



Akademia Górniczo-Hutnicza
im. Stanisława Staszica
Wydział Zarządzania



Zarządzanie strategiczne
kierunek: Zarządzanie
WYKŁAD
część III
dr Rafał Kusa

Plan wykładu

1. Metody analizy strategicznej otoczenia dalszego (makrootoczenia) organizacji

2. Metody analizy strategicznej otoczenia bliskiego (konkurencyjnego) organizacji

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład III

2

Otoczenie organizacji (I)

Otoczenie organizacji – elementy nie wchodzące w skład organizacji, ale z nią powiązane

Otoczenie **bliższe** (lub celowe lub bezpośrednie)
– elementy wpływające na organizację, ale jednocześnie poddające się jej wpływowi

Otoczenie **dalsze** (lub ogólne lub pośrednie lub makrootoczenie) – warunki w jakich działa organizacja

Otoczenie dalsze jest mniej zinstytucjonalizowane od otoczenia bliższego i jest wspólne dla wszystkich organizacji.

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład III

3

Otoczenie organizacji (II)

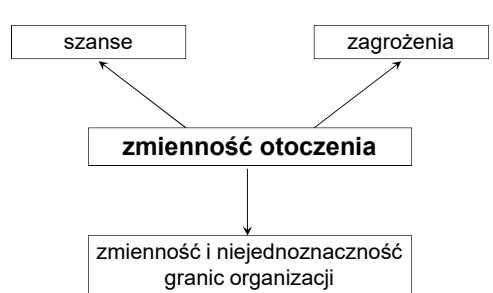


The diagram shows concentric layers around the central 'ORGANIZACJA'. The innermost layer is 'OTOCZENIE BLIŻSZE' (closer environment), which includes 'dostawcy' (suppliers), 'klienci' (clients), 'konkurenci' (competitors), and 'kontrahenci' (contractors). The outer layer is 'OTOCZENIE DALSZE' (distant environment), which includes 'technologia' (technology), 'czynniki polityczno-prawne' (political-legal factors), 'pozostali interesariusze' (other stakeholders), 'czynniki makroekonomiczne' (macroeconomic factors), and 'czynniki socjokulturowe' (sociocultural factors).

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład III

4

Konsekwencje zmienności otoczenia



The flowchart shows 'zmienność otoczenia' (environmental change) at the center. Arrows point from it to 'szanse' (opportunities) and 'zagrożenia' (threats) at the top. Another arrow points from it to 'zmienność i niejednoznaczność granic organizacji' (change and ambiguity of organizational boundaries) at the bottom.

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład III

5

Analiza SWOT

	+	-
Organizacja	Mocne strony (<i>Strenghts</i>)	Słabe strony (<i>Weaknesses</i>)
Otoczenie	Szanse (<i>Opportunities</i>)	Zagrożenia (<i>Threats</i>)

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład III

6

Budowanie scenariusza (I)

1. Identyfikacja czynników mających najsilniejszy wpływ na organizację

a. z otoczenia dalszego

b. z otoczenia bliższego

2. Określenie w każdej z wyodrębnionych grup czynników, zjawisk i trendów o największym znaczeniu dla sposobu działania organizacji

3. Ocena określonych w poprzednim kroku czynników w dwóch wymiarach:

a. siła wpływu danego czynnika na organizację

b. prawdopodobieństwo wystąpienia trzech charakterystycznych tendencji zmian każdego procesu (wzrostu, stabilizacji, regresu)

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład III

7

źródło: Gierszewska, Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, 1997, str. 265

Budowanie scenariusza (II)

Czynniki w otoczeniu	Trend	Siła wpływu od -5 do +5	Prawdopodobieństwo
I. Czynniki makroekonomiczne			
1. Inflacja	wzrost	-2	0,2
	stabilizacja	+3	0,6
	regres	+5	0,2
2. Bezrobocie	wzrost	-4	0,3
	stabilizacja	+2	0,3
	regres	+4	0,4
3. Podatki	wzrost	-4	0,2
	stabilizacja	-3	0,5
	regres	+5	0,3

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład III

8

por. Gierszewska, Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, 1997, str. 266

Budowanie scenariusza (IIb)

Czynniki w otoczeniu	Trend	Siła wpływu od -5 do +5	Prawdopodobieństwo	Scenariusz najbardziej prawdopodobny	Scenariusz pesymistyczny	Scenariusz optymistyczny
I. Czynniki makroekonomiczne				-3	+3,5	+4,7
1. Inflacja	wzrost	-2	0,2			
	stabilizacja	+3	0,6		+3	
	regres	+5	0,2			+5
2. Bezrobocie	wzrost	-4	0,3			-4
	stabilizacja	+2	0,3			
	regres	+4	0,4		+4	
3. Podatki	wzrost	-4	0,2			-4
	stabilizacja	-3	0,5	-3		
	regres	+5	0,3			+5

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład III

9

por. Gierszewska, Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, 1997, str. 266

Budowanie scenariusza (III)

Przykładowa skala oceny siły wpływu

siła oddziaływania negatywnego					siła oddziaływania pozytywnego				
-5	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4	+5
bardzo duża	duża	średnia	mała	bardzo mała	bardzo mała	mała	średnia	duża	bardzo duża

Prawdopodobieństwo wystąpienia danego zjawiska oceniane jest w skali 0-1. Suma prawdopodobieństwa dla każdego czynnika wynosi 1.

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład III

10

źródło: Gierszewska, Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, 1997, str. 267

Budowanie scenariusza (IV)

4. Tworzenie przykładowych scenariuszy

Scenariusz optymistyczny – trendy o największym pozytywnym wpływie na organizację

Scenariusz pesymistyczny – trendy o największym negatywnym wpływie na organizację

Scenariusz najbardziej prawdopodobny – trendy o największym prawdopodobieństwie wystąpienia (bez względu na kierunek wpływu)

Scenariusz niespodziankowy – trendy o najmniejszym prawdopodobieństwie wystąpienia (bez względu na kierunek wpływu)

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład III

11

źródło: Gierszewska, Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, 1997, str. 267

Budowanie scenariusza (V)

4. Obliczamy średnią siłę wpływu dla poszczególnych grup czynników.

W scenariuszu najbardziej prawdopodobnym wyznacznikiem wyboru tendencji do scenariusza jest najwyższe prawdopodobieństwo wystąpienia danego trendu. Oceny siły oddziaływania zjawiska na przedsiębiorstwo dokonujemy licząc siłę wpływu oddzielnie dla szans i zagrożeń w otoczeniu.

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład III

12

źródło: Gierszewska, Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, 1997, str. 270

Budowanie scenariusza (VI)

Elementy scenariusza	prawdopodobieństwo	siła wpływu „ujemna”	siła wpływu „dodatnia”
I. Czynniki makroekonomiczne			
1. Stabilizacja poziomu inflacji	0,6		+3
2. Spadek bezrobocia	0,4		+4
3. Utrzymanie podatków na dotychczasowym poziomie	0,5	-3	
4. Zmniejszenie oprocentowania kredytów	0,5		+5
5. Spadek popytu zewnętrznego	0,7	-5	
6. Wzrost popytu wewnętrznego	0,4		+2
Średnia siła wpływu		-4	+3,4

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład III

13

por. Gierszewska, Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, 1997, str. 266

Budowanie scenariusza (VII)

— scenariusz najbardziej prawdopodobny
- - - scenariusz optymistyczny
... scenariusz pesymistyczny

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład III

14

por. Gierszewska, Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, 1997, str. 275

Planowanie strategiczne oparte na scenariuszach

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład III

15

źródło: Romanowska, Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, 2004, str. 38

Analiza otoczenia konkurencyjnego cele

- Jaka jest atrakcyjność badanego sektora dla przedsiębiorstwa lub potencjalnego inwestora, jakie szanse i zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa stwarza funkcjonowanie w określonym sektorze?
- Które sektory dla funkcjonujących w nim przedsiębiorstw dają lepsze, a które gorsze możliwości rozwoju, łączenie jakich sektorów daje efekt synergiczny, jak kształtować przyszły portfel działalności przedsiębiorstwa, aby zmniejszać ryzyko i zwiększać efekty synergii?
- Jakie nowe atrakcyjne sektory mogłyby w przyszłości stanowić pole działania przedsiębiorstwa i jakie należy ponieść koszty wejścia do tych sektorów?

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład III

16

źródło: Gierszewska, Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, 1997, str. 82

Otoczenie konkurencyjne sektor

Sektor to część przemysłu grupująca przedsiębiorstwa produkujące wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu i sprzedające je na tym samym geograficznie rynku

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład III

17

źródło: Gierszewska, Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, 1997, str. 83

Analiza „pięciu sił” M.E. Portera model

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład III

18

źródło: Gierszewska, Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, 1997, str. 89

Analiza „pięciu sił” M.E. Portera

Czynniki wpływające na siłę przetargową przedsiębiorstw danego sektora:

- relacje popytowo-podażowe
- stopień koncentracji sektora dostawcy w stosunku do sektora odbiorcy
- uzależnienie jakości produktu finalnego od jakości produktu kupowanego od dostawcy
- pozycja monopolistyczna dostawcy lub odbiorcy
- duży udział dostawcy w tworzeniu kosztów odbiorcy
- wysoki koszt zmiany dostawcy lub klienta
- możliwości integracji poziomej

źródło: Gierszewska, Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, 1997, str. 90-92

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład III

19

Analiza „pięciu sił” M.E. Portera

Czynniki warunkujące groźbę pojawienia się nowych produktów i substytutów:

- atrakcyjność sektora
 - obecna wielkość sektora
 - przyszła wielkość sektora i dynamika sprzedaży w poszczególnych latach
 - obecna i przewidywana rentowność sektora
- wysokość barier wejścia do sektora
- możliwości represji ze strony producentów sektora

źródło: Gierszewska, Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. PWE. 1997. str. 94

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład III

20

Analiza „pięciu sił” M.E. Portera

Najważniejsze bariery wejścia:

- ekonomika skali
- wysoki poziom technologiczny
- brak dostępu do kanałów dystrybucji
- formalne bariery wejścia na rynek
- bariery celne

źródło: Gierszewska, Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, 1997, str. 94

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład III

21

Analiza „pięciu sił” M.E. Portera

Bariery wyjścia

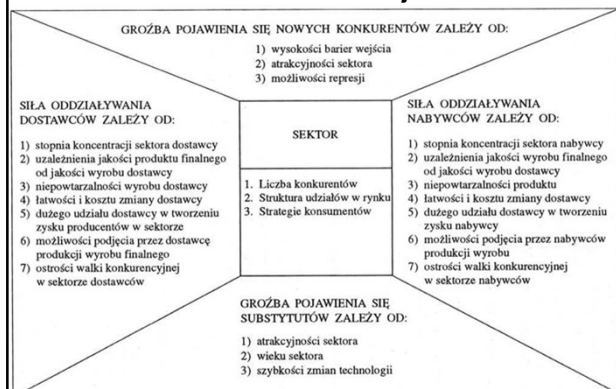
Bariery wejścia	niskie	niskie	wysokie
		niskie stałe dochody	niskie ryzykowne dochody
	wysokie	wysokie	wysokie
		wysokie stałe dochody	wysokie ryzykowne dochody

źródło: Gierszewska, Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. PWE, 1997, str. 102

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład III

22

Analiza „pięciu sił” M.E. Portera model konkurencji



źródło: Gierszewska, Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE 1997, str. 284

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład III

23

Punktowa ocena atrakcyjności sektora

Kryteria oceny atrakcyjności sektora	Waga	Ocena (1-10)	Wartość ważona
tempo rozwoju rynku	0,20	6	1,20
wielkość rynku	0,10	4	0,40
ryzyko rynku	0,05	7	0,35
koszty wejścia na rynek	0,05	5	0,25
sytuacje pod względem konkurencji	0,10	6	0,60
elastyczność cenowa	0,05	3	0,15
częstość zamówień	0,05	4	0,20
atrakcyjność inwestycyjna	0,15	6	0,90
atrakcyjność surowcowa	0,10	5	0,50
potencjał innowacyjny	0,10	8	0,80
atrakcyjność społeczna	0,05	7	0,35
	1,00		5,70

źródło: Gierszewska, Romanowska. *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. PWE. 1997. str. 113

dr Rafał Kusa, Zarządzanie strategiczne, Wykład III

24

Fazy życia sektora

Fazy	Narodziny	Rozwój	Dojrzałość	Starzenie się
Stopa wzrostu	średnia	duża	stała i stabilna	zerowa lub ujemna
Możliwość wzrostu	znaczna	znaczna	zerowa	ujemna
Liczba konkurentów	znaczna	znaczna	mała	mała
Struktura konkurencji	zmienna	stabilizująca się	stali liderzy	oligopole
Technologie	eksperymentalne	rozwijające się	dojrzałe	schyłkowe
Dostęp do sektora	łatwy	możliwy	bardzo trudny	brak zainteresowania

źródło: Strategor, Zarządzanie firmą, str. 52

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład III

25

Grupy strategiczne
założenia koncepcji

W koncepcji grup strategicznych uznaje się, że konkurencja w przemyśle toczy się między przedsiębiorstwami wewnątrz danej grupy strategicznej.

Grupa strategiczna składa się z rywalizujących ze sobą firm, które mają podobne podejście w prowadzeniu walki konkurencyjnej na rynku, tzn.:

- oferują produkty porównywalne pod względem jakości, poziomu technicznego oraz nowoczesności
- używają podobnych kanałów dystrybucji
- w takim samym stopniu są zintegrowane pionowo
- oferują porównywalne usługi, serwis oraz pomoc techniczną
- są nastawione na zaspokojenie potrzeb tych samych grup klientów
- w podobny sposób prowadzą kampanie reklamowe
- stosują identyczne technologie produktu
- oferują produkty po zbliżonych cenach

źródło: Gierszewska, Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, 1997, str. 106, 118

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład III

26

Grupy strategiczne
kryteria różnicowania strategii przedsiębiorstw w sektorze

Kryterium	Cechy		
jakość wyrobu	standardowa	wysoka, średnia	najwyższy poziom
technologie	standardowe	nowoczesne	wysoka technika
specjalizacja asortymentowa	wąska	umiarkowana	dywersyfikacja portfela produkcji
ceny produktu	niskie	średnie, przystępne	bardzo wysokie
koszty produkcji	niskie	przeciętne	wysokie
zasięg rynku	mały	średni	duży
rodzaj klientów	uboższe warstwy	zamożne warstwy	bardzo bogaci
sieć dystrybucji	brak własnej	ogólna, częściowo własna	specjalistyczna, własna sieć
integracja pionowa	niska	przeciętna	wysoka
integracja pozioma	niska	przeciętna	wysoka

źródło: Gierszewska, Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, 1997, str. 121

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład III

27

Mapa grup strategicznych

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład III

28

Mapa grup strategicznych

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład III

29

Mapa grup strategicznych model

dr Rafał Kuśa, Zarządzanie strategiczne, Wykład III

30

