



Strategia szyta na miarę

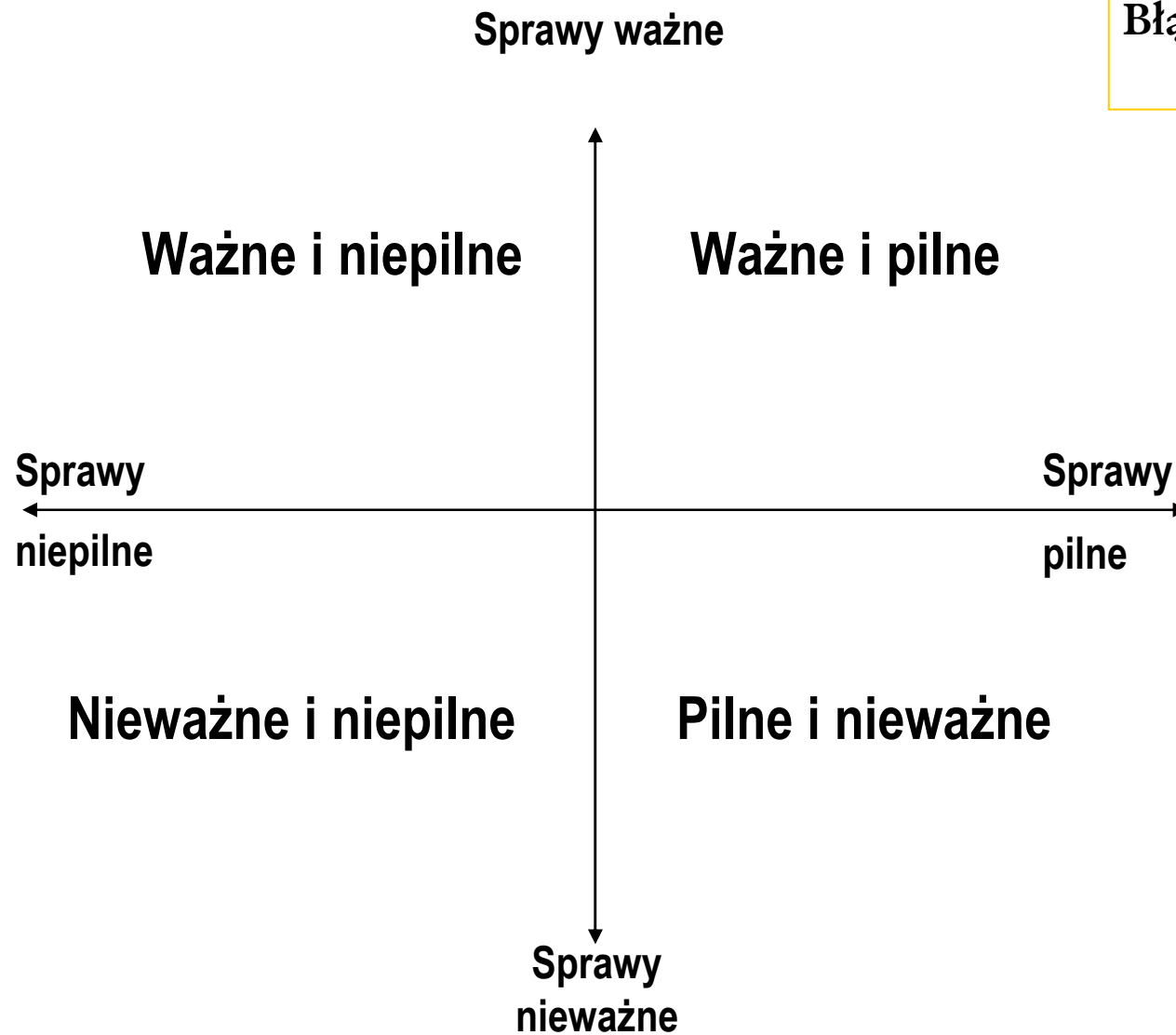


Zakres tematyczny

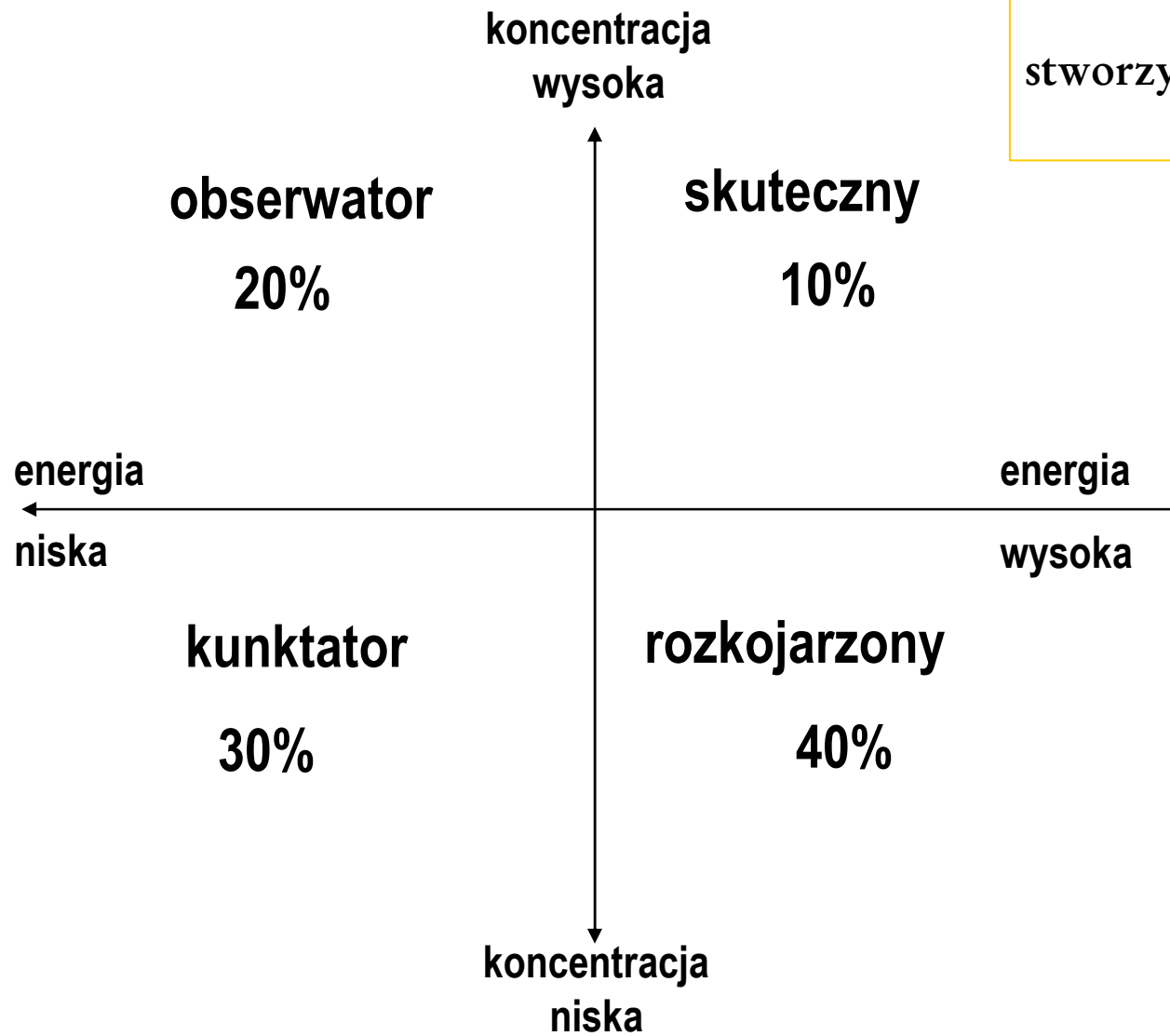
- 1. Diagnoza**
- 2. Istota strategii**
- 3. Opcje strategiczne**
- 4. Zarządzanie operacyjne**

Diagnoza

Błąd leży w pośpiechu.
(chińskie)



Ucz się na własnych błędach,
ale nie próbuj
stworzyć z nich podręcznika.
(rosyjskie)



Polscy menedżerowie

zdolności przywódcze	83%
zdolności kierownicze	79%
kompetencje techniczne	76%
elastyczność	75%
<u>konsekwencja</u>	<u>68%</u>
zorientowanie na wynik	55%
dojrzałość i odpowiedzialność	50%
umiejętność rozwiązywania problemów	46%
umiejętności komunikacyjne	41%
strategiczne myślenie i działanie	36%

Źródło: Ray & Berndson

Istota strategii

W strategii chodzi o to, żeby odróżnić się od rywali.

Jej sedno polega na świadomym wyborze unikalnego zestawu czynności, które różnią się od czynności wykonywanych przez konkurentów.

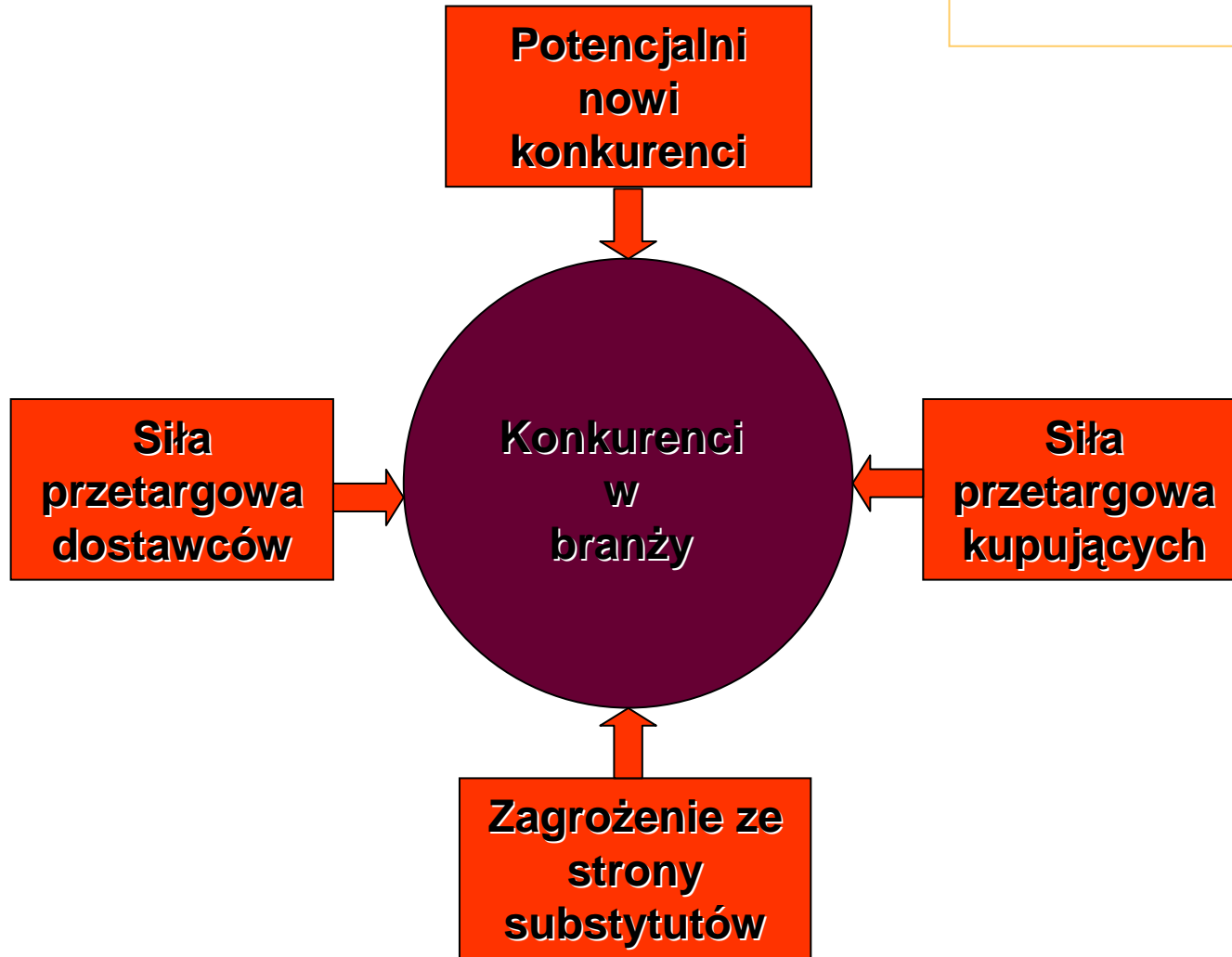
Pozycjonowanie strategiczne wymaga wyborów typu „coś za coś”.

Konkurowanie w wymiarze strategicznym, to proces odkrywania nowych pozycji rynkowych, które odciągają klientów od firm konkurencyjnych lub przyciągają całkiem nowych nabywców




*Michael E.
Porter*

Jeśli wszystko rozumiesz –
widać jesteś źle poinformowany.
(jawajskie)



- 1. Grupa odbiorców jest skoncentrowana, albo kupuje niewiele wobec wielkości oferty.**
- 2. Przedmiot zakupu ma poważny udział w budżecie kupującego.**
- 3. Wyroby są znormalizowane i trudno się nimi dostawcy odróżnić od innych dostawców.**
- 4. Kupujący mają niewielkie zyski.**
- 5. Istnieje groźba integracji wstecz.**
- 6. Wyroby dostawców nie wpływają na poziom wyrobów lub usług kupujących.**
- 7. Kupujący dysponują pełną informacją.**

**Siła
przetargowa
kupujących**



**Siła
przetargowa
dostawców**



1. Grupa dostawców jest zdominowana przez kilka firm narzucających swoje warunki.
2. Wybór dostawcy jest bardzo istotny dla sukcesu nabywcy.
3. Nabywca ponosi duże ryzyko zmieniając dostawcę.
4. Istnieje realna groźba integracji wprzód.
5. Wyroby są zróżnicowane (dostawcy łatwo się odróżnić od innych dostawców).

**Potencjalni
nowi
konkurenci**



- 1. Bariera wejścia jest niska:**
 - wystarczą niewielkie nakłady, żeby zacząć działalność
 - rynek szybko rośnie i przyciąga nowych graczy
 - istnieje łatwy sposób odróżnienia się od istniejących graczy
 - duża skala działania nie jest konieczna
 - dostęp do kanałów dystrybucji nie jest trudny
 - brak przepisów utrudniających wejście (monopole, koncesje)
- 2. Działania odwetowe ze strony istniejących graczy są słabe lub mało prawdopodobne**

- 1. Może zaniknąć popyt na wyroby wynikający z ewolucji potrzeb**
- 2. Może zaniknąć popyt na wyroby wynikający z przyczyn obiektywnych**
- 3. Istnieją inne sposoby zaspokajania tych samych potrzeb klientów**
- 4. Substytuty wytwarzane są przez sektory osiągające wysokie zyski.**

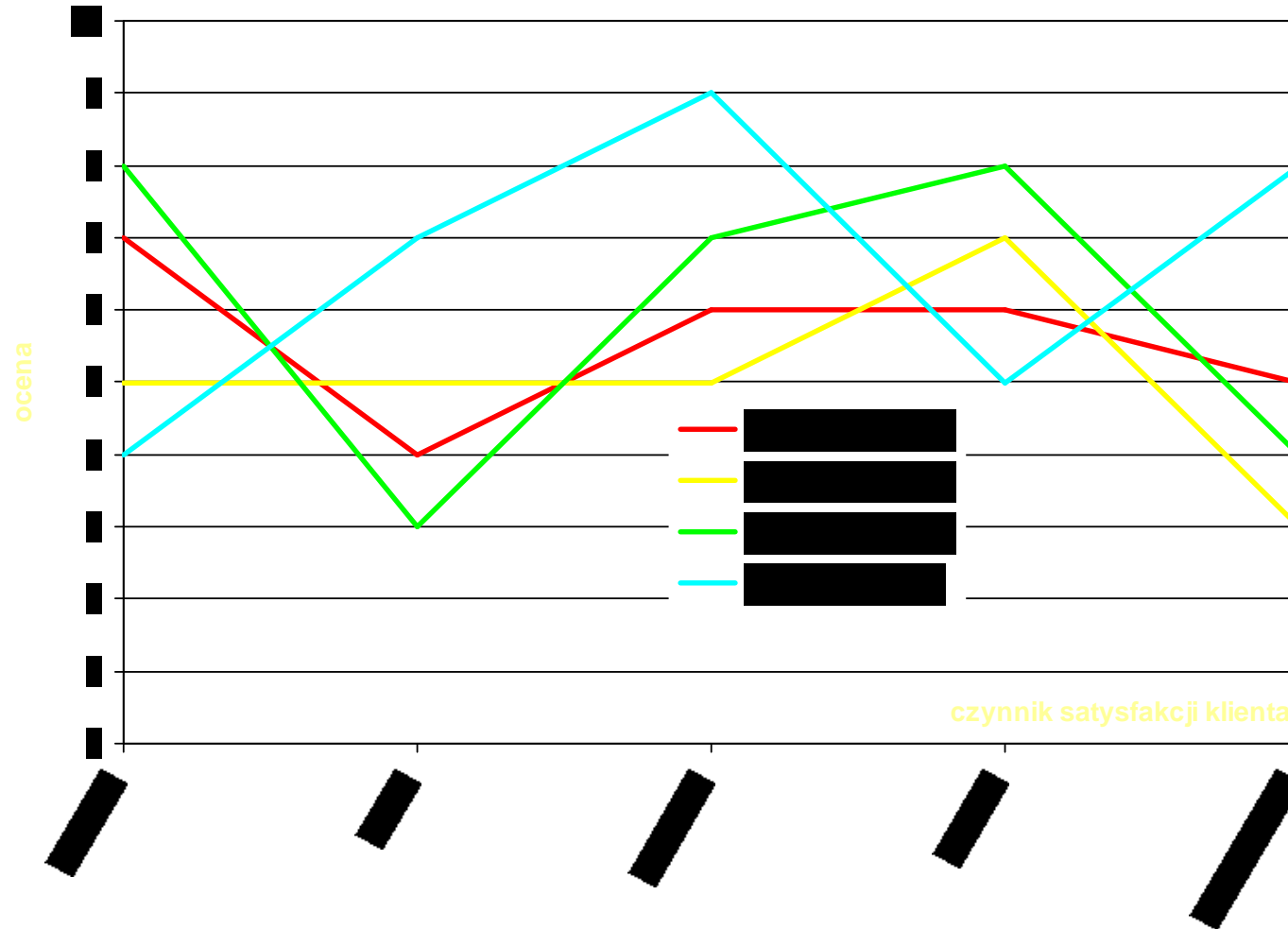
**Zagrożenie ze
strony
substytutów**

**Konkurencja
w
branży**



- 1. Liczni i zrównoważeni konkurenci**
- 2. Powolny wzrost sektora**
- 3. Skokowy przyrost mocy produkcyjnych**
- 4. Wysoki poziom kosztów stałych**
- 5. Wysoka bariera wyjścia**
- 6. Brak różnicowania lub kosztów zmiany**

Profil konkurencyjny



Przypadek XEROX-a

W latach 70-tych XEROX był monopolistą w segmencie czarno-białych kopiarek. Nie sprzedawał jednak swoich produktów, tylko oddawał je w leasing i zarabiał na każdej kopii. Sprzedaż i zyski wciąż rosły, jednak klienci nie byli zadowoleni, bo koszty kopiowania były wysokie - podobnie jak awaryjność kopiarek.

Kierownictwo XEROX-a zauważyło w tym szansę i zezwoliło na zakupy urządzeń. Jednocześnie uruchomiono nowe centrum zysków – oddział świadczący usługi naprawcze. Wskaźniki zaczęły rosnąć utwierdzając zarząd w przekonaniu o słuszności wybranej strategii.

Klienci byli jednak niezadowoleni. Nie potrzebowali bowiem wybitnych konsultantów, lecz niedrogiego, niezawodnego w obsłudze sprzętu.

Gdy na rynek zaczęły wkraczać firmy oferujące konkurencyjne produkty, w 1975 roku XEROX omal nie zbankrutował.

R.S. Kaplan, D.P. Norton „Strategiczna karta wyników”

Opcje strategiczne

Cena i jakość

Na każdym targowisku jest dwóch głupców:
jeden żąda za mało, a drugi za dużo.
(rosyjskie)

	niska	cena	wysoka
niska jakość	<u>OKAZJA</u> <u>RYNKOWA</u>		UDERZ I ZNIKAJ
wysoka	PENETRACJA RYNKU		LUKSUS LUB WYSOKA WARTOŚĆ

ZRÓŻNICOWANIE

Warunki

koncepcja i rozwój produktu
silny marketing
wizerunek 'dobrej jakości'
przywództwo technologiczne
systemy zarządzania jakością
rozwój zasobów ludzkich

Ryzyka

zła identyfikacja korzyści
zmiana relacji koszt-korzyść
zmiany upodobań klientów
naśladowcy niskokosztowi

PRZYWÓDZTWO KOSZTOWE

Warunki

rozwój procesów produkcji
wysokie inwestycje
zwiększanie produktywności
niskokosztowa dystrybucja
zachęty do oszczędzania
intensywna kontrola kosztów

Ryzyka

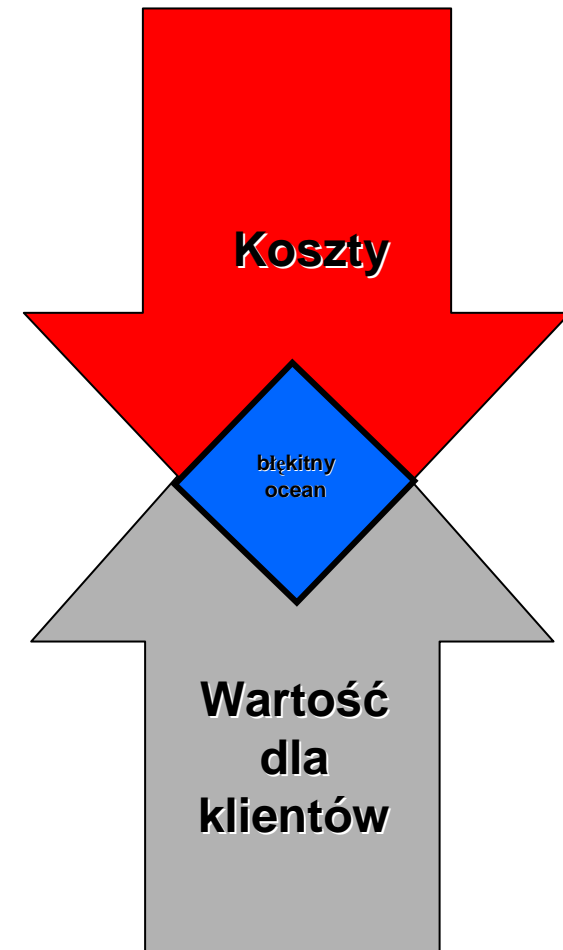
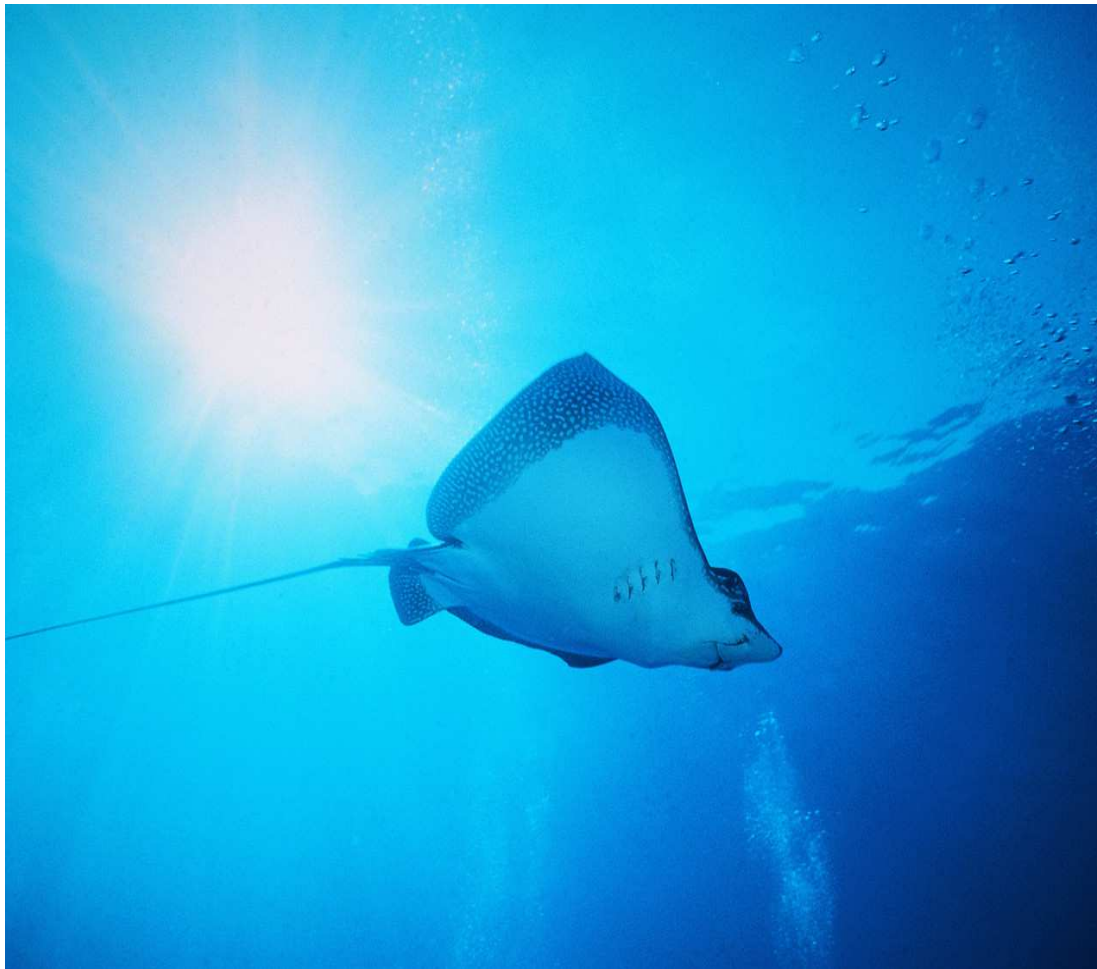
zmiany w zakresie popytu
przemiany w technologii
presja na ochronę środowiska
niezależne wzrosty kosztów

Kluczem do sukcesu firmy-lidera jest z reguły cały system czynności, więc nie odniesiesz większych korzyści, jeśli skopiujesz tylko niektóre jego elementy, a nie całość.

Zamiast okupować odległe miejsce na liście naśladowców lidera, wyszukaj sobie nową strategiczną pozycję i wypłynij na błękitny ocean.



Strategia „błękitnego oceanu”



**Dziś wygrywają pomysłodawcy bez
kapitału, nie kapitaliści bez pomysłu.**

Google

Zarządzanie operacyjne

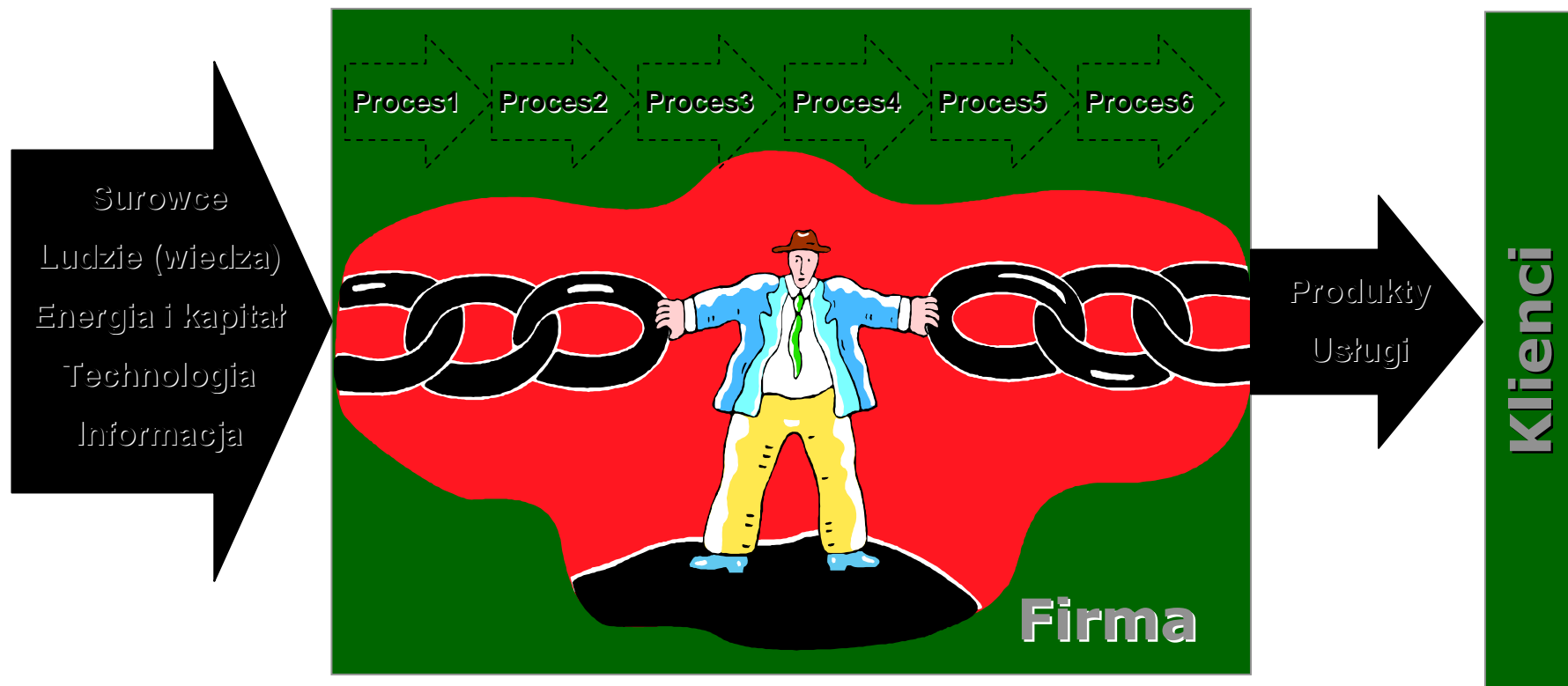
Podwładny powinien przed obliczem
przełożonego mieć wygląd lichy i
durnowaty, tak by swoim
pojmowaniem istoty sprawy nie peszyć
przełożonego.

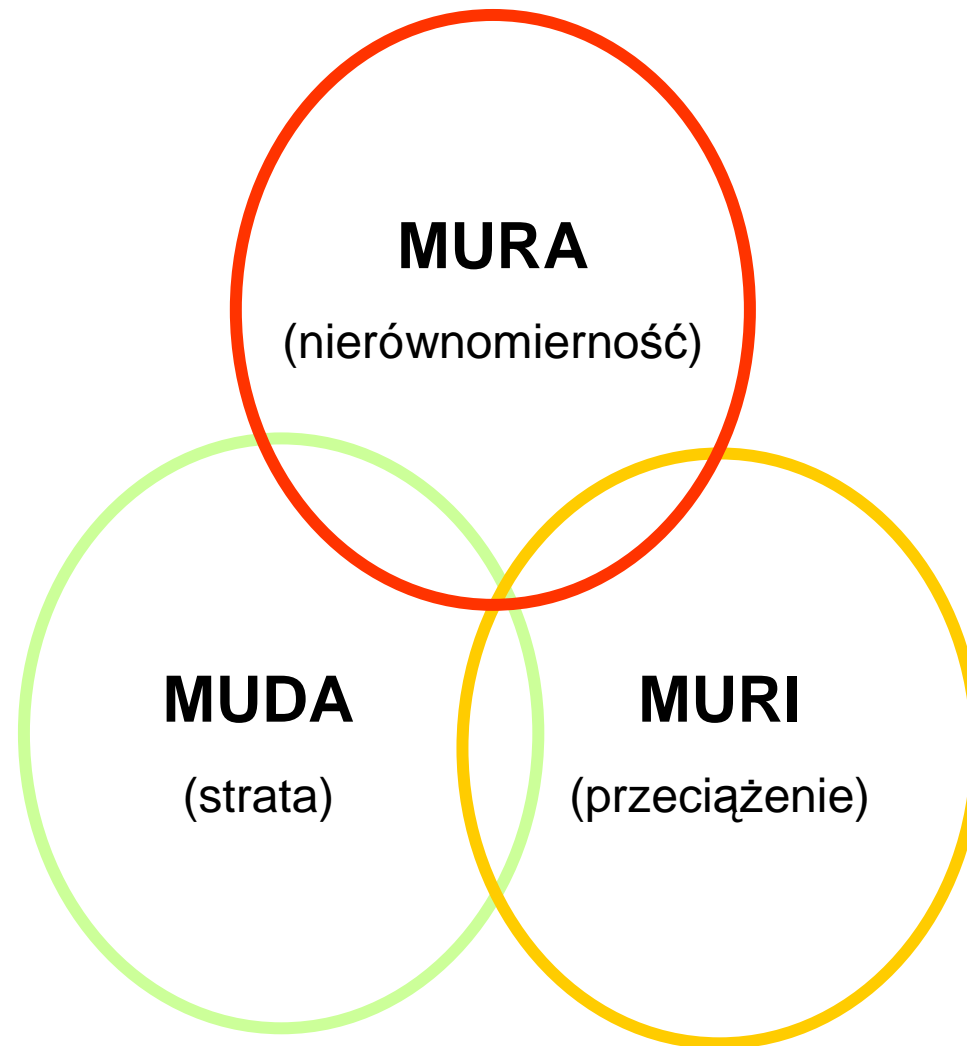
Ukaz Cara Piotra I, z 9 grudnia 1708r

Bariery rozwoju organizacji

- 🔒 Przedsiębiorca, a menedżer
- 🔒 Fanatyzm w działaniu
- 🔒 Pułapka sukcesu
- 🔒 Specjalistyczne skrzywienie
- 🔒 Zosia-samosia
- 🔒 Towarzysze broni
- 🔒 Niechęć do zmian

Jak mocna jest firma?





**Wewnątrz organizacji tylko trzy
zjawiska występują naturalnie: spory,
chaos i nieefektywność.**

Cała reszta wymaga przywództwa,,

Peter F. Drucker