



Słowa-kлючe do wykładu „**Jak tworzyć strategię przedsiębiorstw?**”

Dr Przemysław Wołczek

Wrocław, dnia 13 marca 2017 r.

Strategia – według A.D. Chandlera to określenie głównych długoterminowych **celów** przedsiębiorstwa i przyjęcie takich **kierunków** działania oraz taka alokacja **zasobów**, które są konieczne do realizacji tych celów.

Analiza strategiczna – to proces diagnozowania przedsiębiorstwa i jego otoczenia dla potrzeb opracowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

Misja – według K. Oblója jest to precyzyjne wyrażenie – w języku zrozumiałym dla pracowników i otoczenia organizacji – dalekosiężnych zamierzeń i aspiracji przedsiębiorstwa.

Makrootoczenie (otoczenie dalsze, ogólne) – to zespół czynników zewnętrznych wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Makrootoczenie ma bardzo silny wpływ na możliwości funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa, natomiast przedsiębiorstwo nie jest w stanie zmienić jego uwarunkowań. Najczęściej wymieniane elementy makrootoczenia to:

- otoczenie polityczno-prawne
- otoczenie ekonomiczne
- otoczenie społeczno-kulturowe
- otoczenie technologiczno-techniczne
- otoczenie demograficzne
- otoczenie międzynarodowe (globalne)

Mikrootoczenie (otoczenie bliższe, konkurencyjne) – to warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa w danym sektorze na danym rynku. Warunki te mają wpływ na działanie i rozwój przedsiębiorstwa, jednak przedsiębiorstwo jest w stanie wpływać na te warunki. W skład mikrootoczenia przedsiębiorstwa wchodzi te podmioty, które są w jakiś sposób związane z nim i z jego działalnością. Najczęściej do grona tych podmiotów zalicza się:

- klientów
- dostawców
- konkurentów z sektora
- sojuszników/kooperantów
- społeczności lokalne
- podmioty oferujące dobra/usługi substytucyjne

Analiza PEST – to metoda służąca badaniu makrootoczenia. W metodzie PEST określono cztery podstawowe sfery makrootoczenia, które mają kluczowy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Sfery te poddaje się dogłębnej analizie. Do tych czterech sfer makrootoczenia zalicza się (od pierwszych liter nazw sfer wzięła się nazwa metody):

- otoczenie **P**olityczne (**P**olitical)
- otoczenie **E**konomiczne (**E**conomic)
- otoczenie **S**połeczno-kulturowe (**S**ocial)
- otoczenie **T**echnologiczne (**T**echnological)

Można również spotkać dwie odmiany analizy PEST:

- **PEEST** – pod drugim E kryje się otoczenie środowiskowe (**E**nvironment)
- **PESTEL** – pod drugim E kryje się otoczenie środowiskowe (**E**nvironment), a pod L otoczenie prawne (**L**egal)

Model „5 Sił” M.E. Portera - to metoda służąca badaniu mikrootoczenia. M.E Porter uważa, że istotą formułowania strategii konkurencji jest odniesienie przedsiębiorstwa do jego otoczenia. A za kluczowy element otoczenia przedsiębiorstwa uznał sektor (sektory), w którym ono konkuruje. Stan konkurencji w sektorze zależy od pięciu podstawowych sił konkurencyjnych:

- groźby pojawienia się nowych przedsiębiorstw w sektorze
- siły przetargowej dostawców
- siły przetargowej nabywców

- groźby pojawienia się substytutów
- rywalizacji między przedsiębiorstwami będącymi w sektorze

Analiza przedsiębiorstwa – to proces mający na celu ocenę konkurencyjności wewnętrznego potencjału przedsiębiorstwa i jego dotychczasowej pozycji rynkowej. Analiza przedsiębiorstwa najczęściej dotyczy:

- Zasobów (ludzkich, rzeczowych, finansowych, informacyjnych będących w dyspozycji przedsiębiorstwa)
- Umiejętności (są to zdolności przedsiębiorstwa związane z celowym wykorzystywaniem posiadanych zasobów)
- Kluczowych kompetencji (są to umiejętności charakterystyczne dla danego przedsiębiorstwa, które powodują, że potrafi ono robić coś, czego nie potrafią firmy konkurencyjne. Pozwalają one przedsiębiorstwu zaoferować unikalny produkt/usługę. Istotną cechą kluczowych kompetencji jest to, że są one trudne do skopiowania lub zdobycia przez konkurencję.
- Przewagi konkurencyjnej (jest to korzystne usytuowanie przedsiębiorstwa względem konkurentów w procesie generowania wartości dodanej dla klientów).

Benchmarking – jest to metoda analizy i doskonalenia przedsiębiorstwa polegająca na poznawaniu najlepszych wzorów w jego otoczeniu i ich aktywnym adoptowaniu, uczeniu się. Przedmiotem analizy i uczenia się od najlepszych mogą być np. procesy, produkty, sposoby rozwiązywania problemów i realizacji celów.

Można wyróżnić trzy podstawowe rodzaje benchmarkingu:

- **Benchmarking wewnętrzny** – jest nastawiony na porównywanie oddziałów, wydziałów, dywizji, zakładów lub pojedynczych stanowisk pracy wewnątrz przedsiębiorstwa. Punktem odniesienia do porównania jest najlepszy pod jakimś względem (np. realizacji określonej funkcji, procesu, itp.) element przedsiębiorstwa.
- **Benchmarking zorientowany na konkurencję** – jest nastawiony na porównanie się przedsiębiorstwa z liderem z tego samego sektora, wyróżniającym się pod względem wybranej umiejętności lub zasobów.
- **Benchmarking funkcjonalny** - polega na poszukiwaniu i analizowaniu możliwości udoskonalenia pewnych funkcji w przedsiębiorstwie, w firmach o dużym doświadczeniu i mistrzostwie funkcjonalnym, pochodzących niekoniecznie z tego samego sektora.

Analiza SWOT - stanowi podsumowanie analizy strategicznej przedsiębiorstwa. Nazwa metody jest akronimem angielskich słów:

- Strengths (mocne strony przedsiębiorstwa),
- Weaknesses (słabe strony przedsiębiorstwa),
- Opportunities (szanse w otoczeniu),
- Threats (zagrożenia w otoczeniu).

Strategie rozwoju wg H.I. Ansoffa:

- **Strategia penetracji rynku** – strategia polegająca przede wszystkim na wzmocnieniu przez przedsiębiorstwo swojej pozycji na dotychczasowym rynku oraz zwiększaniu sprzedaży dotychczasowego produktu.
- **Strategia rozwoju rynku** – strategia polegająca na wchodzeniu przedsiębiorstwa na nowe rynki z dotychczasowymi produktami.
- **Strategia rozwoju produktu** – strategia polegająca na wprowadzeniu przez przedsiębiorstwo nowego lub zmodyfikowanego produktu na dotychczasowy rynek zbytu.
- **Strategia dywersyfikacji** – strategia polegająca na wchodzeniu przedsiębiorstwa na nowe rynki z nowymi lub zmodyfikowanymi produktami.

Strategie konkurencji wg M.E. Portera:

- **Strategia przywództwa kosztowego** – strategia polegająca na zdobyciu wiodącej pozycji w sektorze pod względem kosztów całkowitych.
- **Strategia zróżnicowania** – strategia polegająca na zróżnicowaniu wyrobu lub usługi oferowane przez firmę, na stworzeniu czegoś wyróżniającego się, co w całym sektorze jest uznane za unikalne.
- **Strategia koncentracji** – strategia polegająca na skoncentrowaniu uwagi przedsiębiorstwa na określonej grupie nabywców, na określonym wycinku asortymentu wyrobów lub na rynku geograficznym. Zazwyczaj strategia koncentracji nie zapewnia niskich kosztów czy zróżnicowania z perspektywy rynku jako całości, ale daje możliwość osiągnięcia przez przedsiębiorstwo jednej lub obu tych pozycji w odniesieniu do wąskiego segmentu rynku (niszy), na którym działa przedsiębiorstwo.