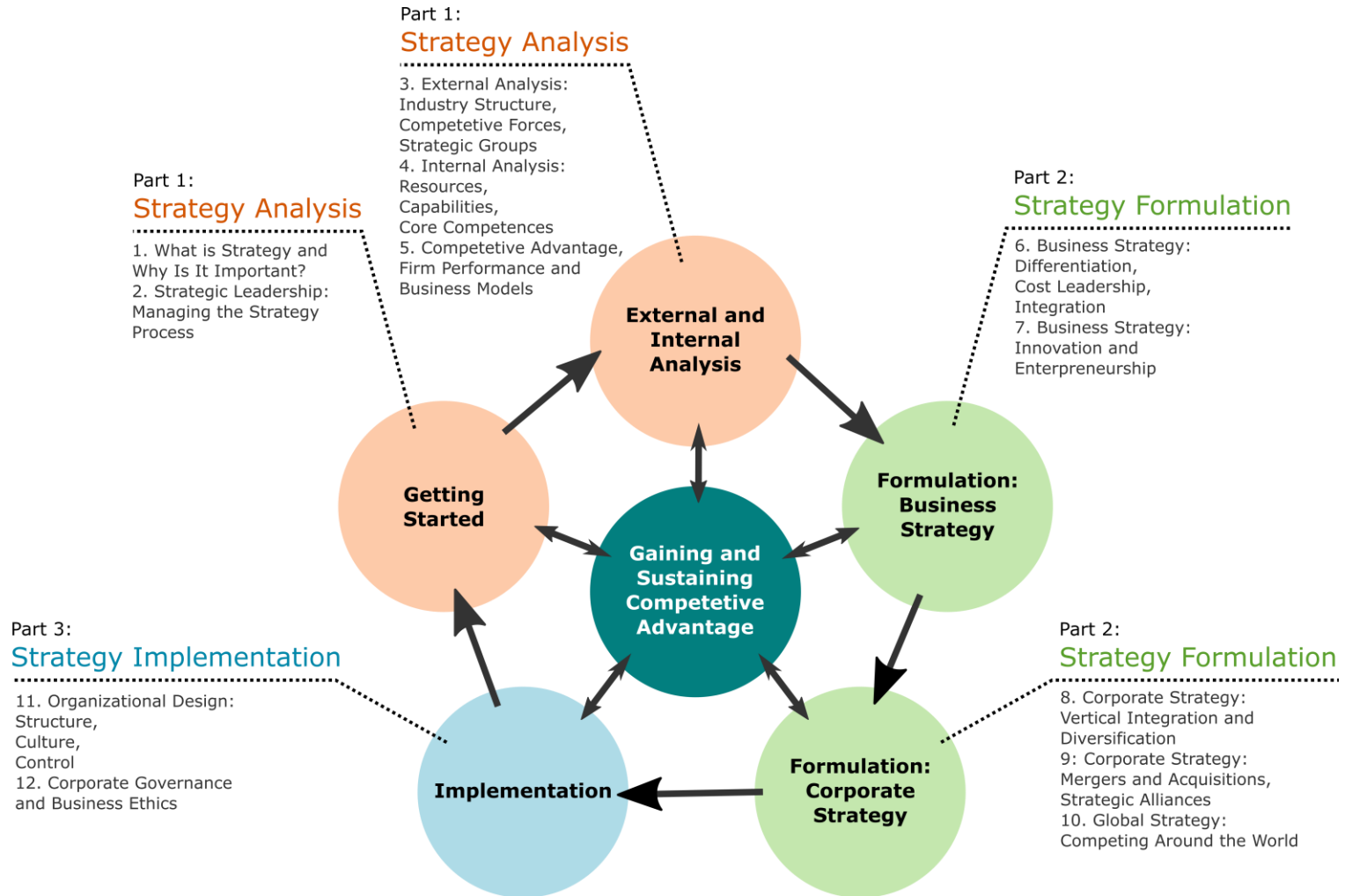
- ▶ podniesieniu zaufania do organizacji, często obniżając koszty,
- ▶ podniesione zaufanie do organizacji, przełożone na zdobywanie przydatnych informacji,
- ▶ lepszą koordynację dzięki elastyczności różnych stron,
- ▶ osiągnięciu bardziej przewidywalnego rezultatu.

5 kroków analizy interesariuszy

1. Jakie grupy interesariuszy możemy znaleźć (wg priorytetu)
2. Jakie są ich interesy i roszczenia
3. Jakie są szanse i zagrożenia wynikające z danej grupy?
4. CSR - Jakie ekonomiczne, prawne, etyczne, filantropijne odpowiedzialności mamy wobec tych grup?
5. Jak zaadresujemy obawy interesariusz?

W każdym kroku musimy wziąć pod uwagę trzy czynniki:

- ▷ siłę nad firmą
- ▷ słuszność roszczeń
- ▷ pilność roszczenia



1.

Analiza strategiczna

Process

Misja, Wizja i Wartości

Wizja określa nam postać przedsięwzięcia jaką docelowo chcemy osiągnąć.

Misja określa, na podstawie wizji, co konkretnie będziemy robili.

Wartości określają ramy naszego działania.

Mogą to być standardy etyczne, normy, ale również zasady i relacje panujące w naszej organizacji.

Zależność między misją wizją:

Naszym celem jest by osiągnąć (wizja), przez realizację (misja), stosując się do (nasze wartości).

Wizja, Misja zorientowane na produkt czy klienta?

Wizja zorientowana na **produkt** określają nasz biznes jako dostawcy dobra (produktu/usługi).

Wizja zorientowana na **klienta** określa nasz biznes jako metodę rozwiązania problemu klienta.

Które podejście jest lepsze?

Zarządzanie procesem strategicznym

Podejście Top-Down

Analysis

- Vision
- Mission
- Values



Formulation

- Corporate Strategy
- Business Strategy
- Functional Strategy



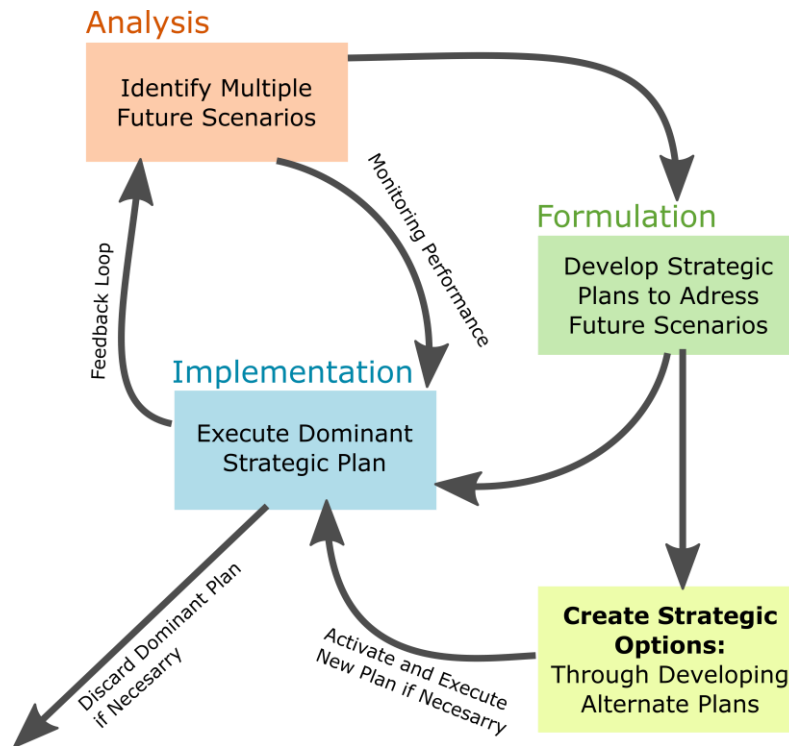
Implementation

- Structure, Culture, Control
- Corporate Governance and Business Ethics

Zarządzanie procesem strategicznym

Podejście Scenario-Planning

- ▷ Proces iteracyjny
- ▷ Scenariusze What-if



Analiza strategiczna

Czynniki zewnętrzne

Model PESTEL

Na każdą firmę mają wpływ czynniki zewnętrzne, które mogą wpłynąć na jej przewagę konkurencyjną.

Model PESTEL dzieli te czynniki na 6 grup:

- ▷ **P**olityczne
- ▷ **E**konomiczne (np. stopy oprocentowania, inflacja, bezrobocie, wymiana walut, itp.)
- ▷ **S**ocjokulturowe (świadomość zdrowego odżywiania, demografia, itp.)
- ▷ **T**echnologiczne (wykorzystanie nowej wiedzy, nowych technologii w procesie)
- ▷ **E**kologiczne (wpływ na środowisko)
- ▷ **P**rawne (**L**egal) – powiązane z politycznymi

Model 5 sił

Analizujemy przemysł – branżę w której działamy.

Branża to grupa firm mająca podobnych dostawców i odbiorców swoich usług.

Model 5 sił

- ▶ Siła negocjacyjna dostawców (wpływa na zysk, zależność od dostawcy)
- ▶ Siła negocjacyjna klientów (mało klientów z dużym wolumenem, ustandaryzowany produkt)
- ▶ Zagrożenie substytutami (zagrożenie spoza obecnej branży, koszt zmiany dla klienta)
- ▶ Zagrożenie nowymi uczestnikami rynku (jakie są bariery wejścia)
- ▶ Rywalizacja wewnątrz branży (udział w rynku, etap rozwoju rynku, struktura konkurencji).

Z punktu widzenia strategicznego – im słabsze są siły tym lepiej, a im mocniejsze tym mniejszy będzie potencjalny zysk.

Analiza strategiczna

Czynniki wewnętrzne, zasoby, zdolności,
kompetencje

Kluczowe umiejętności

Kluczowe umiejętności to wyjątkowe (uniqu) siły naszej organizacji, które pozwalają firmie wyróżnić swoje produkty, dostarczając klientowi wyższą wartość od konkurencji. Mogą one posłużyć do znalezienia przewagi konkurencyjnej.

Zasoby to wszystko co wchodzi w skład aktywów/majątku firmy.

Zdolności to organizacyjne i zarządcze umiejętności, niezbędne do koordynacji dostarczenia wartości dla klienta.

Czynności to zbiór działań, ułożonych w procesy, które pozwalają firmie przetworzyć wejście i dostarczyć wartość klientowi.

Spojrzenie zasobów

W celu zidentyfikowania kluczowych kompetencji możemy spojrzeć na zasoby.

Warunkiem kreowania kluczowych kompetencji na podstawie zasobów jest upewnienie się, że zasoby różnią się na rynku dla różnych konkurentów, jak również nie są łatwo przenaszalne między uczestnikami.

Zasoby możemy podzielić na:

- ▶ namacalne
- ▶ Nienamacalne

Czy zasoby mogą stać się kluczową kompetencją odpowiada nam VRIO:

- ▶ **V**aluable (or else competitive disadvantage)
- ▶ **R**are (or else competitive parity)
- ▶ **C**ostly to Imitate (or else temporary competitive advantage)
- ▶ **O**rganized to capture value (or else temporary competitive advantage)

Spojrzenie dynamicznych zdolności

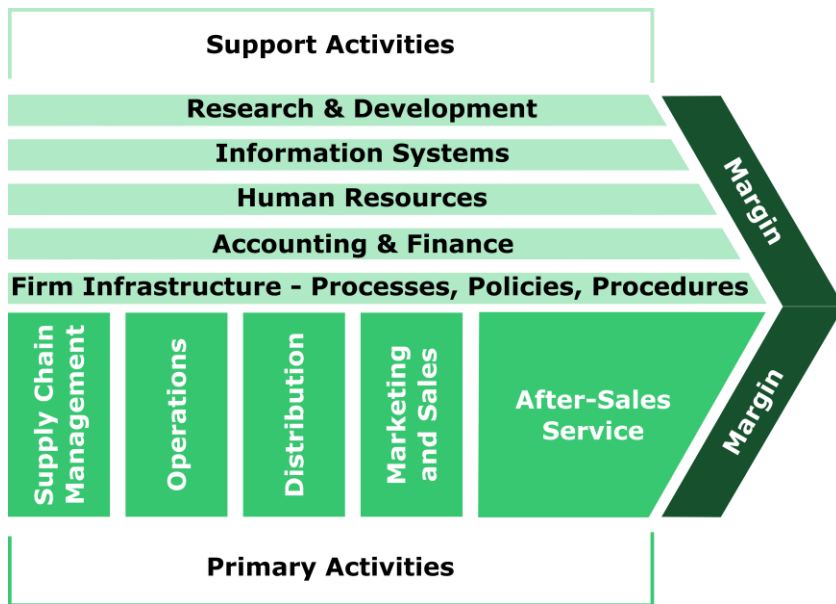
Otoczenie zewnętrzne firmy nigdy nie jest stałe.

Spojrzenie dynamicznych zdolności, wykorzystuję umiejętność firmy do szybkiego tworzenia, modyfikowania, usprawniania, zasobów w celu dostarczenia najlepszej wartości dla klienta w środowisku szybko zmieniającym się.

Łańcuch wartości

Łańcuch wartości określa wewnętrzne działania, które firma podejmuje w celu przekształcenia wejścia w wyjście.

Poniższy model można zastosować do dowolnego rodzaju biznesu (trzeba jednak uzupełnić o cechy specyficzne)



SWOT

Połączenie wewnętrznych i zewnętrznych czynników daje nam analiza **SWOT** – omówiona na poprzednim wykładzie.

Analiza strategiczna

Formułowanie - Przewaga konkurencyjna, model biznesowy

Mierzenie przewagi konkurencyjnej

Określenie jednoznacznej miary nie jest proste.

Należy skupić się na 3 czynnikach:

- ▷ Jaka jest zyskowność firmy
- ▷ Ile wartości dla właścicieli akcji firm daje
- ▷ Ile wartości ekonomicznej daje firma

Można wziąć pod uwagę zbalansowany wynik:

- ▷ Jak nas widzą właściciele udziałów
- ▷ Jak nas widzą klienci
- ▷ Jak tworzymy wartość
- ▷ Jakich kluczowych umiejętności potrzebujemy?

Model biznesowy

Model biznesowy określa w jaki sposób firma ma zamiar zarabiać pieniądze.

Modele biznesowe:

- ▶ Razor-razor blade (poniżej kosztów)
- ▶ Subscription-based
- ▶ Pay-as-you-go
- ▶ Freemium (= free + premium)